Hvad taler I om?

En kvalitativ undersøgelse af en case med fokus på diversitet fra et poststrukturalistisk afsæt med et sensitivt fokus på friktioner og diskurser

Af: Cecilie Hviid, 20201395 & Cille Munk Andersen, 20133980
Læring og forandringsprocesser

Aalborg Universitet, 31. maj 2023.

Vejleder: Antonia Scholkmann

Sideantal: 96 & tegn: 172.224

Our task is to make trouble,
to stir up potent response to devastating events,
as well as to settle troubled waters and rebuild quiet places.

Donna Haraway

Indholdsfortegnelse

1. Abstract **Side 5**

2. Læsevejledning & begrebsafklaring **Side 8**
2.1 - Læsevejledning Side 9
2.2 - Begrebsafklaring Side 9

3. Indledning **Side 12**
3.1 - Casevirksomhed Side 14
3.2 - Problemfelt Side 15
3.3 - Problemformulering Side 17

4. State of the art **Side 18**
4.1 - Danmark: Staunæs (2006) Side 20
4.2 - Danmark/Norge/Island: Østergaard, Timmermans og Kristinsson (2010) Side 21
4.3 - Danmark: Just & Muhr (2022) Side 22
4.4 - Sydafrika: Steyn, Burnett og Ndzwayiba (2018) Side 24

5. Videnskabsteori **Side 26**

6. Teori **Side 31**
6.1 - Magt Side 32
6.2 - CDL Side 33

7. Forskningsdesign **Side 37**
7.1 - Dataindsamling Side 38
7.1.1 - Samtaler som et socialt møde Side 38
7.1.2 - Erhvervsstrategi Side 40
7.1.3 - Verdensmålsstrategien Side 41
7.2 - Situering Side 41
7.3 - Analysestrategi Side 42

8. Analyse del 1 **Side 45**
8.1 - Diskursiv rammesætning af erhvervsudvikling Side 46
8.2 - Positioneringsmuligheder Side 49
8.3 - Det kønnede perspektiv Side 53
8.4 - Diversitet i afdelingen Side 56
8.5 - Opsummering og diskussion af analyse del 1 Side 59
8.5.1 - Opsummering Side 59
8.5.2 - Diskussion af analyse del 1 Side 60

Indholdsfortegnelse

9. Analyse del 2 - CDL **Side 64**

9.1 - Magt er den forskel, der skaber en forskel Side 65
9.2 - Social placering har en betydning Side 66
9.3 - Undertrykkende strukturer krydser og interagerer med hinanden Side 67

9.4 - Undertrykkelse eksisterer også i nutiden Side 68
9.5 - Social identitet er tillært Side 69
9.6 - Diskurser har betydning Side 69
9.7 - Hegemoniske strukturer må afkodes Side 70
9.8 - Kultur har materiel betydning (og vice versa) Side 70
9.9 - Følelser er en fast bestanddel af hierarkier, der bygger på menneskelige forskelle Side 71

9.10 - Resultatet er social retfærdighed Side 72

10. Samlet diskussion og perspektivering **Side 73**

10.1 - Refleksion over resultaternes betydning Side 74
10.2 - Gyldighed & metodiske valg Side 75
10.2.1 - Transparens Side 75
10.2.2 - Frugtbarhed Side 76
10.2.3 - Forskerens rolle Side 77
10.2.4 - Refleksion over egen læring Side 78
10.2.5 - Metodiske refleksioner Side 79
10.3 - Etik Side 80
10.4 - Perspektivering Side 81

11. Konklusion **Side 84**

12. Litteraturliste **Side 89**

13. Artikel **Side 93**

Kapitel 1

Abstract

1. Abstract

This dissertation intends to examine how a business team in a north Jutland municipality works with diversity. This includes an investigation into what focal points are at hand when it comes to developing and supporting this work. We use an intersectional interpretation of diversity, which points to various identity markers, in the sense that the subject does not only have a specific gender, but is also conscious of its own race and determined by its socio-economic class. In that way the intersectional interpretation of diversity signifies how the various identity markers mutually constitute each other (Østergaard, 2022; Pors & Husted, 2021). Consequently the dissertation investigates the field of tension between the prevalent discourse in modern society on diversity – working with diversity is inescapable, nationally as well as internationally in organizational contexts - and what concretely takes place in the case we present in this dissertation. This leads us on to the overall problem to be assessed:

How does a business team in a north Jutland municipality work with diversity, and what focal points are there to assist the team develop its work with diversity?

The theoretical foundation of the dissertation is power by Michel Foucault (1994) and Critical Diversity Literacy (CDL) as described by Melissa Steyn, Scott Burnett, and Neeba Ndzwayiba (2018). Power is described as an all-pervading phenomenon and is here used to illustrate where power is located, and consequently how power can be distributed more equally. CDL serves as a frame for the possibilities for learning that the north Jutland business team possesses.

Our field of interest is examined qualitatively taking its starting point in an interactionistic perspective with a post-structuralist point of departure (Staunæs & Søndergaard, 2005; Stormhøj 2010). The basis of the dissertation is partly four interviews / talks with a manager and three employees and partly the current business strategy supplemented with the World Goals Strategy. We look upon these sub elements as agents, each of which can offer different perspectives, including the manager's strategic aim and the practical and specialist perspective of the employees.

Our analysis strategy draws inspiration from post-structuralist discourse analysis with the intention to create connection between the theory of science we use in this dissertation and its empirical, methodical and theoretical foundation. Post-structural discourse analysis considers everything to be discourse, and so does not distinguish between discourse on the one hand and structures and concrete social practices on the other. In that way it becomes possible to

approach the empirical material dynamically. In addition we use eclectic analysis strategy as a basis.

The analytical structure consists of *analysis part 1* that projects the current status with regard to diversity in the north Jutland business team and *analysis part 2* containing the opportunities for learning that can be projected from the status mentioned above. The methodical consideration behind this differentiation comes from the basic understanding that we need to be aware of the background of the persons involved to be able to project the existing opportunities for learning.

The dissertation finds that the discourses which are accessible to the business team create the possibilities and limitations that there are for learning within the team. In addition it can be concluded that the team collectively makes up a powerful group with potential for promoting or obstructing specific discourses. Besides it has been identified that in their work with diversity the business team still does not address it with purpose and a clear strategy.

The dissertation has beneficial implications for future learning processes and for teaching and consultative practice. These implications are directed towards those who are going to facilitate the learning, as well as those who are going to receive it.

Kapitel 2

Læsevejledning & begrebsafklaring

2. Læsevejledning & begrebsafklaring

Indeværende kapitel har til formål at skabe overblik over specialets opbygning. Først følger en læsevejledning, og dernæst introduceres en begrebsafklaring af de centrale begreber, som specialet bygges op omkring.

2.1 Læsevejledning

Følgende kapitel har til hensigt at skabe overblik over specialets opbygning og kronologi. Specialet indeholder 13 kapitler og dertilhørende underafsnit. For at læseren får det mest optimale indblik og forståelse for nærværende, bør det læses i denne rækkefølge. Efterfølgende introduceres en begrebsafklaring, der indeholder de mest anvendte begreber, som der ikke redegøres for i specialets teoretiske kapitel.

Indledningsvis redegøres der for den case, som vi har samarbejdet med for at tilvejebringe den viden, som der heri klarlægges. Dernæst følger State of the art med inddragelse af det forskningsmæssige landskab, der tegner sig rundt om diversitet. Herefter manifesteres specialets problemformuleringen. Dernæst udfoldes specialets poststrukturalistiske ståsted, som leder op til det udvalgt teoretiske terræn. Herefter udfoldes forskningsdesignet med beskrivelser af dataindsamling, situering og den eklektiske analysestrategi. Disse danner tilsammen rammen for, at fundamentet i undersøgelsen er på plads, inden det videre analysearbejde kan påbegyndes. Analysen er således inddelt i en del 1 og en del 2 - hvori del 1 har til formål at skabe indsigt i den nuværende status i erhvervsteamets diversitetsarbejde, og del 2 rummer de læringsmuligheder, der findes herfor. Begge analyser opsummeres inden næste afsnit eller kapitel følger. Afslutningsvis inddrages diskussionen, der dels indeholder refleksioner om undersøgelsens resultater, de gyldighedskriterier som vores videnskabsteoretiske ophav fodrer, egen læring samt metodiske overvejelser, etiske aspekter og en perspektivering. Slutteligt følger specialets konklusion, der har til formål at afrunde specialet i sin helhed.

2.2 Begrebsafklaring

Diversitet og intersektionalitet

Når *diversitet* nævnes i dette speciale, forstås det således, at begrebet altid skal ses i kontekst og relation til noget andet. Diversitet forstås derfor som forskelle i identitetsmarkører mellem individer i en gruppe. Disse kan være både synlige og usynlige - eksempelvis med hensyn til

køn, alder og etnicitet (Østergaard, 2022). Specialet abonnerer på en *intersektionel* forståelse af diversitet i den forstand, at subjektet ikke blot er kønnet, racialiseret eller bestemt af klasse. Intersektionalitet betegner, hvordan menneskers forskellige identitetsmarkører er hierarkisk struktureret og gensidigt konstituerende kræfter (Pors & Husted, 2021).

Kompleksitet

I et intersektionelt perspektiv, der er båret frem af feministiske tænkere, som gjorde op med, at diversitet kun handler om køn eller race, er det primære fokus i specialet diversitetens *kompleksitet*. Dette fordi der, som nævnt ovenfor, hersker en forståelse af, at diversitet omhandler alle identitetsmarkører (Just & Muhr, 2022). Når vi medtager kompleksitet som begreb, er det for at understrege og markere den historik, der både griber ind i fortiden og nutiden og indrammer det spillerum, der til stadighed er for at arbejde med diversitet i organisatorisk kontekst.

Positionering

Når *positionering* omtales, er det med udgangspunkt i, at begrebet er en videreudvikling af begrebet rolle. Der abonneres på positionering som en betegnelse for det dynamiske forhold, der udspiller sig interaktionelt mellem subjekter; man positionerer sig selv og bliver positioneret af andre. Begrebet anvendes til at forstå og forklare det, som udspiller sig mellemmenneskeligt, når det kommer til at tage og give forskellige positioner og deraf handlemuligheder (Davies & Harré, 2014).

Diskurs

Når *diskurs* introduceres i nærværende speciale, forstås det som et dynamisk begreb, der produceres og reproduceres i social interaktion og samfundsmæssige strukturer. I forlængelse heraf forstås diskurs som en tolkningsramme, der muliggør det at se, tænke, forstå og handle på bestemte måder, og samtidig udelukker andre måder for samme (Staunæs, 2004). Diskurs beskrives desuden heri af den årsag, at diskurs og magt forstås som gensidigt konstituerende; *magt* indgår altid som et element i givne diskurser (Foucault, 1994). Magt introduceres som et centralt teoretisk greb senere i specialet. Specialet betragter alt som diskurser med udgangspunkt i poststrukturalistisk diskursanalyse i den forstand, at alle aktører kan inddrages ligeværdigt (Newman, 2020).

Andetgørelse

Første- og andetgørelse handler om magt til at definere, hvad der er det normale og ikke-normale at gøre, og dermed det, som udgør minoritet og majoritet. Inden for feministisk teori, kaldes denne proces andetgørelse; man bliver gjort, og gør sig til *den anden*. Ligesom positioneringsbegrebet indeholder dette begreb også det interaktionistiske, dynamiske perspektiv (Staunæs, 2004). Andetgørelse anvendes som begreb til analytisk at identificere de forskelle og den ulighed, som diskursiv italesættelse skaber. Begrebet anvendes således til at forklare, hvad der in- og ekskluderes.

Kapitel 3

Indledning

3. Indledning

Dette kapitel begynder med en afklaring af specialets interesse i diversitet. Efterfølgende præsenteres specialets konkrete case, efterfulgt af projektets forskningsfelt, både nationalt og internationalt. Kapitlet afrundes med en introduktion til projektets problemformulering.

Nærværende kapitel indeholder de bevæggrunde, vi har for at undersøge, hvorledes diversitet operationaliseres i en organisatorisk kontekst. Der anvendes en intersektionel tolkning af diversitet, der rækker ind i forskellige identitetsmarkører forstået på den måde, at subjektet ikke blot er kønnet, men også racialiseret og bestemt af socioøkonomisk klasse med flere. Den intersektionelle tolkning af diversitet betegner således, hvordan de forskellige identitetsmarkører er gensidigt konstituerende (Østergaard, 2022; Pors & Husted, 2021). Specialet undersøger det spændingsfelt, der opstår mellem den samfundsmæssigt fremherskende diskurs om diversitet og specialets case. Specialet tager konkret afsæt i et samarbejde med erhvervsafdelingen i en nordjysk kommune, som herefter benævnes *afdelingen*. Roden til vores interesse i at arbejde indgående med specialets overordnede interessefelt er, at vi har iagttaget diskursen; diversitet er uundgåeligt at arbejde med organisatorisk, både nationalt og internationalt i det moderne samfund. Der er således en forståelse af, at det både er godt for konkurrence-, vækst- og innovationsevnen (Just & Muhr, 2022; Østergaard, 2022), og dermed indtager vi en normativ position. Specialets teoretiske landskab udgør dels Foucaults magtperspektiv (1994) og Steyn, Burnett og Ndzwayiba (2018) med deres teoretiske og metodiske greb CDL, der anvendes til operationalisering af arbejdet med diversitet. Specialet udmønter sig i en læringsforståelse, der abonnerer på et poststrukturalistisk udgangspunkt. Dette betyder, at vi som forskere grundlæggende er optaget af tilblivelses- og konstitueringsprocesser. Disse processer er i høj grad komplekse, og kan derfor være svære at få greb om (Søndergaard, 2005). Ligeledes erkender vi, at verden er fuld af problemer, der lyssætter, hvor udviklingspotentialet befinder sig. Vores udgangspunkt er, at når verden er fuld af problemer, er den også fuld af læringsmuligheder (Haraway, 2018). Det poststrukturalistiske afsæt indeholder en iboende kritisk interesse, som ønsker at afdække magtens agens, og hvorledes denne arbejder i det skjulte, som friktionelle bevægelser i det empiriske materiale. Heri er sproget essentielt, hvilket anskueliggøres som diskurser (Stormhøj 2010; Pors & Husted, 2021; Staunæs, 2004; Foucault, 1994).

3.1 Casevirksomhed

Specialets empiriske ophav stammer fra et samarbejde med en erhvervsafdeling i en nordjysk kommune. Kommunen slår sig op på at være en erhvervsvenlig kommune for alle brancher, hvori 128.000 er beskæftiget (Aalborg Kommune, 2023a). Afdelingen fungerer som en art samlet erhvervsservice, der arbejder for at fremme erhvervslivet i Nordjylland - herunder at skabe vækst og beskæftigelse. Kommunen allokerer hvert år økonomiske midler til foretagendet, hvilket vil sige, at dette vedtages ved lov. Afdelingen har cirka 50 ansatte, der fordeler sig i forskellige underafdelinger med mangeartede anliggender og arbejdsopgaver. De forskellige underafdelinger arbejder således både strategisk og analytisk med erhvervslivet, iværksætteri, internationalisering, grøn omstilling samt med mennesker på kanten af arbejdsmarkedet (Aalborg Kommune, 2023b; 2023c). I januar 2023 fik kommunen en ny kvindelig erhvervsdirektør, hvilket vakte vores interesse i at undersøge diversitet. I forlængelse af dette kan det beskrives, hvorledes erhvervsdirektørens opgave blandt andet er at stå i spidsen for implementeringen af den nye erhvervsstrategi, som introduceres i det efterfølgende. Derudover skal erhvervsdirektøren være en synlig frontfigur for erhvervspolitikken samt styrke erhvervsudviklingen i Nordjylland generelt. Det skal desuden nævnes, at erhvervsdirektøren skal være en del af kommunens erhvervsråd, der samler repræsentanter fra erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner og andre organisationer. Erhvervsdirektøren får således en afgørende og magtfuld position i forhold til førnævnte arbejdsområder- og indsatser (Aalborg Kommune, 2023a; 2023b; 2023c).

Vi anskuer Erhvervsstrategien og Verdenssmålstrategien som aktører i det samlede empiriske materiale (Aalborg Kommune, 2023a; 2021). Vi anskuer Erhvervsstrategien som et udtryk for den primære holdning til, hvad der er væsentligt for erhvervsservice og erhvervslivet i Nordjylland de næste tre år. Erhvervsstrategien, der gælder for perioden 2023-2026, udkom 6. marts og indeholder syv konkrete indsatser med 74 underpunkter, der varetages på tværs af organisationen. Som denne fremsætter, ønsker kommunen fremadrettet at være et sted, hvor erhvervslivet trives; der ønskes dialog om udviklingsmuligheder, og på tværs af sektorerne i kommunen ønsker man, at alle tager et medansvar for denne udvikling (Aalborg Kommune, 2023a). Eftersom afdelingen understøtter hele det nordjyske erhvervsliv som førnævnt, er berøringsfladen med den konkrete case nærværende. Hvis vi ønsker at skabe et sprog og bevidsthed om diversitet, er vores opfattelse, at afdelingen er et knudepunkt for dette, idet vi vurderer, at denne har en afsmittende effekt på det nordjyske erhvervsliv. Dette fordi

medarbejderne i afdelingen hver især, i kraft af deres positioner som specialkonsulenter, har magt til at definere og påvirke den retning som de pågældende virksomheder, arbejder hen imod.

3.2 Problemfelt

Nærværende afsnit rummer specialets problemfelt, og rammesætter dermed projektet som helhed. Med belysning af diversitetsbegrebet fra forskellige perspektiver rammesættes interessefeltet.

Specialets problemfelt vil udfolde, hvorledes den normative forestilling og fremherskende diskurs i samfundet er, at man bør arbejde organisatorisk med diversitet. Denne diskurs bakkes op af både national- og international forskning (Staunæs 2006; Østergaard et al., 2010; Just & Muhr, 2022; Steyn et al., 2018). Der opstår dog et spændingsfelt, idet der i Danmark samtidig hersker en opfattelse af, at der reelt er lighed, når vi taler om identitetsmarkører såsom race, uddannelsesniveau, køn og socioøkonomisk klasse (Just & Muhr, 2022). Der er dog god grund til, at danske organisationer tager diversitet mere alvorligt og søger at arbejde kvalificeret hermed, idet den internationale forskning er enige om: "(...) homogene grupper performer dårligere, tager mindre kvalificerede beslutninger og er mindre kreative." (Just & Muhr, 2022, s. 89). Dermed er der et klart incitament for både det danske erhvervsliv, og aktørerne der understøtter dette, til at arbejde målrettet mod udbredelse af diversitet, idet der heri kan opnås bedre konkurrence- og innovationsevne (Østergaard et al., 2010). Samtidig mener vi, at der både er et etisk og moralsk ansvar i at arbejde målrettet mod større diversitet i organisatoriske kontekster. Vejen til at flere organisationer arbejder kvalificeret med diversitet, lader dog stadig til at være lang. Umiddelbart tegner der sig et billede af, at organisationerne ikke prioriterer dette, idet det kan være komplekst at arbejde med i praksis (Steyn et al., 2018). Erkendelsen af, at forandringen ikke indtræder af sig selv, men skal behandles i et strukturelt-, systematisk- og normativt erkendelsesperspektiv, lader desuden til at være omdrejningspunktet (Just & Muhr, 2022).

På trods af at andre lande har denne erkendelse, hersker der i Danmark fortsat en forestilling om, at problemer med diversitet er udjævnet, og at de der er dygtige nok, kan komme til tops, uanset hvilke identitetsmarkører, de har (Just & Muhr, 2022). Dette indfanger og afspejler den normative position, der hersker på det danske arbejdsmarkeds top, og som tages for givet:

"Genkendes man som en hvid, (kultur)kristen, heteroseksuel, midaldrende, veluddannet og velstående mand uden handicaps, har man simpelthen lettere adgang til magten end alle andre." (Just & Muhr, 2022, s. 96-97). I denne forbindelse kan der eksistere en udfordring omkring det at tale om de privilegier, som bestemte magtfulde positioner tilbyder. Disse privilegerede individer er selvfølgelig ikke skyld i, at denne skævvridning findes, og systematisk hersker organisatorisk. Men for at ændre status quo kræver det en villighed til at forandre og i særdeleshed med støtte fra dem, der har disse privilegier. De, der har mere magt end andre, og indflydelse på at ændre processer og strukturer, der skaber positioner, har således en etisk og moralsk forpligtelse til at forholde sig og understøtte denne forandring (Just & Muhr, 2022). Måske er første skridt at oparbejde en bevidsthed og et sprog for disse mekanismer, som samtidig gør det muligt for os at tale om det faktum, at magtfulde, privilegerede positioner kan være svære at afgive således, at forandring reelt kan finde sted.

Steen Hildebrandt (2017) påpeger desuden, at implementering af de 17 Verdensmål er den største nuværende ledelsesmæssige udfordring (Hildebrandt, 2017). Der er nationalt og internationalt skabt årvågenhed omkring målene (Hildebrandt, 2018), der kan karakteriseres som *dagsordensfastsættelse*, hvilket er en forudsætning for, at en given politik kan udbredes i praksis. Dog er dagsordenfastsættelsen i sig selv ikke en forudsætning for at Verdensmålene nødvendigvis implementeres (Nannenstad, 2015). Der kan, som en konsekvens af dette, opstå en tendens til, at organisationer bruger Verdensmålene som en art tjekliste, eller som farverige, visuelle symboler, der skaber blikfang. Udfordringen opstår, når disse mål eksisterer i organisationer uden tilkoblet kritisk refleksion og konkrete implementerbare målsætninger. I relation til den case specialet undersøger, er vi bekendte med, at den tidligere Erhvervsstrategi er skrevet med afsæt i de 17 Verdensmål (Aalborg Kommune, 2019), dermed har vi taget for givet, at afdelingen selvfølgelig arbejder med diversitet, som de 17 Verdensmål foreskriver, som et af de overordnede mål. I forlængelse heraf og med ophav i specialets normative position, kan teamet fra afdelingen tilskrives at være magtfulde medskabere af diversitetsdiskursen, da de i kraft af deres position har mandat og indflydelse. Med specialets videnskabsteoretiske og teoretiske udgangspunkt er vi interesserede i at belyse, hvorledes ovenstående væsentlige aktører; Erhvervsstrategien, lederen og medarbejderne i afdelingen, forholder sig til arbejdet med diversitet. Der opstår umiddelbart en forskel imellem vores egen situering samt forståelse af diversitet, og aktørernes, der skaber friktion (Pors & Husted, 2021), som vækker vores nysgerrighed ind i dette interessefelt. Ovenstående leder frem til nærværende problemformulering.

3.3 Problemformulering

Hvordan arbejder et erhvervsteam i en nordjysk kommune med diversitet, og hvilke læringsmuligheder findes der til at videreudvikle teamets arbejde med diversitet?

- Hvordan beskrives en kvalificeret tilgang til arbejdet med diversitet i litteraturen?
- Hvilke perspektiver synliggøres i erhvervsteamets diversitetsarbejde?
- Hvor findes indgangsvinklerne til læringsmuligheder for erhversteamets diversitetsarbejde?

Med afsæt i specialets problemformulering og underspørgsmål, spørger vi os selv; hvad siger anden etableret og aktuel forskning om diversitet i organisatoriske sammenhænge, og hvordan opnås kvalificeret og kvalitetsfyldt arbejde med disse?

Kapitel 4

State of the art

4. State of the art

Indeværende kapitel rummer det forskningslandskab, der tegner sig omkring, hvordan diversitet fremmes i organisatoriske kontekster. I en databasesøgning viser det sig, at forskningsfeltet er bredt og dybt, hvilket afspejler den store interesse, der er i relation til diversitetsforskning. Formålet med dette kapitel er at indbyde læseren til øget indsigt i feltet og den relevans, feltet unægteligt indskriver sig i, og som dette speciale er et bidrag til.

