# 1. Indholdsfortegnelse

[1. Indholdsfortegnelse 1](#_Toc332098248)

[2. Indledning 4](#_Toc332098249)

[3. Problemfelt 4](#_Toc332098250)

[3.1. Angivelse af beskæftigelsesproblematikken som et socialt problem 4](#_Toc332098251)

[3.2. Mulige årsager til den lavere beskæftigelse blandt etniske minoriteter 5](#_Toc332098252)

[3.3. Løsningsstrategier 7](#_Toc332098253)

[3.3.1. Mangfoldighedsledelsen 8](#_Toc332098254)

[4. Afgrænsning og opstilling af problemformulering I 9](#_Toc332098255)

[5. Metodologiske overvejelser 10](#_Toc332098256)

[5.1. Indledende metodologiske overvejelser 10](#_Toc332098257)

[5.1.1. Opstilling og operationalisering af problemformulering II 11](#_Toc332098258)

[5.2. Begrebsafklaring 12](#_Toc332098259)

[5.3. Casestudiet 12](#_Toc332098260)

[5.3.1. Udvælgelse af case 13](#_Toc332098261)

[5.4. Videnskabsteori – det socialkonstruktivistiske perspektiv 15](#_Toc332098262)

[5.5. Den kritiske diskursanalyse 16](#_Toc332098263)

[5.5.1. Diskurs, diskursorden og diskursiv praksis 17](#_Toc332098264)

[5.5.2. Den tre-dimensionale-model 17](#_Toc332098265)

[5.5.3. Redegørelse for de tre analyseniveauer 19](#_Toc332098266)

[*5.5.3.1 Det tekstuelle niveau* 19](#_Toc332098267)

[*5.5.3.1.1. Analyseapparat* 19](#_Toc332098268)

[5.5.3.2. Den diskursive praksis 20](#_Toc332098269)

[5.5.3.3. Den sociale praksis 20](#_Toc332098270)

[5.6. Foreløbig præsentation af specialets data og valg af informanter 21](#_Toc332098271)

[5.7 Interviewguide 23](#_Toc332098272)

[6. Analysestrategi 24](#_Toc332098273)

[7. Analyse 25](#_Toc332098274)

[7.1. De fire diskurser 25](#_Toc332098275)

[7.2. Genreanalyse 26](#_Toc332098276)

[7.2.1. Genrebegrebet 26](#_Toc332098277)

[7.2.2. Præsentation af datamaterialets genrer og de genrespecifikke analyseredskaber 26](#_Toc332098278)

[7.3. Tekst- og genreanalyse 28](#_Toc332098279)

[7.3.1. Betydningsudfyldning af mangfoldighedsbegrebet 28](#_Toc332098280)

[*7.3.1.1. Forsvaret* 28](#_Toc332098281)

[*7.3.1.2. MidtVask* 34](#_Toc332098282)

[*7.3.1.3. Jobteam Øst* 42](#_Toc332098283)

[*7.3.1.4. Sammenfatning* 47](#_Toc332098284)

[7.3.2. Betydningsudfyldningen af kompetencebegrebet 48](#_Toc332098285)

[*7.3.2.1. Forsvaret* 48](#_Toc332098286)

[*7.3.2.2. MidtVask* 55](#_Toc332098287)

[*7.3.2.2. Jobteam Øst* 63](#_Toc332098288)

[*7.3.2.4. Sammenfatning* 71](#_Toc332098289)

[7.4. Den diskursive praksis 72](#_Toc332098290)

[7.4.1. Forsvaret 73](#_Toc332098291)

[7.4.2. MidtVask 73](#_Toc332098292)

[7.4.3. Jobteam Øst 75](#_Toc332098293)

[7.4.4. Genre som en del af den diskursive praksis 75](#_Toc332098294)

[7.5. Social praksis 76](#_Toc332098295)

[7.5.1. Redegørelse for Foucaults teori omkring disciplinering 77](#_Toc332098296)

[7.5.2. Kompatibilitet mellem teori og diskursiv praksis I 78](#_Toc332098297)

[7.5.3 De kulturelt fikserede diskursers disciplinerende egenskaber 79](#_Toc332098298)

[*7.5.3.1. MidtVask* 79](#_Toc332098299)

[*7.5.3.2. Jobteam Øst* 81](#_Toc332098300)

[*7.5.3.3. Forsvaret* 83](#_Toc332098301)

[*7.5.3.4. Sammenfatning* 83](#_Toc332098302)

[7.5.4. Redegørelse for empowermentperspektivet 84](#_Toc332098303)

[7.5.5. Kompatibilitet mellem teori og diskursiv praksis II 85](#_Toc332098304)

[7.5.6. Den emanciperende rettighedsdiskurs 86](#_Toc332098305)

[*7.5.6.1. Forsvaret* 86](#_Toc332098306)

[*7.5.6.2. MidtVask* 87](#_Toc332098307)

[*7.5.6.3. Sammenfatning* 88](#_Toc332098308)

[8. Konklusion 88](#_Toc332098309)

[9. Perspektivering 92](#_Toc332098310)

[10. Litteraturliste 96](#_Toc332098311)

[10.1. Artikler og bøger 96](#_Toc332098312)

[10.2. Publikationer fra internettet og besøgte hjemmesider 98](#_Toc332098313)

# 2. Indledning

I Danmark har vi ikke længere så homogen en befolkningssammensætning, som vi havde tidligere. Inden for de sidste 50 år har der været en vækst i indvandring af mennesker fra især ikke-vestlige lande, og dette har medført, at vi er blevet en langt mere heterogen og multietnisk nation. Selvom denne udvikling har fundet sted over en længere årrække udgør det til stadighed en stor udfordring at integrere de etniske minoriteter på det danske arbejdsmarked. Diskrimination og ulige mulighedsstrukturer er bare nogle af de årsagsforklaringer, der er blevet knyttet til beskæftigelsesproblematikken. Mangfoldighedsledelse er en af de løsningsstrategier, der har vundet indpas i en dansk kontekst, og dette måske fordi det er et ledelseskoncept, der ofte er blevet forbundet med bekæmpelsen af netop diskrimination og ulighed. Det er dette speciales målsætning at afdække, hvorvidt introduktionen af mangfoldighedsledelse har potentialet til at forandre de etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet.

# 3. Problemfelt

# **3.1. Angivelse af beskæftigelsesproblematikken som et socialt problem**

I Europa er der en lavere beskæftigelses- og erhvervsfrekvens blandt grupper af etniske minoriteter. De, der rent faktisk kommer i arbejde, finder ofte beskæftigelse i såkaldte lavstatusjobs inden for industri, byggeri og service. Inden for disse brancher er sæsonarbejde, deltidsstillinger og timelønning mere almindeligt end inden for andre brancher, hvilket betyder, at denne type arbejde er præget af en større grad af økonomisk usikkerhed (Madsen, 2000: 88-89). I Danmark gør de samme tendenser sig i vid udstrækning gældende og dette på trods, at der ikke bor helt så mange etniske minoriteter i Danmark, som i de største post-koloniale stormagter. Fordi etniske minoriteter også står over for disse beskæftigelsesmæssige udfordringer i Danmark er problematikken et tilbagevendende tema i den danske offentlighed. I Danmark er kun 49 pct. af de etniske minoritetsgrupper i beskæftigelse, hvor det tilsvarende tal for etniske danskere er 74 pct. Det skal her bemærkes, at den lave beskæftigelsesfrekvens primært gælder de grupper, som stammer fra ikke-vestlige lande (Ejrnæs, 2006:14, Madsen, 2000: 105-106).

I Danmark såvel som Europa betragtes etniske minoriteters lave beskæftigelsesgrad og marginale position på arbejdsmarkedet som et problem. Ved en inddragelse af refleksioner foretaget af Merton (1976) vil det være muligt at argumentere på en overbevisende måde for, at der her er tale om et reelt socialt problem. Ifølge Merton vil det kunne konkluderes, at der er tale om et socialt problem, når der forefindes en betydelig diskrepans mellem det, *der er* og det folk mener, *bør være* (Merton, 1976: 7). De etniske minoriteters beskæftigelsesfrekvens optræder ved tilbagevendende lejligheder i statistiske optegnelser, nyhedsartikler, politiske diskussioner, akademiske artikler og publikationer, hvilket gør det muligt at cementere at det *er*. Dvs. at fænomenet eksisterer. Hvad der *bør være*, udgør imidlertid et noget mere kontroversielt aspekt. Mennesker har forskellige værdier og overbevisninger, så noget, der synes et alvorligt socialt problem for en part, er det ikke nødvendigvis for en anden. Det synes dog, at være en udbredt opfattelse omkring ønskværdigheden af en så fuld beskæftigelse som mulig. Det gælder i særdeleshed i Danmark, hvor understøttelsen af de ledige betales af de grupper af befolkningen, der er i beskæftigelse. At indsatser i årevis har rettet sig imod en korrektion af den lave beskæftigelse, vidner også om, at fænomenet er i uoverensstemmelse med det, der *bør være* (Rubington & Weinberg, 2003: 4-5). Det kan på den baggrund konkluderes, at de etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet udgør et socialt problem. Dette har den betydning, at det bliver muligt at placere dette speciale inden for det sociale arbejdes forskningsområde.

# 3.2. Mulige årsager til den lavere beskæftigelse blandt etniske minoriteter

I Danmark har der været en klar tendens til at forklare den lave beskæftigelsesfrekvens med barrierer på individniveauet. Dvs. at fokus i overvejende grad har været på de etniske minoriteters lavere erhvervs- og uddannelsesmæssige kompetencer, sproglige kompetencer og svage netværk. Ifølge denne optik begrænses de etniske minoriteters muligheder på arbejdsmarkedet, fordi de har en svag eller mangelfuld human kapital. Dette kan ses som et udtryk for en udbudsorienteret tilgang, som i overvejende grad placerer ansvaret hos de etniske minoriteter selv. Som effekt heraf har langt de fleste løsningsstrategier været rettet imod individniveauet. Tiltag rettet mod en udbedring af de sproglige og uddannelsesmæssige mangler, som knytter sig til de etniske minoritetsgruppe, er eksempler på sådanne strategier. I lyset af den aktive arbejdsmarkedspolitik og ikke mindst den berømte danske flexicurity-model, er det dog ikke overraskende, at fokus ensidigt har ligget på udbudssiden igennem mange år. På den måde har den institutionelle kontekst sat rammerne for løsningsstrategierne i Danmark. Et ensidigt fokus på mikrosociologiske forklaringer, hvor problemer knyttes til individet, kan imidlertid have den konsekvens, at årsagsforklaringer på et mere strukturelt samfundsmæssigt niveau overses (Larsen, 2000: 67-68, Emerek, Ipsen & Kold, 2000: 10-11).

Sociale problemer er komplekse, og det vil således ofte være hensigtsmæssigt, at arbejde med forklaringer og løsningsstrategier på forskellige niveauer. I den forbindelse er det relevant at inddrage nogle af de årsagsforklaringer, der placerer sig på makroniveau. Arbejdsmarkedsdiskriminering kan ses som en af de forklaringer på beskæftigelsesproblematikken, der hører til på dette niveau. Det er dog en af de forklaringer, der ikke har vundet terræn i en dansk kontekst. Det anføres bl.a. af Institut for Menneskerettigheder, at det findes en tendens til fornægtelse af diskrimination i Danmark, idet der i mange år har eksisteret en antagelse blandt danskere, at Danmark er et ikke-diskriminerende land (Kjærum, 2005: 12-14). På trods af den udbredte modstand kan det dokumenteres, at diskrimination finder sted på det danske arbejdsmarked (Nour & Thisted, 2005: 18). Flere undersøgelser har peget på, at en stor gruppe etniske minoriteter oplever sig som diskriminerede. Selvom kan være kontroversielt at hævde en sammenhæng mellem *oplevet* diskrimination og *faktisk* diskrimination, er der god grund til at tage den oplevede diskrimination som et udtryk for, at forskelsbehandling rent faktisk hører til en af de barrierer, som etniske minoriteter står overfor, når de forsøger at finde en plads på det danske arbejdsmarked (Larsen, 2000: 69). Dette ikke mindst pga. de føromtalte undersøgelser, der dokumenterer fænomenet. Den oplevede diskriminering er bl.a. blevet dokumenteret i en større empirisk interviewundersøgelse foretaget af Møller og Togeby i (1999), hvor det viste sig, at arbejdsmarkedet er et af de områder, hvor flest minoriteter oplevede sig som diskrimineret (Møller & Togeby, 1999: 56-57). Tendensen til forskelsbehandling på det danske arbejdsmarked – i særdeleshed på de delmarkeder, hvor erhvervsfaglige virksomheder opererer – blev desuden underbygget i 2008 i en undersøgelse foretaget af Line Vikkelsø Slot (2008). Her blev der sat fokus på de situationer, hvor virksomhederne bad praktikkonsulenterne på de erhvervsfaglige uddannelser om at sortere de etniske minoriteter fra, når de sendte de unge ud til praktiksamtaler. Undersøgelsen viste netop, at 8 ud af 10 af de adspurgte praktikkonsulenter har oplevet sådanne diskriminatoriske krav fra arbejdsgiverne (Slot, 2008: 174). I tillæg hertil udkom for nylig den årlige undersøgelse fra analyseinstituttet Voxmeter, hvor det fremgik, at stadig flere oplever sig diskrimineret på arbejdsmarkedet. I 2000 oplevede hver sjette sig som diskrimineret, hvor det i år er helt oppe på hver tiende. Det er således siden 2006 sket en stigning i den andel af etniske minoriteter, der oplever sig som diskrimineret på arbejdsmarkedet (Bræmer, 2012: 1-4). Den objektive diskriminering kan derimod være mere udfordrende at påvise empirisk. En af grundene kan være, at det selv ved anonymiserede undersøgelser ikke altid kommer et troværdigt svar fra virksomhederne, når de spørges til diskriminering. I 1997 lavede Hjarnø & Jensen (1997) imidlertid en undersøgelse, der viste, at virksomheder ikke altid udvælger deres medarbejdere i henhold til deres kompetenceniveau - etniske minoriteter blev i stedet sorteret fra pga. af deres navn og etniske oprindelse. Graden af diskriminering blev i dette studie målt til hele 38.8 pct. (Hjarnø & Jensen, 1997: 7-8). Undersøgelsen viste desuden, at virksomhederne benyttede sig af lukkede ansættelsesprocedurer med interne opslag og netværksrekruttering. De stillede i tillæg hertil krav om højere kvalifikationer, når de ansatte minoriteter, og i nogle tilfælde fik etniske minoriteter tilbudt lavere kvalificerede jobs end etnisk danskere (Hjarnø & Jensen, 1997: 29-30). Selvom studiet er af ældre dato, synes det ikke usandsynligt, at lignende tendenser stadig gør sig gældende på det danske arbejdsmarked. På baggrund af disse større empiriske undersøgelser kan der således argumenteres for, at en ensidig fokusering på individniveauet vil være utilstrækkelig. Det er i den forbindelse, at jeg nu vil se nærmere på de løsningsstrategier, der retter sig imod det mere strukturelle niveau.

# 3.3. Løsningsstrategier

Lovgivningen kan ses som en af de arbejdsmarkedsforanstaltninger, der retter sig imod arbejdsmarkedsdiskrimineringen. I 1996 blev der i Danmark vedtaget en lov, som rettede sig specifikt mod denne fortolkning af beskæftigelsesproblematikken. *Loven om forbud imod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet* (1996) forbyder nemlig forskelsbehandling på baggrund af bl.a. race, hudfarve, religiøse overbevisninger, samt national og etnisk oprindelse. Loven retter sig både mod *direkte* såvel som *indirekte* forskelsbehandling[[1]](#footnote-1). Det er vigtigt at pointere, at loven omfatter indirekte former for forskelsbehandling, for diskrimination kan sagtens forekomme uden hensigt. Fx ansætter og udvælger mange virksomheder deres arbejdskraft via medarbejdernetværk, og det må ligeledes formodes, at mange ansættelser sker i henhold til genkendelighedens princip. Dette er også kendt under betegnelsen *Rip-Rap-Rup-effekten.* En sådan ansættelsespraksis, hvor ligesindede og genkendelige medarbejdere ansættes, kan medføre, at den sociale homogenitet reproduceres på arbejdspladsen. Begge rekrutteringsfænomener er eksempler på normer inden for en dansk rekrutteringspraksis, som kan betegnes som indirekte diskriminering (Larsen, 2000: 71, Rennison, 2009: 14). I tillæg hertil blev der med Amsterdamtraktaten i 2000 vedtaget en anti-diskriminationspakke. Dette har betydet, at *Loven om forbud imod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet* blev udbygget og implementeret i 2003 med *lov om etnisk ligebehandling* samt *lov om ændring af lov om forbud imod forskelsbehandling på arbejdsmarkedet*. (Lundgren, 2004: 44-45). Den danske lovgivning kan således ses som et tiltag, der retter sig mod barrierer på et mere strukturelt niveau. Der findes imidlertid andre løsningsstrategier der retter sig imod etniske minoriteters lave beskæftigelsesfrekvens, og af disse kan nævnes et strategisk virksomhedskoncept som mangfoldighedsledelse. Det vurderes relevant, at inddrage netop denne type tiltag, idet det netop her drejer sig om at bekæmpe diskrimination og skabe lige muligheder.

# 3.3.1. Mangfoldighedsledelsen

Mangfoldighedsledelse er et ledelsesværktøj, som oprindeligt stammer fra USA. Det er et ledelseskoncept, hvor fokus ligger på en anvendelse af de muligheder som mangfoldighed kan bidrage med på en arbejdsplads. Det skal bemærkes, at mangfoldighed også kan defineres bredt, idet nogle virksomheder, der arbejder med strategien også medtænker forskelle og ligheder på tværs af køn, seksualitet og alder. Essensen af mangfoldighedsledelse kan sammenfattes til *”I stedet for at anskue hinanden som fremmede og hinandens handlinger som udtryk for besynderlige kulturelle historiske sædvaner, anskuer vi hinandens forskellighed som en styrke, der kan berige organisationernes fælles erfaring og udvikling.”[[2]](#footnote-2)* Det bliver her tydeligt, at ledelsesstrategien indebærer, at kulturelle forskelle og ligheder sættes på dagsordenen. Inden for dette perspektiv, bliver forskellighed således italesat som en ressource, der kan styrke organisationen (Hagedorn & Rasmussen, 2002: 4-6). Det er således relevant at foretage en vurdering af, om ledelsesstrategi skaber de ønskede forandringer med en dertilhørende gensidig integration, eller om der nærmere er tale om forskelsbehandling, hvilket kan skabe et pres i retningen af stadig større assimilation af etniske minoriteter i Danmark. Dvs. et pres for at ensrette minoritet og majoritet ud fra den logik, at man skal være ens, førend man kan behandles lige. Hvis de underliggende definitioner af, hvad det vil sige at være talentfuld og succesfuld på arbejdsmarkedet, ikke udfordres af mangfoldighedsperspektivet, vil der ikke ske nogen forandring, og de etniske minoriteter vil fortsat skulle nedtone deres forskellighed for at få plads i de danske virksomheder (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:13). Der kan argumenteres for, at strategien kan ses som et udtryk for en situation, hvor virksomhederne påtager sig ansvaret for at løfte en større samfundsmæssig opgave. Virksomheder, der arbejder med mangfoldighedsledelse, udfører så at sige en form for socialt arbejde.

Det er i overvejende grad på den baggrund, at jeg først og fremmest vil afgrænse dette speciales undersøgelsesfelt til at omhandle de virksomheder, der arbejder med mangfoldighedsledelse. Jeg vil stille spørgsmålet, *hvordan* arbejdes der med mangfoldighed på de arbejdspladser, der har taget denne ledelsesstrategi til sig. Formålet med en sådan afdækning bunder i et ønske om at kunne sige noget om danske virksomheders rolle som agenter, der udfører sociale arbejde. Der findes mange forskellige og modsatrettede tilgange til mangfoldighedsledelse. Det er med andre ord et meget omstridt begreb, som rummer mange forskellige betydninger. Kamp & Hagedorn-Rasmussen (2002) opstiller tre teoretiske hovedretninger inden for mangfoldighedsledelse, Wrench (2007) opridser fem forskellige retninger, og en undersøgelser foretaget Rennison (2009) viser, at otte forskellige diskurser kæmper om at betydningsudfylde begrebet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2002: 35-40, Wrench, 2007: 46-49, Rennison, 2009: 20-21). Modstridende og konkurrerende stemmer kæmper altså om retten til at definere mangfoldighedsbegrebet, og mangfoldighedsledelse kan på den måde ses som et flygtigt koncept, der primært pga. den store interne kompleksitet kan være særdeles problematisk at afgrænse og fiksere.

En væsentlig hensigt med mangfoldighedsledelse bunder imidlertid i et ønske om at forandre de etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet. Mangfoldighedsledelse kan altså ses som en strategi, der skal bekæmpe diskriminering og sikre, at ekskluderede minoriteter får adgang til arbejdsmarkedet. I det følgende afsnit vil problemfeltets refleksioner omsættes til en foreløbig problemformulering.

# 4. Afgrænsning og opstilling af problemformulering I

Det blev etableret i det forudgående afsnit, at etniske minoriteter – bl.a. pga. diskriminering - kan have en ulig adgang til arbejdsmarkedet, og at mangfoldighedsledelse er en af de måder, vi i Danmark forsøger, at håndtere beskæftigelsesproblematikken. Af den årsag vurderer jeg, at det er af relevans for en kandidatstuderende på Sociale Arbejde at afdække, om mangfoldighedsledelse lever op til sit potentiale, og om de virksomheder, der arbejder strategisk med mangfoldighedsledelse, kan ses som sociale agenter, der bedriver en form for socialt arbejde på lige fod med fx en socialrådgiver. På den måde vil det være dette speciales overordnede problemstilling at vurdere mulighederne for, at mangfoldighedsledelse kan bidrage til en større grad af arbejdsmarkedsintegration. Dvs. en vurdering af muligheden for at benytte mangfoldighedsstrategi som et redskab, der kan øge integrationen af etniske minoriteter på arbejdsmarkedet. Begrebet mangfoldighedsledelse kan som sagt defineres ret bredt, men i og med denne opgave har sit fokus på etniske minoritetsgrupper fra ikke-vestlige lande, vil der igennem opgaven finde en afgrænsning sted iht. netop denne gruppe. På baggrund af disse overvejelser opstilles nu følgende problemformulering.

*På hvilken måde kan mangfoldighedsledelse ses som en strategi, der nedbryder ulighedsstrukturer på det danske arbejdsmarked?*

Efter at have opstillet en problemformulering vil jeg nu foretage nogle indledende metodologiske overvejelser med det formål at finde den videnskabsteori og metode, som i størst mulig grad passer til denne problemformulering.

# 5. Metodologiske overvejelser

# 5.1. Indledende metodologiske overvejelser

Mangfoldighedsledelse kan ses som en strategi, som handler om at omforme virksomhedskulturen på en sådan måde, at medarbejdernes forskellighed bliver anset som en styrke, *der kan berige organisationernes fælles erfaring og udvikling* (se afsnit 3.3.1.). Der kan i den forbindelse argumenteres for, at en udviklingsproces af denne art, hvor virksomheder italesætter deres ledelsesstrategi, vil indeholde en stor mængde af lingvistiske elementer. Den rent sproglige dimension kan på den måde udgøre en væsentlig del af arbejdet med mangfoldighed og dette ud fra den optik ,at sproget har potentialet til at påvirke de etniske minoriteters mulighedsstrukturer på arbejdspladsen. Det er på den baggrund, at jeg vurderer, at et lingvistisk orienteret perspektiv vil være anvendeligt, når jeg søger at besvare dette speciales problemformulering.

