

Ligestilling og mangfoldighed: Fortsatte skævheder i og udfordringer for dansk erhvervsliv

Den nye magtudredning

*I sidste magtudredning blev det påpeget, at køns-
magten er under sociokulturel forandring, mens den
politisk og økonomisk forbliver ulige fordelt i mænds
favør. I de 20 år, der er gået, er det dog ikke lykkedes
at rette op på det forhold. Snarere er Danmark sak-
ket bagud på internationale ligestillingsranglister,
særligt når det kommer til økonomisk magt. I denne
artikel præsenterer vi dels de nyeste tal på området,
dels argumenterer vi for, at ligestillingsdagsordenen*

*må suppleres med et bredere blik for mangfoldig-
hed. Særligt mangler der intersektionel forskning,
dvs. forskning om de dynamiske relationer mellem
forskellige identitetsdimensioner – og disses betyd-
ning for individers og grupperes muligheder for at til-
tage sig og udøve magt. Vi fokuserer på de fortsatte
skævheder i og udfordringer for dansk erhvervsliv,
men peger også på deres bredere konsekvenser i et
magtperspektiv.*

I Danmark har vi en stolt tradition for ligestilling og inklusion, som velfærds-
staten på mange måder er garant for. Adgang til offentlige pasningstilbud er
stærkt medvirkende til, at kvinder tidligt og i stort antal fik adgang til det
danske arbejdsmarked, offentlig og gratis uddannelse indtil højeste niveau
gør, at drømmen om en universitetsgrad ikke er forbeholdt de rige, ydelser til
personer, der står uden for arbejdsmarkedet, sikrer dem økonomisk gennem
perioder, der ofte er fysisk, mentalt og/eller socialt udfordrende... og listen
kunne fortsætte.

Derfor er det så meget desto mere overraskende og bekymrende, at der i de se-
nere år ikke er sket de store fremskridt, når det kommer til diversitet i toppen af
erhvervslivet, de offentlige institutioner og den politiske elite (Christensen og
Mogensen, 2020; Muhr, 2019; Ottsen og Muhr, 2021; Siig, 2022). Med andre
ord: magten besiddes til stadighed af en relativt homogen gruppe, bestående
hovedsageligt af hvide, (kultur)kristne, heteroseksuelle, midaldrende mænd,
der hverken har synlige eller usynlige handicap og har baggrund i den øvre
socioøkonomiske klasse (Ellersgaard o.a., 2019; Larsen og Ellersgaard, 2018).
På det punkt er der ikke sket meget siden det i sidste magtudredning blev på-
peget, at kønsmagten er under sociokulturel forandring, mens den politisk og
økonomisk forbliver ulige fordelt i mændenes favør (Borchorst, 2002).

Samtidig med at vi fra et inklusions- og repræsentationsperspektiv kan ærgre
os over de manglende fremskridt i forhold til at øge diversiteten i toppen af det
danske samfund, er den fortsatte homogenitet også problematisk ud fra di-
verse performanceparametre. Således er der i den internationale forsknings-
litteratur stor enighed om, at homogene grupper performer dårligere, tager

SARA LOUISE MUHR
Professor, Institut for
Organisation, Copenhagen
Business School,
slm.ioa@cbs.dk

SINE NØRHOLM JUST
Professor, Institut for
Kommunikation og
Humanistisk Videnskab,
Roskilde Universitet,
sinenjust@ruc.dk

mindre kvalificerede beslutninger og er mindre kreative (Abatecola o.a., 2018; Philips, 2014; Soll o.a., 2015; Sunstein og Hastie, 2015). Den kontinuerlige homogenitet i toppen af dansk erhvervsliv er med andre ord et problem for Danmark set i et konkurrencemæssigt perspektiv. Derudover er det også et problem for den enkelte organisation. Med en befolkning, der bliver stadig ældre, er manglen på kvalificeret arbejdskraft en reel fremtidig trussel (Buttugieg, 2011; Farraro o.a., 2018). Så hvis erhvervslivet ikke formår at få blokeret for bl.a. køn-, race- og aldersbias og øget diversiteten i den måde, talent defineres og udvikles på, står vi overfor en potentiel mangel på kvalificeret arbejdskraft. Vi får med andre ord ikke alle talenter i spil, hvis vi ikke får blokeret for de bias, der forhindrer os i at se talent mangfoldigt repræsenteret (Devine o.a., 2012; Festing o.a., 2015; Muhr, 2019).

Hvor de fleste andre lande diskuterer diversitet på både ledelses- og politisk niveau, har der i Danmark hersket en forestilling om, at samfundets "spilleplade" allerede er så tilpas udjævnet, at meritokratiet kan fungere

Hvor de fleste andre lande diskuterer diversitet på både ledelses- og politisk niveau, har der i Danmark hersket en forestilling om, at samfundets "spilleplade" allerede er så tilpas udjævnet, at meritokratiet kan fungere. Hvis bare minoriteterne var dygtige nok, skulle de nok komme til tops. Det er dog ikke sket, og både danske og internationale studier viser, at det hverken er et spørgsmål om de underrepræsenterede gruppers manglende kompetencer eller vilje (Clar o.a., 2021; Auster og Prasad, 2016; Braddy o.a., 2020; Carton og Rosette, 2011; Castilla og Bernard, 2015; DiTomaso, 2021).

Hvis vi vil se reelle forandringer, må vi for det første indse, at vi ikke allerede har ligestilling i Danmark – hverken i forhold til køn eller andre identitetsdimensioner. Dernæst må vi identificere de kræfter, der fastholder homogeniteten i toppen af det danske samfund. Endelig må vi erkende, at forandringen ikke kommer af sig selv og undersøge, hvordan vi kan imødekomme strukturel diskrimination, systematisk ulighed, uretfærdige normer og skadelige stereotyper. I denne artikel begynder vi med at beskrive den fortsatte ulighed nærmere. Vi tager udgangspunkt i køn, som er den eneste parameter, vi kan måle på i en international kontekst. Alder har man for eksempel ikke adgang til i en amerikansk kontekst, og etnicitet, som kan registreres i USA, har vi ikke mulighed for at måle på i Danmark på en meningsfuld måde. Her er vi begrænset til at måle på nationalitet, som ikke nødvendigvis siger noget om den diskrimination, som minoritetsetniske personer oplever.

