

Syddansk Universitet

Det Ny Merino

#30

Institut for Sprog og Kommunikation

Når kampen for ligestilling
ender i diskrimination

Caroline Hansen og Emilie Maria Jørgensen
Oktober 2018

ISSN: 2445 – 6764

Copyright ©

Artiklen må bruges og genbruges under Creative Commons licens BY-NC-ND, hvilket betyder, at den må gengives og spredes elektronisk eller på anden måde, hvis det sker med klar kildeangivelse og/eller med link tilbage til den pågældende gengivelse.

Redaktion: Flemming Smedegaard & Katrine Slott Nielsen

Præsentation af forfatterne



Caroline Hansen

Cand. mag. i International Virksomhedskommunikation



Emilie Maria Jørgensen

Cand. mag. i International Virksomhedskommunikation

Når kampen for ligestilling ender i diskrimination

- *En artikel inden for feltet af Human Resource Management*

Af Caroline Hansen & Emilie Maria Jørgensen

Abstract

Denne artikel bidrager med en kritik af den eksisterende litteratur inden for kønsdebatten i feltet af Human Resource Management i dansk kontekst. Emnet er yderst holdningspræget og der vil derfor blive inddraget forskellige teoretikere, som bidrager med forskellige syn herpå. Selvom synsvinklerne er flere, er der et særligt mønster, der gør sig gældende - netop at kvinder sættes i en offerrolle, hvilket problematiseres i denne artikel.

Inden for kønsdebatten mener vi, at der kan være stor forskel på problematikens reelle problem og hvordan problematikken italesættes. **Vil kvinder føle sig som en minoritet, hvis ikke de italesættes som en?**

Spørgsmålet lader vi stå åbent, men ud fra vores synspunkt sætter hele kønsdebatten kvinderne i en offerrolle, hvilket vi er overbeviste om, ikke er hensigten med at italesætte kvindens position, men hvilket vi alligevel anser som et stort problem ved litteraturens og samfundets italesættelse heraf.

I denne artikel vil vi derfor se på, hvordan det kvindelige køn italesættes i litteraturen og bidrage med kritik, hvor vi belyser de konsekvenser, der er forbundet hermed. Med det formål at skabe et løsningsforslag på problemet, vil vi give vores bud på, hvordan det kvindelige køn neutraliseres, således at kønnet ikke spiller en rolle for kvinders muligheder eller mangel på samme. Dette vil vi gøre på baggrund af en situationel dialektisk ledelsesvinkel.

Indledning

Efter der i november 2017 blev afholdt DMA (Danish Music Awards), blev arrangementets formand Lasse Lindholm stillet til ansvar for, at kun meget få kvinder var nomineret til musikarrangementet og at vinderne var udelukkende mænd. Kritikken bliver belyst af Ekstra Bladet i kølvandet på et Instagram-post af sangerinden Pernille Rosendahl, som skriver:

”Der er 0 kvinder, der vinder ved DMA. Der var meget få nominerede. Jeg ved ikke, hvordan du har det, men i mine øjne lyser musikbranchen ikke af at være forefront. Men fremstår håbløs bagudrettet. Erhvervslivet har bedre tal. Stærkere ledere der tør gøre op med skævvridningen” (Ekstra Bladet, 2017).

Det er altså ikke kun litteraturen, der problematiserer denne ulige fordeling af mænd af kvinder. Det er ligeledes noget, der problematiseres i samfundet generelt. Vores kritik ved denne udlægning af, at det er et problem, at kun mænd er repræsenteret ved DMA, består i, at hvis det kvindelige køn skulle repræsenteres, ville de formentlig ikke være blevet valgt ud fra deres kvalifikationer, men i stedet på baggrund af deres køn.

Samme problem ser vi i at lave kønskvoteringer, hvilket ligeledes er et rørt emne inden for litteraturen. Som kvinder bag denne artikel er vi bekymrede for, at litteraturens overvejende feministiske syn vil få konsekvenser for os som kvinder, når vi skal ud og søge lederstillinger, hvis vi vælges på baggrund af vores køn frem for vores kvalifikationer.

Vi vil gerne understrege, at det ikke er vores hensigt at forhindre at fremme lige muligheder hos mænd og kvinder, men derimod at påvise at grænsen mellem ligestilling og diskrimination er hårfin og derfor bør behandles med omhu, når man arbejder inden for feltet.

Gennemgående for artiklen vil begrebet Human Resource Management (HRM) benyttes som

”The organizational function that deals with issues related to its workforce. HRM may also be seen as a particular ‘perspective’ on people management – on that emphasis a strategic and integrated approach” (Crawshaw et al., 2017, s. 5).

Det er altså denne definition, hvor HRM ses som en paraply, der dækker over mange forskellige discipliner - herunder ledelse af menneskelige ressourcer, der danner grundlag for arbejdet med at

analysere, hvordan det kvindelige køn italesættes og hvordan det kvindelige køn kommer ud af den offerrolle, som litteraturen påfører den. Ligeledes vil HRM danne udgangspunkt for analyser af, hvordan virksomheder i Danmark håndterer begreber som *ligestilling*, *diskrimination* og *diversitet* både internt og eksternt.

Afgrænsning

Denne artikel tager udgangspunkt i en kritik af, hvordan mangfoldighedsledelse bliver italesat i dag. Det er vores opfattelse, at litteraturen under mangfoldighedsledelse er yderst ensporet og netop fordi man har så stort et fokus på, at minoriteter skal i fokus, glemmer man at se på de enkelte personer bag.

Lignende problemer forekommer i mange sammenhænge inden for mangfoldighedsledelse herunder etnicitet, handicap, køn, religion, alder mm. Denne artikel vil dog udelukkende have fokus på italesættelsen af det kvindelige køn.

Del 1: Teori og Kritik

I denne artikel har vi fokus på forskellige teoretikere, som har haft indflydelse på kønsdebatten. De vil derfor præsenteres i forskellige afsnit, hvor vi løbende forholder os kritiske til deres indgangsvinkel på emnet.

Nour og Thisted

Susanne Nour og Thisted Lars Nellemann (2005) belyser emnet mangfoldighed, hvilket vi finder hensigtsmæssigt at starte med at tage udgangspunkt i i denne artikel, da dette skaber et overblik over, hvordan mangfoldighedsledelse fremhæves i litteraturen til fordel for minoriteter – herunder kvinder. Vi er som nævnt optagede af at finde frem til, hvordan kvinder bliver italesat i den eksisterende litteratur og i hvilket omfang de i denne henseende samtidig per automatik bliver sat i en (måske ufrivillig) offerrolle.

Nour og Thisted (2005) mener ikke, at vi i Danmark anerkender, at der foregår diskrimination. De argumenterer for, at ved anvendelsen af mangfoldighedsledelse kan virksomheder opnå forretningsmæssige fordele og tilmed undgå diskrimination på arbejdspladsen og derudover fremme lige muligheder for de ansatte uanset deres baggrund. De er yderligere fortalere for MIA-prisen, hvilken belønner danske virksomheder, som melder ud, at de er imod diskrimination.

Når kampen for ligestilling ender i diskrimination

Når Nour og Thisted (2005) taler om mangfoldighed, udelukker de ingen, men siger

”Mangfoldighed er både Dig og Mig – og både Dem og Os. Det er jo ikke kun kvinder, der har køn, etniske minoriteter, der har etnicitet, eller ældre, der har alder” (Nour & Thisted, 2005, s. 19).

Dog kritiserer de arbejdsmarkedet for at skære alle over en kam, hvor man antager eller handler ud fra, at alle har de samme behov, arbejder ens og skal behandles ens. Derudfra fastslår de, at majoriteten altid har en fordel, fordi de passer ind i forestillingerne.

For at fremme mangfoldighedsledelse er Nour og Thisted (2005) fortalere for MIA-Modellen, som de mener bidrager til at skabe udvikling og nye muligheder for virksomheder samtidig med, at man arbejder med at sikre lige muligheder for alle.

MIA-Modellen tager udgangspunkt i fire typer af indsatser: (1) *sikring af ikke-diskrimination*, (2) *fremme af lige muligheder*, (3) *øgning af mangfoldighed* og (4) *anvendelse af mangfoldighed*. De første to typer handler dels om at hindre alle former for diskrimination, chikane og usaglig forskelsbehandling og dels handler de om at fremme lige muligheder for ansatte uanset køn, etnicitet, religion mm. De to sidste typer tager udgangspunkt i at udnytte de muligheder, der er ved mangfoldighed.

Vi mener, at Nour og Thisted (2005) har fokus på nogle meget væsentlige problemstillinger, og vi er enige i, at der skal være plads til alle grupper i virksomheder samt at diskrimination skal elimineres. Ligeledes er vi enige i, at ligestilling skal fremmes, men kun der, hvor der faktisk er ulighed. Efter vores mening går man i nogle tilfælde et skridt for langt for minoriteterne, hvilket i stedet udmønter sig i diskrimination. Vi mener altså, at deres tilgang er for simpel, og at de tilmed glemmer at tage højde for nogle væsentlige faktorer i arbejdet med mangfoldighedsledelse.

Vi vil starte med at vende tilbage til MIA-prisen, hvor vi mener, at Nour og Thisted glemmer at fortælle om de ulemper, der er ved sådanne priser. Ved uddeling af priser som MIA-prisen opstår der en vis risiko for, at selve prisen vil fjerne fokus fra det egentlige problem. Virksomhederne kan få en fordel i at vinde en pris – herunder massiv markedsføring, hvor de kan fremstå som værende særligt opmærksomme på problemet hos omgivelserne. Dette kan være en ulempe, da virksomhederne herved kan spekulere i branding frem for at have fokus på at løse det egentlige problem.

Nour og Thisted (2005) opstiller i deres værk fem MIA-principper for mangfoldighedsledelse, som knytter sig til MIA-modellen. Vi forstår, hvorfor Nour og Thisted mener, at man gennem principperne kan opnå fordel ved anvendelsen af mangfoldighedsledelse. Dog finder vi det problematisk, at man opstiller mangfoldighedsledelse som det eneste rigtige svar. En gruppe bestående af kun mænd eller kvinder, altså en forholdsvis homogen gruppe, behøver ikke nødvendigvis at udgøre et problem, og ligeledes kan en heterogen gruppe med mange forskellige meninger være grobund for konflikter. Vi mener derfor, at det er væsentligt at overveje, hvor problemerne ligger i virksomheden, inden man blot tyr til mangfoldighedsledelse, fordi man har fået fortalt, at det er et godt udgangspunkt. Derudover ser vi det som et stort kritikpunkt, at ikke alle principper tager højde for de ressourcer, forandringerne kræver.

Først vil vi kritisere **Princip 2**, som tager udgangspunkt i at forhindre diskrimination og sikre lige muligheder. Nour og Thisted (2005) kritiserer arbejdspladser for ikke at tilpasse virksomheden efter minoriteterne. De kommer med eksempler som mangel på bederum til religiøse medarbejdere eller udfordringen for en religiøs ved at deltage i firmaarrangementer, fordi der serveres alkohol.