I tillæg hertil kan mangfoldighedsledelse ses som en strategi der rummer mange forskellige og modsatrettede stemmer, og det vil derfor være hensigtsmæssigt at vælge en metode, der udover den lingvistiske orientering også formår at indfange denne diversitet af retninger og perspektiver. På baggrund af disse indledende refleksioner vurderes diskursteorien at være en velegnet teoretisk retning. I henhold til diskursteorien vil måden, der tales om etniske minoriteter på en virksomhed nemlig have betydning for, hvilken rolle de etniske minoriteter reelt tildeles på arbejdspladsen. Undersøgelsen handler således om, hvordan sproglige konstruktioner af etniske grupper og de dertilhørende kulturelle særtræk kan få af konsekvenser for denne gruppe borgere. Diskursteorien vælges altså, fordi den synes at passe godt til selve mangfoldighedsbegrebet, men problemformuleringen ønsker også at besvare, på hvilken måde man kan anskue mangfoldighedsledelse som en strategi, der nedbryder ulighedsstrukturer på det danske arbejdsmarked. Dvs. der spørges til mangfoldighedsledelsens succes med at nedbryde nogle af de strukturelle barrierer, som minoriteter står overfor på arbejdsmarkedet. I relation hertil kan der argumenteres for, at netop er den kritiske diskursteori, som har den ambition at ’afsløre’ og udfordre ulige magtrelationerne i samfundet, vil være velegnet. Dvs. spørgsmålet er, om en forskelsbehandling af etniske grupper underbygges og opretholdels eller udfordres. Norman Faircloughs (2003) er den primære ophavsmand til den kritiske diskursanalyse, og det vil således være hans teorier, der anvendes i opgaven. Den kritiske diskursanalysen er en velegnet måde at afdække forandringsmulighederne i vores samfund, og det er via de sproglige analyser, at det bliver muligt at etablere en sammenhæng mellem den måde, vi taler på, og den måde, vi lever sammen på (Fairclough, 2008: 12). Ifølge Jørgensen og Phillips (1999) er det også et af den kritiske diskursanalyses hovedformål at identificere og udfordre de magtrelationer, som eksisterer i samfundet (Jørgensen & Phillips, 1999: 33). Det vil blive tydeligt i de følgende metodologiske underafsnit, at der, med valget af den kritiske diskursteori, fordres nogle specifikke måder at arbejde metodisk, hvorfor der nu opstilles en problemformulering, der er afstemt i overensstemmelse hermed.

# 5.1.1. Opstilling og operationalisering af problemformulering II

På baggrund af disse indledende metodologiske overvejelser opstilles nu en problemformulering, som i større grad stemmer overens med den kritiske diskursteori:

*Hvordan arbejdes der med mangfoldighedsledelse i danske virksomheder, og hvilke individuelle og samfundsmæssige sociale konsekvenser kan disse diskursive fremstillinger få for etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet?*

Opgavens problemformulering indebærer en undersøgelse af, *hvordan* der arbejdes med mangfoldighedsledelse i danske virksomheder, og dette vedrører en rent deskriptiv afdækning af mangfoldighedsledelse i en konkret virksomhedspraksis. En deskriptiv del, som stemmer overens med Faircloughs (2003) tre-trins-model, som jeg vil gennemgå nærmere i afsnit 5.5.2. Det er i denne beskrivende del, at de diskurser, som gør sig gældende på danske arbejdspladser, identificeres og afgrænses. Det bliver herved tydeligt, at besvarelsen af problemformuleringen sker i to led, som begge er i overensstemmelse med den føromtalte tre-trins-model. Den *første* del af problemformuleringen omhandler som sagt den deskriptive dimension, og den anden del vedrører en nærmere analyse af de diskurser, som manifesterede sig her. I denne *anden* del vil jeg således inddrage makrosociologisk teori, hvorved det bliver muligt at konkludere,hvilke individuelle og samfundsmæssige sociale konsekvenser de diskursive fremstillinger kan få for etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet. Dvs. en afklaring om, hvorvidt det strategiske koncept mangfoldighedsledelse afstedkommer forandring eller reproduktion af de ulige magtrelationer, som præger arbejdsmarkedet. Jeg ønsker herved at etablere en sammenhæng mellem den rent sproglige praksis, som kommer til udtryk på konkrete virksomheder og det mere overordnet samfundsmæssige niveau.

Eftersom det af både tids- og pladsmæssige årsager ikke kan lade sig gøre at undersøge, hvordan der arbejdes med mangfoldighedsledelse på *alle* danske virksomheder, der har taget ledelsesstrategien til sig, vurderes det hensigtsmæssigt, at det speciale baseres på et casestudie. Dvs. en selektion af virksomheder, der arbejder med mangfoldighedsledelse.

# 5.2. Begrebsafklaring

Jeg har valgt at anvende gruppebetegnelsen *etniske minoriteter* i denne opgave. Det skal bemærkes, at selve italesættelsen af en minoritetsgruppe, der i sagens natur differentierer sig fra majoritetsgruppen, kan medføre, at der etableres en kløft og en distance mellem minoritets- og majoritetsgrupper i samfundet, og dette kan i sig selv anses som uhensigtsmæssigt for den generelle sammenhængskraft på arbejdsmarkedet. Af analysetekniske årsager finder jeg det dog nødvendigt at have en samlebetegnelse, der indfanger og beskriver denne gruppe. Betegnelsen *etniske minoriteter* stammer oprindeligt fra Storbritannien, som er kendetegnet ved at være et multietnisk samfund. Gruppebetegnelsen kan bruges som en samlebetegnelse for gruppen af indvandrere, flygtninge og efterkommere. I Danmark kommer de største grupper af indvandrere fra lande som Tyrkiet, Irak, Iran, Pakistan, Somalia, Libanon (statsløse Palæstinensere) og det tidligere Jugoslavien (Mailand, 2004:73-74). Langt de fleste etniske minoriteter kommer altså fra ikke-vestlige lande, og det er primært på den baggrund, at jeg tidligere har afgrænset betegnelsen *etniske minoriteter* til kun at omfatte denne gruppe. I tillæg hertil synes det som tidligere berørt at være de ikke-vestlige minoriteter, som har de største problemer med at finde fodfæste på det danske arbejdsmarked.

I de følgende tre afsnit vil jeg redegøre nærmere for casestudiet (afsnit 5.3.), videnskabsteori (afsnit 5.4.) og Norman Faircloughs kritiske diskursanalyse (afsnit 5.5.).

# 5.3. Casestudiet

Casestudiet udgør den overordnede ramme i denne opgave. Det er på den måde en vigtig komponent i opgavens design. Undervejs i dette afsnit og dets underafsnit vil jeg afgrænse og præcisere både mængden og typen af cases. Casestudier er en del af et kvalitativt forskningstradition, og sådanne kvalitative studier bliver med jævne mellemrum kritiseret for ikke at leve op til kravet om generaliserbarhed. I et forsøg på at imødekomme en sådan kritik, vil jeg efterstræbe at kortlægge konsistente og tilbagevendende mønstre i de enkelte cases. Dette ikke mindst, fordi jeg gerne vil foretage en kobling mellem case og struktur. Det er imidlertid almindeligt, at denne slags studier ikke vurderes i henhold til de mere kvantitative kvalitetskriterier, hvorfor casestudier ikke nødvendigvis behøver at bero på store mængder af data (Kvale, 1997: 109). I nogle tilfælde vil en enkelt case være tilstrækkelig. Øges mængden af cases vil det være muligt at foretage en kortlægning af sammenhænge og mønstre på tværs af cases, og dette vil kunne styrke studiets resultater mht. genrealiserbarhed. Ifølge Flyvbjerg (1992) kan eksemplet godt bruges til at sige noget om samfundsniveauet, idet han er af den overbevisning, at et sådant studie vil have en egenværdi, som der godt kan generaliseres på baggrund af (Flyvbjerg, 1992: 141-143).

# 5.3.1. Udvælgelse af case

Med henblik på den føromtalte mulighed for generalisering er en velovervejet og strategisk udvælgelse af cases en kritisk fase. Hvis det skal være muligt at foretage generaliseringer på baggrund af cases, må valget af case altså bero på nogle meget nøje overvejelser.Som omtalt i afsnit 5.3 vil et større antal cases kunne medføre, at muligheden for at generalisere øges i takt hermed. Det er på den baggrund, at jeg vurderer det hensigtsmæssigt at medtage mere end én case i mit speciale. I relation hertil er atypiske og ekstreme cases nogle eksempler, der kan indeholde meget information. Udvælgelsen af sådanne cases kan fx ske ud fra en overvejelse om, hvilke cases der kan have en strategisk betydning iht. undersøgelsens overordnede problemstilling. I relation til dette speciales problemformulering vurderer jeg, at udvælgelsen af arbejdspladser, hvor de gør meget ud af mangfoldighedsledelse vil være et strategisk godt valg. Det handler altså om at udvælge de virksomheder, der er kendt som pionerer indenfor mangfoldighedsarbejdet. Sådanne cases vil kunne karakteriseres som mønstervirksomheder og vil derfor udgøre særligt informationsrige cases iht. dette speciales problemformulering (Flyvbjerg, 1992: 149). I dette speciale er der således udvalgt flere cases på baggrund af deres særstatus inden for mangfoldighedsledelse.

Fordi de centrale aktører i dette speciale er etniske minoriteter, så blev casevalget afgrænset yderligeret ved telefonisk henvendelse til Foreningen Nydansker - en forening, der netop har det som sin hovedopgave, at de ”*nytænker vejen til mangfoldighed sammen med danske virksomheder”*.[[3]](#footnote-3) Her fik jeg en længere liste over virksomheder, som arbejder med mangfoldighed. I tillæg hertil ønskede jeg, at mine cases skulle leve op til kriteriet om *maksimum variation cases -* igen med henblik på at styrke resultaternes gyldighed. På den baggrund udvalgte jeg nogle meget forskellige virksomheder.

Af hensyn til maksimum variation valgte jeg således tre offentlige virksomheder, der geografisk er placeret tre forskellige steder i landet, og som hver især varetager meget forskellige opgaver. De tre cases blev Forsvaret i København, Jobteam Øst i Odense og MidtVask i Århus. På alle tre arbejdspladser arbejdes der strategisk og målrettet med mangfoldighed. Dernæst differentierer de tre cases sig på den måde, at Forsvaret er en statslig virksomhed, Jobteam øst en kommunal og MidtVask er tilknyttet Region Midtjylland. På den måde vurderer jeg, at de tre cases giver et billede af en dansk praksis inden for den offentlige sektors arbejde med mangfoldighed. Muligheden for at generalisere skal forstås på den måde, at hvis jeg kan identificere sproglige mønstre, som kan ses som hæmmende for forskelligheden på disse arbejdspladser, så vil noget lignende med stor sandsynligvis gøre sig gældende på andre offentlige virksomheder, hvor der også arbejdes med mangfoldighedsledelse. I det næste afsnit vil der følge en mere udtømmende præsentation af de tre arbejdspladser.

**5.3.2. Redegørelse for de tre cases**

Forsvareter en virksomhed, som tjener den danske stat. Forsvarets hovedopgave er Danmarks sikkerhed. Det handler altså om at forebygge konflikter og krig, hvilket betyder, at Forsvaret kan ses som et væsentligt sikkerhedspolitisk værktøj. På det mere ideologiske plan drejer det sig om også om at fremme værdier som demokrati og menneskerettigheder. Virksomhedens mangfoldighedsstrategi kan ses som tæt forbundet med disse mere ideologiske målsætninger. Forsvarskommandoen udgør den overordnede befalingsmyndighed i Forsvarets organisation. Forsvarets er en statslig virksomhed, hvorfor de forventes at arbejde hen imod en medarbejdersammensætning, hvor 4 pct. er udgjort af etniske minoriteter. Det er endnu ikke lykkedes at leve op til dette succeskriterium, idet kun 1,1 pct. af de ansatte er udgjort af etniske minoriteter. Forsvaret er med sine 22.000 ansatte en af Danmarks største arbejdspladser (www.forsvaret.dk). Denne case er således et eksempel på en stor virksomhed.

*MidtVask*er et selvstændigt vaskeri under Region Midtjylland, som servicerer samtlige sygehuse i den østlige del af regionen. Vaskeriet har ca. 150 medarbejdere, hvoraf de 40 er deltidsansatte. Næsten halvdelen af medarbejderne er etniske minoriteter (www.midtvask.dk). Denne case udgør således et eksempel på en mellemstor virksomhed.

*Jobteam øst,* tidligere kendt som Etnisk jobteam, blev startet op i 2007 med henblik på at hjælpe etniske minoriteter i beskæftigelse. Det er altså en virksomhed, der arbejder med beskæftigelse. Jobteamet er tilknyttet Odense kommune. Arbejdet er tilrettelagt i et samarbejde mellem etniske jobkonsulenter, som har et godt kendskab til etniske minoritetsborgere og etnisk danske virksomhedskonsulenter, der har et godt kendskab til lokale virksomheder. Tilsammen sørger de for en målrettet indsats, der har det sigte at integrere de ledige minoritetsborgere på arbejdsmarkedet (www.odense.dk). Ca. 20 medarbejdere er tilknyttet denne enhed, og denne case udgør således et eksempel på en lille virksomhed.

Det bliver her tydeligt, at de tre cases udgør eksempler på tre meget forskellige slags offentlige virksomheder. Både hvad angår størrelse, medarbejdersammensætning, funktion og geografisk placering. Det skal imidlertid bemærkes, at offentlige virksomheder ikke forventes at skulle leve op til de samme vækstkrav som private virksomheder. De skal selvfølgelig løbe rundt økonomisk, men der skal ikke producere merværdi som i en privat virksomhed. Forsvaret, MidtVask og Jobteam Øst er nogle af de bedste, når det kommer til arbejdet med mangfoldighed, hvorfor de alle udgør eksempler på *den kritiske case*. Til denne slags kritiske cases knytter sig den regel, at de forhold, der gør sig gældende på disse arbejdspladser, kan forventes at gøre sig gældende for en bred vifte af lignende virksomheder. Dette fører igen tilbage til den føromtalte generaliserbarhed (Flyvbjerg, 1992: 145-46).

I det følgende afsnit vil jeg gennemgå de mere overordnede videnskabsteoretiske overvejelser, som den kritiske diskursteori er beslægtet med.

# 5.4. Videnskabsteori – det socialkonstruktivistiske perspektiv

Diskursteorien ligger inden for den socialkonstruktivistiske tradition, og den socialkonstruktivistiske videnskabsteori adskiller sig markant fra de mere positivistiske traditioner i sit verdenssyn. Jørgensen og Phillips (1999) fremhæver, at socialkonstruktivismen er en videnskabsteoretisk retningen, der er kendetegnet ved en anti-essentialistisk forståelse af verden. Virkeligheden er kontingent, hvilket betyder at den vil være foranderlig over tid (Jørgensen & Phillips, 1999: 12). Det betyder, at den måde, vi forstår verden på, er præget af kulturen og historien. Der kan argumenteres for, at dette stemmer godt overens med mangfoldighedsledelse, der med sine mange nuancer og forskelligrettede perspektiver også synes at være et anti-essentialistisk koncept. Videnskab kan på den måde ikke betragte fænomener løsrevet fra deres kontekst. De vil altid være indlejret i en kontekst, som præger og former dem. I dette tilfælde, hvor der arbejdes med diskursteorien, er der særligt fokus på sprogets rolle i konstruktionen af virkeligheden. En kontingent virkelighedsopfattelse har nogle konsekvenser for de underliggende ontologiske og epistemologiske præmisser. Den kritiske diskursteori har en delvist tom ontologi. Jf. Andersen (1999) er en ontologisk orienteret videnskabsteori kendetegnet ved, at virkeligheden, og det man ser, tages for givet. Herved produceres en virkelighed, som forekommer selvfølgelig på en sådan måde, at der ikke kan stilles spørgsmålstegn ved den. Den epistemologisk orienterede videnskabsteori, som diskursteorien kan kategoriseres som, har derimod som sit fokus at observere, hvordan verden bliver til. Særligt denne afdækning af *hvordan* er også central for dette speciales problemformulering. Inden for socialkonstruktivismen vil genstanden således i højere grad være de-ontologiseret, og det har den effekt, at det observerede ikke forudsættes som en selvfølgelighed (Andersen, 1999: 13-15). I det lys bliver det tydeligt, at socialkonstruktivismen er et epistemologisk orienteret perspektiv, der er skeptisk over for al selvfølgelig viden. Denne opgaves teoriapparat er netop et eksempel på en konstruktivistisk retning, hvor aktør og struktur står i et gensidigt påvirkningsforhold, hvorfor ontologien ikke er helt tom. Dette skal forstås på den måde, at den måde, verden forstås på, både skabes og opretholdes i de sociale processer. Dette betyder, at social interaktion bliver et helt naturligt analyseobjekt i socialkonstruktivistiske undersøgelser. Inden for visse sproglige mønstre fremstår bestemte former for handling helt utænkelig. Den måde, viden konstrueres på inden for en diskurs, får således konsekvenser for aktørernes handlinger. Det er en meget væsentlig præmis inden for socialkonstruktivismen, at der er en sammenhæng mellem den sociale konstruktion af viden og handling (Jørgensen & Phillips, 1999: 13-14).

I det følgende afsnit vil jeg redegøre for den kritiske diskursteori. Det vil her blive tydeligt, at arbejdet med diskursteori forudsætter en forholdsvis stringent anvendelse af de teoretiske modeller og metodologiske redskaber (Jørgensen & Phillips, 1999: 12).

# 5.5. Den kritiske diskursanalyse

Først og fremmest skal det pointeres, at denne teoretiske retning kan ses som en normativ teori. Dette er, fordi den kritiske teori ser det som sin hovedopgave at afdække de ulige magtforhold i vores samfund. Det ligger altså her implicit, at der ikke er tale om en objektiv videnskab, men derimod en videnskab, der stiller sig på de undertryktes side med det formål at frigøre, oplyse og forandre (Jørgensen & Phillips, 1999: 73-76).

I tillæg hertil skal det bemærkes, at diskursanalyse er analyse af sprogbrug. Ved analyse af sprogbrug analyserer jeg tekster (Fairclough, 2003: 3). I afsnit 5.6 findes en gennemgang af den samling tekster, som jeg har indsamlet fra de tre virksomheder.

# 5.5.1. Diskurs, diskursorden og diskursiv praksis

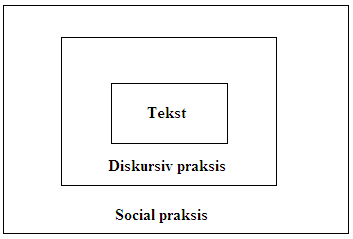
På arbejdsmarkedet er mangfoldighedsledelsen en af de ledelsesstrategier, som visse arbejdspladser har taget til sig. Ifølge Jørgensen & Phillips (1999) skal diskurser ses som de meningsgivende sammenhænge, der knytter sig til sociale begivenheder (Jørgensen & Phillips, 1999: 18). Arbejdet med mangfoldighed vil således blive betydningsudfyldt forskelligt alt efter hvilke mangfoldighedsdiskurser, der præger arbejdspladsen. Diskurser får herved sociale konsekvenser for den konkrete udformning af en mangfoldighedsstrategi. Jeg anvender den mere snævre tekniske definition af diskursbegrebet i dette speciale. Ifølge denne definition er *diskurs* ensbetydende med den måde, begivenheder eller fænomener tilskrives betydninger. Betydningstilskrivningen, som ligger inden for en diskurs, anlægger et specifikt perspektiv/repræsentation af en begivenhed. Det vil altså sige, at der knytter sig bestemte sproglige mønstre til diskurser (Jensen, 2008: 11). Det skal pointeres, at diskurser er relativt stabile konfigurationer, der dog udfordres i diskursive kampe om hegemoni. Diskurserne vil være en del af en større *diskursorden*, der ligeledes udgør et rimelig stabilt system, der dog lader sig påvirker af sproglige mønstre, der enten udfordrer eller konstituerer ordenen (Jørgensen & Phillips, 1999: 83). Figur 1, som kan ses nedenfor, udgør en grafisk fremstilling af den måde en sådan diskursorden for mangfoldighedsledelse kan se ud. Cirklerne i midten repræsenterer de forskellige diskurser inden for ordenen. Det er så at sige den *diskursive praksis*.

Figur 1.

# 5.5.2. Den tre-dimensionale-model

I Faircloughs optik udgør den diskursive praksis imidlertid kun ét af de væsentlige elementer. De to øvrige elementer placerer sig på et *tekstuelt niveau* og et *social praksis-niveau*. Det tekstuelle niveau vedrører teksternes lingvistiske opbygning. Det er altså på dette niveau, hvor den konkrete sproglige analyse vil placere sig. Dette niveau er dog tæt forbundet med det føromtalte diskursive niveau, idet tekstens sproglige mønstre vil ses som diskursive aftryk. Empirisk er det ikke muligt at skelne skarpt mellem de to niveauer; tekster og diskurser, hvorfor niveauerne ofte vil kobles til hinanden i selve analysen. Dette er ikke mindst pga. det diskursive niveaus medierende funktion. Dvs. det repræsenterer det niveau, der forbinder de øvrige to (Jørgensen & Phillips, 1999: **77-**82, Fairclough, 2008: 25-29). Disse niveauer udgør byggeklodserne i Norman Faircloughs tredimensionale model. Modellen baserer sig netop på den antagelse, at enhver kommunikativ praksis er udgjort at en *tekst,* en *diskursiv*- og en *social praksis*(Jørgensen & Philips 1999: 81-82).

På tekstniveau vil analyse bl.a. dreje sig om at beskrive tekstens interne relationer. Dvs. tekstens semantiske-, grammatiske- og sproglige relationer. På dette niveau foretages således de rent lingvistiske beskrivelser af teksten. Det udgør således den mest deskriptive analysedel. Analyse af den diskursive praksis indbefatter analyse af de processer, hvorved teksten produceres, distribueres og konsumeres. Analysen af social praksis sætter den diskursive praksis i relation til sin sociokulturelle kontekst. Det vil således være disse tre analyseniveauer, der udgør de tre vigtigste elementer i den kritiske diskursanalyse. Det skal bemærkes, at modellen er idealtypisk og derfor ikke nødvendigvis tjener som nogen eksakt fremgangsmåde. Ved opstillingen af modellem, med de tre forbundne niveauer, bliver det imidlertid tydeligt, at den kritiske diskursanalyse har en relationel tilgang til tekstanalyse. En grafisk fremstilling af modellen kan ses i figur 2.



Figur 2.

Det følgende afsnit vil indeholde en mere udtømmende redegørelse for de tre analyseniveauer.

# 5.5.3. Redegørelse for de tre analyseniveauer

# *5.5.3.1 Det tekstuelle niveau*

*Det tekstuelle niveau*vedrører tekstdimensionen, og dette udgør som sagt den mest deskriptive del af analysen. Denne del af analysen er helt essentiel, når man ønsker at spore konturerne af diskurserne i teksten. Det følger nemlig heraf, at det via analysen af tekstens egenskaber bliver muligt at se hvilke diskurser, der iværksættes tekstuelt. Fairclough har nogle meget konkrete lingvistiske redskaber til denne del af analysen, og det er ved en systematisk analyse med disse redskaber, at konturerne af den diskursive praksis, der knytter sig til de tre virksomheders arbejde med mangfoldighed, tegnes op. Det er desuden dette, der gør det muligt at dokumentere, hvordan undersøgelsens endelige konklusioner er nået (Jørgensen & Phillips, 1999: 154). Det skal bemærkes, at Faircloughs kritiske analyse råder over et omfangsrigt analyseapparat, der ikke på udtømmende vis vil finde anvendelse i dette speciale. Jeg redegører således kun for de redskaber, jeg vurderer er relevante for problemformuleringens besvarelse.

