



ARKITEKTSKOLEN AARHUS

HANDLINGSPLAN FOR LIGESTILLING, INKLUSION OG DIVERSITET

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	3
Udfordringer	5
Ubalance mellem kønnene: Problemstillingen	5
Ledende akademiske stillinger på Arkitektskolen Aarhus	6
Studerende på Arkitektskolen Aarhus	7
Sexistisk og anden diskriminerende adfærd: Hvad er det?	8
Sexistisk adfærd inden for arkitektområdet i Danmark	9
Sexistisk og anden diskriminerende adfærd på Arkitektskolen Aarhus	9
Inklusion af forskellige sprog og kulturer på Arkitektskolen Aarhus	10
Inklusion af samtlige kønsidentiteter på Arkitektskolen Aarhus	11
Årsager til ubalancer mellem kønnene, sexistiske og andre diskriminerende eller ekskluderende former for adfærd	12
De ønskede resultater	13
Ligestilling mellem kønnene	13
En inkluderende kultur	14
Vejledende principper for italesættelse af udfordringerne	15
Data	15
Frivilligt engagement og social ansvarlighed	16
En inkluderende tilgang	16
Institutionelle rammer og ressourcer ift. implementering	17
Ledelse	17
Udvalget for inklusion og diversitet	18
Indsamling og overvågning af data	18
Oplæring og kapacitetsopbygning	19
Handlingsplan	20
Bilag 1	22
Bilag 2	23
Kildehenvisninger	24

INDLEDNING

ARBEJDSGRUPPEN

Denne handlingsplan for ligestilling, inklusion og diversitet kaldet GEID (Gender Equality, Inclusion and Diversity) for Arkitektskolen Aarhus (AAA) er udarbejdet af en arbejdsgruppe nedsat af rektor.

Arbejdsgruppens medlemmer er udvalgt på baggrund af skriftlige interesselilkendegivelser fra medarbejdere og studerende.

Gruppen består af følgende medlemmer:

- Camilla Bank Andersen, studieadjunkt
 - Ruth Baumeister, lektor
 - Antonio Bernacchi, studieadjunkt
 - Carolina Dayer, lektor
 - Joel Letkemann, ph.d.-stipendiat
 - Urszula Kozminska, adjunkt
 - Riccelli Laplace Resende, ph.d.-kandidat
 - Kristine Leth Juul, prorektor
 - Mia Mimi Flodager, ph.d.-koordinator
 - Louise Hauptmann, HR-konsulent
-
- Lynn Roseberry, ph.d., ekstern konsulent/facilitator

En fokusgruppe bestående af studerende har bidraget med input til arbejdsgruppen. Fokusgruppen havde følgende medlemmer:

- Nini Torp Nilsen
- Clara Søgren Bøjstrup
- Kristina Nielsen
- Michelle Høglund Andersen

Planen blev færdiggjort i maj 2022.

INDLEDNING

HANDLINGSPLANEN

Skolens øverste ledelse gav arbejdsgruppen mandat til at udarbejde en handlingsplan med udgangspunkt i skolens visioner på området. Handlingsplanen skal godkendes af rektor.

Det primære formål med planen er at sikre, at AAA bringer alle talenter i spil, uanset køn, alder, nationalitet/etnicitet, seksuel orientering og kønsidentitet, fysiske eller mentale barrierer og baggrunde. AAA ønsker at sikre, at der er plads til at udtrykke alle de forskellige perspektiver, denne mangfoldighed repræsenterer. Det er derfor vigtigt at sikre, at AAA skaber en ramme, der understøtter denne mangfoldighed.

AAA har forpligtet sig til at støtte princippet om ligestilling mellem kønnene. Det betyder, at alle mennesker, uanset biologisk køn eller kønsidentitet, har ret til lige muligheder og ens behandling. AAA har ligeledes forpligtet sig til at støtte lighedsprincippet med hensyn til andre personlige identitetsmarkører og baggrunde.

Denne plan er baseret på en model, som er beskrevet i Europa-Kommissionens vejledning om ligestillingsplaner (GEPeR). Planen identificerer:

- de udfordringer den søger at italesætte
- deres årsager
- de ønskede resultater, herunder mål
- de aktiviteter, som er nødvendige for at nå målene, samt
- indikatorer, der kan anvendes til at overvåge fremskridt.

I denne handlingsplan vil vi først opridse de udfordringer, AAA søger at italesætte, samt de årsager, der menes at bidrage til disse udfordringer. Herefter de ønskede resultater, og de vejledende principper der ligger til grund for at beslutte, hvilke handlinger der skal foretages. Slutteligt gennemgås de handlinger, som er nødvendige for at opnå de ønskede resultater. Indikatorerne, der anvendes til at overvåge fremskridt fremgår af bilaget.

UDFORDRINGER

UDFORDRINGER

Denne handlingsplan italesætter fire hovedudfordringer på skolen:

- Kønsrelateret ubalance
- Sexistisk og diskriminerende adfærd
- Sproglige og kulturelle forskelle blandt undervisere og ansatte
- At vi favner alle kønsidentiteter

KØNSRELATERET UBALANCE

Årtiers forskning har vist, at når et køn udgør mindre end 35% af en arbejdsgruppe, vil det have negative konsekvenser, som relaterer sig til øget brug af kønsstereotyper.

Køn har mindst indvirkning, når andelen af mænd og kvinder i en arbejdsgruppe er nogenlunde ens (ingen af grupperne udgør mindre end 40%) - kønsforskelle overdrives ikke, og der opleves langt færre kønsstereotyper.

VIDSTE DU AT...

Interessen for kønnets påvirkning i organisationer går helt tilbage til 1977, eller længere. Året hvor Harvard Business School-forsker, Rosemary Kanter, offentliggjorde sin meget indflydelsesrige afhandling om den kønsrelaterede sammensætning af organisationer.³ Kanter hævdede, at når kvinder udgør mindre end 35% af en arbejdsgruppe, fremhæves de som "tokens", som symbolske kvinder, og kønsforskelle bliver mere tydelige, hvilket medfører en række negative konsekvenser. Disse opstår, fordi "symbolske" kvinder af flertallet opfattes som repræsentanter for alle kvinder, hvilket gør at de forskelle mellem kvinder og mænd der opleves overdrives og polariseres. Som følge heraf oplever "symbolske" kvinder et øget præstationspres, skarpere grænser mellem grupper, isolation, og de reduceres til kønsstereotype roller.