Vi mener, at de med deres strategi kan være medskabende til et problem, som muligvis ikke har eksisteret i forvejen. De sætter ord på, hvordan kvinder og andre minoriteter bliver udfordret på arbejdsmarkedet. Ligeledes argumenterer de for, at man allerede i rekrutteringsprocessen udelukker minoriteter bl.a. ved at religiøse ikke kan bede på arbejdspladsen. De argumenterer herfor, at denne gruppe ikke vil søge et job hos en virksomhed, hvor de ikke har den mulighed. I vores optik glemmer Nour og Thisted (2005) at tage højde for de ressourcer, der er forbundet med, at alle minoriteter tilgodeses. Det er yderst ressourcekrævende at skulle opsætte bederum, for at en minoritetsgruppe *måske* vil søge et job i virksomheden. Disse ressourcer vil muligvis blive brugt forgæves, hvor de i stedet kunne have bidraget til de eksisterende minoriteter i den givne virksomhed. Vi mener derfor også, at der ligger et vis ansvar på minoritetens skuldre. Uanset om man udgør en majoritet eller minoritet, bør man selv tage aktiv handling for egne behov. Virksomhederne har et hav af muligheder, når de skal vælge deres ansatte. Derfor er det både økonomisk og menneskeligt ressourcekrævende at dække alle behov, inden en egentlig ansøgning er sendt afsted. Vores pointe er altså, at Nour og Thisted (2005) ikke tager højde for de ressourcer, der er forbundet med at behandle alle forskelligt.

Ligeledes siger de, at lederstillinger oftest er tilpasset en mands liv frem for en kvindes, da lederstillinger ofte kræver sene møder, skiftende arbejdstider og weekendarbejde. Vi mener, at man som mand eller kvinde selv har et valg om, hvordan man vil leve sit liv. Derfor mener vi ikke, at

det er virksomhedernes ansvar at tilgodese det kvindelige køn ved at ændre på en lederstillings arbejdstider, såfremt det ikke er det mest hensigtsmæssige for virksomheden. I vores optik er det ikke ligestilling at ændre en stillings struktur til fordel for det ene køn, men snarere diskrimination mod det andet. Ligeledes skildrer det en forventning om, at kvinderne skal have et forspring, så slutresultatet bliver det samme for mænd og kvinder, hvilket vi anser som diskrimination, da mænd og kvinder derfor ikke konkurrerer på lige vilkår. Vi mener her, at Nour og Thisted (2005) går imod deres egen udtalelse om, at det ikke kun er kvinder, der har køn – altså forstået på den måde, at det mandlige køn også skal respekteres i feltet af mangfoldighedsledelse.

I **Princip 5**, som behandler behovet for at inddrage målgruppen og medarbejderne i processen om at fremme mangfoldighed, er vi enige i, at det er fornuftigt at inddrage målgruppen. Vi mener dog, at det er vigtigt at pointere, at man skal passe på, at man ikke opstiller et falsk behov hos minoriteten, men at der faktisk skal gøre sig et reelt behov gældende. Dette mener vi er hensigtsmæssigt, da man ellers kan anvende uanede ressourcer på problemer, som ikke eksisterer eller som er minimale og ikke er af afgørende betydning for den enkelte.

Tankegangen i Nour og Thisted (2005) værk ligner noget *à la for at vi alle skal være lige, må vi først favorisere minoriteten*, hvilket vi anser for værende dybt kritisk, da dette trækker på diskrimination frem for ligestilling.

Nu hvor det generelle omkring mangfoldighed i organisationer er blevet berørt, går vi nu videre til mangfoldighedsledelse i danske organisationer, hvilket Anette Risberg og Anne-Marie Søderberg (2008) har bidraget med.

Risberg & Søderberg

Risberg og Søderberg (2008) ser på, hvordan mangfoldighedsledelse er oversat og tilpasset det danske arbejdsmarked og i en dansk kontekst gennem en undersøgelse, de har foretaget, af 100 danske virksomheder.

Formålet er at undersøge, hvordan mangfoldighed og brugen af mangfoldighedsledelse i organisationer tager sig ud i Danmark. Herudover vil vi trække på to danske virksomheder fra undersøgelsen: Novo Nordisk og TDC.

Som Risberg og Søderberg (2008) påpeger, har den nuværende litteratur på området rødder i USA og

England, som begge er multikulturelle samfund, der er opbygget af mange forskellige etniciteter. Dette er ikke tilfældet i Danmark og netop derfor er det vigtigt at se på, hvordan mangfoldighedsledelse folder sig ud her. Artiklen fokuserer bl.a. på kvinder på arbejdspladserne og det påpeges, hvordan dansk lovgivning er under EU-direktiver, som siger, at der skal være lige muligheder og lige behandling af begge køn i forbindelse med adgang til arbejdsmarkedet (Risberg & Søderberg, 2008, s. 430), men alligevel viser statistikkerne, at det danske marked stadig er kønsopdelt. Dette vil blive behandlet yderligere i afsnittet om Lotte Bloksgaard.

Risberg & Søderberg har ud fra deres undersøgelse af danske virksomheder opsat tre generelle diskurser, der viser, hvordan HR-chefer opfatter mangfoldighedsledelse i danske organisationer (Risberg & Søderberg, 2008, s. 433). Disse præsenteres nedenfor.

Diskurs 1: Mangfoldighedsledelse bliver defineret som en måde at skabe plads til alle i organisationen, uanset baggrund.

Diskurs 2: Mange af virksomhederne nævnte problemer i forhold til lighed og socialt ansvar (der henvises til meningen om, at alle har lige rettigheder til at få et job).

Diskurs 3: Diversitet blev beskrevet som en ressource, hvorpå virksomhederne kan blive mere effektive og konkurrencedygtige.

Samtidig fortæller Risberg & Søderberg (2008), at HR-chefer i danske virksomheder er de, som definerer mangfoldighed i den pågældende organisation. Ud fra ovenstående kan vi udlede, at HR-cheferne forstår mangfoldighed i organisationer som noget, der giver plads til alle religioner, etniciteter, køn osv. Samtidig betragtes det som et fænomen, der har fokus på lighed og socialt ansvar i forhold til samfundet og sidst men ikke mindst ses det som et redskab, der kan være positivt medvirkende til sorte tal på bundlinjen og en måde, hvorpå organisationen kan positionere sig selv overfor omverdenen.

Danske HR-chefer argumenterer altså for, at organisationel diversitet kan påvirke den økonomiske bundlinje positivt (Risberg & Søderberg, 2008, s. 433).

Som vi allerede har argumenteret for, ser vi det som problematisk, at virksomheder har mulighed for at få en pris for deres holdninger til diskrimination, da det skaber en skævvridning i forhold til ligestillingens oprindelige mening og giver dem mulighed for at benytte en populær holdning i

Når kampen for ligestilling ender i diskrimination

samfundet som en promoveringsstrategi. Dette ser vi især som problematisk, da Risberg & Søderberg skriver, at danske organisationer benytter deres mangfoldighedspolitik som en måde, hvorpå de kan adskille sig fra konkurrenterne i en rekrutteringsproces (Risberg & Søderberg, 2008, s. 431). I vores optik betyder det, at danske organisationer ikke ser kernen i ligestilling og diversitet, men i stedet har fokus på noget forkert – nemlig hvordan samfundet og potentielle ansatte opfatter dem. Her stiller vi spørgsmålstegn ved, hvordan denne problematik efterfølgende vil vise sig, når et individ ansættes med den idé, at den kommende arbejdsgiver har øje for mangfoldighed, men i virkeligheden blot bruger det som et ansigt udadtil.

Risberg & Søderberg (2008) fortæller desuden i deres artikel, at den daværende ligestillingsminister i det danske folketing tog initiativ til at lave en konference om kvinder i lederstillinger, som hedder Women in Management, med det formål at sikre, at begge køn har lige muligheder for at opnå karriere inden for ledelse og at implementere initiativer i danske virksomheder, som kunne være medvirkende til, at andelen af kvinder i lederstillinger i organisationer øges (Risberg & Søderberg, 2008, s. 430). I den sammenhæng valgte man at benytte historier fra frontrunner-virksomheder, som har kørt med mentorordninger til kvinder, som man mente havde lederpotentialer.

I dette initiativ ser vi flere problemstillinger. Som udgangspunkt er vi enige i, at der bør være lige muligheder for mænd og kvinder i forhold til at opnå en lederkarriere, men vi stiller os kritiske over for, at man benytter historier fra frontrunner-virksomheder i denne sammenhæng. Ser vi på ovenstående afsnit, kan dette være med til at øge tendensen til, at virksomheder promoverer sig selv - ikke kun på den generelle mangfoldighedspolitik, men også på ligestilling mellem kønnene og især at man ønsker kvinder velkomne i højere positioner i organisationen. Ligeledes presser spørgsmålet om grænsen mellem ligestilling og diskrimination sig på. Hvorfor tages der i samme ombæring ikke initiativ til en mentorordning for mænd, som kan besidde feminine og bløde jobs og hvorfor lægges der ikke vægt på historier om dette?

Risberg & Søderberg har i deres artikel et afsnit om kvinders repræsentation på det danske arbejdsmarked, her fortællendes det bl.a. at

”Women are overrepresented in care and office-related jobs in the public sector and there is also a significantly lower share of Danish women in management positions compared to other western countries. The proportion of female CEOs was 4.4 percent

in 2005, whereas female managers at the level immediately below were 7 percent” (Risberg & Søderberg, 2008, s. 430).

Her er der altså fokus på, at kvinder er overrepræsenteret i bløde erhverv. Samtidig pointeres det, at meget få ledere er kvinder.

Nour og Thisted (2005) siger som nævnt, at lederstillinger oftest er tilpasset en mands liv frem for en kvindes bl.a. på grund af sene arbejdstider og overarbejde. I og med at samfundstendensen de seneste år ændrer sig i forhold til, hvem der passer og henter børn, laver mad og passer hjemmet, argumenterer vi for, at en kvinde lige såvel som en mand kan arbejde på disse vilkår.

Risberg & Søderberg (2008) pointerer selv, at det ofte er HR-chefer i de danske virksomheder, der har ansvar for organisationens mangfoldighedspolitik. HR ses ofte som en kvindeafdeling, da der her arbejdes med feminine værdier heriblandt omsorg. Dog er det som tidligere nævnt oftest mænd, der sidder i lederstillingerne og dermed argumenteres det for, at HR-cheferne i mange tilfælde vil være mænd. Det viser os altså, at selvom et erhverv ses som værende typisk for kvinder, er det ikke kvinderne selv, der styrer dagsordenen.

Ifølge Risberg & Søderberg (2008) oplever HR-chefer i Danmark et øget behov for netop mangfoldighedsledelse. Alligevel udtrykker over halvdelen af disse danske virksomheder, at dette ikke gælder deres specifikke organisation. Dette stemmer overens med Nour og Thisted (2005) argument om, at vi i Danmark ikke anerkender, at der eksisterer diskrimination.

Vores bekymring i denne sammenhæng er, at de, som sidder i disse positioner og tager stilling til dette, ikke selv er en minoritet. Dermed argumenterer vi for, at HR-afdelinger er opmærksomme på konceptet, men at der kan opstå interne diskriminationer i form af vertikale kønsadskillelser.

Et yderligere problem i denne sammenhæng er, at

”The majority of the responding Danish companies did not have a diversity policy. Many of the explanations were in line with ”We only hire the best qualified applicant regardless background” (Risberg & Søderberg, 2008, s. 433).

