



The voice of blind and partially sighted people in Europe

# **Den fremtid, vi ønsker**

**En værktøjskasse til fremme af  
ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med  
synshandicap**

---

## Indholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	4
<b>Om denne værktøjskasse</b> .....	6
<b>Afsnit 1</b> .....	8
<b>Indledning – vigtige kønsrelaterede problemer i organisationer for synshandicappede</b> .....	8
<b>Afsnit 2</b> .....	12
<b>Vejledning om politikker til udvikling af ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse (GEEW)</b> . .....	12
Hvorfor har vi brug for at udvikle en politik til ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse? .....	12
Hvornår skal en politik udformes eller opdateres? .....	12
Hvordan udvikles en politik? .....	12
Forslag til skitse for politik til ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse: .....	13
Ressourcer og kapacitet .....	15
Registrering af strategiens fremgang .....	15
<b>Afsnit 3</b> .....	16
<b>Et værktøj til at øge inklusionen af kvinder og piger i EDF's generelle arbejde med politikker</b> .....	16
Juridiske/politiske rammer.....	16
Data .....	16
Høring.....	17
Politikkens indhold .....	17
Sprog og format .....	18
<b>Afsnit 4</b> .....	19
<b>Handlingsplan for ligestilling mellem kønnene i foreninger for blinde og svagtseende</b> .....	19
Den politiske rolle.....	19
Arbejdsgiverens rolle .....	20
Rollen som udbyder af serviceydelser til omskoling og kompetenceudvidelse .....	20

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

<b>Afsnit 5 .....</b>	<b>22</b>
<b>Eksempel på plan for ligestilling imellem kønnene .....</b>	<b>22</b>
Ligestilling .....	22
Organisationen.....	23
Samfund .....	24
Vores egne liv .....	24
<b>Afsnit 6 .....</b>	<b>26</b>
<b>Tilrettelæggelse af lederuddannelseskurser .....</b>	<b>26</b>
Emne 1 – De fem herskertechnikker .....	26
Emne 2 – De forskellige ledelsesstile.....	28
Emne 3 – Et par tips til at lede et møde .....	32
Emne 4 – Sådan forbedres selvværd.....	33
Emne 5 – Sådan bliver du selvsikker .....	35
Emne 6 – Kommunikation .....	38
Emne 7 – De seks tænkehatte .....	42
<b>Om EBU.....</b>	<b>46</b>

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

## **Forord**

Denne værktøjskasse er udarbejdet med bidrag fra en række organisationer og enkeltpersoner.

Vi vil gerne udtrykke vores taknemmelighed over for Det Europæiske Handicapforum (EDF) og Synskadades Riksförbund (SRF) (det svenske forbund for synshandicappede), der gav os deres egne værktøjer og planer. De blev en del af vores værktøjskasse som eksempler på god praksis.

En særlig tak går til Nordisk Kvinnokommitté (nordisk kvindekommité), der tog sig tid til at drøfte en foreslået skitse for værktøjsskassen under deres møde.

En hjertelig tak til Sigrun Besadottir og Ulla Bergeros, fordi de ville gennemgå materialet og give feedback.

En særlig tak går også til Christy Stavrou, fordi hun tog sig tid til at læse korrektur på teksten.

## En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

*"Ligestilling mellem kønnene betyder, at kvinder og mænd har samme betingelser for at udøve deres fulde menneskerettigheder og for at bidrage til og drage fordel af økonomisk, social, kulturel og politisk udvikling. Ligestilling mellem kønnene betyder derfor, at samfundet værdsætter ligheder og forskelle mellem mænd og kvinder og de roller, de spiller, på lige fod. Det er baseret på, at kvinder og mænd er fuldgældige partnere i deres hjem, lokalsamfund og det bredere samfund."*

Grundlæggende definitioner af nøglebegreber og terminologi fra UNESCO

*"Selvstændiggørelse handler om, at mennesker – både kvinder og mænd – tager kontrol over deres liv: Sætter deres egne dagsordener, tilegner sig færdigheder, opbygger selvtillid, løser problemer og udvikler selvstændighed. Der er ingen, der kan selvstændiggøre andre: Det er kun personen selv, der kan selvstændiggøre sig til at træffe valg eller ytre sig. Institutioner, herunder organer til internationalt samarbejde, kan dog støtte processer, der kan fremme selvstændiggørelsen af enkeltpersoner eller grupper."*

Grundlæggende definitioner af nøglebegreber og terminologi fra UNESCO

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

## Om denne værktøjskasse

Ligestilling mellem kønnene er grundlæggende forbundet med bæredygtig udvikling og en del af vores indsats for at opnå lige menneskerettigheder for alle.

Inden for organisationer for personer med synshandicap er ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse helt afgørende, idet kvinder og mænd står over for forskellige udfordringer i forbindelse med fuld deltagelse, repræsentation og anstændige arbejdsmuligheder. Det er derfor alles fælles ansvar at vedtage politikker, planer og foranstaltninger, der går i retning af ligestilling, og reducere tværgående forskelsbehandling på grundlag af køn, samtidig med at man sikrer ligelig adgang til ressourcer og basale serviceydelser med henblik på at opnå en inkluderende, ligestillingsorienteret organisation.

Denne værktøjskasse, som er resultatet af en samfinansieret EU-aktivitet, er designet til at blive brugt af organisationer for synshandicappede. Den er udarbejdet og blev udgivet i et særligt år, da 2015 markerer 20-årsdagen for Beijing-erklæringen og Beijing-handlingsplanen, resultaterne af den fjerde verdenskonference for kvinder i 1995.

Værktøjskassen er udviklet med det formål at mobilisere organisationer for personer med synshandicap til i højere grad at rette opmærksomhed mod ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse. Formålet er at øge bevidstheden om vigtigheden af at inkludere køn i beslutningsprocessen og på alle andre områder for at muliggøre ændringer i politikker, strategier og aktiviteter inden for en organisation. Værktøjskassen er designet til at blive brugt ved flere forskellige lejligheder, afhængigt af organisationens specifikke situation på et givet tidspunkt, og den er opdelt i forskellige afsnit, der leverer viden, teknikker og værktøjer på forskellige områder. Afsnit 1, indledningen, beskriver de vigtigste kønsrelaterede problemområder i organisationer for synshandicappede. Afsnit 2 beskriver udviklingen af politikker om ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse, og i afsnit 3 beskrives EDF's værktøj til at forbedre inklusionen af kvinder og piger i organisationens arbejde. Afsnit 4 og 5 beskriver, hvordan man nedskriver planer for ligestilling mellem kønnene og præsenterer SRF's plan for ligestilling. Afsnit 6

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----  
indeholder et væld af oplysninger, der kan bruges til planlægning af  
uddannelsesforløb om lederskab og selvstændiggørelse af kvinder.

Værktøjskasseformatet er designet til at gøre det nemt for dig at  
navigere gennem de forskellige afsnit, og det er også tilgængeligt i en  
version, der er klar til udskrivning.

## Afsnit 1

### Indledning – vigtige kønsrelaterede problemer i organisationer for synshandicappede

**Af: Ana Peláez Narváez, Executive Councillor for Internationale relationer og ekstern udvikling hos ONCE og formand for kvindekomitéen i Det Europæiske Handicapforum**

Samlet set kan man sige, at organisationer, der er involveret i den frivillige sektor for socialt arbejde, har været kendt for at fremme anerkendelse og udøvelse af borgernes sociale rettigheder, for at opnå social samhørighed og inklusion i alle deres dimensioner og for at forhindre, at visse sociale grupper, f.eks. personer med handicap, udelukkes fra muligheden for at nyde godt af et rimeligt velfærdsniveau. I vores konkrete tilfælde har vi udvidet disse forpligtelser til at omfatte synshandicappede, idet vi søger at udnytte vores direkte sociale arbejde til at levere tjenester og vores evne til politisk dialog til at forebygge diskrimination og sikre lige muligheder for dem, vi repræsenterer, og som vi arbejder for.

På trods af vores bestræbelser i forhold til spørgsmål om social retfærdighed og lighed for personer med synshandicap har vi til tider ikke taget højde for den ubalance, der findes mellem kønnene, ikke kun i vores planlægning, men også ved udarbejdelse af politikker og programmer. Ud over at opfylde de lovfæstede krav i den gældende lovgivning har vi et klart ansvar for at fremme lige muligheder og ligebehandling af kønnene, og vi skal også overveje denne yderligere forpligtelse inden for social retfærdighed.

Generelt kan vi fastslå, at handicaporganisationer udgør en sektor, hvor professionelle aktiviteter stort set er feminiserede (mellem 60 % og 70 % af alt betalt personale er kvinder), og arbejdsforholdene for mange af de kvindelige medarbejdere er værre end for deres mandlige kollegaer. De får ikke tilbudt realistiske muligheder for at opnå balance mellem arbejdsliv og privatliv, da der ikke tages højde for kønnets betydning i arbejdsvilkårene (deltidsarbejde, tidsbegrænsede kontrakter osv.). På trods af dette udgør kvinderne en højere procentdel af de personer, der er involveret i frivillige



En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

opgaver og direkte indsats i vores organisationer. Vi kopierer kort sagt den kønsbaserede og stereotypiske opgavefordeling, idet kvinders arbejde hovedsageligt har at gøre med indsats, mens mænd har ansvarsfulde stillinger, hvor de, naturligvis, er overrepræsenterede.

