

# Social bæredygtighed, bæredygtighedsledelse og DEI?

- En vej til effektivt diversitetsarbejde

Publiceret: 23. oktober 2024

Af: Mira C. Skadegård

## Abstract

Denne artikel omhandler organisationers arbejde med social bæredygtighed, med særlig fokus på diversitet, inklusion og ikke-diskrimination (DEI). Med udgangspunkt i de seneste års udvikling, retningslinjer og krav til bæredygtighed, samt medfølgende øget ledelsesansvar for social bæredygtighed, præciseres indholdet af det sociale bæredygtighedsarbejde mere detaljeret end tidligere. Artiklen adresserer, hvordan ledelse og organisationer i Norden kan forstå og konkret arbejde med dette ansvar, og udgør således et bidrag til bæredygtighedsfeltet med fokus på DEI og ikke-diskrimination som centrale elementer i virksomheders og organisationers sociale bæredygtighed.

Artiklen er opdelt i to sektioner. Først udfoldes centrale diskriminationsbegreber, der udgør basisviden for forandringsarbejdet indenfor DEI, og sættes i relation til kravene til social bæredygtighed (CSRD/CSDD). Anden del beskriver, hvordan ledelse i praksis kan arbejde med disse emner, ved at illustrere og beskrive nogle af de problematikker, der opstår og kan udfordre praksis i organisationsudvikling med fokus på bl.a. DEI.

## Introduktion

Ansvar for en organisations eller virksomheds sociale bæredygtighed er ikke længere noget, der håndteres i årsrapporten eller af nogle få udpegede ildsjæle i HR. De seneste års udvikling, retningslinjer og krav til bæredygtighed medfører skærpet ledelsesansvar for social bæredygtighed, ligesom indholdet af det sociale bæredygtighedsarbejde præciseres i højere grad end tidligere. Denne artikel omhandler, hvordan ledelse og organisationer i Norden kan forstå og arbejde konkret med dette ansvar og udgør derved et nedslag i bæredygtighedsfeltet med fokus på diversitet og ikke-diskrimination som centrale elementer af virksomheders og organisationers sociale bæredygtighed. Artiklen er opdelt i to sektioner. I den første sektion udfoldes centrale fagbegreber, der udgør basisviden om diversitetsarbejde med et fokus på nordiske kontekster. Begreberne rammesættes i forhold til nuværende krav og retningslinjer for bæredygtighed (CSRD/UNGPs/SDGs), herunder miljømæssig- og social bæredygtighed. I første sektion udfoldes begreber der udgør en del af den nødvendige basisviden for effektivt diversitets- og inklusionsarbejde. Den anden del af artiklen retter sig mod, hvordan ledelsen mere konkret kan tilrettelægge arbejde med emnerne i praksis. Dette ved at illustrere og beskrive nogle typiske udfordringer, der kan forhindre de gode resultater, samt måder, disse kan imødegås i praksis.

**“DE SENESTE ÅRS UDVIKLING, RETNINGSLINJER OG KRAV TIL BÆREDYGTIGHED MEDFØRER SKÆRPET LEDELSESANSVAR FOR SOCIAL BÆREDYGTIGHED, LIGESOM INDHOLDET AF DET SOCIALE BÆREDYGTIGHEDSARBEJDE PRÆCISERES I HØJERE GRAD END TIDLIGERE.”**

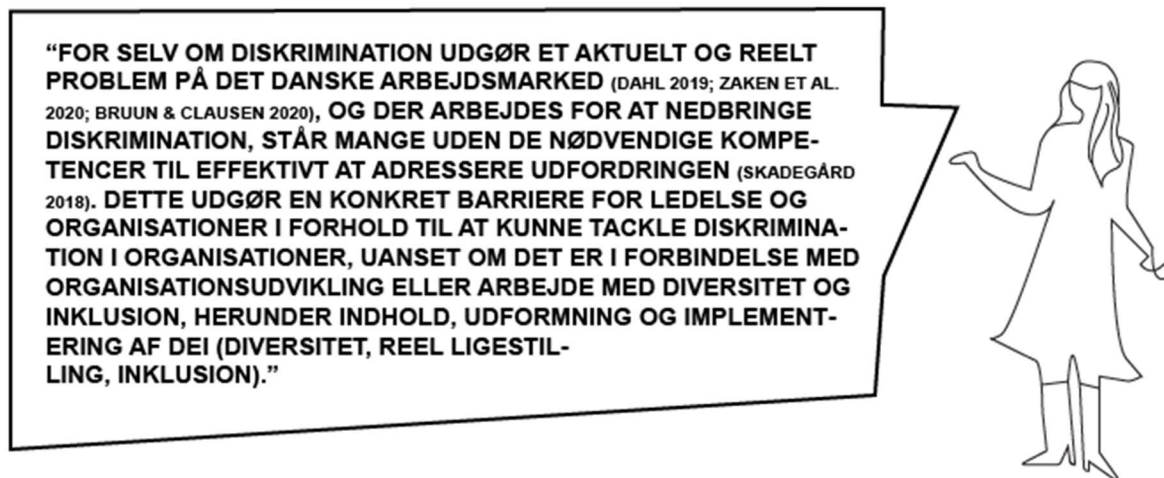


Artiklen taler ind i en forandring i bæredygtighedsfeltet. Det vil sige, at der tidligere har været mange forskellige faglige- og hverdagsforståelser og definitioner af bæredygtighed og især social bæredygtighed. For mange associeres bæredygtighed fortsat primært med klima- og miljøudfordringer frem for det sociale. Fælles retningslinjer i forhold til teoretisk og begrebslig forståelse af bæredygtighed, og særligt social bæredygtighed, har stort set været fraværende, underprioriteret eller haft mange mulige fortolkninger (Boström 2012). Dette har bidraget til hvad nogle forskere har betragtet som en form for ”Vilde Vesten” når det kommer til afgrænsning og definering af bæredygtighedsfeltet (Thorsen & Meisling 2011). Dette har dog ændret sig i de sidste årtier.

Siden 2001 er der igennem FN udviklet og beskrevet en ramme for virksomhedernes arbejde med menneskerettigheder og erhverv (Ruggie 2013). Rammen danner i høj grad grundlag for de nuværende retningslinjer for social bæredygtighed, herunder *UN Guiding Principles on Business and Human Rights* (UNGPs) (United Nations 2011), OECD’s Retningslinjer for Multinationale Virksomheder (OECD), Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) samt EU-krav til rapportering (CSRD 2022) (Erhvervsstyrelsen 2023; 2019; Pell 2023).<sup>[1]</sup> Retningslinjerne understøtter desuden opfyldelsen af FN’s Verdensmål (SDGs, 2015-2030). Retningslinjerne og den øgede regulering skaber tilsammen grundlaget for, hvordan virksomhederne bør arbejde med bæredygtighed samt tydeliggør, hvordan de tre elementer af bæredygtighed (miljømæssige, social, og økonomisk -bæredygtighed) er forbundne. Rammen underbygger og fremhæver sammenhængen mellem økonomiske, miljømæssig og social bæredygtighed, herunder ikke-diskrimination. Det vil sige, at de indebærer det konkrete og specificerede indhold, der blandt andet danner et udgangspunkt for, hvordan der kan defineres og arbejdes med social bæredygtighed, herunder diversitet, reel lighed og inklusion. Disse omfatter blandt andet det faglige afsæt for, hvordan diskrimination og ulighed forstås, hvilke grupper diskrimination rammer, samt relevante tiltag og tilgange. Det er udfoldelsen og konkretisering af denne dimension af social bæredygtighed, der udgør artiklens bidrag.

Og faglig viden er der hårdt brug for i Danmark. For selv om diskrimination udgør et aktuelt og reelt problem på det danske arbejdsmarked (Dahl 2019; Zaken et al. 2020; Bruun & Clausen 2020), og der arbejdes for at nedbringe diskrimination, står mange uden de nødvendige kompetencer til effektivt at adressere udfordringen (Skadegård 2018). Dette udgør en konkret barriere for ledelse og organisationer i forhold til at kunne tackle diskrimination i organisationer, uanset om det er i forbindelse med organisationsudvikling eller arbejde med diversitet og inklusion, herunder indhold, udformning og implementering af DEI (diversitet, reel ligestilling, inklusion).<sup>[2]</sup> Desuden

udgør det en forhindring i forhold til at kunne opfylde kravene til social bæredygtighed, herunder respekt for menneskerettigheder i danske virksomheder (Khardine & Veiberg 2022).



Ovenstående viser, at der er en sammenhæng mellem bæredygtighed og menneskerettighederne. Det vil sige, at menneskerettighederne udgør en central del af grundlaget for de beskrevne internationale krav til social bæredygtighed og hjørnestenen i menneskerettighederne er ikke-diskrimination. Dette medfører, at social bæredygtighed og medhørende respekt for rettighederne indebærer forståelse og håndtering af retten til ikke at blive udsat for diskrimination, retten til lige muligheder for forfremmelse, og retten til lige løn for lige arbejde; altså basale elementer indenfor DEI feltet. Derfor kan arbejde med diversitet og inklusion, der overser eller nedtoner helt basal viden om diskrimination og menneskerettigheder hurtigt blive irrelevant for en virksomhed. For eksempel kan det mangle nødvendigt indhold eller i værste fald reproducere eller forværre udfordringer med diskrimination, diversitet, inklusion og ulighed.

Artiklen er todelt. Første sektion indeholder en faglig og teoretisk gennemgang af udvalgte diskriminationsbegreber. På den måde søger sektionen at bidrage til den viden, der udgør en central udfordring for bæredygtighedsledelse og arbejde med diversitet og inklusionsrelaterede emner. Desuden udgør diskriminationsdefinitioner og diskriminationsgrundene nødvendigt og ofte manglende indhold. Sektion 2 omhandler diversitets- og inklusionsrelaterede udfordringer i virksomheders og organisationers arbejde med diversitet og inklusion, som kan opstå, når grundlæggende viden om diskrimination er fraværende. En fiktiv case bruges til at illustrere og facilitere forståelsen af de problematikker og pointer, der berøres. Casen inspireres af forskellige virkelighedsscenarioer, men spejler ikke ét konkret tilfælde.

