



**Idékatalog til
mangfoldigt
HR-arbejde
for
tillidsvalgte**

Forord

Hensigten med denne pjeces er, at du som tillidsvalgt kan bruge den i rollen som en offensiv medspiller i forhold til HR-arbejdet på din arbejdsplads, der handler om mangfoldighed.

I pjecen er der "gode råd og fif", samt konkrete redskaber, som du kan bruge til at komme på banen med initiativer imod diskrimination og for at styrke trivslen for alle. Når vi taler om ligestilling og diskrimination, skal det forstås i bred forstand, d.v.s. køn, etnicitet, seksuel orientering, alder, religion, politisk overbevisning og handicap. Når vi bruger ordet "mangfoldighed" inkluderer det alle disse diskriminationstyper.

Som tillidsvalgt kan du være med til at sikre, at ledelsen lever op til deres formelle forpligtelser og sociale ansvar og du kan skubbe på for, at HR og ledelsesarbejdet, foregår både professionelt og med "plads til alle".

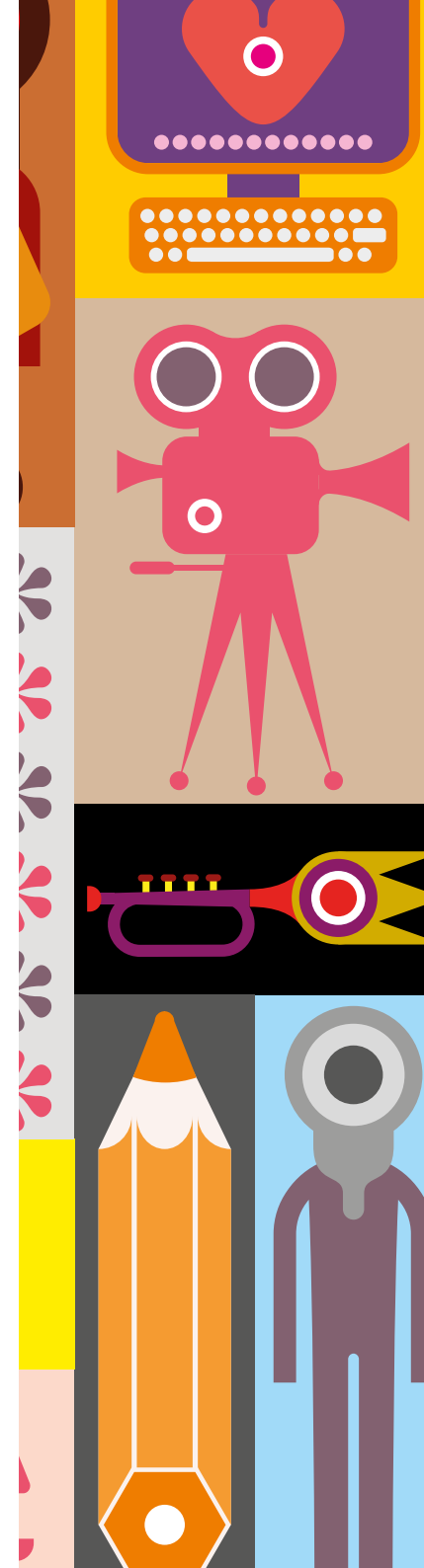
Mangfoldighed handler om, at alle medarbejdere behandles ligeværdigt (men ikke nødvendigvis ens) i alle faser af ansættelsesforholdet - det gælder i alt fra ansættelsessamtalen til ligelønsspørgsmål til seniorpolitikken. Derudover handler ligestilling og mangfoldighed også om at ingen diskrimineres, hverken af ledelsen eller andre medarbejdere.

Vi ser ligestilling og mangfoldighed ud fra et rettighedsperspektiv, men også ud fra en ressourcetilgang. Det enkelte menneske har **ret** til at blive behandlet ligeværdigt og ikke blive udsat for diskrimination. Samtidig er mangfoldighed også en **ressource**, som man kan få meget ud af at understøtte og anvende.

Pjecen består af 26 indsatsområder, som er præsenteret i alfabetisk orden og som tænkes brugt som "opslag", når der er en udfordring du gerne vil gøre noget ved. Er du meget interesseret i at gøre noget ved mangfoldighed og trivsel på din arbejdsplads, kan pjecen også læses fra en ende af.

God arbejdslyst.

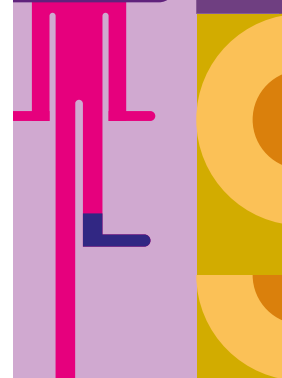
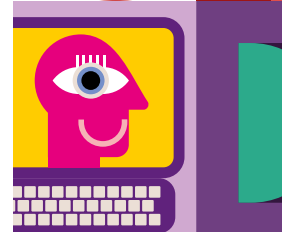
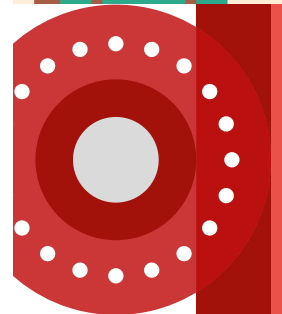
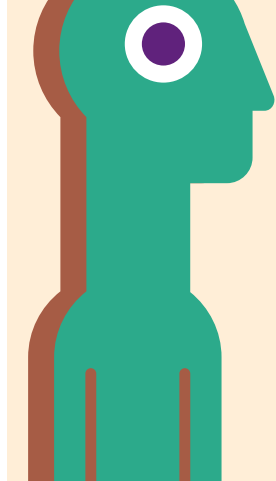
Oktober 2013
Susanne Fast Jensen
FIU-Ligestilling



Indholdsfortegnelse:

Aldersdiskrimination	6
Barsel - begges baby, begges barsel!	8
Diskrimination	10
Familielivet (SMAF, sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv)	12
Forskelsbehandling	14
Handicap (mennesker med handicap på job)	17
Humor (arbejdspladsens humor skal være inkluderende)	20
Karrieremuligheder (lige karrieremuligheder)	22
Kvinder i ledelse	24
Kønsopdeling (modvirk det kønsopdelte arbejdsmarked)	26
Ligeløn	28
Ligestillingslove og institutioner	30
Mangfoldighedsledelse	34

Mangfoldighedspolitik-og ledelsens tænkning	36
Mentor-ordninger - et redskab til ligestilling.	38
Mobning og chikane	40
Rekrutteringsprocesser	42
Religion	44
Seksualitet og kønsidentitet	46
Seniorpolitik	50
Sprogbrug og øgenavne	52
Stresshåndtering (med øje for mangfoldighed)	54
Sundhed i et kønsperspektiv	56
Tonen - en inkluderende arbejdspladskultur	58
"Vold i hjemmet"	60
Ytringsfrihed	62



Aldersdiskrimination

Alder kan være årsag til diskrimination. De sidste år er antallet af diskriminationssager på grund af høj alder steget.

Både ældre og yngre medarbejdere oplever, at blive diskrimineret på baggrund af deres alder, hvilket ifølge loven om "Forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet" er ulovligt.

Det gælder både diskrimination i forbindelse med ansættelse, forfremmelse, afskedigelse, annoncering og arbejds- og lønforhold. F.eks. må man ikke i en jobannonce søge efter medarbejdere i en bestemt aldersgruppe. Ligeledes må man ikke i en fyringsrunde, fyre de ældste medarbejdere og afskedigelse må ikke være begrundet i alder.

Ligebehandlingsnævnet er et offentligt organ, der behandler sager om aldersdiskrimination på arbejdsmarkedet - og også andre former for diskrimination.

I 2012 behandlede Ligestillingsnævnet 71 sager om aldersdiskrimination, hvilket er en stigning i forhold til tidligere år. Det, som der var flest, der klagede over, var aldersdiskrimination i forbindelse med afskedigelse.

Et eksempel på en sag om aldersdiskrimination, som nævnet har kørt og givet medhold i, handler om en gruppe af piloter, der blev afskediget i en fyringsrunde. Alle de fyrede var pensionsberettigede dvs. over 60 år, og da der ikke var nogen saglig grund for, at det netop var disse, som blev fyret, blev luftfartsselskabet idømt, at skulle betale en godtgørelse på 9 måneders løn til alle de fyrede piloter, idet afskedigelsen indirekte var begrundet i alder.

Sagen er anket til Højesteret for så vidt angår godtgørelsens størrelse.

Som tillidsrepræsentant kan du arbejde med at modvirke aldersdiskrimination på forskellige måder.

- ▶ Du kan hjælpe til at forebygge aldersdiskrimination ved i samarbejde med din ledelse at udvikle en seniorpolitik eller en ungdomspolitik. *Læs mere om seniorpolitik i afsnittet herom.*
- ▶ Du kan informere din leder om loven "Forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet". Ikke alle ledere kender til loven, nogen ved f.eks. ikke, at det er ulovligt i en jobannonce at skrive, at man søger en medarbejder mellem 20 og 25 år (dog er annoncering efter ungarbejdere under 18 år en undtagelse).

Læs mere om loven på:

<http://www.ligebehandlingsnaevnet.dk/skabelonsider/afgoerelser.aspx?kategori=3>

- ▶ Hjælp din kollega med at føre en sag om diskrimination, hvis I oplever, at det er det der er på spil. Henvend dig til din fagforening og hør om mulighederne for, at føre sagen gennem det fagretslige system, og hvis dette ikke er muligt, så kan du/I klage til Ligebehandlingsnævnet. *Se mere i afsnittet herom.*



Barsel – begges baby, begges barsel!

I dag tager kvinderne i gennemsnit 92 %¹ af barslen, selvom begge forældre har ret til op til 32 ugers barsel hver. Der er stort set enighed blandt forskere og ligestillingspolitikere, at det er bedst for alle, når far og mor deler barslen nogenlunde ligeligt. Det er bedst for barnet, for faderen og for moderen.

Der er mange grunde til at barslen er fordelt skævt.

En rapport fra SFI i 2013, viser at de fire vigtigste punkter er:

- ▶ Økonomi (det kan være en økonomisk fordel for familien at den højest lønnede ikke tager så meget barsel).
- ▶ Orlovsordningernes udformning (hvor mænd har ringere rettigheder end kvinder).
- ▶ Fædres og mødres orlovsadfærd på arbejdsmarkedet.
- ▶ Forhandlinger i familien (hvor undersøgelser viser, at mødre kan presse mænds ønsker til orlov i bund, fordi de selv kan tage barslen).

Som tillidsvalgt kan du gøre noget for, at hjælpe processen med at fædre får en større andel af orloven. Du kan ikke gøre den ligelig fordelt, men du kan gøre en lille forskel.

¹ Tallet er fra 2005 – se SFI-rapporten:

http://www.sfi.dk/resume_evaluering_af_den_fleksible_barselsorlov-3693.aspx

Du kan bl.a.:

- ▶ Italesætte fordelene ved at begge tager barsel, så det ikke er tabubelagt for mænd at tage barsel på deres arbejdsplads.
- ▶ Via lokalaftaler forbedre økonomien, når man er på barsel.
- ▶ Via samarbejdsorganet gennemføre personalepolitikker, der udtrykker at virksomheden støtter, at begge forældre benytter sig af barsel.
- ▶ Informere om mænds rettigheder og muligheder på klubmøder og til mænd, der skal til at være fædre. Du kan klæde fædrene på til forhandlingen i familien.
- ▶ Få hjælp i fagforeningen, hvis der er noget du er i tvivl om. Barsel er et højt prioriteret tema i fagbevægelsen, fordi det også har betydning for karriereudvikling, ligeløn og pension.
- ▶ Synliggøre rollemodeller: Mænd der tager en stor del af barselsorloven. Udbred de gode historier.
- ▶ Gennem samarbejdsorganet kan du sikre at homoseksuelle forældre ligestilles med heteroseksuelle forældre. På nogle arbejdspladser f.eks. hos TDC har en medarbejder, der lever i registreret partnerskab og hvis partner er blevet mor, ret til to ugers orlov med fuld løn.



Diskrimination

Diskrimination er forskelsbehandling på baggrund af etnicitet, køn, alder, handicap eller seksuel orientering. Diskriminationen kan både foregå direkte og indirekte. Begge dele er forbudt. Direkte diskrimination er f.eks. hvis en arbejdsgiver nægter at ansætte en person med henvisning til personens etniske baggrund. Indirekte diskrimination er f.eks. hvis en ansøger, tvinges til at tage en dansktest på et niveau, der er højere end det behøves til at udføre arbejdet. Diskrimination foregår ofte i det skjulte og kan ofte være utilsigtet. Det er det imidlertid ikke mere lovligt af. Derfor er det nødvendigt, at sikre forebyggende initiativer, samt at undersøge hvilke normer i virksomhedens kultur, der enten favoriserer eller diskriminerer bestemte medarbejdere.