På trods af det svagere datagrundlag er det afgørende ikke at reducere diversitetsbegrebet til køn, hvorfor vi også ser nærmere på etnicitet og seksuel orientering og samtidig inddrager nogle af de temaer, som i øjeblikket er genstand for øget forskningsmæssig og offentlig opmærksomhed, særligt alder, neurodiversitet, kønsidentitet og klasse/socioøkonomisk baggrund. For at under-

søge sammenhængene mellem de forskellige identitetsdimensioner afslutter vi artiklens deskriptive del med en præsentation af begrebet intersektionalitet, der netop sigter på at forklare de måder, hvorpå forskellige kategorier altid påvirker hinanden.

På den baggrund går vi over til artiklens andet hovedformål, nemlig at diskutere, hvordan forskningen kan bidrage til at skabe reel forandring: Hvad ved vi allerede om, hvordan man kan ændre diskriminerende strukturer og uretfærdige processer? Og hvor mangler der mere viden? Vi runder artiklen af med en diskussion af, hvordan forskningen kan bidrage til at skabe mere ligestilling og mangfoldighed.

Kønsligestilling

Danmark er i 2022 røget ned på en 32. plads i World Economic Forums ”global gender gap index”.¹ Selvom det stadig er i den ”pæne ende” af de i alt 146 rangerede lande, er det langt efter lande, vi normalt sammenligner os med, idet Island, Finland, Norge, New Zealand og Sverige indtager de fem øverste pladser. Og det er i omegnen af lande, man næppe tænker, at Danmark har meget andet end den lunkne placering til fælles med; Barbados og Mexico er henholdsvis nummer 30 og 31, mens Danmark ligger lige over Argentina og Mozambique på 33. og 34. pladserne. Særligt bemærkelsesværdigt er, at Danmark i 2021 lå nummer 29, lige over USA,² men hvor USA i 2022 er gået frem til 27. pladsen, er det altså gået tilbage for Danmark. Og går man blot et år længere tilbage, til 2020, lå Danmark helt oppe på en 14. plads, mens USA det år var nede som nummer 53.³ Går man tilbage til 2012, lå Danmark helt oppe på en syvende plads side om side med vores naboer, som også dengang lå i top.⁴ Det tyder altså på, at andre lande har øget – eller fastholdt – indsatsen for kønsligestilling, mens vi i Danmark er stagneret eller ligefrem gået tilbage.

Det bør bemærkes, at World Economic Forums målemetode ikke er hævet over kritik.⁵ Ligesom det er vigtigt at påpege, at Danmark klarer sig bedre i andre målinger, særligt i EU’s Gender Equality Index, hvor vi i 2021 kun blev overgået af Sverige.⁶ Ser man nærmere på de to undersøgelsers underliggende kategorier, fortøner denne tilsyneladende voldsomme forskel sig dog noget, idet det i begge undersøgelser er tydeligt, at Danmark klarer sig relativt godt på parametre som adgang til sundhed og arbejde. Samtidig viser begge undersøgelser, at der er stor uligestilling i Danmark, når det kommer til magt. Her er der i EU’s måling kun 66,8 pct. ligestilling, hvilket dækker over kønsfordelingen blandt ministre og andre politikere, erhvervsledere og bestyrelsesmedlemmer.⁷ I World Economic Forums seneste rapport ligger Danmark på plads nummer 95, når det gælder kvinder i erhvervslivets top og som nummer 42 i forhold til kvinder på ministerielle positioner. Disse tal stemmer også overens med undersøgelser af nyhedsmedierne, som viser, at kvinder fortsat er stærkt underrepræsenterede som kilder i danske nyheder, særligt i forhold til traditionelt ”tunge” stofområder som politik og erhverv (Jørndrup, 2021).

Modsat EU's indeks, som viser relativt stor økonomisk lighed kønnene imellem (89,1 pct. ligestilling),⁸ ligger Danmark på plads nummer 59 i World Economic Forums beregning af løngab. Dette peger på en fortsat forskel de to rapporter imellem, men også på, at lønlighed er en mere specifik kategori end økonomisk lighed som sådan. Ser man konkret på lønforskelle mellem mænd og kvinder, viser analyser fra Danmarks Statistik, at mandlige lønmodtagere mellem 30 og 59 år i 2020 tjente i gennemsnit 18 pct. mere end de kvindelige, men også at løngabet er væsentligt højere blandt de højtuddannede, som udgør en stor del af erhvervslivets top. Ifølge Danmarks Statistik kan 1/3 af dette løngab forklares med forskelle i f.eks. ansættelser og uddannelsesvalg, hvorimod 2/3 stadig betegnes som "uforklarligt" – og dermed må siges at være udtryk for uligestilling mellem kønnene.

Derudover skal det understreges, at kvinder uddanner sig mere, men at det tyder på at mænd får mere "ud af" deres uddannelse – i hvert fald økonomisk. En mand og en kvinde, der har præcis samme kompetencer og bestrider præcis det samme job, får altså stadig ikke præcis det samme i løn. En nylig undersøgelse som Dansk Magisterforening har lavet, viser endvidere, at lønligheden blandt akademiske medarbejdere endda er steget siden 2019.⁹ Endelig bliver løngabet endnu mere tydeligt, hvis man følger mænds og kvinders lønudvikling før og efter, de bliver forældre. Når kvinder får børn, stagnerer deres løn, mens mændenes lønudvikling ikke påvirkes – eller i nogle tilfælde påvirkes positivt – af forældreskab (Hodges og Budig, 2010; Luhr, 2020; Morgenroth o.a., 2020). At dette kun gælder en amerikansk kontekst, blev tilbagebevist af en analyse fra "National Bureau of Economic Research" i Cambridge, Massachusetts, som viste, at danske kvinder, der får børn, falder væsentligt i løn, hvorimod det samme ikke sker for mænd, der får børn (Kleven o.a., 2018).