Som nævnt ovenfor er forskningsfeltet omkring diversitet både dybt og bredt. For at skabe det bedst mulige overblik og indblik i afsøgningen af dette felt, foretog vi indledningsvis to inspirerende og uforpligtende samtaler. Den første samtale var med professor Christian R. Østergaard, ophavsmand til én af nedenstående artikler. Den næste med adjunkt Anja Nielsen fra UCN. Dette underbyggede den herskende samfundsmæssige diskurs om diversitet, der er ophav til vores interesse i dette felt, og som ledte os på sporet af hvilke strømninger, der er inden for specialets forskningsområde. Disse samtaler førte os til en AAU bibliotekar, der introducerede os til databasesøgning. Bibliotekaren gav os en indflyvning til relevante søgeord samt et overblik over relevante databaser. De udvalgte databaser til litteratursøgningen var: VBN, Primo, Bibliotek.dk og Scopus. Heri opbyggede vi bloksøgninger med afsæt i følgende søgeord: Diversitet, ligestilling, organisation, ledelse, bias, stereotyp, Verdensmål og intersektionalitet. Ordenen indsatte vi både i danske og engelske udgaver med forskellige endelser. Således optrådte der forskellige sammensætninger, hvilket ledte til mange hits, og vi gennemgik de første to til tre sider i hver database. Denne bloksøgning gav os et dybere indblik i hvilke kombinationer, der kan udledes i forhold til diversitet i organisatoriske sammenhænge. Lokaliseringen af et pre-print af Østergaard (2022) medførte belysning af, at der indenfor diversitets- og innovationsforskning identificeres to hovedstrømninger. Den ene strømning anskuer diversitet som en vidensressource, mens den anden, som vi abonnerer på, fokuserer på identitet, gruppeprocesser og kategorisering.

Med afsæt i denne søgning udvalgte vi fire artikler. Disse præsenteres nedenfor og repræsenterer dansk, skandinavisk og sydafrikansk forskning med afsæt i forskellige forskningsfelter. Dermed bevidstgøres både metodiske greb og analytiske perspektiver til specialet. Præsentationsrækken underbygger således både specialets opbygning, overordnede argumenter og problemformuleringen. Den første artikel af Dorthe Staunæs (2006) giver en

aktuel status på en konkret dansk organisations måde at arbejde med diversitet. Denne gengives og formidles i organisationen på en stereotyp, parodierende og ukonkret facon, hvilket reproducerer stereotype forestillinger, og viser at der er behov for gentænkning af arbejdet med diversitet. Østergaard et al. (2010) følger med en optælling af diversitet i organisatorisk sammenhæng med fokus på innovationsevnen. Heri understreges sammenhængen mellem diversitet, innovation og bundlinjen, hvilket argumenterer for diversitet som vækst- og konkurrenceparameter, der kan anvendes i relation til specialets case. Sine Nørholm Just og Sara Louise Muhrs (2022) forskning aktualiserer og tager temperaturen på det danske erhvervslivs arbejde med diversitet. Slutteligt introduceres Steyn, Burnett og Ndzwayibas (2018) forskning fra Sydafrika, der peger på et kvalificeret framework til speciales arbejde med diversitet; CDL repræsenterer en mere nuanceret tilgang til at rammesætte arbejdet med diversitet baseret på forståelse for magtkritik og diskurser. Dette betyder derfor, at præsentationsrækken af de udvalgte artikler og forskningen samlet set leder os hen til indeværende speciales fokus og konkrete tilgang til diversitet.

4.1 Danmark: Staunæs (2006)

Staunæs er forfatteren til artiklen: *Mangfoldighedens zombier og kloner* (2006). Artiklen analyserer en informations- og læringsvideo (omtalt *mangfoldighedsvideo*), der er udarbejdet i forbindelse med forskningsprojektet: *Mangfoldighed, køn og topledelse* (Staunæs & Søndergaard, 2004). Artiklen repræsenterer et nationalt perspektiv, og tager afsæt i en dansk organisation (Staunæs, 2006).

Mangfoldighedsvideoen agerer omdrejningspunkt for artiklens analyse; videoen repræsenterer ikke blot mangfoldighed og tiltag - den beretter mangfoldighed på særlige måder. Videoen fortæller, hvad mangfoldighed kunne være i X-company (anonymiseret), hvor den samtidig er konstituerende og rammesættende for mulige diskurser og handlemuligheder omkring mangfoldighed internt i organisationen. Heri er der en snitflade til Sydafrika: Steyn, Burnett og Ndzwayiba (2018), der ligeledes er optagede af diskurser, der rammesætter og konstituerer handlemuligheder og positioner. Det centrale er hvilken mangfoldighed, der forudsættes i forskellige typer af mangfoldighedstiltag – og hvilken slags mangfoldighed konkrete tiltag (re)producerer. Det undersøges hvilke overskridelser og brud, der kan iagttages og fremanalyseres, og i denne forbindelse analyseres tendenser til at konstituere noget/nogle som den magtmæssige overlegne, *majoritet/førstehed*, og noget/nogle

som den magtmæssige underlegne, *minoritet/andethed*. Analysestrategisk har Staunæs først set på, hvordan det der ikke tales så meget om, kommunikeres frem; *normen*. Efterfølgende undersøges de magtforhold, som det anvendte mangfoldighedsbegreb implicerer. Den overordnede konklusion af analysen viser, at videoen konstruerer alt det, som en *flersidet normativitet* ikke er; denne normkombination er uden for mangfoldighed. Den består af hvidhed, danskhed, mand, ikke-muslimsk, ikke-handicappet, ikke-kriminel. På denne vis er normen ekskluderet fra at være en del af mangfoldigheden. Normkombinationen etablerer således et eksklusivt positioneringsrum med en række besværlige subjektpositioner. Det betyder derfor, at videoen agerer medkonstituerende for, at subjekter holdes indenfor rammesatte grænser og dermed opretholdelse af status quo. Det betyder også, at førsteheden og det selvfølgelige forstærkes frem for at udfordre virksomhedens førstehed, nemlig dens kultur og normer (Staunæs, 2006)

Denne artikel har samme undersøgelsesflade som indeværende speciale - den organisatoriske kontekst, hvorfor undersøgelserne er sammenlignelige. Vi er analysestrategisk, som denne artikel, interesserede i at iagttage og fremanalysere, hvilke brud i materialet, der opstår, der herfra omtales som friktion. Disse friktioner fortæller os netop noget om, hvordan majoriteten og minoriteten rammesættes og konstitueres med (u)mulige subjektpositioner til følge. Artiklen rummer derfor et iboende kritisk sigte, vi ligeledes abonnerer på. Artiklen adskiller sig fra vores undersøgelse i den forstand, at der tages udgangspunkt i en medieret kontekst, og der opereres på mikroniveau. Desuden er det begrebet mangfoldighed, der undersøges (Staunæs, 2006), hvor følgende speciale er interesseret i at undersøge og udfolde begrebet diversitet.

4.2 Danmark/Norge/Island: Østergaard, Timmermans og Kristinsson (2010)

Christian, R. Østergaard, Bram Timmermans og Kari Kristinsson er forfatterne bag forskningsartiklen: *Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation* (2010). Forfatterne forsker henholdsvis på et dansk, norsk og islandsk universitet, hvilket bidrager med et internationalt udsyn og rækkevidde. Forskningsartiklen undersøger relationen mellem medarbejderes diversitet og innovation inden for kategorierne køn, alder, etnicitet og uddannelsesmæssig baggrund. Det understreges, hvordan studierne af sammenhængen mellem diversitet og innovation er sparsomme, hvorfor forskningen bidrager til et videnshul. Det defineres heri, at innovation er en interaktiv proces, hvor medarbejderne

interagerer i grupper for at udvikle, diskutere, modificere og realisere nye idéer (Østergaard et al., 2010).

Forskningen baserer sig på et kvantitativt studie af data fra spørgeskemaer, hvor der er lavet en analyse af medarbejdersammensætningen i 1700 danske virksomheder. Undersøgelsen konkluderer, at medarbejdernes diversitet i henhold til ovennævnte identitetsmarkører har indflydelse på organisationers evne og tilbøjelighed til at innovere. Analysen finder derfor også, at organisationer som er bevidste om diversitet, har en større evne til innovation (Østergaard et al., 2010; Østergaard, 2022).

Forskningsartiklen differentierer sig fra indeværende speciale, idet studiet som nævnt er kvantitativt anlagt, hvor specialet er kvalitativt empirisk funderet. Specialet ønsker at analysere samtaler og mellemmenneskelig interaktion, der empirisk fremstår som spørgeskemaers modsætning. Forskningen anskuer diversitet intersektionelt, da flere kategorier medtages som før nævnt, hvilket også er dette speciales hensigt, og årsagen til at artiklen medtages som inspiration.

4.3 Danmark: Just & Muhr (2022)

Just og Muhr er forfatterne bag artiklen *Ligestilling og mangfoldighed: Fortsatte skævheder i og udfordringer for dansk erhvervsliv* (2022). Artiklen er bragt i Djøfbladets tidsskrift *Økonomi og Politik*. Tidsskriftets ærinde er overordnet at bidrage til, hvad magtudredningen kan, og bør rette forskningsmæssig opmærksomhed mod, samt hvilke blinde pletter der samtidig findes forskningsmæssigt (Just & Muhr, 2022). Dermed er tidsskriftets hensigt at agere moderne fortolkning af forskningsprojektet *Magtudredningen* iværksat af Folketinget i 1994. Heri var fokus på at undersøge magt og demokrati i Danmark (Just & Muhr, 2022).

Formålet med artiklen er at lyssætte, hvorledes der i politiske og organisatoriske magtfulde grupperinger fortsat hersker en relativ homogen gruppe, der primært består af hvide, (kultur)kristne, heteroseksuelle, midaldrende mænd, der hverken har synlige eller usynlige handicap og har baggrund i den øvre socioøkonomiske klasse (Just & Muhr, 2022). Artiklen påpeger desuden, at der er en sociokulturel forandring i gang vedrørende kønsmagten, men at det fortsat er en udfordring at forandre både på det politiske- og økonomiske niveau i Danmark. Dertil fordeles denne magt fortsat i mændenes favør (Just & Muhr, 2022). Det

understreges, at der i international forskning er enighed om, at homogene grupperinger performer dårligere end grupper, der har en divers sammensætning, ligesom Østergaard et al. artiklen ovenfor. Det understreges samtidig, at når der endnu ikke er opnået et større fokus på diversitet som et performance- og vækstparameter, betyder det en forringelse af Danmarks konkurrenceevne. Innovationsevnen mindskes, idet ikke-diverse grupper træffer mindre kvalificerede beslutninger, og kreativiteten svækkes (Just & Muhr, 2022).

Just & Muhr påpeger: "Hvis vi vil se reelle forandringer, må vi for det første indse, at vi ikke allerede har ligestilling i Danmark." (Just & Muhr, 2022, s. 89). Fokus må desuden rettes mod, at forandringen mod mere diversitet væver sig ind i et net af strukturel diskrimination, systematisk ulighed, uretfærdige normer og skadelige stereotyper (Just & Muhr, 2022).

Begrebet intersektionalitet bliver afslutningsvist introduceret i artiklen som essentielt for moderne- og fremtidig diversitetsforskning. Heri er forståelsen, at magthierarkier hersker mellem forskellige identitetsmarkører, som alle mennesker besidder. Hvor der i Danmark er et stort fokus på kønsligestilling, mangler der både et forsknings- og samfundsmæssigt fokus på identitetsmarkørernes gensidige påvirkning. Der lægges her vægt på, at det netop er forståelsen af dette sammenspil, der sker mellem identitsmarkørerne, der kan bane vej for forandringen, og dermed magtudligning. Just og Muhr skriver:

> "Og det giver os et blik for, hvad det er for en position, der er den normative – den position, man tager for givet, hvis ikke andet er udtalt. Er man genkendelig som en hvid, (kultur)kristen, heteroseksuel, midaldrende, veluddannet og velstående mand uden handicaps, har man simpelthen lettere adgang til magten end alle andre." (Just & Muhr, 2022, s. 95).

Det pointeres, at den fortsatte ulighed ikke løser sig på gruppe- og individniveau, men at der er behov for at se på de processer og strukturer, der skaber mulige positioner. Artiklen tager afsæt i et dansk perspektiv men har et bredt internationalt forskningsmæssigt ophav. Heri er der en vis sammenlignelighed til dette speciale, idet vi retter fokus mod både dansk og international forskning. Samtidig tager specialet afsæt i et dansk perspektiv, men med omdrejningspunkt i en konkret kommunal/politisk organisation. Artiklen adskiller sig desuden ved primært at tage afsæt i et økonomisk perspektiv. Specialet har således et ærinde, der rækker ind i processer, strukturer, systematikker, positioner og selvfølgeligheder. Artiklen

understreger samtidig nogle af de samme pointer som Steyn, Burnett og Ndzwayiba (2018) beskriver nedenfor. Begge artikler sætter fokus på intersektionalitet som omdrejningspunkt for moderne diversitetsforskning, hvilket specialet er inspireret af, og hvis ærinde det er at lyssætte.

4.4 Sydafrika: Steyn, Burnett og Ndzwayiba (2018)

Steyn, Burnett og Ndzwayiba fra University of Witwatersrand, i Sydafrika, er forfatterne til forskningsartiklen: *Mapping Capacity to Deal with Difference: Towards a Diagnostic Tool for Critical Diversity Literacy* (2018).

Forskningsartiklen er tilvejebragt med udgangspunkt i erkendelsen af, at den transformative udvikling i Sydafrika er i krise. Et kvart århundrede efter Apartheid, er der til stadighed en fornemmelse af, at fortidens raceadskillelsesspøgelser huserer. Den nuværende krise i landet, som artiklen rammesætter, rejser sig som en frustration over den overflod af social- og økonomisk ulighed, der eksisterer. Der argumenteres for, at tiden er inde til en mere radikal tilgang til forandring, og i den forbindelse introduceres *Critical Diversity Literacy*, herfra kaldet CDL (Steyn, Burnett & Ndzwayiba, 2018).

CDL er kort fortalt et redskab til at aflæse den sociale verden, vi indgår i. Det skal forstås som et simpelt redskab til kortlægning af det diskursive terræn i organisationer, der kan bidrage til en større forståelse for nuancerne i diversitetsproblematikker. Artiklens forfattere argumenterer for, at forandring udebliver uden lyssætning af diskurser-, magt- og processerne bag. At kortlægge og forstå de eksisterende diskurser er altså essentielle skridt imod meningsfulde interventioner og dermed forandring. CDL forefindes i en ti punkts destillering der kan agere som vejledning (Steyn et al., 2018). De ti punkter bliver uddybet i specialets teoretiske kapitel.

Interessen bag CDL er at identificere, udfordre og ændre hegemoniske systemer og magtprocesser, som fremmer undertrykkelse og dominans i sociale sammenhænge og organisationer. Det fastslås desuden i artiklen, hvordan CDL som metode naturligvis kræver vores menneskelige evne til at aflæse andre mennesker; vi aflæser forskellighed i verden, men vi bidrager samtidig også til det i en dynamisk vekselvirkning (Steyn et al., 2018).

Ligesom Just og Muhr (2022), placerer forfatterne bag denne forskningsartikel sig i slipstrømmen af moderne feministiske tænkere, som siger, at vi ikke kun kan kigge på køn i forbindelse med diversitetsproblematikker; vi er nødt til at kigge intersektionelt på disse problemstillinger, for som tidligere nævnt rummer mennesker flere identitetsmarkører såsom: køn, race og socialklasse. Forskningsartiklen er således sammenlignelig med specialets erkendelse, idet den fastslår, at forandring er umulig uden at tilgå de diskurser, magt og strukturelle processer bag. Specialet er desuden interesseret i at identificere, udfordre og ændre hegemoniske systemer og magtprocesser, der baserer sig på selvfølgeligheder, som CDL foreskriver (Steyn et al., 2018). Redskabet CDL kræver, ifølge forfatterne, menneskers sanselighed og aflæsningsevne, og erkendelsen af, at menneskers viden er situeret i krop, tid og sted taler ind i specialets poststrukturalistiske perspektiv (Stormhøj, 2010; Haraway, 2018).

Undersøgelserne adskiller sig ved, at forskningen bag CDL er baseret på en større mængde empirisk materiale, end dette speciale har rammer og rækkevidde til (Steyn et al., 2018). Forskningsartiklen har et iboende nationalt perspektiv, da erkendelsesinteressen bag artiklen som nævnt, står på skuldrene af erfaringer fra Apartheid, men artiklen præsenterer samtidig et internationalt udsyn. Dette fordi der opereres på makroniveau, eftersom artiklen er metodeanvisende. De ti metodiske greb til at tilgå diversitet i organisationer, er altså ikke blot retvisende for en organisation, men er overførbare til samtlige organisationer. Dette bevirker, at forskningen er særlig relevant (Steyn et al., 2018).

Med tilvejebringelsen af ovenstående fire kapitler, er der grundlag for gå et skridt nærmere essensen og hjertet af indeværende speciale. Næst følger det videnskabsteoretiske grundlag, samt dertilhørende teoretiske afsnit hvori magt (Foucalt, 1994) og CDL (Steyn et al., 2018) udfoldes.

Kapitel 5

Videnskabsteori

5. Videnskabsteori

Indeværende kapitel redegør for specialets videnskabsteoretiske ramme, og derigennem hvordan problemet undersøges. Specialet abonnerer på poststrukturalismer som videnskabsteoretisk retning. Kapitlet medtager en overordnet beskrivelse af den videnskabsteoretiske retning, samt en række centrale poststrukturalistiske træk med særlig betydning for specialet: *Magtperspektivet, den iboende kritik, forskerpositionering, perspektivisme og sprogets betydning* (Stormhøj, 2010).

Poststrukturalismer kan forstås som en samlet betegnelse for forskellige- og løst beslægtede retninger under sprogvidenskab, filosofi samt andre human- og samfundsvidenskaber (Stormhøj, 2010). Den løse sammenkobling mellem disse er konsekvensen af, at poststrukturalismer ikke udgør én teori om viden. Dette bevirker, at poststrukturalister hævder, at virkeligheden er kendetegnet ved en ontologisk mangel; heri forstås det sådan, at virkeligheden ikke indeholder nogen fasthed eller absoluthed. Virkeligheden skal derimod forstås som flydende og i konstant bevægelse, hvorfor intet opfattes som stabilt (Stormhøj, 2010). Disse erkendelser leder videre til en essentiel pointe for det lærings- og forandringssyn, som anlægges i indeværende speciale: når verden er i konstant bevægelse, skaber det mulighed for læring (Stormhøj, 2010).

Poststrukturalismer kan i øvrigt gengives som *antifundamentalistiske* tænkemåder, der tilbliver gennem dynamiske processer mellem de forskellige strømninger, og som via analysestrategier udmøntes i forskellige kritikker af den traditionelle vestlige filosofi- og samfundsvidenskabelige tænkning (Stormhøj, 2010). Essentielt er det, hvorledes poststrukturalistiske tænkemåder anses som *nomadiske*, det vil sige uden fast opholdssted. I kraft af nomademetaforen betones det, hvordan poststrukturalismerne krydser grænser og er i bevægelse. Samtidig fordrer denne videnskabsteoretiske retning et metaforisk sprog, som det vil kunne opleves i indeværende speciale (Stormhøj, 2010).

Magt og kritik rimer de facto på poststrukturalismer. Indenfor poststrukturalismer er magtperspektivet uomgængeligt, da det iboende kritiske sigte søger at adressere forandring af sociale sammenhænge. Der er en intim relation mellem magt, værdier og interessefelter på den ene side, og viden på den anden. Dette indbefatter også erkendelsen af, at videnskab har et uomgængeligt politisk perspektiv (Stormhøj, 2010). Frembringelse af videnskabelig viden

er derfor en del af et magtspil med tilgængelige positioneringer, der frembringer muligheder og umuligheder. I kraft af den poststrukturalistiske hensigt, søges disse magtpositioner destabiliseret med henblik på læring og forandring (Stormhøj, 2010).

Kritik opfattes overordnet i poststrukturalismer som intervention i de måder, vi hævder at frembringe sandhed på. Kritik er i poststrukturalistisk forskning en praksis, der intervenerer i alt det, vi tager for givet, og det der fremstår selvfølgeligt og hegemonisk lukket. Formålet med poststrukturalistisk forskning er derfor at identificere og lyssætte disse aspekter af mellemmenneskelige relationer. Igennem denne påvisning af grænsers karakter er ledemotivet, at der kan åbnes op for andre måder at indrette samfundet og organisationer på (Stormhøj, 2010). Dette speciale abonnerer på kritisk feministisk tænkning af tredje generation, da omdrejningspunktet heri berører uligheden mellem mennesker, der afgøres af identitetsmarkører. Kritikken heri søger at forstå, hvorledes intersektionalitet opretholdes og (re)produceres, og hvorledes systematisk- og strukturel magt influerer (Butler, 2007).

Haraway (2016) rammesætter i bogen: *Staying with the trouble*, at kompleksiteten i dét at være menneske, uundgåeligt rummer problemer. Haraway beskriver heri, hvordan vi bør anerkende, at verden er fuld af problemer, samt at erkendelse af dette netop indeholder muligheden for at forstå og handle herpå (Haraway, 2016). Overført til indeværende speciale betyder det, at vi anerkender, at vi ikke kan løse verdens diversitetsproblematikker. Vi kan derimod lyssætte og blive ved de problemer, som vi i fællesskab anerkender eksisterer - imod at forstå og løse problemerne vedrørende de magtstrukturer og etablerede gørelser, der ligger bag. Denne centrale erkendelse anvendes som retningsgiver gennem specialet.

Haraway fremhæver forskerpositionering som et essentielt træk og holdepunkt udi at forske poststrukturalistisk. Haraway (2018) tilbyder erkendelsen af, at vi som forskere ikke er objektive i forbindelse med vidensproduktion - hun fastslår, at *feministisk objektivitet* ganske simpelt betyder *situeret viden*. Herigennem opponeres imod den traditionelle fortælling om, at viden kan komme intetsteds fra (Haraway, 2018). Haraway hævder, at synet altid vil være spørgsmålet om magten til at se, hvilket betyder, at viden ligeledes er magt. Det betyder, at vi som forskere indtager en kritisk positionering, og dermed producerer etisk ansvarlig og transparent viden (Haraway, 2018).

Forskerpositionering er tæt knyttet til *perspektivisme* og vice versa. Perspektivisme indbefatter, at vi som kropslige individer ser og erkender verden igennem et bestemt perspektiv, hvorfor denne erkendelse nødvendigvis er ankret i krop, tid og sted. Denne erkendelsesforankring kan også betegnes *situering* eller *kropsliggjorthed*. Indenfor poststrukturalismer er denne erkendelse drevet frem af magt, værdier og interessefelter. Grundlæggende betyder det, at vi som forskere erkender ærindet bag vores erkendelser og herigennem de videnspåstande, der oparbejdes. Når dette lyssættes, oparbejder vi som forskere automatisk en etisk ansvarlighed for vores videnspåstande og ærinder (Stormhøj, 2010; Haraway, 2018).