- ▶ Arbejdsgiver er forpligtet til at sikre sine ansatte mod chikane og diskrimination på arbejdspladsen - hold ledelsen fast på dette ansvar.
- ▶ Det er ulovligt, hvis en arbejdsgiver giver sine medarbejdere en instruktion i at diskriminere og behandle personer forskelligt, såfremt begrundelsen i sig selv er køn, etnisk oprindelse, seksuel orientering eller handicap.
- ▶ Hjælp og inspirer ledelsen til, at udarbejde diskriminationsforebyggende initiativer.
- ▶ Udarbejde f.eks. en mentorordning på arbejdspladsen. Erfarne medarbejdere kan hjælpe nye eller unge med at kende deres rettigheder.
- ▶ Læs mere om diskrimination på Center for menneskerettigheders hjemmeside:
<http://menneskeret.dk/klageguide/hvad+er+diskrimination-c7->
- ▶ Se også afsnittet om aldersdiskrimination, og afsnittet om forskelsbehandling.

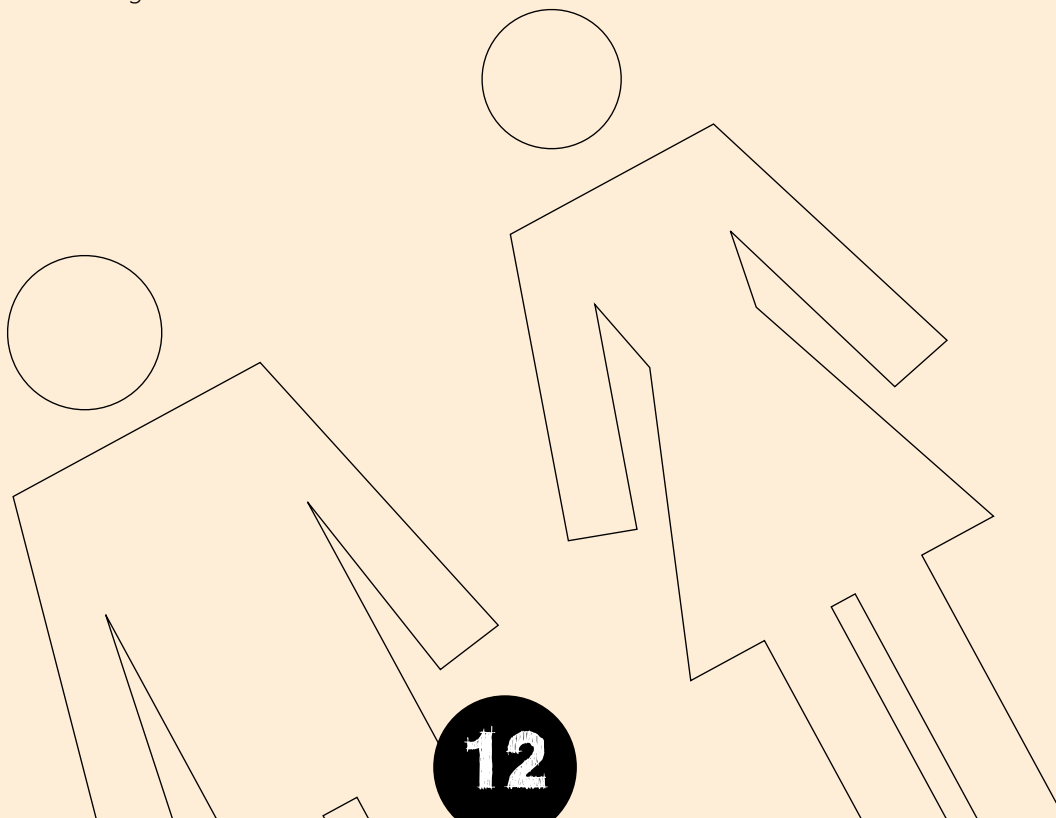


Familielivet

(SMAF, sammenhæng mellem arbejdsliv og familieliv)

Sammenhængen mellem arbejdsliv- og familieliv er afgørende for at begge forældre har samme muligheder som andre på arbejdspladsen. Hvis arbejdslivet ikke kan kombineres med et familieliv, så udelukker man indirekte mødre (og fædre) fra at stortrives og gøre karriere. Da det ofte er kvinder, der tager det største ansvar for børn/hjem, og der er flere enlige mødre end fædre, vil en arbejdsplads med en ringe mulighed for at kombinere arbejdsliv og familieliv indirekte diskriminere kvinder.

Mange arbejdspladser har erfaret, at sygefraværet bliver mindre og produktionen eller servicen bliver bedre, når medarbejderne oplever SMAF. Der er en økonomisk gevinst at hente både for virksomheden og for samfundet.



Du kan forbedre sammenhængen mellem arbejdsliv og familieliv, ved at:

- ▶ Sætte SMAF på dagsordenen i samarbejdsudvalget.
- ▶ Iværksætte et temamøde hvor I får en fælles viden om balancen mellem arbejdsliv og familieliv.
- ▶ Udarbejd en arbejdspladsundersøgelse om, hvordan dine kollegaer oplever sammenhængen mellem familie- og arbejdsliv. Hvis de har svært ved at få det til at hænge sammen, kan du overveje personalepolitikker der inkluderer:
 - 1) Fleksibel arbejdstid, der kan matche børns afhentning fra institutioner.
 - 2) En kultur, der tillader at børn i nødsituationer kan komme med på arbejde.
 - 3) Frihed ved sygdom i familien.
 - 4) Sociale arrangementer, hvor familien lærer arbejdspladsen at kende.
 - 5) Fleksibilitet ved ferieplanlægning.
 - 6) Tilbud om hjælp og støtte ved vold i familien.
 - 7) Opmærksomhed på gode barselsmuligheder for mænd.
 - 8) Frihed eller fleksibel arbejdstid ved flytning, dødsfald i familien, børns første skoledag, etc.
- ▶ Deltage på kurser. FIU-Ligestilling etablerer en gang imellem kurser for tillidsvalgte om SMAF. Se på: www.fiu-ligestilling.dk. FIU-Ligestilling har også udarbejdet en pjece om emnet, denne kan downloades på hjemmesiden.
- ▶ Blive inspireret i folderen "Work Life Balance - En guide til balance mellem arbejdsliv og privatliv": <http://www.eurobalance-wlb.eu/files/EB-Guide-Danish.pdf>

Forskelsbehandling

Det er ikke ulovligt, at behandle medarbejdere forskelligt, men det er ulovligt at behandle forskelligt, når det er begrundet, i forhold til områderne nævnt i Forskelsbehandlingsloven.

Forskelsbehandlingslovens område er:

§ 1. Ved forskelsbehandling forstås i denne lov enhver direkte eller indirekte forskelsbehandling på grund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap eller national, social eller etnisk oprindelse.

Hvis en kollega er blevet udsat for forskelsbehandling, og sagen ikke egner sig til at blive ført i det fagretslige system, så kan der være hjælp, at hente hos Ligebehandlingsnævnet. Ligebehandlingsnævnet er et offentligt organ, der behandler sager om diskrimination på baggrund af alder, hudfarve, handicap, religion eller tro, national oprindelse, social oprindelse, politisk anskuelse, seksuel orientering, køn og etnicitet.

Som tillidsvalgt eller fagforening kan du klage skriftligt til Ligestillingsnævnet på din kollegas vegne med hans/hendes fuldmagt, og/eller hjælpe ham/hende med at samle beviser. Det kan f.eks. være samtalenotater eller referater. Man må også gerne optage en mundtlig samtale, der dokumenterer forskelsbehandlingen, men kun hvis man selv er en del af den.

En lynguide til, hvordan man kan klage:

- ▶ Både den som føler sig forskelsbehandlet kan klage, men tillidsrepræsentanten eller fagforeningen kan klage på vegne af den forskelsbehandlede, med personens fuldmagt.
- ▶ Sagen må ikke køre på samme tid i det fagretslige system eller ved domstolene og i Ligebehandlingsnævnet.
- ▶ Der er delt bevisbyrde, dvs. at den der klager skal bevise, at man er blevet forskelsbehandlet, og den der klages over, skal bevise at der ikke er sket forskelsbehandling.
- ▶ Man kan klage vha. det klageskema, der ligger på nævnets hjemmeside:
<http://www.ligebehandlingsnaevnet.dk/artikler/default.aspx?page=1151>, men du kan også beskrive klagen uden skemaet. Klagen kan sendes elektronisk eller pr. brev.



Klagen skal indeholde:

- 1) Kontaktoplysninger på den der klager.
 - 2) Beskrivelse af hændelsen man klager over.
 - 3) Kontaktoplysninger på den der klages over.
 - 4) Kort redegørelse over hvorfor der klages.
 - 5) Dokumentation: F.eks.: e-mails, afgørelser, breve, lydfiler.
 - 6) Hvad "klager" ønsker at opnå - (medhold, godtgørelse).
- ▶ Husk at vedlægge tilstrækkelig dokumentation. Det er ikke tilstrækkeligt med links - selve den f.eks. avisartikel eller dom du henviser til skal vedlægges. Ved afskedigelsessager skal der minimum vedlægges ansættelsesbrev, opsigelse og de seneste 3-6 lønsedler.
 - ▶ Nævnet træffer bindende afgørelser.

Læs mere på: www.ligebehandlingsnævnet.dk

Handicap

(mennesker med handicap på job)

Kun ca. halvdelen af de 850.000 mennesker med handicap er i arbejde ifølge en SFI undersøgelse², men mange flere ønsker, ifølge samme undersøgelse, at komme i job.

En af hovedårsagerne til at så mange ufrivilligt står udenfor arbejdsmarkedet, er at mange ledere og/eller arbejdspladser har meget lidt viden, men mange fordomme om hvordan det er at have mennesker med handicap ansat. Det er vigtigt, at huske på, at mennesker med handicap udgøres af et meget bredt udsnit af befolkningen lige fra ufaglærte til akademikere eller andre med stor specialviden. Det er vigtigt, at ledere og kolleger på en arbejdsplads forstår, at mennesker med handicap ikke er en homogen gruppe. Blandt mennesker med handicap findes der en masse ressourcer, viden og personlige kompetencer, som er værdifulde for virksomhederne og for samfundet. Mennesker med handicap, ønsker at blive ansat på grund af deres kvalifikationer og personligheder - og *det* er det virksomhederne skal fokusere på - i stedet for at stirre sig blind på den nedsatte arbejdsevne og de barrierer, det medfører. En jobsamtale skal handle om kvalifikationer og ikke om personens handicap. Barriererne er uinteressante i første omgang, for dem kompenserer det offentlige for i mange typer job.

Mange virksomhedsledere ved ikke, at der findes kompensationsordninger, der gør det udgiftsneutralt, at have ansatte med handicap. Arbejdspladsen kan f.eks. få dækket udgifter i forbindelse med indretning og hjælpemidler. Det er vigtigt, at du som tillidsrepræsentant støtter op om dine kollegaer med handicap, og du kender til den lovgivning og de kompensationsordninger, der eksisterer, som mennesker med handicap og arbejdspladser kan benytte sig af.

2 SFI-undersøgelsen "Handicap og beskæftigelse i 2006. Vilkår og betingelser for handicappede på arbejdsmarkedet", 08:10, s. 21-23

Ligeledes kan du hjælpe med at skabe et arbejdsklima på din arbejdsplads, hvor alle behandles ligeværdigt. Nogle gange oplever mennesker med handicap at blive talt ned til eller oplever andre former for forskelsbehandling. Det er både ulovligt og urimeligt. Det er vigtigt, at dine kollegaer og ledelsen forstår, at "en person med handicap" er et menneske som alle andre, der blot har et handicap, og derfor har brug for en eller anden form for kompensation for, at kunne fungere på lige fod med mennesker uden handicap. En, der ikke kan gå, har f.eks. brug for en kørestol for at kunne bevæge sig rundt. En, der er blind, har brug for specielt it-udstyr og en personlig assistent til kontorfunktioner.

Her er værktøjer og argumenter, som er gode at kende som tillidsvalgt, når du skal tale med din ledelse om ansættelse eller fastholdelse af kollegaer med handicap.