Virksomhederne mener altså selv, at de ansætter på baggrund af folks kvalifikationer og dermed opfylder ligebehandling af ansøgere. Dette er et problem både i forhold til rekrutteringsprocessen, men også i forhold til at mangfoldighedsledelsen ikke bliver benyttet i dagligdagsarbejdet. Dette

understøttes af, at mange virksomheder, der har en officiel mangfoldighedspolitik, hovedsageligt benytter denne i forhold til rekruttering, kønslighed, promotion og dresscodes (Risberg & Søderberg, 2008). Mangfoldighedspolitikken bliver altså, som tidligere nævnt, benyttet som en promoveringsstrategi, mere end den bliver brugt, som den er tiltænkt.

For at vise de problematikker, denne artikel berører, følger der nu to praktiske cases fra velkendte danske virksomheder: TDC og Novo Nordisk.

TDC-case

Vi har valgt at fremhæve en case med den danske televirksomhed TDC, som Risberg & Søderberg (2008) har arbejdet med i deres undersøgelse. TDC har flere officielle politikker og holdninger til mangfoldighed og diversitet, men dette er, ifølge Risberg & Søderberg (2008), nævnt som et værktøj til at opfylde og imødekomme de forventninger, som interessenter har for at tilfredsstille kunder for at fremme gode tal på bundlinjen og for at hjælpe medarbejdere i deres daglige arbejdsliv og sidst men ikke mindst et værktøj til at få TDC til at "(...) behave as a good corporate citizen" (Risberg & Søderberg, 2008, s. 434). Videre fortæller TDC selv, at mangfoldighed for dem er, at individuelle medarbejdere bliver behandlet respektfuldt. Kamp and Hagedorn-Rasmussen (2004) i Risberg & Søderberg (2008) fremhæver herefter en pointe i, at et fokus på individet kan skabe en følelse af, at det er individet, der har diskriminationsproblemet og fjerner fokus på organisationernes opførsel i forhold til diskrimination og ligestilling. Denne pointe finder vi essentiel, da vi, som tidligere nævnt, finder det problematisk, at kvinder ofte holdes op imod lederstillinger.

Novo Nordisk-case

Ligesom TDC-casen kan Novo Nordisks mangfoldighedspolitik være med til at understøtte pointer. Novo Nordisk arbejder med tre hovedområder inden for deres strategi for diversitet. En af disse er at øge antallet af kvinder i ledende stillinger. Dette konflikter dog lidt med deres udtalelse "Novo Nordisk is its people. We need to recruit the best people and provide them with equal opportunities to develop and apply their skills" (Risberg & Søderberg, 2008, s. 436). I denne udtalelse modsiger de ovenstående. De ønsker flere kvinder i deres organisation – udelukkende på grund af kvindernes køn, men samtidig fortæller de, at de ansætter de bedste kandidater og herefter giver dem fuldstændig lige muligheder for at udvikle deres færdigheder. Dermed argumenterer vi for, at mangfoldighed og ligestilling endnu engang benyttes som promovering frem for en reel strategi i virksomhederne.

Ligeledes stiller vi os kritiske over for at kalde dette *mangfoldighed*. Det læner sig meget op ad diskrimination, da mænd i denne situation fravælges til fordel for kvinder udelukkende på baggrund af køn.

Judith Butler

Judith Butler har været og er stadig en af de mest banebrydende teoretikere inden for kønsforskning. Vi mener derfor, at det er hensigtsmæssigt at se på den opfattelse, som hun har af kønnet med det formål at kunne afklare, hvordan det kvindelige køn italesættes i noget af det mest omtalte litteratur inden for kønsforskning.

Butler taler om kvinder som feminismens subjekt. Her kritiserer hun det feministiske subjekts identitet for at være grundlaget for feministisk politik, hvor hun mener, at det er kønnet, der styrer, frem for den enkelte person, hvilket hun ligeledes understreger med ”Hvis man ”er” en kvinde, er det vel ikke alt, hvad man er” (Butler, 2010, s. 40). Hun mener altså, at man har en tendens til at gøre kvinden til noget bestemt, som ofte modstrider det, som en mand står for. På den måde adskiller det netop mænd og kvinder fra hinanden frem for at sidestille kønnene. Butler (2010) søger i stedet, at feminismen kan stå alene, uden det hun kalder ”feminismens subjekt”.

Butler (2010) mener ligeledes at begrebet ”kvinde” ikke er en homogen størrelse, hvilket kommer til udtryk hele værket igennem, hvor hun argumenterer for, at det er styret af forskellige kønsroller og seksualiteter. Hun understreger dette som værende et naturligt opstået problem på baggrund af, at den dominerende kulturelle opfattelse var, at ”(...) kvinders liv enten var misrepræsenteret eller slet ikke repræsenteret” (Butler, 2010, s. 38).

Netop denne forståelse af feminismen, som Butler (2010) opstiller, er vi enige i, da vores opfattelse er, at alle kvinder fortsat bliver skåret over en kam. Dette, mener vi, bl.a. sker, når der bliver lavet kvoter på jobmarkedet til fordel for kvinders repræsentation i lederstillinger. Det bliver set som en fordel for kvindernes øgede indtræden i lederstillinger, men der bliver ikke taget hensyn til, at i hvert fald nogle kvinder hellere vil fravælges, end de vil vælges til på baggrund af deres køn. Ligeledes mener vi, at der er en vis fare i at fremhæve kvinder som modsætning til det mandlige køn, da formålet er at ligestille kvinder med mænd. I stedet bliver kvinder netop gjort til feminismens subjekt, som Butler (2010) påpeger det og det mener vi ligeledes øger skellet mellem mænd og kvinder samtidig

med, at det sætter kvinder i en offerrolle. Dette er ligeledes, hvad vi senere vil problematisere, da feminismens udgangspunkt ofte er præget af, at kvinder skal være lige repræsenteret med mænd. Netop her får kønnet sin betydning. Så snart vi italesætter, at kvinder skal være på lige fod med mænd, går vi ind og diskriminerer. For hvilken form for ligestilling gør sig gældende, når kønnet får indflydelse på enten tilvalg eller fravalg? Problematikken opstår i, at det på samfundsplan anses som et problem at tilvælge mænd, fordi de er mænd. Det er ligeledes problematisk at fravælge kvinder, fordi de er kvinder. Men paradoksalt nok er det ikke et problem at tilvælge kvinder, fordi de er kvinder. Netop denne opstilling tydeliggør, at vi er ude på et sidespor i bestræbelsen på at få flere kvinder til topposterne.

Sørger vi i stedet for at neutralisere kønnene, vil vi opnå en mere fair fordeling, hvor individet aldrig er valgt til eller fra på baggrund af sit køn. Dette vil vi komme nærmere ind på i Del 2, hvor vi kommer med vores bud på, hvordan kønnet neutraliseres i en virksomhedsmæssig sammenhæng.

Ser vi videre på Butlers (2010) bidrag til kønsforskningen, bryder hun med den forståelse, der tidligere har hersket inden for det feministiske felt om skellet mellem socialt- (gender) og biologisk køn (sex). Helt overordnet betyder det, at Butler (2010) mener, at køn ikke er noget man *er*, men noget man *gør*. Dermed læner Butler sig op ad Simone de Beauvoirs (1949) udsagn om, at ”man ikke fødes som kvinde, men man bliver det” (Butler, 2010, s. 191). Hvad, Butler (2010) dog kritiserer Beauvoirs (1949) for, er, at hun udelukkende omtaler det sociale køn, som noget man erhverver sig, hvor det biologiske køn er en fast størrelse. Med andre ord antager Beauvoirs (1949), at det sociale køn er foranderligt, mens det biologiske køn er uforanderligt. Dermed er der ikke en sammenhæng mellem det biologiske køn og det sociale køn, hvilket understreges i følgende udsagn ”Men biologisk køn forårsager ikke socialt køn, og socialt køn kan ikke forstås som en afspejling af eller udtryk for biologisk køn” (Butler, 2010, s. 192).

Butler (2010) kritiserer Beauvoirs (1949) for ikke at tage hensyn til den forskellighed, hun opstiller ved at adskille biologisk- og socialt køn så radikalt fra hinanden, hvortil Butler (2010) skriver:

“Denne radikale formulering af forskellen mellem biologisk køn og socialt køn antyder, at biologisk kønnede kroppe kan være anledningen til en række forskellige sociale køn og desuden, at socialt køn selv ikke behøver at være begrænset til de sædvanlige to” (Butler, 2010, s. 192).

Hvad, Butler (2010) her kritiserer Beauvoirs (1949) for, er, at hun ikke forstår det biologiske køn som begrænsende for det sociale køn og omvendt. Derfor inddrager Butler (2010) det biologiske køn i opfattelsen af, at køn er noget man *bliver* og ikke noget man *er*. Butler mener altså derved, at det biologiske køn såvel som det sociale køn er skabt gennem sociale konstruktioner.

Tager vi udgangspunkt i denne kønsopfattelse, vil der ikke eksistere noget særligt kvindeligt eller noget særligt mandeligt. Efter vores opfattelse er der biologiske faktorer, som ikke kan være sociale konstruktioner. Ser vi på mænds fysik kontra kvinders, er mænd på et andet plan end kvinder. Det vil være urimeligt at fastslå, at kvinder kan opnå samme styrke som mænd, når det kommer til fysikken. Vi ser det bl.a. i sportsverdenen, hvorfor man ligeledes deler hold op i kvinder og mænd. Holdopdelingen kan vi godt gå med til som værende en social konstruktion, for som mennesker har vi ligeledes haft valget om at blande kønnene og ikke lade kønnet spille en rolle for holdinddelingen. Hvad vi ønsker at fremhæve med denne bemærkning, er, at der i biologisk forstand er forskel på mænd og kvinder, hvilket vi ikke kan ændre på. Derfor vil det i vores optik også i nogle sammenhænge være væsentligt at skelne mellem kvinder og mænd ud fra biologiske faktorer. Judith Butler (2010) vil sige, at det ligger så dybt i os som mennesker at have denne opfattelse af køn, hvorfor hun mener, at dette ikke splitter hendes teori om, at det biologiske køn også udgør en social konstruktion.

Efter vores opfattelse er det biologiske køn altså ikke socialt konstrueret. Vi mener, at Judith Butler (2010) har nogle gode pointer i form af, at det biologiske køn ikke er bestemt, men at det derimod er noget, vi bliver. Vi mener, at det biologiske køn giver os nogle forudsætninger som mennesker – nogle styrker og svagheder, som vi bør erkende som henholdsvis mænd og kvinder. Vi mener, at man gør kvindekønnet svagere og sætter kvinderne i en offerrolle, så snart man ikke erkender den forskel, der er på kønnene. Når vi kan erkende forskellen, kan vi ligeledes acceptere, at mænd kan noget, kvinder ikke kan og omvendt. Med det in mente er det ligeledes her, at man kan se retfærdigheden i, at de bedst kvalificerede til enkelte jobs skal vælges og altså ikke på baggrund af kønskvoteringer. Dermed sikrer vi bedst muligt ligestillingen og tilgodeser dermed begge køn.

En sidste væsentlig ting at nævne fra Butlers (2010) værk er, at hun mener, at det kønssyn, der eksisterer, er opstået på baggrund af underliggende magtstrukturer, som bl.a. er skabt af, at heteroseksualitet fremstår som den normale og alt, der går udover denne seksualitet, altså f.eks. homoseksualitet, fremstilles som sygeligt. Det er på den måde, at kønssynet er påvirket af magtstrukturer ifølge Butler (2010).