Haraway kan blandt meget citeres for: "Kun det partielle perspektiv lover objektivt syn (...) Det partielle perspektiv må basere sin viden på samtaler, ikke på mestring af verden som ressource" (Haraway, 2018, s. 16). Det er grundlæggende, at det partielle perspektiv kan forbindes med andre partielle perspektiver i søgning mod at forstå komplekse forbindelser, modsætninger, splittelser og kontingens. Dette først og fremmest uden at forfalde til illusion om alvidenhed. I forbindelse med illusionen om alvidenhed, beskriver Haraway *gudetricket.* Dette tegnes som forestillingen om, at forskeren er objektivt ophøjet og besidder sandheden; hvilket den feministiske- og kritiske positionering, som nævnt, tager afstand fra. Haraway insisterer derfor på, at videnskab er en diskutabel tekst, hvorfor videnskab nødvendigvis altid bør følges af en diskussion af, hvad videnskab er (Haraway, 2018). Det betyder, at det etiske og moralske ansvar er indlejret i den måde, vi som forskere tilgår det felt, der undersøges. Det betyder desuden, at vi som forskere og forfattere til indeværende speciale, har til hensigt at gøre vores positionering og perspektiv transparent i henhold til at opfylde videnskabelige standarder (Stormhøj, 2010).

I forlængelse af førnævnte centrale poststrukturalistiske træk, er det afslutningsvis relevant at fremhæve *sprogets betydning,* herunder *den sproglige vending*. Poststrukturalistisk tænkning kan sættes i sammenhæng med den sproglige vending, som brød igennem i det 20. århundredes filosofi. I poststrukturalismer betyder den sproglige vending, at sproget har erkendelsesmæssige konsekvenser. Heri anskues sproget som en aktivitet, der producerer mening. Det bevirker, at sproget tildeles en konstituerende rolle i erkendelsesprocessen, hvorfor virkelighed og erkendelse er uadskillelige størrelser. Indenfor poststrukturalismer anskues subjektet ikke som et uafhængigt centrum for erkendelse, men nærmere anses

subjektet at være decentreret i et netværk af diskurser og perspektiver, som tilbyder mulige gørelsespositioner (Stormhøj, 2010).

Kapitel 6

Teori

6. Teori

Nærværende kapitel indeholder beskrivelsen af det teoretiske landskab, der tegner sig omkring specialet. Først beskrives magt som begreb (Foucault, 1994), og dernæst følger beskrivelsen af CDL (Steyn et al., 2018). Anvendelsesperspektivet i nærværende speciale beskrives ligeledes for begge begreber.

6.1 Magt

I overensstemmelse med specialets poststrukturalistiske udgangspunkt, introduceres begrebet magt, som det oprindeligt er beskrevet og forstået af Michel Foucault (1994). Foucault beskriver magt som et allestedsnærværende fænomen, hvori han karakteriserer magt som en udøvet magt. Det beskrives, hvordan intet individ kan være fuldt ud bevidst om denne. Magt beskrives som et fænomen, der gennemsyrer alle aspekter af vores adfærd og handlinger som mennesker, men som også eksisterer i det skjulte og indvirker på os ubevidst (Foucault, 1994). Magt beskrives dermed af Foucault som en form for usynlig kraft, der indvirker på alt - inklusiv vores tanker om os selv og hinanden. For Foucault hænger magt og diskurser uløseligt sammen, hvorfor magt anskues som et relationelt begreb. Magten kommer derfor til syne i mellemmenneskelige relationer i spændingsfeltet mellem individer (Foucault, 1994).

Foucault taler desuden om, at det konforme samfund tegner retningslinjerne for det såkaldt normale og unormale, der er etableret ud fra værdisystemer. Det normative vil således altid være i en overlegen position. Magten indeholder dog også mulighed for modstand til at forandre og ændre på etablerede magtforhold. Foucault kritiserer, hvordan mennesker kun navigerer indenfor et snævert afgrænset felt af handlemuligheder, som er skabt af os selv i kraft af normative tankesæt. Han påpeger, hvordan dette felt i virkeligheden er langt større, hvis vi turde bevæge os ud over disse konstituerede rammer af værdisystemer. Det kritiseres, hvordan vi passivt henviser til disse værdisystemer uden at forholde os kritisk bevidst til dem. På denne vis forbliver vi defineret af normative absolutter (Foucault, 1994). Magten fastfryses således om det normativt selvfølgelige, og heri ligger privilegierne som én normativ bestemt gruppe besidder; disse har magten til at forandre eller til ikke forandre (Just & Muhr, 2022).

Præmissen i det videnskabelige univers, vi bevæger os i, er definitivt at se nysgerrigt på magt, og hvorledes denne influerer. Som beskrevet i specialets afsnit, der rammesætter det

omkringliggende forskningsmæssige landskab, står vi på skuldrene af en række moderne tænkere, der alle inddrager magt som begreb i deres forskning. Diversitet rimer de facto på magt(ulighed), hierarkier og positioner, og som det tydeligt beskrives af Steyn et al. (2018) kan vi ikke tilgå spørgsmålet om diversitetsproblematikker, uden at interessere os for magt og dertil hørende diskurser. I dette speciale forstår og anvender vi magt som greb til at analysere de strukturer og systematikker, der bidrager til opretholdelse af ulighed. Magt er således, i et anvendelsesperspektiv, grundlaget for at forstå alt andet, der skrives frem i analysen. Begrebet vil således gennem specialet fremgå på en subtil måde. Dette betyder, at magt som begreb ikke konkret anvendes til at påpege, hvor magten udspiller sig, idet andre begreber, såsom positioner, andetgørelse og diskurser, benyttes hertil, da disse alle har ophav i magtens agens.

6.2 CDL

I forlængelse af Steyn, Burnett og Ndzwayibas forskningsartikel (2018), der blev introduceret i specialets afsnit; state of the art, præsenteres og udfoldes CDL som teoretisk greb i henhold til specialet. CDL er destilleret teoretisk i ti punkter, som opridser de analytiske færdigheder, der er nødvendige i henhold til et bevidst og umiddelbart engagement i diversitet med særligt fokus på magtforhold. Punkterne kan anvendes som inspiration til løbende personlig- og professionel udvikling. CDL er derfor både et analyseværktøj og en vejledning til at aflæse den sociale verden, vi møder, samt en tjekliste til adfærd i forbindelse med udvikling af færdigheder i henhold til diversitet. CDL er udvalgt som teoretisk afsæt og analyseredskab med anvendelse af de konkrete interventionspunkter, som vi oversætter til læringsmuligheder (Steyn et al., 2018).

Power is the difference that makes a difference (1) oversættes til; magt er den forskel, der skaber en forskel.

Nogle forskelle skaber mere forskel end andre. Disse forskelle skaber et hierarki, der giver nogle mennesker privilegier i forhold til andre, ofte ved at diktere, hvad nogle mennesker egner sig og ikke egner sig til. Denne analytiske færdighed kræver, at man spørger ind til, hvorledes det er magtforhold, der i første omgang skaber forskellen, og hvorledes opretholdelse af denne konstruktion kommer de mennesker til gode, der i forvejen har magten. De øvrige ni færdigheder hænger alle sammen med denne fundamentale indsigt (Steyn et al., 2018).

Social location matters (2) oversættes til; social placering har en betydning.
Menneskers sociale placering, såsom race, seksualitet, køn og socioøkonomisk klasse, udgør den forskel, der skaber videns- og forståelsesdannelse, opfattelse af virkeligheden samt kollektive- og personlige selvforståelser. Mennesker skaber ikke mening ud af ingenting. Dette fordi vi som mennesker taler ud fra en bestemt krop, som rummer historier om dominans og undertrykkelse, og som er sprunget ud af sociale sammenhænge, der er fulde af betydning. Normativt dominerende grupper er ofte ikke bevidste om, hvad det betyder at indtage en anden position, end deres egen. De må derfor give afkald på den ret, de i kraft af deres position, mener at have til at beskrive eller tale på vegne af mennesker, der kommer fra andre sociale positioner end deres egen (Steyn et al., 2018).

Oppressive structures overlap and intersect (3) oversættes til; undertrykkende strukturer krydser og interagerer med hinanden.
Sorte feminister påpegede som de første, at dominans ikke kun befinder sig i de enkelte kategorier for identitetsmarkører – eksempelvis seksualitet, race og køn – men som en gensidig konstituerende intersektionalitet. Intersektionel analyse kræver desuden skarp opmærksomhed på dem, der ikke er omfattet af de brede identitetskategorier (Steyn et al., 2018).

Oppression exists in the present (4) oversættes til; undertrykkelse eksisterer også i nutiden.
Fremskridtene i det 20. århundrede, hvad angår race, feministiske- og LGBTQIA+ strømninger, bidrager til, at folk generelt antager, at disse problematikker befinder sig i fortiden. Selvom historiens sejre bør fejres, så bør de ikke bruges til at lukke af for uenighed og samfundskritik af nuværende sociale forhold (Steyn et al., 2018).

Social identities are learned (5) oversættes til; social identitet er tillært.
Magten er det, som normaliserer sociale identiteter gennem en neutralisering af den; magten skaber en forståelse for, at der eksisterer noget, som essentielt adskiller forskellige grupper af mennesker, med ophav i biologi eller kultur, som vi ikke har nogen indflydelse på. Disse stereotyper skjuler den sociale konstruktion og tilfældige karakter, som sociale identiteter i virkeligheden er og har (Steyn et al., 2018).

Discursive choices matter (6) oversættes til; diskurser har betydning.
At dynamikkerne bag undertrykkelse kan italesættes, er det første nødvendige skridt imod at kunne udfordre disse. Når vi har et sprog for diversitet, giver det mulighed for at samtale om og dermed udfordre de forestillinger, der eksisterer omkring menneskelige forskelle på en mere forfinet og udfordrende måde (Steyn et al., 2018).

Hegemonic structures must be decoded (7) oversættes til; hegemoniske strukturer må afkodes.
De strukturer, hvori forskelle produceres og opretholdes, har som oftest ikke direkte dårlige hensigter, men er viklet ind i hverdagsforestillinger, som umiddelbart virker fornuftige. Eksempelvis kan tilsyneladende neutrale ord, såsom *at fortjene noget* og *høje standarder,* fungere som koder, der slører den skadelige indvirkning, som magt har (Steyn et al., 2018).

Culture has material effect (and vice versa) (8) oversættes til; kultur har materiel betydning (og vice versa).
Hvorfor er handicappede børn anbragt i fjerntliggende specialskoler i nogle samfund? Og hvorfor tillader nogle samfund, at rige selv betaler for adgang til sundhedsvæsenet, når andre ikke gør? Tid og sted, social kontekst og historie spiller dynamisk sammen med sociale konstruktioner, hvorfor der er behov for, at de dekonstrueres (Steyn et al., 2018).

Emotions are integral to difference hierarchies (9) oversættes til; følelser er en fast bestanddel af hierarkier, der bygger på menneskelige forskelle.
Vores tilhørsforhold til bestemte grupper og kategorier er struktureret af asymmetriske aversioner og attraktioner, som holder os på vores (sociale) plads. Vores sociale udveksling af følelser bidrager til en *affektiv økonomi*, som kan opretholde ulige magtrelationer (Steyn et al., 2018).

The result is social justice (10) oversættes til; resultatet er social retfærdighed.
At forstå og forpligte sig til de foregående ni principper, bør i sidste ende resultere i, at vi skrider til handling i den virkelige verden imod at forandre relationer og sammenhænge præget af dominans og undertrykkelse. Når mennesker lærer at se igennem de kodede strukturer og skadelige forhold, der opretholdes af ulige magtrelationer, så bliver det umuligt at benægte uretfærdighed, og deraf bliver handling uundgåelig (Steyn et al., 2018).

I indeværende speciale anvendes CDL først og fremmest som teoretisk greb, i analysens første del, med henblik på at fremskrive afdelingens status for diversitet, og dernæst som metodisk afsæt i analysens anden del, der er en forlængelse af analyse del 1. Der fremkommer således en vekselvirkning mellem, at CDL anvendes som teoretisk grundlag og agerer konkret metodisk anvendelsesgreb udi at fremskrive de eksisterende læringsmuligheder i afdelingen i relation til diversitet.

Kapitel 7

Forskningsdesign

7. Forskningsdesign

Nærværende kapitel beskriver projektets forskningsdesign, herunder de tilhørende metodiske valg og refleksioner. Indledningsvis introduceres specialets dataindsamling herunder afholdte samtaler med fire medarbejdere, Aalborg Kommunes Erhvervsstrategi 2023 og Verdensmålstrategien 2021. Efterfølgende præsenteres databehandlingen, og afslutningsvis indeholder kapitlet eksplicitering af vores situering og analysestrategien for det videre arbejde. Specialet undersøger en enkelt case, hvori der fokuseres på, hvorledes der arbejdes med diversitet med et poststrukturalistisk afsæt med et sensitivt fokus på friktioner og diskurser.

7.1 Dataindsamling

Interessefeltet undersøges kvalitativt med afsæt i et interaktionistisk perspektiv (Staunæs & Søndergaard, 2005). Specialet tager udgangspunkt i fire samtaler med henholdsvis en leder og tre medarbejdere fra afdelingen samt den nuværende Erhvervsstrategi, der suppleres af Verdensmålsstrategien. Vi anskuer disse delelementer som aktører, der hver især bidrager med forskellige perspektiver, herunder lederens interne strategiske sigte og medarbejdernes praksis- og specialistperspektiv. Herunder introduceres først konceptet for dataindsamlingen efterfulgt af operationaliseringen.

7.1.1 Samtaler som et socialt møde

Dorthe Staunæs & Dorte Marie Søndergaard (2005) beskriver i: *Interview i en tangotid,* det uformelle interview som et socialt møde - en samtale mellem mennesker. Dette omtales efterfølgende som en samtale. I dette møde bliver narrativer samskabt om den virkelighed, som den, der fortæller, tillægger denne betydning og værdi. Denne samtale skal forstås som en form for hverdagssamtale, og kan desuden ses i naturlig forlængelse af den poststrukturalistiske forståelse af forskeren som situeret (Staunæs & Søndergaard, 2005). I forbindelse med disse samtaler, er der udarbejdet spørgerammer for hver samtale (bilag; 1, 2, 3, 4), som er indsat ved begyndelsen af hver af disse, der fungerer som retningsgiver herfor. Dette er dog ikke andet end en løs struktur, da det vigtigste er, at det umiddelbare træder frem (Staunæs & Søndergaard, 2005).

Samtalen som metodisk værktøj giver særlig adgang til og indsigt i subjektets livsverden, men også vedkommendes positionering: “Det, den interviewede siger i samtalen, fortæller

noget om, hvordan vedkommende ser sin verden. Derfor er det vigtigt ikke blot at være opmærksom på, hvordan der fortælles, men også *hvorfra* der fortælles." (Staunæs & Søndergaard, 2005, s. 57). Vi forstår dette som en grundlæggende *sensitiv* tilgang til samtalen, hvor vi som forskere har mulighed for at undersøge kompleksiteten i de betydninger, som mennesker skaber og opretholder.

Indledningsvis, og for at iværksætte samarbejdet med afdelingen, afholdt vi en samtale med lederen i afdelingen, efterfulgt af samtaler med to medarbejdere. Som Staunæs og Søndergaard (2005) pointerer, involverer samtaler aktører, hvis positioner altid vil indebære hierarkiske perspektiver (Staunæs & Søndergaard, 2005). Derfor har vi valgt at tale med både lederen og medarbejdere, idet de assisterer med hvert deres perspektiv, dels som forskellige subjekter og dels med forskellige specialer, ancienniteter, ansvarsområder og positioner i afdelingen. Hermed muliggøres det at åbne for perspektiver, der har grundlag i forskellige hierarkiske positioner med afsæt i deres identitetsmarkører (Staunæs & Søndergaard, 2005). Formålet med samtalerne var blandt andet at tydeliggøre, om medarbejderne arbejder med diversitet og i så fald hvordan. Dernæst var det essentielt at få deres umiddelbare perspektiv på erhvervsstrategien, og hvorvidt de forholder sig til den i deres daglige virke. Dette indblik anvendes som en væsentlig del af det samlede materiale, som specialets analyse tager afsæt i.

Lederen blev i første omgang præsenteret for diversitet som emne for samtalen, men samtidig gik vi ind til denne med en åbenhed for samarbejdet forstået på den måde, at lederen havde mulighed for at være medbestemmende omkring rammesætning af dette. Det viste sig imidlertid, at lederen var åben for diversitet som overordnet fokus, hvorfor samarbejdet blev iværksat (bilag 1). Der opstod umiddelbart inden samtalen sygdom, hvilket betød, at Cecilie deltog online til mødet, mens Cille var fysisk til stede. Derfor var det oplagt, at Cecilie noterede samtalen, mens Cille foretog interviewet. Som samtalen skred frem, blev den løst formulerede spørgeramme, som forventet, brudt flere gange. Dette for at bevare et naturligt flow i samtalen, der havde en venskabelig karakter og berørte både personlige og faglige elementer (bilag 1).

Samtale to og tre med henholdsvis medarbejder 1 og 2 foregik nogle uger efter samtalen med lederen i afdelingen. Inden mødet modererede vi den spørgeramme, vi anvendte til mødet med lederen. Dette for at medtage de umiddelbare refleksioner som den første samtale, havde givet anledning til (bilag 2 & 3). Samtalen med medarbejder 1 og 2 havde, ligesom første

samtale, til formål at skabe indsigt i afdelingen og medarbejdernes perspektiver på diversitet. Ligesom samtale ét opdelte vi os; Cille som notar, og Cecilie som interviewer. Spørgerammen for disse samtaler var planlagt med få spørgsmål for at sikre samtalernes naturlige bevægelser. Ligesom samtale ét udartede disse samtaler sig ved at bryde spørgerammen flere gange. Samtalerne havde både personlig og faglig karakter, men for at sikre anonymisering, har vi udskrevet dele af de personlige historier, for at sikre mindst mulig genkendelse af medarbejderne. Med de tre samtaler foretaget med lederen og medarbejder 1 og 2, gav vi os i kast med analysens første del med henblik på at fremskrive den nuværende status i afdelingen i forhold til diversitet.

Som det kvalitative forskningsparadigme foreskriver, kan flere samtaler inddrages senere i processen for at belyse flere perspektiver og opkvalificere det foreløbige fremanalyserede (Egholm, 2014). Samtale fire med medarbejder 3 blev således afholdt med formålet at kvalificere analysens første del, og dermed udfordre de tolkninger, vi havde lavet. I forbindelse med at vi havde fremskrevet de foreløbige pointer i analyse del 1, havde vi brug for at gå tilbage til praksis og stille skarpt på de erkendelser, vi havde analyseret frem. For at sikre og understøtte nye perspektiver, reviderede vi spørgerammen til samtale tre med afsæt i fremanalyserede analytiske pointer og den tidligere spørgeramme (bilag 4). Med udgangspunkt i den teoretiske forståelse af interviewet som hverdagssamtale, placerede vi os i en sensitiv position, hvor der undervejs blev plads til emner, vi ikke i forvejen havde forberedt (Staunæs & Søndergaard, 2005). Som afslutning på de fire samtaler, fremsendte vi en samtykkeerklæring til dem hver især for at sikre at specialet ved aflevering kunne offentliggøres. Som en del af denne proces, sendte vi samtalenoterne til hver aktør, som de havde mulighed for at redigere, inden vi anvendte det redigerede materiale i analysen.

7.1.2 Erhvervsstrategi

Erhvervsstrategien 2023-2026 (Aalborg Kommune, 2023a) anskuer vi i det samlede empiriske materiale som en aktør. Vi anser strategien som den primære holdning til, hvad der er væsentligt for erhvervsservice og det nordjyske erhvervsliv at arbejde med frem mod 2026. Dermed står bidragsyderne, som er fremtrædende politiske- og erhvervsmæssige kræfter i Nordjylland, på mål for denne, og vi ser visionen som en væsentlig diskursiv handling, der samlet set indtager en magtfuld position. Denne magtfulde position giver mulighed for at opskrive diversitet i afdelingen på lige fod med andre væsentlige fokuspunkter.

Erhvervsstrategien anvendes i specialet ligestillet med det øvrige empiriske materiale, og den indgår i destilleret form i arketypiske uddrag i de fire overordnede tematikker i analyse del 1.

7.1.3 Verdensmålsstrategien

Vi blev bekendt med Verdensmålsstrategien 2021 (Aalborg Kommune, 2021), da vi læste Erhvervsstrategien 2023-2026. Heri nævnes Verdensmålsstrategien og ulighed en enkelt gang. Verdensmålsstrategien indeholder fire fokusområder, hvori ulighed er ét af disse, hvorfor vi finder denne relevant at inddrage. Vi anvender Verdensmålsstrategien som supplerende aktør til at anskueliggøre den diskursive rammesætning af erhvervsudvikling, der fremskrives i analysens punkt 8.1.

7.2 Situering

Indeværende afsnit rummer, hvorledes vores situering har indflydelse på projektets tilblivelse samt den viden, der oparbejdes og videreformidles. I kraft af specialets blik på diversitet, er det i særdeleshed et essentielt punkt at reflektere over, og bringe frem i lyset, idet vores egne identitetsmarkører har indflydelse på den viden og læring, som tilvejebringes.

Som det beskrives i specialets videnskabsteoretiske afsnit, gør Haraway (2018) op med den traditionelle videnskab, der tilsiger, at viden kan formidles fra et neutralt sted. Eksplicitering af forskersitiuering beskrives som grundlaget for den viden, der produceres, hvilket indvirker på de etiske og videnskabelige forpligtelser, som vi omfavner og anerkender (Haraway, 2018). Vores forskersituering er grundlæggende normativ og indlejret i diskursen; diversitet er vigtigt at arbejde med i organisatoriske sammenhænge, men vi er samtidig bevidste om, at andre kan have en anden opfattelse heraf, hvilket vi er nysgerrige på at undersøge.

I relation til de etiske og moralske forpligtelser vi har, vedkender vi os et ansvar på et samfundsniveau, da vi som forskere er medskabere af den selvsamme diskurs, vi skriver os ind i. I relation til vores uddannelse: Læring og forandringsprocesser, anskuer vi det som et ansvar og pligt at udbrede den viden, vi tilegner os imod ønsket om at opskrive et poststrukturalistisk- og magtkritisk undersøgelsesperspektiv på lige fod med andre mere traditionelle, humanistiske tilgange til vidensproduktion. Diversitet er definitivt et følsomt emne at beskæftige sig med, hvori de etiske overvejelser og forpligtelser har rod og relevans.

Med indeværende speciale går vi dermed forrest imod nye tilgange til læring, undervisning og konsulentarbejde.

Vi er ligeledes forpligtede til at forholde os til og eksplicitere egne identitetsmarkører. Vi er hvide, (kultur)kristne-, veluddannede-, heteroseksuelle, socioøkonomisk velstillede kvinder med adgang til det danske velfærdssamfunds goder. Deraf medfølger privilegier og magtpositioner. Samtidig er vi kvinder med de begrænsninger, dette medfører. Vi er bevidste om, at egne identitetsmarkører kan have indflydelse på, at vi i høj grad er optagede af ulighed og (u)mulige handlemuligheder. Vi er optagede af de mellemmenneskelige dynamikker og positioner, som muliggøres og (u)muliggøres, hvilket rammesætter handlemulighederne for subjektet. På den ene side står vi stærkt i den position vi har, qua de ovenfor beskrevne identitetsmarkører. På den anden side er der også positioner og handlemuligheder, som er begrænsede for os såsom: ulighed i løn, ledelsespositioner samt det usynlige arbejde kvinder i høj grad påtager sig i organisatoriske sammenhænge (Vesterlund, Babcock, Peyser & Weingart, 2023). I henhold til at skabe transparens omkring egen situering, medtager vi det faktum, at ansættelsen af en kvindelig erhvervsdirektør har ageret som en art forførelse. Det var således startskuddet til valget af specialets overordnede emne. Vi havde en antagelse om, at der måtte være fokus på diversitet i kraft af hendes ansættelse, som var afstedkommet af vores egen nysgerrighed på ulighed mellem køn. Denne antagelse medførte tilvejebringelse af viden på området og efter flere iterationer udmøntede interessefeltet sig på den intersektionelle forståelse af diversitet, som specialet skriver sig ind i.