- ▶ Mennesker med handicap er ofte meget loyale og motiverede medarbejdere.
- ▶ Det er ikke en ekstra udgift, at have mennesker med handicap ansat. Der findes forskellige støtte- og kompensationsordninger for mennesker med handicap på arbejdsmarkedet. F.eks.: Fleksjobordningen, som kompenserer for den nedsatte arbejdsevne, § 56 aftalen, som dækker virksomhedens udgifter, til et større sygefravær end andre medarbejdere og til indretning af arbejdspladsen. Det kan omfatte både fysiske ombygninger, arbejdspladsredskaber, samt hjælpemidler. Det er vigtigt, at du som TR kender til disse ordninger. Du kan se mere på: www.vidensnetvaerket.dk/ordninger og <http://bmhandicap.dk/>.

- ▶ God ledelse er vigtig, når en arbejdsplads har ansatte med handicap. Hvis ikke lederen forstår og videreformidler forhold omkring medarbejdere på særlige vilkår, kan der opstå forvirring og "misundelse", da medarbejderen for eksempel arbejder færre timer - eller har ret til indlagt hviletid m.m. i løbet af en arbejdsdag. Det er vigtigt, at alle medarbejdere forstår og slutter op om den beslutning, der tages. Blandt andet skal de forstå, at nedsat arbejdstid for en person med en funktionsnedsættelse er lig med fuld tid i forhold til, hvad den pågældendes fysik (eller psyke) kan klare. Ledelsen må hele tiden gå foran for at sikre, at medarbejdere på ordinære og særlige vilkår oplever gensidig forståelse og at arbejdsdagene kan tilrettelægges fleksibelt.
- ▶ I mange overenskomster findes de såkaldte sociale kapitler, som giver mulighed for at fastholde eller ansætte en medarbejder med funktionsnedsættelse. Se mere på: <http://socialtengagement.dk/rekrutter-medarbejdere/sociale+kapitler>.
- ▶ At tildele ansatte med handicap en mentor kan være en god måde, at få inkluderet ham/hende på arbejdspladsen. *Se mere i afsnittet om mentorordninger.*
- ▶ Derudover kan du finde mere generel information om mennesker med handicap, vilkår og rettigheder på Dansk Handicap Forbunds hjemmeside: <http://danskhandicapforbund.dk/>. Forbundet kan også i et vist omfang yde sparring til tillidsrepræsentanter, som står for at skulle støtte en person med en nedsat arbejdssevne.
- ▶ Indretning af arbejdspladsen, kan være af stor betydning for om mennesker med et større eller mindre handicap, kan færdes der. Bliver du som tillidsvalgt inddraget i ombygning, udvidelse, nybygning bør du være opmærksom på adgang for handicappede. Det kan være simple ting, der kan hjælpe, f.eks.: At etagenumre er afmærket med knopper, så blinde kan orientere sig. Ingen fodtrin så kørestole kan komme omkring. Stole, der er lette at komme op og ned af. Farver, der hjælper med at finde rundt, m.m. Du kan evt. lade dig inspirere af handicaporganisationernes hus i Høje Tåstrup, der regnes for at være verdens mest handicapvenlige hus.

Humor

(arbejdspladsens humor skal være inkluderende)

Humor er noget der kan gøre arbejdsdagen sjovere og som kan give øget trivsel. Men humor er også noget, man skal være opmærksom på, for hvis man ikke oplever det er sjovt, kan det gøre, at man ikke føler sig tilpas på arbejdspladsen. Humor kan både skabe nærhed og afstand, venlighed og fjendtlighed.

Mange gange tænker man, at hvis man laver sjov med en kollega i god mening, så bliver det også oplevet positivt. Sådan er det ikke altid. Især skal man være opmærksom på, at vittigheder tit gør nogen til grin og hvis det systematisk er det underrepræsenterede køn, handicappede, etniske minoriteter eller seksuelle minoriteter vil disse grupper opleve det anderledes og mindre morsomt end majoriteten. Det er ikke nødvendigvis forkert at gøre grin med en minoritet, men opmærksomhed på vinklen og mængden, er vigtig for om man oplever sig "indenfor" eller "udenfor".

Humor er kun god, hvis alle parter synes det er sjovt og hvis ingen føler sig krænket.

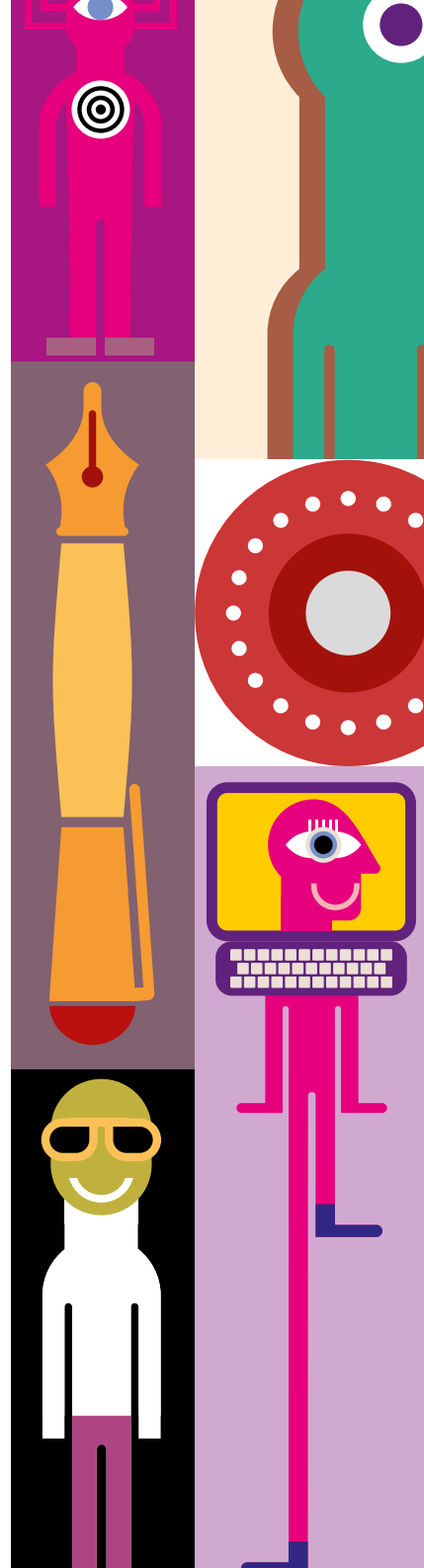
Humor kan være en måde bevidst eller ubevidst, at udøve magt på og en måde at diskriminere på³, som er meget svær at sige fra overfor. Hvis nedsættende kommentarer kamufleres som humor, kan det være svært at sige noget igen, fordi man let bliver stemplet som en, der ikke har humor eller som er overfølsom.

3 Humor eller latterliggørelse er en af de såkaldte herskerteknikker – læs mere i FIU-Ligestillings folder: De nye herskerteknikker – en opdatering af "de fem".
Download den på www.fiu-ligestilling.dk

Du kan afkode humor som magtmisbrug:

- ▶ Vær opmærksom på om humoren retter sig mod bestemte grupper og derfor holder nogle udenfor, f.eks.: Etniske minoriteter, kvinder, mennesker med handicap eller LGBT⁴-personer.
- ▶ Udarbejd i fællesskab og i dialog retningslinier om hvad god omgangsform er. (Se også afsnittet om "Tonen").
- ▶ Vær opmærksom på, at der kan være forskellige grænser for, hvem der kan tillade sig at sige hvad til hvem. Tag ikke for givet, at bare fordi to venner kalder hinanden "perkere" eller "tanter", kan du tillade dig at gøre det samme.
- ▶ Vær opmærksom på om nogen gør andre til grin, med henblik på at fremhæve sig selv. Er det tilfældet, så sig stille og roligt fra. Forklar på en åben måde, at det ikke opleves sjovt for hverken dig eller personen med den form for humor.
- ▶ Siger en kollega fra overfor humoren og en eller flere fortsætter, skal du som tillidsvalgt skride ind. Fortsættes der, når der er sagt fra, er der ikke mere bare tale om en uhensigtsmæssig kultur, men om mobning.

⁴ LGBT står for lesbiske, bøsser, biseksuelle og transpersoner.

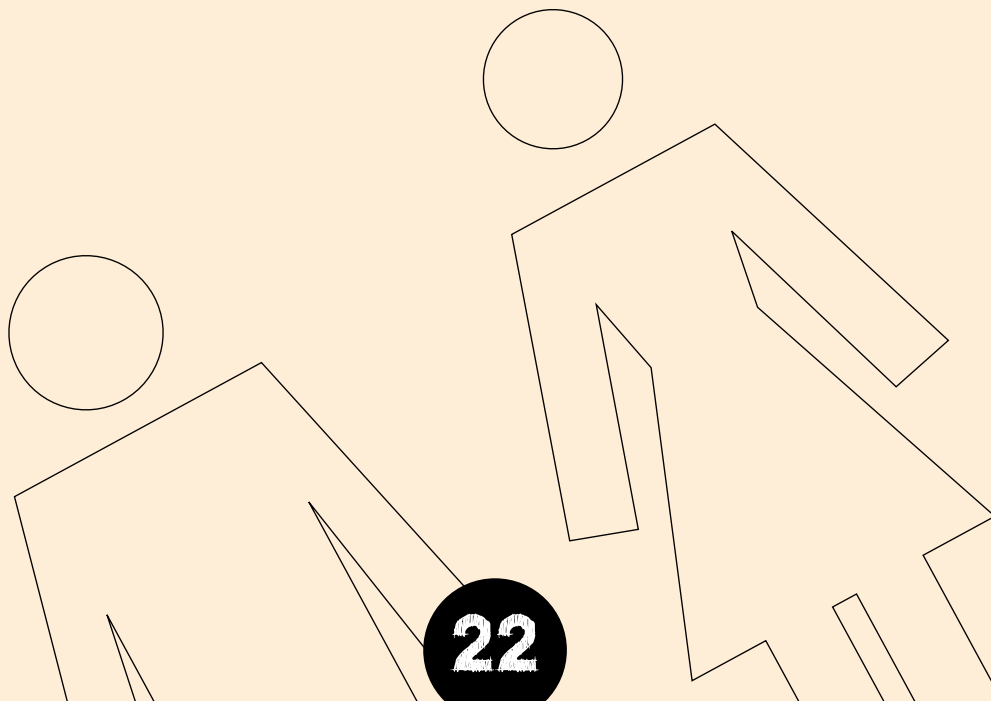


Karrieremuligheder

(lige karrieremuligheder)

Der er en tendens til, at man ansætter nogen der "ligner en selv". Det gøres i den bedste mening, fordi man oplever, at det er jo sådan, man skal være, at det er det mest "rigtige". Det kaldes også "Rip, Rap og Rup-effekten". Det kan imidlertid være både uretfærdigt og uhensigtsmæssigt, fordi der er nogle (dygtige) potentielle ansatte, som man ubevidst udelukker. Der er mange eksempler på, at når personer er for ens, så køres der ud af en uhensigtsmæssig tangent. Vi så det f.eks. i de værst fungerende banker under finanskrisen, hvis ledelser og bestyrelser bestod udelukkende af midaldrende mænd.

Der er altså god mening i, at du som tillidsvalgt arbejder for lige karrieremuligheder, så den bedst kvalificerede ansættes, selvom han eller hun ikke ligner "Rip, Rap eller Rup". Eller for den sags skyld "Kylle, Pylle og Rylle".



Det kan du f.eks. gøre ved, via samarbejdsorganerne, at få indført politikker om:

- ▶ At alle stillinger slås officielt op og ikke går til "en man kender" eller en der står for tur.
- ▶ At der i annoncer f.eks. direkte står: "Alle opfordres til at søge uanset køn, etnisk oprindelse, seksuel orientering og religion".
- ▶ At virksomheden støtter "før-leder kurser" for medarbejdere af det underrepræsenterede køn - eller andre mindretalsgrupper.
- ▶ At der i ansættelsesudvalget sikres tilstedeværelse af både mænd, kvinder og forskellig etnisk oprindelse, samt fra andre minoritetsgrupper.
- ▶ At der i udvælgelsen af stillingsansøgere til samtaler, bevidst laves f.eks. tre bunker med de bedst kvalificerede indenfor hvert køn, og en med ansøgere med anden etnisk baggrund end dansk - og at nogle fra hver bunke inviteres til samtale.
- ▶ At MUS-samtalerne skal give særlig opmærksomhed på karriereudvikling til minoriteterne.
- ▶ At ledere belønnes for at få minoriteter opad på karrierestigen. Det kan være økonomisk, men det kan også være priser, ros og lignende.
- ▶ Som tillidsvalgt kan du personligt opfordre eventuelle minoriteter til at søge efteruddannelse og nye job. Det kan ofte være en personlig opfordring, der får f.eks. kvinder til at tage en udfordring op.



Kvinder i ledelse

Danmark klarer sig dårligt, når det handler om at have kvinder i ledelse - Danmark er på en 23. plads ud af de 27 EU-lande⁵. 6,5 % af danske topchefer i det private erhvervsliv er kvinder, og på leder-niveauet under topchefer udgør kvinder 8,2 %⁶.