Senere forskning har bekræftet Kanters hypotese. Der rapporteres om kønssammensætningens effekt på forskellige niveauer i den sociale organisation, lige fra store industrikoncerner og statslige bureaukratier til små laboratoriegrupper hvor man mødes ansigt til ansigt.⁴ Både mænd og kvinder påvirkes af at have mindretalsstatus, men det er generelt en fordel for mændene og en ulempe for kvinderne - uanset om kvinderne er i flertal eller i mindretal.⁵

LEDERSTILLINGER OG LEDENDE AKADEMISKE STILLINGER I DANMARK

Der har længe været en vedvarende kønsmæssig ubalance inden for ledende akademiske stillinger på højere danske læresteder, på trods af det stigende antal kvinder der får en universitetsuddannelse og det stigende antal kvindelige ph.d.-studerende.

Dette mønster ses også på AAA. Igennem de seneste fem år har flertallet af lektorer, professorer og ledelse på skolen været mænd, selv om 47% af arkitekter i Danmark er kvinder.⁷

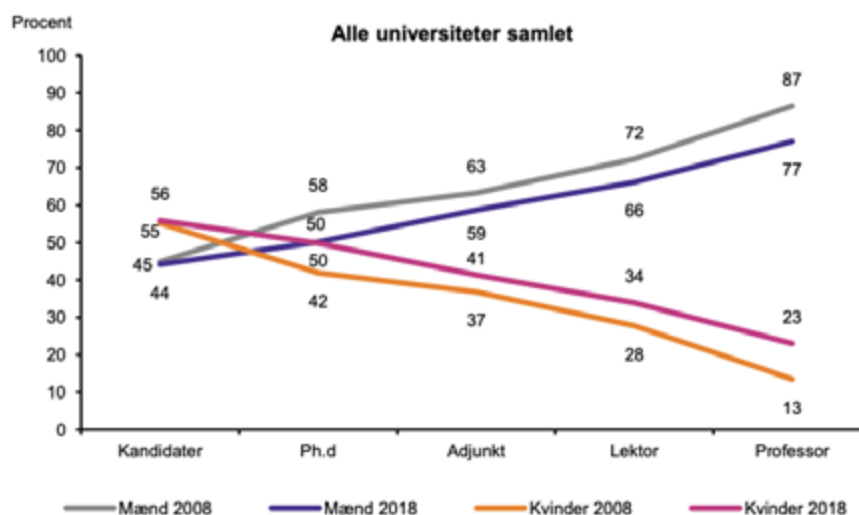
Hertil skal dog nævnes, at antallet af ansatte i disse stillinger hos AAA er så lille, at der opstår store procentuelle udsving hvis blot en eller to personer går af eller træder til.

VIDSTE DU AT...

I 2018 var 23 procent af professorerne på danske universiteter kvinder, mens andelen af kvinder på ph.d.- og kandidatniveau var lidt mindre end 60%, som det også var tilfældet 2008, 10 år før. Der er intet, der tyder på, at andelen af kvinder i faste stillinger på højere uddannelsesinstitutioner i Danmark vil stige væsentligt i den nærmeste fremtid.⁶ Se tabel 1.

TABEL 1

Mænd og kvinder i et typisk akademisk karriereforløb, danske universiteter samlet, 2008 og 2018, procent.



Kilde: Uddannelses- og Forskningsministeriet på baggrund af Danmarks Statistiks elev- og ph.d.-register samt universiteternes indberetninger til Uddannelses- og Forskningsministeriet.

UDFORDRINGER

STUDERENDE

I 2021 var 75% af AAA's ansøgere kvinder. 58% af de studerende, som blev optaget på AAA var kvinder (se tabel 1 nedenfor). Andelen af henholdsvis kvindelige og mandlige studerende, der blev optaget, ligger således inden for et niveau, hvor man antager at negative konsekvenser af kønsmæssig ubalance forebygges. På trods af overrepræsentationen af kvinder blandt ansøgere er det fortsat vigtigt at overvåge disse data og sikre, at ansættelses- og udvælgelsesprocesser ikke fører til en endnu større andel af kvindelige studerende.

TABEL 2

Udvælgelsesprocessens trin	I alt	Mænd	Kvinder
Ansøgninger	833	294 / 35%	539 / 65%
Udvalgt til hjemmeopgave	625	197 / 31%	428 / 68%
Indleverede opgaven	425	143 / 34 %	282 / 66%
Udvalgt til adgangsprøve	209	68 / 32,5 %	141 / 67,5%
Optaget	111	46 / 41%	65 / 59%

UDFORDRINGER

SEXISTISK OG ANDEN DISKRIMINERENDE ADFÆRD: HVAD ER DET?

“Sexisme” kan defineres som handlinger eller holdninger, der diskriminerer mennesker udelukkende på baggrund af deres køn. Sexisme bygger på antagelser omkring kvinders og mænds grundlæggende karakterer og de roller, de bør udfylde i samfundet. Kønsspecifikke antagelser om kvinder og mænd udtrykkes ofte som kønsstereotyper. Og de anser typisk mænd som værende kvinder overlegne vurderet ud fra værdien af det arbejde, de udfører og deres intellektuelle evner.

Typisk anser kønsstereotyperne derimod kvinder som overlegne sammenlignet med mænd på nogle andre parametre, som f.eks. omsorgsfuldhed og følelsesmæssige intelligens. Antagelserne kan være bevidste og fjendtlige, eller de kan operere uden for vores bevidsthed i form af ubevidste fordomme, uanset hvor engagerede vi end måtte være i ligestilling mellem kønnene.

På trods af national og international lovgivning, som forbyder forskelsbehandling, er kvinder stadig underrepræsenteret i beslutningstagende roller, udelukkes fra visse sektorer i økonomien, er dem som primært udfører ulønnet plejearbejde, udfører laverelønnet arbejde og i højere grad udsættes for kønsrelateret vold. De sexistiske holdninger, praksisser og adfærd, som nedgør kvinders arbejde og intellektuelle evner, er en medvirkende årsag til disse uligheder.⁸

VIDSTE DU AT...

Dansk lovgivning omhandlende forbud mod kønsdiskrimination forbyder to former for kønsdiskrimination: kønsrelateret chikane og seksuel chikane.⁹

Denne lov definerer kønsrelateret chikane som “enhver uønsket verbal, non-verbal eller fysisk adfærd... som relaterer sig til en persons køn, der har til hensigt eller har den virkning, at den krænker denne persons værdighed og skaber et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt miljø.” Den danske lov om forbud mod forskelsbehandling af andre årsager omfatter en tilsvarende bestemmelse, som definerer chikane på baggrund af race, hudfarve, religion eller tro, politisk anskuelse, seksuel orientering, alder, handicap, etnicitet eller social baggrund.¹⁰

Denne lov definerer seksuel chikane som “enhver uønsket verbal, non-verbal eller fysisk adfærd... med seksuelle undertoner, der har det formål eller resulterer i, at den krænker en persons værdighed, især ved at skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt miljø.”