På trods af at kønsligestilling har været på agendaen i mange år, er der sket forsvindende lidt; i hvert fald når vi fokuserer specifikt på spørgsmålet om, hvem der sidder på de mest magtfulde erhvervspositioner i Danmark. Således er der stadig flere danske topchefer, der hedder Lars eller Peter, end der er kvindelige direktører.¹⁰ Og som flere branchestudier har vist, har kvinder hverken manglende evner eller ambitioner (se for eksempel rapport fra Finansforbundet, som cementerer, at det er en myte, at kvinder ikke har ledelsesambitioner¹¹), hvilket betyder, at der må være andre barrierer i spil. I forskningslitteraturen omtales disse barrierer ofte som et "glasloft", fordi de ikke altid er til at se, før man støder ind i dem (Acker, 1990; Morrison o.a., 1987; Myerson og Fletcher, 2000; Powell, 1999). Der er ikke tale om eksplicit diskrimination (kvinder i Danmark er ikke forhindret i at søge disse stillinger eller frataget andre rettigheder), men uligheden er ikke desto mindre strukturel og systematisk. Og den viser sig i forhold som, at kvindelige ledere generelt er mindre vellidte end mænd, ligesom kvinder (og etniske minoriteter) systematisk får kortere og mindre rosede anbefalinger end (hvide) mænd (Glick og Fiske, 1996; Glick o.a., 2015; Heilmann, 2012; Rosette o.a., 2015). Hvis vi tænker på en leder, tænker vi på en mand – uanset vores eget køn (Schein, 1973; 2001). Samtidig

mobbes og diskrimineres mænd lige så systematisk, når de vælger at uddanne sig inden for omsorgsfag eller vil være hjemmegående (Muhr, 2019). Indtil for nyligt har det også været stærkt stigmatiserende for mænd at ønske sig en (lang) barsel, men måske ændrer det sig med de nye regler, der gælder for børn født den 2. august 2022 eller senere.

» I diskussionerne om kønsligestilling er der en stærk tendens til at fokusere på kvinder, men det er vigtigt at understrege, at kønsligestilling også handler om mænds rettigheder og ligestilling

I diskussionerne om kønsligestilling er der en stærk tendens til at fokusere på kvinder, hvilket kan forklares med at kvinder generelt oplever mere diskrimination og større ulighed end mænd, men det er vigtigt, at understrege, at kønsligestilling også handler om mænds rettigheder og ligestilling. Den overordnede pointe er, at større ligestilling i et samfund kommer alle til gavn. Den pointe bliver særligt tydelig, hvis vi flytter blikket væk fra køn og over til diversitet i bredere forstand. Den internationale forskning sætter stadigt mere fokus på sammenhængene imellem identitetskategorier og magtrelationer, og det er særligt i forhold til sådanne sammenhænge, at vi mangler forskning, der kan belyse specifikt danske forhold, forklaringer og forandringer.

Fra køn til diversitet

Inden vi kan etablere en ny forskningsdagsorden, er det imidlertid vigtigt at kridte banen yderligere op ved at se nærmere på, hvad vi ved om minoritetsgruppers nuværende situation i Danmark. Når vi bevæger os fra køn til diversitet, har vi som nævnt ikke lige så gode data, særligt ikke hvis vi vil foretage internationale sammenligninger, da vi i de forskellige lande ikke kan måle på og registrere de samme parametre.

Vi begynder med etnicitet, som i mange år har været et hedt diskuteret emne. Det er almindeligt at antage, at Danmark var et etnisk homogent land frem til 70'erne, hvor de første store bølger af såkaldte "gæstarbejdere" kom til (Andersen o.a., 2015; Ejrnæs, 2012). Det er dog en antagelse, der fortier Danmarks koloniale fortid med dens lange tråde helt tilbage til 1600-tallet (Gulløv o.a., 2017) og helt op til i dag, hvor blandt andet relationen til Grønland forbliver anspændt, også i forhold til arbejdsmarkedsdynamikker (Dobusch o.a., 2021; Jensen, 2015; Holck og Muhr, 2019). Det er også en antagelse, der vanskeliggør samtaler om diskrimination baseret på etnicitet eller egentlig racisme; særligt fordi etnicitet ikke registreres, og det fortsat for mange føles direkte forkert at tale om race (DiAngelo, 2015; Rødje og Skadegaard Thorsen, 2015). Derfor er det både svært at bevise og at anerkende, at disse former for diskrimination er systematiske og strukturelle, hvilket på interessant vis illustreres af betegnelserne "ikke-vestlige indvandrere" og "efterkommere af ikke-vestlige indvandrere", som i dag udgør 9,1 pct. af den danske befolkning.¹² Men hvad

dækker de betegnelser egentlig over? ”Vesten”, som disse indvandrere og deres efterkommere afgrænses fra, er et mærkeligt konstrukt, der ikke bare inkluderer Europa og USA, men også Australien og New Zealand, men til gengæld ikke medtager Latinamerika, som ellers er lige så ”vestligt” som USA, når man breder jordens runde kugle ud på et kort, der placerer Europa i midten. ”Ikke-vestlig” er altså en eufemisme for ”ikke-hvid”; en racialisering, der virker ved at udskille en gruppe fra normen (såkaldt ”Othering”, jf. Dervin, 2012) og kun bliver mere indgroet, fordi den er implicit. Vi har i lang tid i Danmark haft en tendens til at udvikle nye eufemismer i stedet for at tale direkte om etnicitet og race; f.eks. opstod begrebet ”nydanskere” i 1990’erne, og nogenlunde samtidig begyndte man at bruge ”2.g’ere” som andet end en betegnelse for folk midt i deres gymnasiale uddannelse. Alligevel – eller rettere, derfor – er det svært at foretage præcise undersøgelser af disse personers positioner i det danske samfund.