Vores forskning sigter således mod at destabilisere etablerede diskurser med anvendelse af et kritisk blik med fokus på konkrete handlemuligheder, der tager afsæt i nuværende problematikker. Vi ser nuværende tidspunkt for disse forandringer som ideelle, idet der i højere grad er en åbenhed, både politisk og organisatorisk, for at medtage og opprioritere diversitet på højde med andre udfordringer (Hildebrandt, 2017; 2018). Alt i alt står vi på skuldrene af forskning foretaget på området, der agerer retningsgiver og inspiration til dette speciale, og som ligeledes medtages i en dynamisk refleksionsproces over egen situering (Staunæs 2006; Østergaard et al., 2010; Just & Muhr, 2022; Steyn et al., 2018).

7.3 Analysestrategi

Indeværende afsnit behandler, hvorledes det empiriske materiale struktureres og behandles. Processen tager afsæt i fire samtaler med henholdsvis lederen og tre medarbejdere i

afdelingen, Aalborg Kommunes Erhvervsstrategi og Verdensmålsstrategien. Specialet abonnerer på en eklektisk tilgang, der inddrager *poststrukturalistisk diskursanalyse* (herefter PDA) samt analyserammen; CDL. Afslutningsvis beskrives det konkrete anvendelsesperspektiv i relation til kodning og tematisering samt inddelingen af analyse del 1 og 2. Det samlede koncept og fremgangsmåde for analysestrategien ekspliciteres for at skabe gennemsigtighed i processen med henblik på at opfylde videnskabelige standarder for forskningen (Stormhøj, 2010).

I indeværende speciale anvendes en *eklektisk analysestrategi*, da komplekse problemstillinger kalder på netop eklektiske tilgange. Ordet eklekticisme betyder i sin oprindelige form *udvælgende*, *selektiv* eller *kræsen*. Ordets ophav peger derfor i retningen af en praksis, hvori delelementer udvælges og løftes ud af deres normale sammenhæng (Pors & Husted, 2021). Pors og Husted (2021) beskriver to typer af eklekticisme; *integration* og *friktion*, og i indeværende speciale abonneres der på den friktionelle tilgang. Denne analytiske tilgang muliggør at få greb om de forskellige og modstridende lag som empirisk materiale ofte indeholder, og dermed åbnes der for flere mulige læsninger af materialet. Der anlægges et analytisk fokus på de friktioner, som fremtræder med fokus på den intensitet, der opstår heri (Pors & Husted, 2021). Den friktionelle læsning og tematisering producerer mulighed for at få greb om, hvorledes forskellige virkeligheder brydes i det empiriske materiale, hvilket er den analysestrategiske hensigt (Pors & Husted, 2021).

Analysestrategisk tages der inspiration i PDA (Newman, 2020) i henhold til at skabe resonans mellem specialets videnskabsteoretiske grundlag samt det empiriske-, metodiske- og teoretiske ophav. PDA betragter alt som diskurs, og der skelnes således ikke mellem diskurs på den ene side, og strukturer samt konkrete sociale praksisser på den anden side. Heri differentierer PDA sig, da der i andre diskursanalytiske greb foreskrives, at der skelnes herimellem. Dette muliggør for os at tilgå det empiriske materiale på fleksibel og dynamisk vis, uagtet om der er tale om tekstdokumenter eller samtaler i en konkret sammenhæng. PDA rummer erkendelsen af, at A konstituerer B, hvilket eksempelvis betyder, at når noget italesættes i Erhvervsstrategien, har dette implikationer for det, de andre aktører kan sige og gøre - og omvendt. I denne proces lever diskurser af magtens agens og de strukturer, som er tilgængelige, hvilket dermed reproducerer diskurserne (Newman, 2020). På det konkrete anvendelsesniveau tilgår vi først det empiriske materiale med den friktionelle tilgang, som fordrer sensitivitet for de modstridende og brydende lag, der viser sig. Med den friktionelle

tilgang tematiseres og kondenseres materialet de steder, hvor vores sanseapparat bliver vakt og erkendelsesinteressen kan indløses med afsæt i specialets teoretiske greb.

For at iværksætte specialets analysestrategi og skabe overblik over det samlede empiriske materiale, farvekodede vi først samtalerne med henblik på at skabe struktur og anonymisere deltagerne. Dernæst forholdt vi os sammen refleksivt og sensitivt til materialet, som vores poststrukturalistiske ståsted byder os, og tematiserede det samlede materiale med afsæt i friktioner, specialets problemformulering, CDL som teoretisk greb og det overordnede tema; diversitet. Dermed trådte betydelige friktioner og diskurser frem. Med afsæt i denne proces kodede vi samtalerne i fire overordnede tematikker, der udgør analyse del 1. Analyse del 1 udgør således afdelingens status i forhold til diversitet. Med afsæt i CDL's ti overordnede færdigheder samt analyse del 1, fremskrives de muligheder og begrænsninger, der findes for læring i afdelingen i analyse del 2. Dette som et hypotetisk bud på, hvorledes afdelingen kan forandre sig i relation til diversitet. CDL anvendes således som rammen for, og som en art kvalificering af arbejdet med diversitet (Steyn et al., 2018), og dermed tydeliggøres det, hvor magten flyder hen i relation til diversitet, som er specialets interesse at synliggøre.

Kapitel 8

Analyse - del 1

8. Analyse del 1

I relation til indeværende analyse er de fire samtaler med henholdsvis lederen og medarbejderne samt de to strategier kondenseret og tematiseret med afsæt i specialets problemformulering og erkendelsesinteresse. Dette med henblik på at fremanalysere afdelingens nuværende status i forhold til diversitet. Analyse del 1 er inddelt i fire overordnede tematikker. Det første tema *diskursiv rammesætning af erhvervsudvikling* tydeliggør det ophav, der ligger til grund for de tilgængelige diskurser, der italesættes, samt hvilke hierarkier dette medfører. Det andet tema *positioneringsmuligheder* indrammer de mulige positioner, der kan fremanalyseres af det empiriske materiale. *Det kønnede perspektiv*, der er tredje tema, rummer de arketypiske dele af empirien, hvori aktørerne vægter køn i forhold til diversitet. Fjerde og sidste tema *diversitet i afdelingen* inkluderer den nuværende forståelse af diversitet og arbejdet hermed. Som nævnt i analysestrategien ovenfor, er de fire tematikker fremkommet ved at kondensere med udgangspunkt i den eklektiske tilgang, der fordrer en sensitivit læsning af materialet, hvori brydende lag synliggøres (Pors & Husted, 2021). Specialets erkendelsesinteresse kan dermed indløses med afsæt i specialets teoretiske greb, der indbefatter: Magt som det forstås af Foucault (1994), og CDL som det beskrives af Steyn et al. (2018) og dertilhørende begrebsapparat. Analyse del 1 afsluttes med en kort opsummering og diskussion.

8.1 Diskursiv rammesætning af erhvervsudvikling

Indeværende tema udgør de analytiske fokuspunkter, der tilsammen udgør diskursen; *erhvervsudvikling*. Temaet er navngivet med afsæt i Erhvervsstrategien, der rammesætter den fortsatte erhvervsudvikling i det nordjyske. Heri er inddraget arketypiske uddrag og citater, der indrammer, hvordan målet om fortsat erhvervsudvikling nås. Dermed rammesættes det arbejde, som afdelingens medarbejdere forventes at udføre de næste tre år. Erhvervsstrategien udgør den strategiske og diskursive iscenesættelse af, hvad der kan prioriteres og ikke kan prioriteres af afdelingens medarbejdere.

> "Med et visionært blik, høje ambitioner og klare prioriteter er banen kridtet for Aalborg Kommunes erhvervsudvikling." (bilag 5).

> "(...) Men det handler om at skabe vækst. Det handler også om et skattegrundlag, og at skabe et fundament for kommunen." (bilag 5).

I citatet beskriver erhvervsstrategien og medarbejder 3, at et visionært blik, høje ambitioner og vækst er fundamentet og den diskursive italesættelse af kommunens fortsatte erhvervsudvikling. I lyset af det teoretiske apparat, tolker vi, at diskursen om erhvervsudvikling således bestemmer, hvad der er en prioritet, og hvad der ikke er. Med CDL (Steyn et al., 2018) for øje er det først og fremmest relevant at anskue, hvor diskursen og dermed magten stammer fra. Erhvervsstrategien er udarbejdet af *en magtfuld gruppe*: Erhvervsrådet - centrale interessenter fra det nordjyske erhvervsliv samt medarbejdere på tværs af forvaltningen. Erhvervsrådet inkluderer repræsentanter fra erhvervslivet, uddannelsesinstitutioner, arbejdstagerorganisationer og byrådet (Aalborg Kommune, 2023a). Strategien er således udarbejdet og vedtaget af mennesker med synlige identitetsmarkører, hvori majoriteten udgør: mænd, der er hvide, (kultur)kristne, midaldrende, veluddannede og med god socioøkonomisk status (bilag 6). Heri fremelskes naturligt en retning, hvor nogle fokuspunkter frem for andre bliver betydningsfulde. Menneskers blikke rettes naturligt mod det, der er betydningsfuldt for dem med afsæt i egne identitetsmarkører, præferencer og situering (Haraway, 2018). Magten flyder naturligt derhen, hvor kategorier samler sig (Staunæs, 2004), og således opstår ovennævnte diskurs om erhvervsudvikling.

> "En proaktiv dialogsøgende tilgang til erhvervsudvikling er afgørende og skaber agilitet, da verden omkring os ændrer sig med en hastighed, der fordrer nytænkning, nye tværgående løsninger samt nye måder at samarbejde og skabe medansvar og finansiering på." (Aalborg Kommune, 2023a).

Citatet beskriver kommunens tilgang til den videre udvikling af erhvervslivet. Tilgangen og processerne formidles som dialogsøgende samarbejder, der fordrer nytænkning og skaber agile processer, der understøtter hurtige beslutninger. I relation til ovenfor nævnte magtfulde gruppe, der har udviklet Erhvervsstrategien, tolker vi, at der ubevidst skabes friktion mellem de erhvervsdrivende, der har kompetencer til nytænkning, dialog og agile processer, og de der ikke har. Vi tolker dermed, at der sker en in- og ekskludering af de erhvervsdrivende i Nordjylland, når nogle kompetencer frem for andre italesættes og ophøjes. Heri ligger der en iboende etisk- og moralsk forpligtelse til bevidsthed omkring, at sproget skaber og former den virkelighed, som erhvervslivet kan agere i.

> "Aalborg Kommune er kendt som frontløber inden for den grønne omstilling og for at være stedet, hvor offentlige og private aktører sammen udvikler og implementerer bæredygtige og innovative løsninger på fremtidens udfordringer." (bilag 5).

Ovenstående citat definerer, hvordan kommunen er frontløber med hensyn til grøn omstilling, og hvorledes forskellige aktører på området skal samarbejde for at udvikle og implementere innovative løsninger, der imødegår fremtidens udfordringer. I overensstemmelse med PDA (Newman, 2020), der anskuer alt som diskurser, tydeliggøres det, at der i Erhvervsstrategien fremgår særlige ord og vendinger flere gange, som dermed indtager betydelige positioner såsom grøn omstilling og vækst (Aalborg kommune, 2023a). De ord og vendinger, der benyttes, anvendes på måder, der skaber magtfulde positioner for de, der arbejder med førnævnte. Det er desuden bestemmende for, hvad der er relevant at arbejde med for det nordjyske erhvervsliv, og hvad der ikke er. De særlige ord og vendinger, der fremstår gentagne gange i Erhvervsstrategien, kvalificeres desuden af medarbejder 3: "(...) Vi arbejder for eksempel helt vildt meget med CO2 fangst. (...)." & "(...) Vi skal hjælpe virksomheder til at finde deres vej. Vi arbejder meget med den grønne omstilling (...)." (bilag 5). I citaterne underbygger medarbejder 3, at grøn omstilling fylder på dagsordenen både politisk og i afdelingen. Gennem analysen bliver det desuden tydeligt, at der på baggrund af denne italesættelse opstår et hierarki mellem det, der ofte italesættes i Erhvervsstrategien, og det der ikke gør; *diversitet, ulighed og etisk- og moralsk ansvar* (Aalborg Kommune, 2023a). Positioneringen af grøn omstilling og vækst, som væsentlige diskurser bevirker, at andre diskurser udviskes. Gennem analysen tydeliggøres det desuden, at der ofte anvendes ord og vendinger, der befinder sig på et abstrakt niveau såsom: "(...) udvikler og implementerer bæredygtige og innovative løsninger på fremtidens udfordringer." (Aalborg Kommune, 2023a). På den ene side virker det naturligt, at en strategi beskriver handlinger på et abstrakt niveau, idet de, der skal operationalisere disse handlinger, kan gøre brug af autonomi til at tolke, implementere og gøre disse handlingsorienterede. På den anden side tolker vi, at når strategien netop anvises på et abstrakt niveau, kan handling og implementering udeblive.

> "Der er tilgængelig arbejdskraft med de rette kompetencer, ligesom kommunen gennem en strategisk arealudvikling er tilgængelig for og tiltrækker forskellige typer erhverv." (Aalborg Kommune, 2023a).

I Erhvervsstrategien under overskriften: Vision for Aalborg, beskrives det, at kommunen for fremtiden ønsker, at der er tilgængelig arbejdskraft med de rette kompetencer i henhold til at tiltrække forskellige typer erhverv. Igennem analysen tydeliggøres det, at vendingen *de rette kompetencer* optræder flere gange, men uden en forklaring på hvad de rette kompetencer er. Vi tolker, med afsæt i specialets teoretiske begreber, at når de rette kompetencer positioneres som essentielle, positioneres noget andet samtidig som det, der ikke er de rette kompetencer. Det betyder ydermere, at de rette kompetencer indtager førstehed, og det, der ikke er de rette kompetencer, andetgøres (Staunæs, 2004). Vi tolker hermed, at der opstår et spændingsfelt mellem disse begreber, fordi de hver især udgør en diskurs, der anviser handlemuligheder, som forbliver udefinerede.

8.2 Positioneringsmuligheder

Nærværende tema rummer de uddrag og citater, der karakteriserer de positioneringsmuligheder, der er tilgængelige for medarbejderne i afdelingen. Med positionering følger samtidig forskellige handlemuligheder for at agere eller ikke at agere (Davies & Harré, 2014).

I Erhvervsstrategien er der en direkte reference til Verdensmålstrategien (Aalborg Kommune 2023a; 2021), som er vedtaget af Aalborg Byråd. Heri omsættes Verdensmålene til fire politikområder, hvori *ulighed,* som tidligere nævnt, er relevant i denne forbindelse (Aalborg Kommune, 2021). I forbindelse med ulighed tilsiger Verdensmålsstrategien:

> ”Ligestilling og lige muligheder uanset fx køn, etnicitet, seksualitet og social baggrund er med til at skabe et socialt retfærdigt og bæredygtigt samfund, idet alle ressourcer bringes i spil og alle får mulighed for at skabe det liv de ønsker. Som kommune har vi en lang række værktøjer, der kan modvirke ulighed både som organisation og gennem konkrete tiltag.” (Aalborg Kommune, 2021).

Dette citat beskriver, hvorledes ligestilling og lige muligheder uanset diverse identitetsmarkører, er vigtige for kommunen, og samtidig refereres der til, at kommunen har en række værktøjer og konkrete tiltag til at modvirke den eksisterende ulighed. Kommunen skriver sig dermed ind i en diskurs, der vægter den eksisterende ulighed og ligestilling højt, men der opstår friktion, når der ikke redegøres for hvilke konkrete værktøjer og tiltag, der

skal anvendes for at løse dette (Aalborg Kommune, 2021). Dermed tolker vi, at kommunen forsøger at positionere ulighed som betydningsfuldt på et strategisk- og politisk niveau, men idet forankring er en nødvendig del af strategisk forandring, tolker vi, at handlerummet forbliver utydeligt. Umiddelbart virker det som om, der udebliver synergi mellem Erhvervsstrategien og Verdensmålsstrategien, hvilket kan tolkes som årsagen til at ulighed og ligestilling ikke opskrives diskursivt i Erhvervsstrategien (Aalborg Kommune, 2023a). Verdensmålsstrategien, der vægter ligestilling og lige muligheder som centrale aspekter, står i kontrast til lederens udtalelse:

> "(...) Det er ikke vores opgave at gå ud til virksomhederne og kigge på fordelingen af mænd og kvinder. Men vi kan hjælpe med at kigge på, om de rette kompetencer er tilgængelige – maskuline/feminine kompetencer med videre (...)." (bilag 5).

I citatet siger lederen, at det ikke er afdelingens opgave at hjælpe virksomhederne med at se på fordelingen af mænd og kvinder, men at de godt kan hjælpe med at vurdere, om de *rette kompetencer* er til stede - herunder maskuline og feminine. Der opstår imidlertid friktion, når lederen på den ene side udtaler, at det ikke er afdelingens opgave at hjælpe virksomhederne med at kigge på fordelingen af mænd og kvinder, og på den anden side siger, at de godt kan hjælpe virksomhederne med rette kompetencer; maskuline/feminine. Vi tolker det som en art modsigelse, fordi mænd/kvinder og maskulin/feminin kan siges at være hinandens synonymer. Der opstår en sprække i materialet, der indikerer, at lederen ikke ønsker at bevæge sig yderligere ind i snakken om ligestilling. Idet hun omformulerer mand/kvinde til maskuline/feminine kompetencer, tolker vi, at det igen bliver komfortabelt at tale om, og dermed udebliver ligestillingsaspektet. Dette bevirker, at ligestillingsaspektet indtager en position, som ikke er tilladt at berøre i afdelingen og i relation til virksomhederne. Det begrænsede sprog, og dermed handlerum for at tale om diversitet, underbygger medarbejder 3 i samtalen, hvor vi spørger ham, om han kunne finde på at italesætte diversitet ude i de virksomheder, han samarbejder med. Dertil siger medarbejderen:

> "Ja, jeg kan godt finde på at tale om diversitet, men ikke på den måde, jeg lærte på universitetet. (...)" (bilag 5).

I citatet siger medarbejderen, at han godt kan finde på at tale med virksomhederne om diversitet, men på en bestemt måde. Vi tolker dermed, at virksomheden har en væsentlig

indflydelse på afdelingens handlerum, når disse afgør, hvordan der kan tales om diversitet. På samme måde italesætter medarbejder 1, hvordan hun anskuer, at Verdensmålene "italesættes" i afdelingen:

> "(...) Men hvis jeg skal forklare, hvordan vi forholder os til de Verdensmål her i afdelingen, så tænker jeg på det som et slags tapet. Eller et slags bagtæppe vil jeg sige på det, vi gør. Det, der står i Verdensmålene, det gør vi jo hele tiden (…)" (bilag 5).

I citatet står der, at medarbejder 1 anskuer, at de i afdelingen forholder sig til Verdensmålene som en art bagvedliggende tapet, og at hun synes, at de hele tiden arbejder ud fra Verdensmålene. Vi tolker således, at det udgør en udfordring, når arbejdet med Verdensmålene positioneres i baggrunden af afdelingens arbejde frem for en bevidst, reflekteret del af praksis. I kraft af citatet tyder det ikke på, at arbejdet indgår som en del af den daglige praksis, der eksisterer konsensus om. Med CDL (Steyn et al., 2018) for øje og den erkendelsesinteresse vi heri anlægger, er argumentet, at vi netop er nødt til at bevidstgøre og italesætte, hvor magt og diskurser er en del af det strukturelle- og systematiske bagvedliggende, henimod at destabilisere forhold. I forlængelse heraf ses en kobling fra Verdensmålene til et uddrag af Erhvervsstrategien, som behandler mangfoldighed i et tiltrænings- og fastholdelsesperspektiv:

> "Den fortsatte udvikling af Aalborg som attraktiv uddannelsesby med mangfoldighed og internationalt udsyn er afgørende for tiltrækning og fastholdelse af nationale og internationale elever og studerendes kompetencer med henblik på at sikre kvalificeret arbejdskraft til erhvervslivet" (bilag 5).

I Erhversstartegiens mål nummer syv med overskriften: Attraktiv og International, beskrives det, at byens udvikling med et mangfoldigt og internationalt udsyn er afgørende for tiltrækning og fastholdelse af kompetencer for at sikre kvalificeret arbejdskraft. Vi tolker dermed, at Erhvervsstrategien igennem denne diskursive italesættelse, positionerer Aalborg som en mangfoldig og attraktiv uddannelsesby. Hermed er *mangfoldighed og internationalt udsyn* positioneret som relevant på strategisk- og politisk niveau. Mangfoldighed nævnes som det her fremgår, men diversitet nævnes ikke én gang i Erhvervsstrategien (Aalborg Kommune, 2023a).

> ”(...) Men vi mangler udenlandske medarbejdere. Nogen, der taler andet end dansk. Det har vi endnu ikke knækket koden til. Det er svært, fordi dem vi samarbejder med taler dansk (de nordjyske virksomheder).” (bilag 5).

I citatet beskriver lederen, hvorledes afdelingen mangler ansatte, som taler andet end dansk, og at hun oplever, det er svært, fordi det nordjyske erhvervsliv, som afdelingen samarbejder med, taler dansk. Vi tolker, at der opstår friktion mellem det, lederen udtaler, der rummer en lav grad af mangfoldighed og det, som strategien foreskriver og efterspørger; *mangfoldighed og internationalt udsyn* (Aalborg Kommune, 2023a). Det betyder, at magten heri klumper sig sammen om dem, der taler dansk, hvilket står i kontrast til strategiens egentlige hensigt som førnævnt. Vi tolker derfor, at dansk modersmål positioneres som førstehed i forhold til ansættelse i afdelingen, og andre modersmål andetgøres (Staunæs, 2004). Desuden undrer vi os over, at der umiddelbart i Nordjylland ikke findes virksomheder, der efterspørger specialister, der taler engelsk, og at det ikke er lykkedes dem at ansætte medarbejdere, der taler både dansk og andre sprog. I samtalen med medarbejder 2 underbygger hun, at det danske sprog er afgørende for ansættelse i afdelingen og rådgivning af erhvervslivet:

> ”(...) Måske noget med tradition. Eller sproget. Når vi skal rådgive virksomheder, er det svært, hvis folk ikke taler dansk (...).” (bilag 5).

I ovenstående citat siger medarbejder 2, at der muligvis er en sammenhæng mellem sproget og det faktum, at medarbejderne i afdelingen taler dansk som modersmål. Vi fremanalyserer dermed, at sproget ligeledes er det, som rammesætter (u)muligheder for positionering med hensyn til diversitet i afdelingen. Når der ikke diskursivt åbnes for, at afdelingens arbejde kan foregå på andre sprog end dansk, indsnævres mulighederne for handling, og for dermed at favne bredere. Dette står ydermere i spænding til den diskursive handling, der tilkendegives i Erhvervsstrategien, hvori der står, at man vil satse på: ”Strategiske, tværfaglige og internationale partnerskaber.” (Aalborg Kommune, 2023a). Dette står for os frem som en friktion mellem det strategiske og politisk funderede, og det, som medarbejderne i afdelingen ytrer og gør i praksis.

8.3 Det kønnede perspektiv

Afsnittet rammesætter de kønnede udtalelser, der er kondenseret i det empiriske materiale. Her klarlægges tendensen til, at afdelingen vægter kønsaspektet i italesættelsen af diversitet.

I samtalerne med medarbejder 1 og 2 spørger vi dem begge; "Hvis vi siger diversitet, hvad siger du så?". Hertil svarer medarbejderne:

> "Jamen, jeg bliver optaget af: Hvad er vækst? Hvad er de rette kompetencer? Men jeg synes også det der med køn kan være lidt svært, for hvad er det vi ønsker at opnå, når vi grupperer os som kvinder (og mænd)." (bilag 5).