Seksuel chikane omfatter alle former for uønsket seksuel opmærksomhed og kan f.eks. omfatte følgende¹¹:

- Uønsket berøring
- Uønskede verbale opfordringer til samleje
- Sjofle vittigheder og kommentarer
- Irrelevante spørgsmål omkring seksuelle emner
- Fremvisning af pornografisk materiale.
- Bemærk, at listen ikke er udtømmende.

Det er vigtigt at bemærke, at hvorvidt noget kvalificerer som chikane – seksuel eller ikke-seksuel – ikke afhænger af hensigten. Det er tilstrækkeligt, hvis adfærden har den virkning, at den “krænker en persons værdighed” eller “skaber et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller (blot) ubehageligt miljø.”

Det er også vigtigt at bemærke, at selv om en handling matcher definitionen af seksuel chikane, betyder det ikke nødvendigvis, at arbejdsgiveren kan holdes ansvarlig for denne handling. Det påhviler endvidere arbejdsgiveren at afgøre, hvorvidt en adfærd udgør tilstrækkelig grund til at bringe ansættelsen til ophør, med forbehold for arbejdsgiverens forpligtelse til at sikre lige behandling af alle ansatte.

VIDSTE DU AT...

En væsentlig del af den forskning der er udført på området viser, at det at opleve kønsdiskriminerende adfærd er forbundet med et lavere tilhørsforhold til arbejdspladsen og med ringere mental sundhed og mindre jobtilfredshed. Kønsdiskriminerende adfærd kan have disse virkninger, selv når den ikke er særlig alvorlig. Forskning har vist, at mindre intense men hyppige skadelige oplevelser (f.eks. et kønsdiskriminerende miljø i en organisation eller kønschikane) kan have lige så negative effekter, som dem der udspringer af mere intense, men mindre hyppige oplevelser af chikane (f.eks. uønsket berøring, krav om seksuelle ydelser).¹²

SEXISTISK ADFÆRD INDENFOR ARKITEKTUROMRÅDET I DANMARK

En undersøgelse, som for nylig blev udført af Forbundet Arkitekter og Designere (FAOD) i Danmark afslørede, at kønsdiskrimination, herunder seksuel chikane, fortsat er et problem både på arkitekt-skolerne og i erhvervet.¹³ Ifølge rapporten havde 27% af de kvindelige og 4% af de mandlige afgængere, som besvarede spørgeskemaet oplevet en eller anden form for seksuel chikane i løbet af deres studier. 12% af de adspurgte "i beskæftigelse" havde været udsat for en eller anden form for seksuel chikane inden for de seneste to år. Ud af gruppen af "kvinder i beskæftigelse" havde 15% været udsat for en eller anden form for seksuel chikane inden for de seneste to år, og for gruppen af "mænd i beskæftigelse" var tallet 6%.

På baggrund af forskningen i kønsbaseret og seksuel chikane er det rimeligt at antage, at kønsdiskriminerende adfærd er en faktor, som forhindrer kvinder i at opnå ledende stillinger i arkitekt-virksomheder.

SEXISTISK OG DISKRIMINERENDE ADFÆRD PÅ SKOLEN

Undersøgelsen, som blev udført i 2021, som en del af arbejdsmiljørapporten (APV) for AAA, viste, at et lille antal forskere og administrativt personale (7% for VIP og 3% for TAP) angav, at de havde oplevet diskriminerende adfærd grundet deres køn, etnicitet, sundhed eller seksuelle orientering i løbet af de foregående 12 måneder. Arbejdsmiljøkonsulenterne, som analyserede resultaterne, konkluderede, at AAA ligger et godt stykke under landsgennemsnittet med hensyn til diskriminerende adfærd. De anbefalede dog også, at skolen bør sikre, at alle ved, hvor de kan få hjælp, da dataene viste, at nogle af dem, der sagde, at de havde oplevet diskriminerende adfærd, ikke vidste, hvor de kunne få hjælp.

En undersøgelse af studiemiljøet i 2021 viste ligeledes, at et meget lille antal studerende oplevede mobning, chikane eller diskrimination på daglig, ugentlig eller månedlig basis (se bilag 1). Men procentdelen af studerende, som havde oplevet denne form for adfærd mindre hyppigt var betydeligt større. For eksempel angav 18%, at de var blevet ekskluderet fra studiemiljøet; 10% angav, at de havde været genstand for fornærmende kommentarer; 4% angav, at de havde modtaget uønsket seksuel opmærksomhed; 7% havde oplevet forskelsbehandling; 8% havde været udsat for fornærmende bemærkninger om deres udseende eller køn. De personer de adspurgte angav, som dem der havde forårsaget dette, omfattede både ansatte og studerende. Et stort flertal af de studerende, som rapporterede, at de havde oplevet en sådan adfærd, rapporterede, at de vidste, hvor de kunne få hjælp, men der var stadig et betydeligt mindretal (36 elever, eller 15%), som angav, at de havde haft brug for hjælp, men ikke havde vidst hvor de kunne henvende sig.

UDFORDRINGER

På trods af at 2021-undersøgelsen viser, at diskriminerende adfærd absolut ikke er almindelig blandt medarbejdere, og heller ikke specielt mere udbredt blandt skolens studerende end andre steder, er det vigtigt at forstå, at en formel indberetning er den mindst almindelige reaktion på seksuel chikane.¹⁴ De to hovedårsager til manglende indberetning er frygt for repressalier og forældede, formalistiske klageprocesser.¹⁵

VIDSTE DU AT...

Frygt for repressalier kan afholde folk fra at indberette oplevelser af seksuel chikane og diskrimination, eller endog fra at besvare spørgsmål om disse oplevelser i arbejdspladsundersøgelser, hvis respondenterne er bange for, at andre vil kunne gætte, hvem der har indberettet oplevelserne. Dette gælder især for mindre organisationer.

INKLUSION AF FORSKELLIGE SPROG OG KULTURER PÅ ARKITEKTSKOLEN AAHUS

Forskere og undervisere på AAA omfatter folk fra forskellige lande med forskellige kulturer og sprog. Størstedelen af det administrative personale, og de fleste af forskerne er dog født, opvokset og uddannet i Danmark.