Der er mange grunde til at arbejde på, at få andelen af kvinder i ledelse op. Det handler om retfærdighed og ressourcer; om at skabe en situation hvor mænd og kvinder har lige muligheder for at bidrage og for at have adgang til magt og ressourcer. Det handler om at udnytte de ledelses-talenter, der er blandt kvinder, og ikke lade diverse barrierer stå i vejen for at få gavn af kvindernes talenter. Det handler om, at kvinder har andre erfaringer og perspektiver at bidrage med, som kan styrke virksomheden. Samtidig viser dansk forskning at virksomheder, der har kvinder i ledelse, klarer sig bedre økonomisk.⁷ Folketinget og Verdenssamfundet(FN) har formuleret målet. Målet er ikke til diskussion, men det er vejen til målet, vi skal finde.

5 Tal fra EU-Kommissionens ligestillingsrapport 2007 - gengivet i "Knæk kønnets koder" af Betina Rennison (2012)

6 Opgørelse fra Danmarks Statistik (2009-tal) - gengivet i "Knæk kønnets koder" af Betina Rennison (2012)

7 A. M. Kossowska, N. Smith, V. Smith og M. Verner: "Til gavn for bundlinien - Forbedrer kvinder i topledelse og bestyrelse danske virksomheders bundlinier?" (2005), Ministeriet for ligestilling

Du har som tillidsvalgt mulighed for at bidrage hertil, du kan bl.a.:

- ▶ Stille krav til ledelsen om at jobopslag skal henvende sig til både mænd og kvinder, eller hvis der rekrutteres internt, så skal både mænd og kvinder "prikkes" - dvs. opfordres til at søge stillingen.
- ▶ Stil krav om, at der i ansættelsesudvalget sidder både kvinder og mænd - det kan være en måde at undgå "Rip-Rap-Rup-effekten".
- ▶ Udarbejd i fællesskab med ledelsen en strategi for, hvordan andelen af mænd og kvinder i ledelsen kan være repræsentativ. De 1100 største danske virksomheder skal udarbejde en strategi, men alle kan gøre det. Som tillidsvalgt kan du være fødselshjælper på processen.

Se mere på ligestillingsministeriets hjemmeside:

www.kvinderiledelse.dk

- ▶ Aktiviteter der kan understøtte det underrepræsenterede køn i at gøre karriere internt kan være "før-leder kurser" og mentorordninger.
- ▶ I forhold til at få flere kvinder i ledelse indenfor fagbevægelsen, så findes der kurser i FIU-Ligestilling, der klæder kvinder på til udfordringen om at gøre karrierer i en mandsdomineret kultur.

Se: www.fiu-ligestilling.dk

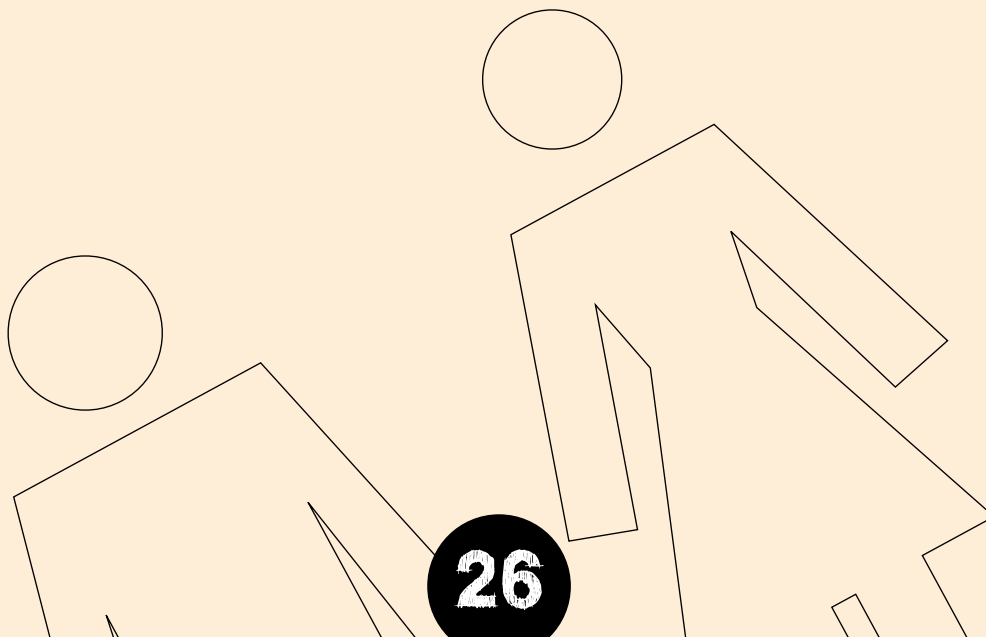
- ▶ Læs rapporten "Guld værd for bundlinien" om hvordan kvinder i ledelse også gavner virksomheder økonomisk:

<http://miliki.dk/fileadmin/ligestilling/PDF/Guldvaerdpaabundlinien.pdf>



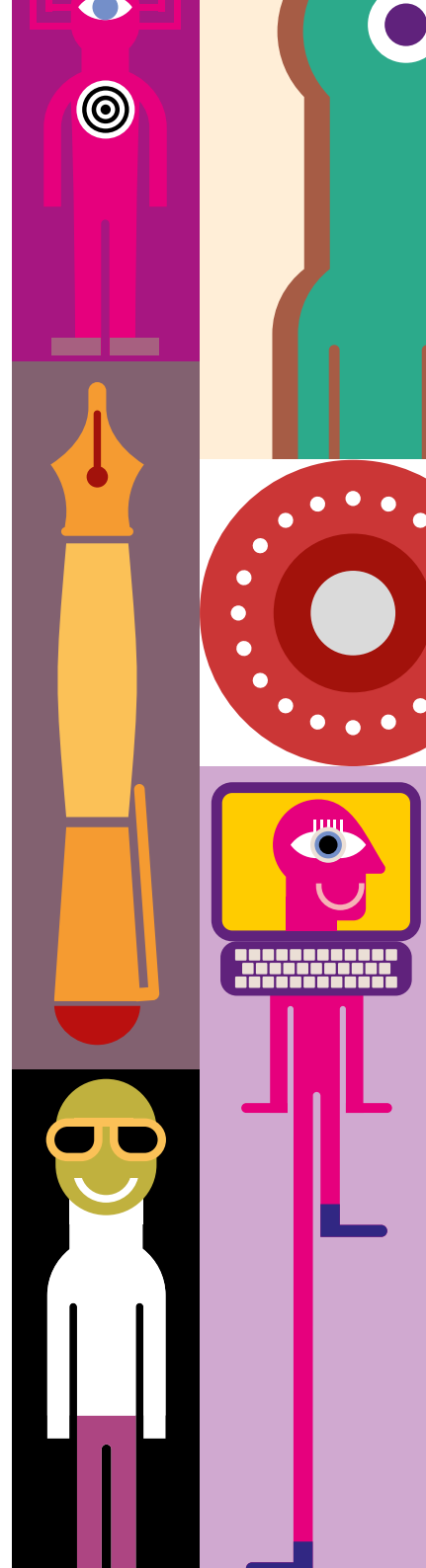
Kønsopdeling (modvirk det kønsopdelte arbejdsmarked)

Danmark har et af verdens mest kønsopdelte arbejdsmarkeder, dvs. at mænd og kvinder sjældent arbejder tæt sammen i samme funktion og fag. Stereotype forestillinger i samfundet, om hvad mænd og kvinder er gode til, gør at mænd og kvinder i høj grad uddanner sig til, søger job og bliver ansat i såkaldte "mandefag" eller "kvindefag" eller i bestemte jobfunktioner, hvor der er en overvægt af et bestemt køn. Et eksempel kan være, at man automatisk leder efter en kvinde, hvis et job som kontorassistent eller SOSU-assistent skal besættes, imens man til jobbet som industritekniker eller tømrer tænker på en mand. På den enkelte arbejdsplads er der også ofte kønsopdeling i funktionerne: Kvinderne er i kantinen, rengøringen og som kontorassistenter, mændene er ofte vicevært, leder, maskintekniker etc. Undersøgelser viser, at det psykiske arbejdsmiljø oftest er bedst, når de to køn er blandet. Produktivitet og arbejdsglæde øges. Vi ved også, at uligeløn ikke kan trives, når kønsarbejdsdelingen er nedbrudt.



Du kan mindske kønsarbejdsdelingen ved:

- ▶ Gennem samarbejdsorganerne at udarbejde rotationsordninger, så mænd og kvinder kommer rundt i alle funktioner, også de funktioner der ofte tilhører det "andet køn".
- ▶ At undersøge om der kan ændres noget ved det fysiske eller psykiske arbejdsmiljø i en arbejdsfunktion, med henblik på at det kan tiltrække det underrepræsenterede køn. Eksempel: På en fabrik var der en del af pakkeriet hvor der især var mænd, fordi kasserne var tunge. Her blev indført hjælpemidler så både mænd og kvinder let kunne klare arbejdet.
- ▶ At få vedtaget en personalepolitik der tilskynder både mænd, kvinder og minoriteter til at søge "utraditionelle" jobs og stillinger.
- ▶ At sikre at stillingsopslag både rettes imod mænd og kvinder og minoritetsgrupper.
- ▶ Vær opmærksom, både på dine egne og andres kønnede fordomme når en jobfunktion skal besættes, f.eks. i en ansættelsessamtale.
- ▶ At ledere, der lykkedes med at blande køn og minoriteter, får ros i en eller anden form.



Ligeløn

Løngabet mellem mænd og kvinder har de seneste 10 år ligget på ca. 17-20 %⁸, hvilket svarer til at kvinder arbejder "gratis" en dag om ugen. Ligeledes får kvinder opsparet betydeligt mindre af, hvad mænd får sparet op til pension, hvilket bl.a. skyldes, at kvinder tager mere barsel og flere perioder på deltid end mænd.

Vær opmærksom på, at ligeløn handler udelukkende om forskel på grund af køn. Det handler altså ikke om, at alle skal have det samme.

Det er ulovligt at give mænd og kvinder forskellig løn ved arbejde af samme værdi. Det har det været siden 90'erne. I 70'erne blev det ulovligt at give mænd og kvinder forskellig løn for samme arbejde. Bemærk forskellen. Før 70'erne var det lovligt og helt almindeligt at kvinder fik en lavere løn end mænd for præcis det samme arbejde, også selv om de stod ved siden af hinanden på samme arbejdsplads. Der var ganske enkelt begreber som "mandeløn" og "kvindeløn", hvor kvinders løn var aftalt til at være lavest. Det er svært at forestille sig i dag, men det er vigtigt at huske, for det er det historiske efterslæb, vi stadig arbejder med for at nå målet om ligeløn.

For fagbevægelsen er ligeløn et højt prioriteret område og som tillidsvalgt på større arbejdspladser kan du skabe opmærksom og små forandringer der går i den rigtige retning.