# *5.5.3.1.1. Analyseapparat*

I denne undersøgelses tekstanalyse vil jeg bl.a. se på *ordbrug*. Dette er ud fra den logik, at tegn[[4]](#footnote-4) ofte vil være socialt motiverede, hvorfor det kan fortælle noget om de diskurser, der er på spil i teksten. Der vil altså ses på de konkrete ord, som optræder i empirien. Der vil desuden forekomme diskursive kampe om betydningsudfyldelsen af tegnene. Fx vil der med stor sandsynlighed være forskellige diskurser til stede, når arbejdet med mangfoldighed betydningsudfyldes på de tre arbejdspladser. Der vil i den forbindelse fokuseres på de *semantiske relationer*, som knytter sig til udvalgte begreber. Disse begreber kan på den måde ses som *flydende betegner*, som de forskellige diskurser kæmper om at fiksere. Diskurser vil differentiere sig i forhold til brugen af *hyponymer og* *synonymer,* og det er således her fokus vil ligge, når de semantiske relationer analyseres. En opmærksomhed omkring teksters *grammatiske* *forhold* kan desuden være effektiv, fordi dette bl.a. kan fortælle noget om den tid og det rum, som diskurserne konstruerer. Dette vil ofte være et område, som præges af stor forskellighed (Fairclough, 2008: 30-35). Der vil i den forbindelse ligge et fokus på *bindeord*, som udgør et kohæsionsskabende element i tekster. Bindeord skaber ikke nyt indhold, de kommer ikke med et nyt udsagn, deres funktion er at markere tekstrelationer mellem tekstens sætninger (Fairclough, 2008: 42, Fairclough, 2003: 42, 126-133). Dette vil særligt gøre sig gældende i forhold til genreanalysen, som der redegøres for i afsnit 7.2. *Modalitet* omhandler måden og graden, hvorved afsenderen af teksten tilslutter sig en sætning. Noget kan fremstilles som mere eller mindre sandt og overbevisende, hvorved afsenderens affinitet træder frem. Diskurser har således en konstitutiv effekt på identiteter. Dette betyder, at diskurser er med til at kontrollere, hvilke subjektspositioner individet har til rådighed. Modalitet referer således til talerens vurdering eller tilslutning til begivenheden. Det vedrører således en relationel afdækning af forholdet mellem afsender og repræsentation. Dvs. måden, subjektet relaterer sig til andre identiteter og diskurser, der er til rådighed, når der arbejdes med mangfoldighed på arbejdspladsen (Jørgensen & Phillips, 1999: 93-97). Dele af datamaterialet henvender sig til et bredt publikum og vil derfor aktivt søge at skabe subjektpositioner, der skaber relation mellem afsender og modtager. Valg af modalitet i tekster er en del af identitetskonstruktionen (Jørgensen og Philips 1999: 95). Repræsentationen af tekstens *sociale aktører* vil også være et af de analysetekniske redskaber, som anvendes. Der kan være forskellige måder at repræsentere og/eller realisere aktører. Nogle tekster vil inkludere visse aktører, hvor andre ekskluderes. Inklusion/eksklusion vil ofte have en eller anden form for kontekstafhængig signifikans. Sociale aktører kan realiseres som stedord eller ved navneord. De kan være aktive eller passive. Det vil sige enten en aktør, der handler eller bliver påvirket af handling. Aktørerne kan desuden realiseres som abstrakte upersonlige kategorier eller som personlige, specifikke og navngivne. Disse forskellige måder at repræsentere deltagerne på kan være med til at fortælle noget om de diskurser, der er til stede i teksten (Fairclough, 2003: 145-146).

# 5.5.3.2. Den diskursive praksis

Dette niveau af analysen er tæt forbundet med tekstdimensionen og har samtidig en medierende funktion i forhold til det tredje niveau - den sociale praksis. Redegørelsen for den diskursive praksis vil have en opsamlende funktion iht. de diskurser, der viser sig i den forudgående tekstanalyse. Denne del af analysen vil således vise hvilke diskurser, der blev artikuleret på de pågældende virksomheder (Fairclough, 2008: 43).

# 5.5.3.3. Den sociale praksis

På dette analyseniveau vil der foretages overvejelser om, hvorvidt den diskursive praksis kan have potentialet til at omforme eller reproducere ulighedsstrukturerne og herunder, hvilke konsekvenser dette har for den sociale praksis. Dette henviser til den bredere kontekst, som teksten er en del af. Dette niveau er netop, hvad der adskiller den kritiske diskursanalyse fra den klassiske diskursteori. Det er her den dialektiske ontologi træder frem, for, hvor den klassiske diskursteori antager, at virkeligheden udelukkende er gjort op af diskurser, ser den kritiske diskursteori en dialektisk relation mellem den strukturelle og den lingvistiske verden (Jørgensen & Philips 1999: 96-98). Ved en inddragelse af sociologisk teori vil specialet på dette analyseniveau således finde sine konklusioner. Dette er bl.a. fordi inddragelsen af sociologisk teori kan hive undersøgelsens resultater op på et højere analyseniveau, hvor det er muligt at analysere, om den diskursive praksis forstærker, tilslører eller nedbryder de ulige magtstrukturer på arbejdsmarkedet. Det er et vigtigt delmål for den kritiske diskursanalyse at tydeliggøre de måder, sprogbrug kan begrænse muligheder for modstand. Det er så at sige et bevidstgørende projekt. De undertrykte etniske minoriteter må bevidstgøres, fordi det kan muliggøre modstand. Magten er inden for dette perspektiv til forhandling, og dette har den logiske konsekvens, at subjektet kan indtage en aktiv position iht. sin egen livssituation (Jørgensen & Phillips, 1999: 89 + 98). Det skal i den forbindelse bemærkes, at et helt afgørende træk ved den kritiske diskursteori er subjektiviteten. Det er ikke en objektiv videnskab, men derimod en videnskab, der stiller sig på de undertrykte sociale gruppers side i kampen for frigørelse og social forandring (Jørgensen & Philips, 1999: 98+76). Af denne grund vil et væsentligt selektionskriterium være, at de sociologiske teorier, der udvælges, på samme måde er både kritiske og normative. Udvælgelsen af den sociologiske teori har imidlertid en indbygget problematik. Det er en refleksiv problematik, der omhandler gyldigheden af den virkelighed eller sandhed, som jeg analyserer mig frem til på dette niveau. Valget af teoretisk retning vil nemlig styre analysen i bestemte retninger og dermed præge undersøgelsens afsluttende konklusioner. De tre arbejdspladsers sociale praksis kan således kritiseres for at være mine produktioner af virkeligheden, som ikke nødvendigvis er bedre end de repræsentationer, som andre ville kunne analysere sig frem til, hvis de valgte nogle andre sociologiske teorier. Ifølge Jørgensen & Phillips foreligger der imidlertid den mulighed, at forskerens analyser kan bedømmes iht. om disse udfordrer samfundets magtrelationer eller ej (Jørgensen & Phillips, 1999: 121). Det skal forstås på den måde, at analysen af den konkrete sociale praksis på de tre arbejdspladser har potentialet til at afsløre diskursernes rolle i opretholdelsen af bestemte magtrelationer. Dvs. der er tale om en adressering af spørgsmålet om, hvorvidt virksomhedernes diskursive praksis fastholder etniske minoriteter i en perifer og marginaliseret position. Redegørelsen for den sociologiske teori vil kunne findes i afsnit 7.5, der omhandler analysen af den sociale praksis.

# 5.6. Foreløbig præsentation af specialets data og valg af informanter

Som tidligere nævnt er analyseobjektet i en diskursanalyse tekster, og derfor vil samlingen af tekster fra de tre virksomheder udgøre specialets samlede empiri. Det er imidlertid nødvendigt at foretage nogle overvejelser omkring udvælgelsen af disse tekster. Først og fremmest vurderer jeg, at interviewet udgør en velegnet type empiri i dette speciale. Dette er bl.a., fordi casestudier ofte vil benytte sig af interviews. Kvale (1997) bemærker netop, at interviewet er et velegnet dokument, når man ønsker at indsamle empiriske informationer om en bestemt institution (Kvale, 1997:104-107). På den måde bliver det opgavens metodiske ramme, der styrer valget af denne type empiri, og de transskriberede interviews fra de tre arbejdspladser vil udgøre en central del af opgavens tekstmateriale. I tillæg til interviewteksterne, som i langt overvejende grad udgør den største andel, vil datamaterialet indeholde andre typer tekster. Baggrunden for inddragelsen af andre teksttyper beror på Holstein og Gubriums (1995), der pointerer at interviews skal ses som sociale produktioner. Det skal forstås på den måde, at interviewperson og interviewer i fællesskab konstrueres en bestemt betydning, når der tales om mangfoldighedsledelse. Argumentet er her, at selve meningskonstruktionen er lige så vigtig som den mening, der er produceret. Hvordan noget konstrueres bliver i den forstand lige så vigtig (Holstein & Gubrium, 1995: 2-4). Interviewteksternes validitet kan på den måde ikke ses uafhængigt af den måde, hvorved meningen bliver konstrueret. Interviewet kan således betegnes, som et *aktivt* interview, hvor menings- og subjektskonstruktionen ingen ende tager. I overensstemmelse med denne interviewform eksisterer der ingen neutral, ikke-social og upåvirket situation (Holstein & Gubrium, 1995: 12-15). Det er bl.a. på den baggrund, at jeg vurderer, at det er nødvendigt at supplere datamaterialet med teksttyper, som jeg ikke selv har bidraget til konstruktionen af. Se boksen nedenfor for et udtømmende overblik over datamaterialet.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Forsvaret** | **midtVask** | **Jobteam Øst** |
|  | Interview  (I1, bilag 1) | Interview  (I2, bilag 2) | Interview  (I3, bilag 3) |
|  | Handleplanen 2010-2012  (H1, Bilag 4) | Indstilling til MIA pris 2007  (MIA2, bilag 5) | Publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi*  (P3, bilag 6) |
|  | Publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi*  (P1, bilag 6) | Div. udtalelser til medierne  (MidtVasks hjemmeside) |  |

Jeg vurderer desuden, at inddragelsen af forskellige typer tekster vil resultere i et mere nuanceret og dækkende billede af de tre virksomheders arbejde med mangfoldighed. Inklusionen af forskellige typer tekst vil i tillæg hertil gøre det muligt at foretage en veldokumenteret kritik af selve begrebet mangfoldighedsledelse. Det skal i den forbindelse bemærkes, at hver teksttype, i henhold til Fairclough, repræsenterer en genre, hvorfor det bliver relevant at inddrage Faircloughs genrebegreb (Fairclough, 2008: 43). Der vil følge en mere uddybende beskrivelse af de forskellige genrer i afsnit 7.2.

Interviewpersonerne er nøje udvalgt ud fra deres position på arbejdspladsen. Omdrejningspunktet er mangfoldighedsledelse, og interviewpersonerne må have derfor have en vis grad af ledelsesmæssig status. Dette kriterium er opfyldt, både hvad angår MidtVask og Jobteam Øst, hvor det i begge tilfælde er virksomhedens leder, som deltager i interviewet. Hvad angår interviewpersonen fra Forsvaret har denne ikke den samme ledelsesmæssige position, som interviewpersonerne fra de to øvrige virksomheder. Interviewpersonen fra Forsvaret varetager imidlertid strategiske opgaver, der bl.a. indbefatter formulering af organisationens overordnede værdipolitiske ståsted og herunder udformningen af selve mangfoldighedskonceptet. Det formodes, at denne interviewperson opererer som repræsentant for Forsvarets ledelse, hvorfor han også lever op til kriteriet om ledelsesmæssig status. I relation hertil er det relevant at pointere, at nogle interviewpersoner kan være mere trænede end andre, når det kommer til formulering af virksomhedens strategiske arbejde med mangfoldighedsledelse. Både interviewpersonen fra Odense kommune og Forsvaret har gentagne gange skullet fremlægge arbejdspladsens mangfoldighedsstrategi, hvorfor de har en stor grad af træning i at tale om mangfoldighed. Det er en træning, der medfører, at interviewpersoner med større præcision og sikkerhed vil kunne reproducere mangfoldighedsstrategien i interviewet, så den stemmer overens med de dagsordner, der kommer til udtryk i de øvrige genrer. De vil altså være i stand til at sikre en større grad af diskursiv homogenitet end den mindre erfarne mangfoldighedsstrateg.

# 5.7 Interviewguide

Selvom datamaterialet indeholder andre typer tekst end interviewet, er det stadig vigtigt at udforme en spørgeguide, som lægger op til så lidt påvirkning fra interviewerens side som mulig. Dette for at sikre den føromtalte validitet. Forud for interviewet må der i henhold til det kvalitative forskningsfelts anbefalinger også foretages en begrebsmæssig og teoretisk afklaring af de fænomener, der undersøges. Dvs. en indhentning af viden om de mest relevante tematikker og områder, der knytter sig til begrebet mangfoldighedsledelse. Dette vil medvirke til at kvalificere både forsknings- og interviewspørgsmål (Staunæs & Søndergård, 2005: 58, Kvale, 1997:103). Af den grund vil spørgsmålene bl.a. kredse omkring hovedområder, hvor de tre cases forventes at differentiere sig i forhold til hinanden. Først og fremmest vil der således spørges ind til selve mangfoldighedsbegrebet på et mere overordnet niveau. Denne mere ideologiske afdækning af begrebet forventes at tydeliggøre forskelle og ligheder på tværs af de tre cases. Fokus på meritter er som sagt meget særegent for den danske kontekst, hvorfor kompetencebegrebet også udgør en central tematik, som jeg vil spørge ind til under interviewet. Se spørgeguide bilag 7.

# 6. Analysestrategi

Det er blevet fremført, at der kan være analysestrategiske problematikker knyttet til den føromtalte epistemologiske arbejdsmetode (se afsnit 5.4). Enhver beskrivelse og analyse kan inden for denne tilgang potentielt kritiseres for at være en konstruktion i sig selv. Netop af denne grund er det vigtigt at opstille klare kriterier for analysen. Analysestrategien må således være tydelig iht. den måde, diskursive mønstre identificeres (Andersen, 1999: 17). Den relativering af viden, som socialkonstruktivismen indebærer, betyder således ikke, at *anything goes*. De almene krav til en undersøgelses gyldighed betyder, at der må være en indre konsistens mellem teori, metode og analysestrategi. Hvis læseren skal kunne vurdere gyldigheden, må processen være gennemsigtig (Phillips & Schrøder, 2005: 280-282). Derfor vil min analyse være struktureret i henhold til Faircloughs tredimensionale model, og dette tilbyder nogle klare analysetekniske rammer. I overensstemmelse med denne model vil analysen tage sin begyndelse på det tekstuelle niveau. Dvs. en analyse af teksterne fra de tre arbejdspladser, hvor de føromtalte analysetekniske redskaber appliceres. I forhold til den føromtalte gennemsigtighed vil tekstanalysen indeholde en omfattende inddragelse af tekstuddrag, da det vil gøre det muligt for læseren at vurdere specialets deskriptive og konkluderende dele op imod empirien. Tekstanalysen vil fokusere på den måde, mangfoldigheds- og kompetencebegrebet betydningsudfyldes. Det kan være relevant at se på den måde, kompetencebegrebet betydningsudfyldes på de enkelte arbejdspladser, for i praksis kan en ureflekteret tilgang til kompetencebegrebet resultere i forskelsbehandling. Efterfølgende bevæger analysen sig over på det andet niveau, som omhandler arbejdspladsernes diskursive praksis. Det skal bemærkes, at disse to første niveauer vil være tæt forbundet og derfor ikke lader sig adskille empirisk. Sidst men ikke mindst vil analysens første dele forbindes med den sociale praksis på det tredje niveau, og det er i overvejende grad her, at analysen vil finde sine forklaringer og konklusioner. På dette tredje analyseniveau vil der inddrages sociologisk teori. Det skal bemærkes, at der først vil redegøres nærmere for denne teori, når den deskriptive del af analysen er tilendebragt.

*Dekonstruktion* er desuden et meget centralt begreb iht. nærværende opgaves analysestrategi. Der er nemlig her tale om en analysestrategi, som har dekonstruktionen som hovedformål. Det betyder, at analysen bl.a. går ud på vise, at betydninger i sproget er faktiske handlingsanvisninger. Dvs. de sproglige konstruktioner søger at få mennesker til at handle på en bestemt måde. Slot et al. (2004) pointerer, at socialkonstruktivismen særligt er kendetegnet ved sin skepsis over for selvfølgeligheder og af den grund bliver teksters konsensusetablerede forståelser til genstand for dekonstruktionen. Dette gør det nemlig mulig at tydeliggøre de mange måder, hvorpå virkeligheden kan forstås og konstrueres. Der vil således stilles skarpt på det, der bliver sagt i teksterne. Mønstrene i udtalelserne. De sociale konsekvenser ved de sproglige konstruktioner. Ifølge diskursteorien skal tekster forstås som manifestationer af diskurser. Dette er grunden til, at diskurserne udgør en af de allermest centrale analysegenstande i dette speciale (Slot et al., 2004: 59).

# 7. Analyse

Den følgende tekstuelle analyse søger at identificere den diskursive praksis inden for hver af de tre cases. Som sagt vil fokus særligt ligge på den måde, de forskellige diskurser konstruerer mangfoldigheds- og kompetencebegrebet. Det er her besvarelsen af den deskriptive del af problemformuleringen finder sted. Dvs. en besvarelse af det indledende spørgsmål: *Hvordan arbejdes der med mangfoldighedsledelse på danske virksomheder?*

# 7.1. De fire diskurser

Efter at have gennemlæst datamaterialet fremtrådte særligt fire konkurrerende diskurser; en *rettighedsdiskurs*, en *markedsdiskurs*, en *etnocentrisk diskurs* og en *omvendt etnocentrisk diskurs*.[[5]](#footnote-5) Rettighedsdiskursen har et retligt rationale og et normativ ideal om ligestilling. Det kan ses som en form for moddiskurs til markedsdiskursen, idet der tages afstand fra en instrumentel brug af medarbejdernes forskellighed. Der vil således i stedet være fokus på at skabe lige muligheder gennem formaliserede procedurer og processer, der støtter op om antidiskriminering. Denne diskurs søger at eksilere kultur og forskellighed mellem etniske grupper. På den måde vil etnicitet relativeres og opløses. Markedsdiskursen har derimod et økonomisk rationale og formålsrationel forfølgelse af interesser, der afstedkommer en instrumentel brug af forskelligheden. Ud fra denne optik vil en mangfoldig arbejdsstyrke anses for at kunne øge virksomhedens effektivitet og konkurrencedygtighed. Etniske minoriteter udgør her et aktiv qua deres sproglige og kulturelle kompetencer. Den etnocentriske diskurs har et moralsk rationale, hvor etniske minoritetsmedarbejdere vurderes ud fra danskernes egen kulturelle målestok. Dvs. de placeres på en skala alt efter, hvor meget de ligner den etniske dansker. Kultur er her nedarvet, medfødt og uforanderlig. Af den årsag vil opstillingen af modsætninger præge denne diskurs – opstillinger der kan medføre, at mennesker bliver fastholdt i kulturelt specifikke identitetskonstruktioner. Den omvendt etnocentriske diskurs ligner langt hen af vejen den etnocentriske diskurs. Det, der adskiller de to er, at de etniske minoriteter her bliver fremstillet som den *gode* og den *rigtige* type arbejdskraft. Både markedsdiskursen og de to etnocentriske diskurser udgør eksempler på kulturelt fikserede diskurser. I det følgende afsnit vil det træde frem, på hvilke forskellige måder disse diskurser konstruerer begrebet mangfoldighed og kompetencer.

# 7.2. Genreanalyse

Som sagt indeholder datamaterialet forskellige typer af tekst, og dette afstedkommer en anvendelse af Faircloughs genrebegreb, hvorfor en kort redegørelse for begrebet vil følge.

# 7.2.1. Genrebegrebet

*Genre* henviser til den diskursive interaktion og omhandler således relationen mellem afsender og modtager. En genreanalyse vil kunne afgøre, om teksten en genre, der informerer, belærer, promoverer, lover, advarer mm. En genre henviser herved til bestemte måder at handle på. Diskurserne inden for mangfoldighedsledelse vil udfordres og aktiveres i forskellige genrer, hvor nogle genrer vil være mere udfordrende end andre. I analysen vil indgå forskellige genrer. En af årsagerne til dette er, at Fairclough pointerer, at de diskurser, som trækkes på i én genrer, kan blive filtreret fra, når man bevæger sig til en anden genre. Dette kan ses som et udtryk for genrekædens regulerende funktion på den måde, at nogle diskurser udvælges, hvor andre vil blive ekskluderet (Fairclough, 2003: 34). I den følgene analyse vil jeg således fremhæve nogle af de tilfælde, hvor én genre inkluderer nogle diskurser, og andre genrer ekskluderer de selv samme diskurser. En anden fordel ved at medtage forskellige genrer kan desuden være, at analysens resultater med større sandsynlighed bliver udtømmende iht. den repræsentation af diskurser, som præger hver af de tre arbejdspladsers mangfoldighedsstrategi.

# 7.2.2. Præsentation af datamaterialets genrer og de genrespecifikke analyseredskaber

Interviewet vil kunne ses som et eksempel på det Fairclough (2003) kalder en løsrevet genre. Det vil sige, at den pågældende virksomheds mangfoldighedsledelse løftes ud af den sociale praksis, den har udviklet sig i (Fairclough, 2003: 69). I den følgende analyse vil det blive tydeligt, at en sådan genre kan være præget af en større grad af konflikt og dialog end andre genrer. Jeg vil fremhæve dette i analysen ved at anvende nogle specifikke analytiske redskaber, der viser forholdet mellem genre og semantiske relationer. En af de mest almindelige semantiske relationer mellem sætninger er forskellige typer af *kausalrelation*er, der angiver årsager, konsekvenser og mening. Ofte vil dette kunne markeres ved anvendelsen bindeord som s*å* og *fordi*. En konditional semantisk relation vil markeres ved bindeordet *hvis*, hvor de temporale relationer kan markeres ved bindeordet *når*. Tilføjende og uddybende semantiske relationer vil tilføje og nuancere sætningsindholdets betydning, hvilket i nogle tilfælde vil inkludere bindeordet *og*. De kontrastfyldte semantiske relationer vil opstille en konfliktfyldt relation til andre sætninger – typisk ved en anvendelse af bindeordet *men*. Grunden til at disse udgør nogle anvendeligt analyseredskaber er, at nogle genrer vil være mest tilbøjelige til at anvende bestemte typer af semantiske relationer frem for andre (Fairclough, 2003: 89-90). Det vil således gøre det muligt at fremhæve bestemte karakteristika ved genrerne. Fx vil publikations-, indstillings- og handlingsplansgenren i større grad anvende de tilføjende og uddybende semantiske relationer end interviewgenren, der opstiller et langt større spektrum af forskellige relationstyper. Ifølge Fairclogh kan genrer være medvirkende til at opretholde visse strukturer i vores samfund. Det skal forstås på den måde, at visse genrer kan være governancegenrer, der søger at regulere handlingerne inden for en give social praksis. Dvs. genrer der styrer den måde tingene gøres på. Governancegenrer kan fx være promoverende, idet de forsøger at sælge eller promovere en virksomhed eller et bestemt brand. Dette kan jf. Fairclough ses som et aspekt ved de kapitalistiske samfund, at der sker en stadig stigende vækst af promoverende genrer. Virksomheder kan eksempelvis forsøge at promovere sig selv for at tiltrække investeringer eller en bestemt type arbejdskraft (Fairclough, 2003: 33). Jeg anvender de føromtalte analytiske redskaber, der afdækker tekstuddragenes relationstyper, da dette vil gøre det muligt at koble til terminologien omkring de promoverende genrer. I tillæg hertil skal det bemærkes, at både handleplanen, indstillingen og publikationen *Når mangfoldig skaber vækst* kan defineres som pre-genrer. Dvs. narrativer, der konkretiserer og udstikker retningslinjerne for arbejdspladsernes arbejde med mangfoldighed. Disse genrer kan ses som betydeligt mere promoverende end interviewene. Med promoverende menes der, at genren forsøger at ’sælge’ et brand og/eller vare. Forsvaret brander så at sige sig selv som en bestemt type mangfoldig virksomhed. Indstillingen til MIA-prisen[[6]](#footnote-6) fra MidtVask kan på samme vis ses som en promoverende genrer, der søger at sælge et bestemt ledelseskoncept. Her er det med henblik på at vinde MIA-prisen, hvorfor det ikke er overraskende, at en reduktion af kompleksitet også præger denne genre. Denne slags genrer adskiller sig fra interviewgenren på den måde, at den i mindre grad vil formes af modstridende og konkurrerende diskurser samt af semantiske relationstyper, der lukker ned for dialog og flertydighed (Fairclough, 2003: 69). Genreanalysen vil således vise, at pre-genrene indeholder semantiske italesættelser, der med stor hyppighed opstiller tilføjende og uddybende relationer, der medvirker til en reduktion af kompleksitet og promoverer noget bestemt frem for at dialogisere (Fairclough, 2003: 91-97). Det vil blive tydeligt i den følgende analyse af de tre cases, hvordan nogle genrer optræder mere promoverende end andre.

# 7.3. Tekst- og genreanalyse

Den følgende analyse vil centrere sig omkring de italesættelser der vedrører mangfoldigheds- og kvalifikationsbegrebet. Igennem analysen vil det træde frem, hvordan disse italesættelser medfører, at verden konstrueres og fikseres på en bestemt måde. Dette fører videre til analysens andet niveau - den diskursive praksis. Dette er, fordi artikulationerne fungerer i overensstemmelse med bestemte diskurser. Diskurser, der sætter rammerne for den måde, der kan tales om mangfoldighed, kvalifikationer og gruppen af etniske minoriteter ikke mindst. Hvad angår genreanalysen vil de konkrete eksempler på genredifferentieringer og -kendetegn kunne forefindes undervejs i analysen i de såkaldte *genrebokse*.