Den kulturelle mangfoldighed AAA repræsenterer, samler forskellige perspektiver, oplevelser og viden. Talrige undersøgelser viser, at diversitet - såvel iboende (f.eks. race eller køn) og erhvervet (erfaring, kulturel baggrund) - er forbundet med forbedrede evner til at tage beslutninger, større innovation og forretningsmæssig succes.¹⁶

Fordelene ved diversitet opnås imidlertid sjældent, uden at der samtidig er en stærk følelse af team- og organisatorisk inddragelse.¹⁷ Først når alle føler sig velkommen og respekterede, vil organisationen kunne drage fordel af samtlige perspektiver og erfaringer. I stedet for at sløre forskellene, bør organisationerne være opmærksomme på dem.

Det kan være en udfordring at få alle til at føle sig velkommen og respekteret i en flersproget og multikulturel organisation. Kulturelle forskelle og forskelle i sproglige præferencer og -færdigheder kan føre til misforståelser og gnidninger.

Friktion grundet sproglige præferencer og færdigheder opstår til dels, fordi AAA er en dansk offentlig institution, som er forpligtet til at følge dansk forvaltningsret, samtidig med at den beskæftiger en række medarbejdere fra andre lande, som ikke taler dansk. De danske ansatte har en rimelig forventning om, at de kan tale dansk og skrive på dansk på arbejdspladsen. På den anden side kan ikke-dansktalende føle sig udelukket fra fuld deltagelse, når faglige arrangementer og det sociale liv på skolen gennemføres på dansk.

Selv om AAA har vedtaget en eksplicit sprogpolitik, opstår denne form for udfordringer stadig i daglige aktiviteter på skolen.

INKLUSION AF SAMTLIGE KØNSIDENTITETER PÅ SKOLEN

Den anslåede andel af kønsdiverse personer (personer som ikke identificerer sig med deres tildelte biologiske køn) varierer mellem 0,1 og 2% af befolkningen, afhængig af kriterierne, og hvor undersøgelserne blev udført.¹⁸

AAA kan ikke vide, hvor stor en procentdel af skolens medarbejdere og studerende, der er kønsdiverse, idet dansk lovgivning ikke tillader indsamling af data om andre køns kategorier end mænd og kvinder. Det bør derfor, for at sikre inklusion, antages at der findes studerende, medarbejdere eller undervisere på AAA med en kønsdivers baggrund. Fordi kønsdiverse individer er mere udsat for diskrimination, mobning og chikane end personer, der identificerer sig med deres tildelte biologiske køn, bør¹⁹ AAA sikre, at kønsdiverse individer føler sig velkommen og inkluderet, uanset hvor mange der måtte være på skolen, og om de åbent identificerer sig som kønsdiverse eller ej.

ÅRSAGER

Enhver kultur – hvad enten den er national eller organisatorisk – defineres af en række sociale normer: Formelle såvel som uformelle regler om, hvordan man skal opføre sig, hvordan man skal tale, og tilmed hvordan man skal se ud. Formelle normer omfatter f.eks. aspekter som lovgivning eller en organisations adfærdskodeks. Uformelle normer er uskrevne, ofte utalte, og mange opererer uden, at vi er bevidste om det.

Selv om de formelle normer, retningslinjer og værdier på de fleste danske arbejdspladser, i tråd med dansk lovgivning, forbyder negativ forskelsbehandling grundet køn og andre personlige træk, er disse formelle normer først blevet vedtaget inden for de sidste 50-60 år. Disse formelle normer udfordrer dybt rodfæstede uformelle sociale normer, som har ligget til grund for uligheder i relation til køn, etnicitet og andre faktorer. Sociale normer kan ikke ændres fra den ene dag til den anden, og mange af de gamle normer styrer stadig måden vi tænker på og vores adfærd, ofte i form af fordomme vi ikke er bevidste om, og som opererer uden nogen bevidst hensigt om at diskriminere eller forårsage skade.

Sociale normer er svære at ændre, fordi mennesker har et grundlæggende og instinktivt behov for at tilhøre en gruppe. Vi frygter at blive udelukket fra vores familier, sociale liv, arbejdsliv og lokalsamfund. Hvis du undlader at overholde en social norm, kan du blive ignoreret, ekskluderet, mobbet eller endda udsat for fysiske angreb. Vores muligheder som del af et socialt system afhænger derfor af, i hvilken grad vi er i overensstemmelse med de herskende normer. Frygten for at blive latterliggjort og udstødt fungerer som en form for social kontrol, der kan føre til opretholdelsen af forældede, diskriminerende normer. Dette foregår i vid udstrækning uden, at der er noget ønske om at diskriminere. Det finder sted, fordi sociale normer virker naturlige og normale. At afvige fra en social norm kan føles ubehageligt – måske endda farligt. Eller det kan simpelthen være utænkeligt.

Det er vigtigt at huske på, at enhver organisation er en del af det større samfund og ikke er i stand til at ændre alle de faktorer, som bidrager til populære stereotyper eller gør det vanskeligere for visse køn, etniske grupper, handicappede og andre at udvikle deres fulde faglige potentiale eller opnå samme grad af succes som andre.

Baseret på den viden vi har om sociale normer, og de ubevidste skævheder de fremmer, er det rimeligt at antage, at ubalancer mellem kønnene og de fleste oplevelser af eksklusion primært skyldes ubevidste fordomme, sociale normer og længerevarende institutionelle praksisser. Et af de vigtigste initiativer i denne plan er at arbejde med vores viden og forståelse af ubevidste fordomme.

ØNSKEDE RESULTATER

ØNSKEDE RESULTATER

Ved at fokusere på at skabe en endnu mere inkluderende kultur, kan AAA imødegå samtlige udfordringer beskrevet på den foregående side. At skabe balance mellem kønnene i ledende akademiske stillinger og ledelsesstillinger kræver dog, som minimum, at der fastsættes specifikke mål.

De ønskede resultater for den nuværende handlingsplan er derfor (1) balance mellem kønnene i de ledende akademiske stillinger og ledelsesstillinger og (2) en inkluderende kultur.