En første indikation finder vi dog i det faktum, at mandlige indvandrere fra ”ikke-vestlige” lande oplever et betydeligt løngab på det danske arbejdsmarked – selv hvis de har gennemført en lang uddannelse i Danmark. Nye beregninger baseret på tal fra Danmarks Statistik viser, at ”vestlige” mandlige immigranter med en højere videregående uddannelse taget i Danmark tjener 4.0 pct. mindre end deres danske kolleger, hvor ”ikke-vestlige” immigranter med samme uddannelse tjener hele 8,4 pct. mindre end deres danske kolleger med tilsvarende uddannelse (Henriksen et al, 2022; for internationale studier af samme forhold se bl.a. Brynin og Güveli, 2012; Midtbøen, 2015). Ser vi på denne gruppes repræsentation i toppen af erhvervslivet, tegner der sig også et interessant billede. Topledere rekrutteres ofte internationalt, og der er flere topledere fra ”vestlige lande” på disse poster, mens immigranter fra ikke-vestlige lande kun udgør en forsvindende lille del af denne gruppe. I en optælling, som Børsen lavede i 2021, fandt avisen, at der kun var én dansker med ”ikke-vestlig” baggrund blandt de 754 personer, der sidder i spidsen for de 50 største virksomheder i Danmark.¹³ Problematikken cementeres sprogligt, idet ”ikke-vestlige” indvandrere ofte omtales som indvandrere, mens ”vestlige” indvandrere er ”ex-pats” (Andresen o.a., 2014; Mahadevan og Kilian-Yasin, 2017). Der tegner sig altså et mønster, men også en indikation af, hvor dårligt et mål nationalitet er for det, vi egentlig taler om: minoritetsetniske og racialiserede personer.

Når det kommer til disse menneskers oplevelser, har vi lidt bedre tal, fordi der findes konkrete undersøgelser af dem. For eksempel viser en rapport lavet i samarbejde med Institut for Menneskerettigheder og et speciale fra Københavns Universitet, at mænd med minoritetsetnisk baggrund må sende over 50 pct. flere jobansøgninger end mænd fra majoriteten, før de opnår at blive inviteret til samtale – og for kvinder, der bærer tørklæde, er det tal tæt på 60 pct.¹⁴ (se også Agerstrøm og Roth, 2009; Carlson og Roth, 2007 for lignende svenske undersøgelser). Det sidste tal peger direkte på den sammenhæng mellem etnicitet og religion, der ofte underforstås, men derfor også underspilles. Det er i Danmark særligt svært at undersøge den diskrimination, der rammer

praktiserende muslimer med mellemøstligt eller afrikansk udseende. Alligevel viser den sig overalt, ikke bare på jobmarkedet. Den er for eksempel til stede, når lærere i folkeskolen forventer mindre af børn med mørk hud og mørkt hår (Lagerman, 2019). Og den viser sig, når politiet oftere sigter minoritetsetniske danskere for senere at droppe sigtelsen, end det er tilfældet for majoritetsdanskere.¹⁵ Det er derfor ikke overraskende, at en ny undersøgelse fra Institut for Menneskerettigheder viser, at etniske minoriteter angiver, at de langt oftere end hvide danskere oplever diskrimination på arbejdspladsen. Hvor 11 procent af de hvide danskere i undersøgelsen rapporterer, at de har følt sig diskrimineret på arbejdspladsen, er det 21 pct. af de etniske minoriteter, der rapporterer, at de har oplevet at blive diskrimineret.

Mens indvandring er et politiseret emne, er der i Danmark stor opbakning til inklusion af seksuelle minoriteter på arbejdspladsen – i hvert fald på papiret, hvor homoseksuelle i dag har samme rettigheder som heteroseksuelle. Alligevel viser en analyse foretaget af Prosa, at kun 56 pct. af de adspurgte LGBT+ personer føler, at de i høj grad kan være åbne om deres seksuelle orientering på arbejdspladsen, hvor 44 pct. ikke ved om de kan gå til deres tillidsrepræsentant, hvis de oplever at blive diskrimineret.¹⁶ En amerikansk analyse fra Boston Consulting Group viser tilsvarende, at kun 40 pct. føler, at de kan være åbne på arbejdspladsen, og tilføjer derudover at 54 pct. af dem, der er åbne på arbejdspladsen, ikke er det overfor kunder og klienter.¹⁷ Lighederne i disse danske og amerikanske tal til trods, er der givetvis mange nationale betingede forhold, som endnu ikke er fuldt afdækkede. Især mangler vi indsigt i forskellene inden for gruppen af LGBT+ personer i Danmark, hvor særligt kønsidentitet forbliver et ømtåleligt emne, politisk såvel som i ledelsessammenhænge. Således er transpersoner fortsat ikke sikret lige rettigheder og ligestilling, og kønsidentiteter, der sprænger de traditionelle binære kategorier, forbliver stærkt omdiskuterede.¹⁸

Mange mener, at seksualitet og kønsidentitet slet ikke hører hjemme på arbejdspladsen, men tænker ikke over, at heteroseksuelle konstant 'springer ud' ved f.eks. at fortælle åbent om deres partner eller ved at dele historier og oplevelser, der rummer information om deres seksuelle præferencer uden at det bliver oplevet som sådan (Carbado, 2016; Corrigan og Matthews, 2003). Heroverfor oplever mange LGBT+ personer diskrimination, hvis de holder i hånd med deres partner eller på anden vis gør sig synlige i det offentlige rum, og næsten en tredjedel vælger helt eller delvist at lade være med dette.¹⁹ Generelt oplever LGBT+ personer lavere trivsel end heteroseksuelle og ciskønnede (Gorsuch, 2019; MacInnes og Hodson, 2012), og tendensen bliver særligt grell, når man ser på minoritetsetniske LGBT+ personer.²⁰ I denne gruppe har 34 pct. overvejet selvmord inden for det seneste år og 44 pct. er i risiko for depression og stress.²¹

Det sidste forhold peger på vigtigheden af at se på sammenhænge mellem diversitetsparametre, ligesom det er afgørende at inddrage endnu flere dimensioner. I en dansk sammenhæng er der i disse år ved at komme mere fokus på

dimensioner som alder og (usynlige) handicap. Alder er interessant i en dansk kontekst specielt ud fra den betragtning, at årgangene bliver mindre, samtidig med at vi ved, at mange +55 individer (specielt kvinder) stadig kan have svært ved at få job, fordi aldersbias forhindrer ledere og ansættelsesudvalg i at se talent og udviklingsmuligheder i ældre medarbejdere (Riach o.a., 2014; Riach og Jack, 2016; Cutcher o.a., 2022).