Butler (2010) citerer Riviere (1929) ”I det daglige støder man konstant på mænd og kvinder, der, skønt de hovedsageligt har fulgt et heteroseksuelt udviklingsforløb, tydeligt udviser stærke karaktertræk fra det modsatte køn”. Hertil kritiserer Butler (2010) Riviere (1929) for at komme med, hvad hun kalder ”en række forudindtagede forestillinger om, hvad det vil sige at udvise éns køns karakteristika (...)” (Butler, 2010, s. 106). Vi mener, som Riviere (1929), at det mandlige og kvindelige køn som udgangspunkt har nogle karakteristika, som afspejles i deres køn. Disse vil vi vælge at kalde bløde og hårde værdier og dermed fjerne kønsfokusset, selvom vi mener, at der stadig er visse karaktertræk, der hovedsageligt lægger sig til enten det ene eller det andet køn.

Judith Butlers værk ”Kønsballade” fra 2010 er altså efter vores opfattelse præget af et traditionelt feministisk synspunkt, hvor kvinder endnu kommer til at fremstå som det svage køn. En generel problematisering af feminismen er ligeledes dens overtal af litteratur om det kvindelige køn som det svage køn, hvor man aldrig finder ligeså meget litteratur om mænd som det stærke køn. Dette kan være funderet i, at man ikke tør vove sig ud i denne slags litteratur, men det giver ligeledes et fingerpeg om, at det kvindelige køn repræsenteres som det svage køn. Idet det kvindelige køn bliver italesat på denne måde, mener vi, at det ligeledes bliver en realitet, at det kvindelige køn fremstår svagt. Dette er en balancegang, som man bør overveje til fordel for det kvindelige køns muligheder.

Sara Salih og Judith Butler

Butler har sammen med Sara Salih (2014) sammenfattet Butlers øvrige værker i en bog, hvor Salih tilføjer politiske og etiske overvejelser, som er vigtige for Butlers pointer. Dette vil være udgangspunktet i dette afsnit.

I bogen arbejdes der meget med begreberne *gender* og *sex*, hvilket vi tidligere benævnte som henholdsvis socialt køn og biologisk køn. I sit senere arbejde har Judith Butler beskrevet *gender* som selve subjektet, mens *sex* beskrives som selve kroppen, altså legemet (Salih & Butler, 2004, s. 22). Videre beskrives det, hvordan Butler betragter disse begreber som et resultat snarere end en årsag eller et udgangspunkt, som påvirker subjektet. Ligesom det blev klargjort i forrige afsnit, beskriver Salih og Butler også i deres værk, hvordan Beauvoir (1949) postulerer at ”one is not born, but rather becomes a woman” (Salih & Butler, 2004, s. 21), men hun siger samtidig, at man enten er født som mand eller kvinde. Dette konflikter med Butlers mening om, at køn er en kulturel konstruktion.

Med citatet "(...) sex by definition will be shown to have been gender all along" (Salih & Butler, 2004, s. 91), argumenterer Butler desuden for, at selvom man altid vil have et biologisk køn, så vil man samtidig også have et socialt køn. Det betyder altså, at selvom en kvinde biologisk set er født som det kvindelig køn, så opstår der gennem eksempelvis sociale konstruktioner et socialt køn, som betyder, at individet kan være kvinde på flere forskellige måder, herunder have flere seksualiteter, kvaliteter eller interesser for eksempel. Vi er her enige med Salih og Butler (2004) i, at der altså ikke eksisterer et *sex*, som ikke allerede i en eller anden form er et *gender*.

Dermed er den sociale og kulturelle konstruktion af kønnene også vigtig i vores syn på ligestilling på det danske arbejdsmarked.

Disse betragtninger finder vi relevante at fremhæve i denne artikel, da vi flere gange selv diskuterer kønnets rolle i arbejdsmarkedssammenhæng. Vi læner os op ad Beauvoirs (1949) tanke om, at man er født som enten mand eller kvinde og at dette giver individer forskellige forudsætninger, f.eks. i form af fysik som førnævnt.

Herunder arbejder vi også med, hvordan samfundet pålægger individer evner og muligheder eller mangel på samme netop på grund af kønnet.

Butler og Salih stiller spørgsmål til, hvorvidt Beauvoir og Butler med begrebet *woman* mener *feminine* mere end *female* (Salih & Butler, 2004, s. 138).

Denne tanke ligger til grund for vores diskussion senere i artiklen om, hvorvidt man på det danske arbejdsmarked bør kalde det for *kvindelige kvaliteter* og *mandlige kvaliteter* eller om man bør gøre ordvalget mere neutralt og uafhængigt af kønnet ved at benytte begreber som *feminine kvaliteter* og *maskuline kvaliteter*. I sammenhæng med ovenstående, hvor vi argumenterer for, at man er født som et bestemt køn, men at kultur og samfund er med til at konstruere kvaliteterne af dette køn, foretrækker vi at benytte begreberne *feminin* og *maskulin*.

Butler implementerer filosof Friedrich Nietzches forståelse af, at

"there is no 'being' behind doing, acting, becoming; the 'doer' is merely a fiction imposed on the doing – the doing itself is everything" (Salih & Butler, 2004, s. 212).

Ovenstående udsagn er vi til dels enige og til dels uenige i. Pointen, i at det er selve handlingen og aktiviteten, der bør være fokus og være det, som man bedømmer ud fra, er vi enige i. Vi ønsker altså

også at fjerne fokus fra det individ, der udfører handlingen - altså for denne artikels tilfælde et stykke arbejde. Som tidligere nævnt, mener vi, at man gerne må adskille mænd og kvinder på baggrund af fysiske begrænsninger og/eller muligheder. Med denne holdning vil det være tæt på umuligt for os at eliminere *being* i forhold til *doing*, hvis *being*, der står bag *doing*, f.eks. udretter denne *doing* på baggrund af sin fysiske kunnen. Dermed argumenterer vi altså for, at den fysiske krop, *sex*, betyder, at man bør erkende, at henholdsvis mænd og kvinder vil gøre sig bedre i forskellige ting, men samtidig ønsker vi at tilføje, at det stadig bør være selve det arbejde, der skal udføres, som er i centrum og som bestemmer hvilket individ, der skal udføre den.

Vi mener altså, at *gender* er den kulturelt konstruerede form af *sex*.

Beauvoir og den franske feminist Monique Wittig, som udbygger Beauvoirs teori om den tvetydige natur omkring køn, er enige om, at *gender* bliver det fysiske sted for kulturel betydning (Salih og Butler, 2004, s. 23). Videre skrives det, at "When the body is conceived as a cultural locus of gender meanings, it becomes unclear what aspects of this body are natural or free of cultural imprint" (Salih & Butler, 2004, s. 23). Der bliver altså her opstillet et dialektisk forhold mellem kultur og valg, som i sidste ende bestemmer *gender*.

Lotte Bloksgaard

I forlængelse af Butlers og Salihs pointer om det biologiske- og det sociale køn, vil vi tage udgangspunkt i Lotte Bloksgaards bidrag til kønsforskningen. Bloksgaard belyser, hvordan samfundsmæssige og kulturelle konstruktioner af og relationerne mellem køn og arbejdsopgaver/professioner påvirker handlinger i forhold til mænd og kvinders arbejdsliv. Ligeledes belyses det, hvordan kønsopdeling konstant udvikles gennem mænd og kvinders udvikling af kønsorienterede og socialt konstruerede identiteter i forhold til deres arbejde (Bloksgaard, 2011, s. 5).

Derudover pointeres det, at det danske arbejdsmarked er et af de mest kønsopdelte i EU (Emerek & Holt, 2008, s. 28 i Bloksgaard, 2011, s. 5), som det også blev pointeret i Risberg og Søderberg (2008).

Bloksgaard (2011) arbejder med begreberne *horisontal adskillelse* og *vertikal adskillelse*. Førstnævnte defineres som "(...) a systematic distribution of women and men in different sectors, different professional fields and different job functions, even within the same workplace and profession" (Dahlerup, 1989, s. 14 i Bloksgaard, 2011, s. 6). Bloksgaard (2011) mener, at den

horisontale adskillelse, altså at mænd og kvinder er ansatte i forskellige sektorer og professioner, som har forskellige opgaver, er årsagen til det meget kønsopdelte arbejdsmarked i Danmark, da det skaber såkaldte kvinde- og mandejobs. *Vertikal adskillelse* referer til adskillelsen i selve hierarkiet i arbejdsmarkedet og internt på arbejdspladsen (Dahlerup, 1989, s. 14 i Bloksgaard, 2011, s. 6). Her er fokus altså på, at kvinder typisk vil rangere lavere i hierarkierne, når det gælder løn, mulighed for forfremmelse mv. Desuden arbejdes der med begrebet *sliding gender segregation*, som refererer til at vertikal adskillelse ofte er integreret i den horisontale adskillelse. Dette sker, ifølge Bloksgaard (2011), fordi den horisontale adskillelse hælder opad på mændenes side, fordi de oftere er ansat i brancher og jobs, hvor der opleves en øget mobilitet og mulighed for at opnå øgede kvalifikationer i jobbet. Dette gælder også, selvom en mand og kvinde har samme uddannelsesmæssige baggrund. (Dahlerup 1989, Holt et al., 2006, Bloksgaard 2009a i Bloksgaard, 2011, s. 6). Ser vi dette i sammenhæng med vores tidligere kritik af det store fokus på, at kvinder bør opnå lederstillinger, er dette med til at ødelægge ligestillingen.

Vi er enige i Bloksgaards (2011) betragtninger om, at det danske arbejdsmarked er yderst kønsopdelt og at der ofte i litteraturen tales om kvinde- og mandejobs. Som både Butler (2010) og Beauvoir (1949) behandler, argumenterer også Bloksgaard (2011) for, at der opleves en tendens til, at køn generelt ses mindre og mindre som noget eksistentialistisk, altså som noget nogen er. I stedet ses kønnet som noget, der løbende bliver forhandlet i relationen mellem mennesker (West & Zimmerman 1987, Kvande 1995, Christensen 2001 i Bloksgaard, 2011, s. 7). Det betyder altså, at identiteten også udvikles i forhold til kulturelle idéer og især kulturelle idéer om, hvordan kønnet er, agerer mv.

Vi støtter dette syn, som fortæller, at omverdenen, samfundet og den kultur, vi befinder os i, pålægger kønnet og dermed individet nogle kvaliteter. Som det tidligere er nævnt, mener vi, at der på arbejdsmarkedet er for stor fokus på de kulturelt betingede kvaliteter, der pålægges kønnet, mens vi erkender de biologiske forskelligheder som forudsætninger for, hvilket job man kan klare. Men vi mener også, at den sociale og kulturelle konstruktion af kønnets kvaliteter er farlige for ligestillingen på arbejdsmarkedet, for i vores optik vil dette netop være fremmede i forhold til at fastholde et kønsopdelt arbejdsmarked.