KØNSBALANCE

For at kunne afgøre, hvorvidt målene om ligestilling, diversitet og inklusion opfyldes, er det nødvendigt at organisationer indsamler data om repræsentation og opstiller mål opgivet i tal. Men mål i tal som fokuserer på et køn eller specifikke underrepræsenterede grupper, er uforenelige med en inklusiv tilgang og kan give bagslag, idet sådanne mål skaber det indtryk, at disse grupper har et særligt behov for hjælp. De skaber således en ubevidst association med lavere status og mindre værd.²⁰

Det er derfor vigtigt at formulere mål, der undgår dette problem. Følgende er eksempler på mål, der ikke skaber eller styrker en opfattelse af lavere status eller mindre værd:

- 40% mænd + 40% kvinder + 20% (mænd, kvinder eller ikke-binære/kønsdiverse personer)
- 35% kvinder + 35% mænd + 30% uden hensyntagen til køn
- Højest 70% af samme køn, etnicitet, generation eller uddannelsesmæssige baggrund

Organisationer der har fokus på integration, bruger ikke målene som kvoter, men som indikatorer på, hvorvidt deres initiativer har været vellykkede. De fastholder et fokus på at minimere effekten af ubevidste fordomme og fremmer en inkluderende kultur og et arbejdsmiljø, som værdsætter mangfoldighed og ligestilling mellem kønnene. De kvantitative data er blot indikatorer for succes.

Idet vi erkender, at kønssammensætningen kan variere med et par procentpoint hvert år, og at dansk lovgivning ikke tillader indsamling af data om andre køns kategorier end mænd og kvinder, bør målet for kønsbalance defineres som 40% mænd + 40% kvinder + 20% uden hensyntagen til køn blandt optagne studerende, afgangere og samtlige kategorier af ansatte.

Der bør ske målbare fremskridt ift. at nå disse mål inden for en femårig periode, og der bør skabes balance inden for en periode på 10 år.

ØNSKEDE RESULTATER

EN INKLUDERENDE KULTUR

AAA ønsker at skabe et arbejdsmiljø og en kultur, der værdsætter en høj grad af mangfoldighed blandt studerende og ansatte. Derfor ønsker vi at styrke bevidstheden om, hvordan vi sikrer, at alle føler sig velkomne og får lov til at komme i spil på skolen i hverdagens handlinger og aktiviteter.

Det betyder, at vi bliver nødt til at styrke vores evner til at inkludere perspektiver og erfaringer fra mennesker af forskelligt køn med forskellige nationaliteter, fysiske egenskaber, kulturer, overbevisninger og andre personlige egenskaber inden for undervisning, forskning, administration, kommunikation og ledelse.

Vi bør sikre, at vores rekrutterings-, ansættelses- og forfremmelsesprocesser er udformet på en måde, der minimerer – og om muligt eliminerer – ubevidste fordommes indvirkninger.

Vi ønsker at skabe et arbejdsmiljø og en kultur, for studerende såvel som ansatte, hvor der er plads til en høj grad af diversitet - hvilket vil sige at vi skal være imødekommende, nysgerrige og åbne over for hinanden. Derfor skal vi også sikre, at forskellige undersøgelsesområder, ekspertiser og faglig viden er repræsenteret i vores udvalg, faglige netværk, kommunikation, offentlige arrangementer og blandt vores undervisere.

Endelig skal vi sikre, at de som oplever chikane, ved, hvor de kan få hjælp, og at sager om chikane behandles hurtigt, fortroligt og på en hensigtsmæssig måde.

VEJLEDENDE PRINCIPPER

VEJLEDENDE PRINCIPPER FOR ITALESÆTTELSE AF UDFORDRINGERNE

Det er ikke nok at have fokus på at overholde lovgivningen vedrørende forskelsbehandling og diverse adfærdskodekser for at sikre ligestilling mellem kønnene, diversitet og inklusion.²¹ Selvom det kan beskytte organisationen i forhold til det juridisk ansvar, hjælper det ikke i sig selv organisationen til at sikre, at alle faktisk er i stand til at deltage i organisationens aktiviteter som ligeværdige.

Forskning viser, at organisationer opnår positive resultater af deres initiativer ift. ligestilling og diversitet, når disse er baseret på²²:

- Data
- Frivilligt engagement og social ansvarlighed
- En inkluderende tilgang

DATA

For at forstå, hvor hindringerne for ligestilling og diversitet findes, er det nødvendigt for en organisation at indsamle data. Det er bedst at indsamle data fra flere kilder. Afhængigt af organisationens størrelse og ressourcer kan disse datakilder omfatte interne data om jobsøgendes kønssammensætning for hvert trin i rekrutterings- og ansættelsesprocessen, medarbejder- og studenterundersøgelser, fokusgrupper og exitinterviews.

FRIVILLIGT ENGAGEMENT OG SOCIAL ANSVARLIGHED

Organisationer har traditionelt set foretrukket "command and control" tilgangen frem for at arbejde med ligestilling, diversitet og inklusion. Obligatorisk uddannelse, regler om, hvad folk må sige og gøre, og klageprocedurer falder ind under denne kategori. Og det er på trods af, at dette strider mod, hvad man ved, der motiverer folk til at gøre noget bestemt. Årtiers samfundsvidenskabelig forskning har nemlig vist, at denne tilgang fører til tilbageslag, mindre diversitet og større ulighed mellem kønnene.²³

I og med AAA er en videregående uddannelsesinstitution, er princippet om frivilligt engagement særligt vigtigt ift. at beskytte den akademiske frihed og ytringsfriheden.

VEJLEDENDE PRINCIPPER

VIDSTE DU AT....

Vellykkede initiativer ift. ligestilling mellem kønnene, diversitet og inklusion er afhængige af initiativer, der fremmer social ansvarlighed.²⁴ Ideen er, at der laves initiativer, der spiller på folks ønske om at tage sig godt ud i andres øjne. Forskellige arbejdsgrupper bestående af frivillige udpeget af organisationens leder er en veldokumenteret måde at fremme social ansvarlighed og understøtte ligestilling mellem kønnene, diversitet og arbejdet med inklusion.²⁵ En arbejdsgruppes opgave er løbende at indsamle og undersøge data om ligestilling, diversitet og inklusion, opfordre organisationen til at komme med input, og fremsætte forslag til nye initiativer eller ændringer af eksisterende tiltag.

EN INKLUDERENDE TILGANG

En inkluderende tilgang fokuserer på at fremme de processer, kultur, adfærdsmønstre og måder at tænke på, som favner og respekterer alle mennesker og deres forskelligheder. Den udvælger ikke specifikke individer. Det handler om at sikre, at mangfoldigheden af viden, perspektiver, information og ideer, der er til stede i en organisation og i samfundet, bliver brugt og anvendt.²⁶

Forskning viser, at initiativer ift. diversitet, som ikke følger en inkluderende tilgang – fx ved blot at fokusere på at øge antallet af mennesker, som repræsenterer forskellige grupper – giver bagslag.²⁷

IMPLEMENTERING

INSTITUTIONELLE RAMMER FOR OG RESSOURCER TIL IMPLEMENTERING

AAA ønsker at skabe en fortløbende proces, der strækker sig over de næste fire til fem år, og som opfordrer til selvrefleksion, frivillige initiativer, regelmæssig revidering af processer og praksisser, udpeging af områder, der ønskes forbedret og ikke mindst nye tiltag.