## Sektion 1:

### Hvorfor fremhæve ”ikke-diskrimination”, når vi taler om bæredygtighed?

*Ikke-diskrimination* udgør en central del af social bæredygtighed og forstås her som retten til ikke at blive udsat for diskrimination. Social bæredygtighed har igennem længere tid været en underbelyst og uklart defineret del af bæredygtighed. Dette har ændret sig i forbindelse med rammerne og kravene fra FN og EU til bæredygtighed, herunder lighed og fair behandling, samt

bæredygtig investering (ESG). Tilsammen rammesætter disse social bæredygtighed mere præcist end set tidligere. Særligt OECD's Retningslinjer og SDGs illustrerer en indbyrdes relation og sammenhæng mellem sociale, miljømæssig og økonomiske aspekter af bæredygtighed, såvel som, hvordan DEI feltet udgør et centralt element af social bæredygtighed. Det betyder, at bæredygtighed ikke alene omhandler miljø og klima, men forstås mere overordnet med afsæt i fælles internationale rammer for miljømæssig, social og økonomisk bæredygtighed. Disse inkluderer FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhverv (UNGPs), OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder, nuværende og kommende lovkrav om 'bæredygtigheds due diligence' (CSDDD) samt skærpede krav til bæredygtighedsrapportering (CSRD).

**"DEI FELTET UDGØR ET CENTRALT ELEMENT AF SOCIAL BÆREDYGTIGHED."**



Menneskerettighederne, som hviler på ikke-diskrimination, udgør derved det bærende grundlag og afsæt for social bæredygtighed ligesom de fungerer som en slags (ikke uanfægtet) global fællesnævner (Thorsen & Meisling 2011; Ruggie 2013). I den sammenhæng handler social bæredygtighed blandt andet om ansvaret for at sikre alle menneskers grundlæggende værdighed, herunder retten til at være fri for diskrimination. Social bæredygtighed, herunder ikke-diskrimination, handler dog *ikke* om holdningsbearbejdelse og ensretning af menneskers individuelle overbevisninger. Det vil faktisk være i modsætning til de friheder, der omfavnes af rettighederne. Derimod er der fokus på *handlinger*. Social bæredygtighed og ikke-diskrimination handler om, at praksis, regler, procedurer og konkrete tiltag reelt bidrager til, at alle mennesker kan nyde de samme rettigheder og friheder, hvilke indebærer frihed fra diskrimination.

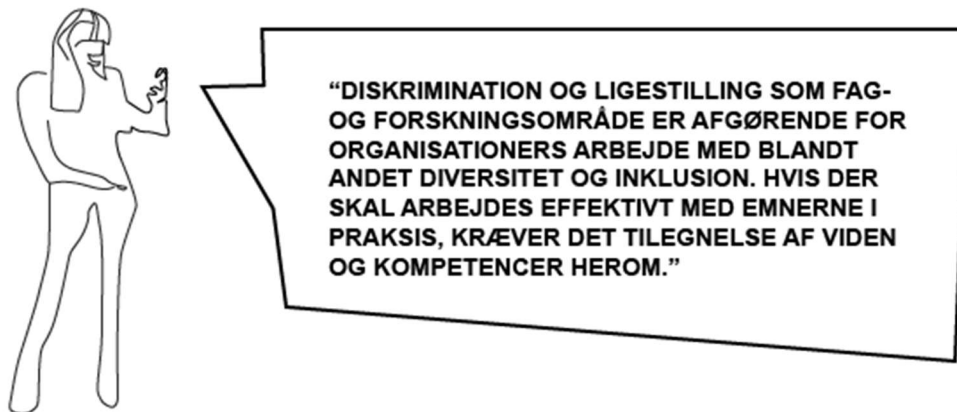
Helt konkret og med afsæt i ovenstående, defineres social bæredygtighed her som praksisser og udvikling, der beskytter og sikrer alle menneskers værdighed; altså menneskerettigheder. Det indebærer reelle og koordinerede bestræbelser på at sikre ikke-diskrimination og ligebehandling samt et engagement og ansvar for at bidrage til - uden at udgøre en barriere for - bæredygtig udvikling og en bæredygtig fremtid for alle.

Ikke-diskrimination er umiddelbart en reel udfordring for danske virksomheder. Rapporter og undersøgelser indikerer blandt andet, at lighed og ligestilling i Danmark er alvorligt udfordret (IMR 2021). For eksempel beskriver en rapport fra *World Economic Forum*, at Danmark er faldet fra nummer 14 i 2020 til nummer 32 i 2022 i forhold til kønsligestilling (WEF 2022), hvor lande som Island, Norge og Sverige fortsat ligger i toppen. Også andre former for diskrimination og ulighed ("race", seksualitet, religion, handicap, alder, social baggrund m.m.) udgør udfordringer (Koob et.al. 2023; ECRI 2022; CERD 2021)

Det kan undre, at Danmark ikke længere er i front, hvad angår lighed og ligestilling, og det åbner for en række spørgsmål. Hvilken viden og hvilke processer skal der til for at vende udviklingen? Hvordan kan det sikres, at virksomhederne og organisationerne lever op til national og international lovgivning og minimumskrav? Hvordan reduceres diskrimination? Hvad skal der til, for at virksomheder og organisationer står stærkere i feltet?

Som nævnt er manglen på tilstrækkelig og tidssvarende viden og erkendelse af diskrimination og ulighed i Norden en væsentlig barriere for effektivt arbejde med DEI. En del af forklaringen findes i fænomenet *nordisk exceptionalisme*. Betegnelsen henviser til en fælles overbevisning om Norden som særligt hævet over racisme og diskrimination med afsæt i et fælles lighedsideologisk grundlag, herunder udviklingen af velfærdstankegangen. Nordisk exceptionalisme har afsæt i tiden efter 2. Verdenskrigen, hvor der tages afstand til kolonialisme, nationale socialistiske ideologier, m.m. (Myong & Danbolt 2019; Jensen et al. 2017; Andreassen 2014). Dette inkluderer også distanceringen til Nordens egen medvirken heri, f.eks. Nordens og Danmarks betydelig rolle i kolonitidens slavegørelse og handel med slavegjorte (Jensen, Agyemang, & Lehman 2021; Stawski 2018), udviklingen af videnskabstraditionerne som biologisk racetænkning og eugenik (Dikotter 1998; Drouard 1999; Roll-Hansen 1996).

Paradigmeskiftet har haft en række konsekvenser. For eksempel har afvisningen af "race" konceptet betydet, at "race" som kategori nedtones og endda tabuseres (Horst 2017). Helt kort kan man sige, at exceptionalismen har bidraget til, at ligheds- og diskriminationsudfordringer ikke har haft tilstrækkelige anerkendelse og opmærksomhed som relevante Nordiske udfordringer. Exceptionalismen har derved haft betydning for måden diskrimination og lighedsarbejde forstås og tilgås i Norden samt manglen på faglig viden og vidensudvikling inden for feltet.



**“DISKRIMINATION OG LIGESTILLING SOM FAG- OG FORSKNINGSOMRÅDE ER AFGØRENDE FOR ORGANISATIONERS ARBEJDE MED BLANDT ANDET DIVERSITET OG INKLUSION. HVIS DER SKAL ARBEJDES EFFEKTIVT MED EMNERNE I PRAKSIS, KRÆVER DET TILEGNELSE AF VIDEN OG KOMPETENCER HEROM.”**

Diskrimination og ligestilling som fag- og forskningsområde er afgørende for organisationers arbejde med blandt andet diversitet og inklusion. Hvis der skal arbejdes effektivt med emnerne i praksis, kræver det tilegnelse af viden og kompetencer herom. I næste afsnit udfoldes og beskrives det teoretiske fundament for, hvordan diskrimination forstås og adresseres i denne artikel. Dette efterfølges af en begrebsgennemgang, hvor der opridses nogle centrale diskriminationsbegreber og -koncepter, der kan understøtte det eksisterende og potentielle arbejde, tiltag og forløb.

### **Afsæt for artiklens diskriminationsforståelse**

Diskriminations- og racismestudier samt vidensproduktion finder sted inden for flere felter. Disse inkluderer arbejde med menneskerettigheder, jura, sociologi, psykologi, antropologi, litteratur, filosofi, identitetsforskning, køns- og kulturstudier m.m. Denne artikel tager sit afsæt i flere discipliner, dog er det centrale udgangspunkt de internationale menneskerettigheder. Rettighederne udgør udgangspunktet på grund af deres afgørende betydning for juridiske samt faglige forståelser og håndtering af diskrimination og racisme (Justesen 2003; Banton 2003; IMR 2005; Vandenhoul 2005). På den måde fungerer de som en fællesnævner for praksis.

Artiklen trækker på teori og forskning fra en række af de ovennævnte discipliner. Herunder er forståelserne for relationerne mellem forskellige racialiserede positioner uddybet og udfoldet igennem en postkolonial og diskursteoretisk analyseramme (Spivak 1988; Bhabha 1994). Dette teoretiske udgangspunkt danner grundlag for at forstå og belyse nogle af de centrale magtrelaterede dynamikker, herunder aspekter af (koloni)historiens indvirkning på racismens udtryk i nutiden. Rammen muliggør indblik i strukturel diskrimination, og hvordan diskrimination indflettes i nutidens institutionelle og organisatoriske praksisser og forståelser.

Desuden tilføjer artiklen et intersektionelt blik på læsningen af diskrimination. Det vil sige, at social ulighed og identitet betragtes som komplekse størrelser forbundet med historiske, økonomiske og sociale forhold såvel som sammenvævede og overlappende identitetskategorier (OHRC 2001; Dasvarma & Loh 2002). Disse identitetskategorier forstås som magtakser forbundet med og præget af hegemoniske, sociale og normative magtformer (Crenshaw 1991). I artiklen begrænses disse kategorier til *diskriminationsgrundene*, altså de kategorier, der omfavnes under menneskerettighederne. Disse har afsæt i historiske undertrykkelsesmønstre og omfatter "race", hudfarve, afstamning, national og etnisk oprindelse, køn, seksualitet, handicap, social status, alder, sprog samt religion (Justesen 2003; Gerards 2013; IMR 2005).

## **Diversitet og inklusion**

*Diversity* defineres som ikke-diskrimination og lige muligheder (Wrench 2005). Det henviser til diskriminationsgrundene, altså de særligt beskyttede kategorier under diskrimination. *Inklusion* forstås som medtagelse og omfavelse af marginaliserede grupper og individer således, at disse får adgang til og mulighed for at udfolde deres evner og kompetencer på bedste vis inden for et givent område.