Det ville være forkert at tro, at den store andel af kvindelige medarbejdere i de organisationer, der udgør vores bevægelse, sikrer, at vi er bevidste om og arbejder hen imod ligelig behandling og lige muligheder, fordi det ville bidrage til den uønskede virkning, at disse medarbejdere usynliggøres – ikke kun i magtforhold, men også i forhold til deres menneskerettigheder og grundlæggende frihedsrettigheder i forhold til deres referencegrupper.

Desuden bør vi ikke glemme negative eller skeptiske holdninger til ligestilling, som er resultatet af, hvad der kan anses som en overvurdering af kønnets påvirkning af livet i vores organisationer. Disse holdninger fører til en afvisning af strategier, der har til formål at fremme lighed, idet de opfattes som irriterende, trættende og repetitive, fordi de efteraber politisk korrekte diskurser, og hvis de ignoreres, vil de føre til åbenlys diskrimination af over halvdelen af de mennesker, der er involveret i vores respektive bevægelser og græsrodsorganisationer. Det er tydeligt, at kønsrelationer ikke er æstetiske, så vi er nødt til at revidere nogle af vores teoretiske tilgange, og hvordan vi agerer i denne henseende.

Stillet over for risikoen for tilbagefald i de små skridt, der tages i retning af ligestilling, er organisationer for personer med synshandicap nødt til at vedtage politikker, planer og foranstaltninger, der fører til ligestilling, som reducerer tværgående forskelsbehandling på grundlag af køn via en tosporet tilgang: I selve missionen, visionen og værdierne i organisationen, uanset om det er en fortaler- og lobbyorganisation eller en organisation, der administrerer og leverer serviceydelser og støtte, samt i ressourceforvaltningsprocesser, herunder menneskelige, finansielle, materielle, kommunikationsrelaterede og strategiske ressourcer.

Det første spor består i at sikre, at kønsaspektet integreres korrekt i alle handlinger, serviceydelser og programmer, som organisationen tilbyder, og at den systematisk reagerer på de praktiske og strategiske behov, som de mandlige og kvindelige brugere måtte have.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

For at gøre dette skal registreringssystemer for programmer og serviceydelser først indføres med data opdelt efter køn og andre kønsfølsomme indikatorer. Disse systemer vil sikre, at vi er i stand til at finde ud af, hvordan de gør sig gældende blandt modtagerne af programmerne og serviceydelserne, opdage, hvad der forårsager ubalancer, og hvilke mekanismer de er baseret på, for derefter at kunne træffe foranstaltninger til at fjerne dem ved hjælp af hensigtsmæssige evalueringer.

For det andet er det vigtigt at analysere de indsatsområder, hvor organisationen skal være særligt opmærksom (grundet køn) på mandlige og kvindelige modtagere med handicap ved at udforme specifikke programmer, der er baseret på kønnenes individuelle karakteristika. De begrænsede undersøgelser, der hidtil er blevet udført, som involverer personer med et synshandicap, peger på, at sundheds-, volds- og misbrugsrelaterede rettigheder samt seksuelle og reproduktive rettigheder er områder, der skal behandles separat på grundlag af mænds og kvinders behov og krav.

For at opnå dette skal de ansvarlige for disse opgaver i organisationen have en passende uddannelse inden for kønsrelaterede emner, og disse personer skal sikre, at kønsaspektet indgår i handlinger, serviceydelser og støtte. Det er en fejl at tage for givet, at alle fagfolk vil handle med kønsaspektet i tankerne, blot fordi størstedelen af det tekniske personale i handicaporganisationer er kvinder.

Desuden er det i forbindelse med ledelsesprocesser også nødvendigt at indføre protokoller, der udtrykkeligt angiver denne forpligtelse og organisationens anerkendelse af behovet for lighed, så det sikres, at fokuset på køn bliver systematiseret og indarbejdet i organisationens ledelse og kultur.

I forbindelse med HR bør organisationer for synshandicappede fremme handlinger, der sikrer lighed og ikke-diskrimination i deres arbejdsstyrke, heriblandt muligheder ved at indføre foranstaltninger som f.eks. at fremme kvinders deltagelse i beslutningsprocesser, sikre, at flere mænd får tekniske og administrative stillinger, tilbyde uddannelse og tekniske supportprogrammer til kvinder (dette omfatter både kurser i, hvordan man opnår lederstillinger og efterfølgende uddannelse), fremme udformningen af politikker, planer og foranstaltninger med henblik på at finde en balance

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----  
mellem privatliv, familieliv og arbejdsliv og involvere mænd i disse foranstaltninger.

Hvad angår forvaltning af økonomiske og finansielle ressourcer bør man sætte alt ind på at sikre, at budgetterne for organisationer for synshandicappede er kønsspecifikke. Dette koncept indebærer inkorporering af kønsaspektet i alle faser af organisatorisk planlægning, projekter, aktiviteter og strategier, og målet er at sikre, at både mænd og kvinders interesser, behov og prioriteter i deres forskellige sociale grupper behandles korrekt og inkluderes. Denne proces indebærer en omlægning af organisationens budgetprioriteter fra et inkluderende perspektiv, hvilket sikrer en retfærdig fordeling af organisationens økonomiske ressourcer.

Det er også vigtigt at fokusere på en organisations strategi for udgående information og kommunikation, da de kan blive centrale værktøjer til aktivt at støtte kønsrelaterede emner. Derfor skal den kønsspecifikke indvirkning tages i betragtning ved udarbejdelse, redigering og formidling af oplysninger om organisationen, ikke kun i kommunikationsmateriale som f.eks. nyhedsbreve, orienterende noter, artikler, brochurer og plakater, radioprogrammer og markedsførende materiale, men også i de individuelle kommunikationsprocesser, der angår personer i lederstillinger (taler, præsentationer, konferencer osv.). Samtidig er det en god idé at fremstille informationsmaterialer specifikt rettet mod kvinder om emner, der direkte påvirker dem, ved hjælp af undervisningsmaterialer, som de har nem adgang til, blandt andet ved at afsætte plads på organisationens hjemmeside.

I lyset af ovenstående er der al mulig grund til, at Den Europæiske Blindeorganisation og dens medlemsorganisationer vedtager en plan for ligestilling, uanset organisationens størrelse eller antallet af personer, der er involveret i den. Det er ikke kun et spørgsmål om social retfærdighed – det vil også tilføre værdi til organisationen, da det vil gøre det muligt at opdatere den måde, organisationen drives på, og dens forvaltningsprocedurer.

Implementeringen af en plan for ligestilling vil ikke kun medføre forbedringer på de områder, der påvirker kvinder, men det vil også belyse andre områder, hvor der er mulighed for forbedringer, og fremme den interne samhørighed i organisationen.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

---

## Afsnit 2

### Vejledning om politikker til udvikling af ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse (GEEW).

**Af: Maria Kyriacou**

Oplysningerne i dette afsnit er tilpasset efter retningslinjerne fra maj 2014 for udvikling af politikker til ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse i forbindelse med FN's afdeling til koordinering af kvinder.

#### **Hvorfor har vi brug for at udvikle en politik til ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse?**

- For at øge vores indsats i forhold til at fremme dagsordenen om at opnå ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder gennem praktisk implementering og
- For at skabe et stærkt lederskab i vores organisationer, der skal sikre, at kønsaspektet afspejles i alle praksisser, politikker og programmer i vores organisation.

#### **Hvornår skal en politik udformes eller opdateres?**

- Efter udførelsen af en evaluering, en gennemgang eller en revision af organisationens perspektiver på ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse.

#### **Hvordan udvikles en politik?**

Hvis organisationen ikke har nogen tidligere politik eller evaluering, og politiken udvikles fra bunden, kan det som første skridt være nyttigt at udvikle en analyse af organisationens styrker, svagheder og behov i forhold til GEEW. Denne analyse kan udføres ved hjælp af en række værktøjer til vurdering af de interne politikker, driften og medarbejdernes og organisationens samlede kapacitet til at fremme ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse.

Der findes en række enkle og brugervenlige værktøjer på internettet, som nemt kan tilpasses i forhold til den enkelte organisations kontekst og krav. "Gender Equality Capacity Assessment Tool" (værktøj til evaluering af kapacitet til ligestilling mellem kønnene),

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

der er udviklet af FN's Women Training Centre (FN's uddannelsescenter for kvinder), er et eksempel på sådan et værktøj. Værktøjet har til formål at vurdere enkeltpersoners kapacitet og indeholder også retningslinjer for implementering, indsamling af oplysninger, konsolidering og analyse af data, udvikling af rapporter og opfølgning. De oplysninger, der indsamles med dette værktøj, kan suppleres med mere kvalitative metoder som interviews, fokusgrupper og systematisk observation.