Processen består af fire komponenter:

- Ledelse
- Et udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet udpeget af AAA's øverste ledelse
- Indsamling og overvågning af data
- Oplæring og kapacitetsopbygning

LEDELSE

AAA's øverste ledelse, bestående af rektor, prorektor, administrationschefen, uddannelseschefen og forskningschefen, har det endelige ansvar for at implementere GEID-planen.

Den øverste ledelse har ansvaret for at:

- Sikre, at organisationens politikker, processer, systemer og praksis på tværs af alle organisationens funktioner understøtter opfyldelsen af GEID-planens mål
- Fastlægge rammerne og tildele ressourcer til implementering og videreudvikling af GEID-planen
- Sikre at chikane af enhver art har relevante og forholdsmæssige konsekvenser
- Prioritere indsatserne
- Årligt at gennemgå implementeringen af GEID-planen og udpege områder, der ønskes forbedret
- Udnævne medlemmerne af GEID-udvalget
- Anmode om og tage imod regelmæssige og relevante input og råd fra GEID-udvalget
- Formidle formålet med og resultaterne af implementeringen af GEID-planen til skolens studerende og ansatte
- Deltage i kapacitetsopbygning og fremme initiativer.

IMPLEMENTERING

UDVALGET FOR INKLUSION OG DIVERSITET

GEID-planens implementering understøttes af et udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet (GEID), bestående af repræsentanter for ledelsen, ansatte og studerende. AAA's øverste ledelse udpeger udvalgets medlemmer med udgangspunkt i følgende medarbejdergrupper og studerende:

- To studerende
- Tre VIP-repræsentanter – en ph.d., en adjunkt, og en lektor eller fuld professor
- En TAP-repræsentant
- En HR-repræsentant
- En repræsentant for ledelsen

Udvalget bør være så kønsafbalanceret som muligt og bør ideelt set bestå af 40 % mænd + 40 % kvinder + 20 % uden hensyntagen til køn.

GEID-udvalgets rolle vil være at:

- Understøtte implementeringen af handlingsplanen
- Skabe et forum, hvor studerende og ansatte kan rejse spørgsmål og bekymringer omkring ligestilling, diversitet og inklusion og AAA's handlingsplan
- Modtage forslag til forbedringer
- Igangsætte og understøtte en konstruktiv dialog på hele skolen omkring problemstillinger der relaterer sig til ligestilling, inklusion og diversitet på skolen
- Rådgive AAA's ledelse
- Bidrage med input til den øverste ledelses gennemgang af handlingsplanen
- anbefale yderligere initiativer og tilskynde til frivillige-/græsrodsinitiativer

Udvalget samarbejder med kommunikation, studievejledningen og andre enheder inden for AAA, hvor det er relevant, og afrapporterer årligt til den øverste ledelse omkring udvalgets aktiviteter og resultater.

GEID-udvalget er forpligtet til at overholde principperne omkring engagement og dialog i alle udvalgets aktiviteter. Udvalget vil ikke have nogen myndighed til at kontrollere, fordømme eller sanktionere AAA-medarbejderes eller -studerendes beslutninger, tale eller adfærd.

INDSAMLING OG OVERVÅGNING AF DATA

AAA skal indsamle data, der anvendes som indikatorer til at måle fremskridt ift. at skabe ligestilling mellem kønnene samt en inkluderende kultur. Indikatorerne skal være specifikke, observerbare, målbare karakteristika, der bruges til at vise ændringer eller fremskridt hen imod at opnå et bestemt resultat, f.eks. de studerende og underviseres kønssammensætning, resultater af arbejdsmiljø- og studiemiljøundersøgelser.

IMPLEMENTERING

AAA skal indsamle kønsopdelte data for ansatte og studerende med årlig afrapportering baseret på de udvalgte indikatorer. Den øverste ledelse rådfører sig med HR-afdelingen eller andet relevant personale for at afgøre, hvad det vil kræve at indsamle, rapportere og overvåge dataene og allokere de nødvendige ressourcer.

KAPACITETSOPBYGNING

Aktiviteterne, der relaterer sig til kapacitetsopbygning omfatter workshops, møder, præsentationer og arrangementer for ansatte og studerende samt for GEID-udvalget. GEID-udvalget vil have det primære ansvar for at foreslå aktiviteterne med fokus på følgende fire områder:

- **Et inkluderende arbejds- og studiemiljø:**
 - Inkluderende interaktioner og samarbejde
 - For administrative medarbejdere
 - For forskere og undervisere
 - For Studerende
- **Inkluderende møder og beslutningstagning**
 - For ledere inden for administration, forskning og undervisning
- **Inkluderende fysiske rammer**
 - For ledere inden for administration, forskning og undervisning
- **Sexchikane**
 - For ansatte og studerende: bystander træning
 - For ledere: etisk infrastruktur og responsmekanismer for undervisere, øvrige ansatte og studerende
- **Ubevidste fordomme, diversitet og ligestilling mellem kønnene inden for rekruttering og karriereudvikling**
 - For undervisere og øvrige ansatte: ubevidste fordomme, og hvordan man reducerer eller eliminerer deres indvirkning på bedømmelse af arbejde og ansøgninger
 - For ledere: ubevidste fordomme, og hvordan man reducerer eller eliminerer deres effekt på ansættelses- og forfremmelsesprocesser
- **Integrering af kønsdimensionen i forskning og undervisning**
 - Ansøgninger om finansiering
 - Foreslå retningslinjer for forelæsningsrækker

Uddannelse og kapacitetsopbygning bør, så vidt muligt, indarbejdes i allerede eksisterende aktiviteter og finde sted gennem dialog mellem GEID-udvalget og relevant personale omkring specifikke problemstillinger inden for de fire områder.

GEID-udvalget skal på skrift dokumentere såvel formelle uddannelsesforløb som uformelle kapacitetsopbyggende aktiviteter med henblik på en årlig afrapportering. Dette kan f.eks. ske gennem referater fra GEID-udvalgets møder

PLANEN

GEID-HANDLINGSPLANEN

GEID-handlingsplanen implementeres i faser der løber over de næste tre til fem år, begyndende i foråret/sommeren 2022 - som vist i tabel 3. Ansvar for de forskellige handlinger vil blive uddelegeret som vist i tabel 3.