> "Jeg tænker mange ting. Kort opsummeret: køn, hudfarve, størrelse og seksualitet. Koblet til dagligdagen her, så er det relevant i forhold til køn og ledelse. Vi er rimelig godt med her i afdelingen." (bilag 5).

I citaterne fremgår det, at medarbejder 1 fremhæver vækst, kompetencer og køn som definerende for diversitet, mens medarbejder 2 opsummerer diversitet som: køn, hudfarve, størrelse og seksualitet - og refererer desuden til køn og ledelse. Det bliver tydeligt, at deres opfattelse af diversitet, er to forskellige ting, dog har de begge det til fælles, at køn bliver fremhævet som relevant i forbindelse med diversitet. Vi tolker, at den diskurs, der her bliver lyssat, er den almindelige og tilgængelige diskurs, nemlig at diversitet er noget med kønsstereotyper (Just & Muhr, 2022). I relation til det kønnede perspektiv har lederen samt medarbejder 1 og 2 holdninger hertil. Medarbejder 2 fortsætter:

> "Der hvor jeg tidligere var ansat i en anden del af organisationen, der er nogle ting med kvinder i ledelse, noget der virker ulige (...). Hvordan er de (mænd) valgt til at ende her? Måske havde en kvinde været mere kvalificeret til jobbet. Er det et spørgsmål om, hvem der råber højest?" (bilag 5).

I citatet indrammer medarbejder 2, at der i relation til det kønnede perspektiv tidligere har været noget med kvinder i ledelse, i en anden del af organisationen. Det italesættes som, at der er en tendens til, at mænd oftere end kvinder indgår som en del af ledelsen, og at det ikke nødvendigvis er kvalifikationerne, der har afgjort valget, men nærmere den, der har råbt

højest. I sammenhæng med specialets teori om magt og italesættelsen af, at der er ulighed, når det kommer til kvinder i ledelse (Just & Muhr, 2022), tolker vi, at medarbejder 2 er bevidst om de kønnede perspektiver om ulighed, der hersker i samfundet. Ligeledes findes der en nuance i citatet, der indikerer, at medarbejderen ser denne ulighed som en udfordring og noget, der ikke bør accepteres. Heri tolker vi, at der opstår friktion i materialet, der rummer vilje til modmagt mod den nuværende diskurs i afdelingen om det kønnede perspektiv. Dette fordi muligheden for at italesætte diskursen udebliver, når mand/kvinde-problematikkerne afvises af lederen som aktuelt i afsnittet om positioneringsmuligheder. Citatet underbygger desuden den førnævnte diskurs, der lyssætter diversitet som noget med kønsstereotyper.

> "Jeg er mere på "diversitetsholdet" end ''mand/kvindeholdet'. For mig har det ikke været helt naturligt at stille for meget spørgsmålstegn ved mand/kvinde-problematikkerne. I forhold til kønsdiversitet, så har jeg det fint med at blive set som en rollemodel for andre kvinder, hvis jeg dermed kan inspirere andre til at gå efter det, de ønsker i deres liv og arbejdsliv. Jeg vil dog helst opleves som en rollemodel i kraft af den jeg er og de ting, jeg udretter." (bilag 5).

Lederen italesætter ovenfor, at hun er mere på diversitetsholdet end på mand/kvinde holdet. Lederen beskriver, at det for hende ikke har været naturligt at stille spørgsmålstegn ved mand/kvinde problematikkerne. Lederen genkender desuden følelsen af at være en rollemodel qua jobbet som erhvervsdirektør. Vi tolker, at der opstår friktion, når lederen på den side vedkender sig sin position som rollemodel i kraft af sine handlinger, og på den anden side ikke vedkender, at hun er en kvindelig rollemodel. Dette tolker vi med ophav i, at lederen afviser kønsspørgsmålet, når det rejser sig, og ikke stiller spørgsmålstegn ved mand/kvinde problematikkerne.

I kontrast hertil, berører medarbejder 1 det kønnede perspektiv og fremhæver sin forståelse af kvinders kamp mod mænd:

> "(...) Nu er det så kvindernes tur, og hvad er det, vi vil opnå? Hvad er det, vi ønsker at opnå, når vi grupperer os som kvinder (og mænd)?" Jeg synes, det er blevet svært at være helt almindelig ciskønnet." (bilag 5).

> "Men jeg er også meget optaget af, at vi skal passe på, at mændene ikke bliver vores modstandere. Så kan I kalde mig håbløst gammeldags, eller hvad I vil, men det er sådan, jeg har det." (bilag 5).

Medarbejder 1 italesætter, at hun er i tvivl om, hvad det er *kvindekampen* vil opnå i den gruppering, der sker, når vi kategoriserer mænd og kvinder. Medarbejderen italesætter desuden mellem linjerne, at der samfundsmæssigt har været et større fokus på mennesker, der identificerer sig anderledes end den binære forståelse af mand og kvinde, og som dermed står i kontrast til det at være ciskønnet. Vi tolker, at medarbejderen ligeledes er blind for sin magtfulde position, idet hun udtrykker, at det er blevet svært at være; "(...) helt almindelig ciskønnet" (bilag 5). Med udgangspunkt i magt og positionering, tolker vi, at hun de facto står på en mere privilegeret position, end dem, hun i citatet stiller sig i opposition til, nemlig dem, der ikke er ciskønnede. Vi tolker derfor, at der heri optræder en art blindhed for privilegier. Medarbejder 1 formidler samtidig en bevidsthed om, at magten tilfalder nogle bestemte, og dem (mændene) ønsker hun ikke at udfordre og yde modstand. Vi tolker, at der i citatet er en sprække - en art grænse for, hvor langt de kan gå i forhold til magtkampen. Vi tolker desuden, at medarbejderen forsøger at opretholde den nuværende diskurs, når hun stiller spørgsmålstegn ved, hvad *vi* vil opnå, når vi grupperer os som mænd og kvinder. Desuden udviser medarbejder 1 en form for opgivelse og modstand overfor forandring (Staunæs, 2004), når hun kategoriserer sig selv som *håbløst gammeldags*. Der opstår her friktion mellem specialets teoretiske forståelse af diskurs og magt (Foucault, 1994; Steyn et al., 2018), og medarbejderens forståelse af, hvad det afstedkommer at tale om samme. Den fremtrædende diskurs er således, at nogens magtfulde positioner, udvisker andres positioner. Dette skaber netop friktion til vores, som forskere, forståelse af at magt og diskurs definitivt er en integreret del af at tale om diversitet (Steyn et al., 2018).

> "Jamen, når du siger det, så kommer jeg til at tænke på, at jeg egentlig ønsker et erhvervsliv, der rummer meget mere end det, det gør i dag. Det er da så trættende at se på, når kvinder leger mænd, og mænd rekrutterer endnu et jakkesæt ind i en stilling. Vi skal jo tænke meget bredere end det." (bilag 5).

I citatet udtrykker medarbejder 1, at hun ønsker at se et erhvervsliv, der rummer mere end det gør i dag, og tænker bredere i relation til rekruttering af mænd og kvinder. I lyset af specialets teoretiske afsæt, tolker vi, at medarbejderen positionerer sig i opposition til det erhvervsliv,

hun ser i dag, men samtidig er det også tydeligt med magtbegrebet for øje, at medarbejderen vil have svært ved at *svømme* imod den allerede etablerede magt og diskurs.
Magten afgør således, hvor langt medarbejderne kan gå imod de etablerede diskursive strømninger, som bestemmer handlemuligheder, der også er pointeret i forbindelse med foregående citat. Medarbejderen indrammer således det spændingsfelt afdelingen står i, i relation til det kønnede perspektiv. De *svømmer* i diskurserne; nogen mod nogen, kønsstereotypiske forestillinger om kvinders position samt afstandstagen til ligestillings- og kvindekampen.

8.4 Diversitet i afdelingen

Indeværende afsnit indbefatter, hvorledes afdelingen forstår og i deres daglige virke arbejder med diversitet. Dette inddrages med henblik på at synliggøre nuværende status med diversitet i afdelingen.

Samtalen med lederen indledes med spørgsmålet; *hvordan ser diversitet ud hos jer*? Dertil svarer lederen, hvor det skal bemærkes, at en del af citatet er anvendt i tidligere analyseafsnit:

> "Vi har en fin sammensætning af diversitet, fx lønjobbere, studiemedarbejdere, mv. Men vi mangler udenlandske medarbejdere. Nogen, der taler andet end dansk. Det har vi endnu ikke knækket koden til. Det er svært, fordi dem vi samarbejder med taler dansk (de nordjyske virksomheder)." (bilag 5).

I citatet fremstår og oplistes diversitet som jobkategorier, og hermed fastslås det, at afdelingen har en divers sammensætning. Endvidere fortæller lederen, at de mangler udenlandske medarbejdere. På den ene side siger hun, at de ikke har *knækket koden* til det, og på den anden side begrunder hun det i, at de nordjyske virksomheder, som afdelingen samarbejder med, taler dansk. I lyset af specialets teoretiske greb, tolker vi først og fremmest, at lederen positionerer et hierarki med hensyn til, hvordan hun (og dermed afdelingen) forstår diversitet. Jobkategorier, såsom *lønjobbere* og *studiemedarbejdere*, indtager heri positionen førstehed, hvor *udenlandske medarbejdere* indtager positionen andethed. Der opstår et spændingsfelt, når lederen siger, at de ikke har knækket koden til at ansætte udenlandske medarbejdere, og samtidig begrunder det i, at virksomhederne taler dansk.

> ”I start 2021 lavede vi en opgørelse af, hvem vi var her i afdelingen. Og vi kunne ligesom konstatere at, vi har en rigtig sund/fin fordeling af alder/køn/sociale ansættelser etc. Så det betyder altså, at vi godt kan være vores diversitetsmodel bekendt her i afdelingen.” (bilag 5).

Medarbejder 1 bekræfter lederens betragtning om, at afdelingen har en god sammensætning af medarbejdere med hensyn til diversitet. Hun fremhæver desuden afdelingens såkaldte *diversitetsmodel*, som dog ikke følges af en forklaring af, hvad den er. Vi tolker dette som en konstituering af, hvad diversitet er, når diversitet italesættes som opgørelser af den interne medarbejdersammensætning. Det fremstår desuden som en art selvkonstituering af, at de er diverse i afdelingen, når medarbejderen taler på vegne af hele afdelingen: “(...) vi kan godt være vores diversitetsmodel bekendt her i afdelingen” (bilag 5). I kraft af det medarbejderen siger, konstitueres desuden underliggende positioner for første- og andethed; man kan være enig i hendes udtalelse som en del af *vi*, eller man kan være uenig, og dermed ekskluderes som *vi*. Vi tolker derfor, at denne italesættelse og kategorisering af diversitet vidner om en begrænsende forståelse, hvori det kan blive svært at byde forandring velkommen (Staunæs, 2004). Når diskurser netop forstås som en tolkningsramme, der tilbyder (u)muligheder til at se, tænke, forstå og handle (Staunæs, 2004), er disse også retningsgivende for det udsyn, som tages og gives. I relation til ovenstående, hvor diversitet forklares med udgangspunkt i jobkategorier og opgørelser, bliver udsynet dermed indsnævret for, hvad der kan og ikke kan tales om. Vi tolker derfor, at medarbejderens udtalelse kan virke begrænsende for de muligheder andre har for at italesætte andre perspektiver og yde modmagt. Medarbejder 1 understreger igen hendes tilfredshed med diversitet i afdelingen:

> “Jeg er ikke helt færdig med at fortælle, hvor gode jeg synes, vi faktisk er her, til det med diversitet. Vi kan altså godt være vores diversitetsmodel bekendt her.” (bilag 5)

I citatet fortæller medarbejderen, at hun synes, de er gode til det med diversitet i afdelingen, og *diversitetsmodellen* nævnes igen. I lyset af de teoretiske betragtningsvinkler, tolker vi, at når medarbejderen ytrer, hvor god afdelingen er til det med diversitet, lukkes der for muligheden for at tale om og dermed arbejde med diversitet. Dette kan desuden tolkes som en art forsvarsmekanisme mod forandring (Staunæs 2004). Når medarbejderen nævner afdelingens diversitetsmodel for anden gang, tolker vi, at der opstår friktion, fordi afdelingen ikke umiddelbart har en diversitetsmodel- eller strategi. Denne tolkning kvalificeres af

medarbejder 3: "Nej, diversitet er ikke en bevidst strategi." (bilag 5). Vi tolker dermed, at medarbejderen 1 taler ud fra personlige holdninger, som på den måde kan komme til at agere fundament for det, der bliver den fælles indstilling til diversitet i afdelingen. Vi tolker ligeledes, at dette kan udgøre en udfordring, da den forankrede diskurs, som lederen og medarbejderne er medskabere af, også er ramme- og retningsgivende for det, som kan ses og ikke ses - og dermed tales om og ikke tales om. Når den enkelte, på en i forvejen privilegeret position, taler på vegne af de mange, limiteres diskursen. I samtalen med medarbejder 1, spørger vi hende, om hun har nogle tanker om, hvad det vil give virksomhederne, de samarbejder med at interessere sig for diversitet. Hertil svarer hun:

> "Jeg tænker, at virksomhederne kan få alt muligt tilbage ved at interessere sig for diversitet, eksempelvis bedre kultur uden 'hyggeracisme', mentorbuddy - alt muligt udover det med økonomi." (bilag 5).

I citatet perspektiverer medarbejder 1, hvad de nordjyske virksomheder kan få ud af at interessere sig for diversitet. Hun kobler det sammen med eksempelvis at få en *bedre kultur*, udover at hun ser, der kan være et økonomisk incitament. I kraft af den teoretiske forståelse af magt, positionering og første/andethed, tolker vi, at økonomi positioneres som det, der er magtfuldt, hvorfor det er *økonomi* som den overordnede diskurs, der dermed arbejdes ud fra. Diskursivt fastfryses magten om økonomi, som den primære interesse i at opskrive diversitet i nordjyske virksomheder. Friktionen mellem forståelsen for de positive effekter virksomhederne kan få ud af at arbejde med diversitet, såsom *bedre kultur,* og den manglende formidling af disse flerfacetterede budskaber, står dermed i kontrast til hinanden. Denne analytiske pointe underbygges desuden i den kvalificerende samtale med medarbejder 3, som siger:

> "Jeg ser diversitet ud fra en base om, at flere forskellige kompetencer kan komme i spil. Jeg tænker på virksomhedens vegne, at der er nogen som kan gøre en forskel, men det kræver, at organisationerne er med." (bilag 5).

I ovenstående citat, siger medarbejderen, at diversitet betyder, at forskellige kompetencer kan komme i spil, og samtidig siger han, at det kræver at virksomhederne også ønsker at arbejde med diversitet. Medarbejder 3 er således mere konkret i udtalelsen om, hvad det kan give virksomhederne at arbejde med diversitet, i modsætning til medarbejder 1, der taler om en

bedre kultur. Vi tolker, at det friktionelle i materialet viser sig, fordi medarbejderne netop giver udtryk for, at de ved, hvilke positive effekter det kan afstedkomme at arbejde med diversitet, og samtidig ikke systematisk og strategisk gør det. Vi tolker dermed, at afdelingen ubevidst fastholder virksomhederne i en position, som efterlader et begrænset rum til diversitet. Samtidig synliggøres den komplekse relation og vekselvirkning mellem afdelingen og virksomhederne, når virksomhederne ikke efterspørger diversitet, og afdelingen ikke italesætter diversitet som værdifuldt at arbejde med.

> "Ja, det kan man sige. Lidt firkantet sagt måske: Vi har ikke et mål om, at presse noget ned i halsen på dem. Men vi kommer ikke som rådgivere og siger, I skal gøre sådan og sådan, for at komme i mål." (bilag 5).

I citatet bliver det konkretiseret og kvalificeret, at det er de nordjyske virksomheder, der er bestemmende for, hvilke opgaver afdelingen løser. Medarbejder 3 tilføjer i øvrigt, at de ikke presser virksomhederne til at arbejde med bestemte ting for at komme i mål. Det vil sige, at de fokusområder, som afdelingen finder betydningsfulde, ikke nødvendigvis bliver modtaget godt af virksomhederne, og dermed afholder afdelingens medarbejdere sig muligvis fra at arbejde med disse. Vi tolker, at der heri findes magthierarkier og positioner. Den komplekse relation, der er mellem afdelingen og de virksomheder, de samarbejder med, skaber et magtforhold, som gør, at afdelingen er nødt til at *svømme med strømmen* i den retning, efterspørgslen foreskriver. Den komplekse relation bunder i, at virksomhederne er en slags kunde og arbejdsgiver for afdelingen. Vi tolker, at det kan betyde, at det er svært for afdelingen at udvikle sig med hensyn til diversitet, når de skal arbejde i den retning, som de nordjyske virksomheder har behov for.

8.5 Opsummering og diskussion af analyse del 1

Følgende afsnit indeholder først en opsummering af de tre væsentligste pointer i analyse del 1, som følges af en diskussion over de analyseresultater, der er fremskrevet i ovenstående.

8.5.1 Opsummering

Grundlæggende opstår der i analysen friktion og et spændingsfelt mellem vores forståelse og arbejde med diversitet, som forskere, og informanternes forståelse af samme. Informanterne giver udtryk for, at afdelingen har en god diversitetsmodel, og at der derfor arbejdes med

diversitet, hvilket fremstår som en art modstand på andre perspektiver, såsom de perspektiver, vi som forskere inviterer til. I forlængelse af dette opstår friktion, fordi vi i modsætning hertil grundlæggende anskuer alt som diskurser, hvorfor diversitet konstitueres igennem det sagte og ikke sagte, og at magt er en indlejret del af at forstå og arbejde med diversitet. Det bliver derfor svært at tale om diversitet, fordi den sproglige kløft mellem os er stor. Heri ligger den manglende anerkendelse af, at sproget er ramme- og retningsgivende for de handlemuligheder, de selv og erhvervslivet har. Analysen er derfor en fremskrivning af alt det, der ligger imellem os som modstridende og brydende lag (Pors & Husted, 2021).

I analysen cementeres magtpositionen; at afdelingen understøtter alt inden for erhvervsfremme. Strategierne og samtalerne med medarbejderne italesætter dog bestemte kernekompetencer, som dem der er magtfulde: grøn omstilling, nytænkning og vækst. Dermed fremsiges disse kernekompetencer som særlige, mens andre kompetencer nedprioriteres. Det kan dog diskuteres, hvorvidt erhvervsfremme gælder for hele det nordjyske erhvervsliv, eller om det gælder *mest* for de erhvervsdrivende med disse magtfulde kernekompetencer, som afdelingen har behov for i udviklingen af kommunen? De erhvervsdrivende, der ikke kan tilbyde disse kernekompetencer, andetgøres og ekskluderes hermed.

De diskurser, der er fremskrevet i analyse del 1, kommer de facto fra et magtfuldt sted. Ophavet til disse er et homogent udsnit af politiske og erhvervsmæssige kræfter med ensrettede identitetsmarkører såsom: hvide, (kultur)kristne med en god socioøkonomisk status (bilag 6). Dermed er der risiko for, at de prioriterede perspektiver og fokuspunkter for arbejdet med at fremme det nordjyske erhvervsliv bliver ensidige. Dette fordi en homogen gruppe med identiske identitetsmarkører taler ud fra samme position, hvilket udfordrer en mulig opblødning og balance, der opstår med perspektiver fra en mere divers sammensat gruppe (Østergaard et al., 2011).

8.5.2 Diskussion af analyse del 1

Når vi taler om diversitet, gør vi det med udgangspunkt i magt, diskurser og positioner (Foucault, 1994; Steyn et al., 2018; Davies & Harre, 2014), og samtidig med et ønske om at lyssætte og *blive ved* problemerne (Haraway, 2016). Diversitet forstås som et komplekst fænomen, der udspringer af både synlige og usynlige identitetsmarkører, der er gensidigt konstituerende for individer (Steyn et al., 2018; Østergaard, 2022). Når medarbejderne i

afdelingen taler om diversitet, lyssættes det særligt som kønsdiversitet, og at nogens positioner udvisker andres positioner - hvilket rammesættes metaforisk som: *nogen mod nogen*. I analysen fremgår det desuden, at samtalerne med lederen samt medarbejder 1 og 2, tager afstand fra at tale om mand/kvinde problematikkerne, mens der opleves mindre modstand på disse aspekter i samtalen med medarbejder 3. Som kvindelige forskere, kan vi i den forbindelse stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt deres situering er afgørende for dette? (Haraway, 2018). Tager de netop afstand fra at tale om kønsproblematikkerne, fordi de *svømmer* i en diskurs, hvori disse kønsproblematikker ikke favnes? Når vi, med afsæt i den fremherskende samfundsmæssige diskurs, ikke kan tale om det, der de facto er vigtigt at tale om vedrørende diversitet, bliver det svært at komme videre med læring og udvikling. Når diversitet og ligestilling forstås som *nogen mod nogen*, er det udfordrende at tale om diversitet og blive ved problemerne, og dermed skabe udvikling og læring. Vi anskuer dermed den diversitetsdiskurs, der fremkommer i analysen som begrænsende, og at medarbejdernes identitetsmarkører kan være udslagsgivende i forhold til, om de mener, det er relevant og interessant at arbejde målrettet med diversitet. Ydermere kan man stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt det overhovedet er muligt for den enkelte at se behovet for læring og udvikling, når de *svømmer* i en ensrettet diskurs for diversitet. Da diskurser og magt hænger uløseligt sammen (Steyn et al., 2018), er det svært for medarbejderne at *svømme mod strømmen*, hvorfor de er nødt til at være medspillere af den dominerende diskurs, der er tilgængelig i afdelingen. Hvis man ikke ved, at der findes andre perspektiver (såsom diversitet), så er det svært at opsøge disse perspektiver med henblik på læring og udvikling. Analysen tegner derfor et billede af, at medarbejderne har en holdning til, hvad diversitet er; det er blot en anden forståelse af diversitet, end den vi i specialet anlægger. Der opstår dermed en friktionel spænding mellem det, vi som forskere og litteraturen anskuer som væsentligt, og det, de i afdelingen ser som væsentligt i forhold til diversitet.

I den sammenhæng tydeliggøres det dog, at afdelingens medarbejdere mener, at de har en divers sammensætning og en god diversitetsmodel. Vi mener dog i lyset af analyse del 1, at afdelingen i høj grad kan udvikle sig og arbejde langt mere målrettet med diversitet, som det forskningsmæssigt foreskrives. Fordelene ved dette er, som det fremgår af det forskningsmæssige landskab, at diversitet både kan understøtte innovative løsninger, og at et naturligt resultat af at rekruttere mere diverst er, at processen i at sikre den rette arbejdskraft og kompetencer bliver lettere (Just & Muhr, 2022; Østergaard et. al. 2011). De førnævnte fordele ved at arbejde med diversitet, er nogle af de strategiske fokuspunkter, som er nævnt i

Erhvervsstrategien. Afdelingen har således mulighed for at gå forrest og vise erhvervslivet, hvilke muligheder det skaber for vækst-, konkurrence- og innovationsevnen, ved at opskrive arbejdet med diversitet og således tilføre fokuspunkterne endnu en dimension (Østergaard, 2022; Østergaard et al., 2011). Samtalen med medarbejder 3 tydeliggør, at en stor del af arbejdet består i at spotte trends og tendenser i relation til at understøtte det nordjyske erhvervsliv (bilag 4). Specialets forskningsmæssige fundering og den fremherskende diskurs, betoner etiske og moralske nuancer, som er væsentlige at have blik for. I forlængelse af dette giver det for os som forskere anledning til forundring; hvordan kan det være, at afdelingen ikke føler sig forpligtet på et etisk- og moralsk niveau til at arbejde målrettet med diversitet?