Værktøjet kan downloades på:

<http://goo.gl/C4mAJF>

### **Forslag til skitse for politik til ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse:**

- Begynd med et forord fra lederen af organisationen, der beskriver organisationens overordnede engagement i GEEW, og hvordan denne politik vil sikre, at organisationen opfylder sit GEEW-mandat.
- Indledning og baggrund.
- Henvis til internationale mandater som f.eks. Beijing-handlingsplanen, de internationale konventioner vedrørende kvinders rettigheder (FN-konventionen om afskaffelse af alle former for diskrimination imod kvinder, Børnekonventionen). Henvis specifikt til artikel 6 og 7 i FN-konventionen om handicappedes rettigheder.
- Henvis til tidligere GEEW-politikker og/eller handlingsplaner, som organisationen har arbejdet på tidligere.
- Beskriv visionen for organisationen ved slutningen af politikens løbetid og/eller en missionsoversigt eller en erklæring om forpligtelser, som især stammer fra konventionen om handicappedes rettigheder.
- Beskriv udarbejdelsen af politikken i ét afsnit (forklar, hvordan både ligestillingsaspektet og ligelig repræsentation af kvinder vil være inkluderet).

## En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

- Angiv en oversigt over resten af politikken.
- Kontekst
  - Angiv konteksten for GEEW-politikken (de uligheder, som din organisation har planer om at arbejde på).
  - Forklar, hvorfor GEEW er vigtig for din organisation, og hvordan den vil hjælpe din organisation med at arbejde imod sine overordnede mål og målsætninger.
  - Afgræns, hvad GEEW betyder internt i din organisation (dvs. at GEEW kommer alle ved, og at politikken definerer mål og målsætninger, så alle er klar over deres ansvar og de ressourcer og den kapacitet, de får brug for for at fremme GEEW tilstrækkeligt).
  - Hvad har din organisation lært af deres arbejde med GEEW indtil videre.
  - Definer, hvordan din organisation vil indtænke GEEW i sin strategiske planlægningsproces.
  - Angiv alle specifikke resultater og det forventede udbytte af ligestilling mellem kønnene og kvinders selvstændiggørelse.
  - Angiv alle tilsigtede resultater og tilsvarende indikatorer.
- Implementeringsplanlægning

For at udarbejde en implementeringsplan bør organisationens politik først og fremmest omfatte fastlæggelsen af niveauet for de ressourcer og den kapacitet, der kræves for at opfylde politikken målsætninger, og etableringen af rammerne for ansvarlighed, inklusive en revisions- og evalueringsplan.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

### **Ressourcer og kapacitet**

Politikken bør tydeligt angive ressourcer på to niveauer:

Interne ressourcer for at sikre, at organisationen har kapacitet til at opfylde sit GEEW-mandat og de programorienterede ressourcer, der vil stå til rådighed under politikkenes løbetid.

Hvad angår kapacitet, skal politikken fastlægge, hvordan den nødvendige interne kapacitet vil blive udviklet med henblik på at opfylde organisationens GEEW-relaterede mål og målsætninger. Et udgangspunkt ville være en vurdering af personalets kapacitet i forbindelse med GEEW.

Ansvarlighed – Ansvar for at opnå GEEW-politikkenes planlagte resultater bør ligge hos organisationens bestyrelse.

### **Registrering af strategiens fremgang**

Politikken bør:

- Etablere et basisniveau fra starten af politikkenes løbetid, hvorfra fremskridt kan registreres.
- Sikre løbende revision, der beskriver proceduren og sikrer en rapport mindst en gang om året til bestyrelsen i organisationen eller det styrende organ.
- Planlægge en evaluering mindst hvert femte år, der ligger til grund for ajourføringen af GEEW-politikken.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

### Afsnit 3

## Et værktøj til at øge inklusionen af kvinder og piger i EDF's generelle arbejde med politikker

Dette værktøj udvikles for at understøtte integreringen af rettigheder for kvinder og piger med handicap i alt EDF's arbejde. Dette vil hjælpe os med at implementere handlingsplanen for ligestilling. I kombination med uddannelse og støtte/samarbejde med andre organisationer og vores kvindekommité vil det udvide vores kapacitet.

### Juridiske/politiske rammer

- 1) Er der henvisninger til EDF's kvindemanifest og handlingsplan?
- 2) Er der henvisninger til de internationale konventioner vedrørende kvinders rettigheder?
- 3) [FN-konvention om afskaffelse af alle former for diskrimination imod kvinder.](#)
- 4) [Børnekonventionen.](#)
  - a) [andre FN-menneskerettighedskonventioner.](#)
- 5) Henviser vi specifikt til [artikel 6 og 7 i FN's konvention om handicappedes rettigheder?](#)

### Data

- 6) Viser dataene kønsforskelle eller sammenhænge med andre vigtige variabler: Alder, fattigdom, handicap, seksuel orientering, mennesker med behov for et højt niveau af støtte, etnisk oprindelse og race.
- 7) Er der blevet indhentet og inddraget kønsopdelte data vedrørende personer, der sandsynligvis vil blive berørt af eller omtalt i politikken?



## Høring

- 8) Hvilke planer er der for høring hos kvindekomiteén? Har den menneskerettighedsansvarlige gennemgået den foreslåede politik?
- 9) Skal vi høre andre organisationer omkring udviklingen af denne politik? Hvis politikken er offentlig, baseret på fortalervirksomhed over for EU-institutionerne om generelle menneskerettighedspolitikker, bør det overvejes, hvilke netværk vi skal rådføre os med. De kunne omfatte:
  - EWL
  - ILGA
  - AGE-plattformen
  - ENAR

## Politikkens indhold

- 10) Blev kvinder og piger med handicaps specifikke behov identificeret, undersøgt og integreret i udformningen af denne politik?

For eksempel: I risikofyldte situationer og humanitære nødsituationer trues kvinder og piger med handicaps sikkerhed i betydelig grad, og deres overlevelseschancer nedsættes markant. Kvinder og piger med handicap er mere sårbare end andre personer før, under og efter risici som væbnede konflikter, besættelse af territorier, naturkatastrofer og humanitære nødsituationer forekommer.

- 11) Fremsættes der anbefalinger for at sikre, at kvinder og pigers specifikke situation bliver forbedret i politikken?

Eksempler på anbefalinger:

- Forbedring af enhver tidligere lovgivning/offentlig politik/program, der var diskriminerende, ufordelagtig eller ignorerer kvinder og piger med handicap
- Etablering af juridisk og anden beskyttelse af kvinder og piger med handicap
- Opfordring til kønsopdelte data, som styrker kvinder og piger med handicaps rolle i beslutningsprocessen

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

- Øgning af kvinder og piger med handicaps adgang til og kontrol over ressourcer
- Bidrag til kvinder og piger med handicaps selvstændiggørelse på enhver anden måde, f.eks.
- Opfordring til uddannelse af personale omkring ligestilling mellem kønnene og handicap

Eksempel på uddannelse: Familier og undervisningspersonale skal have supplerende undervisning i kønsaspektet i forbindelse med handicap med henblik på at sikre respekt for et passende image for piger og kvinder med handicap, anerkendelse og respekt for deres menneskerettigheder og særligt fokus på at udrydde negative stereotyper, der er almindeligt udbredte i samfundet og hindrer deres udvikling som mennesker og fuld inklusion på lige fod med andre.

### **Sprog og format**

- 12) Er sproget kønsspecifikt og ikke-sexistisk? Se flere oplysninger i [UNESCO's retningslinjer for kønsneutralt sprog](#).
- 13) Er der en kønsmæssig balance i billederne, og er de ikke-sexistiske? (ligelig repræsentation af kvinder og mænd, ingen stereotype afbildninger af kvinder eller mænd, positive billeder af kvinder og piger med handicap)
- 14) Er der en kønsmæssig balance i citaterne? (Citerer vi lige så mange kvinder som mænd? Sætter citaterne fokus på problemer for kvinder og piger med handicap?)

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

## Afsnit 4

### Handlingsplan for ligestilling mellem kønnene i foreninger for blinde og svagtseende

Oversat til engelsk og tilpasset fra udkastet til den nye plan for ligestilling mellem kønnene fra den norske forening for blinde og svagtseende af: Helena B. Redding

#### Den politiske rolle

##### Mål

I organisationen bør det være lige så naturligt for kvinder som mænd at være politisk aktive og besidde politiske lederstillinger.

Der bør gøres en indsats for at sikre, at hvert køn er repræsenteret med mindst 40 % i tillidsstillinger i organisationen – også lederstillinger. Kvinder og mænd bør ligeligt repræsentere organisationen eksternt.

Dette indebærer, at hvert køn repræsenteres med mindst 40 % i amtsstyrelser, hovedbestyrelsen, det nationale ledelsesudvalg og kongressen samt alle udvalg, der er udpeget af de førnævnte niveauer i organisationen. Udnævnelse af kandidater til eksterne opgaver som f.eks. repræsentation i bestyrelser eller rådgivende udvalg vil også bidrage til at sikre ligelig repræsentation af kønnene.

##### Foranstaltninger

Nomineringsudvalg, der udpeges af amtsforeningerne og kongressen, bør bestræbe sig på at udpege et ligeligt antal mandlige og kvindelige kandidater.