For begge gælder det, at der sigtes efter *reel* lighed frem for *formel* lighed. Det vil sige, at menneskers faktiske muligheder og adgang ofte er anderledes end det, der erfarer i praksis. For eksempel kan der være formel lighed i loven, men faktisk ulighed i måden, hvorpå samfundets rammer og strukturer udspiller sig. Eksempler herpå kan være, når minoriserede personer standses og/eller frihedsberøves oftere end majoriserede personer, uligeløn eller når færre kvinder end mænd er repræsenteret i ledelser. I forhold til arbejdet med diversitet og inklusion betyder det, at sociale, kulturelle og økonomiske faktorer har betydning for, at reel adgang medtænkes i tilgange og tiltag.

Desuden udfordres selve diversitetsarbejdet ofte af strukturelle, abstrakte og historiske forhold, der påvirker og producerer ulighed. Arbejdet med disse emner kræver derfor en forståelse for implicite og strukturelle forhold, herunder strukturel diskrimination (udfoldes og defineres

nedenfor). Diversitets- og inklusionsarbejde skal gerne bestå af løsninger og tiltag, der sigter efter at facilitere reel adgang og muligheder for diskriminerede grupper, herunder strukturelle interventioner.

## Diskrimination

*Diskrimination* henviser til negativ forskelsbehandling i forhold til *diskriminationsgrundene*, hvor *formålet* eller *virksomheden* er at begrænse eller forhindre lige muligheder. *Diskriminationsgrundene* er omdrejningspunktet for diskrimination og indebærer bestemte beskyttede kategorier beskrevet i menneskerettighedslitteraturen såvel som i menneskerettighedskonventionerne. Diskriminationsgrundene har afsæt i historisk ulighed og undertrykkende magtrelationer (Banton 2003; Gerards 2013), hvilket betyder, at der ikke er tale om alle slags ulighed, men om historiske begrænsninger og forhindringer. Diskriminationsgrundene henviser til disse beskyttede gruppers formelle og reelle muligheder for at kunne opnå politiske, økonomiske, sociale og kulturelle værdier, ligeværd, privilegier og berettigelse. Diskrimination adskiller sig derved fra andre former for forskelsbehandling.

Selv om det umiddelbart kan synes overflødigt at forankre nuværende ulighedsudfordringer i historiske forhold, er der grunde hertil. Historisk undertrykkelse og ulighed har fortsat betydning for, hvordan de beskyttede kategorier konstrueres, hvilken status de tildeles, og dermed hvilken betydning de får for nutidens ulighed. For eksempel trækker nutidens etniske og kønsmæssige ulighed på historiske konstruktioner af kønnede og racialiserende forskelle.[3] Trods *formel* ligestilling møder disse minoriserede grupper alligevel fortsat udfordringer og barrierer, der forhindrer *reel* ligestilling.[4] I begge tilfælde informerer historiske praksisser og antagelser nutidens opfattelser, praksisser, systemer og strukturer (Spivak 1989).

Ulighed i relation til køn og "race" afspejler, hvordan diskrimination handler om magt og magtrelaterede processer, hvorigennem mennesker tildeles majoriserede eller minoriserede sociale positioner (Justesen 2003; Skadegård & Skadegård Thorsen 2023).[5] Majoriserede henviser her til den del af befolkningen, der besidder, udøver og uddeler reel og symbolsk magt, herunder dem, der råder – historisk og i nutiden – over flest magtfulde positioner inden for medier, økonomi, politik m.m. Det vil sige, at der ikke er tale om antal, men om den sociale gruppe, der har haft adgang til at opbygge en betydelig økonomisk, social og kulturel arv, indflydelse og privilegier (Dyer 2002; Kendall 2006; McIntosh 2002). Magt og historie har således en central betydning for, hvordan diskrimination forstås og udføres (Spivak 1989; Said 1979; Skadegård 2018). Der kan ikke diskrimineres uden magt.

Desuden omfatter diskrimination praksisser og handlinger, hvor **formålet** og/eller **virksomheden** er at ophæve eller svække ligebehandling og lige muligheder på et hvilket som helst område af samfundslivet; kulturelt, socialt og økonomisk. Der er tale om diskrimination, når diskriminationsgrundene – enkeltvis eller tilsammen – bliver grundlag for usaglige og ulovlige handlinger, praksisser eller følger heraf, hvor individer eller grupper oplever dårligere behandling eller ringere beskyttelse end andre (Meron 1985; Skadegård 2018; IMR 2005; Justesen 2003; Olsen, Zarreparvar, & Krusaa 2007).

## Strukturel diskrimination

Selv om strukturel og institutionel diskrimination og racisme har været adresseret i litteraturen igennem mange år (Fanon 1967; Feagin 1977; Williams 1988; Hill 1988; Delgado & Stefanic 2001; Pincus 1996), har der været stigende fokus herpå siden udarbejdelsen af 'Stephen Lawrence-rapporten' fra 1999. Rapporten omhandler forholdene omkring det britiske politis håndtering af et racistisk motiveret mord. Rapporten har haft stor indflydelse på synliggørelsen af og forståelser for, hvordan diskrimination indlejres, skjules og normaliseres i praksis. Også i nordiske kontekster har der de seneste år været øget interesse for strukturel diskrimination og racisme (SOU 2005; Habel 2018; Skadegård 2018; Kamali 2009; Mulinari & Neergaard 2014; Keskinen 2012).

*Strukturel diskrimination* har en central relevans for virksomhedernes arbejde med diversitet, da den betegner diskrimination indlejret og normaliseret i sociale, kulturelle, organisatoriske og hverdagsprocesser. Således er der tale om diskrimination, der er indlejret og integreret i en organisations eller virksomheds arbejdsprocesser, arbejdsgange, procedurer, institutionaliserede praksisser m.m. Fordi diskriminationen ofte praktiseres igennem fælles normer, regler, sprog, opfattelser m.m., kan den være svær at få øje på i flere tilfælde. Særligt når der mangler den nødvendige viden og kompetencer til at identificere diskrimination. En del af udfordringen ligger i, at ulighed udtrykkes og fastholdes igennem fælles selvfølgeligheder, antagelser og kollektive opfattelser, herunder forventninger til normer, adfærd, holdninger og praksisser m.m., hvor der ikke nødvendigvis studses over, hvad disse indebærer.

For eksempel er fælles kategoriseringer og normaliserede betegnelser et område, hvor der kan identificeres indlejrede, diskriminerende antagelser og opfattelser. Det kan være almengjorte hverdagsbegreber og ordvalg som f.eks. *ikke-vestlige*. De fleste deler en forståelse af, hvad det betyder, og hvem det henviser til. Men i praksis er der tale om en racialiserende og racediskriminerende kategori (CERD 2021). Kategorien antyder fælles og implicite racialiserede forestillinger og udgør racialiserede kategorier, der trækker på diskriminerende forestillinger med betydning for, hvordan disse grupper andetgøres (Khawaja 2022) og behandles, herunder den diskrimination de udsættes for (Skadegård 2023).<sup>[6]</sup>

Strukturel diskrimination omfatter måderne, hvorpå diskrimination legitimeres, nedarves og reproduceres igennem historiske, kulturelle, sociale og andre praksisser og traditioner. Den "...legitimerer og normaliserer indirekte former for negativ behandling af de 'andre' og gør den til en normal del af hverdagslivet i samfundet" (Kamali 2009, s. 9).<sup>[7]</sup> Sociale systemer og praksisser understøtter og medproducerer diskrimination. Dette medvirker til, at diskrimination ofte befinder sig i gråzoner og interaktioner, hvor den udtrykkes implicit.<sup>[8]</sup>





“STRUKTUREL DISKRIMINATION HAR EN CENTRAL RELEVANS FOR VIRKSOMHEDERNES ARBEJDE MED DIVERSITET, DA DEN BETEGNER DISKRIMINATION INDLEJRET OG NORMALISERET I SOCIALE, KULTURELLE, ORGANISATORISKE OG HVERDAGSPROCESSER. SÅLEDES ER DER TALE OM DISKRIMINATION, DER ER INDLEJRET OG INTEGRERET I EN ORGANISATIONS ELLER VIRKSOMHEDS ARBEJDSPROCESSER, ARBEJDSGANGE, PROCEDURER, INSTITUTIONALISEREDE PRAKSISSER.”

Strukturel diskrimination kommer til udtryk på mange måder. Disse inkluderer fysiske omgivelser, hvor adgang forhindres for mennesker med funktionsvariationer, i under- eller misrepræsentation (Skadegård Thorsen 2020) af minoriserede i arbejds- og ledelseskontekster, i overrepræsentation af minoriserede i kriminalitetsstatistikker. Strukturel diskrimination kan medføre overdisciplinering af minoritetsracialiserede drenge (Gilliam 2018; Lagermann 2018) i skolerne, skabe basis for ulighed i sundhed (Sodeman 2022; Halberg & Skadegård 2023), bidrage til hyppigere fejlbehandling af samt højere dødelighed for minoriserede (Mock-Muñoz de Luna et al. 2019) og kan resultere i færre diagnosticeringer, når det gælder minoritetsracialiserede unge og børn med ordblindhed (Filikci & Li 2022). Eksempler er der nok af.

En udfordring med strukturel diskrimination er, at den er en del af kollektive, normaliserede praksisser, hvor der ikke behøver at være en ond hensigt. Altså, selv eksplicit diskrimination kan være indflettet i det, vi oplever som fælles normer og sædvane. Men diskrimination er ofte også ganske subtil. Den befinder sig mellem linjerne i underliggende betydninger og forventninger, vi ikke altid er opmærksomme på. Dette er selvfølgelig også tilfældet i organisatoriske sammenhænge.

### Institutionel diskrimination

Modsat mere abstrakte diskriminationsformer som ovenfor er **institutionel diskrimination** formelle og/eller nedskrevne praksisser, herunder love, regler, handleplaner, politikker, vedtægter m.m., hvor *virkingen* eller *formålet* er diskrimination. Forskellen ligger blandt andet i, at diskriminationen finder sted igennem formaliserede kanaler og derfor kan være nemmere at identificere. Ligesom med anden diskrimination er *virkning* væsentlig. Det vil sige, at intention eller formål ikke nødvendigvis er afgørende (Skadegård 2023). Institutionel diskrimination henviser til diskrimination, der sker igennem formelle processer. Disse kan være lovgivning, regler, krav og praksisser, der rammer minoriserede grupper disproportionalt (Macpherson & Cluny 1999), også når lovgivning forestilles at være neutral. Eksempler kan være lovgivning eller skatteregler, hvor traditionelle heteroseksuelle ægteskaber nyder økonomiske eller skattemæssige fordele sammenlignet med mindre traditionelle familieformer; 24-års reglen, der rammer og begrænser minoritetsracialiserede grupper disproportionalt; ghettopakken, der særligt rammer minoritetsracialiserede grupper; regler og krav, hvor minoritetsracialiserede familier forhindres i at passe deres mindre børn hjemme frem for institutionspasning.