Bloksgaard (2011) har i sin artikel arbejdet med to undersøgelser om kvinder i såkaldte mandejobs og mænd i såkaldte kvindejobs. Hun mener, at kønnene generelt afholder sig fra at tage jobs, som bliver betragtet som typisk for det andet køn. Hun fortæller, at

”A possible explanation might be that, due to the scepticism they face here, some women in ’men’s jobs’ insist on not wanting to undertake ’special work tasks for women’ in the professions” (Bloksgaard & Faber 2004, Bloksgaard 2009c i Bloksgaard, 2011, s. 12).

Det vil altså sige, at kvinder møder skepsis fra omgivelserne, når de besidder et job som ikke anses som typisk for kvinder. Ligeledes gøres det klart, at kvinder bliver sat til opgaver, som har det, der i samfundet opfattes som feminine kvaliteter. F.eks. viser Bloksgaard (2011) et eksempel på, hvordan kvinder som politibetjente får de opgaver, som omhandler socialt udsatte mennesker og ikke opgaver, hvor det f.eks. kan komme til fysisk kamp eller hvor der bør trækkes våben. Disse opgaver overlades til mænd, fordi der tvivles på, at kvinderne er kompetente nok til at klare det, selvom de har samme uddannelse som deres mandlige kollegaer.

Det viser altså, at kvinder i mandejobs skal vise deres værd på en helt anden måde end mænd. Det betyder også, at kvinder i denne sammenhæng ikke opfattes og accepteres på lige fod med det mandlige køn, selvom de bestrider samme job og har samme jobtitel. Dette er for os en klar skævvridning i ligestillingen. Desuden mener vi, at der sker en yderligere kønsopdeling her - nemlig det, som Bloksgaard (2011) betegner som *vertical segregation* internt i organisationerne, hvor kvinder rangerer lavere end mændene.

Set med vores øjne er dette en mere skjult form for diskrimination, end hvis kvinder slet ikke kunne opnå samme jobtitel som mænd.

Set på et generelt plan kan diskriminationen blive sløret, i og med at mænd og kvinder generelt kan opnå samme jobtitel, men diskriminationen af kvinder på et mere internt plan overses i høj grad. Sætter vi dette op mod henholdsvis TDC- og Novo Nordisk-casen, fremstår problemstillingen klar. TDC fortæller, at mangfoldighed for dem er, at individuelle medarbejdere bliver behandlet respektfuldt. Dette uddybes ikke yderligere. Her kan faren være, at man tildeler dem arbejdsopgaver, som man mener passer til kønnet i forsøget på at behandle individuelle medarbejdere respektfuldt, hvilket dog ikke altid vil opfattes sådan.

Hos Novo Nordisk siger man “Novo Nordisk is its people. We need to recruit the best people and provide them with equal opportunities to develop and apply their skills” (Risberg & Søderberg, 2008, s. 436). Her udtaler man altså eksplicit, at der ikke foregår *vertical segregation* i organisationen, når

det gælder muligheder for at opnå forfremmelser og udvikling af sine evner. Men spørgsmålet, som trænger sig på hos os her, er, hvorvidt kvinderne i Novo Nordisk bliver ansat i samme stillinger som mændene og hvorvidt dette gennemføres.

Som nævnt flere gange mener vi, at kultur og samfund har en stor indflydelse på de kvaliteter, som kønnet tillægges. Derfor mener vi også, at kønnet ikke kun er en biologisk diskussion men også en kulturel. Bloksgaard (2011) fortæller videre, at danskere bl.a. vælger deres arbejde på baggrund af, hvad der for individet føles meningsfuldt i forhold til dennes selv billede og at "Gender divisions help to strengthen the individual's gender identity, since they confirm our conceptions of what a 'real man' and a 'real woman' are" (Bloksgaard, 2011, s. 7).

Dermed er der en tendens til, at mænd og kvinder fastholdes i disse roller, af hvad henholdsvis mænd og kvinder kan og bør. Bloksgaard (2011) kom i sine undersøgelser frem til, at kvinder i såkaldte mandejobs oplevede, at hvis de forsøgte at blive "en af drengene" for at opnå samme status og muligheder som mændene, overskred de en usynlig grænse mellem kønnene:

"(...) a boundary that defines what is permissible for women and men respectively. And as described, women and men who do not live up to the ideas of appropriate gender behaviour, are to a great extent met with scepticism" (Bloksgaard, 2011, s. 17).

Dette er altså med til at fastholde de kulturelle normer og regler for, hvilke jobs henholdsvis mænd og kvinder kan og bør bestride, og dermed fastholde diskriminationen på det danske arbejdsmarked. Én ting er den tydelige diskrimination, som Ligebehandlingsloven sikrer ikke finder sted, men en anden ting er den skjulte diskrimination, som vi altså ser både i forhold til arbejdsopgaver, men også i forhold til kulturel accept. Det accepteres ikke af samfundet, at kvinder bestrider mandejobs. Disse stereotype forestillinger og kulturelle normer betyder i vores optik, at der ligger meget mere bag diskrimination og ligestilling på det danske arbejdsmarked end blot det åbenlyse i, at der bør være lige vilkår for begge køn. Den kulturelle accept er meget sværere at ændre end f.eks. en lovgivning, og er dermed en meget vigtig problemstilling.

Hvis vi igen tager fat i to af Risberg og Søderbergs (2008) diskurser "Mangfoldighedsledelse bliver defineret som en måde at skabe plads til alle i organisationen, uanset baggrund" og "Mange af virksomhederne nævnte problemer i forhold til lighed og socialt ansvar" (der henvises til meningen om, at alle har lige rettigheder til at få et job), ser vi, at denne problematik rammer ned i netop disse

diskurser.

Den første diskurs viser, at cheferne med deres politik søger at skabe plads til alle uanset baggrund. Dette stemmer ikke overens med ovenstående analyse. Vi mener, at årsagen kan være, at der ikke er opmærksomhed nok på den vertikale adskillelse af kønnene internt i organisationerne og dermed, at denne form for diskrimination ikke nødvendigvis er bevidst, men er noget, som ligger dybt forankret i kulturen i organisationen såvel som i mennesket. Den anden diskurs viser, at virksomhederne er bevidste om deres ansvar i forhold til samfundet og omverdenen og at de med deres mangfoldighedspolitik ønsker at tage et socialt ansvar og være med til at sikre, at alle har lige rettigheder til at få et job. På det horisontale plan er det svært for os at konkludere, hvorvidt der er ligestilling i forhold til de enkelte besættelser af jobs, fordi arbejdsmarkedet er så kønsopdelt. Men på det vertikale plan, viser Bloksgaards (2011) undersøgelse, at kvinder godt kan besætte en stilling, som ellers betragtes som et 'mandejob', men når det handler om at udvikle sine kompetencer i forhold til det job, man bestrider og opnå forfremmelser, som anerkendelse af det arbejde man laver, har kvinderne det svært.

Kvinderne får altså ikke samme muligheder som mænd på arbejdsmarkedet, men alligevel er det kvinderne, som fremhæves, når det handler om, at organisationer gerne vil opnå anerkendelse og/eller priser for deres ligestillingsarbejde.

Vi vil i det kommende afsnit tage udgangspunkt i en forsker, som i den grad adskiller sig fra mængden i forhold til sit syn på kønsdebatten.

Hans Bonde

En teoretiker, der har turde at gå imod strømmen for kønsdebatten, er Hans Bonde. Vi mener, at det er væsentligt i denne sammenhæng at se på, hvordan litteraturen udformes, når et andet perspektiv gør sig gældende.

Ud fra ovenstående inddragede litteratur kan det konkluderes, at det anses som en nødvendighed, at kvinder fremtræder i lederpositioner for at skabe mangfoldighed. Et af hovedargumenterne for, at fordelingen mellem mænd og kvinder i lederstillinger skal være ligeligt fordelt, er, at befolkningen består af 50% kvinder og 50% mænd, hvorfor det derfor findes naturligt, at kvinder skal udgøre

omtrent halvdelen af de lederstillinger, der findes. Som kritikere af denne opfattelse vil vi spørge, om en kvinde behøver at repræsentere en kvinde og om en mand behøver at repræsentere en mand? Er det ikke blot en leders opgave at repræsentere dens medarbejdere uanset lederens køn? Bonde (2013) vil være enig i vores påstand.

Efter at have kritiseret litteraturen for at være meget ensartet i forhold til kønsdebatten, finder vi det hensigtsmæssigt at fremhæve den modstridende side, som også – men i langt mindre omfang - gør sig gældende, og som læner sig op ad vores måde at anskue verden på.

Overordnet er vi meget enige med Bondes (2013) syn på kønsdebatten, som primært udspringer i, at feminisme har bevæget sig fra at handle om ligestilling til i stedet at handle om lige-repræsentation.

Indledningsvist skriver Bonde, hvordan han er blevet mødt af andre mænds reaktioner i forbindelse med udgivelsen af sin bog: ””hvor er du modig” og ”Det er godt nok kontroversielt”, ”Kvinder har jo været undertrykte i 2000 år”” (Bonde 2013, s. 9). Netop dette afspejler meget godt, at ikke kun litteraturen men i den grad også samfundsnormen generelt ikke er præget af, at man går imod den retning, feminismen har taget.

Bonde betegner sig selv som feminist, men på vilkår med den tidlige forståelse af feminisme, hvor det handlede om kampen for kvindens lige rettigheder i samfundet (Bonde, 2013, s. 11). Bonde skriver følgende ””ingen må diskrimineres” til fordel for et princip om, at ”kvinder skal favoriseres”” (Bonde, 2013, s. 11). Netop dette er den balancegang, vi i denne artikel problematiserer. Den svære grænse er, hvornår man ligestiller mænd og kvinder og hvornår man diskriminerer netop gennem favorisering af kvinden. Undervejs i Bondes (2013) værk kommer han på banen med flere sammenligninger i kønsdebatten. Bl.a. stiller han spørgsmålstejn ved, at modebranchen forfordeler mænd til fordel for kvinder, hvilket aldrig problematiseres i den offentlige debat, fordi det er det mandlige køn, der er syndebukken (Bonde, 2013, s. 72).

Bonde kritiserer kønskvoteringer for at opdele mennesker efter køn, hvilket han mener vil forøge forskellene mellem kønnene i stedet for at komme dem til livs (Bonde, 2013, s. 45). Han sammenligner kønskvoter med kvoter for seksualitet, hvor Simon Emil Ammitzbøll (LA), som er homoseksuel, har udtalt følgende: ”(...) Og jeg vil saftsuseme ikke kvoteres! (...)” (s. 45). Ligeledes siger en forretningskvinde fra Novo Nordisk ”Jeg ville ikke sidde i en bestyrelse, hvis jeg sad der for at opfylde pladsen som en kvinde. Jeg kan ikke forestille mig noget mere fornærmende” (Bonde,

2013, s. 46). Denne pointe vil vi gerne fremhæve i denne artikel. Som tidligere nævnt mener vi, at kvinder hurtigt kan blive sat i en offerrolle og derved få lov til at gå et skridt foran, mens mændene skal træde et skridt tilbage, for at de i sidste ende kan ende på samme niveau – altså opnå samme lederstillinger. I opbakning til Bondes (2013) pointe mener vi, at det aldrig vil være en optimal løsning at blive valgt til et job på baggrund af ens private anliggende – køn, seksualitet eller andet frem for at blive valgt på baggrund af ens kompetencer og erfaring. I denne artikel sætter vi spørgsmålstegn ved, om man ved at fremme kvindens muligheder gør det på bekostning af det mandlige køn, hvorfor vi opfatter dette som diskrimination. Med dette in mente er det altså både fornærmende for kvinden, der er valgt på baggrund af sit køn og ikke ud fra sin kunnen, og derudover er det diskriminerende for den mand, der fravælges – også på grund af sit køn.