Årsagen hertil kan muligvis findes i tendensen til, at afdelingens arbejde med diversitet er oppebåret af personlige holdninger. Analysen betoner kontrasten mellem de klart definerede mål i Erhvervs- og Verdensmålsstrategien, og disse personlige holdninger. Afdelingen befinder sig i et bureaukratisk system, hvor der kan være langt fra strategier på et politisk niveau til implementering og operationalisering i afdelingen. Dette muliggør, at der lettere kan opstå autonomi hos medarbejderne, hvori de strategiske fokuspunkter hæmmes eller fremmes. Analysen tegner således et billede af, at der ikke findes nogen fælles retning i relation til diversitet, herunder manglende strategiske overvejelser og klare målsætninger på et fælles refleksivt niveau, hvor etiske og moralske perspektiver kan inddrages. Måden diversitet italesættes, er således ramme- og retningsgivende for det, der kan- og ikke kan tales om. Sammen er de (med)skabere af en fælles diskurs, som åbner og lukker for handlemuligheder. Bevidstheden om hvorledes dette rammesætter handlemulighederne for afdelingens medarbejdere og det nordjyske erhvervsliv, er dermed ikke til stede, og udsynet indsnævres.

Som beskrevet ovenfor, opstår der friktion mellem deres og vores forståelse, når afdelingen konkluderer, at de er gode til det med diversitet, som står i kontrast til det magt- og diskursperspektiv, vi anlægger. Dermed lukkes der teoretisk for at se virkeligheden på en anden måde end den, de selv gør. Overordnet set opstår der friktion og spænding mellem deres forståelse af diversitet, og den, vi heri anlægger. Spørgsmålet er derfor - i forlængelse af specialets grundlæggende erkendelsesinteresse: Hvordan kommer vi videre med læring og udvikling herfra? Dette spørgsmål mener vi, skal besvares med CDL (Steyn et al., 2018); vores teoretiske og forskningsmæssigt funderede bud, der opskriver diversitet på niveau med magt og diskurs, hvor personlige holdninger kan trækkes i baggrunden. Vi får dermed

mulighed for at anskue arbejdet med diversitet på en mere systematisk og universel måde, i stedet for at lade det være båret frem af personlige holdninger. CDL (Steyn et al., 2018) danner således rammen for de hypotetiske læringsmuligheder, der kan fremskrives med udgangspunkt i indeværende analyseafsnit.

Kapitel 9

Analyse - del 2

9. Analyse del 2

Følgende kapitel opbygger som et scenarie, der rummer de læringsmuligheder, som fremskrives på baggrund af analysens første del med udgangspunkt i CDL. Herunder benyttes Steyn et al.'s ti færdigheder til at lyssætte de læringsmuligheder, som informanternes udsagn indeholder (Steyn et al., 2018). Samtidig udfolder analysen, hvorledes cementerede magtpositioner kan udfordres, og dermed nuanceres og fremskrives de eksisterende læringsmuligheder, der findes i afdelingen med henblik på diversitet.

9.1 Magt er den forskel, der skaber en forskel

> "(...) Det er ikke vores opgave at gå ud til virksomhederne og kigge på fordelingen af mænd og kvinder. Men vi kan hjælpe med at kigge på om de rette kompetencer er tilgængelige – maskuline/feminine kompetencer med videre. (...)" (bilag 5, også anvendt i afsnit 8.2).

I citatet udtaler lederen, at det ikke er afdelingens opgave at hjælpe virksomhederne med at se på fordelingen af mænd og kvinder, men at de godt kan hjælpe virksomhederne med at se på, om de rette kompetencer er til stede, herunder maskuline/feminine. I relation til færdighed nummer et, som er oversat til: *Magt er den forskel, der skaber en forskel*, betones det, at forskelle skaber hierarkier, der giver nogle personer privilegier, som andre ikke har, ofte gennem italesættelse af egnethed (Steyn et al., 2018). I relation til CDL vurderer vi, at lederen i sin udtalelse skaber et hierarki mellem mænd og kvinder. Dette hierarki opstår, idet kønsdiversitet og mand/kvinde problematikkerne ikke er nogle udfordringer, lederen mener, at afdelingen bør understøtte. Idet lederen tager afstand fra at kigge på fordelingen af mænd og kvinder i virksomhederne, underbygger hun samtidig den magtskævvridning, der findes mellem mænd og kvinder (Just & Muhr, 2022). Vi vurderer, at en afledt effekt af citatet er, at lederen fremmer den i forvejen privilegerede position, som mænd indtager, hvilket efterlader kvinder i en mindre magtfuld position. Dermed bidrager lederen til det etablerede system, hvori magten i højere grad tilfalder mændene (Just & Muhr, 2022). Vi identificerer heri friktion, fordi hun på den ene side besidder en magtfuld position som leder i afdelingen, og på den anden side samtidig afviser magtens agens og skævvridningen mellem kønnene ved at negligere, at der findes kønsforskelle i erhvervslivet. I analyse del 1 er det fremanalyseret, at afdelingen mangler en diversitetsmodel i afsnit 8.4. I relation til at implementere en forståelse

for, at magt skaber en forskel, finder vi det relevant at indføre en konkret diversitetesmodel på et strategisk niveau. Modellen kan med fordel indeholde en introduktion til, hvordan medarbejdernes identitetsmarkører medfører hierarkier. Dette inkluderer en intersektionel forståelse af de tilgængelige positioner i afdelingen. Gennem analyse del 1 er det fremanalyseret, at der er tilgængelige og utilgængelige positioner i henhold til, hvad det er tilladt at tale om i afdelingen. Herunder indtager *rette kompetencer* en tilgængelig position, mens *ligestilling* indtager en utilgængelig position. Når der fremtræder en forståelse for intersektionalitet, vil det medføre en mulighed for, at medarbejdere får en større sensitivitet for diversitet, og hermed en forståelse for, at magt er det, der skaber en forskel.

9.2 Social placering har en betydning

> "(...) Nu er det så kvindernes tur, og hvad er det, vi vil opnå? Hvad er det, vi ønsker at opnå, når vi grupperer os som kvinder (og mænd)? Jeg synes, det er blevet svært at være helt almindelig ciskønnet." (bilag 5, også anvendt i afsnit 8.3).

I citatet formidler medarbejder 1, at hun er uforstående overfor den gruppering, både mænd og kvinder laver og formålet dermed. Hun udtrykker desuden, at hun synes, det er svært at være almindelig ciskønnet. I relation til CDL og færdighed nummer to*: Social placering har betydning*, synliggøres det, at medarbejder 1 taler fra en position som en del af en normativt dominerende gruppe (Steyn et al., 2018). Hun taler dels på vegne af det kvindelige køn, og mænd - og hun angiver tydeligt sin egen position som ciskønnet. Medarbejder 1 skaber dermed mening på baggrund af sin krop og de sociale sammenhænge, hun indgår i, både i fortiden og nutiden (Steyn et al., 2018). Vi vurderer, at medarbejderen ikke er bevidst om, hvad det vil sige at indtage en anden position end sin egen. Dette fordi hun tydeligt italesætter sin position, både som kvinde og ciskønnet - og samtidig indikerer, at hun er i opposition til de samfundsmæssige strømninger, der handler om at udligne uligheden for mennesker, der ikke er ciskønnede. Samtidig vurderer vi, at medarbejderens sociale placering betyder, at hun indtager en position, hvorfra hun kan tale på vegne af et helt køn og negligere den kvindekamp, der for nogle er nærværende og nødvendig. I relation til afdelingens læringsmuligheder, er det her anbefalingsværdigt, at bevidstheden om egen situering (Haraway, 2018) tydeliggøres og italesættes, herunder hvilken rolle denne spiller, når medarbejderne sammen skaber mening om deres sociale placering. Eksempelvis udgør medarbejderne en art rollemodeller i kraft af deres positioner som specialkonsulenter og deraf

den indflydelse og påvirkning, de har på det nordjyske erhvervsliv. De kan vælge at gå forrest og udbrede trends og tendenser og påtage sig positionen som rollemodeller, eller de kan afvise denne. I kraft af at medarbejderne i dag ikke har en forståelse for magt, identificerer vi en art blindhed i forhold til den sociale placering, de har. Idet medarbejderne udgør et homogent udsnit af mennesker, som dermed i højere grad har det samme udsyn og muligheder, er det i et læringsperspektiv relevant at udfordre deres sociale placering med nye perspektiver.

9.3 Undertrykkende strukturer krydser og interagerer med hinanden

I færdighed nummer tre påpeges det i første omgang, at analyse af identitetsmarkører bør inddrage det hierarki, der findes mellem disse, hvilket benævnes *intersektionalitet* (Steyn et al., 2018). Når disse gensidigt konstituerende markører fremanalyseres, åbenbares den dominans, der heri ligger. Det er altså ikke nok at analysere de enkelte identitetsmarkører såsom race og køn, som medarbejderne refererer til i samtalerne. Det er desuden påbydende vigtigt at inddrage de, der ikke er omfattet af de bredere identitetsmarkører. Afdelingens medarbejdere udgør, som nævnt ovenfor, et homogent udsnit af personer med sammenlignelige identitetsmarkører. Disse udgør, som beskrevet i analyse del 1: Hvide, (kultur)kristne, midaldrende, veluddannede, mænd og kvinder, der kommer fra en god socioøkonomisk klasse (afsnit 8.1). Kombinationen af disse markører er umiddelbart én af de mest magtfulde, der findes, og de der besidder magtfulde identitetsmarkører, har således et ansvar for at bevidstgøre og agere derefter. På den ene side betyder det, at lederen i kraft af sine identitetsmarkører og sin position som leder i højere grad har en etisk og moralsk forpligtelse til at bevidstgøre de undertrykkende strukturer og systematikker, der er forbundet med opretholdelse af magt (Foucault, 1994). På den anden side opstår friktion, fordi det er svært at se, hvordan afdelingen skal implementere de læringsmuligheder, der findes i forhold til diversitet, fordi undertrykkende strukturer krydser og interagerer med hinanden indad i afdelingen og udadtil mod erhvervslivet. Samtidig agerer afdelingen i et politisk spillerum, hvor strategierne på forhånd er defineret og vedtaget, og heri efterlades lederen og medarbejderne i et snævert handlerum.

9.4 Undertrykkelse eksisterer også i nutiden

> ”(...) I start 2021 lavede vi en opgørelse af, hvem vi var her i afdelingen. Og vi kunne ligesom konstatere at, vi har en rigtig sund/fin fordeling af alder/køn/sociale ansættelser etc. Så det betyder altså, at vi godt kan være vores diversitetsmodel bekendt her i afdelingen.” (bilag 5, også anvendt i afsnit 8.4)

> “Jeg er ikke helt færdig med at fortælle, hvor gode jeg synes, vi faktisk er her, til det med diversitet. Vi kan altså godt være vores diversitetsmodel bekendt her.” (bilag 5, også anvendt i afsnit 8.4)

I citaterne tydeliggøres det, at medarbejder 1 mener, at afdelingens *diversitetsmodel* er god og henviser til en opgørelse fra 2021, hvori det fremgår, at afdelingens fordeling af alder, køn og sociale ansættelser er sund. Desuden påpeger medarbejderen, at hun mener, at afdelingen gør det godt i forhold til diversitet. Færdighed nummer fire, der er oversat til: *Undertrykkelse eksisterer også i nutiden* fastslår, at de fremskridt, der er sket i nyere tid ikke bør skygge for, at der fortsat er udfordringer med ulighed og magt (Steyn et al., 2018). Det er desværre en fremherskende diskurs, at ligestilling er et levn fra fortiden (Just & Muhr, 2022). Samfundskritikken er således en nødvendig del af, at forandring kan indtræffe og opretholdes (Steyn et al., 2018). Vi vurderer, at medarbejderen med sin udtalelse: "Vi er gode til diversitet”, lukker af for positioner, der er i opposition hertil (afsnit 8.4). Dermed er der risiko for at andre perspektiver, såsom at diversiteten kan forbedres i afdelingen, udebliver. Vi forstår ligeledes, at når diversiteten i afdelingen opgøres på baggrund af jobkategorier og brede identitetsmarkører som køn og alder, understreger det de læringsmuligheder som afdelingen er i besiddelse af. Læringen kan implementeres ved eksempelvis at udforske de forskelle, der er i afdelingen, hvilket således kan skabe en større forståelse for de eksisterende forskelle og undertrykkelser, der hersker i samfundet. Ideelt kan der med fordel faciliteres et fælles refleksivt rum, hvori forskellige perspektiver på diversitet kan inddrages og bruges som afsæt for at oparbejde et almengyldigt sprog herfor. Dog kan vi ikke med afsæt i de samtaler, vi har haft med medarbejderne, identificere, hvorvidt kompetencerne til at skabe dette refleksive rum er til stede i afdelingen. Såfremt et læringsdesign skal implementeres, kræver det først og fremmest at kompetencerne til refleksion afdækkes.

9.5 Social identitet er tillært

Færdighed nummer fem, der er oversat til: *Social identitet er tillært* kvalificerer, at magten normaliserer menneskers sociale identiteter, og at magten desuden opretholder en stereotyp forståelse af, at forskellige grupper af mennesker adskilles af biologi eller kultur (Steyn et al., 2018). Hvis denne sociale identitet er tillært, må det samtidig betyde, at den kan aflæres igen, og dermed opbløde de stereotyper, der adskiller mennesker fra hinanden. I det empiriske materiale findes der ikke umiddelbart en direkte kobling til denne færdighed. Dog mener vi, at perspektiverne i færdighed nummer fem er essentielle at inddrage, da færdigheden danner grundlag for den samlede læring omkring diversitet med udgangspunkt i Steyn et al. (2018). Med hensyn til læringsmuligheder kræver det at vende tilbage til afdelingen med henblik på at undersøge kulturen med afsæt i, hvorledes social identitet læres og opretholdes.

9.6 Diskurser har betydning

Færdighed nummer seks tydeliggør, at italesættelse af dynamikkerne bag undertrykkelse, er det første nødvendige skridt imod forandring: Når vi har et sprog for diversitet og de medførte magtprocesser, kan nuancerne fremtræde (Steyn et al., 2018). En af de tydelige udfordringer ved processen med specialet, har været, at vi som forskere har talt *et* sprog, og afdelingens ansatte har talt et *andet* - hvilket kan hænge sammen med den manglende diversitetsmodel i afdelingen (afsnit 8.4). Dette tydeliggøres i analysens første del, og særligt da medarbejder 3 ekspliciterer: “Ja, jeg kan godt finde på at tale om diversitet, men ikke på den måde, jeg lærte på universitetet. (...)" (bilag 5, også anvendt i afsnit 8.2). Medarbejderen siger, at han godt kan finde på at tale med virksomhederne om diversitet, men på en *begrænset* måde. Dermed forstår vi, at medarbejderen direkte afviser den akademiske diversitetsdiskurs. På denne vis cementeres de forskelle, som eksisterer imellem vores sprog og afdelingens sprog for diversitet, som nævnt ovenfor. Som analyse del 1 synliggør, er dette begrænsende sprog for diversitet desuden rammesat af det, virksomhederne efterspørger (afsnit 8.2). Samlet set vurderer vi, at der eksisterer læringsmuligheder i det manglende sprog for diversitet. For at sproget for diversitet får gennemslagskraft, er en strategisk rammesætning af, at diversitet er væsentligt at arbejde med, nødvendig. Blandt andet fremstår modstanden mod at tale om de kønnede udfordringer (afsnit 8.3) som en betydningsfuld diskurs, der sprogligt skal omstruktureres til i højere grad at favne de eksisterende forskelle, der er mellem kønnene.

9.7 Hegemoniske strukturer må afkodes

Færdighed nummer syv påpeger, at *strukturer, der producerer og opretholder forskelle mellem mennesker, må læses og afkodes, for at gennemskue magtens indflydelse* (Steyn et al., 2018). Disse strukturer er indviklet i hverdagsforestillinger, og fremkommer netop i analysens første del, når lederen udtrykker, at afdelingen mangler udenlandske medarbejdere: "(...) Det er svært, fordi dem vi samarbejder med taler dansk." (bilag 5, også anvendt i afsnit 8.2). Lederen siger heri, at det er svært at rekruttere medarbejdere, der taler andet end dansk. I henhold til CDL og indeværende færdighed, vurderer vi, at udtalelsen; *det er svært,* fungerer som en slags slør i deres egen rekrutteringsproces og opretholder, at de fortsat ansætter mennesker med samme identitetsmarkører. Førnævnte kan umiddelbart virke som en neutral udtalelse, men i lyset af CDL og specialets poststrukturalistiske erkendelsesinteresse, kræver det færdigheder at aflæse det, der umiddelbart kan opfattes som neutralt. Med vores afsæt er vi nødt til at stille os kritiske overfor, hvorledes medarbejderen læser og afkoder forskelle og strukturer (Steyn et al., 2018; Stormhøj, 2010). Den hegemoniske magtstruktur, der tydeliggøres heri, og som afdelingens medarbejdere skal lære at aflæse, er at erhvervslivet besidder en magtposition. Når afdelingen accepterer dette paradigmatiske forhold, accepteres det samtidig, at erhvervslivet og dermed økonomien er den faktor, der endeligt har definitionsmagten (Staunæs & Søndergaard, 2005). Der kan i afdelingen fremanalyseres læringsmuligheder med henblik på at aflæse hegemoniske magtstrukturer og samtidig udvikle en bevidsthed om, at det tilsyneladende harmløse hverdagssprog i sidste ende opretholder og konstituerer de strukturer, hvori forskelle produceres. Konkret kan afdelingen understøttes i at udvikle et fælles sprog, eksemplificeret med afsæt i de samtaler, som udgør specialets empiriske materiale. Dermed kortlægges de forskelle og ligheder, der eksisterer i måden, hvorpå diversitet omtales af afdelingens medarbejdere.

9.8 Kultur har materiel betydning (og vice versa)

Færdighed nummer otte rummer erkendelsen af, at *tid og sted, social kontekst og historie spiller dynamisk sammen med sociale konstruktioner, hvorfor der er behov for en dekonstruktion af disse* (Steyn et al., 2018). Dette betyder, at kultur har betydning for det, der prioriteres, og det der ikke gør. Afdelingen kan siges at være en lille brik i et stort bureaukratisk system, hvor rammerne for arbejdet blandt andet fastsættes politisk. I forhold til kultur, og hvorledes sociale konstruktioner har betydning, forstår vi, at der kan fremanalyseres læringsmuligheder i afdelingen med henblik på, at afdelingen udvikler og

fastsætter et etisk og moralsk ansvar. Dette ansvar inkluderer at følge strømningerne i samfundet og inddrage dette i arbejdet med at understøtte de nordjyske virksomheder. Konkret betyder det i første omgang at fremanalysere den indre organisations- og samarbejdskultur i afdelingen, og dernæst den samarbejdskultur, som afdelingen har med virksomhederne. Når samarbejdskulturen - både internt og eksternt - identificeres, lyssættes det spændingsfelt, som de potentielt modstridende kulturer medfører. Erkendelsen af dette kulturelle spændingsfelt, vurderer vi, medfører en ligelig deling af det etiske og moralske ansvar mellem aktørerne. Desuden vurderer vi, at diversiteten i højere grad kan spire, såfremt denne dynamiske vekselvirkning mellem virksomhedernes efterspørgsel og afdelingens udbud bevidstgøres.

9.9 Følelser er en fast bestanddel af hierarkier, der bygger på menneskelige forskelle

Færdighed nummer ni, indeholder erkendelsen af, at *den sociale udveksling af følelser mennesker har, bidrager til en affektiv økonomi, der kan opretholde ulige magtrelationer.* Vi har alle et tilhørsforhold til en bestemt gruppe og kategori, der indeholder attraktioner og aversioner mod andre mennesker (Steyn et al., 2018). Dette tydeliggøres i samtalen med medarbejder 3, som siger:

> "Vi skal levere den vare, vi leverer, men vi skal også fungere sammen internt. (...). Vi er meget afhængige af de spillere, der er ude i marken. Hvis en medarbejder kun talte engelsk, så ville det være svært for denne. (...)" (bilag 5).

Medarbejderen siger således, at et internt samarbejde, der fungerer, er vigtigt, og at de som medarbejdere er gensidigt afhængige af hinanden. Sprog fastsættes som værende afgørende for ansættelse i afdelingen, som det netop fremskrives i analysens første del (afsnit 8.2). I henhold til færdighed nummer ni, tolker vi dermed, at medarbejderne konstituerer og opretholder en affektiv økonomi i den forstand, at de rekrutterer dem, der har lignende sprogfærdigheder. Årsagen hertil kan være, at afdelingens medarbejdere vurderer, at en investering i udenlandske medarbejdere ikke er meningsfuld, fordi der er risiko for, at disse forsvinder igen med kort varsel. Hermed har vi forståelse for, at det engagement, der udvises i forbindelse med udenlandske medarbejdere, kan være begrænset. Vi vurderer samlet set, at det slutteligt handler om, hvorvidt medarbejderne har interesse i arbejdet med diversitet, og dermed om de er motiverede for at lave den nuværende praksis om. Et håndgribeligt bud på

udvikling kan være at kaste et blik på den nuværende rekrutteringspraksis i afdelingen. Med fordel kan identitetsmarkører sløres i ansøgninger, hvilket medfører færre bias i forbindelse med ansættelser og dermed en potentiel mere divers sammensætning af medarbejdere i afdelingen.

9.10 Resultatet er social retfærdighed

Færdighed nummer ti rummer en forpligtelse til at inddrage de foregående ni færdigheder, hvorfor følgende afsnit rummer en opsummering af alle punkterne. Dette indbefatter, at handling uundgåeligt indtræffer, og at forandring af de relationelle-, strukturelle- og systematiske forhold finder sted. Når denne erkendelse først er anlagt, er det umuligt at se sig tilbage og benægte den uretfærdighed, der eksisterer i alle magtfulde forhold (Steyn et al., 2018). Som de ni foregående færdigheder tydeliggør, findes der flere konkrete muligheder for afdelingens medarbejdere udi at oparbejde kompetencer i arbejdet med diversitet herunder: Sprog og læsefærdigheder, forståelse for kultur og spændingsfelter, bevidsthed om forskelle og ligheder samt rekrutteringspraksis og bias. Desuden tydeliggør ovenstående, at læringsmulighederne eksisterer i kraft af et sammenspil mellem aktørerne. Afdelingens arbejde er således under indflydelse af det nordjyske erhvervsliv og politiske beslutninger. Desuden vurderer vi, at afdelingens medarbejdere begrænses af den tilgængelige diversitetsdiskurs, der primært indbefatter race og køn (afsnit 8.3). Således anskuer vi, at der er behov for et paradigmeskifte i forhold til at anskue magt og dynamikker. Det er nødvendigt at bevæge sig væk fra metaforen om *nogen mod nogen* (afsnit 8.3) til en forståelse af magt som et allestedsnærværende fænomen (Foucault, 1994), der opblødes, når der kan tales om det i det åbne. Dette taler således ind i en central del af specialets erkendelsesinteresse med inspiration fra Haraway (2016), der fastslår, at vi skal blive ved problemerne, i stedet for at bevæge os væk fra dem som et afgørende skridt på vejen mod læring og udvikling. Dette fordi problemer er en eksistentiel del af det at være menneske (Haraway, 2016). Når disse færdigheder og tiltag, som indeværende analyse påpeger, implementeres, er resultatet (mere) social retfærdighed.

Kapitel 10

Samlet diskussion og perspektivering

10. Samlet diskussion og perspektivering

Nærværende kapitel rummer en diskussion og refleksion over specialets kvalitet med afsæt i følgende gyldighedskriterier: *transparens*, *frugtbarhed* og *forskerens rolle* (Stormhøj, 2010). Kriterierne anvendes som arketypiske idealer, og benyttes som overordnet rettesnor for undersøgelsen. I forlængelse af forskerens rolle følger et afsnit med etiske overvejelser med særligt fokus på det normative blik som undersøgelsen anlægger på aktørerne. Afsnittet afrundes med en perspektivering på de implikationer, som specialet afstedkommer.