I organisationssammenhænge kan der være tale om implicitte forventninger eller bløde kriterier, der skaber forfordeling i relation til ansættelser, forfremmelser m.m. Det kan være irrelevante krav; højde, sprog m.m. i optagelsesprocedurer, der begrænser mulighederne for minoriserede ansøgere. Nogle møde- og arbejdspraksisser kan også fungere på måder, der udelukker eller begrænser muligheder for nogle grupper, f.eks. forventninger til sene møder, sociale arrangementer og alkoholbrug. Organisationskultur såvel som fysiske omgivelser, artefakter og genstande kan have stor betydning for adgang såvel som fastholdelse. Listen er lang. Men det afgørende er, at disse forhold undersøges og adresseres med de nødvendige kompetencer. Også selv om der ikke findes målinger og statistikker herom.

Der eksisterer en række barrierer i danske kontekster i forhold til måling af og statistik om diskrimination. Derfor er de tal, der findes, ofte utilstrækkelige eller mangelfulde. Men der kan stadig arbejdes med udfordringen. Gyldig og brugbar information og data kan produceres på mange andre måder, herunder igennem kvalitative metoder (CSR D 2022), selvrapportering og en række andre undersøgelsesformer. Et oplagt sted at starte kunne være at se på indikationer på diskrimination, herunder tilfælde, praksisser og tilstande, hvor der ses en skæv repræsentation af minoriserede. Her kunne der være tale om proportionelt få minoriserede i arbejdsfunktioner, brancher, ledelse m.m. Skæv repræsentation kan være tegn på, at der er nogle strukturer og rammer på spil, der udgør en barriere. Antagelser om, at det er de pågældende, underrepræsenterede grupper, der er "skyld" i problemet, f.eks. påstande som *kvinder har ikke lyst til lederansvar*, eller *mennesker med handicap er mindre kompetente*, er sjældent tilstrækkelige eller præcise forklaringer. Ulighed kan ikke forklares eller retfærdiggøres med diskriminerende antagelser, hvor underrepræsenterede grupper anses som problemet. Det er derfor væsentligt at undersøge, hvordan strukturelle, mikro- og andre former for diskrimination kan være på spil.

Her er tale om, at historiske, nedarvede strukturer, opfattelser m.m. informerer adfærd og praksisser, der "(...) kommer til at have indflydelse på antagelser og adfærd – også når folk ikke selv støtter diskrimination og endda er motiveret for (racial) ligestilling" (Goff et al. 2008).<sup>[9]</sup> Således udgør strukturel diskrimination en fælles arv i form af bagvedliggende mekanismer, kulturelle rammer, sproglige indlejringer og mere abstrakte former for overlevering af koncepter, fælles forståelser, selvfølgeligheder m.m. Ulighed, manglende inklusion af forskellige grupper og manglende diversitet har oftest afsæt i strukturer, rammer og praksisser, der informeres af disse nedarvede strukturer. For at kunne arbejde med organisationsforandringer og diversitet og nedbringe diskriminerende dynamikker eller forhold er det afgørende at undersøge, hvordan disse strukturer er på spil i den udvalgte kontekst.

### **Mikrodiskrimination**

Udtalelser som "*What! Jeg troede ikke, du var homo! Du er jo slet ikke bøsse?!*" viser, hvordan diskriminerende antagelser kan ligge skjult i hverdagsinteraktioner. I tilfældet her kan overdrivelsen af forskelle mellem hetero- og homoseksuelle underbygge forventningen om, at homoseksualitet er særligt synlig og bør kunne aflæses i "bøsse" adfærd. Kommentarer som "*Ej, hvor taler du flot dansk!*" er almindelig kost for mange minoritetsracialiserede danskere. Det er et eksempel på implicitte forventninger, der kan eksistere i forhold til danskhed, herunder at

danskhed forbindes med hvidhed (Jensen 2012). I disse eksempler overskrides også fælles normer og koder, f.eks. når ikke-normativ seksualitet opfattes som noget, der godt kan omtales, hvor mere normativ seksualitet oftest anses som privat og dermed ikke tilgængelig på samme måde. Ligeledes roses majoriserede personers danske sprogevner sjældent på samme vis. Andre eksempler kan være mindre og større grænseoverskridende handlinger, der kan finde sted til jobsamtaler med kvinder og andre minoriserede personer (Holck 2018; Ahmed 2012), hvor der berøres spørgsmål som religion, graviditet, familieliv og andet privat, der typisk ikke stilles til majoriserede mænd.

Overskridelser af sociale koder og normer kendetegner ofte diskriminerende interaktioner; om det er små handlinger, private og nærgående spørgsmål eller negative forventninger til faglighed – med afsæt i minorisering. På disse måder finder strukturel diskrimination sted i ”sprækkerne”. Det kan være subtile eksklusioner, underforstået eller antydte ulighed eller selvfølgeligheder, man ikke er opmærksom på. Denne form for normaliseret diskrimination kaldes også **mikrodiskrimination** (Skadegård 2018) og er beslægtet med mikroaggressioner (Sue 2010; Dovidio 2001). Til forskel fra mikroaggressioner henviser mikrodiskrimination kun til *diskriminationsgrundene* og medtager derfor ikke andre former for krænkende eller voldelig adfærd.<sup>[10]</sup> Mikrodiskrimination omfatter primært diskrimination, der er subtil, skjult og indirekte. Den kommer til udtryk i alle kontekster, hvor diskrimination forekommer, og befinder sig i gråzonerne, hvor den både kan være svær at identificere, men også svær at anerkende i juridiske sammenhænge.

## **Sektion 2: Når faglig viden er fraværende...**

Sektion 2 opridser et udpluk af de udfordringer, der kan opstå, i arbejde med diversitetsforandringer i praksis. Følgende narrativ er et tænkt eksempel. Det bruges til at illustrere nogle typiske udfordringer, der kan opstå i diversitets- og inklusionsarbejde.

*Charlotte er rådgiver i et større konsulentfirma, der har udfordringer med at skabe mere mangfoldighed hos de ansatte. For eksempel er kun en enkelt ud af de 45 partnere kvinde. Derudover er ingen over 50 år gammel, og der er stort set ingen minoriserede (mht. ”race”, religion, handicap, etnicitet m.m.) ansatte, når der ses bort fra pedel, kantine- og rengøringspersonale. Længere nede i ledelseskæden tæller kvinder dog mere end 50 %. Der har været flere tilfælde, hvor ansatte har klaget over chikane eller krænkelser.*

*Selv om Charlotte ikke har særlig viden om diversitet eller ikke-diskrimination, er hun inspireret og berørt af den offentlige debat om emnerne. Hun har derfor talt lidt med sine kollegaer, og der er flere, der synes, at der bør gøres noget for at skabe mere diversitet og bedre trivsel i organisationen. Hun tager emnet op til et fælles møde, og der er flere, der mener, at dette skal der ses på. Charlotte udpeges som ”ambassadør” og ansvarlig for diversitet. Hun bliver bedt om at undersøge, hvordan der kan skabes tiltag for at forhindre mobning og krænkelser samt øge diversiteten. Hun tager ansvar for at sætte sig ind i feltet og evt. skabe nogle ændringer. Charlotte kompenseres ikke med timer eller løn for det ekstra arbejde. Der bliver ikke aftalt noget efteruddannelse eller tildelt kursuspenge inden for emnet. Ligeledes ”tæller” Charlottes indsats på feltet ikke som en del af hendes professionelle arbejde og muligheder for at rykke op i graderne. Det bidrag og den værdi, hun tildeler organisationen, opfattes som interestetimer.*

Casen illustrerer en central social bæredygtighedsudfordring, dvs. negligering eller fravær af en faglig forståelse af ikke-diskrimination i arbejde og tiltag med sigte på at forbedre inklusion og diversitet. Dette skyldes I mange tilfælde, at diversitet, ikke-diskrimination og ulighedsproblematikker ikke anses som vidensfelter. Derved udfordres effektiv håndtering af emnerne i praksis. I en række sammenhænge udleder dette også en kæde af misforståelser eller initiativer, der, i sidste ende, bidrager til at forværre eller fastholde diskrimination og ulighed i organisationerne.

I eksemplet ovenfor tildeles Charlotte ansvar for at skabe mere diversitet. Men trods gode intentioner, har hun ingen faglig erfaring hermed. I Charlottes tilfælde tildeles ingen resurser til opgaven; timer eller penge til efteruddannelse, m.m. Det kan tyde på, at emnet behandles som et interesseprojekt frem for en ledelsesmæssig prioritet. En anden mulighed er, at trods ønsker om forandring besidder hverken organisationen eller Charlotte en tilstrækkelig forståelse for, hvad det er for kompetencer, viden og beføjelser, der skal til for at kunne skabe reelle forandringer og forbedringer i forhold diversitet og inklusion.

### **Minoritetsbeskatning**

Når Charlotte tildeles ansvar med afsæt i sin interesse og personlige motivation, kan det blandt andet skyldes hendes køn. Det vil sige, at der kan være kollegaer, der anser diversitet og ulighed som noget, der primært har relevans for minoriserede. Uligheden forstås i en række sammenhænge som noget, der har konsekvenser for minoriserede, herunder kvinder, i form af mindre løn, færre ledelsespositioner m.m. Det kan give udslag i, at diversitets- og inklusionsarbejde ses i det lys, at arbejdet og tiden, Charlotte lægger i sagens tjeneste, mest handler om at fremme egne og andre minoriseredes interesser – frem for at være organisationens behov. Det er således muligt, at de manglende resurser og den lave prioritering, der præger diversitetsarbejdet i organisationen, indikerer, at Charlottes arbejde med emnet ikke anses som noget, der skaber reel værdi for organisationen.

Når Charlotte bruger sin tid på diversitet, er det muligt, at hun ikke får samme mulighed for at udføre eller ej tilbydes andre opgaver, der belønnes karrieremæssigt. Dette kan læses som *minoritetsbeskatning* (Skadegård Thorsen 2019), hvor minoriserede forventes at lægge resurser, kompetencer og arbejde uden tilstrækkelig eller tilsvarende compensation. Det vil sige et ekstra, lavere eller ikke-betalt arbejde eller omkostning, der tilfalder minoriserede.