Man bør forsøge at opnå samme kønsbalance, når organisationen foreslår kandidater til bestyrelser, hvor organisationen har repræsentanter, såvel som til nationale og internationale rådgivende bestyrelser.

Øg kvinders og mænds selvværd, motivation og kompetencer ved hjælp af undervisning. Kurserne skal omfatte information om organisationen og teknikkerne, lederuddannelse,

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----  
præsentationsteknikker, økonomisk forståelse, undervisning om forbedring af selvværd, håndtering af konflikter og så videre.

Oplysninger om punkter på dagsordener skal skrives på en sådan måde, at de valgte repræsentanter vil være i stand til at gøre sig bekendt med den pågældende sag på kortest mulig tid.

## **Arbejdsgiverens rolle**

### Mål

Kvinder og mænd i samme ansættelsesforhold skal tildeles samme løn for samme arbejde eller arbejde af samme værdi, medmindre deres anciennitet nødvendiggør lønjusteringer.

Organisationen bør stræbe efter ligestilling mellem kønnene så vidt, det er muligt, inden for alle jobkategorier.

### Foranstaltninger

Der skal foretages en analyse af lønforskellene mellem kønnene i organisationen.

Der bør gøres en indsats for at fjerne uønsket deltidsbeskæftigelse.

Organisationen bør arbejde på at opnå afbalanceret ligestilling mellem kønnene blandt omskolingsassistenter, omskolingskontakter og medlemskontakter.

## **Rollen som udbyder af serviceydelser til omskoling og kompetenceudvidelse**

### Mål

Organisationen skal sørge for lige muligheder for mænd og kvinder og være opmærksom på eventuelle systematiske forskelle i efterspørgslen, der kan være knyttet til køn.

### Foranstaltninger:

Find ud af, om kønsfordelingen blandt medlemmerne harmonerer med deltagelsen i omskolingskurser og kompetenceudvidende kurser.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Find ud af, om kursernes indhold er rettet ligeligt mod mænds og  
kvinders behov og interesser.

Den nationale bestyrelse bør årligt modtage en rapport, der giver  
status på ligestilling imellem kønnene i forhold til planen for ligestilling  
imellem kønnene.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

---

## Afsnit 5

### Eksempel på plan for ligestilling imellem kønnene



Sammen kan vi forme organisationen, samfundet og vores egne liv. SRF-organisationens fælles vision om ligestilling imellem kønnene

Vedttaget af Kongressen i 2006

### Ligestilling

Kvinder og mænd, piger og drenge bør have samme muligheder for at forme organisationen, samfundet og deres egne liv.

Ligestilling mellem kønnene er en del af ligestillingsbegrebet, hvad angår forholdet mellem kvinder og mænd. Ligestilling opnås gennem fordeling af magt og ressourcer.

Ligestilling mellem kønnene betyder, at kvinder og mænd, piger og drenge baseret på deres individuelle forudsætninger og behov har samme rettigheder, forpligtelser og muligheder på alle livets områder.

Både kvinders og mænds viden, erfaring og værdier bør beskyttes og udnyttes.

SRF stræber efter ligestilling mellem kvinder og mænd. Gennem vores fælles vision om ligestilling sikrer vi, at kønsaspektet ikke går tabt i vores arbejde.

For både mænd og kvinder er det en vigtig opgave at fortsætte de ændringer, der er igangsat som følge af vores tidligere planer for ligestilling. Dokumentet **The Next Step Together** (Næste skridt sammen), der blev vedtaget i 1996, samt dokumentet **Different but all equal** (Forskellige, men alle lige) fra 2000.

Vores fælles vision om ligestilling mellem kønnene omfatter alle niveauer i vores organisation. Hovedbestyrelsen, distrikternes og de lokale foreningersbestyrelser er alle ansvarlige for at sikre, at

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----  
ligestilling mellem kønnene indgår i den måde, SRF's arbejde udføres på.

Den nationale forenings kongres, distriktsrepræsentanterne og de lokale afdelingers årlige møder er alle ansvarlige for at følge op på ligestilling.

## **Organisationen**

SRF er en organisation, der er karakteriseret ved åbenhed og demokrati, hvor alle medlemmer kan få deres stemme hørt, og alles synspunkter er velkomne. Det betyder, at vi skal have en jævn fordeling af magt og indflydelse.

Der bør træffes foranstaltninger for at fremme ligestilling mellem kønnene i SRF's arbejde.

Kvinder og mænd bør have samme rettigheder og muligheder for at være aktive medlemmer og udforme betingelser og beslutningsprocesser.

Vi bør samarbejde om at opnå kønsbalance i vores beslutningstagende organer.

Vi vil udvikle vores mødeformater, så flere mennesker føler sig inddraget.

Vi kan opnå lighed gennem uddannelse i forskellige formater inden for og uden for SRF.

Vi bør være opmærksomme på ligestilling mellem kønnene og kønsaspekter i vores informationsaktiviteter, blandt andet gennem målrettet information.

Vi vil fortsat arbejde på at øge kvinders deltagelse og engagement i SRF på alle niveauer.

Vi vil fortsætte med at udvikle kvindenetværket Lina.

Vi vil også give mændene i SRF mulighed for at drøfte mandens rolle som synshandicappet.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Vi vil også understrege ligestilling mellem kønnene og vigtigheden af at selvstændiggøre kvinder i alle vores internationale samarbejdsprojekter.

## **Samfund**

Med udgangspunkt i idéen om lighed mellem mennesker står vi, SRF, sammen om at gøre synshandicappedes rettigheder gældende, så de kan deltage på samme vilkår på alle livets områder.

I vores organisation har vi opbygget et ry for at være dygtige fortalere. Vi har værktøjerne til at arbejde mod diskrimination af personer, der er synshandicappede. Vi vil udvikle disse værktøjer og også bruge dem i vores arbejde for ligestilling og mod diskrimination baseret på køn.

SRF stræber efter ligestilling mellem kvinder og mænd. Vi skal derfor synliggøre de kønsforskelle, der findes i dag, og som skal afskaffes. Både mænd og kvinder skal deltage aktivt i dette arbejde.

En vigtig opgave i vores støttearbejde er at understrege forskellene i kvinders og mænds behov og levevilkår.

Undersøgelser viser, at der er særligt store forskelle, som gør kvinder udsatte, på følgende områder:

- Sundhed
- Arbejdsliv
- Økonomi
- Informationsteknologi
- Støtte og service

## **Vores egne liv**

Ligestilling mellem kønnene handler om at modarbejde kønsrelateret uretfærdighed. Der er derfor behov for specifikke målrettede tiltag for både piger og drenge, kvinder og mænd, som styrker evnen til at udvikle deres egen identitet. Dette skal præge alle omskolings- og kompetenceudvidende aktiviteter.

Kvinder med synshandicap står over for kønsbaseret diskrimination



En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

ligesom alle andre kvinder. Derudover står de også over for diskrimination baseret på handicap, hvilket skaber flere hindringer for at opnå ligestilling mellem kønnene og undgå forskelsbehandling på andre områder.

Inden for SRF har vi skabt et fællesskab, hvor vi støtter hinanden, så vi kan leve et aktivt og selvstændigt liv.

Et betydeligt antal af vores medlemmer føler sig ensomme og vil gerne bruge mere tid i selskab med andre mennesker. Flere kvinder end mænd bor alene. SRF spiller derfor en vigtig rolle, når det gælder om at bryde vores medlemmers isolation og dermed styrke deres selvstændighed.

Vi skal være opmærksomme på, at sexchikane ikke må forekomme inden for SRF. Vi skal også arbejde aktivt for at forhindre vold mod svagtseende kvinder. Vi skal styrke og udvide støtten til udsatte kvinder og øge vores opmærksomhed på udbredelsen og karakteren af vold mod svagtseende kvinder.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

## Afsnit 6

### Tilrettelæggelse af lederuddannelseskurser

#### Emne 1 – De fem herskertechnikker

Af: Helena B. Redding

De fem herskertechnikker, også kendt som dominansteknikker, er bevidste og ubevidste strategier, der bruges til at få magt over andre. I slutningen af 1970'erne udviklede Berit Ås, en norsk socialpsykolog, teorien om og identificerede de fem herskertechnikker. Dermed skabte hun et værktøj, der kan bruges til at identificere teknikkerne, så de bliver synlige, og man dermed kan neutralisere deres effekt. De fem herskertechnikker defineres som strategier til social manipulation, hvorved en dominerende gruppe opretholder deres position. Disse teknikker opleves i politik, i organisationer og på arbejdspladser.

I teorien kan teknikker som disse anvendes imod alle undertrykte grupper. Berit Ås mener dog, at de bruges i specifikke kombinationer og situationer i forhold til kvinder.

De fem herskertechnikker er:

- Usynliggørelse
- Latterliggørelse
- Tilbageholdelse af information
- Dobbeltafstraffelse (*Damned if you do, damned if you don't* – uanset hvad du gør, er det forkert)
- Påføring af skyld og skam

#### Usynliggørelse

Har du nogensinde oplevet at blive overset af en ordstyrer, når du har givet tegn til, at du gerne vil sige noget, eller bemærket, at dit input ikke er blevet noteret i referatet?