⁸ Se mere i SFI-rapporten "Hvorfor har vi lønforskel mellem kvinder og mænd?". Den kan downloades på: <http://www.sfi.dk/rapportoplysninger-4681.aspx?Action=1&NewsId=2618&PID=9267>

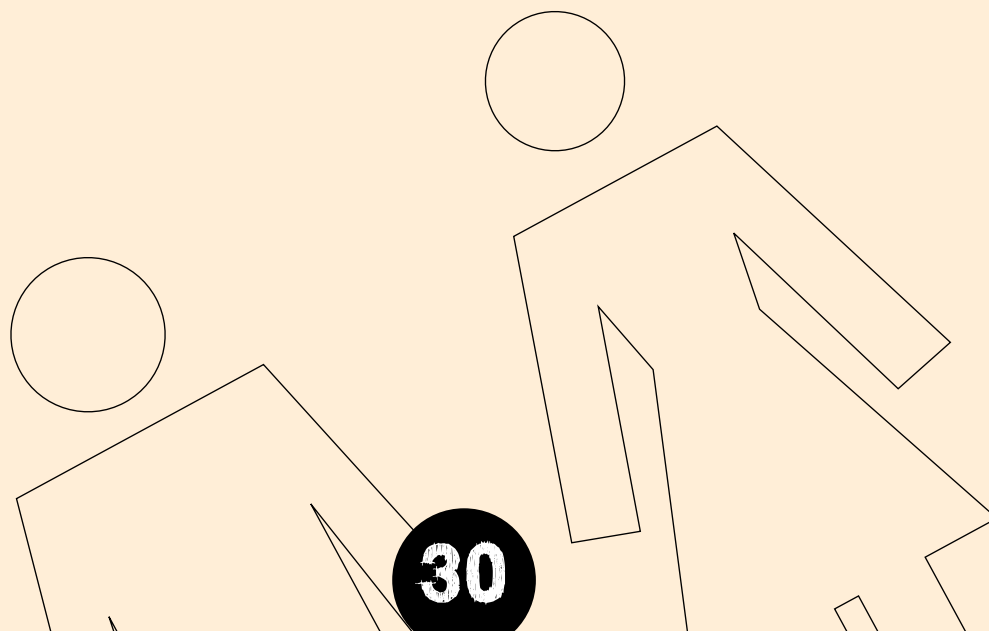
- ▶ Undersøg om der er ligeløn på din arbejdsplads. Virksomheder af en vis størrelse er forpligtet til hvert år at udarbejde en lønstatistik. Fasthold din ledelse på dette ansvar. Du kan få hjælp i din fagforening.
- ▶ Vær opmærksom på om du som tillidsrepræsentant forhandler lige lønvilkår for de mandlige og kvindelige medlemmer og vær ligeledes opmærksom på sager hvor det ikke er tilfældet. Sælger du mændenes og kvindernes kvaliteter lige godt?
- ▶ Undersøg også om etnicitet spiller en rolle for lønningerne. Får medarbejderne med anden etnisk baggrund end dansk mindre løn end deres etnisk danske kollegaer?
- ▶ Læs mere om kvinder og pension på ATP's hjemmeside:
<https://www.pensionforalle.dk/kvinder-og-pension/kvinde.-kend-din-pension.aspx>
- ▶ Mange fagforbund har værktøjer du kan bruge til at undersøge ligelønssituationen på din arbejdsplads.
Se f.eks.: www.hk.dk og www.3f.dk.
På Facebook kan du se: "Det nationale ligelønsnetværks" aktiviteter.

Ligestillingslove og institutioner

Skal du orientere dig i lovgivning er der er her et overblik.

Lovgivningen om ligebehandling i Danmark følger (stort set) EU-lovgivningen og de internationale konventioner. Der er i disse love og konventioner en skelnen mellem almene forbud mod diskrimination pga. menneske- og borgerrettigheder og forbud mod diskrimination på arbejdsmarkedet.

Vi har gennem 40 år haft EU-direktiver og lovgivning, der forbyder kønsdiskrimination og kræver ligebehandling af kvinder og mænd. Disse generelle love, holdes ved lige af Ministeriet for Ligestilling. Senere er der kommet andre love, der omfatter forbud mod forskelsbehandling og krav om ligebehandling, f.eks. loven om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet.



De vigtigste generelle love mod diskrimination og for ligebehandling er:

- 1 Lov om ligestilling af kvinder og mænd, lov nr. 1095 af 2007 med senere ændringer:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=20929>
- 2 Lov om lige løn til mænd og kvinder, lov nr. 899 af 2008 med senere ændringer:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=121176>
- 3 Lov om ligebehandling af mænd og kvinder med hensyn til beskæftigelse, lov nr.645 af 2011:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=137042>
- 4 Lov om ret til orlov og dagpenge ved barsel, lov nr. 872 af 2013:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=152510>
- 5 Lov om ligebehandling af mænd og kvinder inden for de erhvervsknyttede sikringsordninger:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=25742>
- 6 Lov om forbud mod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet, lov nr. 1349 af 2008.
<https://www.retsinformation.dk/forms/r0710.aspx?id=122522>
- 7 Lov om etnisk ligebehandling, lov nr. 438 af 2012:
<https://www.retsinformation.dk/Forms/R0710.aspx?id=141404>

Vigtige institutioner for lovbestemt ligestilling i Danmark:

Ministeriet for ligestilling og Kirke: www.lige.dk

Ligebehandlingsnævnet, som er en klageinstans, der tager sig af klager om manglende ligebehandling inden for og uden for arbejdsmarkedet.

Nævnet består af 3 dommere og 9 juridiske medlemmer. www.ligebehandlingsnaevnet.dk

Institut for Menneskerettigheder, der i partnerskaber med statslige og civile institutioner gennemfører menneskerettighedsprogrammer i Danmark og internationalt ud fra de forpligtelser, Danmark har, bl.a. i FN-konventionerne og EU-chartret: www.menneskeret.dk

Find organisationer, der arbejder med ligestilling gennem links på:

<http://miliki.dk/ligestilling/links/> og www.LGBT.dk



Mangfoldighedsledelse⁹

Mangfoldighedsledelse er en måde at lede en arbejdsplads på, hvor medarbejdernes mangfoldighed eller forskellighed ses som noget positivt for arbejdspladsen. Mangfoldighedsledelse indeholder to perspektiver:

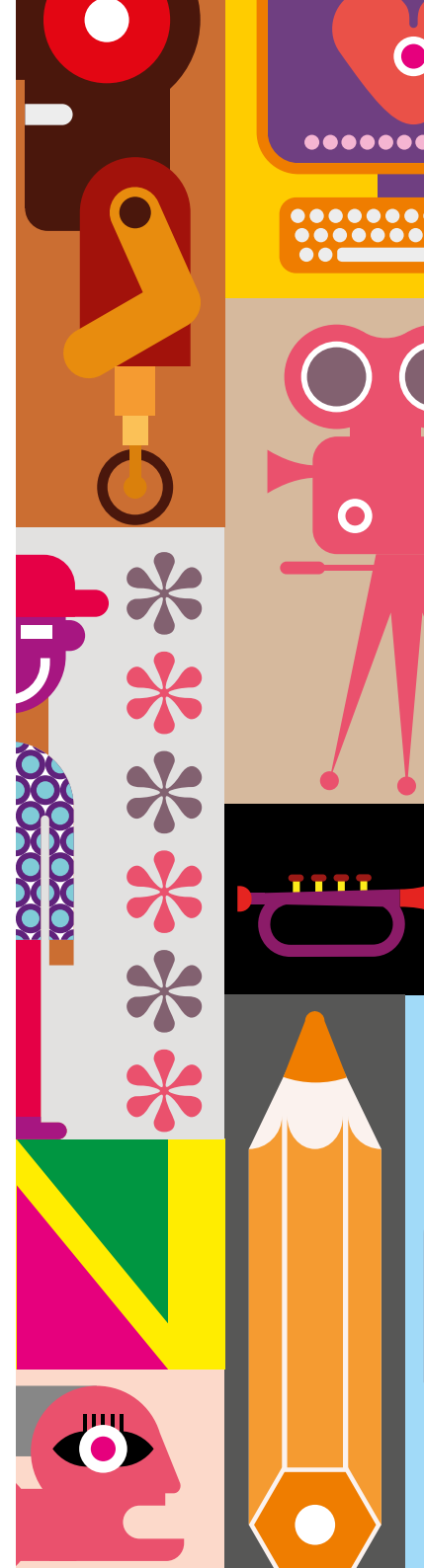
Det første går ud på, at udnytte de forskellige ressourcer, som medarbejderne besidder, som bliver skabt når mennesker med forskelligt gruppetilhørsforhold, erfaringer og selvforståelse samarbejder. Fordi forskellighed ses som en ressource, handler det også om at øge andelen af medarbejdere, der adskiller sig fra majoriteten, men også om at anvende de forskellige ressourcer, som medarbejdergruppen har.

Det andet perspektiv i mangfoldighedsledelse handler om, at have fokus på medarbejdernes rettigheder. Derfor går mangfoldighedsledelse også ud på, at forhindre usaglig forskelsbehandling, diskrimination og chikane på arbejdspladsen, således at alle uanset køn, alder, etnicitet, handicap eller seksualitet reelt får lige muligheder.

9 Dette afsnit er skrevet på baggrund af bogen "Mangfoldighed i arbejdslivet" af Susanne Nour og Lars N. Thisted (red.), 2005

Vær opmærksom på, at det at have fokus på forskelligheder og de kompetencer, der knytter sig til forskellighederne, kan indebære et dilemma. Man kan risikere at fokus på forskelligheden/mangfoldigheden, skaber eller fastholder stereotype billeder af, hvem de forskellige medarbejdergrupper er. Nogle gange er det strategisk vigtigt også at fokusere på lighederne imellem medarbejderne.

- ▶ Hvilket værdigrundlag eksisterer på din arbejdsplads - bliver mangfoldighed set som en ressource?
- ▶ Har I initiativer der forebygger diskrimination?
- ▶ Bliver alle minoritetsgrupper inkluderet?
- ▶ Har I fokus på mangfoldighed i alle faser af ansættelsen - rekruttering, løn, uddannelse og fordeling af arbejdsopgaver?
- ▶ Skal man lykkes med at gøre arbejdspladsen mere mangfoldig og inkluderende.



Mangfoldighedspolitik- og ledelsens tænkning

For at favne menneskelige forskelligheder, som jo også er forskelle hos arbejdskraften eller den potentielle arbejdskraft, er det vigtigt at udvikle virksomhedspolitikker - baseret på international og national ligebehandlingslovgivning.

Her kan man som virksomhedsledelse indtage tre yderholdninger:

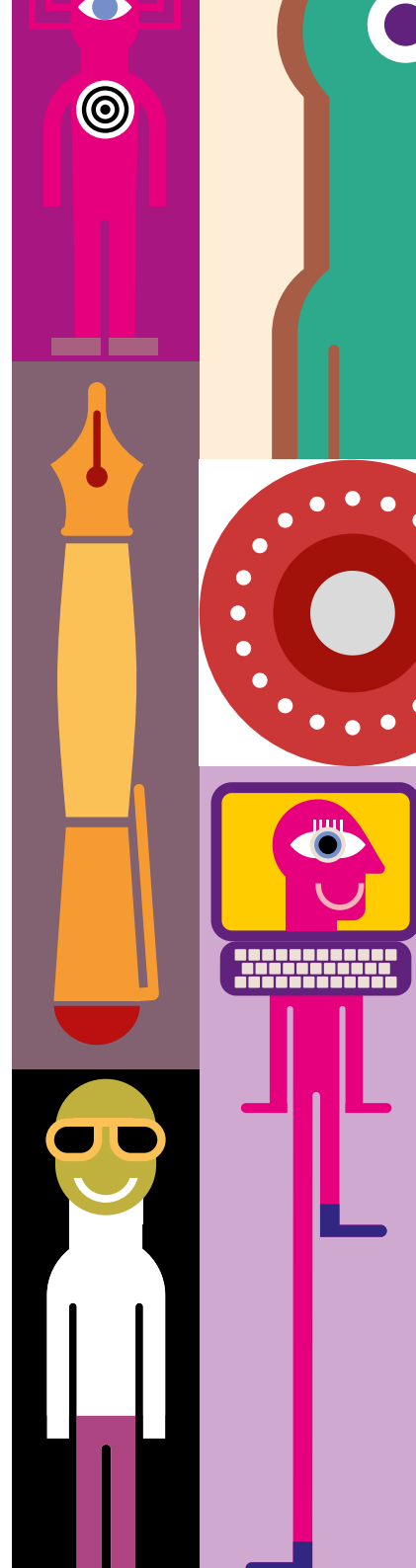
- ▶ At ignorere forskellene: *"Det er ligegyldigt om katten er sort eller hvid, så længe den kan fange mus!"* (Deng Xiaoping, leder af det kinesiske kommunistparti og Kinas de facto leder 1978-97).
- ▶ At udvikle bevidste "blindheder" - at blive "farveblind" eller "kønsblind" mv., så man ikke behøver at arbejde specifikt med menneskers særlige behov eller forhold. (F.eks. har vi en omfattende "kønsblindhed" i uddannelses- og erhvervsvejledningen med det resultat, at kønsbestemte valg fortsætter og fortsætter!
- ▶ At gøre sig den umage med at se og analysere **medarbejdernes forskellige potentiale** og behov og finjustere sine personaleledelsesformer (Human Ressource, HR) i forhold hertil.

Første yderholdning ses inden for virksomheder i vækst og med høj specialiseringsgrad. Anden yderholdning er velkendt op gennem industrialiseringen. Men selv om man som ledelse gjorde sig 'blind', var man alligevel underlagt traditioner for rekruttering af bestemte typer arbejdskraft og systemer for deres advancement i virksomheden. Så man var alligevel ikke "kønsblind" eller "farveblind". Tredje yderholdning, som er under udvikling, rummer - ud over at se den enkelte medarbejder - også en fare for diskrimination, hvis "kulturen" eller "nissen" flytter med.

Derfor er det helt afgørende vigtigt, at **tillidsvalgte bidrager** med holdning og forslag til udformning af en mangfoldighedspolitik i deres virksomhed.

Fordele (argumenter):

- ▶ Mangfoldighed, rummelighed, social ansvarlighed er en vigtig branding for at tiltrække nye medarbejdere.
- ▶ For at få mere innovation.
- ▶ Tiltrækning af højtuddannet arbejdskraft.
- ▶ Adgang til nye markeder, kundegrupper, leverandørnetværk.