MÅL	HANDLINGER			
	ÅR 1	ÅR 2	ÅR 3	ÅR 4-5
	Ledelse • Træning i at undgå ubevidst bias i rekruttering Data • Etablere baseline til at tracke tendenser i ansattes kønssammensætning	Udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet • Træning i ubevidst bias Data • Dataindsamling og tracking af kønssammensætning	Ansættelsesudvalg • Træning i ubevidst bias Data • Dataindsamling og tracking	Optagelsesudvalg • Træning i ubevidst bias i optagelse
KØNS-BALANCE				
INKLUDERENDE KULTUR	Udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet • Dialogmøder med curriculum-arbejdsgruppen vedr. retningslinjer for forelæsningsrækker • Dialogmøder med studerende vedr. støtte til studerende med børn og studerende der oplever seksisme/diskrimination • Dialogmøder vedr. sprogpolitik Faciliteter • Nye kønsinkluderende symboler for toiletter (non-binære) • Frivillig optagelse af kønspronominer i e-mailsignaturer og hjemmesideinfo • Pusleborde Ledelse • Træning i inkluderende mødekultur Kommunikation • Kommunikere handlinger internt på skolen	Ledelse • Træning i sexchikane/bystander-træning Udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet • Skabe rum til frivillige initiativer	Udvalgte studerende og ansatte • Bystander-træning Udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet • Skabe rum til frivillige initiativer	Frivillige studerende og ansatte • Bystander-træning Udvalg for ligestilling, inklusion og diversitet • Skabe rum til frivillige initiativer

TABEL 3

DANMARKS STUDIEUNDERSØGELSE 2021 - AARHUS SCHOOL OF ARCHITECTURE

1.5 DCUM modul om mobning, chikane og diskrimination

Tabel 24: I hvilket omfang er du inden for de sidste 12 måneder blevet udsat for følgende under din nuværende uddannelse

	Dagligt	Ugentligt	Månedligt	Sjældnere	Aldrig	Statistisk usikkerhed
Ignoreret eller udelukket fra studiefællesskabet	1% 2	4% 9	3% 8	18% 45	74% 182	+/- 4,8 %
Fået stødende, grove eller nedladende kommentarer	0% 0	0% 1	4% 11	10% 25	85% 209	+/- 4,8 %
Udsat for uønsket seksuel opmærksomhed (f.eks. kommentarer, uønskede fys)	0% 0	0% 1	0% 1	4% 9	96% 235	+/- 4,8 %
Forskelsbehandlet (f.eks. på grund af seksuel orientering, religion, køn, etnicitet)	0% 0	1% 2	2% 6	7% 16	90% 222	+/- 4,8 %
Truet med vold eller oplevet truende adfærd	0% 0	0% 0	0% 0	2% 4	98% 242	+/- 4,8 %
Slået, skubbet, sparket etc.	0% 0	0% 0	0% 0	1% 2	99% 244	+/- 4,8 %
Dit udseende eller køn er blevet kommenteret på en måde, du fandt ubehagelig	0% 0	0% 1	0% 1	8% 20	91% 224	+/- 4,8 %
Blevet rørt ved, omfavnet eller kysset på en måde, du ikke ønskede	0% 0	0% 1	0% 0	2% 5	98% 240	+/- 4,8 %

INDIKATORER TIL MÅLING AF FREMSKRIDT

Indikatorerne bør være specifikke, observerbare, målbare karakteristika, der anvendes til at vise ændringer eller fremskridt hen imod at opnå et bestemt resultat, f.eks. de studerende og undervisernes kønssammensætning eller resultaterne af arbejdsmiljø- og studiemiljøundersøgelser.

INDIKATORER FOR LIGESTILLING MELLEM KØNNENE

Hvor det er muligt, bør følgende data på årsbasis indsamles for at følge fremskridtene. Hvis de praktiske problemer ift. at indsamle data overstiger de ressourcer, der er til rådighed for indsamlingen, skal den øverste ledelse uddelegere ansvaret for at finde alternative løsninger, som f.eks. diverse dataindsamlings-systemer og tildeling af yderligere ressourcer. Dansk lovgivning tillader i øjeblikket ikke indsamling af data om kønsidentitet. Den eneste lovlige måde at indsamle data om personers køn er at anvende de CPR-numre, AAA på lovlig vis registrerer.

Hvis det ikke er muligt at indsamle de nedenfor angivne typer data på grund af manglende ressourcer eller grundet andre problemer, skal AAA's ledelse gøres opmærksom på disse problemer og beslutte, hvad der eventuelt kan og bør gøres for at løse disse problemer.

- Antallet af ansatte opdelt efter køn på alle niveauer, opdelt efter fag, funktioner (herunder administrativt personale/understøttende personale) og efter personernes kontraktlige forhold til organisationen
- Antallet af kvinder og mænd i akademiske og administrative beslutningstagende stillinger (f.eks. bestyrelser eller udvalg)
- Antallet af kvindelige og mandlige ansøgere til diverse stillinger
- Antallet af mænd og kvinder der udvælges blandt ansøgere til stillingerne
- Antallet af kvinder og mænd, der har forladt organisationen i de seneste år, med angivelse af antallet af år de har været del af organisationen
- Antallet af optagede kvindelige og mandlige studerende på alle niveauer og inden for alle fagområder
- Antallet af mænd og kvinder blandt ansøgere til studieprogrammer
- Antallet af mænd og kvinder der udvælges blandt ansøgere til studieprogrammer.

INDIKATORER FOR EN INKLUSIV KULTUR

Data om hvordan ansatte og studerende oplever kulturen på AAA, kan indsamles fra undersøgelser. Undersøgelsesspørgsmålene bør formuleres med hjælp fra eksperter og bør trække på nyere forskning om, hvordan man måler erfaringer med inklusion i organisationer. Nyere forskning har vist, at følgende spørgsmål er nyttige ift. at måle, hvorvidt man har en inkluderende kultur:

- Retfærdig behandling: "Medarbejdere i min organisation belønnes og anerkendes retfærdigt for deres professionelle præstationer."
- Integration af forskelle: "Ansatte i min organisation respekterer og værdsætter hinandens meninger."
- Beslutningstagning: "Medlemmerne af mit team overvejer ideer og forslag fra andre teammedlemmer."
- Mental tryghed: "Jeg føler jeg er velkommen til at udtrykke mine sande følelser på arbejdspladsen."
- Tillid: "Den kommunikation vi modtager fra organisationen, er ærlig og åben."
- Tilhørsforhold: "De personer som er en del af organisationen, holder af mig."
- Diversitet: "Min organisations ledere er lige så forskellige som de ansatte generelt."