Gennemgående for Bondes (2013) værk er, at han kritiserer måden, hvorpå ligestilling bliver til lige-repræsentation. Bonde (2013) omtaler lige-repræsentation som værende i kvinders favør. Her forholder vi os lidt anderledes. Som kvinder selv mener vi ikke, at det er til nogens fordel at blive valgt på baggrund af sit køn. Med denne behandling vil det sandsynligvis munde ud i nogle fordele for kvinder, men som det fremgik i citatet af forretningskvinden fra Novo Nordisk, er der intet tilfredsstillende i at blive valgt til en position på baggrund af ens køn. Denne pointe mener vi ikke, at Bonde (2013) understreger tydeligt, da han snarere fremhæver det kvindelige køn som blivende tilgodeset.

Hvad, Bonde (2013) yderligere problematiserer, er, at der kun er kamp for lige-repræsentation, hvor kvinder ønsker posterne. F.eks. behandler Bonde paradokset mellem, at der ikke er krav om kvindelige entreprenører, men der er krav om, at kvinder skal sidde i bestyrelsesposter i virksomheder, som er skabt af andre – her refererer han til det mandlige køn (Bonde, 2013, s. 65). Han bakker sin påstand op med, at det ville bidrage til den danske økonomi og udvikling såfremt flere kvinder skabte virksomheder. Dog er det et meget lille antal, der gør det, og når de gør, er det som oftest små virksomheder som frisørsaloner, butikker mm. Dette understreger, at kvinder favoriseres og der sættes kun krav, så længe det er i kvindens favør. Vi mener ligeledes, at disse favoriseringer knytter sig op af vores sociale normer. Vi har været vant til, at kvinder har gjort det huslige arbejde, hvor mænd har taget det tunge læs på arbejdsmarkedet. Kvinderne er efter 1970'erne blevet meget opmærksomme på deres frigørelse. Problemet hermed er, at kvinderne skal have øget muligheder for topposter – trods de ikke vil være den bedst kvalificerede til jobbet. Paradoksalt nok ligger det tunge og hårde arbejde stadig hovedsageligt hos det mandlige køn, da det set ud fra et samfundsmæssigt

syn ikke er en kvindes opgave at blive beskidt og løfte tungt materiale, som man f.eks. gør som håndværker. Vi erkender, at der er forskel på, hvad man kan som kvinder og hvad man kan som mænd. Vi mener, at dette hænger sammen med både biologien, kulturen, traditioner og den samfundsmæssige udvikling. Det er dog efter vores opfattelse yderst kritisabelt, at man kun ønsker lige-repræsentation, hvor kvinder ønsker det.

Der er forskel på mænd og kvinder og dette afspejler sig ligeledes af kvinders valg kontra de valg mænd træffer. Bonde skriver ”Nutidens kvinder og mænd har i praksis meget forskellige drømme og forestillinger om ”det gode liv”, hvilket medfører massive forskelle i kønnenes udviklingsforløb” (Bonde, 2013, s. 247). Ligeledes forklarer han, hvordan mænd har en ekstremadfærd, hvilket også betyder, at mænd ofte enten er i toppen eller i bunden, hvor kvinderne opretholder sig solidt i midten (Bonde, 2013, s. 248). Denne pointe er væsentlig at bringe videre, da den i sagens natur skildrer, hvordan kvinder og mænd er forskellige, og tilmed forklarer, hvorfor mænd klarer sig karrieremæssigt bedre end kvinder. Mænd går gerne den ekstra mil, arbejder mere og tilsidesætter andre behov for karrieren, hvor kvinder ofte prioriterer hjemmelivet højere. På baggrund heraf mener vi, at de forskelle, der er hos mænd og kvinder, specielt når det kommer til til- og fravalg, har væsentlig betydning for, hvorfor mænd oftere sidder i lederstillinger, end kvinder gør.

Det er i al væsentlighed essentielt at erkende, at nogle ting tiltrækker kvinder, mens andre ting tiltrækker mænd. Når vi ikke vil erkende den forskel, der er mellem kvinder og mænd, opstår der en ubalance, hvilken Bonde fremhæver ganske fornuftigt i citatet ”Jo bedre mænd gør det, jo mere er kvinder undertrykte”, og ”jo dårligere mænd gør det, jo bedre står det til med ligestillingen.”” (Bonde, 2013, s. 127). Er formålet altid at tilfredsstille kvinder, er det på bekostning af manden, og det vil vi ikke kalde kønsbalance.

Delkonklusion

Ud fra vores analyse kan vi konkludere, at vores overordnede kritik går på, at den nuværende litteratur ikke tager højde for den hårfine grænse mellem ligestilling og diskrimination. Ligeledes bliver det kvindelige køn og minoriteter generelt italesat på en måde, hvor de får en offerrollefunktion. Vi mener, at ved denne skildring af det kvindelige køn, fremstår det langt værre, end hvad tilfældet er, hvilket kan få kvinder til at føle sig som et offer, selvom de ikke selv har følt sig som et offer før. Vi

erkender, at der er områder, hvor kvinder bliver tilsidesat til fordel for mænd, men vi mener ligeledes, at det også gør sig gældende den anden vej rundt. Vi kan undres over, hvorfor dette sjældent problematiseres. Vi har endnu ikke fundet noget litteratur, hvor det mandlige køn fremstår som et offer. Det er heller ikke vores ønske, at dette skal blive en del af litteraturen. Af samme årsag ønsker vi heller ikke at litteraturen, hvor omtalen af kvinder afspejles som et offer, bør gøre sig gældende, da dette ikke bidrager positivt til ligestillingen ud fra vores synspunkt.

Vi mener, at det mandlige køn ofte står i baggrunden for det kvindelige køn, hvilket i vores optik ikke handler om ligestilling.

I det kommende afsnit bidrager vi med vores egen model, som har til formål at sikre, at der forekommer ligestilling – altså i en form hvor både mænd og kvinder har deres rettigheder og bliver behandlet lige.

Del 2: En model for ligestilling frem for lige-repræsentation

På baggrund af ovenstående kritik af den eksisterende litteraturs skildring af det kvindelige køn vil vi i dette afsnit komme med vores bud på, hvordan man bedst muligt sikrer ligestilling uden, at det munder ud i diskrimination. For lige at opsummere har forrige afsnit vist, at litteraturen er præget af, at:

- (1) det kvindelige køn sættes i en (for nogen) ufrivillig offerrolle,
- (2) det kvindelige køn favoriseres,
- (3) mangfoldighedsledelse bidrager positivt til virksomheder,
- (4) forståelsen er, at en kvindelig leder repræsenterer kvinderne,
- (5) der er fokus på lige-repræsentation, når man taler om ligestilling,
- (6) det ikke er i alle kvinders ønske at blive favoriseret ud fra deres køn,

- (7) det ikke anerkendes, at der er forskel på, hvordan mænd og kvinder arbejder,
- (8) HR-chefer ikke anerkender, at diskrimination ofte finder sted i pågældende virksomhed.
- (9) HR-chefer ikke anerkender, at det ikke nødvendigvis er ligestilling at vurdere alle ud fra individet,
- (10) ligestilling på arbejdsmarkedet defineres som, at kvinder bør indtræde i lederpositioner,
- (11) ligestilling benyttes som promovering af virksomheder.

Punkterne vil blive beskrevet og forklaret gennem ledelsesteorien Situationel Dialektisk Ledelse, hvor arbejdet kræver en interdisciplinær tilgang, som kan omfatte flere perspektiver på én gang (Det Ny Merino #1, 2015, s. 5). Derfor opstilles paradokser på et spektrum til hvert punkt, som vi mener, at danske organisationer bør forholde sig til.

Den enkelte virksomhed har til opgave at placere sig på skalaen og derudfra handle på baggrund af, hvor det er ønskværdigt at bevæge sig hen.

Vi vil komme med vores bud på, hvordan man bedst muligt håndterer det enkelte problem på arbejdsmarkedet og i den forbindelse vil vi ligeledes klargøre, hvad virksomheder bør forholde sig til i forhold til mangfoldighedsledelse, ligestilling og diskrimination.

Vi er opmærksomme på, at vores dialektiske tilgang betyder, at vi arbejder ud fra, at de danske virksomheder må leve med og navigere mellem disse modsigelser og altså ikke kan formulere sig ud af disse, da de altid vil være afhængige af hinanden.

(1) Det kvindelige køn sættes i en (for nogen) ufrivillig offerrolle

Som det fremgik i første del af opgaven, bliver kvinder i litteraturen gennemgående sat i en offerposition. Dette ser vi bl.a. i eksemplet, hvor en forretningskvinde fra Novo Nordisk udtaler, at hun ville opleve det som en fornærmelse, hvis hun blev valgt til en bestyrelsespost udelukkende på baggrund af sit køn.

Her mener vi, at det er væsentligt at overveje, om kvinden vælges udelukkende på baggrund af sine kvalifikationer, eller om valget er truffet på baggrund af, at kvinden udgør minoriteten. Her vil det

altid være et mål at sigte, at kvalifikationer udgør valget.



(2) Det kvindelige køn favoriseres

Vi mener, at det er problematisk, at man kun har krav til enkelte stillingsposter, som oftest lederstillinger, når det gælder om at få kvinder ind i varmen. Vi mener, at det snarere er diskrimination end ligestilling, når kvinderne gerne vil tage de ”fede” poster fra mændene, men så snart det handler om at være skraldemand, flyttemand, byggearbejder eller udføre andet fysisk hårdt arbejde, så kan kvinder godt være kvinder i traditionel forstand. Med andre ord bliver der altså ikke sat spørgsmålstejn ved, hvordan kvinder er underrepræsenteret i bl.a. håndværkerfag eller hvordan kvinder for den sags skyld er overrepræsenteret i skønhedsbranchen og i omsorgsfag. Dette berøres meget begrænset i vores udvalgte litteratur. Bonde (2013) pointerer dette, da det netop er, hvad han kritiserer feminismen for og derudover ses det i en enkelt linje i Risberg & Søderbergs (2008) værk, hvor de opremser statistikker for kvinder på det danske arbejdsmarked.

Vi mener, at der er forskel på mænd og kvinder og vi erkender, at mænd har mere fysik til at bære tunge ting, som ofte er forbundet med den slags arbejde. Ligeledes læner vi os op ad Bondes synspunkt om, at en typisk mands livsstil oftere vil passe i en lederstilling end en kvindes livsstil, da mænd er ekstremmennesker og gerne går en ekstra mil for deres arbejde. Det er fra vores synspunkt problematisk, at der kun tales om ligestilling, hvor kvinderne er forfordelt – men hvad med mændene?

Vores råd er derfor, at man aldrig favoriserer det ene køn frem for det andet, men at man erkender, at det kvindelige køn vil gøre sig bedre i nogle ting og mænd i nogle andre. Derfor mener vi, at der gerne må være markant forskel på kønnets repræsentation i forskellige brancher og stillinger.