Minoritetsbeskatning kan være det ekstra arbejde, der udføres af mange kvinder i hjemmet (Lokot & Bhatia 2020), eller når der tildeles særlige opgaver til minoritetsracialiserede (Hirshfield & Joseph 2012). Det kan være antagelser, der medfører, at kvinderne på en arbejdsplads forventes at stå for sociale arrangementer eller indretning af kontorer (Williams & Multhaup 2018). Det er ikke usædvanligt, at køn i nogle sammenhænge forbindes med forskellige egenskaber og arbejdstyper, herunder sociale og omsorgsrelaterede opgaver. I disse tilfælde sker det, at det, der anses som kønnet/minoriseret arbejde, ikke aflønnes eller anses som værdiskabende eller karrierefremmende for virksomheden eller organisationen.

Sådanne forståelser af ulighedsdynamikker og -praksisser overser, hvordan forandringer i forhold til ulighed gavner organisationen mere bredt. Ikke kun i forhold til tabt fortjeneste ved manglende

diversitet. Men også, at de internationale og nationale krav til social bæredygtighed, herunder ikke-diskrimination, der imødekommes af dette arbejde, overses. Desuden kan underliggende antagelser, der berører køn og andre minoriseringer, være dyre og begrænsende for virksomheden. Det vil sige, at antagelser, der bidrager til unfair arbejdsvilkår, kan være diskriminerende i sig selv.

### **Begrebsforveksling og urealistiske mål**

Manglende viden og forståelse for feltet giver udslag i en række misforståelser. En af disse er, at forskellige ulighedsskabende dynamikker rodes sammen. En af udfordringerne – når der arbejdes med organisatoriske processer og forandringer, der berører de forskellige former for ulighed – er tendensen til at sammenblende emnerne. Eksempelvis når krænkelser, mobning og chikane blandes sammen. Det kan være, at de forveksles med hinanden eller anses som diskrimination eller racisme. Sker det, kan det medføre en række komplikationer og forhindringer i det forandringsssøgende arbejde.

De forskellige begreber omfavner forskelligt meningsindhold og refererer til en bred vifte af problematikker og magtrelationer. Desuden kan de ramme forskellige grupper (Okechukwu et al. 2014). Selv om der kan være nogle overlap, er det vigtigt at forholde sig præcist til udfordringerne, hvis disse skal imødegås og adresseres effektivt. For eksempel er de fleste anti-mobnings-, krænkelspolitikker eller handlingsplaner sjældent dækkende i forhold til diskrimination og omvendt. En væsentlig forskel er, at diskrimination og racisme indebærer bestemte, historisk beskyttede grupper under lovgivningen (diskriminationsgrundene). Dette medfører også dynamikker og konsekvenser, der er forbundet med disse forhold. Til forskel kan mobning og krænkelser ramme mennesker uanset gruppeforhold, herunder også majoriserede og andre, der ikke beskyttes under diskriminationslovgivning. Skal der arbejdes effektivt med udfordringerne, skal de kunne identificeres, forstås og håndteres hver for sig.

Når Charlotte, i eksemplet ovenfor, tildeles ansvar for forbedringer eller forandringer i sin organisation, omhandler arbejdet krænkelser, mobning, chikane, ulighed, diskrimination m.m. Problemet her er til dels, at de udfordringer, der falder under disse forskellige handlingsformer, kan være omfattende. De kan involvere mange forskellige problemer, ansatte og niveauer i organisationen, ligesom de kan berøre meget forskellige grupper og typer af ansatte.

Desuden: Hvor diskrimination og racisme indebærer bestemte former for in- og eksklusion, indebærer krænkelser og mobning ofte andre problematikker. Elementer som interne hierarkier, konkurrenceprægede opgaver og arbejdspraksisser, kamp om ledelsesposter og magt m.m. kan indgå i disse problematikker på forskellig vis. Dette kan selvfølgelig også være en del af de udfordringer, der kan være tilknyttet diskrimination, men de kan spille forskellige roller alt efter, hvilken type udfordring der er tale om. Derfor er det ganske vigtigt at kunne arbejde fagligt velfunderet med feltet, at have en forståelse for kompleksiteten, der er involveret, ligesom det kræver en vis indsats, hvis det skal kunne lykkes at have nogle velfungerende procedurer og handlingsplaner på plads. Uden tilstrækkelige resurser og kompetencer er det muligt, at opgaven om at forbedre praksis bliver uoverkommelig eller urealistisk.

Det er derfor vigtigt at sætte fagligt velbegrundede mål for at opnå de ønskede resultater. Selv de bedste tiltag og policy kan ikke sikre organisationen fuldstændigt mod diskrimination, racisme og andre diversitetsudfordringer. Den krænkellesfrie organisation er derfor ikke et realistisk mål. Målet må derimod være at udvikle kompetencer, handlingsplaner, procedurer og tiltag, der kan forebygge, nedbringe og afbøde diskrimination i organisationen samt udvikle tiltag til håndtering af krænkelser, mobning, m.m.. Dette er også i tråd med FN's retningslinjer for praksis (UNGPs). Ligeledes må der arbejdes med erkendelse, virksomhedskultur, praksisser og processer, hvor krænkelser, chikane og mobning håndteres, når de opstår. Altså skal der være et system på plads til håndtering, der omhandler forebyggelse og oprejsning (Ruggie 2013; UNGPs; CSRD 2022).

### **Ubehag, benægtelse og paradokser**

Faglig viden om ikke-diskrimination er bærende for diversitets- og inklusionsarbejdet. Samtidig udfordres forståelsen for den faglighed af et ubehag, der opstår, når emnerne berøres (Andreassen 2014; Khawaja 2023; Skadegård & Horst 2020; Ahmed 2010). Ubehaget kan til dels skyldes dansk exceptionalisme, der henviser til en kollektiv opfattelse af Danmark og Norden som særligt fri for racisme, diskrimination og ulighed (Skadegård 2023; Danbolt & Myong 2019; Habel 2018). Exceptionalismen udvikles særligt efter 2. Verdenskrig og udtrykker en afstandtagen til racisme og diskrimination, herunder til sammenhænge, hvor racisme eksplicit institutionaliseres, f.eks. Jim Crow-lovgivning i USA og Apartheid i Sydafrika. Et iboende paradoks ved dansk exceptionalisme er, at det overser Nordens egen rolle i kolonitidens praksisser. Nordens afgørende rolle i slavegørelse og handel (Jensen, Agyemang, & Lehman 2020; Stawski 2018), videnskabstraditioner såsom udvikling af eugenik og racetænkning (Dikotter 1998; Drouard 1999; Roll-Hansen 1996) og disses brug i legitimering af undertrykkelse af racialiserede andre, herunder også i Grønland, relativiseres, udviskes eller overses.[\[11\]](#)

I nordiske sammenhænge bidrager exceptionalismen til, at diversitets-, inklusions- og ulighedsemner og -udfordringer blandt andet mødes med benægtelse og modstand (Skadegård & Horst 2022; Van Dijk 1992). Fælles overbevisninger om, at diskrimination og ulighed ikke udgør en udfordring, har medført en underprioritering af feltet og bidraget til fravær af emner som diskrimination og racisme i tilgange og tiltag, der omtaler sig selv som diversitets- og inklusionsarbejde.

Ovenstående kan også bidrage til paradokser og modsætningsforhold i bæredygtighedsledelse og organisationernes diversitetsarbejde. I nogle tilfælde kan tiltag, der sigter mod at forbedre diversitet og inklusion eller nedbringe diskriminations- eller ulighedsudfordringer, i stedet komme til at bidrage til det modsatte. For eksempel i casen ovenfor, når Charlottes køn medvirker til *minoritetsbeskatning* (Skadegård Thorsen 2019). Charlottes bestræbelser på at modvirke ulighed i organisationen kommer til at give anledning til yderlige ulighed. Dette sker med afsæt i kønsminorisering; når og hvis Charlotte indirekte straffes eller beskattes i form af ekstra arbejde, mangel på resurser og betaling for ekstra arbejde, begrænsning ift. andet arbejde med fremtids- eller forfremmelsespotentialer.

Ligeledes kan det ske, at diskrimination er skjult eller indlejret i tiltag, der har til formål at forbedre inklusion, lighed og diversitet. Eksempler kan være minoritetsbeskatning som beskrevet i afsnittet ovenfor, hvor implicite forestillinger om køn har betydning for, hvilke opgaver der tildeles

i en arbejdssammenhæng. Det kan være, når det primært er kvinder, der står for trivsels- og omsorgsarbejde som sociale arrangementer, fødselsdage m.m., eller lignende antagelser og opgaver i relation til handicap, alder, religion, racialisering, seksualitet, etnicitet m.m. På den måde kan det være, at minoriseringskategorier anvendes og tilgås på måder, der er diskriminerende i sig selv. Mulighederne er mange.

Et af de mere klassiske tilfælde er, når minoritetsracialiserede – der møder diskrimination på det danske arbejdsmarked – opfattes, kategoriseres, reduceres til eller omtales som én gruppe. Minoritetsracialiserede er naturligvis en ganske divers gruppe. Der er tale om en sammensat kategori af mennesker, der hverken deler etnicitet, religion, kultur etc. Desuden kan mange minoritetsracialiserede sagtens også være etnisk danske eller i hvert tilfælde også etnisk danske. Derfor kan betegnelser som indvandrere eller lignende være upræcise og misvisende, når de anvendes til at beskrive mennesker, der hverken er indvandrere eller immigreret.

Diskriminationen her ligger blandt andet i en implicit racialisering af danskhed som hvid. Når minoritetsracialiserede danskere sættes i en anden kategori end andre danskere, er det med til at understrege, at danskhed fortsat anses som hvid. Danskeres ofte mere komplekse og sammensatte identiteter, og de mange måder danskhed kan optræde på, anerkendes ikke. Upræcise kategoriseringer kan være udtryk for, at minoritetsracialiserede anses som ikke-rigtig-danske, hvilket kan bidrage til eksklusion, diskrimination og eksklusivitet. Desuden overses kompleksiteten af de varierende udfordringer, der kan være tilknyttet det at komme på arbejdsmarkedet som immigrant eller indvandrer.