# 7.3.1. Betydningsudfyldning af mangfoldighedsbegrebet

Jeg vil analysere de tre cases hver for sig. Først Forsvaret, dernæst MidtVask og til slut Jobteam Øst. Denne rækkefølge vil være konsistent igennem hele analysen.

# *7.3.1.1. Forsvaret*

I dette indledende uddrag fra Forsvaret opstilles en væsentlig målsætningerne for arbejdet med mangfoldighed.

*”Det forventes, at 2,3 % af medarbejderne i forsvaret har anden etnisk baggrund end dansk*

*Der var i 4. kvartal 2009 ansat 290 indvandrere eller efterkommere fra ikke-vestlige lande svarende til 1,1 % under Forsvarsministeriets område”.[[7]](#footnote-7)*

Det italesættes her en forventning på *2,3 %* etniske minoritets medarbejdere. Ved at udtrykke en forventning udtrykkes en høj grad af tilslutning til målsætningen, hvilket tilfører udsagnet en høj grad af sandhedsværdi. Den sociale aktør, der udtrykker forventningen er i dette tekstuddrag ekskluderet og undertrykt, hvilket kan have effekt, at det fremstår som noget, der bare sker af sig selv, fremfor noget der skal arbejdes hårdt for at opnå. Der kan argumenteres for, at dette er interessant taget i betragtning, at andelen af etniske minoriteter i Forsvaret var på *1,1 %* i 2009. I tillæg hertil artikuleres det, at det udelukkende handler om etniske minoriteter *fra ikke-vestlige lande*. Dette præciserer således objektet for Forsvarets mangfoldighedsstrategi.

**Genreboks 1:**

I dette uddrag fra handleplanen opstilles udelukkende tilføjende og uddybende semantiske relationer. Dette kan ses som karakteristisk for denne genretype.

Det er et gennemgående træk, at teksterne fra Forsvaret artikulerer en relation mellem tegnene *mangfoldighed, ligebehandling* og *lige muligheder*. Referencen til lighed indikerer, at det her er tale om rettighedsdiskursen.. Det følgende interviewuddrag illustrerer denne måde at fiksere arbejdet med mangfoldighed:

*”I mangfoldigheden er sikringen af ligebehandlingen. Folk spørger til, hvad mangfoldighed er? Er det forskellighed? Respekt for det? Ja, men den opnår du kun ved at skabe lige muligheder”[[8]](#footnote-8)*

Helt kategorisk og eksplicit etableres en semantisk relation mellem de føromtalte tegn i tekstens første sætning. Dette medfører, at Forsvaret italesættes som en arbejdsplads, der prioriterer sikringen af ligebehandling, når der arbejdes med mangfoldighed. Afsenderens tilslutning er høj, hvorfor det kommer til at fremstå troværdigt og overbevisende, at denne måde at arbejde med mangfoldighed er den ’bedste’. Efterfølgende opstilles nogle kategorisk spørgende sætningstyper, *”Folk spørger til, hvad er mangfoldighed er? Er det forskellighed? Respekt for det?* som afslutningsvis besvares. *Ja, men den opnår du kun ved at skabe lige muligheder”.* Denne måde at tale om mangfoldighed indikerer, at der eksisterer andre diskurser inden for mangfoldighedsledelse. Dette synes, at vedrøre et perspektiv, som italesættelser en kobling mellem mangfoldighed og respekten for forskellighed. Altså en diskurs, hvor dette udgør en almindelig betydningsmæssig kobling. På denne måde iscenesætter afsenderen en dialogisk relation til et andet mangfoldighedsperspektiv. Den sociale aktør realiseres ved det generelle navneord *folk*, hvilket har den effekt, at abstraktionsniveauet hæves. På den måde konstrueres dette *andet* perspektiv, hvor respekten for forskellighed dominerer, også som en generel praksis inden for mangfoldighedsledelse. Der italesættes således en dialogisk relation mellem de to diskurser i uddraget. I den sidste sætning i tekstuddraget er den sociale aktør realiseret ved det personlige pronomen *du*, hvilket viser, at afsenderen i større grad identificerer sig med dette perspektiv. Afsenderens identifikation konstruerer rettighedsdiskursen, der netop kobler mangfoldighed og ligestilling som hierarkisk overordnet denne anden diskurs. Artikulationens grammatiske status bidrager på samme vis til konstruktionen af hierarki mellem diskurserne, for *ja*, mangfoldighed er respekt for forskellighed, *men* den opnås kun via lige muligheder, hvorfor det bliver tydeligt, at de lige muligheder er en forudsætning for forskelligheden og respekten af denne. I og med den ene sætning starter med et *ja, men* bliver dennes grammatiske status overordnet de to spørgende sætninger, som går forud. Her er der således tale om en hypotaksal grammatisk relation mellem sætningerne i uddraget.

**Genreboks 2:**

To diskurser italesættes i en dialogisk relation. Den sidste sætnings kontrastfyldte relation til de øvrige sætninger markerer relationen mellem de to diskurser. Dette kan indikere, at interviewgenren er en genre, hvor kompleksitet og dialog er tilladt.

Den næste artikulation uddyber relation mellem begreberne ligebehandling og mangfoldighed:

*”…så for at svare kort på dit spørgsmål, så ser Forsvaret ligebehandling og mangfoldighed som to helt afhængige størrelser” Begreberne ligebehandling og mangfoldighed opstilles ”som to helt afhængige størrelser”.[[9]](#footnote-9)*

Her italesættes det, at de to tegn er lige *afhængige* af hinanden. Adverbiet *helt* er en forstærkning, der fortæller noget om graden af afhængighed, og de er ikke bare *afhængige*, men *helt afhængige*. Det artikuleres altså, at den ene dimension ikke kan eksistere uden den anden. Brugen af adverbiet *helt* er altså et udtryk for en forstærkning, der fortæller noget om afsenderens tilslutning til sammenkoblingen, hvilket bidrager til at rettighedsdiskursen, der netop kan kendetegnes ved lighedsidealet, konstrueres som sand. Afsenderen markerer en høj tilslutning til denne sandhed, når sætningen er modaliseret på denne måde. En anden særegenhed, som også kommer til udtryk, er positioneringen af Forsvaret som et handlende subjekt. Det er verbet *ser*, som indikerer, at Forsvaret indtager en aktiv rolle iht. fortolkningen af mangfoldighedsbegrebet. Dette er med til at konstruere Forsvaret, som en aktiv og handlekraftig aktør.[[10]](#footnote-10) Den aktive stillingtagen beskrives som en bevidst strategi, der er nødvendig, fordi der både samfundsmæssigt og internt i Forsvaret er stor uenighed om, hvad ligebehandling og mangfoldighed er.[[11]](#footnote-11) En positionering af Forsvaret som en handlende aktør er med til at konstruere et billede af en handlekraftig ledelse.

I det følgende uddrag italesættes en relation mellem lighed og demokrati, idet afsenderen fremhæver *Ligebehandlingen og ligestillingsloven* som en *kerne i* demokrati. Dette bidrager til, at Forsvarets arbejde med mangfoldighed konstrueres som en del af et større og mere overordnet demokratiprojekt[[12]](#footnote-12). På den måde kommer det alment accepterede ideal om demokrati til at legitimere lige præcis den måde, Forsvarets mangfoldighedsledelse er udformet.

*”Demokrati er jo sikringen af lige muligheder. Ligebehandlingen og ligestillingsloven indgår jo som kernen? i demokrati. At du har lige muligheder…og så du, du rører igen, hvad der er med mangfoldigheden”[[13]](#footnote-13).*

Ved at italesætte en relation mellem hele lighedstankegangen og den demokratiske styreform på den ene side og *mangfoldigheden* på den anden bliver mangfoldighedsstrategien konstrueret som et alment gyldigt projekt, der henter legitimitet fra tegnet demokrati. Demokratiet er en grundlovsfæstet tradition i det danske samfund, og italesættelsen henviser herved til hele opbygningen af en retsstat, og en sådant retligt rationale stemmer overens med den normative ide om ligestilling, som kan forbindes med rettighedsdiskursen.

Rettighedsdiskursen kommer også til udtryk i de tiltag, som afsenderen italesætter i interviewet. Hos Forsvaret artikuleres det, at arbejdet med mangfoldighed bl.a. omhandler oprettelsen af klageenheder, hvor medarbejdere, der oplever sig som diskriminerede, kan henvende sig.

[…]*vores organisation af personlige rådgivere mod krænkende adfærd, den startede som et tiltag mod, fordi vi så det meget iht. kvinder, men den gælder så sandelig også for etniske minoriteter* […] *det er jo et tiltag, der understøtter, at du rent faktisk har nogen du kan ringe til. At man rent faktisk har et stort apparat, der bliver sat i gang, hvis det sker, og det er også med til at sende et signal om, at vi finder os ikke i, at folk bliver diskrimineret, fordi de har en anden hudfarve*.[[14]](#footnote-14)

Her ses det, at enheden *af personlige rådgivere mod krænkende adfærd* oprindeligt blev etableret af hensyn til kønsdiskriminering, men at den også gælder for *etniske minoriteter*. Det er et tiltag, der så *sandelig også* er *for etniske minoriteter, og* inklusionen af ordene *så sandelig* kan ses som en forstærkning, der understøtter en semantisk relation mellem klageenheden og de etniske minoriteter. Tiltaget understøtter, at den sociale aktør *du* og *man* har nogle muligheder, når der diskrimineres. Realiseringen af den diskriminerede aktør ved det personlige pronomen *du* inkluderer modtageren af teksten, hvilket kan have den effekt, at gruppen af etniske minoriteter konstrueres som en af os. Dvs. som en del af vi-fællesskabet. I den følgende sætning realiseres den sociale aktør ved *man,* og denne mere abstrakte måde at repræsentere kan også være med til at konstruere gruppen af diskriminerede medarbejdere som en del af os. Dvs. noget der kunne ske for enhver. Dette kan have den funktion, at diskriminering konstrueres som en samfundsmæssig problematik, der ikke bare vedrører Forsvaret. Gentagne gange artikuleres det, at klageenheden betyder, at den diskriminerede *rent faktisk* har et sted at henvende sig med problematikken. Dette kan ses som en måde at konstruere Forsvaret som en ’bedre’ arbejdsplads end andre arbejdspladser. Det italesættes desuden, at ”*vi finder os ikke i, at folk bliver diskrimineret, fordi de har en anden hudfarve,”* og dette kan igen være med til at konstruere forsvaret som en handlende og aktiv aktør iht. diskriminering. En aktør, der arbejder for lighed og retfærdighed på arbejdspladsen.

**Genreboks 3:**

Uddraget fra interviewgenren indeholder her nogle kausale og kontrastfyldte semantiske relationer.

Det næste uddrag viser, hvordan de *lige muligheder* artikuleres som et centralt område inden for Forsvarets arbejde med mangfoldighed.

*På samme måde så har vi også, hvis vi nævner et andet konkret eksempel, så har vi jo også øhhh vi har jo også, hvad hedder det, feltrationer øhm for vegetarer, men vi har også feltrationer uden svinekød. Øhh altså det er igen en måde at prøve at sprede ud, at vi skal have lige muligheder*

Det artikuleres her, at på samme måde, som der er mulighed for, at *vegetarer* kan arbejde hos forsvaret er der også mulighed for at få *feltrationer uden svinekød*. Igen konstrueres forsvaret som en aktiv aktør, der søger *at sprede ud, at vi skal have lige muligheder*. Modalitetsmarkøren *skal* indikerer en høj affinitet til udsagnet. Det kan argumenteres, at også denne måde at italesætte Forsvarets arbejde med mangfoldighed er præget af en rettighedsdiskurs, der indeholder et retligt rationale om lighed.

**Genreboks 4:**

Dette uddrag indeholder semantiske kausalrelationer, idet nogle af sætningerne starter med *så* og *hvis*. Det indeholder også en kontrastfyldt semantisk relation, idet bindeordet *men* anvendes. Tegnene *øhh* vurderes på samme vis at være unikke for denne genre. En genreanalyse kan således fortælle noget om de bestemte type relationer, som interviewgenren kan have.

Det er allerede blevet etableret, at Forsvaret konstrueres som en virksomhed, der arbejder med mangfoldighedsledelse af mere ideologiske og værdimæssige årsager. Forsvaret er ikke bare en organisation, der forsvarer Danmarks fysiske interesser. De danske værdier og den demokratiske styreform artikuleres som et motiv for arbejdet med mangfoldighed. I tillæg hertil konstrueres Forsvaret som en arbejdsplads, der må tage økonomiske hensyn. En markedsdiskurs træder således frem i den følgende artikulation, idet den forekommer at være præget af et økonomisk rationale.

*”Der er også det aspekt i det, at man ønsker ikke som arbejdsplads at bruge ressourcer på at skulle afskedige folk. At skulle have sygdomsforløb for folk, der går ned med stress pga. de ligesom ikke kan være på en arbejdsplads”.[[15]](#footnote-15)*

Netop markedsdiskursen vil benytte sig af udtrykket - *at bruge ressourcer på.* Inklusionen af dette udtryk i teksten placerer Forsvarets mangfoldighedsstrategi inden for det økonomiske felt. Ledelsesstrategien bliver, fordi den er påvirket af et markedsorienteret perspektiv, legitimeret i henhold til en mere formålsrationel forfølgelse af interesser. Forsvaret konstrueres herved som en virksomhed, der har det som et overordnet mål at drive en økonomisk effektiv forretning, hvor der ikke bruges unødige ressourcer på *sygdomsforløb,* afskedigelser og *stress.* Det italesættes, at en virksomhed kan undgå afskedigelser og sygdomsforløb, når arbejdspladsen integrerer den rettighedsbasserede mangfoldighedsledelse, hvorved der etableres en kausal relation mellem profit og mangfoldighedsledelse.

# *7.3.1.2. MidtVask*

Hos MidtVask betydningsudfyldes mangfoldighedsbegrebet på en sådan måde, at det bliver tydeligt at rettighedsdiskursen også kæmper om at fiksere begrebet på denne arbejdsplads. Det næste tekstuddrag eksemplificer dette:

*”Mangfoldighed er jo ikke bare kulturelt begrundet. Mangfoldighed er jo hele tiden. Om vi alle sammen var danskere heroppe, var der mangfoldighed”[[16]](#footnote-16).*

Der italesættes først og fremmest en relation mellem kulturelle forskelle og mangfoldighed, og det er tillægsordet *bare*, som markerer denne relation. Ledelsen af mangfoldighed kan således inkludere en fiksering af forskellige kulturer. Det italesættes imidlertid, at mangfoldighed er mere end som så. Tegnet *mangfoldighed* kobles i teksten til den tidslige markør *hele* *tiden* og kategorien *danskere*. En temporal konstruktion som denne, hvor mangfoldighed italesættes på en måde, som ekskluderer tidslig eller kulturel afgrænsning, bidrager til en relativering af mangfoldighedsbegrebet. Dette kan ses som et udtryk for en sprogbrug, der stemmer overens med en rettighedsdiskurs. Dette er således endnu et eksempel på en artikulation, der trækker på forskellige diskurser, når mangfoldighedsbegrebet betydningsudfyldes. Afsenderen iscenesætter en polemisk relation mellem en kulturelt orienteret diskurs på den ene side, hvor mangfoldighed netop er kulturelt begrundet og rettighedsdiskursen, hvor forskellighed er relativeret på den anden. Afsenderens tilslutning til sandheden, kan ses som modaliseret, idet biordet *jo* optræder i uddraget, hvorfor afsenderens tilslutning til rettighedsdiskursen ikke kan betegnes som høj. Denne artikulation kan tolkes som et udtryk for diskursive kampe, når det kommer til fikseringen af mangfoldighedsbegrebet på denne arbejdsplads.

Det følgende uddrag er medtaget, fordi det tydeliggør denne diskursive kamp.

*”Altså mangfoldighed er…i starten da kom den og startede pga. farver. Ehhh nu er den kommet…nu er det altså indvendigt”.*[[17]](#footnote-17)

Rettighedsdiskursens artikulation etablerer her en relation mellem *mangfoldighed* og noget *indvendigt*, hvilket igen vidner om denne diskurs’ relativering af mangfoldighed. Denne måde at repræsentere på bidrager til en konstruktion af ledelsesstrategien som farveblind. Ledelse konstrueres herved som en aktør, som ikke fokuserer på medarbejdernes etnicitet i arbejdet med mangfoldighed. Rettighedsdiskursen forankres her temporalt i en nutid, hvor en mangfoldighedsledelse, der opstiller tegnene etnicitet og mangfoldighed som hyponymer eksileres fra. Herved forankres en kulturel diskurs temporalt i et rum, der hører fortiden til. Ved at artikulere to tidsligt forskudte repræsentationer konstrueres midtVask som en arbejdsplads, hvor mangfoldighedsstrategien er undergået en udvikling. Det kan således ses som et udtryk for, at der forsøges italesat et diskursivt skift inden for arbejdspladsens mangfoldighedsledelse.

**Genreboks 5:**

Dette uddrag stammer også fra interviewgenren og indeholder en temporal relation mellem de to sætninger. Det er samtidig et eksempel på denne genres inklusion af flere diskurser i samme tekst.

I det følgende ses en lidt anderledes artikulation, der på samme måde relativerer og opløser etnicitetsbegrebet, så differentieringen af mennesker i henhold til etnicitet dekonstrueres.

*”….ung dame – altså med tørklæde – men hold kæft hun kigger også på drengene ik altså, businesskvinde har sit eget hus nede i Kenya, sparer op her, køber jord nede i Kenya, selvom hun har tørklæde på, så er hun ikke et lille offer. Hun er ikke gift endnu. Hun er 35. Altså det er hende, der styrer hendes liv”.[[18]](#footnote-18)*

Afsenderen italesætter her et billede af en ung afrikansk *businesskvinde*, som *også* kigger på drenge (i.g. ligesom den unge etnisk danske pige ville gøre). Hun konstrueres som sparsommelig og succesfuld. Samtidig dekonstrueres relationen mellem *tørklæde* og det *lille offer*. Det etableres desuden at aktøren er *35 år* og ugift, på hvilken baggrund afsenderen konkluderer, at kvinden styrer sit eget liv. Teksten positionerer sig herved i opposition til de stereotype kategoriseringer, som hører til inden for den etnocentriske diskurs. Teksten inkluderer verberne *kigger, køber, sparer op, styrer*, hvilket er med til at konstruere pigen som en handlende og aktiv aktør. Træk som med stor naturlighed ville kunne appliceres på mangt en etnisk dansk pige. Denne repræsentation modarbejder således kulturel fiksering. Minoritet op majoritet konstrueres som ens på trods af forskelle (i.g. aktøren er fra Kenya og går med tørklæde). Dette kan ses som et udtryk for den føromtalte rettighedsdiskurs, som netop benytter sig af artikulationer som: *” Altså vi er blevet totalt farveblinde”.[[19]](#footnote-19)* Hvilket kan ses som et forsøg på at konstruere medarbejderne som ens på trods af tydelige (ydre) forskelle.

**Genreboks 6:**

Dette uddrag også fra interviewgenren indeholder både kontrastfyldte, kausale og tilføjende relationer.

Det følgende stykke tekst illustrerer endnu engang, hvordan afsenderen taler op imod en kulturel diskurs, når rettighedsdiskursen arbejder hen imod en fiksering af kompetencebegrebet. Det er således et eksempel på en artikulation, der opstiller et antagonistisk forhold mellem to perspektiver indenfor mangfoldighedsdiskursen.

*”*…*det er ikke forskellig fra os, men forskellig fra mig….Forskellig fra os, der er det sådan et eller andet ’Vi er jo ens. Vi er danskere. Vi er hvide’, dem og os. Det er dig og mig. Det er du har nogle ressourcer, du har nogle kompetencer, jeg har nogle ressourcer, jeg har nogle kompetencer”[[20]](#footnote-20).*

Italesættelsen *forskellig fra os* forsøges ekskluderet til fordel for sammenstillingen *forskellig fra mig*. Det er hermed de refleksive objekter *dig og mig*, der er forskellige, frem for *dem og os*. Som sagt etableres således en kontrastiv relation mellem de to perspektiver. Brugen af de personlige stedord dem/os henviser til en etnocentriske diskurs, der traditionelt er kendetegnet ved, at den benytter sig af nogle antagonistiske konstruktioner, hvor *os* er koblet til et homogent vi-fælleskab, hvor hudfarve og danskhed er inklusionsparametrene. De personlige stedord dig/mig er en artikulation, der hører til indenfor rettighedsdiskursen, da det på samme vis som tidligere tjener en konstruktion af det relativistiske mangfoldighedsbegreb. Den etnocentriske diskurs er derimod præget af modsætningsfyldte artikulationer, der konstruerer tekstens deltagere i henhold til race og etnicitet*.* ’De andre’ bliver herved holdt fast i ’anderledesheden’, når vi-fællesskaber, som henviser til et særligt kulturelt og nationalt fællesskab, konstrueres. Afsenderen af teksten identificerer sig her med rettighedsdiskursen, hvilket markeres ved den direkte afrapportering: *”Vi er jo ens. Vi er danskere. Vi er hvide”*. Denne afrapporteringsform kan ses som en måde, hvorved afsenderen distancerer sig fra den etnocentriske diskurs. Det kan argumenteres, at den diskurs, som afsenderen her læner sig op af i sin repræsentation af verden, er i opposition til al kategorisering på baggrund af kultur og etnicitet. Der italesættes i stedet en semantisk relation mellem ordet *forskellig* og de refleksive objekter *dig og mig.* Repræsentationen af de sociale aktører forandrer sig her til en specifik og personlig form (1. og 2. person ental), hvilket har den effekt at kategorisering ikke længere fremstår som en mulighed. Det er netop ved abstrakte repræsentationer (e.g. os/dem), at klassificeringer og kategorisering bliver mulig, hvorfor det må formodes, at dette sproglige skift kan fortælle noget om de områder, hvorpå de to diskursers adskiller sig fra hinanden. Forskellighed mellem *dig og mig* beror på forskellige *ressourcer* og *kompetencer*. Dette markerer en noget mere abstrakt repræsentation af, hvad det vil sige at være forskellig, hvilket også kan ses som en relativering af kompetencebegrebet. Den første diskurs er således kendetegnet ved, at de sociale aktører realiseres som en abstrakt kategori med specifikke kulturelle og etniske særtræk, hvor den anden diskurs gør det modsatte – her repræsenteres aktører personligt med en større variation af forskellighed, som ikke tilskrives forskellig etnicitet. Det bliver igen tydeligt, at rettighedsdiskursen er en ’farveblind’ diskurs, og at det i særdeleshed er denne diskurs, der dominerer, når mangfoldighedsbegrebet betydningsudfyldes. Ved at opstille de to diskurser i et antagonistisk relations forhold bliver rettighedsdiskursen konstrueret som den ’rigtige’ måde at arbejde med mangfoldighed, hvor den etnocentriske diskurs repræsenteres som den ’forkerte’. Afsenderen inkluderer begreber som ressourcer og kompetencer i italesættelsen, hvilket tydeliggør, at kompetencebegrebet er et centralt område. Det er bl.a. på den baggrund, at den følgende analyse i afsnit 7.3.2 vil omhandle den måde kompetencebegrebet betydningsudfyldes på de tre arbejdspladser.

**Genreboks 7:**

Dette uddrag opstiller en konfliktfyldt relation mellem to diskurser – rettighedsdiskurs og en etnocentrisk diskurs. Det er opstillingen af en kontrastfyldt semantisk relation i starten af uddraget, som styrer relationen mellem de to diskurser. De øvrige sætningsrelationer er uddybende.