Mentor-ordninger – et redskab til ligestilling

Mentor-ordninger kan være en måde at gøre arbejdspladsen mere mangfoldig og til et godt sted at være for alle.

Kort fortalt går en mentorordning ud på, at en erfaren (mentor), tager en anden (mentee) "under sine vinger", og med støtte, coaching og gode råd og fif hjælper med, at vedkommende når sine mål.

Hvis en gruppe er i mindretal eller slet ikke er repræsenteret på en arbejdsplads, kan det være en god idé, at støtte særligt op om personer fra denne gruppe ved at de får en mentor. Især hvis de er nyansatte eller hvis der er ønske om, at løfte nogen et andet sted hen i organisationen. Hvis der er mange forskellige nationaliteter på en arbejdsplads, er behovet for en mentorordning større end hvis der er få. Hvis der er mange af det ene køn og få af det andet, kan det også være en god idé, at nyansatte af det underrepræsenterede køn får en mentor. Arbejdsforhold, som besværliggør kommunikation og samtale (f.eks. støj på arbejdspladsen eller arbejde-alene funktioner), kan gøre en mentorordning særlig vigtig. Kultur for klike-dannelse eller "enhver passer sit" kan også gøre behovet for en mentorordning større.

En mentorordning kan hjælpe til, at folk føler sig velkomne og lettere finder fodfæste og fastholdes på arbejdspladsen. En mentor kan hjælpe med at "oversætte" de ting som sker på arbejdspladsen for den nyansatte, der endnu ikke ved hvordan "man" gør på arbejdspladsen. Mentoren kan blive én, man kan læne sig op ad, én man tør spørge, og én man har tillid til. Det giver overskud og tryghed at have en mentor.

- ▷ Det kræver opbakning at starte en mentorordning, fordi det tager tid, som tages fra det daglige arbejde. Idéen om en mentorordning kan dagsordensættes i samarbejdsorganet, på personalemøder, medlems/klubmøder m.m.
- ▷ FIU-Ligestilling udbyder ind imellem kurser om mentor-ordninger, og forløb hvor både mentor og mentee kan deltage. Se på: www.fiu-ligestilling.dk.
- ▷ Man kan også tænke "omvendte mentorskab", hvor en leder får en mentor som tilhører en underrepræsenteret gruppe, for at lederen får indblik i virksomheden set fra den persons vinkel.
- ▷ Gode råd og fif til en mentor-ordning:
 - ▷ Lav en skriftlig aftale mellem mentor og mentee om:
 - ▷ Mentees mål.
 - ▷ Hvordan og hvor tit I vil kommunikere.
 - ▷ Hvordan I vil følge løbende op, f.eks. udarbejde nogle delmål.
 - ▷ Hvornår mentor-relationen stopper.
 - ▷ Hvem der har ansvaret for at tage kontakt.
 - ▷ Vær opmærksom på, at man ikke skal være venner/veninder, men positivt understøtte mentee.

Mobning og chikane

Mobning og chikane kan ramme alle, men forskning viser, at der er forskel på mænd og kvinder. Mænd oplever selv, at de bliver mobbet, oftere end kvinder oplever, at de selv bliver mobbet (Arbejdsmiljøundersøgelsen i 2006, hvor 3200 blev spurgt).

Kvinder oplever selv, mere end mænd, at de bliver ignoreret og ekskluderet.

Mænd oplever selv, mere end kvinder, at de udsættes for sladder og rygter.

Kvinder udsættes oftere for sex-chikane end mænd.

Mænd rapporterer selv, at de mobber, mere end kvinder rapporterer, at de selv mobber.

Mobning koster. Det koster på en lang række områder: Sygefravær, mistrivsel, ineffektivitet, nedsat produktivitet, øget omkostninger til personalerekruttering/oplæring, fordi folk forsvinder. Der er derfor mange gode grunde til at forebygge.

Mobning trives dårligt på arbejdspladser, der:

- ▶ Har en klar ledelsesstruktur og en klar magtfordeling.
- ▶ En anerkendende og respekterende kultur.
- ▶ En kultur hvor problemer løses mellem de involverede.
- ▶ Klart formulerer, hvilken vej man skal arbejde. Hvad målene er.
- ▶ Hvor konflikter tages og løses.

Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarlige.

Bekendtgørelse om arbejdets udførelse. 20. juni 2002 § 9a

Ved arbejdets udførelse skal det sikres, at arbejdet ikke medfører risiko for fysisk eller psykisk helbreds-forringelse som følge af mobning, herunder seksuel chikane.

Hvad gør man for at forebygge mobning:

- ▶ Arbejde med psykisk arbejdsmiljø, kommunikation, omgangsformer og værdier.
- ▶ Øger lederes kompetence til at forebygge og håndtere mobning, herunder træning i konflikthåndtering.
- ▶ Håndterer sager om mobning.
- ▶ Regelmæssig APV (ArbejdsPladsVurdering) af psykosocialt arbejdsmiljø.
- ▶ Skab opmærksomhed på risikofaktorer i arbejdsmiljøet.
- ▶ Etabler et uformelt mæglingssystem, som kan bruges, hvis konflikter eskaleres.
- ▶ Social støtte til ofrene.
- ▶ Information om hvad mobning og chikane er og at det ikke accepteres.
- ▶ Sanktioner overfor mobbere.

Her kan du læse mere:

- ▶ Haldrup, A., Kristensen, D.M., Thorup, H., Eriksen-Jensen, I.L., Høgh, A. (2012). Projekt "Rehabilitering af mobningsramte - en tidlig indsats".
- ▶ Høgh, A., Hansen, Å., Bloch, C., Mikkelsen, E.G., Maier, C.M., Persson, R., Pedersen, J., Giver, H. Olsen, O. (2009). *Mobning og negativ adfærd på arbejdspladsen*. - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København.
- ▶ Mikkelsen, E.G. & Høgh, A (2011). *Forebyggelse af mobning på arbejdspladsen - en håndbog*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø, København.

Rekrutteringsprocesser

Det skal afklares hvordan man inviterer arbejdskraft ind i virksomheden. Få disse formuleringer placeret på hjemmesiden og i stillingsopslag. Der er masser af inspiration at hente i denne pjece til sådanne formuleringer.

Udarbejd en profil på den enkelte stillingsfunktion - og gennemgå den kritisk ud fra, hvad virksomheden har brug for på kort og lang sigt. Lav evt. et skema over de kompetencer, der er fagligt nødvendige, men også hvad I kunne tænke jer af menneskelige kvaliteter.

Sørg for, at ansættelsesudvalget eller HR/personalefunktionen, opdeler ansøgerne efter forskellige kriterier: Kompetencer/uddannelser/arbejdserfaringer, menneskelige kvaliteter osv. Men lav også inddelinger efter mangfoldighed i forskellige grupper:

- ▷ Alder: Yngre/midt i livet/ældre.
- ▷ Køn.
- ▷ Etnicitet.
- ▷ Handicap.
- ▷ Evt. andre grupper.

De sidste grupper er nødvendige, så man ikke frasorterer nogen på forhånd, fordi der er forestillinger om, at nogle mennesketyper ikke egner sig til virksomheden. Ved at lave bunker eller opdele på denne måde kan der ses mennesker fra nye vinkler. (F.eks. sorterede de rekrutteringsansvarlige i DSB i meget stort omfang kvindelige ansøgere fra, før man startede et omfattende ligestillingsarbejde i 1989. Mange ældre og erfarne ansøgere oplever også at blive sorteret fra på forhånd).

Find ud af, hvordan I vil lave ansættelsesinterviewene, så I kan blive klogere på det menneske, I har indkaldt til samtale.

Spørg alle ansøgere, uanset deres køn, alder og etniske oprindelser (inklusiv dansk), om det samme. Det er faktisk svært at spørge om det samme.

Undersøgelser viser f.eks. at kvinder oftere end mænd spørges til familien.



Religion

Religionen er ikke bare en privat sag, men noget, der også er en del af samfundet og spiller **også en rolle på vore arbejdspladser**. På arbejdspladser i Danmark har nogle virksomheder ikke villet ansætte kvinder med religiøst tørklæde. På andre arbejdspladser har man indrettet bede-rum til dem, der har behov for det.

På arbejdspladsen kan man i princippet indtage to holdninger:

- ▶ Forsøge at give plads til menneskers religionsudøvelse, madvaner og klædedragt i den samlede virksomhedskultur.
- ▶ Forbyde religiøse symboler og skikke på arbejdspladsen - og bede medarbejderne henvise disse til deres private rum.

I Storbritannien har man som samfund indtaget den første holdning og gennem sin inklusionspolitik gjort sig umage med, at finde på hovedbeklædninger i arbejdstøj og uniformer, der matcher med religiøst tørklæde, kalotter og turbaner m.m. I USA, hvor der er en komplet adskillelse af stat og kirke, indledes de fleste større møder og konferencer med en bøn fra én eller flere repræsentanter fra forskellige trosamfund i landet.

I Frankrig, Belgien, Holland og Schweiz har man indtaget den anden holdning ved fra 2004 og frem, at vedtage love, der forbyder religiøse symboler og klædedragt i alle offentlige institutioner (skoler, hospitaler, ministerier, universiteter osv.) - og samme ret til private arbejdsgivere om, at forbyde disse symboler. Frankrig indførte også et forbud mod burka og slør i det offentlige rum i 2011.

I må finde ud af på arbejdspladsen, hvordan I vil have det med religion og kultur - om det skal fjernes fra arbejdspladsen - eller om det kan være der i form af klædedragt, vaner og prioriteringer - og hvordan (måske med nye design i arbejdstøjet og uniformer?).

Når det står i diverse menneskerettighedserklæringer, at mennesker ikke skal udsættes mod deres vilje for andres religionsudøvelse, så er det jo fordi vi kan komme til at krænke hinanden, hvis ikke vi har forhandlet disse ting på plads.

Der er mange hensyn at tage, men også vigtigt med kompromisser, som alle har bidraget til at få i hus.

Det er vigtigt at være tydelig med en politik på området.



Seksualitet og kønsidentitet

39 % af bøsser og lesbiske har oplevet diskrimination på deres nuværende arbejdsplads viser en undersøgelse som ugebrevet A4 har udarbejdet i 2005. Den manglende anerkendelse kommer bl.a. til udtryk ved ubehagelige hentydninger, følelsen af at være holdt udenfor, mobning, manglende forfremmelse og firing.¹⁰

Ligeledes oplever transkønnede¹¹ at det er svært overhovedet at komme ind på arbejdsmarkedet - det anslås at kun en lille % -del¹² er i arbejde af de der faktisk kan.

Der bør være en kultur på arbejdspladsen, hvor bi-, homoseksuelle og transkønnede føler sig trygge nok til, at de føler de kan være ligeså åbne omkring deres seksualitet eller kønsidentitet som heteroseksuelle. En undersøgelse fra Q-factor fra 2011¹³ viser, at folk der er åbne omkring deres seksualitet og kønsidentitet på deres arbejdsplads, føler sig bedre tilpas og har en større arbejdsglæde, end folk som holder deres seksualitet og kønsidentitet hemmelig. Hvis der skabes en kultur hvor LGBT-personer¹⁴ kan være sig selv på jobbet, uden diskrimination, vil virksomheden altså få den positive gevinst, at arbejdsglæden blandt medarbejderne stiger, og dermed også effektiviteten. Undersøgelsen viser også at de unge (14-29-årige) og de ældre (50+) er de mest lukkede, hvilket for de unges vedkommende nok skyldes, at de endnu ikke har fundet fodfæste på arbejdsmarkedet.

10 <http://www.ugebreveta4.dk/2005/24/Baggrundanalyse/Bosseroglesbiskediskriminerespajobbet.aspx>

11 Personer der ikke identificerer sig med det køn de blev tildelt ved fødslen, f.eks. en der er født som mand og ønsker at være en kvinde. Det kan også være personer, der oplever at deres kønsidentitet skiller sig ud fra normen, i og med de hverken identificerer sig som mand eller kvinde. At være transkønnet har intet med seksuel orientering at gøre.