AAA bør indhente ekspertrådgivning til at formulere lignende spørgsmål, som er relevante for den kontekst skolen er del af og inkludere dem i evalueringerne af arbejdsmiljøet (Arbejdspladsvurderingerne). Lignende spørgsmål bør også inkorporeres i undersøgelser af studiemiljøet.

KILDEHENVISNINGER

- ¹ See "8 Ambitions for Improving Diversity and Gender Balance at THE SCHOOL".
- ² European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, Horizon Europe guidance on gender equality plans, 2021, <https://data.europa.eu/doi/10.2777/876509>.
- ³ Kanter R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to token women. *Am. J. Sociol.* 82 965–990. 10.1007/s002210000407
- ⁴ See references to research in Johnson, Richard A. & Gary I. Schulman. Gender-Role Composition and Role Entrapment in Decision-Making Groups. *Gender and Society*, Vol. 3, No. 3 (Sep., 1989), pp. 355-372.
- ⁵ Johnson & Schulman, 1989.
- ⁶ Styrelsen for Forskning og Uddannelse. 2020. Mænd og kvinder på de danske universiteter - Danmarks talentbarometer 2019.
- ⁷ Svendsen, J. "Rum for diversitet i arkitektmiljøet". 03.11.20. <https://arkitektforeningen.dk/debat/rum-for-diversitet-i-arkitektmiljoeet/>. It seems that architecture in Denmark as a discipline is led primarily by men, considering that only one of the 30 largest architectural firms that are not owned by American companies or large engineering firms has a female majority owner. See Mandrup, D. & Frants Nielsen. "Gør Op med Ulige Magtforhold i Arkitektbranchen og Indfør Krav om Diversitet". 11.01.2022. <https://faod.dk/debat-og-samfund/goer-op-med-ulige-magtforhold-i-arkitektbranchen-og-indfoer-krav-om-diversitet/>
- ⁸ Bohnet, I. What Works: Gender equality by design. Harvard University Press 2016.
- ⁹ Ligebehandlingsloven, lovbekendtgørelsen nr 645 af 08/06/2011. <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2011/645>
- ¹⁰ Forskelsbehandlingsloven §1 stk 4: Chikane skal betragtes som forskelsbehandling, når en uønsket optræden i relation til en persons race, hudfarve, religion eller tro, politiske anskuelser, seksuelle orientering, alder, handicap eller nationale, sociale eller etniske oprindelse finder sted med det formål eller den virkning at krænke en persons værdighed og skabe et truende, fjendtligt, nedværdigende, ydmygende eller ubehageligt klima for den pågældende.
- ¹¹ Arbejdstilsynets Vejledning om Krænkende handlinger, herunder mobning og seksuel chikane, At-vejledning 4.3.1-1, published 26 February 2019, revised November 2020. <https://at.dk/regler/at-vejledninger/kraenkende-handlinger-4-3-1/>
- ¹² Sojo, Victor E. , Robert E. Wood, and Anna E. Genat. Harmful Workplace Experiences and Women's Occupational Well-Being: A Meta-Analysis. *Psychology of Women Quarterly*. 2016, Vol. 40(1) 10-40.
- ¹³ Forbundet Arkitekter og Designere, Medlemsundersøgelse om Sexisme og Seksuel Chikane: Resultat Rapport, March 2021. https://faod.dk/wp-content/uploads/2021/03/Medlemsundersogelse_FAOD_Sexisme-og-seksuelle-krænkelser_2021.pdf
- ¹⁴ See European Union Agency for Fundamental Rights. 2014. Violence against women: an EU-wide survey. Available at <https://fra.europa.eu/en/publication/2014/violence-against-women-eu-wide-survey-main-results-report>
- ¹⁵ See, Dobbins, F. and A. Kalev. "Why Sexual Harassment Programs Backfire". *Harvard Business Review*. May/June 2020; Lawrence, A. "Empower Managers to Stop Harassment". *Harvard Business Review*. May/June 2020
- ¹⁶ See Rock, D., H. Grant and J. Grey. "Diverse Teams Feel Less Comfortable — and That's Why They Perform Better". *Harvard Business Review*. Published on hbr.org on September 22, 2016. See also "On the Importance of Diversity in Higher Education" by the American Council on Education, <https://www.acenet.edu/Documents/BoardDiversityStatement-June2012.pdf>. ACE is a coordinating body for American colleges and universities and is the only major higher education association to represent all types of U.S. accredited, degree-granting institutions.
- ¹⁷ Rock, Grant & Grey. 2016.
- ¹⁸ Spizzirri, G., Eufrásio, R., Lima, M.C.P. et al. "Proportion of people identified as transgender and non-binary gender in Brazil". *Sci Rep* 11, 2240 (2021) citing Goodman, M. et al. "Size and distribution of transgender and gender nonconforming populations: A narrative review". *Endocrinol. Metab. Clin. N. Am.* 48, 303–321 (2019).
- ¹⁹ Mental health diagnoses have historically been misused to pathologize gender diverse identities, aggravating stigma and discrimination. See Ferro, S. "Why Do We Pathologize Gender Nonconformity?" *Popular Science* 24 Aug. 2013 <https://www.popsci.com/science/article/2013-08/chelsea-manning-gender-dysphoria-and-dsm/>
- ²⁰ See Kepinski and Nielsen. pp. 446-451; Tversky, A. and Kahneman, D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*. Vol. 185, pp 1124-31. 1974.
- ²¹ See Dobbins, F. and Kalev, A. Why Diversity Programs Fail, *Harvard Business Review*, July/August 2016.
- ²² Dobbins and Kalev. 2016.
- ²³ Dobbins and Kalev. 2016.
- ²⁴ Dobbins and Kalev. 2016.
- ²⁵ Dobbins and Kalev. 2016
- ²⁶ Kepinski, L. and Nielsen, T.C. Inclusion Nudges Guidebook. (2016).
- ²⁷ See Sherbin, L. and Rashid, R. Diversity Doesn't Stick Without Inclusion. *Harvard Business Review* (February 2017).
- ²⁸ Romansky, Lauren, Mia Garrod, Katie Brown, & Kartik Deo. *Harvard Business Review*. "How to Measure Inclusion in the Workplace". 27 May 2021, <https://hbr.org/search?term=kartik%20deo>.