Følger man Butlers (2010) tankegang om, at køn er noget vi *gør* og ikke noget vi *er*, vil kønnet ingen magt have i forhold til de forskellige poster. Fra vores synspunkt er det blevet mere ligeligt mellem mænd og kvinder, da mænd også kan hente børn og lave mad i dag, hvilket traditionelt set var kvindens job. Dog mener vi endnu, at kønnet spiller en rolle i forhold til, hvad der falder mest naturligt i forhold til jobpositioner. Dette skal dog ikke være kønsbaseret og man skal derfor fralægge sig sine

fordomme og stereotypificeringer. Snarere skal man se på, om den enkelte person er i stand til at løfte den givne opgave.



Målet er, at alle vælges på baggrund af deres færdigheder frem for ud fra en stereotypisering om, hvad denne type menneske plejer at kunne udrette.

(3) Mangfoldighedsledelse bidrager positiv til virksomheder

Vi mener, at der er en klar tendens i litteraturen til, at man er fortalere for mangfoldighedsledelse. Der er dog både fordele og ulemper ved denne form for strategi og vi mener derfor, at det er vigtigt at undersøge, hvorvidt virksomheden vil have gavn af mangfoldighedsledelse, hvilket man kan gøre ud fra følgende spørgsmål: Har vi brug for mange syn på den samme sag? Kan forskellige mennesker i vores organisation bedre bidrage til udviklingen end en homogen gruppe? Vil det skabe for mange konflikter, hvis folk er for forskellige og vil virksomheden kunne bære disse? Vi mener altså, at det er væsentligt at anvende mangfoldighedsledelse, hvis det passer til den pågældende organisation. Det skal ikke gøres, fordi nogle siger det. Vælger man folk, som er dårligere kvalificeret til at udføre arbejdet, vil det være diskriminerende for den, der faktisk kan opfylde behovene ud fra kvalifikationer frem for køn, seksualitet mm. Det er altså vigtigt at overveje, hvilket behov der er i virksomheden. Dette kan man gøre ud fra nedenstående to paradokser.



Her er det afgørende om, der er tid til konflikter og om der er behov for mange forskellige (kreative) indspark eller om det er en fordel, at mennesker tænker ens og hurtigt kan komme til enighed for hurtigt og effektivt at nå til resultatet i den enkelte opgave. Vi argumenterer dermed for, at man grundigt skal overveje, om mangfoldighedsledelse er en fordel for den enkelte virksomhed eller om det snarere er en ulempe.

(4) Forståelsen er, at en kvindelig leder repræsenterer kvinder

Litteraturen har meget fokus på, at kvinderne skal repræsenteres ligeligt med mænd i lederstillinger for, at der er ligestilling. Vi mener, at det vil være kønnet, der styrer, hvis man har fokus på, at det er en kvinde, der skal lede for at repræsentere det kvindelige køn. Vi så det f.eks. tydeligt i dansk politik, da Helle Thorning Smith blev valgt som Danmarks første kvindelige statsminister, hvilket også bliver omtalt som en milepæl for ligestillingshistorien. Dette kan være problematisk, da en leder blot skal repræsenteres som en leder og ikke som en kvindelig leder eller en mandlig leder. Retorikken får igen sat kvinder i offerpositioner, frem for hvis man blot lod Helle Thorning Smith være statsminister i stedet for kvindelig statsminister. Forskellen opstår i, at man aldrig vil omtale Lars Løkke som mandlig statsminister. Vi mener derfor, at det er essentielt, at en leder bør repræsenteres som en leder i en organisation uden angivelse af køn.

Vi mener derfor, at man bør overveje, om kønnet repræsenterer lederen, eller om lederen er neutral. Her skal man altid sigte efter målet om, at lederen skal være neutral.

Lederen er farvet af sit køn ←————→ Lederen er neutral

(5) Der er fokus på lige-repræsentation, når man taler om ligestilling

I vores optik er det kritisk, at man i dele af litteraturen mener, at lige-repræsentation udgør ligestilling. Det handler overvejende om at få lige-repræsentation, hvor kvinderne kan få noget afgørende indflydelse. Derfor er det på bekostning af det mandlige køn, hvilket vi ikke mener afspejler ligestilling. For at opnå ligestilling i en organisation mener vi i stedet, at man altid skal vælge den bedste til opgaven frem for ud fra mere demografiske faktorer som f.eks. køn.

Det er derfor væsentligt at overveje, om den enkelte vælges på baggrund af demografi eller kvalifikationer, hvor det i vores optik er kvalifikationerne, der definerer ligestilling og fair behandling frem for lige-repræsentation. Målet er derfor at tilsigte ligestilling.

Ligestilling ←————→ Lige-repræsentation

(6) Det er ikke i alle kvinders ønske at blive favoriseret ud fra deres køn

Kvinder bliver i litteraturen nemt skåret over en kam. Dette gælder ligeledes i Bondes (2013) værk, hvilket ellers er det, vi bedst kan identificere os med. Man taler om favoriseringen af kvinder – et udtryk vi også selv har brugt løbende i artiklen, men i nogle tilfælde bliver favoriseringen også diskriminerende, da kvinder ikke som udgangspunkt ønsker denne fordel på arbejdsmarkedet.

Man bør derfor overveje, om nogle valg finder sted på baggrund af køn. Målet er her at balancere de to, således at hverken mænd eller kvinder favoriseres, men at de hver især vælges på baggrund af deres kvalifikationer.



(7) Det anerkendes ikke, at der er forskel på, hvordan mænd og kvinder arbejder

Der er en åbenlys forskel i måden, hvorpå flertallet af kvinder kontra flertallet af mænd arbejder på, hvorfor det på nogle områder er logisk, at det mandlige køn besidder størstedelen af lederpositionerne. Vi mener, at det er vigtigt at anerkende denne forskel og derudfra overveje, om det i det enkelte tilfælde er fair, at det er en mand, der sidder i en lederposition frem for en kvinde eller omvendt.

Vi mener derfor, at man bør overveje, om man har brug for mandlige kvaliteter eller kvindelige kvaliteter. Dette handler nødvendigvis ikke om køn. Som det fremgik i forrige afsnit er mænd mere tilbøjelige til at ville arbejde længe, hvor kvinder prioriterer familien. Er en kvinde tilbøjelig til sene arbejdstider, hvilket stillingen kræver, hvor en mand langt hellere prioriterer at komme hjem til familien, er det altså kvinden, der skal vælges på baggrund af det, som vi i denne henseende vil kalde maskuline kvaliteter. På den måde anerkendes forskellen i køn, uden at det er selve kønnet, der styrer, men kvaliteterne bag, som vi mener, at både mænd og kvinder kan besidde, selvom det i de fleste tilfælde er knyttet til det ene køn. Derfor foreslår vi, at man benytter begreber som bløde- og hårde kvaliteter, hvilke vi mener ofte lægger sig til henholdsvis det mandlige- og kvindelige køn. Det er dog væsentligt, at kønnet ikke får en afgørende betydning, da et valg derfor vil være taget på baggrund af stereotypiseringer. Virksomheden skal derfor overveje, om der er behov for bløde- eller hårde kvaliteter hos den enkelte person og derudfra undersøge, hvilke kvaliteter den enkelte besidder.

Behov for bløde kvaliteter ←————→ Behov for hårde kvaliteter

(8) HR-chefer anerkender ikke, at diskrimination finder sted i den pågældende virksomhed

Som litteraturen viser, er det som oftest HR-afdelingerne, der arbejder med netop ligestilling, mangfoldighed og diversitet og dermed også ofte HR-chefer i danske virksomheder, som definerer netop denne for den pågældende virksomhed. Ud fra Risberg og Søderbergs (2008) tre generelle diskurser for, hvordan HR-chefer opfatter mangfoldighedsledelse, viser det, at fænomenet opfattes som noget, der bør skabe plads og rum til alle uanset køn, etnicitet, seksualitet mv., noget der bør gøre op med ulighed og man bør tage socialt ansvar og samtidig ses det som en ressource for virksomhederne, som kan være medvirkende til et bedre resultat. Alligevel er det få virksomheder, der har en sådan politik og i det hele taget en HR-afdeling, selvom HR-chefer oplever et øget behov for netop dette. På trods af dette udtrykker altså halvdelen af virksomhederne, at det ikke gælder for dem. Dette understøttes desuden af Nour og Thistedes (2005) udtalelse om, at det ikke anerkendes, at der findes diskrimination i Danmark.

Dermed vil vi foreslå, at danske organisationer får fokus på dette mismatch og på den måde indser, at det, som de selv mener er et generelt behov i det omkringliggende samfund, bl.a. begynder med dem selv i stedet for at lægge ansvaret over på omgivelserne i form af andre virksomheder eller lovgivning. Som det nævnes i artiklens Del 1, mener vi, at den diskrimination, der ikke anerkendes i Danmark, kan være med til, at samfundet og organisationer misforstår ligestilling af kvinder og på den måde skubber man problemet væk fra sig selv og lægger det over på andre, som danske virksomheder ifølge Risberg og Søderberg (2008) oplever.

Oplevelse af generelt behov for mangfoldighedsledelse ←————→ Den enkelte organisation

(9) HR-chefer anerkender ikke, at det ikke nødvendigvis er ligestilling at vurdere alle ud fra individet

Selvom der findes officielle definitioner af, hvordan ligebehandling af køn bør være, bl.a. i Ligebehandlingsloven, opleves fænomenet forskelligt og individuelt. Faren herved er, at man lægger problemet over på individet f.eks. ved en nyansættelse. Problemet kan relateres til virksomheders muligheder for at vinde MIA-prisen eller blive brugt som frontrunner - eksempelvis i debatten om kvinder i lederstillinger. Ansætter en organisation en kvinde, kan individet føle, at hun bliver behandlet anderledes, selvom intentionen er at behandle medarbejdere ens. Bliver kvinden så ansat, fordi hun er kvinde og dermed ansat, for at virksomheden opnår gode muligheder for positiv promovning i form af at kunne fremvise en pris eller ved at blive brugt som et godt eksempel over for samfundet. Desuden er der risiko for, at der kan opstå en følelse hos kvinden, i form af at hun er et problem, hvis der sættes fokus på, at hun er ansat for at opnå en bestemt kvote eller hvis det promoveres, at hun er en kvinde med lederpotentialer eller lignende. Dermed kan en god intention om at behandle alle medarbejdere med respekt og sikre ligestilling og lighed være med til at føre problemet over på individet, som kan stå tilbage med en følelse af at være en minoritet og samtidig fjernes det oprindelige fokus, nemlig organisationens arbejde med at inkorporere mangfoldighed i virksomheden.

Vi foreslår, at organisationer tager stilling til ovenstående på en måde, hvor de i deres arbejde med mangfoldighed og ligestilling har fokus på, at man nogen gange bør behandle forskelligt for at behandle ens.