Målet med denne teknik er at formidle budskabet om, at du ikke eksisterer – at det, du siger eller gør, ikke har nogen betydning eller værdi. Denne teknik kan udtrykkes på flere forskellige måder, både verbalt og med kropssprog. Det kan bestå i, at dit bidrag til et møde afvises eller drøftes på en afvisende måde eller indebære

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

distraction, imens du taler, som f.eks. hvis folk rasler med papirer, rømmer sig eller hvisker til naboen. Det kan være, at de ikke reagerer på dit input, ingen tager noter, stiller spørgsmål eller viser nogen interesse i det, du siger. Formålet er at få genstanden for denne adfærd til at føle sig ubetydelig og usikker. At overse en person er en effektiv metode til at forhindre, at de deltager.

### Latterliggørelse

Denne teknik involverer, at modstanderne selv eller deres argumenter på manipulerende vis skildres på en latterliggørende måde.

Eksempel:

Mener du virkelig det? – efterfulgt af kluklatter

Gøre nar af din accent eller sammenligne dig med en sjov karakter fra TV

Sige, at du ser sød ud, når du er vred, når du beskylder andre for at gøre noget forkert.

Hvis ingen protesterer imod den slags, signalerer vi, at vi accepterer denne form for adfærd.

### Tilbageholdelse af information

At udelukke en person fra beslutningsprocessen eller bevidst ikke videregive oplysninger for at give den pågældende person ringere mulighed for at træffe en velbegrundet beslutning.

Eksempler:

Beslutninger træffes ikke til et møde, hvor alle er til stede, men under et telefonopkald forud for et møde eller ved en uformel sammenkomst, hvor ikke alle inviteres.

### Dobbeltafstraffelse (*Damned if you do, damned if you don't* – uanset hvad du gør, er det forkert)

Hvis du er samvittighedsfuld, siger folk, at du er for nøjeregnende, hvis du er ligefrem, siger de, at du er for dominerende, og hvis du er en god lytter, afvises du som svag. Du er enten for passiv eller for aggressiv – dobbelt straf.

Eksempler:

Hvis du udfører dine opgaver grundigt, bliver du anklaget for at være for langsom. Hvis du udfører dit arbejde effektivt, bliver du anklaget for at være sjusket.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Hvis en leder forsøger at være demokratisk – en god lytter, der er interesseret i de enkelte medlemmers input, inden der træffes en beslutning, kan lederen betragtes som svag. Hvis lederen på den anden side står fast og kæmper for det, han mener er rigtigt, kan han betragtes som diktatorisk.

#### Påføring af skyld og skam.

Denne undertrykkelsesteknik indebærer at få dig til at følge dig selv og skyldig i en handling eller en situation, selvom du ikke er årsagen til den pågældende situation. Dette kan indebære, at man taler til en person på en kritisk måde foran andre for at gøre personen forlegen eller antyde, at de selv er skyld i deres position.

## **Emne 2 – De forskellige ledelsesstile**

Af: Helena B. Redding

Effektive ledere er i stand til at fastsætte og nå udfordrende mål, gennemføre hurtige og resolute tiltag, selv i en vanskelig situation, tage velovervejede risici og fortsætte, når der er risiko for nederlag. Stærke kommunikationsfærdigheder, selvtillid, evnen til at lede andre og viljen til at tage forandringer til sig karakteriserer også gode ledere.

Vi har alle en ledelsesstil, men vi er ofte ikke opmærksomme på den. Vores ledelsesstil er noget, vi bør tænke over og forsøge at udvikle i den retning, vi ønsker.

Der findes mange definitioner på ledelsesstile, men de krydser ofte hinanden eller deler visse aspekter.

Vi er alle unikke – med forskellige styrker og forskellig opførsel. Vi har alle vores individuelle ledelsesstil, men vi kan både udvikle og tilpasse den, så den passer til vores miljø, opgaver og/eller de mennesker, vi arbejder sammen med. Hvis en gruppe mennesker får en praktisk opgave, vil man hurtigt se de forskellige ledelsesstile opstå, og gruppemedlemmernes roller viser sig, efterhånden som gruppen går i gang med at løse det praktiske problem eller opgaven. Dette vil som oftest gøre gruppens medlemmer mere bevidste om deres personlige interaktionsstil.

Her er nogle velkendte ledelsesstile:

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

### Ledelsesstil 1: Den instruerende leder

Denne ledelsesstil er kendetegnet ved meget bestemmende og mindre støttende adfærd. Lederen beslutter, hvad der skal gøres, udarbejder en handlingsplan, fastsætter mål og afgør, hvem der skal gøre hvad. Lederen fører planen ud i livet, prioriterer undervejs og holder nøje øje med det igangværende arbejde. Hvis der er behov for justeringer, eller hvis der skal foretages større ændringer, vil den instruerende leder træffe sådanne beslutninger alene. Den instruerende ledelsesstil bygges på envejskommunikation.

Denne ledelsesstil kommer tættest på den autoritære leder. Mange vil betragte den som gammeldags, men det kan være en fornuftig og vigtig stil at bruge i nødsituationer som f.eks. efter en bilulykke eller i tilfælde af brand, hvor personen, der har ansvaret, ikke har tid til at involvere andre. Denne type lederskab kan også være nyttig, når der er behov for nedskæringer eller reorganisering, for at en virksomhed kan overleve.

Der er andre situationer, hvor en instruerende ledelsesstil ikke ville være en god løsning. Et eksempel på dette kunne være tilfælde, hvor beslutninger kræver tid og inddragelse af medarbejdere/gruppedlemmer, der har et ekspertiseniveau, som bør medtages i processen.

### Ledelsesstil 2: Den konsulterende leder

Den konsulterende eller rådgivende ledelsesstil er karakteriseret ved adfærd, der støtter og vejleder. På samme måde som en instruerende ledelsesstil beslutter lederen, hvad der skal gøres, planlægger arbejdet og beslutter, hvem der gør hvad, hvornår og hvor. Det, der adskiller denne stil fra den foregående, er, at lederen er mere åben over for tovejskommunikation og er støttende. Den konsulterende leder opfordrer medarbejdere/gruppedlemmer til at komme med deres input og meninger. Denne type leder har en "åben dør"-politik, hvor han er til rådighed og i høj grad synligt til stede. Denne leder er stadig den person, som træffer de endelige beslutninger, efter at have overvejet input fra medarbejderne.

Denne type ledelsesstil er fornuftig at anvende, når en medarbejder/et gruppedlem mangler motivation.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Der er naturligvis situationer, hvor denne ledelsesstil ikke er at foretrække. En konsulterende stil ville ikke fungere godt i tilfælde, hvor medarbejdere/gruppedlemmer har den nødvendige erfaring og ekspertise til at løse problemet eller udføre opgaven selv. Den konsulterende eller rådgivende ledelsesstil er karakteriseret ved adfærd, der støtter og vejleder. På samme måde som en instruerende ledelsesstil beslutter lederen, hvad der skal gøres, planlægger arbejdet og beslutter, hvem der gør hvad, hvornår og hvor. Det, der adskiller denne stil fra den foregående, er, at lederen er mere åben over for tovejskommunikation og er støttende. Den konsulterende leder opfordrer medarbejdere/gruppedlemmer til at komme med deres input og meninger. Denne type leder har en "åben dør"-politik, hvor han er til rådighed og i høj grad synligt til stede. Denne leder er stadig den person, som træffer de endelige beslutninger, efter at have overvejet input fra medarbejderne.

Denne type ledelsesstil er fornuftig at anvende, når en medarbejder/et gruppedlem mangler motivation.

Der er naturligvis situationer, hvor denne ledelsesstil ikke er at foretrække. En konsulterende stil ville ikke fungere godt i tilfælde, hvor medarbejdere/gruppedlemmer har den nødvendige erfaring og ekspertise til at løse problemet eller udføre opgaven selv.

### Ledelsesstil 3: Den bidragende leder

En bidragende ledelsesstil karakteriseres ved en meget støttende, men mindre styrende adfærd. Under denne type lederskab er medarbejderne/gruppedlemmerne i langt højere grad selvstændige og ansvarlige. Lederen involverer medarbejderne/gruppedlemmerne i at lede efter løsninger, og medarbejderen bliver bedt om input og meninger om opgaven. Når medarbejderen/gruppedlemmet har spørgsmål, er lederen hurtig til at opfordre, hjælpe og støtte. Dette er en typisk coachingtilgang til lederskab, hvor lederen hjælper sine medarbejdere, så de selv kan finde løsninger på eventuelle problemer, der opstår. Hermed udvises tillid til, at de kan finde på gode løsninger. Læringseffekten er størst, når en medarbejder/et gruppedlem er i stand til selv at finde løsninger.