Følgende uddrag stammer fra et indslag i DR1 aftenshowet, hvor lederen fra MidtVask stillede op til et interview efter MidtVask havde vundet MIA prisen i 2007:

*”Det er ikke kun nydanskere, vi ansætter. Vi ansætter meget mangfoldigt. Vi har lært via vores mangfoldighedsarbejde, at det ikke kun er den ydre mangfoldighed, der tæller. Via vores mangfoldighedsarbejde har vi fundet ud af, at den indre mangfoldighed er uendelig stor, og på den måde, så forsøger vi helt bevidst at ansætte meget meget forskelligt…..Vi ansætter bevidst mangfoldigt, fordi det er det, der giver dynamik. Det er det, som gør os konkurrencedygtige. Det er det, der gør, vi er bedre end andre vaskerier”.[[21]](#footnote-21)*

Det er igen rettighedsdiskursen, der påvirker afsenderen, idet der i den tredje sætning henvises til *den indre mangfoldighed.* Denne diskurs’ måde at betydningsudfylde den flydende betegner *mangfoldighed* går således på tværs af genrer, da den samme måde at tale om mangfoldighed også kunne ses i det forudgående tekstuddrag, som stammer fra interviewet. I tillæg hertil artikuleres det, at ansættelsen af *nydanskere* ikke er det eneste, der tæller i MidtVasks arbejde med mangfoldighed. Det understreges, at virksomheden ansætter *meget mangfoldigt* og jf. denne rekrutteringsstrategi er det ikke tilstrækkeligt at ansætte *nydanskere*. Dette kunne være en artikulation, der søger at konstruere MidtVask somm en virksomhed, der arbejder ud fra en bred tilgang til mangfoldighedsledelse, hvor fokus ligger på lige muligheder for job uanset køn, etnisk baggrund, religion, alder, handicap og seksuel orientering, men det er det imidlertid ikke, og dette bliver klart i uddragets tredje sætning, hvor der står, at *det ikke kun er den ydre mangfoldighed der tæller*. Italesættelse af noget *indre* stemmer overens med rettighedsdiskursens uvilje imod at konstruere differentierede grupper på baggrund af racemæssige og etniske karakteristika. Altså noget ydre. Denne diskurs er, som det blev pointeret tidligere, ’farveblind’ på en sådan måde, at artikulationerne vil arbejde for en konstruktion omkring, at vi alle er ens på trods af vores (ydre) forskelle. Ved at henvise til en indre mangfoldighed, som er *uendelig stor,* opløses og relativeres mangfoldighedsbegrebet på en sådan måde, at mennesker bliver ens på netop det punkt, at de er uendelig forskellige. Dette adskiller sig ikke fra de analyseresultater, der knytter sig til den forudgående betydningsudfyldning af mangfoldighedsbegrebet. Dette tekstuddrag inkluderer imidlertid nogle lidt anderledes artikulationer, idet der italesættes en relation mellem den lighedsorienterede mangfoldighedsstrategi og dynamik og konkurrencedygtighed. Dette medvirker til, at der konstrueres en komplementær relation mellem markeds- og rettighedsdiskursen. Det ligger her implicit, at den lighedsorienterede måde at tænke mangfoldighedsledelse resulterer i en økonomisk effektiv forretning. Som det også artikuleres i tekstens sidste sætning, er det denne form for mangfoldighedsledelse, der bevirker at MidtVask *er bedre end andre vaskerier.* Det synes således at være en markedsorienteret diskurs, der styrer den måde mangfoldighedsledelse konstrueres som en meningsfuld strategi. MidtVask arbejder altså med mangfoldighed, fordi det gør virksomheden økonomisk effektiv. Det er derimod rettighedsdiskursen, som præger lederens italesættelser omkring midlet, hvorved MidtVask vil blive det bedste vaskeri.

**Genreboks 8:**

På nær et par kausale sætningsrelationer, så opstiller dette nyhedsinterview i overvejende grad tilføjende og uddybende semantiske relationer.

En markedsdiskurs er tydeligvis også med til at konstruere et bestemt billede af mangfoldighedsledelsen på MidtVask i dette uddrag. Det italesættes her, at en effektiv drift af vaskeriet indgår som en vigtig dimension.

*”Vi er er lige blevet Danmarks mest effektive vaskeri i konkurrencen med alle andre, og nu kan jeg sige* [….] *Godt, nu kan jeg så bevise…okay nu har vi arbejdet med mangfoldighed siden 2006, og vi er blevet Danmarks mest effektive vaskeri. I kraft af vores mangfoldighed.* *I kraft af folks kompetencer.”.[[22]](#footnote-22)*

Her etableres en relation mellem arbejdet med mangfoldighed og effektivitet. Afsenderen inkluderer historien om, at MidtVask er blevet kåret til *Danmarks mest effektive vaskeri*. Denne begivenhed fungerer legitimerende og bevirker, at afsenderen kan *sige* og *bevise,* at mangfoldighed har gjort midtVask til en økonomisk effektiv virksomhed. Der er her tale om en kausalrelation, idet mangfoldighed fremstilles som en årsag til effektivitet. Temporalt er kåringen *lige* sket, hvilket betyder, at diskursen er temporalt forankret i nutiden. I uddragets sidste to sætninger artikuleres en relation mellem de to tegn *mangfoldighed* og *kompetencer,* og netop denne relation mellem mangfoldighed og kompetencer er central for den måde arbejdet med mangfoldighed konstrueres hos MidtVask.

Hos MidtVask italesættes baggrunden for arbejdet med mangfoldighed imidlertid også på en anden måde. Det italesættes, at konflikter mellem personalegrupper motiverede ledelsen. Det vil blive tydeligt på hvilken måde, MidtVask konstrueres som en arbejdsplads, der er lydhør over for medarbejdernes krav. Dog medfører den følgende artikulation, at medarbejderne opdeles i to sociale grupper; den etnisk danske medarbejderstab og den ikke etnisk danske. Det skal bemærkes, at følgende uddrag stammer fra MIA-indstillingen.

*”Men pludselig hørtes udtalelser som, ”der er for mange nydanskere ansat”, og ”de skal bare lære vores kultur at kende”. Resultatet var, at der blev nedsat en integrationsgruppe, hvis opgave det var at snakke om integration, kultur og værdier.* *22 medarbejdere havde lyst til at være med i gruppen, både nye og gamle på vaskeriet, og både ny- og gammeldanskere”.[[23]](#footnote-23)*

Det italesættes her, at det er medarbejdernes *udtalelser*, der resulterer i nedsættelsen af *integrationsgruppen*. Herved konstrueres de danske medarbejdere som den handlende aktør og ledelsen som den passive aktør. Samtidig italesættes medarbejdernes position ved en direkte afrapporteringsform, hvilket igen konstruerer en distance mellem medarbejdernes *udtalelser* og ledelsen. Dette kan være et udtryk for, at ledelsen forsøger at konstruere en afstand mellem de danske medarbejders udtalelser, i og med de er præget af en kulturelt fikseret diskurs. Medarbejdernes artikulationer konstruerer nemlig et kulturelt modsætningsforhold mellem etnisk minoritet og majoritet, idet *for mange nydanskere* og deres kulturelle forskellighed udgør et problem, for denne gruppe af etnisk danske medarbejdere. Årsagen til at ledelsen på MidtVask vælger at tage den rettighedsbasserede form for mangfoldighedsledelse til sig, italesættes som begyndende kulturelle konflikter medarbejderne imellem.

**Genreboks 9:**

Dette uddrag fra indstillingsgenren er bygget op omkring tilføjende og uddybende semantiske relationer.

I det forrige uddrags sidste sætning repræsenteres en relation mellem integrationsgruppen og *22 medarbejdere*, som *havde lyst til at være med i gruppen*. Denne repræsentation er væsentlig, idet den afviger fra den repræsentation, som følger i det næste uddrag fra interviewgenren. I dette uddrag inkluderes det nemlig, at der ikke var *ret mange nydanskere*, der meldte sig af sig selv til den føromtalte integrationsgruppe.

*”…jeg måtte også ud og tage fat i nogle nydanskere. Der var ikke ret mange nydanskere, når jeg satte en seddel op ”Hvem vil være med?”. Øhm nej, men det var de ikke vant til, at man skulle hen og skrive sig på, men det har de så lært efterhånden…”.[[24]](#footnote-24)*

Det første uddrag konstruerer som sagt et mindre nuanceret billede af medarbejderne og processen op til etableringen af integrationsgruppen. Dette tekstsegment viser et mere konfliktfyldt billede. Først og fremmest konstrueres de etniske minoriteter her som en passiv aktør, der ikke deltager i aktiviteterne på arbejdspladsen, før lederen i virksomheden har været ude og rekruttere målrettet hertil. Det italesættes, at *det var de ikke vant til*, men at de til gengæld har *lært* det *efterhånden,* og det bliver klart, at det snarere handler om en socialiseringsproces, som de etniske minoriteter må gennemgå. Der kan argumenteres for, at artikulationerne stemmer overens med en etnocentrisk diskurs, der netop vil være kendetegnet ved, at den sætter tegn i et antagonistisk forhold til andre tegn. Dette skriver sig således ind i en klassisk dem/os fortælling, som konstruerer etniske minoriteter som en gruppe, der ikke er *vant til* det flade hierarki og demokratiske organisationsformer, som præger danske arbejdspladser. Herved konstrueres etniske minoriteter, som en tilbagestående gruppe. Ledelsesformen konstrueres i tillæg hertil som panoptisk, idet denne ser det som sin opgave at opdrage og resocialisere potentielle afvigere, så de kommer til at tænke og handle i overensstemmelse med gældende normer på arbejdspladsen.

**Genreboks 10:**

De to forudgående uddrag stammer fra forskellige genrer. Indstillings- og ansøgningsgenren og interviewgenren. Tekstuddragene omhandler imidlertid den samme begivenhed, men de adskiller sig alligevel fra hinanden. Det kan således fremføres, at indstillingsgenren i større grad ekskluderer konflikt end interviewgenren. Den etnocentriske diskurs får ingen plads inden for indstillingsgenren. Det er således et eksempel på interviewgenrens kompleksitetsøgende egenskaber. Indstillingsgenren tjener derimod som et eksempel på en genre, der i større grad reducerer kompleksitet.

# 

# *7.3.1.3. Jobteam Øst*

I det følgende tekstuddrag betydningsudfyldes mangfoldighedsbegrebet hos Jobteam Øst. Særligt er begrebet interkulturelle kompetencer centralt for denne arbejdsplads mangfoldighedsstrategi, hvorfor de to begreber - kompetencer og mangfoldighed - bliver konstrueret som to sider af samme sag. De to begreber tilfører så at sige hinanden betydning.

*”En stor del af succesen skyldes uden tvivl, at vi har ansat personale ud fra en mangfoldighedstankegang* […] *De nydanske medarbejdere har nogle sproglige og interkulturelle kompetencer, der bliver bragt i spil”[[25]](#footnote-25)*

Dette uddrag stammer fra publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi,* og den tætte sammenhæng mellem mangfoldighedsledelse og kompetencebegrebet træder her tydeligt frem. Det artikuleres, at det *uden tvivl* er den mangfoldiggjorte arbejdsplads, der har afstedkommet den store beskæftigelsesmæssige succes i Odense kommune. Afsenderens tilslutning til denne repræsentation kan dermed ses som høj. Der etableres videre en semantisk kausalrelation mellem medarbejdere med *sproglige og interkulturelle kompetencer* og *mangfoldighedstankegangen*.

**Genreboks 11:**

Det ses her, at publikationsgenren opstiller tilføjende og uddybende relationer mellem sætningerne.

Det næste uddrags artikulationer udvider betydningsområdet for denne måde at arbejde med mangfoldighed.

*”Så særligt arbejdet med ikke-vestlige borgere, men den del af borgerne som har særlige problemer pga. sproglige, kulturelle, traditionelle øhh forhold, som gør at de ikke bare kan benytte det normale system, som de allerfleste af de ledige med anden etnisk baggrund, de er i vores normale system, så vi tager os kun af den lille gruppe, hvor man kan sige, at her er nogle hindringer, som kræver nogle særlige interkulturelle kompetencer”.[[26]](#footnote-26)*

Der artikuleres her en kausalrelation mellem arbejdsløse ikke-vestlige borgere og det redskab, som de *interkulturelle kompetencer* udgør. Arbejdsløsheden begrundes med nogle *særlige problemer*, der omhandler *sproglige, kulturelle,* og *traditionelle* *forhold.* På den måde artikuleres forhold, der kan knytte sig til etnicitet, som beskæftigelses*hindringer.* De interkulturelle kompetencer repræsenterer løsningen på beskæftigelsesproblematikken. På samme vis, som hos MidtVask, konstrueres etnicitet som det afgørende og særlige redskab, hvorved virksomheden kan imødekomme særlige markedsbehov. Der kan på den bagrund argumenteres for, at det i særdeleshed er en markedsdiskurs, som præger denne arbejdsplads. Kompetencebegrebet italesættes helt fra begyndelsen af interviewet som hele omdrejningspunktet for mangfoldighedsstrategien. Dvs. at kompetencebegrebet artikuleres som en væsentlig komponent, når selve mangfoldighedsbegrebet betydningsudfyldes. Afsenderens tilslutning til denne måde at arbejde med mangfoldighed er imidlertid lidt lav, idet modaliseringen *man kan sige*, indgår i uddraget. På den måde synes lederen at indtage en dialogisk position på, hvor hun anerkender, at der kan være andre måder at fortolke ledighed på blandt etniske minoriteter.

**Genreboks 12:**

Dette uddrag fra interviewgenren opstiller næsten udelukkende kausale semantiske relationer.

I det følgende tekstuddrag udfoldes og uddybes relationen mellem de interkulturelle kompetencer og etnicitet.

*”På etagen nedenunder, der sad alle sagsbehandlerne, og jeg tænker, der var i hvert tilfælde næsten en tredjedel af de medarbejdere, der havde anden etnisk baggrund, men der blev ikke tænkt i mangfoldighed overhovedet, og dvs. selvom man faktisk sad med en ressource - nemlig mennesker, der havde forskellige kompetencer, som man ligesom kunne have smidt ind i en fælles viden, så…i og med, når man ikke tænker mangfoldighed, så sad de egentlig bare og arbejdede, som ganske…de kunne lige så godt have været etniske danskere. De blev sat ind på et kontor, og så skulle de arbejde med de ganske almindelige metoder, man nu bruger som sagsbehandler”.[[27]](#footnote-27)*

Der artikuleres i teksten en semantiske relation mellem kompetencer og etnicitet, for som afsenderen siger, så havde *en tredjedel* af sagsbehandlerne på etagen nedenunder *anden etnisk baggrund*, *men der blev ikke tænkt i mangfoldighed overhovedet*. Bindeordet *men* markerer en betydningsmæssig konflikt mellem et stort antal medarbejdere med anden etniske baggrund og mangfoldighed. Dvs. der er ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem antallet af ikke-etnisk danske medarbejdere og mangfoldighed. Den sidste ingrediens er de kvalifikationer, som i særdeleshed knytter sig til etnicitet. Det at arbejde med mangfoldighed italesættes nemlig som en strategisk anvendelse af de karakteristika, som mennesker med *forskellige kompetencer* kan være i besiddelse af. Her italesættes således en semantisk relation mellem etnicitet ogkompetencer, hvilket medvirker til en konstruktion af etnicitet som en kompetence. Det italesættes, at medarbejderne med anden etnisk baggrund på etagen nedenunder lige så vel kunne *have været etniske danskere*. Dvs. når arbejdspladsen ikke udnytter medarbejdernes fulde potentiale medvirker det til, at disse medarbejdere konstrueres som etnisk danske. Det kan argumenteres, at der bag denne artikulation ligger en bedømmelse af en sådan måde at arbejde på som skadeligt for virksomhedens omsætning. Det skal forstås på den måde, at de etniske minoriteter inden for markedsdiskursen anses som en ressource, som virksomheden kan anvende målrettet i optimeringen af driften. Den sidste sætning, *de blev sat ind på et kontor, og så skulle de arbejde med de ganske almindelige metoder, man nu bruger som sagsbehandler,* medvirker til en negativ repræsentation af sådanne arbejdsforhold. Ved at fremstille aktøren som en passiv deltager, der er blevet sat ind på et kontor, hvor denne skal arbejde, konstrueres et billede af en ufri og understimuleret medarbejder, som ikke får lov til at udfolde sit fulde potentiale. Udtrykket *sad de egentlig bare og arbejdede* som BV benytter i den forgående sætning understøtter denne pointe, idet biordet *bare* indikerer, at der er andre og mere spændende måde at arbejde på. Det italesættes således, at denne markedsorienterede måde at arbejde med mangfoldighed i størst grad vil stimulere både medarbejderne og virksomhedens effektivitet. En mangfoldighedsledelse præget af markedsdiskursen konstruerer sagsbehandlere med anden etnisk baggrund som en aktiv del af den beskæftigelsesindsats, der retter sig imod de ledige borgere, som også har en anden etnisk baggrund end dansk. Det er netop disse medarbejders interkulturelle kompetencer, som repræsenteres som afgørende for en sådan indsats.[[28]](#footnote-28)

I Odense er det også en markedsdiskurs, som præger konstruktionen af årsagerne til, at der arbejdes med mangfoldighed. Her artikuleres mangfoldighedsledelsen som en strategi, der gør det muligt at løse opgaven med at få de ikke-vestlige ledige ud på danske virksomheder.[[29]](#footnote-29)

*”…vi har nogle opgaver ifølge lovgivningen, som vi skal sørge for bliver udført, men vi skal gøre det respektfuldt, og det er rigtig vigtigt med den balance, fordi vi får ikke noget ud af at ydmyge folk. Hvis vi vil have dem til at samarbejde, så skal vi opføre os respektfuldt, men vi skal selvfølgelig også være tydelige…”*.[[30]](#footnote-30)

I den første sætning findes en helt eksplicit italesættelse af den semantiske relation mellem opgaveløsning og mangfoldighedsledelse. Aktøren *vi har nogle opgaver* (i.g. beskæftigelsesindsatsen), som er blevet pålagt den i form af *lovgivningen*. *Vi*, her underforstået Odense kommune, *skal sørge for* at disse opgaver bliver *udført*. Modalitetsmarkøren *skal* signalere, at der ikke er andre muligheder end at udføre disse opgaver, hvorfor dette kommer til at fremstå med en vis grad af bundethed. Det næste sætningsled starter med biordet *men,* og der etableres dermed en kontrastfyldt relation til den forgående hovedsætning. Dette bevirker, at vi-aktørens mulighederne for handling nuanceres. Nok skal opgaven løses, *men* metoden, hvorved målet realiseres, er ikke givet på forhold. Det fremhæves nemlig, at opgaven *skal* løses på en respektfuld måde. Det skal bemærkes, at afsenderen herved positionerer brugen af medarbejdere med interkulturelle kompetencer som en måde, hvorved respektfuldheden mellem system og borger kan realiseres. I tekstuddraget ses igen brugen af modalitetsmarkøren *skal* – en repræsentation som signalerer en høj grad af affinitet. Afsenderen tilføjer, at *det er rigtig vigtigt med den balance*, *fordi* det ikke er fordrende for samarbejdet at *ydmyge folk*. Den præcise ordlyd er faktisk, *fordi vi får ikke noget ud af* det. Denne italesættelse er med til at konstruere Jobteam Øst som en aktør med det klare mål, at de skal få noget ud af situationen. Det ligger selvfølgelig implicit, at enheden arbejder for at få de etniske minoritetsborgere i beskæftigelse. Der kan argumenteres for, at det er en markedsdiskurs, som konstruerer jobteamet, som en formålsrationel aktør. Der artikuleres desuden en kausalitet mellem en respektfuld arbejdsmetode og et *samarbejde* med *dem*. De ledige repræsenteres upersonligt ved den uspecifikke betegnelse *folk* og *dem*, hvilket både har den effekt, at der konstrueres en opdeling mellem tekstens deltagere *vi* og *dem,* samtidig med at heterogenitet ekskluderes. Der skabes herved et generelt billede af ledige som aktører, der ikke vil lade sig hjælpe i beskæftigelse, med mindre de behandles med respekt. Dette medvirker til en passivisering af gruppen, idet repræsentationen ekskluderer antagelsen om, at ledige kan have egeninteresse i at komme i arbejde. *Folk* ønsker ikke at arbejde, hvorfor det er vigtigt, at *vi* handler på en bestemt måde, som får *dem* til at samarbejde.At ville *have dem til* at gøre et eller andet bestemt kan i tillæg hertil ses en del af den føromtalte målrationalitet, som kendetegner markedsdiskursen. Den sidste del af uddraget har igen en kontrastfyldt relation mellem hoved- og bisætning. Først og fremmest artikuleres samarbejde som en konsekvens af respektfuldhed, *men vi skal selvfølgelig også være tydelige* tilføjes det til slut. Dette fører tilbage til den lovgivningsmæssig del, hvorved der konstrueres en kontrast og en konflikt mellem *vi* aktørens lovgivningsmæssige forpligtigelser på den ene side og dennes forpligtigelser iht. respektfuld omgang med de ledige. Det er således igen et eksempel på den måde, den økonomiske diskurs påvirker afsenderes argumentationen for mangfoldighedsstrategien. Medarbejdere med anden etnisk baggrund kan sikre, at opgaven udføres respektfuldt og uden ydmygelser qua deres etnicitetsspecifikke kompetencer. Redskabet er så at sige tilpasset markedet, hvilket virker fordrende for samarbejde og effektiv opgaveløsning.

I publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi* forefindes en lidt anderledes repræsentation, idet referencen til den økonomiske fordel ved mangfoldighedsledelse her er helt eksplicit.

*”I Odense kommunes jobcenter er der ansat en mangfoldig medarbejderstab. Det har skabt synlige resultater i form af færre nydanske kontanthjælpsmodtagere og en bedre kommunal bundlinje”.[[31]](#footnote-31)*

Der etableres her en eksplicit kausalrelation mellem den *mangfoldige medarbejderstab* og *en bedre kommunal bundlinje*. Artikulationer der medvirker til en konstruktion af mangfoldighedsledelse som en god forretning.

**Genreboks 13:**

Dette uddrag fra publikationsgenren opstiller en uddybende semantisk relation mellem de to sætninger. I tillæg hertil er markedsdiskursen mere eksplicit tilstedeværende i denne genre.

# *7.3.1.4. Sammenfatning*

Hos Forvaret italesættes mangfoldighed og lighed som to helt afhængige størrelser. Mangfoldighedsbegrebet sættes desuden i forbindelse med ligestillingsloven, demokrati og lige muligheder. Det artikuleres i den forbindelse, at diskriminerede etniske minoriteter kan henvende sig hos en klageenhed, og det bliver tydeligt, at mangfoldighedsbegrebet også omhandler opstillingen af formelle procedurer, der sikrer antidiskriminering. Ved flere lejligheder realiseres Forsvaret som en aktiv og handlende aktør i teksterne. De etniske minoriteter konstrueres herved som en mere passiv aktør. Det skal imidlertid bemærkes, at de etniske minoriteter artikuleres som en del af vi-fællesskabet. Den rettighedsbasserede mangfoldighedsledelse står i et komplimentært forhold til en markedsdiskurs, idet denne måde at arbejde med mangfoldighed artikuleres som økonomisk effektiv.

Hos MidtVask er rettighedsdiskursen også tilstedeværende i artikulationerne. Denne diskurs medfører, at kultur eksileres fra begrebet mangfoldighed. I de tilfælde, hvor artikulationerne inkluderer referencer til det kulturelle, er det fordi rettighedsdiskursen står i en polemisk eller konfliktfyldt relation til en etnocentrisk diskurs. Dette bidrager til en opløsning og relativering af etnicitetsbegrebet. MidtVasks mangfoldighedsstrategi italesættes herved som farveblind. De etnisk danske medarbejdere italesættes som de handlende og aktive sociale aktører, der stiller krav til ledelsen om at gøre noget ved den stigende mængde af etniske minoriteter, der bliver ansat på virksomheden. Herved etableres en relation mellem den etnocentriske diskurs og de etnisk danske medarbejdere frem for ledelsen. På denne arbejdsplads er en markedsdiskurs også tilstedeværende på den måde, at mangfoldighed italesættes som en god forretning.

Det er til gengæld en markedsdiskurs, der søger at fiksere mangfoldighedsbegrebet hos Jobteam Øst. Diskursens artikulationer konstruerer det som en sandhed, at arbejdspladsen kan øge effektivitet og blive mere konkurrencedygtig ved at have en mangfoldig arbejdsstyrke. Der etableres en kausal forbindelse mellem borgernes beskæftigelsesgrad og en mangfoldig medarbejdergruppe. Jobkonsulenter med anden etnisk baggrund muliggør jf. dette perspektiv et bedre markedskendskab og anvendes således qua deres kompetencer inden for brugerservicering. Kendskab til kultur og sprog (de interkulturelle kompetencer) repræsenteres inden for denne diskurs, som en kompetence, der muliggør en brugertilpasset servicering af borgeren. Alle tre arbejdspladser er påvirket af en markedsdiskurs, når de italesætter baggrunden for arbejdet med mangfoldighed. Det blev gennem tekstanalysen tydeligt, at denne diskurs’ artikulationer benytter sig af bestemte ord og udtryksmåder, der medvirker til en konstruktion af de tre arbejdspladser som formålsrationelle aktører, der har valgt at integrere lige netop denne ledelsesstrategi, fordi det gør virksomheden bedre end andre virksomheder. Det artikuleres bl.a., at det gør virksomheden mere konkurrencedygtig samtidig med, at eventuelle kulturelle konflikter og stridigheder imødekommes på en sådan måde, at der ikke skal anvendes unødige ressourcer på de sygemeldinger, som kan afstedkomme et dårligt arbejdsmiljø.