Individuel behandling ←————→ **Standardiseret behandling**

(10) Ligestilling på arbejdsmarkedet defineres som, at kvinder bør indtræde i lederpositioner

I den gennemgåede litteratur er der en generel tendens til at omtale ligestilling mellem mænd og kvinder på arbejdspladsen med, at flere kvinder bør indtræde i lederpositioner. Som det blev klargjort i punkt (2), mener vi, at det er problematisk, at der kun er fokus på enkelte stillinger. Dette skaber et skævt fokus på, hvad ligestilling mellem mænd og kvinder på arbejdsmarkedet betyder. Er kvinder

Når kampen for ligestilling ender i diskrimination

først lige med mænd, når de opnår en lederstilling i en organisation? Derfor mener vi, at der er for stort fokus på at få kvinder ansat i lederstillinger gennem f.eks. kønskvoter, som tvinger virksomhederne til at ansætte et vist antal kvinder til lederposter. Dette skaber en skævvridning i ligestillingsdebatten, fordi kvinder kan ”risikere” at blive ansat på grund af deres køn og altså ikke på baggrund af deres kvalifikationer. Kvinder kan altså i høj grad i denne situation ende med at føle sig som en minoritet, som kun er i organisationen på baggrund af deres køn og dermed kan de føle sig som et problem, da de kun ansættes, fordi virksomheden har en politik om kønskvoter. Vi argumenterer altså for, at det ikke er en nødvendighed for ligestilling, at kvinder skal opnå lederstillinger, men i stedet at lederstillinger besættes af det individ, som er bedst kvalificeret til at varetage jobbeskrivelsen, også selvom det betyder, at procentdelen af ledere er høj for mænd.



(11) Ligestilling benyttes som promovning af virksomheder

Noget, som sprang i øjnene i næsten al gennemgået litteratur, er de eventuelle konsekvenser ved at kunne benytte ligestilling i virksomheder, som en promovningsstrategi. Her mener vi f.eks. MIA-prisen, som altså belønner danske virksomheder, som melder ud, at de er imod diskrimination. Selvom intentionen er dels at hindre alle former for diskrimination og dels at udnytte de muligheder, der kan være ved mangfoldighed, så overstiger de eventuelle konsekvenser, i vores optik, den gode intention, der ligger bag. Det samme syn har vi på konferencen Women in Management, som søger at sikre lige muligheder for mænd og kvinder i forhold til at indtage lederpositioner i danske virksomheder. I denne forbindelse benyttes der såkaldte frontrunner-virksomheder, som skal statuere et godt eksempel, efter de selv har kørt med mentorordninger for kvinder med lederpotentiale. Ligeledes er Women in Management med til at fremme det fokus, der er på, at kvinder bør indtræde i lederstillinger, som vi tidligere har kritiseret. I vores optik fremmer dette mulighederne for, at virksomheder benytter ligestilling som en promovnings- og brandringstrategi frem for det reelt tiltænkte. Dette slører den oprindelige mening med ligestillingen, og man risikerer, at medarbejderne aldrig oplever den ligestilling, de egentlig bliver lovet. I samme ombæring fortæller Risberg & Søderberg (2008), at danske organisationer ofte benytter deres mangfoldighedspolitik som en måde at skille sig ud fra konkurrerende virksomheder på, når der skal rekrutteres nye medarbejdere. Derfor

foreslår vi, at man som organisation genovervejer at gå efter priser som MIA-prisen eller at blive brugt som godt eksempel af politikerne for at opnå en positiv positionering på markedet, men i stedet benytter sin mangfoldighedspolitik som tiltænkt og dermed oprigtigt bidrager til ligestilling på arbejdsmarkedet i Danmark, og ligeledes at disse metoder – kvindekvoter, MIA-prisen osv. – ikke benyttes fra officiel side til at fremme ligestillingen.



(12) Skjult vs. åbenlys diskrimination af kvinder på arbejdspladsen

Hovedsageligt ud fra Bloksgaards (2011) artikel, men også ud fra en analyse af henholdsvis Novo Nordisk- og TDC-casen, oplevede vi et problem, som vi ikke før havde været opmærksomme på – nemlig den skjulte diskrimination. Ligebehandlingsloven og Forskelsbehandlingsloven sikrer det danske samfund mod de åbenlyse former for diskrimination, men med Bloksgaards (2011) undersøgelse af *vertical segregation* står det klart, at den skjulte diskrimination lever i bedste velgående. Dette bør ses i tæt sammenhæng med de kulturelt konstruerede forestillinger om, hvilke jobs kvinder kan eller bør besidde. Kultur er ekstremt komplekst og noget, som ligger dybt i individet. Dermed er det også ekstremt svært at ændre. Alligevel er vi fortalere for, at organisationer forsøger at komme denne skjulte diskrimination til livs – eller i det mindste er opmærksomme på, at den eksisterer. Det mener vi nemlig ikke, er tilfældet. Dette understøttes yderligere af, at danske organisationer generelt er fortalere for ligestilling og mangfoldighed, men at det er et fåtal, der egentlig selv efterlever dette. Vores forslag er, at HR-chefer i danske virksomheder forsøger at skabe en bevidsthed blandt medarbejderne omkring dette, eksempelvis ved at italesætte problemet ved at stræbe efter, at medarbejderne får samme opgaver uanset køn mv. Dette bør fungere som en start til en ændring i medarbejdernes mindset, som kan være medvirkende til, at den kulturelle opfattelse ændrer sig over tid og at den skepsis, som kvinderne møder, når de forsøger at udføre de samme opgaver som mænd, dæmpes eller elimineres. Den skjulte diskrimination foregår især imellem medarbejderne, hvor der, i den litteratur vi har udgangspunkt i, fra mændene ses skævt til kvinder, som ”tager” de jobs, som de er vant til er for mænd. Dermed er det en opgave for HR-chefen, som bør guide organisationens medlemmer i en ønsket retning i denne situation.



Delkonklusion

Med denne model mener vi, at virksomheder vil stå stærkt i forhold til, hvad ligestilling handler om set med vores briller. De vil kunne argumentere for deres valg og fravalg ud fra de enkelte personers kvalifikationer og dermed bevise, at deres beslutninger ikke er funderet på baggrund af køn. Ligeledes har denne model fokus på, hvordan HR-chefer i Danmark kan agere i samspejlet mellem organisation og samfund i forsøget på at øge ligestillingen.

Videre Forskning

Denne artikel bidrager til forskningen inden for feltet af Human Resource Management, hvor formålet har været at belyse de kritikpunkter, der finder sted inden for nutidens litteratur i forhold til kønsdebatten. Artiklen har bidraget med et løsningsforslag til, hvordan ledere kan sikre ligestillingen uden at ende i en gråzone, hvor kampen for ligestilling munder ud i diskrimination.

Det er væsentligt at understrege, at udformningen af løsningsforslaget afspejler den inddragede teori og derfor kan modellen til enhver tid udvikles i den videre forskning heraf.

Konklusion

Væsentligt er det først at klarlægge, hvordan det kvindelige køn italesættes i vores udvalgte litteratur og hvordan vi forholder os hertil.

I Del 1 af opgaven blev det gjort klart, at der er skabt nogle initiativer for, at kvinder og andre minoriteter får en fordel på arbejdsmarkedet. I Nour og Thistedes værk (2005) fremgik det, at man gennem MIA-prisen kan skabe arbejdspladser, hvor virksomheder belønnes, såfremt de har kvinder i lederstillinger. Her problematiserede vi de ulemper, der gør sig gældende ved uddelingen af sådanne priser – nemlig at virksomheder kan spekulere i dette som brandingmetode. Dette viste sig ligeledes at være et debatpunkt hos Risberg og Søderberg. Vi har gennem casen fra Novo Nordisk fundet frem til, hvordan virksomheder ønsker kvinder i lederstillinger, fordi det kan styrke deres brand og ligeledes, hvordan de i modstrid hertil siger, at de vil ansætte de bedst kvalificerede. Dette strider imod, hvad ligestilling er i vores øjne og henviser snarere til lige-repræsentation, som vi også har fremhævet løbende i artiklen og som ligeledes udgør et paradoks i Del 2.

På baggrund af iagttagelserne af Butlers værker mener vi, at der generelt skal være en accept af, at der er forskel på mænd og kvinder. Som feminismen bliver præsenteret i flere værker, tages der udgangspunkt i en idé om, at kvinder skal være ens med mænd. Dette mener vi dog ikke er nødvendigt for at være lige. Butler har fokus på, at køn ikke er noget man *er*, men noget man *gør*. Vi har den opfattelse, at biologien bestemmer kønnet og herudfra er der forskellige måder at være kvinde på og forskellige måder at være mand på. Vi mener altså dermed sagt ikke, at alt ved kønnet (biologisk og socialt) er socialt konstrueret. Derimod mener vi, at den offerrolle, som er ved at indtage kvindekønnet, er socialt konstrueret, og at det er en farlig konstruktion, der er ved at blive skabt, da den sætter kvinderne i en uheldig position, som langt fra styrker det kvindelige køn på arbejdsmarkedet.

Som litteraturen har afspejlet, sættes kvindekønnet i en offerrolle, som vi mener, er vigtig for kvindekønnet at komme ud af. Dette kræver dog en indsats fra virksomheder, og vi har på baggrund heraf opstillet et løsningsforslag for organisationer, hvor de tilsigter ligestilling og dermed undgår diskrimination af både kvinder og mænd.

De forskellige paradokser i Del 2 har til hensigt at skabe ligestilling mellem mænd og kvinder samtidig med, at den tager hensyn til de forskelle, der er mellem kønnene. Vi mener altså ikke, at det er hensigtsmæssigt at favorisere kvindekønnet for at tilgodese kønnet som minoritet. Formålet er i stedet at skabe de bedste forudsætninger for både kvinder og mænd og dermed sørge for, at en kvinde vælges på baggrund af sine færdigheder og ikke på baggrund af sit køn. Det samme skal gøre sig gældende for mænd. På den måde kan det kvindelige køn komme ud af sin offerrolle og stå stærkere i ligestillingens navn.

Bibliografi

Bøger

Bonde, H. (2013) *Fordi du fortjener det – fra feminisme til favorisme*. Gyldendal

Butler, J. (2010) *Kønsballade: Feminisme og subversionen af identitet*. Forlaget THP

Crawshaw, J. R. (2017) *Human resource Management – Strategic and International Perspectives*. 2 ed. London. Sage

Holm, A. B. (2011) *Videnskab i virkeligheden – en grundbog i videnskabsteori*. Samfundslitteratur

Juul, S and Pedersen, K. B. (2012) *Samfundsvidenskabernes videnskabsteori*, København: Hans

Reitzel

Klausen, S. H. (2005) *Hvad er videnskab*: Akademisk forlag.

Nour, S. (2005) *Mangfoldighed I ledelse – Når vi er lige men ikke ens*. Børsens forlag

Salih, S. and Butler, J. (2004) *The Judith Butler Reader*. Blackwell Publishing

Videnskabelige artikler

Bloksgaard, L. (2011) *Masculinities, Femininities and Work – The Horizontal Gender Segregation. in the Danish Labour Market*. Nordic journal of working life studies

Dakwar et al. (2015) *Det Ny Merino #1: En ansats til en teori om Situationel Dialektisk Ledelse*. Syddansk Universitet

Jensen, W. I (2016) *Det Ny Merino #5: Et dydsetisk perspektiv på HRM - En kritisk undersøgelse af menneskesynet i en moderne ledelsesteori*. Syddansk Universitet

Risberg, A. Og Søderberg, A. (2008). *Translating a management concept: diversity management in Denmark*. Gender in Management: An International Journal, Vol. 23

Online artikler

Ekstra Bladet (2017) *Danish Men Awards: Kvinderne blev totalt glemt* [Online] Tilgængelig fra: <https://ekstrabladet.dk/musik/dkmusiknyt/danish-men-awards-kvinderne-blev-totalt-glemt/6911642> [Sidst set 9/12-17]