Et eksempel på, hvornår denne ledelsesstil kan være velegnet, er, når en medarbejder føler sig udkørt. Efter mange år på jobbet kender

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

personen måske sine opgaver både forfra og bagfra, så det er ikke nødvendigt for lederen at forklare, hvordan opgaven skal udføres, men medarbejderen kan have behov for støtte i en periode, hvor motivationen til ganske enkelt at få arbejdet gjort kan være lav. Lederen er derfor til stede på medarbejderens præmisser. Lederen inddrager, inspirerer og støtter medarbejderen ved at tilpasse opgaverne, så de passer bedst muligt. Der bruges meget tid på åbne diskussioner og dialog, og lederen udviser omsorg og bekymring for medarbejderens velbefindende.

Denne ledelsesstil er af ringe værdi, hvis medarbejderen/grupped medlemmet mangler færdigheder og/eller arbejds erfaring. Det giver ikke megen mening at spørge, hvordan en opgave skal løses, hvis man ikke er kvalificeret til at svare. Det kan føre til frustration.

#### Ledelsesstil 4: Den inkluderende leder

Er en ledelsesstil, hvor lederen er ivrig efter at inkludere alle samarbejdspartnere i beslutninger. Den inkluderende leder ønsker og værdsætter input fra andre og ønsker, at medarbejdere/grupped medlemmer skal være ansvarlige for deres bidrag til samarbejdet og resultaterne af en given opgave. En inkluderende leder arbejder hen imod at udvikle partnerskaber, hvor man konsekvent skaber resultater til gruppens fordel. De fokuserer altid på gruppens eller fællesskabets trivsel. Når en leder har en inkluderende ledelsesstil, føler deltagerne eller medarbejderne sig normalt værdsatte, og selvom en sådan ledelsesstil kræver mere af den enkelte kollega, giver det hver enkelt person plads til at vokse.

Respekt er en grundlæggende faktor i den inkluderende ledelsesstil. Lederen skal være struktureret, have et godt overblik over alle opgaver, kommunikere godt – alt sammen ting, der kan opnås gennem øvelse.

En inkluderende ledelsesstil kan anvendes på alle områder – på en arbejdsplads, i bestyrelsesmøder, i arbejdsgrupper eller i en familie. Det handler om at være en leder, der er villig til at fokusere og have det overordnede overblik, og samtidig bede alle medlemmer af

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

gruppen om input, og at alle involverede tager ansvar for sig selv og deres del af opgaven eller projektet.

I et bestyrelseslokale vil en inkluderende ledelsesstil for eksempel ikke blot sikre en åben dialog, men motivere til aktiv deltagelse, når der skal findes en løsning på et problem, eller der skal lægges en handlingsplan. For at sikre, at alle medlemmer af gruppen bliver hørt, bliver dem, der kan være tilbageholdende, opfordret og inspireret til at fremsætte deres idéer. På den måde kan lederen støtte og hjælpe deltagerne med at blomstre.

### **Emne 3 – Et par tips til at lede et møde**

Af: Helena B. Redding

Et møde, der ledes og afholdes på en god måde, kan hjælpe os med at nå de ønskede mål på en god og rettidig måde. Hvis du har påtaget dig opgaven som formand for en gruppe/bestyrelse eller er blevet bedt om at planlægge eller afholde et møde, er her nogle tips, der kan hjælpe dig.

Som forberedelse til et møde kan det være en stor hjælp at tænke over følgende:

- Hvad er dine mål for mødet? Dvs. kommunikation/nye idéer/beslutningstagning/deling af erfaringer osv.
- Hvordan ved du, eller hvilke parametre kan du bruge til at vurdere, om mødet var en succes?
- Hvilket format skal din dagsorden have?
- Hvem er ansvarlig for at sammensætte og sende dagsordenen?
- Hvor lang tid i forvejen skal dagsordenen være klar og sendt ud?
- Hvilke understøttende dokumenter vil deltagerne få brug for?
- Hvilken tidsramme har du brug for til mødet?
- Hvilket tidspunkt på dagen eller ugen skal mødet afholdes?
- Hvem deltager?
- Er der brug for en gæst eller gæstetaler?
- Hvilke roller skal tildeles under mødet?  
(Referatskriver/tovholder)
- Hvor skal mødet afholdes?
- Hvilke faciliteter og hvilket udstyr er der behov for?
- Er der behov for forfriskninger?



En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

- Hvordan skal pladserne fordeles?

Gode ting at tjekke og tænke igennem før og under mødet:

- Sørg for, at du ankommer før de andre deltagere, hvis mødestedet er ukendt for dig. Så har du tid til at sikre dig, at alt er, som det skal være, før de andre deltagere ankommer.
- Sørg for, at du opmuntrer deltagerne til at være aktive i diskussioner.
- Hvis dette er et almindeligt møde (dvs. bestyrelsesmøde), skal du bede deltagerne om at rapportere om den fremgang, der er sket i deres respektive opgaver, siden sidste møde.
- Sørg for, at alle har mulighed for at blive hørt. Ved små møder/bestyrelsesmøder kan dette gøres ved at bede om input fra alle, der sidder omkring bordet, og du kan starte med dem, der er mere stille, for at give dem mulighed for at komme med deres idéer først. På den måde vil de mere snakkende/aktive ikke altid få det første ord, men de vil have lige muligheder for at deltage i diskussionen.
- Brug den tidsafgrænsede dagsorden til at hjælpe dig med at komme igennem det hele uden at skulle haste igennem de sidste par punkter på dagsordenen.
- Hvis deltagerens input trækker ud, og du er bekymret for, om I kommer igennem dagsordenen, kan du overveje at fastsætte en tidsgrænse pr. taler.
- Forsøg at løse enhver konflikt, der måtte opstå under mødet, på en konstruktiv og tydelig måde.
- Opsummér med få ord vigtige beslutninger og handlinger, som bliver aftalt under mødet, imens du gennemgår dagsordenen. På den måde ved hver deltager nøjagtigt, hvad der er blevet besluttet. Dette vil også gøre det meget nemmere at skrive referat.

Efter mødet skal du sikre dig, at alle handlinger og/eller beslutninger, som blev vedtaget under mødet, bliver udført eller indført før næste møde.

#### **Emne 4 – Sådan forbedres selvværd**

Taget fra "[WBU leadership and mentoring training kit](#)" (Verdensorganisationen for Blindes undervisningsmateriale til ledelse og mentorordninger).

## En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Forbedring af selvværd tager tid, tålmodighed og energi. Det er vigtigt at finde ud af, hvad dine styrker og svagheder er. Det er vigtigt at anerkende dine styrker. Hvis du ikke mener, at du har nogen, kan du prøve at bede en ven eller et familiemedlem om hjælp. Interessant nok kan de mennesker, der er tæt på os, ofte identificere styrker, som vi ikke selv ser. Du kunne blive glædeligt overrasket! Hvis du forstår og anerkender dine svagheder, får du et solidt grundlag for at ændre dele af din adfærd.

Husk: Kvinder, der er svagtseende, har allerede bevist, at de har styrke og mod til at leve med deres handicap hver dag hele deres liv. De er allerede stærke kvinder.

### Øvelsen "Lær dig selv at kende"

Dette er en øvelse, der skal hjælpe dig som svagtseende kvinde med at finde ud af, hvem du er. Du tænker måske, at det er en simpel øvelse, eller at du allerede kender svaret, men nogle gange har vi ikke tiden eller modet til at spørge os selv om, hvem vi er, og hvor vi er på vej hen. Det er et godt sted at starte for at udvikle selvtillid og godt selvværd.

Denne øvelse kan være nyttig at lave med en gruppe kvinder, der er svagtseende, eller du kan lave den alene. At arbejde i en gruppe kan hjælpe jer med at lære hinanden at kende, men hvis du føler dig mere tryk ved at besvare disse spørgsmål i dit eget tempo eller på egen hånd, så er det også fint.

Hvis I laver denne øvelse som gruppe, kan følgende spørgsmål besvares ved at skrive svarene ned, hvorefter hver kvinde deler sine svar med gruppen. Gruppen kan også inddeles i mindre grupper eller par, hvor hver person stiller den anden følgende spørgsmål. Det er op til jer som gruppe at finde frem til, hvad der fungerer bedst.

### "Lær dig selv at kende" – spørgsmål

Spørg dig selv:

- Er du i tvivl om, om den vej, du er på vej nedad, er en blindgyde?
- Er du ved at tage de første skridt efter en ny begyndelse?
- Står du på toppen af en bakke, ser ud over landskabet og tænker 'hvad nu'?
- Står du ved et vejkryds og overvejer, hvilken vej du skal gå?

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

- Er du på vej i den helt forkerte retning?
- Har du det sjovt og nyder at være dig?
- Trasker du afsted, har det okay, men føler, at noget måske mangler?