Genreanalysen som blev udfoldet i genreboks 1-13 viste, at interviewgenren indeholder flere forskellige slags semantiske relationer mellem uddragenes sætninger end de øvrige genrer. Det er desuden en genre, hvor der er plads til at inddrage og opstille polemiske og konfliktfyldte relationer mellem forskellige diskurser. Indstillings- og publikationsgenren er kendetegnende ved at have flest tilføjende og uddybende relationer. Det kan argumenteres, at dette medvirker til en reduktion af kompleksitet og dialog i teksten.

# 7.3.2. Betydningsudfyldningen af kompetencebegrebet

# *7.3.2.1. Forsvaret*

Hos Forsvaret svarer afsenderen følgende, da der spørges til om etnicitet ses som en kompetence.

*”Det kan du jo godt gøre i enkelte tilfælde. Jeg synes bare, det er et kæmpe fodskud både mentalt og arbejdsmæssigt at gøre et køn eller en etnicitet til at være lig med en bestemt kompetence. Jeg bliver simpelthen frastødt af tanken”.[[32]](#footnote-32)*

Afsenderen af teksten artikulerer, at kompetencer og etnicitet *i enkelte tilfælde* kan være hyponymer. Brugen af modalitetsmarkøren *kan* indikerer en lav tilslutning og der italesættes således en form for mangfoldighedsledelse, der kun i sjældne tilfælde vil anse de egenskaber, der kan knytte sig til etnicitet som kompetencer. Dette kan ses som et udtryk for en dialogisk relation mellem to diskurser. På den ene side markedsdiskursen, hvor koblingen af etnicitet og kompetence er tilladt, og på den anden rettighedsdiskursen, hvor en sådan kobling ikke repræsenteres som meningsfuld. Rettighedsdiskursen konstrueres som hierarkisk overordnet markedsdiskursen ved den måde, de sociale aktører repræsenteres i uddraget. Den sociale aktør i den første sætning er realiseret ved *du*. Det er aktøren *du*, der kan knytte etnicitet til kompetencer, men den sociale aktør *jeg* lægger afstand til en sådan handling. *Du kan jo godt gøre*, som du vil, men *jeg synes bare* (som HS tilføjer i den følgende sætning), at *det er et kæmpe fodskud*. Afsenderen benytter sig så at sige af en standardiseret identitet, som er til rådighed inden for rettighedsdiskursen. Inden for denne diskurs er social kategorisering ikke ønskværdig, og lingvistisk kommer dette til udtryk ved brug af forstærkningen *frastødt*. Afsenderens affinitet til rettighedsdiskursen er således meget høj.

**Genreboks 14:**

Dette uddrag fra interviewet indeholder udelukkende uddybende semantiske relationer mellem sætningerne. Dette reducerer kompleksitet. I tillæg hertil er et det eksempel på et diskursivt dialogiserende tekstuddrag.

Fordi rettighedsdiskursen er en så dominerende diskurs hos Forsvaret kan det forårsage opstillingen af en spatial konstruktion i de tilfælde, hvor etnicitet og kompetencer italesættes som hyponymer. Der konstrueres således et ikke-nationalt rum, hvor sproglige- og kulturelle kompetencer kan være nødvendige.

*” Jamen så er det da, hvis du kommer ned med og har en med i din enhed, nu har vi selvfølgelig også sprogofficerer med, men hvis du har en med i din enhed, som også taler det lokale sprog”.[[33]](#footnote-33)*

I teksten er rettighedsdiskursen som sagt overordnet markedsdiskursen, men italesættelsen vidner i tillæg hertil om en komplementær relation mellem de to diskurser i de tilfælde, hvor Forsvaret *kommer ned* til et andet land. Dvs. befinder sig i en ikke-national kontekst. Det fremgår her, at den komplementære relation er betinget af de rumlige omstændigheder i teksten. Det artikuleres som en kompetence, når Forsvaret er på militære aktioner i udlandet, og soldaterne *taler det lokale sprog*. Her italesættes sprog som et eksempel på en kompetence, der kan knytte sig til etnicitet. Igen ses de samme mønstre i den måde, tekstens deltagere repræsenteres. Også her italesættes en relation mellem de situationer, hvor etnicitet bliver en kompetence. Afsenderen af teksten identificerer sig med dette vi- fællesskab, hvor det, qua sprogofficerernes tilstedeværelse, ikke er nødvendigt at anvende etnicitet som en kompetence. Markedsdiskursen er temporalt forankret i en hypotetisk fortid, for som situationen er *nu* (nutid), så har Forsvaret sprogofficerer til rådighed på missioner til andre lande. Der er således tale om en afvigelse og et særtilfælde, hvis de udsendtes kulturelt specifikke kompetencer finder anvendelse hos militæret, hvilket markeres, idet artikulationen opstiller en konditionel relation, med bindeordet *hvis.* Det er således en tendens, når afsenderen taler i overensstemmelse med rettighedsperspektivet, at han lægger både rumlig og tidslig afstand til den markedsorienterede tilgang til kompetencer. Det skal bemærkes, at den spatiale og temporale konstruktion, der knytter sig til spørgsmålet om etnicitet og kompetencer tyder på et komplementært forhold mellem rettigheds- og markedsdiskursen.

**Genreboks 15:**

I dette interviewuddrag opstilles konditionelle, temporale og kontrastfyldte relationer mellem sætningerne. På samme vis som i det forrige uddrag er to modsætningsfyldte relationer til stede.

I det følgende uddrag ses igen denne rumlige opdeling mellem en national og international kontekst. Uddraget er imidlertid medtaget for at uddybe den måde markedsdiskursen italesætter etnicitet som en kompetence hos Forsvaret.

*”Altså hvis man kender den lokale kultur, og man har forståelse for de lokale mønstre øhh, og man måske også ligefrem også kender nogen øhm øhm, jamen så så har man… Man kender det selv, hvis man øhh selv er i udlandet og møder en anden dansker, så altså…”.[[34]](#footnote-34)*

Det ses her at, hvis de udsendte soldater *kender* og *har forståelse* for *den lokale kultur* og *de lokale mønstre*, så anses det også som en kompetence. På samme måde italesættes et socialt netværk i lokalområdet som en kompetence. Markedsdiskursens artikulationer konstruerer Forsvaret som en virksomhed, der i større grad formår at matche et ’fremmed’ marked, hvis medarbejderne er i besiddelse af sproglige og kulturelle kompetencer og netværk. Udsagnet er dog modaliseret på en sådan måde, at afsenderens tilslutning fremstår lav, hvilket bekræfter det føromtalte hierarki mellem rettigheds- og markedsdiskursen. Det viser igen, at afsenderen identificerer sig med rettighedsdiskursen. Det er biordene *måske, også* og *ligefrem,* der markerer afsenderens lave affinitet til det markedsorienterede perspektiv. Afsenderen legitimerer koblingen mellem etnicitet og kompetencer med parallel til et tilsvarende dansk fællesskab. Et fællesskab, hvor man forstår hinanden, fordi man er dansk. Det bliver herved tydeligt, at markedsdiskursen, i modsætning til rettighedsdiskursen, er en kulturelt fikseret diskurs, hvor det italesættes som én almengyldig sandhed, at alle danskere forstår hinanden bedre, fordi de er kulturelt forbundet.

Det kan altså konkluders, at etnicitet og kompetencer i de fleste tilfælde ikke artikuleres som hyponymer hos Forsvaret. I hvert tilfald er dette tendensen i interviewgenren. I det lys er det relevant at inddrage et uddrag fra publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi*, idet ordene etnicitet og kompetencer her i større grad betydningsudfylder hinanden.

*”Vi bruger mangfoldighed meget direkte på internationale missioner. Vi bruger sproglige og kulturelle tolke med kendskab til lokalområderne, og det giver helt klart en bedre opgaveløsning”.[[35]](#footnote-35)*

Verbet *bruger* er her med til at konstruere etnicitet som en kompetence, som virksomheden anvender med sigte på *en bedre opgaveløsning*. Det er ikke bare en bedre opgaveløsning, men forstærket med ordene *helt klart*, hvilket viser at tilslutningen til denne tilgang til mangfoldighedsledelse er høj. Sprog og kulturelt kendskab til *lokalområderne* udgør på den måde kompetencer, som knytter sig til etnicitet. Den samme repræsentation gik igen i det forudgående interview, men til forskel er tilslutningen til denne måde at arbejde med mangfoldighed betydeligt større i denne genre.

**Genreboks 16:**

I dette uddrag opstiller publikationsgenren kun tilføjende og uddybende relationer. Det skal desuden bemærkes, at denne genres italesættelser er præget af markedsdiskursen, når kompetencebegrebet betydningsudfyldes.

Herudover italesættes det, at mangfoldigheden bevirker at forsvaret kan servicere etniske minoriteter på *jobmesser*, når forsvaret er ude på disse for at rekruttere nye medarbejdere.

*”Jeg* [Jawad] *bruger selv min etnicitet i mit daglige arbejde – fx på jobmesser.* *Ligesom en kvinde i uniform har lettere ved at fortælle andre kvinder om, hvordan det er at være kvinde i Forsvaret, så har jeg bedre forudsætninger for at forklare nydanskere, hvordan det er at være i Forsvaret.[[36]](#footnote-36)*

En etnisk minoritetsmedarbejder italesætter her, at han selv *bruger* sin etnicitet i sit arbejde for Forsvaret, hvilket på samme vis, som i uddraget ovenfor, konstruerer etnicitet som en kompetence. Med parallel til kvinder artikuleres etnicitet som en kompetence, der gør, at man har bedre forudsætninger for at tale med andre etniske minoriteter. Herved konstrueres både køn og etnicitet som fællesskaber præget af en modsætningsfuld struktur. Dvs. kvinder kan bedre tale med andre kvinder, og etniske minoriteter kan bedre tale med andre etniske minoriteter. På den måde nærmer Forsvaret sig den måde, etnicitet også konstrueres som en kompetence hos Jobteam Øst.

I dette uddrag fra handlingsplanen omtales også de jobmesser, som blev fremhævet i det forudgående uddrag fra publikationen.

*”Forsvaret har, i sammenhæng med forsvarets økonomiske muligheder, i en betydelig mængde tidstypiske tiltag tilstræbt at få flere etniske minoriteter til at vælge Forsvaret - eksempelvis via hvervningskampagner, rekrutteringsmesser, oplæg i etniske netværk samt diverse mainstreamede tiltag”[[37]](#footnote-37)*

Forsvarets arbejde med mangfoldighed bliver yderligere betydningsudfyldt. Det artikuleres, at arbejdet med mangfoldighed semantisk er knyttet til *tidstypiske tiltag*, som *hvervningskampagner, rekrutteringsmesser, oplæg i etniske netværk* og *mainstreamede tiltag*. I en indskudt sætning italesættes grænserne for Forsvarets økonomiske muligheder, hvorved arbejdet med mangfoldighed konstrueres som en praksis, der er underlagt økonomiske begrænsninger. Der kan argumenteres for, at det her ligger implicit, at den sociale aktør *Forsvaret* ville udvise mere agens, hvis de økonomiske rammer var anderledes. Dette uddrag er således med til at konstruere den sociale aktør som passiv og aktiv på en og samme tid. Aktiv, fordi der bliver gjort alt, hvad der er muligt inden for det økonomiske råderum, og passiv, fordi denne er hæmmet af nogle overordnede strukturelle forhold. Den sociale aktør er realiseret ved et navneord, hvilket medvirker til en undertrykkelse af forskelle. Forsvaret som er en meget stor og formodentlig heterogen virksomhed fremstår herved som harmonisk og heterogen. De handlinger, som det italesættes, at aktøren udfører for at *få flere etniske minoriteter til at vælge Forsvaret* kan tilføre kompetencebegrebet betydning. De etniske minoriteter, som tiltagene retter sig mod, konstrueres som en social aktør, der ikke besidder de samme egenskaber som den etniske majoritet, når det kommer til at søge job. De italesættes således som en gruppe, der ikke er i besiddelse af de nødvendige netværk og rekrutteringskanaler, hvorfor Forsvaret må rette særlig opmærksomhed imod dette område.

**Genreboks 17:**

Handlingsplanen er i dette tilfælde et eksempel på en genre, der udelukkende opstiller tilføjende semantiske relationer.

I det følgende vil jeg se nærmere på de artikulationer fra interviewet, der fortæller noget om de øvrige kompetencer, som Forsvaret efterspørger hos deres medarbejdere.

Der kan argumenteres for, at det netop her er rettighedsdiskursen, der styrer italesættelsen af mangfoldighedstiltag hos Forsvaret. Fx vil det tiltag, som den følgende artikulation omhandler, rette sig mod at afhjælpe nogle af de barrierer og problematikker, som specifikt vedrører etniske grupper. Som et led i denne rettighedsbasserede mangfoldighedsledelse italesættes det som en nødvendighed, at der udarbejdes materiale, der tydeliggør, hvordan man søger job i Forsvaret. Tiltaget er specifikt rettet mod etniske minoriteter, hvilket vidner om, at rettighedsdiskursen former Forsvarets arbejde med mangfoldighed på en sådan måde, at formaliserede procedurer og processer, der sikrer lige muligheder, får høj prioritet.

*”fx noget af det jeg tit blev mødt med, når jeg var ude og holde oplæg for etniske netværk, det var at folk spurgte ’Jamen hvad skal jeg skrive i en ansøgning?’ og jeg har i endnu højere grad mødt den, når jeg har lavet familiesammenføringsprogrammer”.[[38]](#footnote-38)*

Det skal fremhæves, at betegnelsen etniske minoriteter er sat i baggrunden, i og med den sociale aktør beskrives ved den noget mere abstrakte og generelle term *folk*. Der er således tale om en artikulation, hvor gruppen af etniske minoriteter fjernes. Deltagerne, som var til stede ved *oplæg for etniske netværk* betegnes som *folk,* og dette kan virke ideologisk, idet det undertrykkes, at det er etniske minoritetsgrupper, der tales om. Ved at realisere de etniske minoriteter i 1. person ental italesætter afsenderen gruppen som en aktivt deltagende social aktør, der selv har efterspurgt vejledningen. Brugen af den direkte afrapportering *”Jamen hvad skal jeg skrive i en ansøgning?”* kan ses som en måde, hvorved afsenderen af teksten konstrueres som en neutral part, der blot har den funktion at videreformidle, hvad der har *mødt* ham *tit*, når han har været *ude og holde oplæg for etniske netværk* og *i endnu højere grad* ved *familiesammenføringsprogrammer*.

Det næste uddrag stammer fra handlingsplanen og omhandler det samme mangfoldighedsinitiativ. Dette uddrag er medtaget, idet det differentierer sig fra det forudgående uddrags italesættelser.

*”Forsvarets Personeltjeneste har erfaret, at der ikke kommer mange ansøgninger fra etniske minoriteter. Derudover har Forsvarets Personeltjeneste erfaret, at ansøgninger ofte er meget varierede i kvalitet, indhold og opbygning”.[[39]](#footnote-39)*

Uddraget inkluderer i de to første sætninger aktivitetsformen *erfaret,* og objektet for denne erfaring er i den første sætning *ansøgninger fra etniske minoriteter*. Objektet for aktiviteten ændrer sig i den anden sætning, hvor gruppen af *etniske minoriteter* ekskluderes. Det illustrerer, at det lighedsideal, som hersker inden for denne diskurs præger artikulationerne. En artikulation, der ekspliciterede, at *ansøgninger fra etniske minoriteter ofte er meget varierede i kvalitet, indhold og opbygning* ville ikke høre til inden for denne diskurs. Rettighedsdiskursen er således kendetegnet ved en uvilje mod at fortage generaliseringer på baggrund af etnicitet. Implicit sker der dog en kategorisering af denne gruppe, når vejledning til at skrive ansøgninger artikuleres som et tiltag specifikt rettet mod dette segment af befolkningen. De lige muligheder bliver i denne forstand en uretfærdig praksis, der bryder med lige ret for alle. Problemet med sådan en strategi er, at grupper alligevel tilskrives bestemte egenskaber (eller mangel på samme), som her hvor etniske minoriteter konstrueres som en gruppe, der ikke formår at skrive ansøgninger. Den måde rettighedsdiskursen præger arbejdet med mangfoldighed hos Forsvaret medfører således en kategorisering og stereotypificering af denne gruppe. Dette fortæller dog noget om de kompetencer, som Forsvaret efterspørger. Ved at have et mangfoldighedstiltag, som støtter op om udformningen af jobansøgninger, konstrueres Forsvaret som en arbejdsplads, hvor sproglige- og skriftlige kompetencer er en forudsætning for inklusion.

**Genreboks 18:**

Dette uddrag fra handlingsplanen opstiller en uddybende relation mellem de to sætninger.

# *7.3.2.2. MidtVask*

På MidtVask er den måde kompetencebegrebet betydningsudfyldes formet af markedsdiskursen. Dette er ikke overraskende i og med, det allerede er blevet etableret, at måden, ledelsen i det hele taget tilskriver arbejdet med mangfoldighed mening, er ved at placere ledelsesstrategien i en forståelsesramme, hvor mangfoldighed sidestilles med effektivitet og konkurrencedygtighed. Mangfoldighed er midlet, hvorved virksomheden kan blive bedre end andre vaskerier i Danmark.

I dette uddrag italesættes det, hvordan etniske minoriteter i modsætning til danskere er villige til at tage deltidsstillinger. Herved konstrueres etniske minoriteter som en mere eftertragtelsesværdig arbejdskraft end danskere.

*”Og så noget andet det var, at nydanskere, der kunne man sku få voksne mennesker, der ville tage et deltidsjob. Danskere de tager ikke deltidsjob. Vi har mange deltidsansatte, og nydanskerne de går ind ”Yes, lad mig få det her deltidsjob”.* [[40]](#footnote-40)

I dette uddrag foretages som sagt en eksplicit kobling mellem *nydanskere* og *deltidsjob* samtidig med, at danskere betydningsmæssigt ekskluderes som en aktør, der bestrider sådanne stillinger. Det artikuleres tilmed, at der er tale om *voksne mennesker*, hvilket etablerer et semantisk system, hvor det før i tiden har været unge mennesker, der har varetaget denne type stillinger hos MidtVask. Det er datidsformen *kunne*, der udgør den temporale markør. Afsenderen foretager en direkte afrapportering af nydanskere, der siger: *”Yes, lad mig få det her deltidsjob”* og der kan argumenteres for, at denne måde at repræsentere etniske minoriteter medvirker til, at gruppen konstrueres som langt mere positivt indstillet end danskere. Igen fastholder dette konstruktionen af etniske minoriteter som en mere eftertragtet arbejdskraft. Dvs. den positive indstilling til deltidsstillinger konstrueres som en kvalificerende kompetence.

I det følgende tekstuddrag kobles brugen af deltidsansatte til effektivitet. På den måde udvides det betydningsområde, som knytter sig til deltidsstillingen. Der kan argumenteres for, at dette medvirker til en konstruktion af fleksibilitet som en kompetence. En kompetence, der i særlig grad knytter sig til etnicitet. Det skal bemærkes, at dette kommer til at stå i kontrast til de artikulationer, som rettighedsdiskursen benytter sig af. I særdeleshed den måde, denne diskurs arbejder for en eksklusion af alle relationer mellem etnicitet og kompetencer.

*”Vi har nogle deltidsansatte,* *og de bliver spurgt om merarbejde, så på den måde kan vi køre op og ned uden overarbejde. Øhhh ud fra den enkelte medarbejder, så er det sgu da sådan lidt daglejer, men nej ”Vi har jo kun lovet dig, at du har de her to dage eller tre dage, hvis der så er mulighed for mere, så spørger vi dig”. Altså det er jo ikke sådan super pænt, men det er sådan vi kan køre en effektiv virksomhed”.[[41]](#footnote-41)*

Der foretages her en udlægning af de ulemper som, der kan være for de deltidsansatte. De deltidsansatte *bliver spurgt om merarbejde,* og denne form for repræsentation skaber et billede af den deltidsansatte som en passiv aktør, hvis verden præges af uvished og usikkerhed. Der er her tale om en verden præget af ulighed mellem arbejdsgiver- og tager. Det er repræsentation, der yderligere understøttes, idet betegnelsen *daglejer* benyttes som synonym for den deltidsansatte. En daglejer er en person, som ansættes en enkelt dag ad gangen eller i en tidsbegrænset periode til at udføre et arbejde. Betegnelsen daglejer har især været knyttet til løsarbejdere ved landbruget, og daglejere var i Danmark tidligere en vigtig arbejdskraft på landet.*[[42]](#footnote-42)* Brugen af dette ord er således med til at indlejre betydningen af deltidsstillinger i den feudale tidsepoke, hvor de mest privilegerede udbyttede de mindre privilegerede. Og som afsenderen siger, så er det *jo ikke sådan super pænt, men det er sådan vi kan køre en effektiv virksomhed*. Afsenderen konstrueres hermed også som en passiv aktør, der er underlagt nogle overordnede økonomiske rationaler. Herved læner afsenderen af teksten sig op af en utilitaristisk markedsdiskurs, som forsøger at konstruere det som en uundgåelighed, at virksomheden foretager en formålsrationel forfølgelse af den økonomiske gevinst, der er forbundet med deltidsstillinger og dette på bekostning af nogle mere menneskelige hensyn. Det er således et formålsrationelt økonomisk system til regler, der regulerer ledelsens handlerum. Dette er de overordnede, om end implicitte, præmisser for samarbejdet mellem arbejdsgiver og arbejdstager på MidtVask, og selvom det samtidig italesættes som nogle utidssvarende og ugunstige arbejdsforhold, så repræsenteres ledelsen som en aktør, der forsøger at agere ærlig og betænksom inden for denne konstruktions rammer. Det italesættes nemlig, at ledelsen aldrig har *lovet* andet, og *hvis der så er mulighed for mere, så* tilbydes den deltidsansatte mere arbejde.

**Genreboks 19:**

Dette tekstuddrag fra interviewgenren indeholder både tilføjende, kausale og kontrastfyldte relationer.

Herudover artikulerer afsenderen af teksten flere gange under interviewet, at de vigtigste kriterier for ansættelse hos MidtVask er engagement og viljen til at gøre det godt for kollegerne. I tillæg dertil er det vigtigt, at medarbejderne er positive, venlige og smilende.[[43]](#footnote-43) Disse italesættelser er med til at betydningsudfylde kompetencebegrebet yderligere. Det følgende tekstsegment nuancerer billedet, idet det her italesættes, at de ansattes arbejdstempo også er et vigtigt selektionskriterium.

*”Grundlæggende så skal de have et højere arbejdstempo. Det er det vi lever af. Og der er der nogle mennesker, som er rigtig søde og gode og rare og venlige, men har kun arbejdstempo halvtreds. Fint, så er det bare ikke her du skal være ansat, for vi kan sagtens få rigeligt, der er søde, gode, rare og venlige og så har arbejdstempo hundrede”.[[44]](#footnote-44)*

Det ses her, at det ikke er tilstrækkeligt at være socialt omgængelig og have *arbejdstempo halvtreds*. Det gør det tydeligt, at arbejdstempoet også konstrueres som en kvalificerende egenskab. Den anden sætning; *det er det vi lever af,* fungerer legitimerende for denne prioritering og indikerer, at det igen er en markedsdiskurs, der præger udvælgelsen af medarbejdere. Dvs. den økonomiske effektivitet er i højsædet. Denne konstruktion kommer til at stå i modsætning til en given rekrutteringspraksis, hvor udvælgelsen af medarbejdere sker i overensstemmelse med et humanitært velgørenhedsprojekt. Herved konstrueres rentabilitet og effektivitet som de vigtigste selektionskriterier hos MidtVask. Dette er igen et udtryk for den økonomisk rationalitet, som den markedsorienterede diskurs benytter sig af. Teksten inkluderer imidlertid ikke en eksplicit reference til en forretning, men derimod et *vi*-fællesskab. Dette indikerer, at det ikke bare er en forretning, men en større gruppe af mennesker, som *lever af* og afhænger af, at *de* har *et højere arbejdstempo*. Den første sætning anvender modalitetsmarkøren *skal*. Denne form for modalisering udelukker, at der kan være kvalifikationer, som er helt så g*rundlæggende* som arbejdstempo, hvilket som sagt legitimeres med reference til nytten ved en økonomisk rationel måde at anskue kvalifikationer.