I forhold til handicap, er det slående, hvor få medarbejdere i rullestol eller på anden vis fysisk handicappede man møder på de danske arbejdspladser. Derudover er der stigende bevidsthed om, at danske arbejdspladser er ekstremt neuro-homogene, dvs. at de ikke er gearret til at rumme folk med psykiske lidelser.²² Den indsigt bliver stadigt vigtigere i takt med, at flere og flere – både børn og voksne – får diagnoser som Aspergers, autisme og ADHD, som ikke forhindrer dem i at arbejde, men gør det svært at arbejde under samme vilkår som andre individer.

➤➤ **Der er med andre ord særligt behov for forskning, der flytter fokus fra køn til diversitet og fra diversitet til intersektionalitet. Det er ikke længere nok at se på antallet af kvinder i ledelse, men det er heller ikke nok at se på mange diversitetsaspekter isoleret fra hinanden**

Danske arbejdspladser kunne få adgang til en langt større talentgruppe, hvis man adresserede aldersbias mere systematisk (og dens intersektion med bl.a. køn), samt indrettede arbejdspladser mere hensigtsmæssigt i forhold til medarbejdere med (synlige og usynlige) handicap. Men begge områder – og mange flere til – forbliver underbelyste. Der er med andre ord særligt behov for forskning, der flytter fokus fra køn til diversitet og fra diversitet til intersektionalitet. Det er ikke længere nok at se på antallet af kvinder i ledelse, men det er heller ikke nok at se på mange diversitetsaspekter isoleret fra hinanden. For at få forstå, hvad der forhindrer større diversitet i danske organisationer – på ledelsesgangene såvel som i laboratorier og kontorer – bliver vi nødt til at forstå den måde diversitetskategorier spiller sammen, dvs. intersektionalitet. Kun med sådan viden kan vi begynde at se på, hvordan situationen kan forandres.

Intersektionalitet

Begrebet om intersektionalitet, det forhold, at vores identitetsdimensioner spiller sammen på forskellige måder, der kan resultere i diskrimination eller privilegier, blev introduceret af den amerikanske juraprofessor Kimberlé Crenshaw. Crenshaw (1989) tager udgangspunkt i den særlige diskrimination, som sorte kvinder oplever, der hverken kan reduceres til deres race eller køn og som derfor ikke opfanges i det eksisterende juridiske net. For at tydeliggøre hvordan flere identitetsdimensioner påvirker den samlede diskrimination anvender hun en kældermetamor. I beskrivelsen af metaforen beder Crenshaw

(1989: 151-2) læseren om at forestille sig en kælder fuld af minoriteter. De står på skuldrene af hinanden, hvor dem der står nederst, har flest minoritetsdimensioner og dem, der står med hovedet mod stuegulvet 'kun' har en.

Pointen er, at antidiskriminationslovgivning ikke beskytter mod diskrimination, der skyldes flere dimensioner, og at personer, der skiller sig ud fra flertallet på flere måder, derfor diskrimineres hårdere. Men metaforen tegner også et noget forsimplet billede, hvis den flyttes fra den juridiske kontekst til en social virkelighed, hvor identitetsdimensionerne interagerer dynamisk – og ikke bare placerer nogle i bunden, mens andre er i toppen og kun nogle få kan hjælpe resten op af kælderen (Se bl.a. Bielfeld o.a., 2021; Luiz og Terziev, 2022; Villeseche o.a., 2018).

Vi kan altså med fordel tage udgangspunkt i intersektionalitet, men bruge begrebet mere nuanceret som et redskab til at blive klar over, hvordan alle identitetspositioner formes forskelligt af kombinationen af dimensioner og hvordan det giver os forskellige udsatheder, men også forskellige handlemuligheder. Luthra (2021) identificerer 12 forskellige diversitetsparametre og viser, hvordan nogle er fysiske og ofte synlige for andre (køn, alder, fysiske handicaps, seksuel orientering), andre er kognitive (personlighed, erfaring og færdigheder, uddannelse, læringsstile), mens en tredje gruppe er sociale og knyttet til livsstil (tro, økonomiske forhold, familievalg, etnicitet og kultur). Her er pointen, at vi alle er formet af alle 12 parametre og af relationen mellem dem, hvilket gør det muligt at undersøge, hvordan nogle kombinationer giver større privilegier, mens andre placerer individer i mere udsatte positioner – som vi f.eks. så det med minoritetsetniske LGBT+ personer.

Når man undersøger de dynamiske relationer mellem forskellige identitetsdimensioner, er det afgørende ikke at miste blikket for de mønstre, der fremkommer. Pointen er ikke at undsige strukturel diskrimination eller systematisk ulighed, men at vise, hvordan de overordnede tendenser rammer forskelligt for forskellige individer. Her kan klassebegrebet også med fordel genindføres – både som det, der forklares af andre parametre, og som forklaring på, at nogle personer klarer sig bedre end andre. I den klassiske kønsforskning er sammenhængen mellem køn og klasse central, og det er en kernerdiskussion, om økonomisk ulighed skal have forrang i forklaringsmodellerne eller opfattes på linje med andre identitetsdimensioner (Butler, 1998; Fraser, 1998; Friedman og Laurison, 2019). I denne artikel opfatter vi klasseskel som én dimension blandt mange – hvis dynamiske relationer i høj grad trænger yderligere belysning. Det mener vi vil åbne op for mere dynamiske og nuancerede studier af danske magtforhold, der ikke mister blik for magtens stabile skævvridning.