Du skal nu stille dig selv følgende spørgsmål:

- 1) Hvad betyder det for dig at være kvinde?
- 2) Hvad er fordelene ved at være kvinde? (Giv eksempler på kvaliteter, oplevelser, muligheder)
- 3) Hvad er ulemperne ved at være kvinde? (Giv eksempler på lukkede døre, fordomme, manglende muligheder osv.)
- 4) Hvad betyder det for dig at være en kvinde med et synshandicap? Hvordan har det påvirket dit liv indtil videre?
- 5) Hvor mange muligheder har du haft eller ikke haft som følge af dit synshandicap?
- 6) Hvor relevant er det, at du har et synshandicap i forhold til den måde, du ønsker, at dit liv skal udvikle sig på?
- 7) På hvilket tidspunkt i mit liv har jeg haft det bedst?
- 8) Jeg kan bedst lide mig selv, når jeg..?
- 9) Hvordan ser min ideelle fremtid ud?
- 10) En kvinde, der har haft stor indflydelse på mig, er/var
- 11) En kvinde, der har haft positiv indflydelse på mig, er/var
- 12) Den ting ved mig, som jeg helst vil ændre eller udvikle, er

## Emne 5 – Sådan bliver du selvsikker

Taget fra "[WBU leadership and mentoring training kit](#)" (Verdensorganisationen for Blindes undervisningsmateriale til ledelse og mentorordninger).

Lyt effektivt

- Sig, hvad du mener og føler
- Sig så tydeligt som muligt, hvad du ønsker, der skal ske
- Overvej, hvad konsekvenserne er for dig og andre i en fælles situation

### 1) At lytte effektivt

At være en effektiv lytter er ikke noget, mange mennesker er født med. Det er en færdighed, der kommer med øvelse, og alle kan lære det.

- a) Lyt nøje efter, hvad der bliver sagt. Hvis du ikke forstår, skal du bede personen om at forklare – de bider ikke, og de vil

## En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

sikkert være glade for, at nogen tager sig tid og er interesserede i virkelig at lytte.

- b) Demonstrér, at du forstår, hvad den anden person siger. Du kan sige noget i retning af "du virker meget vred og skuffet". Dette er med til at gøre det klart for dig og den anden person, hvad det centrale problem er. Det kan også bidrage til at sætte fokus på problemet.
  - c) Lad være med at afbryde med dine følelser/tanker osv., imens de taler. Lad den anden person fortælle om sit problem uden afbrydelser, inden du taler.
- 2) Sig, hvad du mener og føler
- a) Tag ansvar for dine følelser.
  - b) Du er i din fulde ret til at sige, hvad der går dig på eller gør dig vred, men fokusér på adfærden, ikke på personen. Lad være med at tage det personligt! En persons mening om din adfærd er ikke nødvendigvis det samme som, hvad han eller hun synes om dig.
  - c) Tag dig god tid, imens du taler, og lad ikke den anden person afbryde dig.
  - d) Det er helt i orden at holde pause, før man begynder at tale, eller midt i en sætning. Dette vil hjælpe dig med at få styr på dine tanker og følelser.
- 3) Sig tydeligt, hvad du ønsker, der skal ske
- a) Undgå at give hentydninger eller snakke udenom. Den anden person forstår muligvis ikke det egentlige problem.
  - b) Sig tydeligt, hvad du ønsker, der skal ske. Hvis du gør det, ved du, at du vil blive forstået. Husk dine rettigheder – du har ret til at bede om det, du ønsker, og ret til at udtrykke dine følelser.
  - c) Lyt opmærksomt til det svar, du modtager.
- 4) Find fælles løsninger, og overvej konsekvenserne.
- a) Find kløften eller området imellem det, du ønsker, og hvad den anden person ønsker. Når du bruger dine lyttefærdigheder og fortæller den anden person om dine følelser, er det muligt at finde et område, der kunne være en løsning for jer begge.
  - b) Fælles løsninger betyder, at I begge er tilfredse med resultatet i modsætning til kompromisser, som kan betyde, at ingen af jer får, hvad I vil have.
  - c) Når I udforsker fælles løsninger, skal du se på effekten, som disse kunne have på dig selv og andre mennesker.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

- d) Nogle gange er løsninger ikke altid mulige, og man er nødt til at gå på kompromis. Sørg for, at du er okay med det. At finde en måde, som I begge er tilfredse med, kan nogle gange være bedre end at lade problemer være uløste, men andre gange må man lade problemer ligge indtil et senere tidspunkt for at give både sig selv og den anden person tid til at tænke over, hvad der er sket.

## **Emne 6 – Kommunikation**

Af: Helena B. Redding

Alle mennesker består af tre dele: tanke, følelse og adfærd/handling.

Kommunikation er både let og kompleks. Kommunikation handler om at udtrykke tanker, følelser, meninger og idéer over for en eller flere personer. Hvis du er dygtig til at kommunikere, er der større chancer for, at folk vil lytte til det, du har at sige.

Nogle mennesker er født med effektive kommunikationsfærdigheder – andre er nødt til at udvikle dem over tid. Hvis vi ønsker at udvikle gode kommunikationsfærdigheder, er vi nødt til at øve os ved at sætte os i situationer, hvor vi skal kommunikere med mange forskellige mennesker under forskellige omstændigheder.

De fleste af os skal lære at være mere præcise, når vi taler. Vi skal også være gode til at bekræfte, hvad vi hører, så vi ved, at vi har forstået det korrekt. Misforståelser kan forårsage frustration og fejl.

Det siges, at vi kun hører halvdelen af det, vi har fået at vide,  
Kun forstår halvdelen af det, vi hører  
Kun tror på halvdelen af det, vi forstår  
Og kun husker halvdelen af det, vi tror på  
Så er der ikke meget tilbage af de oplysninger eller den besked, vi netop har fået ...

### Aktiv lytning

Aktiv lytning er en af de vigtigste færdigheder, man kan have. Hvor godt vi lytter og noterer os, hvad vi hører, har stor indflydelse på vores relationer, både på arbejdspladsen, i vores organisation og i vores privatliv.

Vi lytter for at modtage oplysninger

Vi lytter for at forstå

Vi lytter for at have det sjovt

Vi lytter for at lære

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Hvis man tænker på al den tid, vi bruger på at lytte, burde vi være ret gode til det, men det er en kendsgerning, at de fleste af os ikke er det!

Gode kommunikationsevner kræver, at vi kender os selv godt, og at vi er opmærksomme på vores egen kommunikationsstil.

Hvis vi vil være bedre til at lytte, skal vi øve os. Vi skal være opmærksomme, når vi kommunikerer, og kontrollere og sikre os, at vi hører og registrerer det budskab, som afsenderen giver os. For at vi kan gøre dette, skal vi koncentrere os og ikke lade baggrundsstøj og andre ting forstyrre os. Det betyder også, at vi ikke må begynde at forberede vores svar eller modargumenter, mens vi lytter til den person, som vi taler med.

De fleste af os har oplevet samtaler, hvor vi har følt, at den anden person ikke rigtigt var opmærksom. Det er en meget ubehagelig oplevelse, som kan give dig en følelse af ikke at være værdsat. Med små bekræftende ord og lyde kan du på en god måde vise, at du lytter. Her er fem nøgleelementer i aktiv lytning:

Vær opmærksom! (sørg for, at du ikke bliver distraheret, og lad være med at forberede dit svar eller modargument, mens den anden person taler)

Vis, at du lytter til personen med små bekræftende ord eller lyde  
Giv feedback (for at være sikker på, at du har forstået det korrekt – bekræft, hvad du har hørt, eller stil afklarende spørgsmål)

Vær ALDRIG dømmende (afbrydelser er spild af tid – det frustrerer bare taleren). Giv personen en chance for at tale færdigt, før du stiller et spørgsmål.

Reager på en passende måde. Aktiv lytning er grundlag for respekt og forståelse. Du indhenter oplysninger og nye perspektiver. Du opnår intet ved at være nedladende. Vær faktuel og ærlig i dit svar. Vis respekt, også selvom du ikke er enig.

Det kan være sundt at være enige om at være uenige 😊

At blive en aktiv lytter er ganske krævende – især hvis du ikke har været særlig god til det tidligere. Vi er alle vanedyr, og hvis vi ikke har været opmærksomme på det før, har vi ofte gamle vaner, som vi skal ændre, men det er virkelig umagen værd. Du vil være i stand til

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

at etablere et godt forhold til den person, du kommunikerer med, og du vil være i stand til at diskutere og nå frem til en gensidig løsning baseret på lighed.

Vi skal huske, at hvert eneste forslag fortjener at blive hørt. Selvom vi måske har hørt forslaget før, kan det komme fra et nyt bestyrelsesmedlem, der ikke vidste det. Situationer ændrer sig også, så selvom forslaget ikke kunne gennemføres tidligere, er det måske en mulighed nu.

### Familieperspektivet

- En organisation er som en stor familie.
- Alt, hvad du gør – og alt, hvad du ikke gør – påvirker de andre i familien.
- Vi er dermed indbyrdes afhængige af hinanden og har forventninger og krav.
- I relationer kan man ikke være "neutral". Vi er enten positive, tydelige og konstruktive, eller vi er negative og endda destruktive. Forklaring: Forestil dig, at du sidder i et bestyrelsesmøde. Du har et vigtigt forslag, du gerne vil fremsætte. Halvdelen af bestyrelsesmedlemmerne er enige og begejstrede, den anden halvdel forbliver tavs. Hvis de ikke kommenterer eller giver nogen form for feedback, tror man måske, at de er neutrale, men faktum er, at de fleste mennesker vil opleve, at de er negative over for forslaget – simpelthen fordi de ikke giver nogen feedback overhovedet.