Hos MidtVask konstrueres danskkundskaber som et af de minimumskrav, der stilles til en ny medarbejder. Det artikuleres som essentielt for medarbejdernes trivsel, at de kan tale med hinanden. Der kan således ikke blive for mange etniske minoriteter på arbejdspladsen, så længe de kan tale dansk. Dette tyder på, at det igen er en markedsdiskurs, som medvirker til konstruktionen af arbejdspladsens kvalifikationskriterier.

*”…. der stod vi og havde ansat en somalisk mand, som talte en lillebitte smule dansk – venlig, høflig og arbejdsom og så en thailandsk pige, som også taler en lille smule dansk – venlig, høflig og arbejdsom. Når de står sammen ude i produktionen, så kan man ikke snakke sammen. En dansk pige sagde noget, der var ret ucharmerende: ”Det er fandeme træls at stå en hel dag og snakke Anders And sprog”.[[45]](#footnote-45)*

Der foretages en kobling af de situationer, hvor nydanskere *taler en lillebitte smule dansk* og karaktertræk som *venlig, høflig og arbejdsom* på den måde, at det bliver tydeligt, at kravet til danskkundskaber er et af de kvalifikationskrav, som er kommet til senest. Det artikuleres, at henholdsvis den Somaliske og Thailandske medarbejder begge er i besiddelse af de føromtalte kvalifikationer. Der etableres efterfølgende en kausal relation mellem de første to og de sidste sætninger, hvor det i uddragets sidste del italesættes, at det har konsekvenserne at have medarbejdere, som ikke mestrer det danske sprog. Herved konstrueres sprog på et bestemt niveau som en kompetence, i hvert fald et niveau over *Anders And sprog.* Det konstrueres herved som problematisk for medarbejdernes trivsel og sammenhængskraften på arbejdspladsen, hvis ikke de etniske minoriteter har denne kompetence. I tillæg hertil benytter diskursen sig af en spatial opdeling, idet det artikuleres at dette krav særligt retter sig imod de situationer, hvor *de står sammen ude i produktionen*. Sætningen består af hoved- og bisætning, hvor også deres relation er kausal, da omstændighederne beskrevet i hovedsætningen har konsekvenser for *man*. Bisætningen er underordnet hovedsætningen, hvilket får den effekt, at den abstrakte deltager *man* tildeles en passiv rolle i teksten. *Man* konstrueres som en aktør, der i negativ forstand bliver påvirket, når det sproglige niveau ikke er højt nok på arbejdspladsen. Aktøren *man* henviser bl.a. til en dansk pige, som fremhæves i den sidste sætning. Hun italesættes som utilfreds med forholdene på arbejdspladsen, og selvom afsenderen af teksten tager eksplicit afstand fra pigens ytringer i holdningstilkendegivelsen *der var ret ucharmerende,* ligger der implicit en opbakning fra ledelsens side, idet historien om pigen er inkluderet. Det skal ikke forstås som en opbakning til den specifikke udtalelse, men til en understøttelse af repræsentationen, hvor samtaler på dansk er en forudsætning for trivsel og tilfredshed blandt medarbejderne på arbejdspladsen. Ejerskabet for sprogkravet er på denne måde placeret hos den danske medarbejder frem for hos ledelsen. Brugen af tegnet *produktionen* kunne i øvrigt tyde på, at en markedsdiskurs på tilsvarende vis er til stede, når sprogniveaet konstrueres på MidtVask. Det skal imidlertid bemærkes, at italesættelsen af dansk som en vigtig kompetence er spatialt afgrænset til produktionsområdet, for det italesættes nemlig, at i *pauserne da må folk tale det sprog de vil.[[46]](#footnote-46)*

**Genreboks 20:**

Dette uddrag fra interviewet indeholder både uddybende og tilføjende relationer. Også kausale og temporale relationer opstilles mellem sætningerne.

I det følgende konstrueres ledelsen imidlertid også som en aktiv aktør, når det kommer til at definere arbejdspladsens krav til medarbejderkompetencer.

*”….det vigtigste er, at de kan tale sammen. Både for at udvikle arbejdspladsen, men også for det sociale”.[[47]](#footnote-47)*

Denne artikulation tydeliggør, at det ikke kun er pga. de øvrige medarbejders krav, men også, fordi det forventes af medarbejderne, at de skal deltage i udviklingen af arbejdspladsen. Der kan argumenteres for, at en arbejdsplads, hvor medarbejderne konstrueres som aktive deltagere i udviklingen igen er et udtryk for, at en markedsorienteret diskurs er til stede, inden for hvilken den effektive virksomhed er det bærende og vigtigste element.

Dette uddrag stammer fra MIA-indstillingen og skal ses som et udtryk for en genrespecifik måde at repræsentere de føromtalte sprogkrav.

*”Vi stiller krav om, at man kan føre en social samtale på dansk på rimeligt niveau. Årsagen er dels, at ledelsesstilen er meget uddelegerende, og opgaver lægges ud til arbejdsområderne, som så i fællesskab skal finde frem til de bedste løsninger, men ligeledes giver bedre sociale relationer og sammenhold, når der kan kommunikeres på dansk på et vist niveau”.[[48]](#footnote-48)*

Indledningsvist fremgår det, at *vi* er den aktør, der *stiller krav* til aktøren *man*. Objektet for ledelsens krav er her *man*, hvilket har den effekt, at kravet bredes ud på en sådan måde, at det ikke lader til at rette sig imod etniske minoriteter, men alle medarbejderne på arbejdspladsen. Ifølge dette tilfælde er de etniske minoriteter sat i baggrunden. Dog er gruppen implicit indbefattet i den abstrakte deltagerbetegnelse *man*. Der kan argumenteres for, at det igen er rettighedsdiskursen, der står i vejen for, at der kan opstilles en eksplicit semantisk relation mellem gruppen af etniske minoriteter og evnen til ikke at kunne *føre en social samtale på dansk på rimeligt niveau.* Der artikuleres desuden en semantisk årsagskausalitet, hvilket markeres ved at starte den anden sætningen med å*rsagen er dels.* Det er de samme årsager, som også opstilles i interviewgenren. Det, der varierer på tværs af de to genrer, er altså repræsentationen af tekstens sociale aktører. Indstillingen sætter de etniske minoriteter langt mere i baggrunden. Det er ikke overraskende indstillingens modtager taget i betragtning. Institut for Menneskerettigheder er i særdeleshed en organisation, hvor den rettighedsbasserede diskurs har hegemonisk status. Biordet *men* som indleder uddragets sidste sætning indikerer igen, at den sociale dimension er hierarkisk overordnet det organisatoriske princip omkring medarbejderinddragelse.

**Genreboks 21:**

Det bliver her tydeligt, at indstillings- og ansøgningsgenren har en tendens til at ekskludere og undertrykke de etniske minoriteter fra teksten. Det samme gør sig ikke gældende for interviewgenren. Her er denne etniske minoritet med stor hyppighed italesat som eksplicit aktør i teksten. Herudover er der en blanding af uddybende, temporale, kausale og kontrastfyldte semantiske relationer mellem sætningerne i uddraget.

I det hele taget italesættes det hos MidtVask, at de kompetencer, som knytter sig til gruppen af etniske minoriteter, er at foretrække. Dette betyder, at denne gruppe konstrueres som bedre kvalificerede end etnisk danskere. Det er allerede blevet etableret, at de etniske minoriteter er *rigtig søde og gode og rare og venlige* samtidig med, at de lever op til kravet om *arbejdstempo hundrede*. Det artikuleres imidlertid, at rekrutteringen hos MidtVask ikke er målrettet etniske grupper – fokus ligger derimod udelukkende på kompetencer.

*”Det kan godt være om ti år, vi er hundrede pct. nydanskere, fordi vi tager de bedste vi overhovedet kan få”.* [[49]](#footnote-49)

Det italesættes, at de bedste medarbejdere ansættes, og dette kan meget vel betyde, at der i fremtiden vil være *hundrede pct. nydanskere.* Der sker herved en kategorisering af etniske minoriteter som *de bedste*. Denne diskurs’ måde at artikulere bevirker, at der konstrueres et kulturelt hierarki i henhold til dem/os aktører. En klassisk etnocentrisk diskurs ville skabe en asymmetrisk relation mellem majoritet og minoritet, hvor majoriteten konstrueres som den ’gode’ og den ’rigtige’, og her sker der interessant nok det modsatte. Minoriteten konstrueres som den *bedste* medarbejder, hvilket bryder med en etnocentrisk diskurs’ prototypiske og standardiserede billeder af etniske minoriteter. Det synes således, at være en omvendt etnocentrisk diskurs som påvirker artikulationerne.

Det synes imidlertid at være et gennemgående træk, at den omvendt etnocentriske diskurs’ artikulationer konstruerer etniske minoriteter som bedre medarbejdere end de etnisk danske. I det følgende uddrag italesættes igen en relation mellem en etnisk gruppe og specifikke (ønskværdige) karaktertræk, og det er således et eksempel på den måde, denne kulturfikserede diskurs benytter sig af bestemte måder at repræsentere verden på.

*”Den thailandske kultur de kommer meget med - jeg er ikke ekspert i thailandsk kultur. Vores thailændere kommer meget med og vil gerne bidrage og give og skabe en god arbejdsplads. De gammeldanskere* [har den indstilling] *”De vil os nok det slemt ledelsen”. Ja, der er en helt kulturforskel sådan… det kan jeg bare mærke, at der er stor forskel på thailændere og andre i den forbindelse”.[[50]](#footnote-50)*

Thailænderne på arbejdspladsen italesættes som en gruppe af ansatte, der vil *bidrage og give og skabe en god arbejdsplads*. Det skal imidlertid pointeres, at PL eksplicit afsiger sig at foretage generaliseringer om alle thailændere, hvorefter hun specificerer, at der er tale om den gruppe af thailændere, der er ansat på MidtVask. Handlingsverberne (fx at bidrage, at give, at skabe), som forbindes med gruppen af *thailændere*, er positivt ladede. Brugen af sådanne verber fortæller noget om tekstens underliggende værdier. Ved at artikulere de thailandske karaktertræk som ønskværdige konstrueres *gammeldanskere* som den mindst eftertragtede medarbejdergruppe af de to. Gammeldanskeren artikuleres som mindre medgørlig, idet citatet: *”De vil os nok det slemt ledelsen”,* inkluderes i uddraget*.* Betydningen bliver hermed afgrænset på en sådan måde, at det træder frem, at er tale om velvilje iht. ledelsen. Herved konstrueres to sociale kategorier med minoritet på den ene side og majoritet på den anden. Måden at opstille kulturelle modsætninger mellem grupper svarer igen til dem/os kategoriseringer, som hører til inden for en klassisk etnocentrisk diskurs. Imidlertid er rollerne her byttet om, hvor det er minoriteten, der placeres i toppen af det kulturelle hierarki. Dvs. at det er denne gruppes særtræk og kendetegn, der konstrueres som det ’gode’ og det ’rigtige’. Dette er en form for omvendt etnocentrisme. En kontradiskurs, der benytter sig af den etnocentriske diskurs’ moraliserende rationale, dog i et forsøg på at konstruere den ’fremmede’ i et langt mere favorabelt lys end den etniske dansker.

Det følgende uddrag omhandler en bustur hjem fra MidtVask, hvor en afrikansk medarbejder forsøger at opmuntre afsenderen, da Midtvask i 2006 ikke modtog MIA-prisen. Uddraget er medtaget som endnu et yderligere eksempel på den føromtalte etniske kategorisering, som afstedkommer en omvendt etnocentrisk diskurs’ artikulationer.

*”Men så kommer han sådan rigtig, du ved godt, hvordan afrikanernegere kan være - sådan meget rummelige [Benedict siger]’Vi ved i vores hjerter, hvordan det er på Midtvask. Du skal ikke være ked af det. Vi ved, vi har det godt. Lad os gå hjem og være glade og stolte’ [PL siger] ”Ja Benedict. Det er fandeme rigtigt!”[[51]](#footnote-51)*

Der artikuleres her en helt eksplicit relation mellem afrikaneren Benedict og rummelighed. Relationen er imidlertid modaliseret, idet interviewpersonen søger at opnå interviewerens tilslutning til artikulationen med bisætningen; *du ved godt, hvordan afrikanernegere kan være*. Modalverbet *kan* indikere, at afsenderens tilslutning ikke er udpræget høj, hvorfor det kan argumenteres, at rettighedsdiskursen, der ikke tillader generaliseringer i henhold til etnicitet, præger afsenderes artikulationer her. På samme vis som i det forudgående uddrag italesættes imidlertid særtræk ved minoriteten på en sådan måde, at denne gruppe konstrueres som den ’rigtige’.

Både afrikanere og thailænderne konstrueres som en ’bedre’ medarbejder, idet disse grupper italesættes som henholdsvis mere positive og venligere stemt over for ledelsen. Der kan argumenteres for, at disse etnisk specifikke karaktertræk er i overensstemmelse med den måde markedsdiskursen konstruerer kompetencebegrebet.

# *7.3.2.2. Jobteam Øst*

I Odense er den markedsorienterede diskurs også fremherskende, når kompetencebegrebet betydningsudfyldes. Der er imidlertid nogle andre kompetencer, som italesættes som de væsentlige på denne arbejdsplads. I dette uddrag konstrueres andre sprog end dansk som en kompetence. Dette adskiller sig fra den italesættelse af dansksproget som en kompetence, der i det forgående afsnit blev fremhæves hos MidtVask.

*”….normalt vil man jo ikke sige, at det at tale arabisk er en kompetence i det her land. Der er ganske ganske få job, hvor man vil betragte det som en kompetence, men lige præcis her, når vi skal arbejde med en stor gruppe, som er arabisktalende ledige, så er det faktisk en kompetence at kunne arabisk. Det samme med tyrkisk eller somalisk”.[[52]](#footnote-52)*

Starten af uddraget indeholder en artikulation, som henviser til det mere generelle plan. Modtageren af teksten får at vide, at kendskab til sprog som *arabisk, tyrkisk* og *somalisk* generelt ikke betragtes som en kompetence. Denne pointe understreges bl.a. i den forstærkede italesættelse *ganske ganske få* *job*, samt realiseringen af den sociale aktør ved betegnelse *man*. Dette kan ses som en måde, hvorved det konstrueres som et generelt fænomen, at andre sprog end dansk ikke anses som en kompetence. Denne arbejdsplads søger således at differentiere sig fra de fleste andre arbejdspladser. Forskelle ekskluderes herved. Det artikuleres, at sprog ikke anses en kompetence *i det her land*, hvilket er en måde, hvorved afsenderen lægger afstand til denne generelle praksis i Danmark. Afsenderen præciserer, at disse sprog *faktisk* er *en kompetence* på denne arbejdsplads. Igen følger repræsentationen en markedsdiskurs, idet ikke-vestliges sprogkundskaber italesættes som en kompetence. I overensstemmelse med denne diskurs vil sprog være en kompetence, idet borgere med anden etnisk baggrund kan blive serviceret på deres eget modersmål.

**Genreboks 22:**

Dette uddrag fra interviewgenren indeholder en blanding af uddybende, kausale og kontrastfyldte semantiske relationer.

Det næste uddrag betydningsudfylder kompetencebegrebet yderligere:

*”Der skal man virkelig være omhyggelig med at vælge nogle, som kan gøre det til en succes, som er nogle gode repræsentanter, og som kan det jeg plejer at kalde brobygning. De skal være funderet i deres, i den oprindelige kultur de kommer fra, sprogligt og kulturelt kunne forstå det, men de skal lige så vel kunne forstå det danske samfund de er kommet til, og de skal kunne springe imellem dem og forklare begge veje”.[[53]](#footnote-53)*

Modalitetsmarkørerne *skal* og *virkelig* indikerer en høj tilslutning til en omhyggelig udvælgelse af *nogle, som* er i besiddelse af interkulturelle kompetencer. Det ubestemte pronomen *nogle* henviser til den særlige andel blandt gruppen af mennesker med anden etniske baggrund i Danmark*, som* kan bygge bro mellem dansk og ikke dansk kultur. Pronomenet *som* henfører til disse *nogle,* og det skal pointeres, at den upersonlige repræsentation af aktører medvirker til konstruktionen af en sådan gruppe faktisk eksisterer. Herved italesættes det, at der findes sådanne *gode repræsentanter.* Brugen af tillægsordet *gode* er et entydigt positivt evaluerende udsagn, og det kan pointeres, at ordet *brobygning* på samme måde markerer den positive evaluering af medarbejdere med interkulturelle kompetencer. Ordet *brobygning* er ligeledes interessant, idet det fortæller noget om uforligneligheden kulturer imellem. Ved brug af netop dette ord markeres det, at der må bygges bro mellem kulturer, førend en beskæftigelsesindsats bliver en succes. Brobyggerens interkulturelle kompetencer er netop kendetegnede ved en kulturel og sproglig fundering og forståelse for *den oprindelige kultur, men de skal lige så vel kunne forstå det danske samfund, de er kommet til*. Ved at benytte bindeordet *men* opstilles samtidig en semantisk konflikt mellem vestlig og ikke-vestlig kultur. Det skal bemærkes, at disse *gode repræsentanter kommer fra* og *er kommet til*, hvilket indikerer at der er tale om en gruppe af første generationsflygtninge- og indvandrere. Interkulturelle kompetencer repræsenteres ikke bare som en forståelse for begge kulturer, men også som en evne til at *kunne springe imellem dem og forklare begge veje*. En evne som tilsyneladende bliver mindre, når den etniske minoritet er født i Danmark. De interkulturelle kompetencer italesættes som det middel, hvorved beskæftigelsesindsatsen kan blive en succes. Markedsdiskursen synes således at være koblet med en kulturel diskurs. En diskurs, der sætter rammerne for betydningsudfyldningen af kompetencebegrebet hos Jobteam Øst. Det er således et perspektiv, hvor de etniske minoriteters kulturelle egenart søges bevaret. Heterogenitet er her en værdi og et mål i sig selv. Medarbejderne på denne arbejdsplads forventes at have en lærende indstilling, en kulturel situationsfornemmelse samt en evne til at bestride den interkulturelle kommunikationsform, hvilket både dækker over de verbale og nonverbale kommunikationsformer. Det bliver således tydeligt, at Jobteam Øst både er præget af et kulturelt fikseret perspektiv og et økonomisk rationale i den måde, kompetencebegrebet repræsenteres. De interkulturelle kompetencer italesættes så at sige som det middel, hvorved denne virksomhed kan hjælpe flest mulig ledige i job.

Det skal bemærkes, at det både er arbejdspladsens etnisk danske og ikke etnisk danske medarbejdere, der besidder de interkulturelle kompetencer. Det artikuleres imidlertid, at der er et tidspunkt, hvor den etnisk danske medarbejders kompetencer ikke slår til. Hos MidtVask konstrueres den etniske minoritets kompetencer som de bedste til enhver tid, hvor det hos Jobteam Øst ikke vil være til enhver tid. Det artikuleres, at det kun er i de situationer,hvor *min viden ikke rækker*, at de etniske minoriteters kompetencer skal anvendes. Dette kan ses som et udtryk for en komplementær relation mellem markedsdisurss og en etnocentrisk diskurs, der er temporalt og spartialt forankret i det specifikke rum, hvor den etniske danskers viden ikke slår til. Det er altså på den ene side et eksempel på den måde, temporale og spatiale konstruktioner ofte vil være forbundet i diskursive artikulationer, og på den anden side bliver det tydeligt, at Jobteam Øst differentierer sig fra MidtVask på den måde, at denne arbejdsplads artikulerer en vis afgrænset brug af de kompetencer, der specifikt knytter sig til etnicitet.

*”’Hvornår er det min viden ikke rækker til?’ og så skal de sende bolden videre til den, der har mere forstand på det. Det er egentlig ikke andet jeg forlanger”.[[54]](#footnote-54)*

I dette tekstuddrag italesætter lederen hos Jobteam Øst, hvad der forlanges af medarbejderne. Objektet for dette krav er den sociale aktør *de,* hvilket her referer til gruppen af etnisk danske medarbejdere på arbejdspladsen. Det er denne gruppe, der *skal* *sende bolden videre*, når de kommer dertil, at deres *viden ikke rækker til*. Den første sætning indeholder modalitetsmarkøren *skal*, hvilket indikerer en høj affinitet hos afsenderen. Det har den effekt, at rummet for handling reduceres for deltagerne (eksempelvis de etnisk danske medarbejdere) på en sådan måde, at det at *sende bolden videre* fremstår som den eneste handlemulighed. Ved at inkludere udtrykket; *”Hvornår er det min viden ikke rækker til?”* markeres det, at der vil komme et tidspunkt, hvor de etnisk danske medarbejders viden ikke slår til. Det er i disse situationer, at *de* *skal* give sagen videre til *den, der har mere forstand på det*. Ved brugen af metaforen fra sportsverdenen, hvor man skyder bolden videre til ens medspillere med det formål, at de kan bringe holdet tættere på sejren, repræsenteres samarbejde mellem danske og ikke-etnisk danske medarbejdere som et præmis for de, der ønsker at være med på holdet. Dette tekstuddrag indikerer igen, at en kulturel fikseret diskurs præger arbejdet med mangfoldighed hos Jobteam Øst. I særdeleshed synes der at være tale om en strategi, hvor bevarelsen af både de etnisk danske og ikke-etnisk danske medarbejders kulturelle særpræg er i højsædet. Det er således hver kulturs unikke særpræg, der konstrueres som beskæftigelsesredskab på denne arbejdsplads.

Det følgende stykke tekst præciserer og angiver det føromtalte tid og rum for anvendelsen af den etniske minoritets særlige interkulturelle kompetencer.

*”Du kan høre, når Omar han siger, det ser han ikke det store problem i.* [……] *De har mere indsigt måske i det her, fordi de er mænd, og fordi Omar han har anden etnisk baggrund” og når de begge to siger til mig ”Der er ikke noget problem i det her”, så er det nok rigtigt. Og så er jeg nødt til, selvom jeg stadigvæk tænker, at det her lyder rigtig underligt i mine ører, så er jeg nødt til at anerkende, at de ved formentlig mere om det her, end jeg gør”.[[55]](#footnote-55)*

Det italesættes her, at den etniske dansker (her repræsenteret ved lederen selv) må forlade sig på at overdrage en sag til den etniske minoritet eller en mand, som besidder de ’rette’ kompetencer i de situationer, hvor den kulturelle forståelse kommer til kort. Det mest fremtrædende er her den måde køn og etnicitet sættes i relation til viden. Medarbejderne Mads og Omar er begge mænd, hvilket afsenderen konstruerer som en afgørende kompetence i arbejdsrelaterede situationer. Afsenderen (som selv er etnisk dansk kvinde) italesætter altså, at *de har mere indsigt, fordi de er mænd og fordi Omar han har anden etnisk baggrund*. På samme måde som køn etableres som en kompetence, bliver etnicitet også her italesat som en medarbejderkompetence. Køn og etnicitet kommer til at fremstå som kompetencer, idet BV benytter bindeordet *fordi.* Dette bevirker, at der skabes en årsagskausalitet mellem viden på den ene side og køn/etnicitet på den anden. Dette er i særdeleshed en repræsentation, som stemmer overens med den føromtalte markeds- og kulturdiskurs.

Det skal pointeres, at der imidlertid vil opstå nogle etnisk danske *ting*, som fremstår uforståeligt for medarbejdere med anden etnisk baggrund.

*”…altså som Hassan siger ”Om jeg så bor 50 år i Danmark, så er der nogle ting jeg aldrig vil kunne forstå eller vil kunne gøre, fordi jeg simpelthen er sort her i Danmark”.[[56]](#footnote-56)*

Dette uddrag er væsentligt, da det illustrerer, på hvilken måde markedsdiskursen arbejder for en kulturfiksering. Kultur repræsenteres i uddraget som uforanderligt, for selvom *jeg-*aktøren *bor 50 år i Danmark*, så vil der være kulturelle umuligheder (*ting jeg aldrig vil kunne forstå eller vil kunne gøre*). Den kulturforståelse, som hersker inden for denne diskurs, repræsenterer altså kultur som fundamental uforanderlig, og det er netop en sådan logik, som træder frem i dette uddrag.

**Genreboks 23:**

I dette interviewuddrag opstilles kausale relationer mellem sætningerne.