12 <http://www.danner.dk/2011/04/12/transkonnethed-skal-pa-skoleskemaet/>

13 Status of the Danish LGBT Workplace 2011, Q-factor Denmark - læs hele undersøgelsen på <http://www.qfactor.dk/projects>

14 LGBT står for lesbiske, bøsser, biseksuelle og transpersoner.

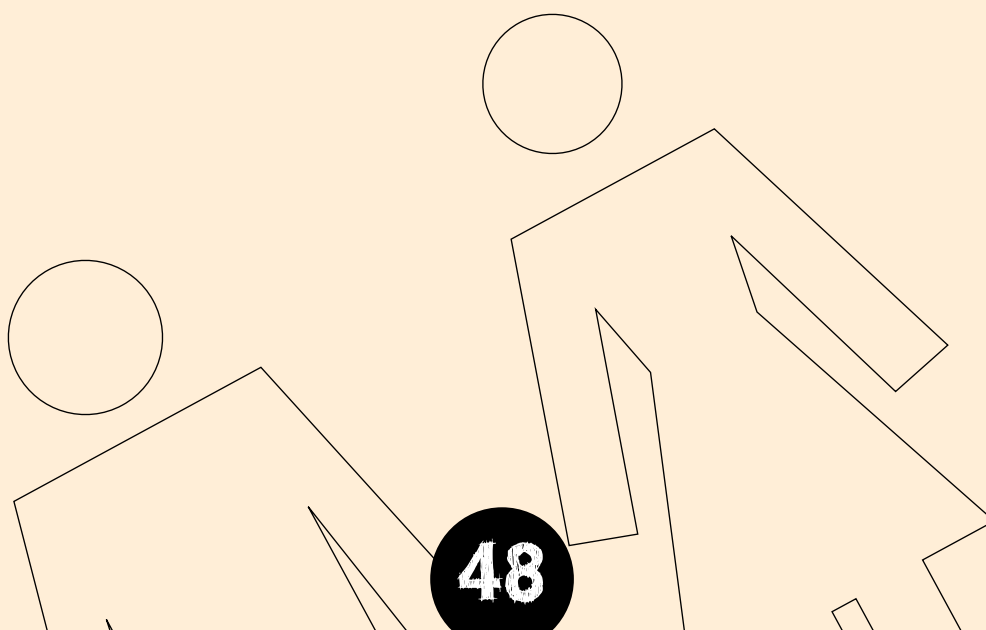
Derfor kan de være mere nervøse for om deres åbenhed vil have en negativ konsekvens. Lukketheden hos de ældre kan skyldes, at de voksede op i et samfund, hvor homoseksualitet var forbudt og meget tabuiseret. Det er derfor vigtigt at arbejdspladsen skaber en kultur, hvor man trygt kan være åben.

Hvad kan du gøre?¹⁵

- ▶ Undgå at antage, at alle som udgangspunkt er heteroseksuelle. 5-10 % af befolkningen er homoseksuelle. Brug kønsneutrale ord som "kæreste" eller "partner", hvis du spørger ind til en ny kollegas familieliv.
- ▶ Hav forståelse for, at LGBT-personer kan føle sig tvunget til at lyve om eller fortie private forhold for at undgå "at blive afsløret". Kulturel og familiemæssig baggrund kan f.eks. have en betydning for, hvilken grad af åbenhed man er tryk ved. Læs mere om LGBT-personer med minoritetsbaggrund på: www.sabaah.dk.
- ▶ Sig tydeligt fra når ledelse eller kolleger siger nedsættende ting om seksuelle minoriteter. Husk det er ulovligt at diskriminere indirekte.
- ▶ Lad være med at udvise misforstået hensyntagen ved at ignorere problemer. Homofobiske jokes og bemærkninger er ulovlige skadelige for arbejdspladsens psykiske arbejdsmiljø, krænkende for dem det går udover og skaber dårligt kollegaskab.

15 Nogle af anbefalingerne er inspireret af LO-folderen "Kan du være dig selv på arbejdspladsen?"

- ▶ Tilmeld dig Open Opportunities mentor-program for unge LGBT-personer. Her hjælper ældre LGBT-personer unge LGBT-personer med at finde fodfæste på arbejdsmarkedet:
<http://open-opportunities.eu/>
- ▶ Læs mere i LO's folder "Kan du være DIG SELV på jobbet" - se:
http://www.lo.dk/kontakt/Bestilpublikationer/Ligestilling/4804_Kan%20du%20vaere%20dig%20selv%20paa%20jobbet%202007.aspx
- ▶ Læs mere om seksuel orientering og kønsidentitet i LGBT Danmarks folder: "Den lille grønne om LGBT" - se:
http://www.lgbt.dk/fileadmin/site/om_foreningen/DenLilleGroenneOmLGBT.pdf
- ▶ Læs Q-factors undersøgelse om LGBT-personers forhold på de danske arbejdspladser:
http://issuu.com/qfactor/docs/danish_lgbt_workplace_report/1?e=0

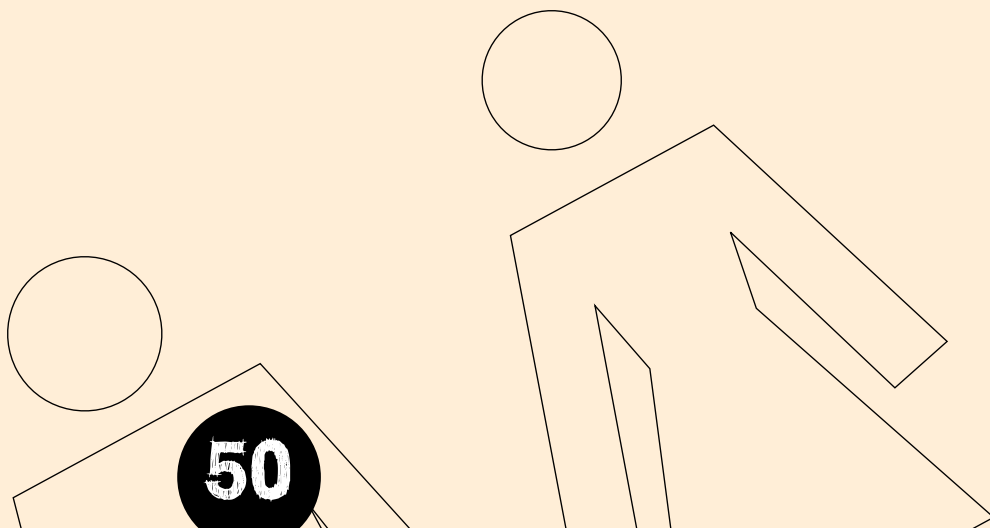




Seniorpolitik

Som tillidsvalgt skal du være med til at sikre, at ingen tvinges til at forlade arbejdspladsen på grund af alder, før de ønsker det. Det kan du bl.a. sikre ved at sørge for en seniorpolitik, som kan være til glæde både for ældre medarbejdere og for virksomheden, der kan udnytte ressourcerne. En seniorpolitik kan f.eks. indeholde initiativer til, at vedligeholde eller udvikle ældre medarbejders kompetencer, tilbud til ældre medarbejdere om ændringer i arbejdstid, arbejdsområder eller arbejdsomfang. Den kan også indeholde initiativer, der forbereder den enkelte på at forlade arbejdsmarkedet.

Flere kvinder end mænd trækker sig tidligt fra arbejdsmarkedet. Der er derfor en pointe i at udforme en seniorpolitik, der skaber et arbejdsmiljø, der gør det mere attraktivt (for kvinder) at blive længere på arbejdsmarkedet. Undersøgelser viser at ældre kvinder er mere interesseret end ældre mænd i bl.a. motion, læring, udvikling og deltagelse i aktiviteter. Dette kan medtages i seniorpolitikken som baggrundsviden. Kvinder kan være mere interesserede i at trappe arbejdstiden langsomt ned, deltage i projektarbejde, gå ind i nye områder og deltage på kurser der klæder dem på til et aktivt seniorliv (både på arbejdspladsen og udenfor) etc.



- ▶ En seniorpolitik vedtages i et samarbejdsorgan og helst efter en god dialog mellem ledelse og medarbejdere.
- ▶ Indholdet i seniorpolitikken kan du inspireres af på nettet, f.eks. på: www.seniorpraksis.dk. Husk kønsperspektivet.
- ▶ Der er to typer kurser, der giver god mening at etablere: "Før-seniorkurser", der klæder ældre kolleger på til at planlægge et godt liv efter arbejdsophør, og et "senkarriere-kursus", der klæder ældre kolleger (f.eks. over 55 år) på til at udvikle en god senkarriere. En senkarriere der kan indeholde nye arbejdsfunktioner, at være mentor for unge, ændrede arbejdstider, m.m. Det vil være individuelt for medarbejderen og virksomheden hvad der vil være en god senkarriere. "Senkarriere-kurser" skal mest vinkles kvinder, idet kvinder oftere stopper tidligere end mænd. "Før-senior" kurser skal særlig vinkles til mænd, idet mænd oftere har svært ved at etablere et aktivt seniorliv.



Sprogbrug og øgenavne

Sprog er jo ikke blot sprog. Med sproget kan vi sætte mærkater på hinanden - direkte eller gennem medierne. Selv om der tales i generelle vendinger, kan vi føle os ramt, fordi vi identificerer os med den kategori, der omtales. Sådanne mærkater kan f.eks. være "tosproget", "tredjegerationsindvandrer/tredje-g'er", "perker", "høns", "drengerøve", "bøsse", "lebbe", "københavnersnude", "bonderøv", "luder", "pimp", "spasser" osv. osv. Eller: "Kvinder kan ikke køre bil" - "Mænd kan ikke gøre rent!" Meget konfronterende er, når vi siger det direkte til den anden f.eks.:

"Din bonderøv/københavnersnude".

Vær opmærksom, at øgenavne på din arbejdsplads er med til at diskriminere, eller holder nogle udenfor, f.eks. etniske minoriteter, kvinder, mennesker med handicap eller LGBT¹⁶-personer.

Vi skal selvfølgelig bestræbe os på ikke at sætte negative mærkater på hinanden, da vi derved udløser negative følelser hos den anden: Vrede, skam, sorg. Ved brug af sådanne tiltaleformer bliver tonen mere og mere rå - for hvordan skal man give igen? Det bliver ofte af samme skuffe for at forsvare sig.

Nogle har valgt at tage mærkaten på sig og bruge den om sig selv i en aktiv kamp mod udgrænsning og undertrykkelse - eks. "spasser", som blev brugt af spastisk lammede i deres kamp for bedre by indretning for kørestolsbrugere. "Bonderøven" er blevet en populær TV-serie. "Pussy Riot" - en protestbevægelse mod russiske autoriteter, "bøsse" er blevet en anerkendt betegnelse for en homoseksuel mand osv.

¹⁶ LGBT står for lesbiske, bøsser, biseksuelle og transpersoner.

Læg mærke til, hvordan sproget tales og skrives i virksomheden - og især hvordan ledelsen italesætter mennesker og sætter mærkater på medarbejdere:

- ▶ Opleves disse krænkende eller neutrale af medarbejderne?
- ▶ Har mærkaterne til virkning, at medarbejderne føler sig stolte eller skamfulde?
- ▶ Hvilke billeder/image fremkalder sådanne mærkater af virksomheden i omverdenen?



Stresshåndtering (med øje for mangfoldighed)

Alle udsættes for stress i forbindelse med arbejdet, men kønsforskelle og forskellig kulturel baggrund gør, at mænds, kvinders og minoriteters situation alligevel bliver forskellig.

Undersøgelser¹⁷ viser at mængden, af stresshormon i blodet falder, når mænd kommer hjem fra arbejde, imens den hos kvinder (med børn) stiger, når de kommer hjem fra arbejde. Kvinders dobbelte arbejde, lønarbejdet og arbejdet i hjemmet, er altså med til at hæve stressniveauet.

U-ligestilling og det ikke at blive værdsat ligeligt kan være en stressfaktor i sig selv - det er stressende ikke at føle sig god nok. Dette kan ramme alle, der er langt nede i hierarkiet, hvilket oftest er minoriteter og kvinder (men også nogle mænd). Det siger sig selv, at minoriteter kan udsættes for stress i situationer, der ikke opleves stressende for etniske danskere.

F.eks. et højt tempo hvor sprogkundskaber er centrale.

Det psykiske arbejdsmiljø og arbejdskulturen spiller også ind på stressniveauet.

Er der en arbejdskultur, hvor medarbejdere skal lede sig selv - er der stor mulighed for at nogen "brænder sig selv ud".

Mobning kan medvirke til stress, og her er særlig seksuelle minoriteter udsat.

Stress er en risikofaktor for en række fysiske sygdomme, bl.a. immunologiske sygdomme, hjertekar-sygdomme, type 2-diabetes og depression og synes i nogen grad, at medvirke til kønsforskellene i udbredelsen af disse sygdomme.