Undersøgelser viser, at en lille gruppe mennesker er meget mere effektive og produktive, når et projekt skal implementeres, end når et projekt implementeres af en enkelt person. Når en lille gruppe arbejder sammen om et projekt, har man glæde af flere idéer og løsninger, og der er flere "sikkerhedsventiler" i forhold til eventuelle fejl, der kunne være i planerne. Hvis en gruppe skal arbejde sammen, er god og effektiv kommunikation yderst vigtig.

### Effektiv kommunikation

For at fremme effektiv kommunikation i en gruppe skal en god portion høflighed blandes med åbenhed.



En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

Effektiv kommunikation kræver:

- At alle parter er motiverede.
- At alle har evnen til at målrette og tilpasse deres budskab/pointe.
- At gruppen anvender samme sprog og terminologi.
- At alle er klar over, at folk er forskellige og ikke har samme værdier, personlighed og adfærdsstil, og derfor forholder sig til situationer på forskellige måder.

Den gode samtale er karakteriseret ved:

- En positiv indstilling og stemning
- Respekt og lighed
- Gensidig gennemsigtighed
- Villighed og evne til at give ros og anerkendelse
- At alle er gode lyttere samt talere/formidlere
- Fleksibilitet
- Ansvar

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

## **Emne 7 – De seks tænkehatte**

Af: Helena B. Redding

Forskellige personlighedstyper skaber et velafrundet team. Det er dog vigtigt at udnytte forskellighederne på en positiv måde og spille på hinandens styrker!

Edward de Bono klassificerede modellen med de "seks tænkehatte", der kan bruges til at udforske de forskellige perspektiver i en situation, en udfordring eller et projekt.

Teknikken med de 6 hatte er udtænkt for at hjælpe den enkelte med at se et emne fra en række forskellige synsvinkler, der kan være helt anderledes end den, de naturligt ville antage. Edward de Bono mente, at mennesker udvikler tankevaner, som derefter begrænser brugen af forskellige tankegange eller synsvinkler. Teamwork kan blive mere effektivt, hvis man bevidst anvender denne teknik.

I de Bonos teknik nævner han seks forskellige tilgange eller synsvinkler og symboliserer hver enkelt med en hat i en bestemt farve. På den måde bliver synsvinklen nemmere at huske.

De forskellige tænkehatte:

**HVID** – tænk på et hvidt stykke papir – det er neutralt, men indeholder oplysninger. Den hvide hat repræsenterer oplysninger, statistikker og objektive fakta. Når du har den hvide hat på under et møde, beder du om flere oplysninger. Du lægger forslag og argumenter til side og ser på de oplysninger, der er tilbage.

**RØD** – repræsenterer varme, følelser og intuition uden at skulle retfærdiggøre eller forklare. I alvorlige eller kritiske diskussioner forventes det, at du ikke viser følelser, men mange tager den røde hat på og forvandler følelserne til logiske argumenter. Den røde hat giver dig mulighed for at udtrykke dine følelser uden at skulle undskylde for dem.

**SORT** – repræsenterer kritisk sans og forsigtighed med fokus på farlige områder. Forestil dig en dommer klædt i sort, som gør sig klar til at afgive sin dom. Den sorte hat er den, der udsender

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

advarselssignaler. Når du har den sorte hat på, kan du forhindre, at der sker fejl. Den sorte hat symboliserer kritisk sans og påpeger, hvorfor noget ikke er muligt eller rimeligt at implementere.

Når du tager den sorte hat på, påtager du dig den analytiske del af projektet. Vær dog forsigtig med at bruge den sorte hat for meget, da det kan dæmpe kreativiteten og indføre negativitet i drøftelserne.

**GUL** – som solen. Repræsenterer positivitet, optimisme og håb. Når du tager den gule hat på, leder du efter muligheder, og hvordan man kan omsætte en plan til handling. Alle kreative idéer har brug for, at nogen tager den gule hat på for at påpege muligheder.

**GRØN** – repræsenterer kreativitet, hypotese og nye idéer. Den står for nye måder at gøre tingene på og finde løsninger.

**BLÅ** – tænk på himlen. Den blå hat repræsenterer kontrol og organisering af alle trin i et projekt og alle andre hatte. Når du tager den blå hat på, overvejer du, hvordan du bedst kan bruge al den information og viden, der er til rådighed. Når du har den blå hat på, skal du rådføre dig med de andre hatte og bede om råd, konklusioner og forslag. Ledere eller formænd tager ofte den blå hat på til møder. Personen, der bærer den blå hat, er den, der bør have kontrollen, mens de andre medlemmer kan finde på idéer og forslag. Den blå hat skal bruges til at organisere processen.

Før man begynder at arbejde på et nyt projekt, kan det f.eks. være meget gavnligt at bruge teknikken med de seks hatte.

Det siges, at hvis denne metode bruges bevidst, kan den

- øge produktiviteten i beslutningstagningen.
- forbedre tankeprocessen, fordi du fokuserer på ét perspektiv ad gangen.
- forbedre kommunikationen
- opfordre til kreativitet

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

- hjælpe med at undgå uproduktive diskussioner.

Eksempler på, hvordan man kan bruge denne teknik:

Du har indkaldt til et møde, hvor et problem skal behandles, og der skal findes en løsning. De seks tænkehatte kan derefter bruges en efter en, hvor man først identificerer det specifikke problem, derefter udvikler en række løsninger og til sidst vælger den ønskede løsning.

Et møde kan starte med, at man bruger den blå hat til at diskutere lederskab og afholdelse af mødet og til at blive enige om det endelige mål eller formål. Derefter vil den røde hat give mødedeltagerne en chance for at lytte til meninger og reaktioner på det pågældende problem. De grønne og gule hatte vil føre diskussionen videre til nye, positive idéer til løsninger. I den næste fase kan mødedeltagerne skiftevis bruge den hvide og sorte hat til at bede om og se på fakta og mulige løsninger med konstruktiv kritik.

Hvis du bruger teknikken med de seks hatte i en gruppe, får hele gruppen mulighed for at fokusere på ét perspektiv ad gangen og samarbejde om at anskue problemet og finde den bedste løsning.

Metoden kan også bruges på individuelt niveau. Alle mennesker er forskellige, og vi bruger forskellige hatte under forskellige aktiviteter og i forskellige situationer. Det er derfor et stort aktiv, hvis grupper/bestyrelser osv. er sammensat af forskellige typer mennesker med forskellige perspektiver. Hvis dette ikke er tilfældet, vil teknikken med de seks hatte kunne hjælpe jer med at opnå et lignende resultat.

De fleste af os vil genkende vores måde at tænke på og føle os bedst tilpas med en af de seks farvede hatte. Det er en god idé at være opmærksom på dine egne synsvinkler, så du aktivt kan tage de resterende hatte på for at se på hvert enkelt emne/problem/projekt fra alle vinkler.

De fleste mennesker føler sig mest trygge ved at bruge én type hat frem for andre, men vi har en tendens til at tage hatte i forskellige farver på, afhængigt af hvor vi er, og hvad vi laver. Hver bestyrelse eller arbejdsgruppe har brug for bredde – forskellige typer mennesker, der ser situationen fra forskellige vinkler. Kan du forestille dig, hvor produktiv en bestyrelse fyldt med mennesker, som naturligt bærer den sorte hat, ville være? Alle har styrker, og

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og  
selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----

lederen, formanden eller organisationen skal bygge videre på disse  
styrker.

En værktøjskasse til fremme af ligestilling mellem kønnene og selvstændiggørelse af kvinder med synshandicap

-----  
Redigeret af: Maria Kyriacou



Denne rapport blev medfinansieret af EU-programmet "Rights, Equality and Citizenship" (rettigheder, ligestilling og borgerskab).

Indholdet af denne rapport afspejler ikke EU's officielle mening. Ansvar for de oplysninger og synspunkter, der gives udtryk for i publikationen, ligger udelukkende hos forfatterne.

## Om EBU

Den Europæiske Blindeorganisation (EBU) er en europæisk, ikke-statslig almenyttig organisation, der blev stiftet i 1984. Den er et af Verdensorganisationen for Blindes seks regionale organer, og den fremmer blinde og svagtseendes interesser i Europa.

Den drives i øjeblikket i et netværk af 44 nationale medlemmer, herunder organisationer fra alle 28 EU-medlemsstater, kandidatlande og andre større lande i det geografiske Europa.

European Blind Union

6 rue Gager-Gabillot 75015 Paris, Frankrig

Tlf.: +33 1 47 05 38 20

Fax: +33 1 47 05 38 21

E-mail: [ebu@euroblind.org](mailto:ebu@euroblind.org)

Websted: [www.euroblind.org](http://www.euroblind.org)

E-mail: [ebu@euroblind.org](mailto:ebu@euroblind.org)

Facebook: <http://www.facebook.com/EuropeanBlindUnionEBU>

Twitter: <https://twitter.com/euroblind>

SLUT PÅ DOKUMENTET