Generaliseringer som ovenstående risikerer at udviske individerne og de forskellige uddannelses-, sociale, nationale og menneskelige forskelle, der er tale om. Det vanskeliggør forståelse for de pågældende ulighedsudfordringer. Sammenblandinger som disse overser mange relevante problematikker og dynamikker, der kræver præcisering for at kunne medføre meningsfulde tiltag.

### **Enkelt-akse (Single axis)**

Diversitets- og inklusionsinitiativer, der fokuserer på diskriminationsrelaterede skævheder ved alene eller særskilt at fokusere på én kategori ad gangen, betegnes som enkelt-akse tilgange (Crenshaw 1991). Det vil sige, at der fokuseres på ét identitetsparameter (køn, alder, religion, etnicitet m.m.) ad gangen i diversitets- og inklusionstiltag eller initiativer. For eksempel sker det, når der kun tænkes på køn i forhold til mere lige repræsentation i ledelse, eller der kun italesættes etnicitet eller neurodiversitet i lignende tiltag. Enkelt-akse indsatser udgør ofte en forhindring ift. ønskede resultater.

En del af udfordringen ligger i, at kategorier som køn, seksualitet, etnicitet, "race", alder m.m. altid er sammenvævet og tilsammen har betydning for, hvordan diskrimination og ulighed forekommer. De kan ikke stå alene. Menneskers køn, alder, sociale baggrund, seksualitet, hudfarve, racialisering, etnicitet, religion m.m. er intersektionelle kategorier og spiller altid sammen i måderne, diskrimination forekommer og udtrykkes. At adskille kategorierne og lave tiltag, der rettes mod enkelte parametre, overser, hvordan diskrimination forekommer i praksis. En veluddannet, økonomisk privilegeret, sort, dansk kvinde kan møde diskrimination meget forskellig fra en hvid, dansk middelklassekvinde eller fra en brun, ung mand, der fremstår mindre

økonomisk privilegeret (Crenshaw 1991, Phoenix 2006; Skadegård Thorsen 2020). Er der ikke øje for de reelle kompleksiteter, der opstår i uligheds-, inklusions- og diversitetsarbejde, risikerer tiltag og resultater at være utilstrækkelige.

Endnu en udfordring opstår, når diskrimination er indlejret i enkelt-akse tilgange (Skadegård Thorsen 2019). Det kan være initiativer, der ønsker flere kvinder i ledelse, men bygger på forestillinger om, at det er kvinderne selv, der udgør problemet. Antagelser om, at det er kvinderne, der skal opkvalificeres, ikke ønsker ledelsesansvar eller lignende, er udtryk herfor. Sådanne tilgange kan afspejle, at der ikke ses tilstrækkeligt på organisationens kultur, ledelsespraksisser, pipeline eller andre strukturer. Men disse forhold kan være afgørende for, hvem der reelt får mulighederne ikke kun ift. ansættelse i stillingerne, men også for at kunne opnå succes som ledere heri.

Lignende udfordringer opstår også i indsatser rettet mod bedre repræsentation af minoritetsracialiserede. Disse kan indebære eller informeres af diskriminerende antagelser, f.eks. når der trækkes på forestillinger om, at der er tale om én gruppe. Generaliseringen kan hurtigt blive til en udviskning af individer, individuelle forskelle (uddannelse, erfaring, kompetencer, potentiale m.m.) og de forskelle, der selvfølgelig præger en kunstig og upræcis konstrueret gruppe. Et underskudsblik kan også være i spil her, når det f.eks. antages, at 'gruppen' er årsag til de udfordringer, der skal imødegås, herunder at de skulle kræve opkvalificering.

Desuden er forventninger om, at minoritetsracialiserede danskere, indvandrere og immigranter skulle være mindre kvalificerede, ofte diskriminerende i sig selv. Fokus rettes mod den racialiserede gruppe som problem frem for mod udfordringer og barrierer i organisationen.

Derudover kan forestillinger om, at det primært er etnisk minoriserede, der møder diskrimination på arbejdsmarkedet, være udtryk for diskrimination, når minoritetsracialiserede danskere anses og kategoriseres som etnisk minoriserede frem for danskere. Minoritetsracialiserede kan selvfølgelig være etnisk danske, ligesom nationalitet ikke kan sidestilles med hudfarve.

### **Reproduktion af diskrimination i diversitetsarbejde**

Til trods for et sigte om at nedbringe ulighed og forbedre repræsentation kan diversitetsarbejde alligevel risikere reproduktioner af diskrimination. For eksempel kan enkelt-akse tilgange medvirke til, at de minoriserede, der ikke er i fokus, overses, ignoreres eller endda udnyttes i diversitets- og inklusionsarbejdet (Hekman et al. 2017). Det kan også forekomme, når initiativer struktureres på uhensigtsmæssige måder. Det kan være, når de styres af majoriserede, der betales og kompenseres for deres arbejde, hvor der modsætningsvis forventes gratis eller lavere betalt arbejde, når minoriserede udfører eller deltager i samme arbejde. Her kan peges på mentorordninger, diversitetsarbejde udført af minoriserede uden compensation m.m., dårligere løn eller arbejdsvilkår for minoriserede i praktik eller prøveperioder – hvor tilsvarende ikke anvendes i relation til majoriserede.

Reproduktion af diskrimination sker ofte i ligestillingsinitiativer, der italesættes af – og retter sig mod – hvide middelklassekvinders ligestilling med hvide middelklasse mænd. Når sådanne initiativer centrerer, fokuserer og fremhæver majoriserede kvinder, men samtidig ignorerer, overser eller nedprioriterer minoriserede kvinder, sker en udviskning af minoritetsracialiserede



kvinder og deres vilkår (Milner & Pochic 2018). Ligestilling og ligestillingsagendaen kan siges at være koloniseret af den majoriserede, stærkere positionerede gruppe. Udfaldet kan blive, at minoritetsracialiserede kvinder udsættes for en yderlig marginalisering af majoriserede kvinder.

Diversitetsledelse og arbejde kan dermed indebære udviskning af andre minoriseringer ("race", alder, religion, handicap m.m.) til fordel for én gruppe (hvide middelklassekvinder), der i forvejen har en stærkere tilknytning og adgang til arbejds- og ledelsesmæssige netværk og kontekster. I ligestillingsarbejde af den karakter prioriteres hvide, majoriserede kvinder på bekostning af – og med en tilsvarende usynliggørelse af – minoriserede kvinder. Når minoriserede kvinder ikke medtages eller helt udelades, kan der være tale om reproduktion af diskrimination og en evt. kolonial dynamik.

Andre tilfælde inkluderer fejring af majoriserede, der hyldes og centrerer og f.eks. opnår prestige/priser/anerkendelse i diversitets- og inklusionssammenhæng, mens minoriseredes bidrag og arbejde overses. Paradoxerne findes i modsætningen, hvor det arbejde – der helst skal skabe muligheder, lighed og en platform for minoriserede – overtages eller bliver til en platform for majoriserede, hvilket kan bidrage til at fastholde den iboende asymmetriske balance.

Lignende mekanismer ses, når bæredygtighedsledelse indebærer beslutninger eller udførelse af tiltag og initiativer, der omhandler minoriserede, men hvor de pågældende minoriserede grupper ikke inddrages eller har indflydelse herpå. Diskrimination reproduceres, når diversitetsarbejde handler *om* minoriserede, men uden reel inddragelse og anerkendelse *af* de diverse og komplekse minoriserede positioner, der berøres. Selv om der kan være gode intentioner eller ønsker om at forbedre forholdene, kan arbejdet komme til at reproducere diskriminerende mekanismer; ved at udviske og ignorere de minoritetsracialiserede mennesker, det skal omhandle.

## **Afrunding**

Overordnet er ønsket med artiklen at bidrage og medvirke til en mere effektiv tilgang til diversitet, inklusion og ikke-diskrimination i virksomheders og organisationers sociale bæredygtighedsarbejde. Det er min overbevisning, at arbejdet er bedst tjent med, at det tilgås ved at blive forankret i den beskrevne internationale ramme for social bæredygtighed, herunder den internationale ramme (UNGPs, CSRD, CSDDD, FN's Verdensmål), som bygger på menneskerettighederne. Bæredygtigheds- og diversitetsledelse og arbejde kræver et skærpet blik på strukturerne og inddragelse af forståelse for strukturelle niveauer, ligesom ikke-diskrimination skal centrerer i arbejdet. En styrket faglig tilgang har potentialet til at modvirke nogle af de udfordringer og manglende resultater, som ses i diversitetsarbejde i dag. Misforståelser, manglende faglig forankring og forskellige definitioner i forhold til disse emner betyder, at der ikke altid laves tilstrækkelige tiltag til at håndtere og adressere en række af de vigtigste og centrale problematikker.



"BÆREDYGTIGHEDS- OG DIVERSITETSLEDELSE OG ARBEJDE KRÆVER ET SKÆRPET BLIK PÅ STRUKTURERNE OG INDDRAGELSE AF FORSTÅELSE FOR STRUKTURELLE NIVEAUER, LIGESOM IKKE-DISKRIMINATION SKAL CENTRERES I ARBEJDET. EN STYRKET FAGLIG TILGANG HAR POTENTIALET TIL AT MODVIRKE NOGLE AF DE UDFORDRINGER OG MANGLENDE RESULTATER, SOM SES I DIVERSITETSARBEJDE I DAG."

Artiklen uddyber og definerer nogle centrale diskriminationsbegreber med relevans for bæredygtighedsledelses og organisationers arbejde med diversitet og inklusion. Desuden behandles sammenhængen mellem diskrimination, de internationale retningslinjer (UNGPs) og forventninger til social bæredygtighed (CSR, Verdensmålene), samt hvordan disse tilsammen udgør afsæt og ramme for organisationers arbejde med diversitet og inklusion. En stærk anbefaling er derfor, at den beskrevne ramme bruges som afsæt for bæredygtighedsarbejdet. Derudover fremhæves i artiklen behovet for viden om ikke-diskrimination som en betydelig udfordring og barriere for effektive tiltag og løsninger i dansk diversitetsarbejde. I artiklens anden del beskrives og illustreres nogle udfordringer i praksis, der kan opstå i relation til diversitet, inklusion og ikke-diskrimination i organisationer. Her er særligt tale om tilfælde, hvor basal diskriminationsviden og kompetencer er fraværende.

Udover at artiklen understreger et konkret behov for opbygning af kompetencer og viden, opridses her nogle handleanvisninger med afsæt i artiklens indhold. Disse er selvfølgelig kun en begyndelse.