Fra individer og grupper (tilbage) til processer og strukturer

Ser vi på toppen af dansk erhvervsliv med et blik for intersektionalitet, bliver det tydeligt, hvor koncentreret magten er om en meget homogen gruppe. Og det giver os et blik for, hvad det er for en position, der er den normative – den

position, man tager for givet, hvis ikke andet er udtalt. Er man genkendelig som en hvid, (kultur)kristen, heteroseksuel, midaldrende, veluddannet og velstående mand uden handicaps, har man simpelthen lettere adgang til magten end alle andre. Det betyder ikke, at individer, som har disse privilegier, er skyld i, at andre ikke har dem, men det betyder, at de fortsatte problemer med ulighed og diskrimination netop ikke kan løses på individ- eller gruppeniveau. I stedet må vi ændre på de processer og strukturer, der skaber positionerne, hvilket selvfølgelig kræver en villighed til forandring fra dem, der i øjeblikket får mest ud af disse, men også har mest magt til at ændre dem.

Lad os tage et par eksempler: I dag er det kun 8 pct. af alle bestyrelsesposter i Danmark, der besættes via opslag,²³ ligesom kun fire ud af 10 stillinger i det private – mod syv ud af 10 i det offentlige – besættes via opslag,²⁴ Specielt direktørstillinger besættes ofte gennem organisationens nuværende lederes egne netværk – eller via de netværk, som headhuntere har. Det betyder, at eksisterende netværk ikke bare reproducerer, men ligefrem bestyrker sig selv – og at det er svært at komme ind i disse netværk, hvis man ikke allerede er der. Det er den samme dynamik vi ser, når journalister siger, at der ikke er kvindelige eller minoritetsetniske ekspertkilder til deres nyheder. Som en reportage fra Journalisten viser, er det sandsynligvis ikke, fordi kilderne ikke findes, men snarere fordi journalisterne ikke kender dem og skal finde måder at se ud over de eksisterende netværk for at finde dem.²⁵

For at bryde med eksisterende strukturer, er det vigtigt at blive bevidst om de normer og antagelser (eller bias), der opretholder dem. Men det er ikke nok; forandring kræver ændrede praksisser (Muhr, 2019; Ottosen og Muhr, 2021). Det er f.eks. nemmere at ændre måden, vi rekrutterer på, end det er at ændre vores ofte ubevidste antagelse om, at direktøren er en hvid mand (Soll o.a., 2015). Udfordres rammerne og processerne bliver det også nemmere at ansætte en, der ikke passer ind i den eksisterende ramme.

Med andre ord mangler vi ikke bare forskning, der identificerer eksisterende ulighed og diskrimination. Vi har tallene. Om end der, som vist ovenfor, på nogle områder er flere og mere valide tal, så er det ikke evidens, vi mangler. Forklaringer har vi efterhånden også en del af, og de peger alle på, at forandringer ikke kommer af sig selv. Derfor har vi især brug for mere forskning, der undersøger, hvordan de skæve magtforhold kan ændres. Her kan et frugtbart undersøgelsesområde være de sociale bevægelser og alternative organisationer, der i de senere år er piblet frem, f.eks. under hashtags som #metoo og #blacklivesmatter (se f.eks. Just, 2019; Just og Muhr, 2019). Hvad kan vi lære af de nye bevægelser, ikke mindst om sammenhængene mellem teknologiske udviklinger og nye magtrelationer?

Noter

- 1 https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf
- 2 https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf
- 3 https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf
- 4 https://www3.weforum.org/docs/WEF_GenderGap_Report_2012.pdf
- 5 <https://www.tjekdet.dk/faktatjek/danmark-styrtdykker-i-misvisende-rangliste-over-ligestilling-mellem-maend-og-kvinder>
- 6 <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/country/DK>
- 7 <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/domain/power/DK>
- 8 <https://eige.europa.eu/gender-equality-index/2021/domain/money/DK>
- 9 <https://dm.dk/media/40018/kvindelige-akademikere-tjener-stadig-mindre.pdf>
- 10 <https://www.berlingske.dk/virksomheder/der-er-stadig-flere-danske-topchefer-der-hedder-lars-eller-peter-end>
- 11 <https://www.finansforbundet.dk/media/juqpvamd/kortl%C3%A6gning-af-kvindes-vej-til-de-%C3%B8verste-ledelsesslag.pdf>
- 12 <https://integrationsbarometer.dk/tal-og-analyser/INTEGRATION-STATUS-OG-UDVIKLING>
- 13 https://borsen.dk/nyheder/generelt/toppen-hos-de-storste-virksomheder-er-hvid?b_source=joacim-praest-nielsen&b_medium=row_1&b_campaign=list_47
- 14 <https://menneskeret.dk/nyheder/minoritetkvinder-toerklaede-fravalgt-paa-arbejdsmarkedet>
- 15 <https://menneskeret.dk/udgivelser/etnisk-profilering>; <https://mangfoldighed.dk/anders-for-ali/>
- 16 https://www.prosa.dk/fileadmin/user_upload/Politik/lgbt/146545_PROSA_Rapport_2018_LGBT_medlemmer_WEB.pdf
- 17 <https://www.bcg.com/publications/2020/inclusive-cultures-must-follow-new-lgbtq-workforce>
- 18 <https://menneskeret.dk/status/lgbt>
- 19 <https://fvm.dk/nyheder/nyhed/nyhed/lgbt-personer-skjuler-deres-identitet-for-omverdenen/>
- 20 https://www.alsresearch.dk/uploads/Publikationer/Nydanske_LGBT-personers_levevilkkaar.pdf
- 21 <https://lgbt.dk/ny-undersogelse-minoritetsetniske-lgbt-personer-har-vaesentligt-daarligere-trivsel-og-levevilkkaar-end-andre-lgbt-personer%E2%80%AF/>
- 22 <https://phabsalon.dk/jobmeddiagnosedk>
- 23 <https://boardpartner.dk/wp-content/uploads/2022/02/BoardPartner-Bestyrelses-rapporten-2022-01022022.pdf>
- 24 <https://ballisager.com/6-ud-af-10-stillinger-private-ikke-opslaaet/>
- 25 <https://journalisten.dk/deadline-har-kaempet-for-at-faa-flere-kvindelige-kilder-numer-de-gaet-i-staa/>