17 <http://www.ugeskriftet.dk/LF/UFL/2007/25/pdf/VP50321.pdf>

Du kan forebygge stress, med øje for mangfoldighed ved:

- ▶ Gennem samarbejdsorganer sikre personalepolitikker, der skaber en god sammenhæng imellem familie- og arbejdsliv.
Se afsnittet om "Familielivet", SMAF.
- ▶ Få værktøjer til kønsbevidst stresshåndtering via FIU-Ligestillings kurser - se mere på: www.fiu-ligestilling.dk eller i FIU-Ligestillings kursuskatalog "Naturligvis".
- ▶ Gennem samarbejdsorganet sikre, at der i MUS-samtaler og sygefraværssamtaler drøftes medarbejderes forskellighed og stresstærskler i forskellige situationer.
- ▶ Sikre at ledelsen sætter klare mål medarbejderne kan rette sig efter og at disse kommunikeres så det også er klart for minoriteter.
- ▶ Du kan selv give anerkendende feedback, når en medarbejder løser en opgave tilfredsstillende. Anerkendelse spredt sig.
- ▶ Sørg for åben og hyppig information ved forandringer, så medarbejderne oplever forudsigelighed.
- ▶ Hjælp med at holde en god omgangstone - også i pressede situationer.
- ▶ Ser du en kollega mistrives - så tag snakken med pågældende.
- ▶ Tal sammen om det, der stresser.
- ▶ Tal sammen om opgaver og forventninger. Du kan som tillidsvalgt gå til ledelsen med fællesskabets oplevelse og sikre forventningsafstemning.

Sundhed i et kønsperspektiv

Der er desværre ikke lighed i sundhed.

Mænd, kvinders og minoriteters fysiske og psykiske sundhed og arbejdsmiljø, er et tema, det er relevant at arbejde med på arbejdspladsen.

Mænd er mere tilbøjelige til ikke, eller til senere end kvinder, at søge lægehjælp, hvis de oplever symptomer. I forhold til livsstil så dyrker mænd mere motion end kvinder, og kvinder spiser sundere end mænd. Der er også forskel på sundhedsniveauet mellem kort- og langt uddannede - i gennemsnit dør kortuddannede fire år før personer med en lang uddannelse.

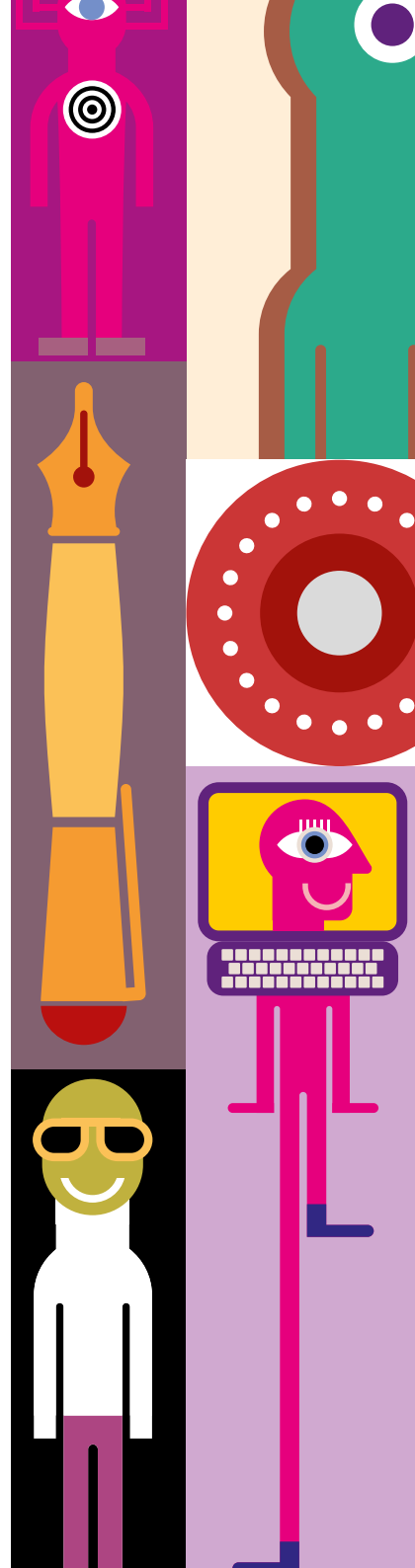
Arbejdspladsen er et godt sted, at tage et lille skridt mod mere lighed i sundhed.

Du kan:

- ▶ Via samarbejdsorganerne aftale med ledelsen om sundere mad i kantinen, frugtordning eller muligheder for, at dyrke motion i arbejdstiden, eller have motionsrum til brug udenfor arbejdstiden.
- ▶ Deltag med din arbejdsplads i "Mens Health Week" (Mænds sundhedsuge) - se mere på: <http://www.sundmand.dk/Mens-Health-Week.php>
- ▶ Flere fagforeninger har projekter om sundhed - kontakt din fagforening for at høre om der er projekter din arbejdsplads kan deltage i.
- ▶ Se mere i SFI's rapport om kønsforskelle i sundhed og sygdomme: http://www.si-folkesundhed.dk/upload/konsforskelle_rapport.pdf. Her kan du blive klogere på hvordan du evt. selv skal tale forskelligt med henholdsvis mænd og kvinder om sygdom, fravær, etc.

Du skal vide at:

- ▶ I alle aldersgrupper har mænd større alkoholproblemer end kvinder.
- ▶ Ældre mænd ryger mere end ældre kvinder, unge kvinder ryger lidt mere end unge mænd.
- ▶ Mænd er generelt dårligere til at få sundhedstjek og gå til læge end kvinder. Du kan motivere dine mandlige kolleger.
- ▶ Når man er ekstremt hårdt fysisk belastet og ikke kan klare det, er der en tendens til, at kvinder kan søge hjælp i smertestillende/afslappende medicin, mens mænd kan søge hjælp i speed og opkvikkende medicin. Begge dele kan ende i et misbrug.



Tonen - en inkluderende arbejdspladskultur

Det er ikke alle arbejdspladser, hvor tonen og kulturen er lige inkluderende overfor alle medarbejdere. Måske er der en gruppe, som sætter standarden for jargonen - f.eks. dem der har været der længst. Det har betydning, at du som tillidsvalgt er opmærksom på, om der er en tone, der giver plads til alle på din arbejdsplads. Er der f.eks. en humor der også henvender sig til medarbejdere med en anden etnisk baggrund end dansk?

På alle arbejdspladser eksisterer der uskrevne regler for, hvad man gør.

De uskrevne regler kan være svære at afkode for medarbejdere der kommer fra en anden (arbejds-)kultur.

Ligeledes er der forskellige forventninger til hvordan mænd og kvinder kan gøre, og de har derfor forskelligt handlerum. F.eks. kan det blive opfattet som en selvfølgelighed, at en kvinde tager barsel, imens det for en mand kan være meget svært at komme igennem kulturen med ønsket om, at han vil holde barsel.

For at sætte en positiv udvikling i gang i forhold til at skabe en inkluderende tone, kan du tage et eller flere af disse initiativer:

- ▶ Udarbejdes der en APV. (ArbejdsPladsVurdering), kan svarene vurderes ud fra et mangfoldigheds perspektiv. Forsøg at få svarene opdelt på køn. Er der nogen afdelinger der er særlig mange minoriteter i, så se på hvad APV'en tegner for et billede. Er der nogle grupper som føler sig bedre eller dårligere behandlet? Hvis der er, kan du italesætte dét, som mange ellers er blinde for.

- ▶ Gennemgå personalepolitikkerne - er der fokus på at alle inkluderes?
- ▶ Udarbejd din egen lille undersøgelse af humoren. Humor siger meget om tonen og dermed, hvem der er "inde i varmen" og hvem der er "udenfor". Skriv de næste 10 vittigheder ned, du hører der bliver grinet af på arbejdspladsen. Er der en skævhed i forhold til hvem der gøres til grin? Er det noget alle kan forstå? Hvis du oplever humoren er intern og lukker nogen ude, kan du roligt sige det. Det er for det meste ubevidst og de fleste vil gerne inkludere alle.
- ▶ Giv positiv særbehandling til minoriteterne og bed specifikt de grupper om, at være med til at definere indholdet i sociale ting (f.eks. fortæring på klubmøder og fester, bede dem om at indlede, vælge underholdning, pynte lokale og lignende "kulturelle" ting, der sætter en ramme for samvær).
- ▶ Udarbejd sammen med kollegerne en brainstorming på jeres "uskrevne regler" på arbejdspladsen. Skriv dem ned. Vurder om de alle er hensigtsmæssige. Overvej om nogle skal gøres formelle og minoriteterne formelt skal informeres om de "uskrevne regler".

”Vold i hjemmet”

Et ligestillingsproblem, der findes i alle verdens lande er ”Vold i hjemmet”. Overalt er der mange flere mænd der systematisk slår deres kone, end kvinder der slår deres mænd. Personer udsat for vold i hjemmet, har svært ved at være aktive samfundsborgere og svært ved at have overskud til at deltage i arbejdspladsens demokrati, svært ved at have overskud til at være en god, åben og opbyggende kollega. Undersøgelser viser, at voldsramte kvinder har mere sygefravær, lettere bliver langtidssyge og har større risiko for at miste jobbet. Der er altså mange gode grunde til at arbejde med problematikken på arbejdspladsen, og få virksomheder til at tage et socialt ansvar.

Du kan medvirke til, at virksomheden formulerer en klar holdning til, at vold i hjemmet er uacceptabelt, og at virksomheden vil støtte en medarbejder i at komme ud af volden.

Tegn på at en medarbejder udsættes for vold kan være: Blå mærker (der dækkes til), mange sygedage, social isolering, koncentrationsbesvær, søvnforstyrrelser, tristhed, stilhed og lavt selvværd. Hvis du oplever flere af disse tegn og har mistanke om, at medarbejderen er udsat for vold, kan du på en rolig måde spørge om, du kan hjælpe med noget. At du har observeret det du har, og er bekymret. At du gerne vil hjælpe med adgang til krisecenter, etc.

Handlemuligheder:

- ▶ I værktøjsbogen "Den voldsramte kan også være din kollega", kan du få viden, både om vold og handlemuligheder. Den kan downloades på: www.fiu-ligestilling.dk
- ▶ Hæng informationsmateriale om vold i hjemmet, krisecentre, o.l. op på arbejdspladsens opslagstavler
- ▶ Gennem samarbejdsorganerne kan du få vedtaget politikker der klart udtrykker, at kvinder udsat for vold i hjemmet, kan få hjælp til at bryde ud af volden. F.eks. kan virksomheden hjælpe medarbejderen med at kontakte et krisecenter og give frihed i en uge eller mere, til at overstå praktiske ting. Politikken kan også formulere tilbud til voldsudøveren om psykologhjælp eller anden terapi.
- ▶ Se på arbejdspladsens personale- og sikkerhedspolitik, og find eventuelt steder, hvor initiativer om håndtering af partnervold kan indarbejdes.
- ▶ Se mere på: www.awaw.dk, www.lokk.dk og www.voldmodkvinder.dk.

Ytringsfrihed

Det er ifølge "Forskelsbehandlingsloven" forbudt, at diskriminere på grund af politisk overbevisning.

Se evt. mere under afsnittet om "Forskelsbehandling".

En vinkel på politisk overbevisning er, ytringsfrihed og særlig offentligt ansattes ytringsfrihed om deres syn på ledelserne af, og de faglige prioriteringer på offentlige institutioner.

Dette er særlig dilemmafyldt og rammer især kvinder, da de fleste offentlige ansatte er kvinder.

Det er aktuelt på globalt plan med offentliggørelse af især USA's militære og efterretningsmæssige datamateriale. Også i Danmark har der gennem årene været debat om dette, hvad der har ført til nedsættelse af et udvalg i 2006. Udvalget opsummerer 82 sager, som ombudsmanden, domstolene, tilsynsråd, den øverste politiske og administrative ledelse har undersøgt.

Anledningen til disse undersøgelser var klager, fra offentligt ansatte, der var blevet "straffet" på den ene eller anden måde med afskedigelser, advarsler, degraderinger, flytninger osv., fordi de havde fremsat offentlig kritik eller forsvar for egne holdninger. I de allerfleste tilfælde blev der ved efterundersøgelserne og klagerne givet kritik af "straffene", som blev trukket tilbage.

Som tillidsvalgt skal du værne om medarbejdernes og din egen ytringsfrihed og naturligvis balancere den i forhold til fortrolighed. Fortrolige emner må der ikke tales om, men politisk overbevisning er det ulovligt at undertrykke fra arbejdsgiverens side.

Ide og tekst:

Susanne Fast Jensen/ FIU-Ligestilling i samarbejde med Anette Wolthers og Kristine Esrom, på baggrund af dialogmøder med ca. 80 tillidsvalgte og 8 eksperter.

Oktober 2013

Lay-out: andresen design

Udgivet af FIU/FIU-Ligestilling, Nyropsgade 38, 1780 København V.

Kan downloades fra: www.fiu-ligestilling.dk.