- Social bæredygtigheds- og diversitetsledelse kræver anerkendelse af diskrimination – også i subtil form – som en væsentlig udfordring.
- Kompetenceopbygning, herunder viden om fagfeltet; indhold, begrebsliggørelse, facilitering af dialog om emnet m.m. Det indebærer også arbejde med præcisering af relevant indhold, begreber og dynamikker.
- Inkluder minoriserede i arbejde, der omhandler minoriserede.
- Prioriter feltet, og tildel nødvendige resurser.
- Undgå enkelt-akse tilgange.

## Litteratur

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Durham, NC: Duke University Press.

Ahmed, S. (2010). Killing Joy: Feminism and the History of Happiness. *Signs*, pp. 571-594.

- Andreassen, R. (2014). "The Nordic Discomfort with Race" *Nordic Journal of Migration Research*, Vol. 4, Nr. 1, pp. 42-44.
- Banton, M. (2003/1996)). *International Action Against Racial Discrimination*. Oxford: Clarendon Press Oxford.
- Bhabha, H. K. (1994). *The Location of Culture*. London: Routledge.
- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability: introduction to the special issue. *Sustainability: Science, Practice and Policy* 8(1), 3-14.
- Bruun, J. E. & Clausen, T. (2022). *Dansk Psykosocialt Spørgeskema (DPQ). En undersøgelse af det psykosociale arbejdsmiljø på danske arbejdspladser*. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. <https://www.nfa.dk/da/Arbejdsmiljoforskning/Frontpage/Forskning/Udgivelse?journalId=cb0ddcb7-7222-436c-a35c-61a7e6e1a489>
- CERD: Committee on the Elimination of Racial Discrimination (2021) "Concluding observations on the combined twenty-second to twenty-fourth reports of Denmark\*" [https://ec.europa.eu/migrant-integration/system/files/2021-12/CERD\\_C\\_DNK\\_CO\\_22-24\\_47280\\_E.pdf](https://ec.europa.eu/migrant-integration/system/files/2021-12/CERD_C_DNK_CO_22-24_47280_E.pdf)
- Crenshaw, K. (1991 , July). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, Vol. 43, No. 6 , pp. 1241-1299.
- CSRD 2022: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>
- Dahl, M. (2019). *Detecting discrimination - How Group-based Biases Shape Economic and Political Interactions: Five Empirical Contributions*. PhD: Department of Political Science University of Copenhagen Denmark.
- Danbolt, M., & Myong, L. (2019). Racial Turns and Returns: Recalibrations of Racial Exceptionalism in Danish Public Debates on Racism. In P. Hervik, *Racialization, Racism, and Anti-Racism in the Nordic Countries* (pp. 39-61). Springer.
- Dasvarma, Amrita & Evelyn Loh (2002) "Intersectional Discrimination" presented at *Beyond Tolerance: National Conference on Racism. 12 - 13 March 2002. Human Rights and Equal Opportunity Commission*
- Delgado, R., & Stefancic, J. (2001). *Critical Race Theory, An Introduction*. NY: New York University Press.
- Dikötter, F., 1998. Race culture: recent perspectives on the history of eugenics. *The American Historical Review*.
- Dovidio, J. F., Kawakami, K., & Gaertner, S. L. (2002). Implicit and explicit prejudice and interracial interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 82, pp. 62-68.
- Drouard, Alain (1999). Concerning eugenics in Scandinavia: An evaluation of recent research and publications. *Population: An English Selection* 11: 261-270.

Dyer, R. (2002). The Matter of Whiteness. I P. S. Rothenberg (Red.), *White Privilege; Essential Readings on the Other Side of Racism* (s. 9-14). Worth Publishers.

Erhvervsstyrelsen 2023; 2019; <https://erhvervsstyrelsen.dk/lovpligtig-baeredygtighedsrapportering>

European Commission Against Racism and Intolerance (2022) *ECRI-Rapport om Danmark* <https://rm.coe.int/6th-ecri-report-on-denmark-danish-translation-/1680a6...>

Fanon, F. (1967). *Black Skin, White Masks*. Pluto Press.

Feagin, J. R. (1977, April). Indirect Institutionalized Discrimination. *American Politics Research* vol. 5 no. 2 , pp. 177-200.

Filikci, H., & Li, J. H. (2022). "Racialisering og ordblindhed: lærernes håndtering af læse- og skrivevanskeligheder hos "tosprogede elever" i folkeskolen." *Tidsskrift for professionsstudier*, 18(35), 42-53.

Gerards, J. (2013). The Discrimination Grounds of Article 14 of the European Convention on Human Rights. *Human Rights Law Review* 13 (1), s. 99-124.

Gilliam, L., 2018. *Minoritets-danske drenge i skolen: Modvilje og Forskelsbehandling*. s.l.:Aarhus Universitetsforlag.

Goff, P. A., Eberhardt, J. L., Williams, M. J., & Jackson, M. C. (2008). Not yet human: Implicit knowledge, historical dehumanization, and contemporary consequences. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 94, s. 292-306.

Habel, Y. (2018). Little Pink: White fragility and black social death,. In A. Koivunen, K. Kyrölä, & I. Ryberg, *The power of vulnerability*. University of Manchester Press.

Halberg, Nina & Mira C. Skadegård (Forthcoming) "Kroppen som Racialiseret," *Lærebog om Racialisering i Sundhedssektoren*

Hekman, D-R., Johnson,S.K, Maw-Der Foo, and Yang, W. (2017). "Does Diversity-Valuing Behavior Result in Diminished Performance Ratings For Non-White and Female Leaders?" *The Academy of Management Journal*, Vol. 60, No. 2, pp. 771-797 <https://www.jstor.org/stable/26157453>

Hill, R. B. (1988). Structural Discrimination: The Unintended Consequences of institutional Processes. I H. J. O’Gorman (Ed.), *Surveying Social Life* (s. 353-375). Middletown, Conn.: Wesleyan University Press

[Hirshfield, L. E. & Joseph, T.D. \(2012\) 'We need a woman, we need a black woman': gender, race, and identity taxation in the academy,](#) *Gender and Education*, Volume 24, Issue 2

Holck, L. (2018) "[Unequal by structure: Exploring the structural embeddedness of organizational diversity](#)," *Organization*, Sage

IMR (2005). Ligebehandling Status og Fremtidsperspektiver. Institut For Menneskerettigheder.

IMR (2021). Parallel Report CEDAW 9th Examination of Denmark, The Danish Institute for Human

Rights [https://www.humanrights.dk/files/media/document/parallel%20cedaw\\_2021.pdf](https://www.humanrights.dk/files/media/document/parallel%20cedaw_2021.pdf)

Jensen, L., 2012. Danishness as Whiteness in Crisis: Emerging Post-Imperial and Development Aid Anxieties. I: Whiteness and Postcolonialism in the Nordic Region: Exceptionalism, Migrants Others and national Identities . s.l.:Routledge, pp. 105-118.

Jensen, Mads Langballe, Gloria Agyemang og Cheryl R. Lehman (2021). Accountabilities, invisibilities and silences in a Danish slave trading company on the Gold Coast in the early 18th century. *Critical Perspectives on Accounting* 77.

Justesen, P. (2003). Racisme og Diskrimination - Danmark og Menneskerettighederne. DK: Akademisk Forlag

Kamali, M. (2009). *Racial Discrimination: Institutional Patterns and Politics*. Taylor and Francis.

Kendall, F. E. (2006). *Understanding White Privilege: Creating Pathways to Authentic Relationships Across Race*. Routledge.

Keskinen, S. (2012) "Limits to Speech? The Racialised Politics of Gendered Violence in Denmark and Finland." *Journal of Intercultural Studies* 33, no.3 : 261–74. <https://doi.org/10.1080/07256868.2012.673470>.

Khardine, F.E. & Veiberg, C.B. (2022). *Documenting respect for Human Rights - Snapshots of large Danish Companies*. København: Institut for Menneskerettigheder.

<https://www.humanrights.dk/files/media/document/Documenting%20Respect%20for%20Human%20Rights%202022.pdf>

Khawaja, I., (2001). "Minoritetsbarnet i den danske folkeskole: En kvalitativ undersøgelse af positionerings- og andetgørelsestendenser i den dansk folkeskole," *Psyke & Logos*, 22 (1), pp. 244-272.

Khawaja, I. (2023) Minoritetsstress – en kritisk analytisk indføring til begrebet, dets anvendelighed og potentiale. *Kvinder, Køn & Forskning*.

Koob, S.A., Skibsted, M., Brygger, R., Manili, S., Andreasen, M., (2023) *Oplevet Etnisk Diskrimination i Danmark*, Institut for Menneskerettigheder, København, DK

Lagermann, L., 2018. "Etniske minoritetselevs tilblivelse i skolen: Mellem individualisering og generalisering," *PAIDEIA nr. 16* .

Lokot, M. & Bhatia, A. (2020). "[Unequal and invisible: A feminist political economy approach to valuing women's care labor in the COVID-19 response](#)" *Frontiers in Sociology*

Macphersén & Cluny - SLR, S. W. (1999). *THE STEPHEN LAWRENCE INQUIRY REPORT OF AN INQUIRY DR RICHARD STONE*. London: Presented to Parliament by the Secretary of State for the Home Department by Command of Her Majesty - [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/fil...](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/fil...)

McIntosh, P. (2002). White Privilege: Unpacking the Invisible Knapsack. I P. S. Rothenberg (Red.), *White Privilege; Essential Readings on the Other Side of Racism* (s. 97-102). Worth Publishers

Meron, T. (April 1985). The Meaning and Reach of the International Convention on the Elimination of All Forms of Racial Discrimination. *The American Journal of International Law*, s. 283-318.