Referencer

- Abatecola, G, A. Caputo og M. Cristofaro (2018), "Reviewing Cognitive Distortions in Managerial Decision Making: Toward an Integrative Co-Evolutionary Framework", *Journal of Management Development*, 37(5): 409-24.
- Acker, J. (1990), "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations", *Gender & Society*, 4(2): 139-58.
- Agerström, J. og D-O. Rooth (2009), "Implicit prejudice and ethnic minorities: Arab-Muslims in Sweden", *International Journal of Manpower*, 30: 43-55.
- Andersen, J.G., L. Andersen, L. Olsen, N. Ploug og S.E. Sabiers (2015), *Klassekamp fra oven: Den danske samfundsmodel under pres*, København: Gyldendal.
- Andresen, M, F. Bergdolt, J. Margenfeld og M. Dickmann (2014), "Addressing international mobility confusion: Developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants", *International Journal of Human Resource Management*, 25(16): 2295-2318.
- Auster, E.R. og A. Prasad (2016), "Why do women still not make it to the top? Dominant organizational ideologies

- and biases by promotion committees limit opportunities to destination positions”, *Sex Roles*, 75: 177-96.
- Bielfeld, S.D., E.A. Stone og C.S. Brown (2021), ”Sexy, thin, and white: The intersection of sexualization, body type, and race on stereotypes about women”, *Sex Roles*, 85: 287-300.
- Borchorst, A., red. (2002), *Kønsmagt Under Forandring*, København: Hans Reitzels Forlag.
- Braddy, P.W., R.E. Sturm, L. Atwater, S.N. Taylor og R.A. McKee (2020), ”Gender bias still plagues the workplace: Looking at derailment risk and performance with self–other ratings”, *Group and Organization Management*, 45(3): 315-50.
- Brynin, M. og A. Güveli (2012), ”Understanding the ethnic pay gap in Britain”, *Work, Employment and Society*, 26(4): 574-87.
- Butler, J. (1998), ”Merely cultural”, *New Left Review*, 1: 33-44.
- Buttigieg, D. (2011), ”The business case for an age-diverse workforce” i E. Parry og S. Tyson, red., *Managing an Age-Diverse Workforce*, Palgrave Macmillan, London, pp. 7-23.
- Carbado, D.W. (2016), ”Privilege”, i A Braithwaite og CM Orr, red., *Everyday Women’s and Gender Studies*, New York: Routledge, pp. 141-6.
- Carlsson, M. og D.-O. Rooth (2007), ”Evidence of ethnic discrimination in the Swedish labor market using experimental data”, *Labor Economics*, 14: 716-29.
- Carton, A.M. og A.S. Rosette (2011), ”Explaining bias against black leaders: Integrating theory on information processing and goal-based stereotyping”, *Academy of Management Journal*, 54(6), 1141-58.
- Castilla, E.J. og S. Benard (2015), ”The paradox of meritocracy in organizations”, *Administrative Science Quarterly*, 55: 543-576.
- Christensen, B. og L. Mogensen (2020), *De Kan Godt, De Vil Gerne*. København: Gyldendal.
- Clar, M., S.L. Muhr, L.K. Reiss og K. Storm (2021), ”Unconscious bias in organizations: Discriminatory forces at work”, *Kvinder, Køn & Forskning*, 3, 5-11.
- Corrigan, P. og A. Matthews (2003), ”Stigma and disclosure: Implications for coming out of the closet”, *Journal of Mental Health*, 12(3): 235-48.
- Crenshaw, K. (1989), ”Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics”, *University of Chicago Legal Forum*, 1989(1): 139-67.
- Cutcher, L., K. Riach og M. Tyler (2022), ”Splintering organizational subjectivities: Older workers and the dynamics of recognition, vulnerability and resistance”, *Organization Studies*, 43(6): 973-92.
- Dervin, F. (2012), ”Cultural identity, representation and othering”, i J. Jackson, red., *The Routledge Handbook of Language and Intercultural Communication*, London: Routledge, pp. 181-95.
- Devine, P.G., P.S. Forscher, A.J Austin og W.T.L. Cox (2012), ”Long-term reduction in implicit race bias: A prejudice habit-breaking intervention”, *Journal of Experimental Social Psychology*, 48: 1267-78.
- DiAngelo, R. (2015), ”White fragility: Why it’s so hard to talk to white people about racism”, [<https://goodmenproject.com/featured-content/white-fragility-why-its-so-hard-to-talk-to-white-people-about-racism-twlm/>].
- DiTomaso, N. (2021), ”Why difference makes a difference: Diversity, inequality, and institutionalization”, *Journal of Management Studies*, 58(8), 2024-51.
- Dobusch, L., L. Holck og S.L. Muhr (2021), ”The im-/possibility of hybrid inclusion: Disrupting the ’happy inclusion’ story with the case of the Greenlandic Police Force”, *Organization*, 28(2): 311-33.
- Ejrnæs, A. (2012), ”Rammes indvandrere hårdere af den økonomiske krise?”, *Tidskrift for Arbejdsliv*, 14(1): 56-72.
- Ellersgaard, C.H., A.G. Larsen og S. Steinitz (2019), *Personer Forgår, Magten Består*, København: Hans Reitzel.
- Ferraro, H.S., G. Prussia og S. Mehrotra (2018), ”The impact of age norms on career transition intentions”, *Career Development International*, 23(2): 212-29.
- Festing, M, A. Kornau og L. Schäfer (2015), ”Think talent – think male? A comparative casestudy analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry”, *International Journal of Human Resource Management*, 26(6): 707-32.
- Fraser, N. (1998), ”Heterosexism, misrecognition, and capitalism: A response to Judith Butler”, *New Left Review*, 1: 140-9.
- Friedman, S. og D. Laurison (2019), *The Class Ceiling. Why it Pays to Be Privileged*, Bristol: Bristol University Press.
- Glick, P. og S.T. Fiske (1996), ”The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3): 491-512.
- Glick, P., M. Wilkerson og M. Cuffe (2015), ”Masculine identity, ambivalent sexism, and attitudes toward gender stereotypes”, *Social Psychology*, 46(4): 210-7.
- Gorsuch, M.M. (2019), ”Gender, sexual orientation, and behavioral norms in the labor market”, *ILR Review*, 72(4): 927-954.
- Gulløv, H.C., P. Olsen, N. Brimnes, P. Hernæs, M.V. Pedersen og E. Gøbel (2017), *Danmark og Kolonierne*, København: GAD
- Heilman, M.E. (2012) ”Gender stereotypes and workplace bias”, *Research in Organizational Behavior*, 32: 113-135.
- Henriksen, L.F., L. Holck og S.L. Muhr (2022), ”Organizing against inequality: Wage gaps and workplace unionisation among high-skilled migrants”, Working Paper, København: Copenhagen Business School.
- Hodges, M.J. og M.J. Budig (2010), ”Who gets the daddy bonus? Organizational hegemonic masculinity and the impact of fatherhood on earnings”, *Gender & Society*, 24(6): 717-45.
- Holck, L. og S.L. Muhr (2019), ”From institutionalized othering to disruptive collaboration: A postcolonial analysis of The Greenlandic Police Force”, *Equality, Diversity & Inclusion*, 41(7): 993-1013.