10.1 Refleksion over resultaternes betydning

Nedenfor beskrives de tre overordnede fokuspunkter fra analysen med dertilhørende begrænsninger og muligheder.

- De tilgængelige diskurser skaber de muligheder og begrænsninger, der er for læringsmuligheder med hensyn til diversitet i afdelingen.

- Afdelingen udgør samlet set en magtfuld gruppe, som har mulighed for at fremme og hæmme bestemte diskurser.

- Medarbejderne i afdelingen mangler bevidsthed om deres magtfulde positioner, og i den forbindelse er det fremskrevet, at afdelingen ikke arbejder målrettet og strategisk med diversitet.

I relation til ovenstående tre fokuspunkter kan der både fremskrives begrænsninger og muligheder i forhold til, hvilken betydning resultaterne kan få for afdelingens medarbejdere og deres fremtidige arbejde med diversitet. I afdelingen begrænses diversitet diskursivt til især at omhandle race og køn. Dette står i åbenlys kontrast til vores forståelse af diversitet, som inddrager intersektionelle læsninger og forståelse for de magtstrukturer, der knytter sig hertil. Heri anskuer vi en begrænsende faktor, idet medarbejderne befinder sig i et spændingsfelt mellem at være specialkonsulenter i afdelingen, og at være en del af et politisk system, som rammesætter deres handlemuligheder. Heri er rammerne på forhånd defineret og det handlerum, der er nødvendigt for at skabe læring, er muligvis begrænset heraf.

De muligheder, som specialets resultater lægger op til, er, at der kan skabes et rum, hvor den fælles refleksive praksis om diversitet kan etableres og udvikles. Når den fælles refleksion i højere grad bærer diversitet frem, og der skabes synergi mellem specialets aktører, udviskes de begrænsende faktorer, der er grundlagt af de personlige holdninger, som står frem i relation til diversitet. Samtidig lyssættes det i specialets to analyser, at indgangsvinklerne til læring fremkommer i glimt og nuancer og italesættes af medarbejderne på et ubevidst niveau. Dette udspiller sig blandt andet, når samtalerne drejer sig om, at afdelingen endnu ikke har *knækket koden* til at ansætte udenlandske medarbejdere. Deri ligger potentialet til modmagt mod det etablerede system. Afdelingens leder omtaler sig selv som rollemodel for andre. Præmissen for at være rollemodel er at gå forrest og tjene som eksempel til inspiration. Vi mener derfor, at den diskursive italesættelse af, hvad der er vigtigt at arbejde med, bør udvides til også at omhandle diversitet. Afdelingens medarbejdere har ligeledes mulighed for at få defineret og beskrevet hvilke kompetencer, der er til stede i afdelingen i forhold til at arbejde med diversitet, og hvilke kompetencer der i så fald mangler for at kunne komme i mål. Det betyder derfor, at flere refleksioner og arbejde med kompetencer i forhold til diversitet, nødvendigvis vil bidrage med en bredere vifte af kompetencer, perspektiver og personer - udover at styrke de grupper af mennesker, der indtager ikke-normative positioner (Østergaard 2022; Staunæs, 2006). Som afslutning på dette afsnit vurderer vi, at der overordnet set bør anlægges et fokus på den forskel, der de facto findes mellem mennesker, og at undertrykkelse er en nuværende udfordring (Steyn et al., 2018). Erkendelsen heraf kan være med til at identificere, udfordre og ændre hegemoniske systemer og processer af magt, som fremmer undertrykkelse og dominans i organisationer. Med CDL (Steyn et al, 2018) for øje, vil den overordnede gevinst ved diversitet derfor være større retfærdighed i verden, hvor menneskelig diversitet kan eksistere side om side.

10.2 Gyldighed & metodiske valg

Indeværende afsnit rummer refleksioner over de gyldighedskriterier, som er udvalgt i henhold til at vurdere og diskutere specialets kvalitet. Samtidig inddrages en refleksion over egen læringsproces og de metodiske valg, der er foretaget.

10.2.1 Transparens

Transparens skal anskues som tydeliggørelse af beslutninger og valg i forhold til forskningsprocessen (Stormhøj, 2010). Specialets bilagsliste fremstår som en art proceslinje,

der viser og dokumenterer processen i form af: e-mails, powerpoint slides anvendt til det første møde med afdelingens leder, og naturligvis noter fra de fire afholdte samtaler med lederen og medarbejderne (bilag; 1, 2, 3, 4). Desuden er der indsat metatekster til hvert afsnit i et ønske om at skabe transparens. I øvrigt forstår vi specialets kapitel fire: state of the art, som bidragende til transparens, idet det heri klarlægges, hvem og hvad vi forskningsmæssigt står på skuldrene af i relation til den forskning, vi selv udarbejder. Transparens i indeværende speciale er primært rettet med henblik på formidling til det akademiske- og forskningsmæssige univers, som skrives til - dog skrives den formidlende artikel med henblik på videreformidling til praksis, således at denne kan få indblik i specialets fund. Specialet abonnerer samtidig på det poststrukturalistiske videnskabsteoretiske univers, som fordrer bestemte præmisser, herunder en fortolkende og normativ observans og undersøgelse (Stormhøj 2010; Haraway, 2018). For at kunne indløse transparens som kriterium, er det nødvendigt, at læseren accepterer de præmisser, der ligger til grund for de valg og beslutninger, vi undervejs har truffet - eksempelvis den sensitive og fiktionelle læsning, der er afsæt for specialets analyser (Pors & Husted, 2021).

10.2.2 Frugtbarhed

Frugtbarhed omhandler, hvorledes den forskning og viden, der produceres, bidrager til nye måder at se verden på (Stormhøj, 2010). Inden for det poststrukturalistiske forskningsfelt er magt, viden og sandhed uløseligt forbundet. Den iboende kritiske hensigt er at problematisere hegemoniske lukninger og strukturer, der får noget til at fremstå selvfølgeligt og uforanderligt (Stormhøj, 2010). Heri ses koblingen til CDL (Steyn et al., 2018), der som nævnt ønsker at udfordre, problematisere og forandre disse hegemoniske lukninger. Indeværende speciale abonnerer derfor på frugtbarhed som poststrukturalistisk kvalitetskriterium, hvorfor der *ikke* skeles til generaliserbarhed som den traditionelle, humanistiske forskning tilsigter at søge opfyldt (Egholm, 2014). I poststrukturalistisk forstand tilvejebringes frugtbarhed i forskningen som et bidrag til inspiration frem for konkrete, replikerbare løsninger. Der er således et iboende ønske om at inspirere, og derigennem lyssætte og *blive ved* de problemer som vi erkender og anerkender eksisterer (Stormhøj, 2010; Haraway, 2016).

Vi vurderer, at forskningen bidrager til den konkrete case, der er undersøgt, og samtidig til den samfundsmæssige diversitetsdiskurs. Først og fremmest vurderer vi, at forskningen bidrager til viden og læring i afdelingen i den forstand, at magt og diskurser hænger sammen

med de muligheder og begrænsninger, som aktørerne har for at agere. Heri ligger forståelsen for den cirkularitet, som eksisterer mellem magt, diskurser og de hegemoniske strukturer, der konstituerer og opretholder samme (Steyn et al., 2018). Forskningen bidrager således til en grundlæggende bevidsthed og forståelse som vi mener er fundamental for at kunne invitere læringsmuligheder ind. Derudover rummer forskningen et iboende ønske om, at aktørerne fremadrettet anskuer deres arbejde i lyset af magt og diskurser. I den forbindelse mener vi, at forskningen kan bidrage til et paradigmeskifte fra *nogen mod nogen* diskursen, som det eksemplificeres i samtalen med medarbejder 1 ovenfor, til at magt og diskurser bliver et universelt anliggende og etisk ansvar, hvori aktørerne i højere grad kan møde hinanden ligeværdigt. Det er her i det ligeværdige møde mellem mennesker, hvor vi anskuer, at læringsmuligheder befinder sig. Dernæst vurderer vi, at forskningen er frugtbar på et samfundsmæssigt niveau, da forskningen tilsigter at fremme og implementere en bredere forståelse og accept af, at diversitet rummer mere end blot enkelte identitetsmarkører, såsom race og køn (Østergaard, 2022). I den sammenhæng mener vi desuden, at forskningen bidrager til en overordnet forståelse af, at det ikke blot handler om den enkelte aktørs ansvar, men at der også placeres et ansvar i det strukturelle og systematiske system. Forskningen bidrager således med et perspektiv, som giver et udsyn, der inkluderer magt og diskurser i de handlerum og læringsmuligheder, der er til stede for at agere i en foranderlig verden. I henhold til forskningens frugtbarhed skal det desuden nævnes, at vi igennem processen har arbejdet målrettet for at kunne offentliggøre specialet ved aflevering til universitetsbiblioteket for således at skabe en større berøringsflade med den viden, vi har tilvejebragt end blot til os selv, vejleder og censor. Desuden har vi et ønske om senere at kunne udgive specialet i et tidsskrift, fordi vi ønsker at inspirere andre til at arbejde videre med samme felt.

10.2.3 Forskerens rolle

Forskerens rolle drejer sig om vores evne til at reflektere over, hvorledes egen situering har indvirkning på den viden, der er tilvejebragt. Heri præsenteres en essentiel etisk pointe, der omhandler etisk forsvarlighed. Vi er som forskere medskabere af den diskurs, der fremskrives (Haraway, 2018; Stormhøj, 2010). Dette rummer den væsentlige erkendelse af, at vi som forskere har magt til at skrive det frem, vi ser, og samtidig at vi anlægger et situeret fokus, som kvinder og mødre betingede af den tid og historie, vi er en del af. Den viden der er tilvejebragt, bidrager således til at lyssætte noget, som fremstår uforanderligt (Stormhøj, 2010). Vi er således bevidste om, at de bevægelser, vi skaber med det, vi lyssætter, potentielt påvirker det felt, vi undersøger. Eftersom vi er med til at skabe læringsmuligheder og

potentiel udvikling, ser vi også et ansvar for ikke at reproducere det eksisterende. Med ønsket om at destabilisere og åbne for hegemoniske strukturer, eksisterer også risikoen for at reproducere eller for at problemet *flytter* med. Hermed rejses spørgsmålet: Hvordan sikrer vi, at fundamentet bliver stående, selvom vi forsøger at påvirke de grundlæggende strukturer? Her mener vi, at det handler om at finde midtervejen i destabiliseringen, og således undersøge hvorledes det gode ved de forskellige magtpositioner kan adopteres og medbringes i et konkret læringsdesign.

I henhold til hvorledes vores situering har indvirket på den viden, der er tilvejebragt, er det relevant at inddrage den klassiske humanistiske forståelse af lærings- og forandringsprocesser. Dette paradigme tilsiger, at det som aktørerne siger og mener, er det, der forfølges, hvilket kan siges at være det, afdelingen gør i forhold til det nordjyske erhvervsliv. Hypotesen heri er, at alle positioner er sikre, og der skeles i øvrigt ikke til, hvordan dynamikker og magt påvirker den viden, der skabes (Ramsey & Calvert, 1994). Med det poststrukturalistiske ophav (Stormhøj, 2010) har vi positioneret os således, at vi ikke blot har accepteret aktørernes udsagn og positioner. Dette betyder, at vi som forskere har distanceret os fra aktørerne med afsæt i det normative perspektiv. Med et forskningsmæssigt normativt ideal, bliver det udfordrende at komme ind under huden på praksis, for skal vi det, må vi nødvendigvis give afkald på en del af normernes idealer. Dette udgør således et spændingsfelt, som potentielt medfører blinde pletter for noget, vi ikke ser, fordi vi har forsket med et normativt fokus, som det videnskabsteoretiske ståsted fordrer (Stormhøj, 2010). Ovenstående giver således anledning til at diskutere, hvorledes det er muligt at finde den konstruktive mellemvej, som befinder sig et sted midt imellem det kritiske, poststrukturalistiske og det klassiske, humanistiske. Den mellemvej har vi forsøgt at lyssætte ved at strukturere og opdele specialets analyse i to dele. Heri fremskrives først afdelingens status i relation til diversitet med et kritisk perspektiv, der kan fremstå distanceret i forhold til aktørerne og casen. Dernæst bevæger vi os tættere på praksis og fremskriver læringsmulighederne i afdelingen, hvilket afstedkommer et mere sympatisk blik på medarbejderne og de eksisterende begrænsninger, de er underlagt.

10.2.4 Refleksion over egen læring

Specialets interessefelt er udsprunget af et håb og en formodning om, at der i forlængelse af den fremherskende samfundsdiskurs (Just & Muhr, 2022; Steyn et al. 2018), som specialet abonnerer på, findes en åbenhed i relation til diversitet. Afdelingens nuværende situation har

åbenbaret for os og fremstillet diversitet på en helt anderledes måde, hvor det tydeliggøres, at den optagethed vi har af diversitet, ikke stemmer overens med afdelingens. I processen har denne spænding givet anledning til løbende at reflektere over, hvad dette bidrager til i relation til vores læring. Vi har dels erkendt undervejs, at måden hvorpå vi har valgt at anskue og undersøge feltet har været udfordrende, blandt andet i forhold til de metodiske muligheder, der har været for at undersøge afdelingens diversitetsarbejde og eksisterende læringsmuligheder. Vi har oplevet en art modstand, hvilket har bidraget til erkendelsen af, at der er lang vej fra, hvor afdelingen befinder sig i dag og de ambitioner, vi har i relation til læring og udvikling. Hvis vi skal starte med udvidelse af den nuværende forståelse af diversitet, vurderer vi, at der er et mismatch mellem det, der sker i afdelingen og det, vi mener er relevant. Dog er det netop dette mismatch, vi har forfulgt og forsøgt at lyssætte. Vi har været optaget af denne distance, vi anser som relevant med afsæt i specialets poststrukturalistiske ophav. Vi har løbende stillet os selv spørgsmålet; Er det for idealistisk at antage, at diversitet skal opskrives som omdrejningspunkt for afdelingens kommende læringsmuligheder?

10.2.5 Metodiske refleksioner

Som en bevidst del af de metodiske overvejelser, har vi taget et normativt standpunkt udi at undersøge diversitet i den konkrete kontekst. Det normative, ideologiske afsæt vi indtager, der beskrives i state of the art, betyder netop også som nævnt, at vi har placeret os langt væk fra aktørerne, og dermed kan have overset pointer i forhold til læring og udvikling. Det der således definitivt skaber en distance er, at vi har tilgået aktørerne med en kritisk vinkel, i stedet for i klassisk humanistisk forstand at acceptere det, de siger og skabe horisontsammensmeltning mellem dem og os (Egholm, 2014). Det normative blik bevirker således, at vi ser et udsnit af en virkelighed, hvori vi anerkender, at denne virkelighed i poststrukturalistisk forstand altid vil være foranderlig og i bevægelse (Stormhøj, 2010).

Som et kritisk læringsperspektiv på vores egen undersøgelse, skal det siges, at vi har *kigget ind ad nøglehullet* til virkeligheden i og omkring afdelingen, med det begrænsede indblik, dette medfører. Hvis vi i fremtidige iterationer skulle *kigge ind ad vinduet* til afdelingen, med det større indblik, dette ville medføre, ville næste skridt være at følge dem i deres hverdag, både i afdelingen og sammen med virksomhederne. Således ville vi blive i interessefeltet for diversitet, men samtidig træde et skridt tættere på aktørerne og deres virkelighed og dermed udvide undersøgelsen. I den forbindelse skal det dog nævnes, at det oprindeligt var meningen,

at vi skulle deltage i en workshop med afdelingen og omkringværende aktører, netop for undersøgelsesmæssigt at træde et skridt nærmere og få nye perspektiver. Denne blev aflyst med begrundelse i konfidentielle årsager, hvilket således også udgør en del af de begrænsninger, vi selv er stødt på i undersøgelses- og læringsprocessen.

10.3 Etik

Fra et etisk perspektiv og med afsæt i specialets erkendelsesinteresse, belyses det både sanseligt og i mere udtalt forstand, at det at italesætte magt, positioner og privilegier er forbundet med mange perspektiver. Specialet argumenterer for i forbindelse med fremskrivning af det videnskabelige felt, at der mellem mennesker altid sker en grad af undertrykkelse, og at denne er kropsligt-, tidsligt- og historisk forankret (Steyn et al., 2018). Samtidig synliggøres det at for at komme denne undertrykkelse og ulighed til livs, skal der ske en forandring i form af en tilsigtet og hensigtsmæssig opskrivning af diversitet - med afsæt i en fælles forståelse af de læringsmuligheder og begrænsninger, der findes i afdelingen.

I forhold til de læringsmuligheder og begrænsninger, vi har fremanalyseret, er det væsentligt igen at bringe fokus mod vores normative perspektiv. Dette normative perspektiv har haft indflydelse på den måde, hvorpå vi har anskuet aktørerne. Spørgsmålet der rejser sig er, hvad det har af betydning at anlægge et normativt blik, og er det overhovedet etisk forsvarligt at kigge på aktørerne i lyset heraf? Vi har naturligvis, på trods af det normative blik, respekt for specialets aktører, og de indsigter og perspektiver, de har i forhold til det ansvar og arbejde, de løfter i sammenhæng med det nordjyske erhvervsliv. Vi kan dog retrospektivt se, at det for nogle læsere af specialet, og afdelings medarbejdere kan destilleres, at vi hæver os op på en forskningsmæssig piedestal, og at vi indtager en position, der er i opposition til afdelingens medarbejdere. Det er dog ikke vores hensigt, men har ophav i det kritiske undersøgelsesperspektiv, hvori vi både forsøger at omfavne lysten til at kæmpe for diversitet, og den etiske forpligtelse, vi har for at imødekomme aktørerne på en sympatisk facon.

Vi vil argumentere for, at diversitet i højere grad bør indgå i afdelingens daglige virke. Det tydeliggøres i analysen, hvordan diversitet opfattes som en *størrelse,* der er svær at tale om - det synliggøres både implicit via fornemmelser og sansninger samt ekspliciteres i samtalerne med medarbejderne. Vi vil ligeledes argumentere for, at udviklingsvejen for afdelingen er

lang i forhold til at opskrive diversitet på et strategisk niveau. Arbejdet med at inddrage den fremherskende diversitetsdiskurs (Just & Muhr, 2022), beror på etiske og moralske forpligtelser. Dette fordi den samfundsmæssige værdi, som afdelingen skaber, bør tilfalde og fordeles ligeligt. Dette uden attraktioner og aversioner mod andre mennesker, som kan stå i vejen, når den affektive økonomi udspiller sig og opretholder ulige magtrelationer, som det beskrives i færdighed nummer ni i afsnit 9.9. Såfremt den nuværende status i afdelingen i stedet fortsat opretholdes, kan det fremstå som om de privilegier og magtfulde positioner, der ubevidst konstitueres, beskyttes mod det, der øjensynligt står i modposition hertil. Eksempelvis når lederen ikke vil tale om kvindekampen og dermed ubevidst understøtter mændenes i forvejen privilegerede position (Just & Muhr, 2022).

De fire medarbejdere, vi har haft samtaler med, har efterfølgende bedt om at få noterne til redigering inden udgivelse som nævnt tidligere i afsnit 7.1.1, og alle har redigeret detaljer i det empiriske materiale. Vi vurderer derfor, at de har en oplevelse af at være i en position, hvor det aftryk de sætter udadtil mod det nordjyske erhvervsliv, og indadtil i afdelingen er væsentligt. Dette understreger vores pointe om, at det som afdelingen arbejder med og kommunikerer diskursivt, er væsentligt og indtager en magtfuld position. Ligeledes blev vores lovede deltagelse i en workshopaktivitet omhandlende Erhvervsstrategiens implementering, pludselig aflyst som nævnt ovenfor. Begrundelsen for aflysningen af vores tilstedeværelse var, at der muligvis ville fremkomme konfidentielle diskussioner undervejs. Vores samlede oplevelse og refleksion herom er, at det bunder i, at det i første omgang var konfronterende for medarbejderne at læse deres sagte ord, og at det dernæst kan være et udtryk for, at der faktuelt er noget på spil i relation til diversitet og magtfulde positioner.

10.4 Perspektivering

Nærværende speciale har efter vores vurdering flere gavnlige implikationer. Vi mener, at den viden som specialet har tilvejebragt, er til gavn for alle, der er i berøring med læringsprocesser, undervisning samt konsulent- og rådgivningsarbejde. Dette fordi der i sproglige tilkendegivelser ligger et magtaspekt, som i højere grad bør indgå i førnævnte arbejdsområder. Vi ønsker ligeledes at bidrage til en større forståelse og bevidsthed om magt og diskursers indflydelse på diversitet og arbejdet hermed, samt en destabilisering af de systematiske strukturer bag. Dette kan muligvis tjene som dén brik, der mangler i forhold til at flere får øjnene op for diversitet, og hvilke gavnlige effekter arbejdet hermed rummer.

Samtidig er vi bevidste om, at de perspektiver og erkendelser specialet indeholder, kan vække positive og negative følelser i mennesker - for nogen måske ligefrem tolkes som en provokation. Sådan er det ofte, når det, der påpeges, er et opgør med tidligere tiders overbevisninger og privilegerede positioner. Vi vurderer dog også, at når menneskers indre vækkes, så affødes nuancerede samtaler (Steyn et al., 2018). Uagtet om disse nuancerede samtaler opstår ud af modstand mod indeværende fokus på diversitet, magtstrukturer og diskurser, så mener vi, at det er afgørende for at udviklingen effektueres, og nye vinde kan blæse i arbejdslivet og på et samfundsmæssigt niveau.

I forlængelse af ovenstående, finder vi det nærliggende at diskutere, hvorledes de omtalte læringsmuligheder kan iværksættes og implementeres, samt hvilke faldgruber der relaterer sig hertil. I den sammenhæng er det først og fremmest relevant at rette blikket mod den politiske arena, som angiver det handlerum, afdelingen er underlagt. Det politiske system foreskriver netop diskursivt igennem Erhvervs- og Verdensmålsstrategien (Aalborg Kommune 2023a; 2021) hvad der er relevant, og angiver derfor rammen for læringsmulighederne i afdelingen. Hermed placeres en signifikant del af ansvaret for afdelingens læring i det politiske system. Når det er pointeret, er det nærliggende at se på, hvor vi som lærings- og udviklingskonsulenter ville begynde i forhold til at iværksætte læringsmulighederne i den konkrete case med de vilkår for øje, som denne er underlagt. Vi er af den overbevisning, at næste potentielle trin imod at implementere læringsmuligheder med hensyn til diversitet, er at give afdelingen indsigt i det fremanalyserede. Vi er bevidste om, at læring og udvikling i denne sammenhæng kræver bevidsthed samt indsigt om magt og diskursers indflydelse på diversitet, og foruden denne kan læringspotentialet ikke iværksættes (Steyn et al., 2018). Førend konkrete diversitetstiltag kan implementeres, er vejen først og fremmest at tage afdelingens interne diskurser alvorligt, hvilket netop har været specialets fremgangsmåde, inspireret af CDL (Steyn et al., 2018). Her har vi fremskrevet de eksisterende diskurser og magtpositioner i afdelingen med udgangspunkt i PDA (Newman, 2020) og den friktionelle analytiske tilgang (Pors & Husted, 2021), førend vi har fremanalyseret de eksisterende læringsmuligheder (Steyn et al., 2018).