[Milner, S., Pochic, S. \(2018\). "Equality bargaining" colonized" by market feminism? Gender and class conflicts at workplace level in France" \*Gender, Work and Organization\*.](#)

Mock-Muñoz de Luna CJ, Vitus K, Torslev MK, Krasnik A, Jervelund SS. (2019) "Ethnic inequalities in child and adolescent health in the Scandinavian welfare states: The role of parental socioeconomic status – a systematic review." *Scandinavian Journal of Public Health*. 2019;47(7):679-689. doi:[10.1177/1403494818779853](https://doi.org/10.1177/1403494818779853)

Mulinari, D., & Neergaard, A. (2014). "We are Sweden Democrats because we care for others: Exploring racisms in the Swedish extreme right." *European Journal of Women's Studies*, 21(1), 43–56. <https://doi.org/10.1177/1350506813510423>

OECD's retningslinjer for multinationale virksomheder

(OHRC) Ontario Human Rights Commission, Policy and Education Branch (2001) "An Intersectional Approach to Discrimination: Addressing Multiple Grounds in Human Rights Claims" Discussion Paper ISBN – 0-7794-3000-X. <http://www.ohrc.on.ca>

Okechukwu, C.A., Souza, K., Davis, K.D. and de Castro, A.B. (2014), Discrimination, harassment, abuse, and bullying in the workplace: Contribution of workplace injustice to occupational health disparities. *Am. J. Ind. Med.*, 57: 573-586. <https://doi.org/10.1002/ajim.22221>

Olsen, B. K., Zarreparvar, M., & Krusaa, N. M. (2007). *Effektiv Beskyttelse Mod Diskrimination - om retlige og faktiske tiltag*. Copenhagen: Institut For Menneskerettigheder, Udredning nr.5.

OECD's retningslinjer: <https://virksomhedsguiden.dk/content/temaer/baeredygtig-omstilling/ydels...>

+ <https://www.oecd.org/corporate/mne/>

Pell, E.H. (2023). "Key vote puts EU closer to passing to sustainability due diligence" *Responsible Investor*. <https://www.responsible-investor.com/eu-edging-closer-to-passing-sustainabilitydue-diligence-directive/>

Phoenix, A. (2006). Interrogating intersectionality: Productive ways of theorising multiple positioning. *Kvinder, Køn & Forskning*, 2-3., s. 21-30.

Pincus, F. L. (1996, Nov/Dec ). Discrimination comes in many forms: Individual, institutional, and structural. *The American Behavioral Scientist*40.2, pp. 186-194.

Roll-Hansen, N., 1989. Geneticists and the Eugenics Movement in Scandinavia. *The British Journal for the History of Science*.

Ruggie (2013) *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*, Norton Publishing

- Said, E. W. (1978). *Orientalism*. NY: Vintage.
- Skadegård, M. C. (2018). *The Space Between: A Study of Structural Discrimination in Danish Contexts*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Skadegård, Mira C. (2023) "Strukturel discrimination, benægtelse og intention," *Politica*
- Skadegård, Mira C. (2022) "Slipping and Sliding; Wielding Power With Slippery Constructions of Danishness", *Journal of Critical Mixed-Race Studies*
- Skadegård, M. C., & Horst, C. (2020, September). Between a Rock and a Hard Place: A study of everyday racism, racial discrimination, and racial microaggressions in contemporary Denmark. *Social Identities: Journal for the Study of race, nation, and Culture*.
- Skadegård, M.C. & Skadegaard Thorsen, T.S. (2023): "Velmenende og almindennende: Diskrimination, racisme og den gode intention i gymnasieundervisning", in (*Farve-)blinde vinkler om racialisering, ulighed og andetgørelse i pædagogisk praksis*, Nyt fra Samfundsvidenskaberne, Iram Khawaja ed.
- Skadegård Thorsen, T. S. (2019). Minoritetsbeskatning - et værktøj til at forstå opretholdelse af strukturelle uligheder i dansk akademika. *Kvinder, Køn og Forskning*, pp. 31-43.
- SOU. (2005). *Det blågule glashuset - strukturell diskriminering i Sverige. Betänkning af Utredningen om strukturell diskriminering på grund av etnisk eller religiøs herkomst*. Stockholm: Elanders Gotab AB.
- Sodemann, M. (2022). What you don't know will hurt the patient. Cross-cultural clinic and communication in the meeting with ethnic minority patients. [www.ouh.dk/textbook](http://www.ouh.dk/textbook)
- Spivak, G. C. (1988). *In Other Worlds: Essays In Cultural Politics*. NY: Routledge.
- Stawski, Scott A. (2018). *Denmark's veiled role in slavery in the Americas: The impact of the Danish West Indies on the transatlantic slave trade*. Harvard University Dissertations Publishing.
- Sue, D. W. (2010). *Microaggressions and Marginality, Manifestation, Dynamics, and Impact*. Hoboken, NJ, John Wiley & Sons, Inc.
- (SDGs) Sustainable Development Goals - <https://sdgs.un.org/goals>
- Thorsen, S.S. & Meisling, A. (2011) "A European Perspective" *Corporate Social Responsibility; The Corporate Governance og the 21<sup>st</sup> Century*, International Bar Association
- United Nations (1948). *Universal Declarations of Human Rights*. New York: United Nations.
- [universal-declaration-of-human-rights](http://www.unhcr.org/refugees/article/48e4c196/universal-declaration-of-human-rights)
- United Nations (2011). *Guiding Principles on Business and Human Rights*. New York, Geneva: United Nations. [guidingprinciplesbusinesshr\\_en.pdf](http://www.unhcr.org/refugees/article/48e4c196/universal-declaration-of-human-rights)
- WEF 2022: <https://www.weforum.org/publications/global-gender-gap-report-2022/>
- Williams, J.C. & Multhaup, M. (2018) "For Women and Minorities to Get Ahead, Managers Must Assign Work Fairly" *Harvard Business Review*

Williams, R. M. (1988). Racial Attitudes and Behavior . I H. J. (Ed.), *Surveying Social Life* (s. 331-352). Middletown, CT: Wesleyan University Press.

Wrench, J. (2005). "Diversity management can be bad for you.2 *Race & Class*, 46(3), 73–84. <https://doi.org/10.1177/0306396805050019>

World Economic Forum, (2022) Global Gender Gap Report 2022 Insight Report, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2022.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf)

Van Dijk, T. (1992). "Discourse and the Denial of Racism" . *Discourse and Society*, pp. 87-118.

Zaken et.al. 2020

Vandenhoul, Wouter (2005). *Non-discrimination and equality in the view of the UN human rights treaty bodies*. Cambridge: Intersentia Publishers.

[1] UNGPs står for "United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights" (FN's Retningslinjer for Virksomheders Ansvar for Menneskerettigheder). De blev vedtaget af FN's Menneskerettighedsråd i 2011 og udgør det første globalt anerkendte rammesæt for virksomheders ansvar for at respektere menneskerettighederne. UNGPs anses som den primære rammesæt for at forstå og håndtere forbindelsen mellem virksomheder og menneskerettigheder. Helt kort indebærer UNGPs tre hovedpiller som udgør rammen for arbejdet med virksomhedernes arbejde med menneskerettigheder, dvs. social bæredygtighed. Retningslinjerne omfatter helt overordnet 1) staternes pligt til at beskytte mod overtrædelser af menneskerettigheder fra virksomheder. 2) Virksomhedernes ansvar for at respektere menneskerettighederne i egne aktiviteter og forbindelser. 3) Adgang til genopretning for ofre for menneskerettighedsindvirkninger.

[2] Forkortelsen DEI omhandler arbejde og tiltag der berører diversity, equity & inclusion. Dette oversættes her til diversitet, reel ligestilling og inklusion. Begreberne omfavner *alle* diskriminationsgrunde (beskyttet kategorier) med afsæt i de internationale menneskerettigheder.

[3] "Race" findes ikke som videnskabelig eller biologisk kategori eller virkelighed. Der er udelukkende tale om en social kategori og konstruktion. Der anvendes anførselstegn i artiklen for at fastholde opmærksomhed herpå. Begrebet fastholdes for at anerkende kategoriens sociale betydning og den levede virkelighed for minoritetsracialiserede, der oplever konsekvenserne af denne kategori i deres liv og hverdag.

[4] Race er ikke en udelukkende kolonial kategori. Begrebet har været i brug igennem længere tid. Men måden, det bruges i dag ift. racisme, racialisering m.m., har afsæt i kolonitidens konstruktioner og praksisser om biologiske og senere sociale konstruktioner af "race".

[5] Begrebet *minorisering* henviser til diskriminationsgrundene og processen, hvorigennem grupperne *tildeles minoriserede* positioner, herunder mindre adgang til social, økonomisk og normativ magt. Betegnelsen fremhæver, at nogen *gøres til* en minoritet og tilskrives bestemte karakteristika, typisk forbundet med mindre (normativ) værdi. Der er tale om en proces eller



handling, som sker igennem dominante gruppers kollektive (historiske/kulturelle/strukturelle) opfattelser og konstruktioner af "de andre".

[6] Begrebet *ikke-vestlig* henviser i praksis til minoritetsracialiserede. Udtrykket trækker på historiske forestillinger og fortællinger om Vest og Øst. Det hidkalder kolonialistiske og racistiske ideologier om europæisk kulturel, moralsk og intellektuel overlegenhed. Når begrebet bruges i officielt, statsligt og hverdagssprog og -kommunikation, er det med til at fastholde ideen om *ikke-vestlige* som underlegne. Danmark er blevet kritiseret internationalt, herunder af Europa-Kommissionen, for at bruge sådanne udtryk: [https://ec.europa.eu/migrant-integration/news/un-committee-criticizes-denmarks-efforts-against-discrimination\\_en](https://ec.europa.eu/migrant-integration/news/un-committee-criticizes-denmarks-efforts-against-discrimination_en)

[7] Oprindeligt: "...legitimizes and normalizes indirect forms of negative treatment of the 'Others' and makes it a part of everyday normal life of society".

[9] Oprindeligt: "(...)come to influence perception and behavior – even when people do not personally endorse them and are motivated to be racially egalitarian" (Goff, Eberhardt, Williams, & Jackson 2008).

[10] Derald Wing Sue beskriver mikroaggressioner således: "Microaggressions are the everyday verbal, nonverbal, and environmental slights, snubs, or insults, whether intentional or unintentional, that communicate hostile, derogatory, or negative messages to target persons based solely on their marginalized group membership. In many cases, these hidden messages may invalidate the group identity or experiential reality of target persons, demean them on a personal or group level, communicate they are lesser human beings, suggest they do not belong with the majority group, threaten and intimidate, or relegate them to inferior status or treatment" (Sue 2010, s. 3). Forskellen mellem mikroaggressioner og mikrodiskrimination ligger i, at mikrodiskrimination kun refererer til diskriminationsgrundene.

[11] Se evt. Christian Horsts (2016) redegørelse. Her uddybes den nordiske afstandtagen til "race"-begrebet og racismen og særligt måden, hvorpå etnicitet og kultur er blevet inddraget som alternative betegnelser i tiden efter 2. Verdenskrig.