- Jensen, L. (2015), "Postcolonial Denmark: Beyond the rot of colonialism?", *Postcolonial Studies*, 18(4): 440-52.
- Just, S.N. (2019), "An assemblage of avatars: Digital organization as affective intensification in the GamerGate controversy", *Organization*, 26(5): 716-38
- Just, S.N. og S.L. Muhr (2019), "Together We Rise: Collaboration and Contestation as Narrative Drivers of the Women's March", *Leadership*, 15(2): 245-67.
- Jørndrup, H. (2021), "Ligestilling i nyhedsmedierne: Den danske del af undersøgelsen: Who makes the news? 2020": <https://whomakesthenews.org/wp-content/uploads/2021/08/LIGESTILLING-I-MEDIERNE-2020.pdf>.
- Kleven, H., C. Landais og J.E. Søgaard (2018), "Children and gender inequality: Evidence from Denmark", Working Paper 24219, National Bureau of Economic Research.
- Lagerman, L.C. (2019), *Farvede Forventninger*, Århus: Århus Universitetsforlag.
- Larsen, A.G. og C.H. Ellersgaard (2018), "The inner circle revisited: The case of an egalitarian society", *Socio-Economic Review*, 16(2): 251-75.
- Luhr, S. (2020), "Signalling parenthood: Managing the motherhood penalty and fatherhood premium in the U.S. service sector", *Gender & Society*, 34(2): 259-83.
- Luiz, J.M. og V. Terziev (2022), "Axes and fluidity of oppression in the workplace: Intersectionality of race, gender, and sexuality", *Organization*.
- Luhtra, P. (2021), "Diversifying Diversity", www.diversifyingdiversity.com.
- MacInnis, C.C. og G. Hodson (2012), "Intergroup bias toward "Group X": Evidence of prejudice, dehumanization, avoidance, and discrimination against asexuals", *Group Processes and Intergroup Relations*, 15(6), 725-43.
- Mahadevan, J. og K. Kilian-Yasin. (2017), "Dominant discourse, Orientalism and the need for reflexive HRM: Skilled Muslim migrants in the German context", *International Journal of Human Resource Management*, 28(8): 1140-62.
- Midtbøen, A.H. (2015), "The context of employment discrimination: Interpreting the findings of a field experiment", *The British Journal of Sociology*, 66(1): 193-214.
- Morgenroth, T., M.K. Ryan og A.L. Sønderlund (2020), "Think Manager–Think Parent? Investigating the fatherhood advantage and the motherhood penalty using the Think Manager–Think Male paradigm", *Journal of Applied Social Psychology* 51(3): 237-47.
- Morrison, A.M., R.P. White og E. Van Velsor (1987), *Breaking the Glass Ceiling: Can Women Reach the top of America's Largest Corporations?* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Muhr, S.L. (2019), *Ledelse af Køn*, København: DJØF.
- Myerson, D.E. og J.K. Fletcher (2000), "A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, 78(1): 127-36.
- Ottosen, C.L. og S.L. Muhr (2021), *Biasbevidst Ledelse*, København: Djøf.
- Siig, M. (2022), *Gid Vi Gad*, Virum: Content Publishing.
- Powell, G.N. (1999), "Reflections on the glass ceiling: Recent trends and future prospects, i GN Powell, red., *Handbook of Gender and Work*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 325-46.
- Riach, K. og G. Jack (2016), "The affective economy of the business case for mature aged workers", *Social Policy and Society*, 15(4): 611-23.
- Riach, K., N. Rumens og M. Tyler (2016), "Towards a Butlerian methodology: Undoing organizational performativity through anti-narrative research", *Human Relations*, 69(11): 2069-89.
- Rosette, A.S., J.S. Mueller og R.D. Lebel (2015), "Are male leaders penalized for seeking help? The influence of gender and asking behaviors on competence perceptions", *Leadership Quarterly*, 26(5): 749-62.
- Rødje, K. og T.S. Skadegård Thorsen (2019), "Framing racialization: Djurs Sommerland as a battleground of (anti-)racism", i P Hervik, red., *Racialization, Racism, and Anti-Racism in the Nordic Countries*, London: Pelgrave, pp. 263-81.
- Schein, V.E. (1973), "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", *Journal of Applied Psychology*, 57(2): 95-100.
- Schein, V.E. (2001), "A global look at psychological barriers to women's progress in management", *Social Issues*, 57(4): 675-88.
- Soll, J.B., K.L. Milkman og J.W. Payne (2015), "Decision making – Outsmart your own biases", *Harvard Business Review*, May, 65-71.
- Sunstein, C. og R. Hastie (2015), *Wiser, Getting Beyond Groupthink to Make Groups Smarter*, Boston: Harvard Business Review Press.
- Villeseché, F., S.L. Muhr og M. Sliwa, M (2018), "From radical black feminism to postfeminist hashtags: Re-claiming intersectionality", *Ephemera*, 18(1): 1-16.