I forbindelse med iværksættelse og implementering af læringsmuligheder, er det igen relevant at bringe fokus til det normative undersøgelsesperspektiv. Det kan her virke oplagt at stille spørgsmålstegn ved, hvorvidt vi har umuliggjort iværksættelsen af den tilsigtede læring og udvikling? Dette forsøger vi netop at imødekomme ved at inddrage de ti færdigheder ud fra

CDL (Steyn et al., 2018). Hermed har vi forsøgt at konkretisere de næste skridt i at absorbere læringsmulighederne i relation til diversitet. Vi mener i den sammenhæng, at det er af afgørende betydning for at skabe læring og udvikling på et højere niveau at gå til roden af problemet og anskue disse som et samfundsmæssigt anliggende med de etiske og moralske forpligtelser, der heri er implicerede. Velvidende at vi har stukket hånden ind i en potentiel hvepserede ved at undersøge diversitet på den måde, som vi har gjort, ser vi ikke andre muligheder end at gøre det alligevel. Dette af den simple årsag, at hvis reel udvikling skal finde sted, er vi nødt til at gøre noget andet, end det vi gjorde i går.

Kapitel 11

Konklusion

11. Konklusion

I dette speciale har vi overordnet undersøgt:

> *Hvordan arbejder et erhvervsteam i en nordjysk kommune med diversitet, og hvilke læringsmuligheder findes der til at videreudvikle teamets arbejde med diversitet?*

I tilknytning til specialets overordnede problemformulering har vi ligeledes arbejdet med underspørgsmål, der har haft til hensigt at tale ind i den kronologi, som indeværende har fulgt. Vi har dermed i første omgang forsøgt at indløse, hvordan den nationale og internationale forskning beskriver tilgange til at arbejde kvalificeret med diversitet. Dernæst har vi søgt at beskrive, hvilke udfordringer der kan opstå, når et erhvervsteam arbejder med diversitet. Afslutningsvis har vi beskrevet hvilke læringsmuligheder, der findes i selvsamme team i relation hertil. Specialets vej til dette har taget afsæt i et poststrukturalistisk videnskabsteoretisk ståsted med den dertilhørende kritiske iboende interesse, hvormed magtens agens kan afdækkes. Når denne afdækkes og kommer frem fra det skjulte, kan magten lyssættes, som frikitonelle bevægelser i det empiriske materiale. Sproget er heri afgørende, fordi det anskueliggør diskurser, som har erkendelsesmæssige konsekvenser (Stormhøj, 2010). Specialets agens er at berøre den ulighed, der til stadighed influerer mellem mennesker, der afgøres af identitetsmarkører. Dette afstedkommer, at vi har indtaget en normativ position i relation til diversitet. Ovenstående undersøgelsesmæssige pointer har effektueret, at vi anskuer feltet som et muligt læringsterræn, der konstant er i bevægelse, hvilket tilsiger at destabilisere de magtpositioner, der tydeliggøres med henblik på at skabe læring og udvikling (Stormhøj, 2010). Specialet har overordnet fundet, at der eksisterer et spændingsfelt mellem den måde, hvorpå afdelingen forstår og arbejder med diversitet, og den måde, hvorpå vi som forskere forstår og arbejder med diversitet. Det er dette spændingsfelt, der er opstået, som vi har forfulgt og forsøgt at lyssætte.

I henhold til at besvare hvordan afdelingen arbejder med diversitet, er det i indeværende speciale fundet, at *økonomi* er den overordnede diskurs, afdelingen *svømmer* i, hvilket begrænser andre diskurser, såsom *diversitetsdiskursen*. I forbindelse med økonomi som overordnet diskurs, er det tydeligt, at de kernekompetencer, der kan fremhæves som magtfulde, er: Grøn omstilling, nytænkning og vækst. De diskurser, der er tilgængelige i afdelingen, konstituerer dermed de muligheder og begrænsninger, der eksisterer med henblik på diversitet. Det er desuden fundet, at afdelingen samlet set udgør en magtfuld gruppe med

ensrettede identitetsmarkører, som har mulighed for at fremme og hæmme bestemte diskurser. Sammen er de derfor (med)skabere af en fælles diskurs, som åbner og lukker for handlemuligheder. Medarbejdernes diskursive tilkendegivelser kan således virke fremmende og hæmmende for de muligheder, som andre har for at italesætte perspektiver og yde modmagt. Specialet finder ydermere, at medarbejderne i afdelingen mangler bevidsthed om deres magtfulde positioner. Samtidig opstår der friktion, når medarbejderne giver udtryk for at vide, hvilke positive effekter det kan afstedkomme, for afdelingen og for virksomhederne de arbejder med, at arbejde med diversitet, og når de i afdelingen ikke gør det på et systematisk og strategisk niveau. Analysen tegner således et billede af, at der ikke eksisterer nogen fælles retning for arbejdet med diversitet i afdelingen, og at arbejdet med diversitet som fokuspunkt derfor er oppebåret af personlige holdninger.

I henhold til at besvare hvilke læringsmuligheder, der eksisterer i afdelingen med henblik på diversitet, er CDL (Steyn et al., 2018) anvendt som rammen til at lyssætte de eksisterende læringsmuligheder og begrænsninger. Vi får dermed mulighed for at anskue arbejdet med diversitet på en mere systematisk og universel måde i stedet for at lade det være båret frem af personlige holdninger. Med dette greb lyssættes det, at de konkrete muligheder der eksisterer for afdelingens medarbejder udi at oparbejde kompetencer i forhold til arbejdet med diversitet, er: Sprog og læsefærdigheder, forståelse for kultur og spændingsfelter, bevidsthed om forskelle og ligheder samt rekrutteringspraksis og bias. Med undersøgelsen, vi har foretaget, har vi *kigget ind ad nøglehullet* til virkeligheden i og omkring afdelingen. Hvis vi i fremtidige iterationer skulle *kigge ind ad vinduet* til afdelingen, ville det kræve at arbejde videre med læring og udvikling i flere iterationer. Det er i den forbindelse, at den diskursive italesættelse af, hvad der er vigtigt at arbejde med, bør udvides til også at omhandle diversitet. Uagtet, om de nuancerede samtaler, vi forsøger at igangsætte (Steyn et al., 2018) i et lærings- og udviklingsperspektiv, opstår ud af modstand på indeværende fokus på diversitet, magtstrukturer og diskurser, er vi af den opfattelse, at det er afgørende for, at udviklingen effektueres i arbejdslivet og på et samfundsmæssigt niveau.

Specialet er et normativt bud på, hvordan et erhvervsteam arbejder med diversitet, og hvilke læringsmuligheder, der kan relateres hertil. Det er således ikke en endegyldig konklusion, idet vi anskuer verden og dermed organisatoriske sammenhænge som foranderlige og i bevægelse (Stormhøj, 2010). I den sammenhæng er det meningsgivende at vurdere specialets metodiske fremgangsmåde og forudsætninger i et forsøg på at nuancere og evaluere dette. I

specialet er der inddraget fire samtaler med lederen og medarbejderne i afdelingen. Derudover har vi inddraget den nuværende Erhvervsstrategi og suppleret med Verdensmålsstrategien 2021. Disse har vi anskueliggjort som ligeværdige aktører for at synliggøre de diskursive repræsentationer, der er fremkommet i det empiriske materiale. Hertil har vi anvendt en friktionel strategi og læsning med ophav i Pors og Husted (2021). Når materialet aflæses på denne vis, muliggør det at begribe de modstridende lag, der indeholdes i materialet. Disse nuancer fordrer en synliggørelse af intensiteter, og hvorledes forskellige virkeligheder brydes. Alt i alt er resultatet heraf at give læseren indblik i den nuværende status, som afdelingen har i forhold til diversitet. Dernæst er CDL inddraget med dertilhørende ti færdigheder. Heri er der skabt synergi til førnævnte friktionelle læsning, idet CDL påbyder en sanselig aflæsningsevne (Steyn et al., 2018), som har muliggjort at afkode de læringsmuligheder og begrænsninger, der er i relation til medarbejderne i afdelingen. Først og fremmest har vores fremgangsmåde påbudt os at foretage samtaler med forskellige medarbejdere løbende. Først med lederen i afdelingen for at søsætte samarbejdet og senere med tre andre medarbejdere. Den sidste samtale blev foretaget med direkte henvisning til at kvalificere de pointer som vi havde udledt af de foregående tre samtaler. Dertil skal det nævnes, at havde vi haft mulighed for at tilgå afdelingen yderligere, ville vi fokusere på at observere eller lave interventioner i grupperede sammenhænge. Dette for at synliggøre perspektiver og dynamikker fra andre vinkler end blot samtalen mellem dem og os. En anden måde at kvalificere vores undersøgelse udover at berøre Erhvervsstrategien for Aalborg Kommune, kunne til fremtidige iterationer være at inddrage strategier fra nationalt politisk hold.

Afslutningsvis giver det mening at rette fokus på hvilke perspektiver, som den efterfølgende forskning bør inddrage for fortsat at skabe nye erkendelser og bevægelser i feltet. I den sammenhæng mener vi, at forskningen bør tilsige i endnu højere grad at tydeliggøre, hvorledes de strukturelle og systematikker bag er ansvarlige for at status quo i forhold til, at diversitet kan ændres. Et konkret forandringsdesign skal dermed tage afsæt i at udfordre de rammer og processer, der opretholder de stereotype forestillinger og bias, der endnu hersker. Dertil mener vi, at det samtidig er essentielt, at denne fremtidige forskning medtager, hvorledes vi sikrer, at fundamentet bliver stående, mens de grundlæggende strukturer og processer påvirkes. Samtidig med at de forskellige magtpositioners positive aspekter adobteres og medbringes i konkret praksis og adfærd. Haraway påpeger vigtigheden i, at vi erkender, at verden er fuld af problemer, og at vi dermed tør *blive ved* disse (Haraway, 2016).

Hvis vi følger de problemer, der hersker i samfundet og dertilhørende trends og tendenser, vil vi se, at der findes frugtbare undersøgelsesområder og alternative måder at forholde os til at løse skæve magtforhold og skabe mere lighed i samfundet. Hertil kan der skeles til medierede magtrelationer såsom #textmewhenyougethome. Disse strømninger tilbyder nye perspektiver og måder at organisere sig på i forhold til at komme skævvridning af magtforhold til livs. Hvad kan feltet lære af disse bevægelser og strømninger, der efterhånden findes overalt i vores samfund?

Kapitel 12

Litteraturliste

12. Litteraturliste

Aalborg Kommune. (2023a). *Aalborg griber fremtiden Erhvervsstrategi 2023-2026.* Hentet 13.2.2023 fra: https://referater.aalborg.dk/usercontrols/AalborgKommune/Referater/Pdf.aspx?pdfnavn=24521755-28630680-1.pdf&type=bilag&pdfid=146107

Aalborg Kommune. (2023b). *Erhvervstilbud og iværksætteri.* Hentet 15.5.2023 fra: https://www.aalborg.dk/min-virksomhed/erhvervstilbud-og-ivaerksaetteri

Aalborg Kommune. (2023c). *Økonomi og Erhverv.* Hentet 17.5.2023 fra: https://www.aalborg.dk/om-kommunen/organisation/oekonomi-og-erhverv

Aalborg Kommune. (2019). *Aalborg Bygger Bro Erhvervsstrategi 2019-2022.* Hentet 31.3.2023 fra: https://referater.aalborg.dk/usercontrols/AalborgKommune/Referater/Pdf.aspx?pdfnavn=19736707-19755038-1.pdf&type=bilag&pdfid=102701

Aalborg Kommune. (2021). *Verdenssmålsstrategi*. Hentet 18.4.2023 fra: https://referater.aalborg.dk/usercontrols/AalborgKommune/Referater/Pdf.aspx?pdfnavn=22702068-25277576-1.pdf&type=bilag&pdfid=129199

Butler, J. (2007). Subjekt, køn og begær. I D. M. Søndergaard (red.), *Feministiske tænkere: En tekstsamling* (s. 27-74). Hans Reitzels Forlag.

Davies, B. & Harré, R. (2014). *Positionering: Diskursiv produktion af selver*. Mindspace.

Egholm, L. (2014). *Videnskabsteori: perspektiver på organisationer og samfund.* (1. udg.). Hans Reitzels Forlag.

Foucault, M. (1994). *Viljen til viden*. Det lille forlag.

Haraway, D. (2018). *Situeret viden: videnskabsspørgsmålet i feminismen og det partielle perspektivs forrang.* Mindspace.

Haraway, D. (2016). *Staying with the trouble*. Duke University Press.

Hildebrandt, S. (2017). *Verdensmålene - vor største mulighed og udfordring*. Systime.

Hildebrandt, S. (2018). *Verdensmålene - det vigtigste punkt på dagsordenen*. (1. udg.). KLS Pure-Print.

Just, N. S. & Muhr, S. L. (2022). Ligestilling og mangfoldighed: Fortsatte skævheder i og udfordringer for dansk erhvervsliv. *Økonomi & Politik*, 3(4), 88-100.

Nannenstad, P. (2015). Skraldepandsmodeller. I C. Green-Pedersen, C. Jensen, & P. Nannenstad (red.), *Offentlig politik*. Hans Reitzels Forlag

Newman, J. (2020). *Critical Discourse Analysis and Poststructuralist Discourse Theory.* Hentet 23.03.23 fra: https://jacknewmanhe.wordpress.com/2020/06/08/critical-discourse-analysis-and-poststructuralist-discourse-theory/

Pors, G. J. & Husted, E. (2021). Når problemer kalder på samtænkning - indledende tanker om eklekticisme som samfundsfaglig analysestrategi. I J. G. Pors & E. Husted (red.), *Eklektiske analysestrategier.* Nyt fra samfundsvidenskaberne.

Ramsey, J. & Calvert, M., L. (1994). A Feminist Critique of Organizational Humanism. *The Journal of applied behavioral science,* 30(1), 83-97.

Saltofte, M. (2016). *Pædagogisk antropologi: et overblik*. Hans Reitzels Forlag.

Staunæs, D. (2004). *Køn, etnicitet og skoleliv*. Samfundslitteratur.

Staunæs, D. (2006). Mangfoldighedens zombier og kloner. *Psyke & Logos*, (27), 681-699.

Staunæs, D. & Søndergaard, D. M. (2005). *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv: Interview, observation og dokumenter*. Hans Reitzels Forlag.

Staunæs, D. & Søndergaard, D.M. (2004). *Mangfoldighed, køn og topledelse*. Institut for pædagogisk psykologi.

Steyn, M., Burnett, S. & Ndzwayiba, N. (2018). Mapping Capacity to Deal with Difference: Towards a Diagnostic Tool for Critical Diversity Literacy. *African Journal of Employee Relations, (42), 1-23.*

Stormhøj, C. (2010). *Poststrukturalismer - videnskabsteori, analysestrategi, kritik* (1. udg.). Samfundslitteratur.

Søndergaard, D. M. (2005). At forske i komplekse tilblivelser: Kulturanalytiske, narrative og poststrukturalistiske tilgange til empirisk forskning. I T. B. Jensen & G. Christensen (red.), *Psykologiske og pædagogiske metoder: kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis* (s. 233-267). Samfundslitteratur.

Vesterlund, L., Babcock, L., Peyser, B. & Weingart, L. (2023). *Nej-klubben - Et opgør med kvinders karriere-hæmmende arbejde.* (1. udg.). Lindhardt og Ringhof.

Østergaard, C. R., Timmermans, B. & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy,* (40), 500-509.

Østergaard, C. R. (2022). Diversitet, inklusion og innovationsudvikling. *HR Chefen*, (2), 20-22.

Kapitel 13

Artikel

13. Artikel

Den mangfoldige diversitet - diversitetens mange ansigter

En invitation til refleksion over magt og diskursers indflydelse på hvordan diversitet kan udfolde sig i et team.

Af: Cecilie Hviid og Cille Munk Andersen, stud.cand.mag i Læring og forandringsprocesser, Aalborg Universitet.

Lige efter bordbomberne sprang og det nye år tog sin begyndelse, blev den nye erhvervsdirektør i Aalborg Kommune præsenteret med massiv mediedækning. Den nye erhvervsdirektør var en kvinde. Dette blev således startskuddet til vores undersøgelse, der tager udgangspunkt i at undersøge hvordan diversitet udspiller sig i et nordjysk erhvervsteam, og hvilke udfordringer der ligeledes følger med.

Med overskriften *Aalborg griber fremtiden* indledes Erhvervsstrategien for Aalborg Kommune, som løber fra nu og frem til 2026. Ligeledes beskrives visionen for kommunens erhvervsliv frem mod 2030, hvor der lægges vægt på, at erhvervslivet skal trives og vækste. I den forbindelse fremhæves det særligt, at der skal være *tilgængelig arbejdskraft med de rette kompetencer*, hvori kommunen kan være tilgængelig og tiltrækkende for *forskellige typer erhverv*. Dog er det for os bemærkelsesværdigt at læse disse linjer i Erhvervsstrategien uden, at diversitet samtidig fremhæves, og vi har dermed antaget, at det ikke betragtes som et væsentligt fokuspunkt for kommunens arbejde frem mod 2030. Bag denne artikel, er en undersøgelse, som ser på sammenhængen mellem diversitet, magt og diskurser. Motivationen bag undersøgelsen er et ønske om at skabe et sprog og en bevidsthed for, at det der tales om (og ikke tales om), i høj grad in- og ekskluderer bestemte grupper af mennesker eller bestemte fokuspunkter såsom bæredygtig udvikling, nytænkning og vækst. Dét og dém der ekskluderes, står således altid i opposition til dét og dém, der inkluderes. Med udgangspunkt i indsættelsen af den kvindelige erhvervsdirektør, vakte det således vores nysgerrighed udi at undersøge, hvorledes diversitet udspiller sig i et konkret erhvervsteam i Aalborg Kommune, og hvilke udfordringer der er forbundet med dette. Det erhvervsteam, vi har samarbejdet med, er således en del af en afdeling i Aalborg Kommune, der fungerer som en samlet erhvervsservice, som er sat i verden for at understøtte hele det nordjyske erhvervsliv til vækst og udvikling. Erhvervsteamet, og deres arbejde, er således relevant at undersøge i forhold til diversitet, fordi deres berøringsflade med hele det nordjyske erhvervsliv er definerende for erhvervslivets retning, og erhversteamets indflydelse - og dermed magt - er derfor til at mærke.

Hvad er diversitet?
Mangfoldighed er nok det begreb for menneskelig forskellighed, som flest mennesker i daglig tale kender til. Dog er det ikke mangfoldighed som begreb, vi har kastet os over at undersøge. Diversitet, som er undersøgt, skal ud fra litteraturen forstås som et komplekst begreb, der også skal behandles komplekst. Diversitet skal således forstås som forskelle i identitetsmarkører mellem individer i en gruppe, og disse kan være både synlige og usynlige, eksempelvis køn, alder og etnicitet. Litteraturen fortæller os også, at diversitet skal forstås *intersektionelt* i den forstand, at vi alle er mennesker, som er sammensat af mange forskellige identitetsmarkører, som derfor samlet placerer os i et hierarki i forhold til hinanden. Det betyder, at en hvid, (kultur)kristen, veluddannet mand, er bedre placeret i hierarkiet end en brun, (kultur)kristen, veluddannet mand. Denne ulighed har den bagvedliggende undersøgelse forsøgt at skærpe opmærksomheden i forhold til, og dermed har intentionen været at skabe nogle bevægelser, som påvirker de nuværende strukturer.

Udfordringer og muligheder
Undersøgelsens formål har været at tage temperaturen på, hvordan diversitet udspiller sig i et erhvervsteam i en nordjysk kommune. Og ligeledes finde ud af hvilke udfordringer og muligheder, der også er heri. Vi har taget afsæt i 4 samtaler med lederen og tre ansatte, og talt med dem om, hvordan de i deres daglige virke benytter sig af diversitet. Vi har desuden anvendt den nyeste Erhvervsstrategi og skelet til kommunens Verdensmålsstrategi. Alt i alt har det givet os et kærkomment indblik i hvilke fokuspunkter, der begrænser diversiteten i afdelingen, og hvad der kan understøtte de læringsmuligheder, der findes i forhold til diversitet. Undersøgelsen har bidraget til at udvide vores horisont, og det blev særligt tydeligt for os, at diversitet er mere kompleks, end først antaget - dette fordi det for mange mennesker, inklusiv os selv, involverer store følelser. Nedenfor vil vi forklare de vigtigste fund, som vi anskuer, er en del af forklaringen på, hvorfor det at arbejde målrettet og strategisk med diversitet kan være en fordel. Vi vil ligeledes give vores bud på hvilke kvalificerede muligheder, der findes for at knække koden til mere diversitet. Vores ønske med undersøgelsen har fra start været, at inspirere flere til at inkludere diversitet i deres arbejde, og hvem ved - måske give nogen lige så meget hjertebanken som vi selv får, når samtalen falder på diversitet.

Er diversitet andet end race og køn?
Formålet med undersøgelsens første analyse del var at synliggøre erhvervsteamets status i relation til diversitet. Tydeligt stod det frem, at når samtalerne berørte, hvordan medarbejderne forstår diversitet, blev især race og køn fremhævet. Ligeledes fik vi en klar fornemmelse af, at diversitet ikke er et fokuspunkt, som teamet i fællesskab taler om eller har en refleksiv praksis omkring. Det de til gengæld har fokus på er blandt andet bæredygtig udvikling, nytænkning og vækst. I den forbindelse stiller vi spørgsmålstegn ved, om man kan og bør skille det ad, altså kan diversitet, bæredygtig udvikling, nytænkning og vækst ikke gå hånd i hånd? Heri er det væsentligt, at erhvervsteamet fremadrettet udvikler nogle færdigheder som muliggør at se at sproget er ramme- og

retningsgivende for de læringsmuligheder, der er for dem selv og dermed også for det erhvervsliv, de understøtter.

Læringsmuligheder som løsning

Formålet med analysens anden del var, med afsæt i den diversitetsforskning som er fundamentet for undersøgelsen, at tage fundene fra analysens første del og bruge til at fremskrive teamets læringsmuligheder. Med afsæt i ti konkrete færdigheder fandt vi frem til flere konkrete læringsmuligheder i relation til diversitet: Sprog og læsefærdigheder, forståelse for kultur og kompleksitet, bevidsthed om forskelle og ligheder samt udvikling af nuværende rekrutteringspraksis og biases. Disse tilgængelige læringsmuligheder er desuden under indflydelse af det nordjyske erhvervsliv og politiske beslutninger, hvormed det kan konkluderes, at den praksis som teamet skal navigere i, er et farvand med mulige forhindringer.

Hvad så nu?

Med undersøgelsen rejses forskellige problemstillinger, som vi mener er vigtige at tage hånd om og diskutere. Overordnet set kaster diversitet lys over det faktum, at nogen får lov til at være med til bordet, mens andre ikke gør. Ud fra den hierarkiske placering, man som menneske indtager, har vi således forskellige muligheder for at deltage i de respektive arbejdsfællesskaber. Vigtigt er det for os, at vi taler om, hvordan vi kommer videre med diversitet, og de udfordringer, som det afstedkommer. Vi mener, at det er vigtigt, at der skabes en grundlæggende bevidsthed om diversitet, men måske er det først og fremmest vigtigt, at vi bliver enige om, hvad diversitet er? Foruden en fælles forståelse bliver det nemlig svært at finde frem til roden af problemerne, og dermed se på mulighederne for at komme videre med diversitet som fokus. Det er således vigtigt, at vi tager alvorligt, hvordan vi taler om bestemte ting, samt erkender og anerkender, at magt og diskurser hænger uløseligt sammen med diversitet. Det, vi kan se og dermed tale om, angiver også det udsyn, vi som mennesker har. Med denne artikel ønsker vi, at invitere til refleksion over magt og diskursers indflydelse på, hvordan diversitet kan udfolde sig - dette gør sig gældende for alle, som er i berøring med læringsprocesser, undervisning samt konsulent- og rådgivningsarbejde. Samtidig mener vi også, at artiklen kan være medvirkende til at igangsætte refleksioner omkring diversitet i lyset af magt og diskurser på et bredere samfundsniveau.