I løbet af interviewet foretager afsenderen en række repræsentationer, der betydningsudfylder, hvad det kan være for *ting,* som henholdsvis de etnisk danske og ikke-etnisk danske medarbejdere *aldrig vil kunne forstå.* I relation hertil synes en etnocentrisk diskurs at præge afsenderens italesættelser. Dette er bl.a., fordi et anti-demokratisk og negativt ladet træk som nepotisme nævnes som et eksempel på et område, hvor der er kulturelle forskelle. I Danmark er der meget fokus på at undgå nepotisme, og her repræsenteres aktører med anden etnisk baggrund end dansk som mindre opmærksomme på dette.

*”*[…] *her i Danmark er det sådan, at vi er så påpasselige med noget som helst, der kunne minde om noget nepotisme.* […] *Her ville en etnisk dansker have sørget for, at det var en anden i foreningen, der skrev under, så man ikke på nogen måde kan mistænke dig* [Hassan] *for at have flere kasketter på i denne her sag”.* [[57]](#footnote-57)

Her etableres et eksplicit modsætningsforholdet mellem danskere og *nepotisme*. Det italesættes, at *vi* er *påpasselige* for at undgå al mistænkeliggørelse omkring sammenblanding af *kasketter*. *Vi* henviser til et nationalt fælleskab, hvor en fælles forståelse af ordet nepotisme gør sig gældende. Et fællesskab som den etniske minoritet ekskluderes fra. Brugen af ordet *mistænke* medvirker i øvrigt til, at nepotisme placeres i en kriminaliseret kontekst, hvilket konstruerer Hassans forseelse som alvorlig og potentielt strafbar. Essensen er imidlertid, at den etniske minoritet i dette stykke tekst konstrueres som en aktør, der er mindre påpasselig med nepotisme end danskeren. Herved italesættes de begrænsninger, der kan knytte sig til de interkulturelle kompetencer. Dvs. der er visse områder, som den etniske minoritet ikke mestrer iht. den danske kultur. Den etniske minoritet konstrueres som forskellig fra danskeren.

Det næste uddrag underbygger tilstedeværelsen af de antagonistiske konstruktioner på arbejdspladsen. Her artikuleres det, at det er etnisk danske medarbejdere, der bedst varetager kontakten til de danske virksomheder. Det italesættes, at medarbejdere med rod i *Mellemøsten* har for vane at *mase på og mase på*, når de arbejder på at få et job til den arbejdsløse borger på virksomheden. Som modsætning hertil ved den etnisk danske medarbejder, qua sit kulturelle ophav, at en anmassende tilgang blot vil resultere i, at virksomhederne trækker sig ud af samarbejdet med kommunen.

*”*[…] *Mads han kom ind og sagde: ”Hende der Roja, hun er fuldstændig utålelig. Hun maser på mig hele tiden” og jeg tænkte ”Det var da underligt. Hvad er det lige, der går galt her?”, så viser det sig så, at Roja med den rod hun har i Mellemøsten, hvis man vil noget i hendes hjemland, så skal man mase på og mase på og man skal blive ved med at spørge ind til det, for det er den måde man viser interesse på. Det Roja ikke vidste var, at hvis man gør det ved en dansk virksomhed, så gør de sådan her: ”Det gider vi simpelthen ikke, at have med at gøre”.* [[58]](#footnote-58)

Godt nok artikuleres det, at begge medarbejdere kulturelt tager ved lære af hinanden undervejs, men ved at fremhæve medarbejderne med anden etnisk baggrund som mere anmassende og mindre påpasselige med at undgå nepotisme, opbygges der nogle kulturelle modsætninger samtidig med, at de etniske minoriteter sættes uden for grænsen for fælles værdier og normer. Dette kan stemme overens med en etnocentrisk diskurs måde at fiksere kultur på, hvor majoriteten italesættes som den ’rigtige’ og minoriteten som den ’forkerte’. Ved at artikulere en relation mellem på den ene side nepotisme og det at være anmassende og gruppen af ikke-etnisk danskere på en anden, konstrueres der et kulturelt hierarki, hvor den etniske dansker er kulturelt overlegent og befinder sig i toppen. Den etnocentriske diskurs vil typisk benytte sig af antagonismer og prototypisk kategorisering, hvilket muliggør en generalisering af ’os’ versus ’dem’. Inklusionen af nepotisme arbejder for en fremstilling af den ikke vestlige kultur som tilbagestående, udemokratisk og uciviliseret. At repræsentere det at være anmassende som et ikke etnisk dansk særkende tjener det samme formål.

I det følgende tekstuddrag ses et eksempel på en artikulation, der på samme vis er præget af den etnocentriske diskurs. Uddraget henviser til en specifik situation, hvor en medarbejder med anden etnisk baggrund repræsenteres som en aktør, der i særlig grad er i stand til at forklare, hvorfor studerende på medicinstudiet med anden etnisk baggrund ikke stopper studiet på trods af, at de ikke er studieaktive.

*”Så siger hun: ”Jamen det er da* *klart…” siger hun så ”…fordi det her handler jo om familiens ære”. Øhh ”nå…”, siger jeg så ”…gør det det?”. Ja fordi det handler så åbenbart om, når den her pige er blevet optaget på medicinstudiet, fra den dag da er hele familien og hele familiens omgangskreds begyndt at kalde hende ’fru doktor’ og dvs. at hele familien nu går og ser frem til at de får en uddannet læge i familien, og hun vil senere kunne opnå en rigtig høj medgift øhh og blive godt gift, fordi hun har den her uddannelse. At pigebarnet så overhovedet ikke passer ind, at hun ikke kan finde ud af studiet, at hun ikke fatter en brik af det, det er fuldstændig underordnet. Men hun kan jo ikke stoppe, fordi så gør hun hele…så falder der skam over hele familien og så kunne jo både Camilla og jeg forstå ”Okay, det er det”.[[59]](#footnote-59)*

Der foretages her en repræsentation, hvor aktøren *hun* positioneres som den aktive og vidende deltager, der hjælper *Camilla og jeg* til at forstå. *Camilla og jeg* (afsenderen af teksten) positioneres herved som de passive modtagere af viden. Denne konstruktion af medarbejderen med anden etnisk baggrund i rollen som ekspert artikuleres på samme måde, idet afsenderen af teksten med den direkte afrapportering *”nå gør det det?”*, kommer til at fremtræder som den uvidende deltager i den første sætning. Den næste sætning er modaliseret med markørerne *så åbenbart*, hvilket indikerer, at afsenderen har en lav tilslutning til den forklaring, der siger, at det handler om familiens ære. Den lave modalitet medvirker her til, at den aktør i sætningen, som besidder de interkulturelle kompetencer, konstrueres som ekspert. Til grund for en sådan konstruktion af ekspertrollen ligger imidlertid den implicitte antagelse, at generalisering og kategorisering på baggrund af etnicitet er mulig. Hun repræsenteres som en aktør, der qua hendes egen etniske baggrund besidder de interkulturelle kompetencer, som gør hende i stand til at artikulere nogle generelle kausale relationer mellem etniske grupper og specifikke handlinger. I tillæg hertil opbygges en kulturel antagonisme, hvor ikke etnisk danske familiers adfærd og forhold til uddannelse repræsenteres, som noget der skiller sig ud. Den omtalte piges familie *går og ser frem til* at få en læge i familien. Ved at repræsentere familier med anden etnisk baggrund på den her måde etableres en betydningsmæssig relation til begreberne *skam* og *ære*, hvilket medvirker til en konstruktion af sådanne familier som gammeldags og tilbagestående. Familiens motiver for at ønske en uddannet læge repræsenteres i tillæg hertil som et middel til at *opnå en rigtig høj medgift og blive godt gift*, hvilket understøtter en konstruktion af det ikke-vestlige som gammeldags i sin værdimæssige orientering. Der tegnes et billede af en pigen, der ikke *passer ind,* kan *finde ud af* det eller *fatter en brik*, hvilket er *fuldstændig underordnet* for familien. Herved repræsenteres familien som aktør, der ikke kerer sig om børnenes velbefindende. En pointe, der bl.a. bliver understreget, idet pigen repræsenteres som *pigebarnet*. Pigen og barnet indlejres herved i deres relation, hvilket får den effekt, at pigen fremstår som en passiv og uskyldig aktør, der ligger under for en gammeldags, tilbagestående og ufølsom familie. Der kan argumenteres for, at det er et kendetegn ved den etnocentriske diskurs, at den gerne benytter sig af italesættelser, der placerer sit eget folkeslag (fx det danske) i centrum, mens andre kulturer placeres på en skala alt efter, hvor meget de ligner den. Det er et udtryk for en monokulturel tilgang, hvor mennesker, der skiller sig ud, italesættes som en trussel imod det danske samfund.

# *7.3.2.4. Sammenfatning*

Netop konstruktionen af kompetencebegrebet er et af de tegn, der tilskrives forskellig mening alt efter, hvilke diskurser, der præger arbejdspladsen. Forsvaret, MidtVask og Jobteam øst har det til fælles, at mangfoldighedsledelse italesættes som en strategi, der går ud på at udvælge de medarbejdere, som med størst sandsynlighed vil kunne gøre virksomheden effektiv og succesfuld. I alle tre cases artikuleres en sammenhæng mellem etnicitet og kompetencer. Det bliver herved tydeligt, hvordan markedsdiskursen er en kulturelt fikseret diskurs.

Hos Forsvaret afgrænses opstillingen af sprog og kulturelle kompetencer spatialt til en ikke-national kontekst. Der kan argumenteres for, at det er rettighedsdiskursen, der her står i en hierarkisk overordnet relation til markedsdiskursen. Det skal dog bemærkes, at denne type afgrænsning ikke forekommer i publikationsgenren, hvor de etniske minoriteters særlige kulturelle kompetencer også finder anvendelse i en dansk kontekst. Der synes således at være en høj tilslutning til markedsdiskursen i denne genre. I overensstemmelse med rettighedsdiskursen italesættes vejledninger til at skrive ansøgninger som et mangfoldighedstiltag, der kan øge lige muligheder for at få et job hos Forsvaret. Dette bidrager til en betydningsudfyldning af kompetencebegrebet på den måde, at sproglige og skriftlige kundskaber konstrueres som en kompetence.

Hos MidtVask italesættes villigheden til at varetage deltidsstillinger (fleksibilitet), arbejdstempo og danskkundskaber som kompetencer, der specifikt knytter sig til etnicitet. Det er alle kompetencer, der bidrager til en effektiv drift af virksomheden. Det er markedsdiskursen, der præger denne måde at betydningsudfylde kompetencebegrebet. I tillæg hertil artikuleres de etniske minoriteter som en bedre arbejdskraft end den etniske dansker. Disse italesættelser kan ses som et udtryk for den omvendt etnocentriske diskurs. Det italesættes desuden, at ledelsen slet ikke behøver at praktisere en målrettet rekruttering af etniske minoriteter for at blive mangfoldig. Det er tilstrækkeligt at ansætte de med de bedste kompetencer, idet det helt automatisk vil betyde, at etniske minoriteter udgør langt den største andel på arbejdspladsen.

Jobteam Øst italesætter de interkulturelle kompetencer som den væsentligste ressource hos stedets medarbejdere. Ved det forstås en sproglig og kulturel forståelse, som sætter beskæftigelseskonsulenten i stand til at bygge bro mellem forskellige kulturer. På denne arbejdsplads udgør andre sprog end dansk således en ressource. I modsætning til MidtVask italesættes de kompetencer, som knytter sig til den etniske minoritet, ikke altid som de mest hensigtsmæssige at anvende. Det vil udelukkende være i de situationer, hvor den etniske dansker besidder de rette interkulturelle kompetencer, at disse anvendes. Det skal bemærkes, at en etnocentrisk diskurs synes at farve de repræsentationer, som beskriver sådanne situationer, hvor medarbejderne skal sende bolden videre til dem, der besidder de rette kulturspecifikke kompetencer. I særdeleshed italesættelsen af etniske minoriteter som mere anmassende og tilbøjelige til nepotisme understøtter tilstedeværelsen af den etnocentriske diskurs.

Igen viste genreanalysen, at interviewgenren udviser en langt større grad af diversitet, når det kommer til opstillingen af semantiske relationer. De øvrige genrer opstiller i langt overvejende grad tilføjende og uddybende relationstyper.

# 7.4. Den diskursive praksis

Den diskursive praksis har allerede taget en vis form i den forudgående tekstanalyse. Her blev det tydeligt, at bestemte sproglige mønstre var til stede på de tre arbejdspladser. De følgende afsnit vil indeholde et oprids af den diskursive praksis med det formål at tegne de forskellige diskurser tydeligere op, bl.a. så det træder frem på hvilke måder, de differentierer sig fra hinanden og på hvilken måde, de bruger hinanden.

# 7.4.1. Forsvaret

Hos Forsvaret trækker langt de fleste artikulationer på rettighedsdiskursen. Tekstanalysen viste, at denne diskurs både præger de artikulationer, der omhandler betydningsudfyldningen af mangfoldigheds- og kompetencebegrebet. Denne diskurs er kendetegnende ved artikulationer, der omhandler ligeret, demokrati og lige muligheder. Det er diskursens retlige og normative rationale, som afstedkommer denne måde, at tale på. Inden for dette perspektiv er det en selvfølgelighed, at vi alle på trods af ydre forskelle er ens, og derfor skal vi have lige rettigheder og lige muligheder. Det artikuleres, at Forsvaret arbejder hen imod en medarbejdersammensætning på 2,3 pct. etniske minoriteter. Det artikuleres desuden, at diskriminerede etniske minoriteter kan henvende sig hos en klageenhed, og det bliver tydeligt, at mangfoldighedsbegrebet også omhandler opstillingen af formelle procedurer, der sikrer antidiskriminering. En måde Forsvaret bl.a. italesætter, at de vil nå denne målsætning er ved at vejlede de etniske minoriteter i at skrive ansøgninger. På den måde konstrueres etniske minoriteter som en gruppe, der ikke har de rette kompetencer til at skrive ansøgninger til Forsvaret. Kun i enkelte tilfælde følger artikulationerne fra Forsvaret en markedsdiskurs. Rettighedsdiskursen søger altså at ekskludere artikulationer, der medfører kulturel fiksering og konstruktionen af etnicitet som en kompetence. Opstillingen af sprog og kultur som kompetencer afgrænses i interviewet spatialt til en ikke-national kontekst. I meget begrænset omfang er markedsdiskursen således tilstedeværende i interviewgenren. Mest dominerende er markedsdiskursen i publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi.* Selve italesættelsen af etnicitet som en vare står nemlig i kontrast til de ideologiske forskrifter, som gør sig gældende inden for rettighedsperspektivet. Se figur 3 for en grafisk illustration af den diskursive praksis hos Forsvaret.

Rettighedsdiskurs

Markedsdiskurs

Figur 3.

# 7.4.2. MidtVask

Hos MidtVask er rettighedsdiskursen også en del af den diskursive praksis. Tekstanalysen viste, at denne diskurs er til stede i afsenderens artikulationer, når mangfoldighedsbegrebet fikseres. Dette kommer i særdeleshed til udtryk i den måde, afsenderen søger at konstruere arbejdspladsen som ’farveblind’ i sit arbejde med mangfoldighed, dvs. en konstruktion af enshed på tværs etnicitet. Det artikuleres, at det er de etnisk danske medarbejdere, der indledningsvis problematiserer den store mængde af etniske minoriteter på arbejdspladsen. Dernæst viste analysen, at det i betydelig grad er en markedsdiskurs, som præger de artikulationer, der betydningsudfylder kompetencebegrebet. Inden for dette perspektiv fastholdes nemlig i særlig grad et fokus på ressourceoptimering og produktivitet som målsætning. Det blev tydeligt i tekstanalysen, at det inden for markedsdiskursen handler om en instrumentel brug af menneskers forskellighed. Mangfoldighedsledelse præget af markedsdiskursen har således en tendens til at kategorisere etniske minoritetsmedarbejdere i nogle stereotype gruppekategorier. Kategorier hvor etniske og kulturelle særtræk på den ene eller anden måde bidrager til virksomhedens opgavevaretagelse på en positiv måde. Markedsdiskursens kulturelle fiksering blev på den måde tydelig i analysen. Hos Midtvask italesættes de etniske minoritetsmedarbejdere som den ’bedste’ arbejdskraft. De konstrueres som en gruppe, der er venligere indstillet over for ledelsen, villige til at besætte deltidsstillinger, venligere, flinkere og med et højt arbejdstempo. Diskursen opstiller herved antagonismer mellem minoritet og majoritet, dog på en sådan måde, at minoriteten her placeres i toppen af det kulturelle hierarki. Det er således den omvendte situation, hvor den etniske dansker tilskrives de ’dårlige’ karaktertræk – dette er den ekskluderede sociale aktør. Dette er et udtryk for en komplementær relation mellem markedsdiskursen og den omvendt etnocentriske diskurs. Tilstedeværelsen af både markedsdiskursen og den omvendt etnocentriske diskurs afstedkommer en diskrepans mellem den måde, mangfoldighedsledelse italesættes på et mere overordnet niveau og den måde, kompetencebegrebet betydningsudfyldes. Rettighedsdiskursen synes at være i opposition til disse kulturelt fikserede perspektiver. Der kan således argumenteres for, at denne arbejdsplads’ mangfoldighedsstrategi præges af diskursive kampe. Se figur 4 for en illustrativ fremstilling af den diskursive praksis hos MidtVask.

Rettighedsdiskurs

Omvendt etnocentrisk diskurs

Markedsdiskurs

Figur 4.

# 7.4.3. Jobteam Øst

Hos Jobteam Øst viste tekstanalysen, at en markedsdiskurs præger de italesættelser, der betydningsudfylder både mangfoldigheds- og kompetencebegrebet. På denne arbejdsplads italesættes de interkulturelle kompetencer som det helt centrale redskab, hvorved virksomheden kan sikre en høj grad af beskæftigelse. Dette stemmer overens med markedsdiskursens instrumentelle brug af bl.a. sprog og kulturelle kompetencer, der knytter sig til gruppen af etniske minoriteter. De kompetencer, som etniske minoriteter besidder, bliver her det middel, der gør det muligt for virksomheden af møde specifikke markedsbehov. Det artikuleres i teksten, at Jobteam Øst arbejder med beskæftigelsen af etniske minoriteter, og i overensstemmelse med markedsdiskursens økonomiske rationalitet etableres et match mellem jobteamets medarbejdere og dette delmarked af etniske minoriteter, som står uden for arbejdsmarkedet. Herudover viste det sig, at en etnocentrisk diskurs er til stede, når der argumenteres for den etniske danskers tilstedeværelse i Jobteamets medarbejderstab. Det omhandler således de italesættelser, hvor det præciseres, hvornår den etniske minoritetsmedarbejder ikke udgør det bedste redskab til opgaveløsning. Den etnocentriske diskurs er kendetegnet ved dens opbygning af modsætninger mellem ’dem’ og ’os’, men i modsætning til den diskursive praksis hos MidtVask opstilles den etniske dansker hos Jobteam Øst i toppen af det kulturelle hierarki. Det viste sig således, at der forefindes en komplementær relation mellem markedsdiskursen og den etnocentriske diskurs. Se figur 5 for en illustration af arbejdspladsens diskursive praksis.

Markedsdiskurs

Etnocentrisk diskurs

Figur 6.

# 

*Figur 5.*

# 7.4.4. Genre som en del af den diskursive praksis

Analysen af den sociale praksis inden for virksomheder, der arbejder med mangfoldighedsledelse vil i dette afsnit rette fokus mod selve konceptet mangfoldighedsledelse. Hvad angår selve mangfoldighedsledelsen, så viste analyse af tekst fra forskellige genrer, at arbejdet med mangfoldighed kan blive tilskrevet en anden mening, når genren skifter (se genrebokse 1-23). Betydningskonstruktionerne kan således være genrespecifikke. Det viste sig i genreanalysen, at interviewgenren er den genre, der indeholder den største diversitet, hvad angår opstillingen af semantiske relationer. Både kontrastfyldte, tilføjende, uddybende, temporale, konditionale og kausale relationer anvendes i denne genre. De øvrige genrer er derimod i mindre grad tilbøjelige til at anvende den samme mængde af relationstyper. Der kan argumenteres for, at dette hænger sammen med de forskellige formål, der kan knytte sig til de forskellige genrer. Hvor nogle genrer har det overordnede formål at sælge eller promovere en bestemt måde at arbejde med mangfoldighed, vil en anden genre, som fx interviewet, have det formål at afdække den måde, en virksomhedsleder ser og arbejder med mangfoldighedsledelse. Refleksion, polemik, konflikt og flertydighed kan på den måde være mere tilladt inden for denne genre. Ikke overraskende vil mere ordnede og homogene fremstillingsstrategier anvendes i de mere promoverende genrer, der netop søger at sælge et bestemt ledelseskoncept. Det er af den årsag, at handleplanen, MIA-indstillingen og publikationen indeholder flest tilføjende og uddybende semantiske relationer. Publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi* kan være et eksempel på en sådan promoverende genre, der forsøger at brande mangfoldighedsledelse som en god forretning. Netop af den årsag er markedsdiskursen den eneste diskurs, der præger publikationsteksternes artikulationer. Hvad angår diskursernes tilstedeværelse i de forskellige genrer, så viste genreanalysen også, at interviewgenren i langt større omfang inkluderer forskellige diskurser. Markedsdiskursen var på det nærmeste fraværende i interviewet med Forsvaret, men dominerende i publikationsgenren, og hos midtVask var den omvendt etnocentriske diskurs helt fraværende i MIA-indstillingen. Disse empiriske fund kan fortælle noget om selve konceptet mangfoldighedsledelse, nemlig at der er tale om et diffust og flygtigt ledelseskoncept, der alt efter genrens formål, fikseres på forskellige måder.

# 7.5. Social praksis

I det følgende afsnit vil jeg lave en kritisk analyse af den diskursive praksis, der gør sig gældende i de tre virksomheder. Det er altså her anden del af problemformuleringen vil besvares. Dvs. *hvilke individuelle og samfundsmæssige sociale konsekvenser kan disse diskursive fremstillinger få for etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet?* Dette betyder, at analysen nu bevæger sig ind i den sociale praksis, hvorved det bliver muligt at se diskurserne i deres kontekst. Der vil desuden følge en nærmere problematisering og diskussion af genreanalysens resultater og de betydninger, dette kan have for en strategi som mangfoldighedsledelse.

I lyset af disse betragtninger vil jeg først inddrage Foucaults teori omkring disciplinering og dernæst det marxistisk inspirerede empowerment-perspektiv. Brugen af netop disse to teoretiske perspektiver er passende, fordi de kan kategoriseres som både kritiske og normative. Derudover vurderer jeg, at netop disse to teorier vil have forklaringskraft i forhold til de diskursive praksisser, som præger de tre arbejdspladser. Kompatibiliteten mellem teori og diskursiv praksis vil jeg reflektere over i afsnit 7.5.2 og 7.5.5.

# 7.5.1. Redegørelse for Foucaults teori omkring disciplinering

Foucault beskriver panoptikonfængslet som det prototypiske sted for disciplineringsapparatet. Disciplineringen tager dog mange omskiftelige former og kan findes alle mulige andre steder i vores samfund. Dette ikke mindst af den årsag, at disciplinerende systemer fungerer i overensstemmelse med kapitalistiske systemer. I henhold tilFoucaults (2002) værk *Overvågning og straf* finder disciplineringen prototypisk sted i fængslet. Den kan imidlertid genfindes i det øvrige samfunds institutioner. Selv beskriver Foucault den måde, disciplineringen kommer til udtryk i bl.a. hæren, skolen og industrivirksomheden. Kapitalismen og disciplineringen er som sagt tæt forbundet med hinanden. Det skal forstås på den måde, at den disciplinerede arbejdskraft tjener det kapitalistiske systems normer om effektivitet og vækst. Kapitalismen havde således ikke været den samme uden disciplineringen (Foucault, 2002: 12-13). På den måde kan disciplineringen ses som et af det kapitalistiske systems redskaber. Det vil blive tydeligt i det følgende afsnit, at dette er en helt central pointe i forhold til specialets empiriske fund. I relation hertil er det imidlertid relevant at inddrage nogle af de pointer, som Foucault fremhæver i forhold til de disciplinerende systemer. Det følgende uddrag fra *Overvågning og straf* kaster noget lys over disciplineringsbegrebet. Her er beskrives disciplinen som ”*et blik og en teknologi, det er sansen for detaljen gennem den minutiøse opdeling af tid, rum og legeme og en eksakt kortlægning af, hvad der skal være hvornår”* (Foucault, 2002: 8)*.* Det skal i den forbindelse bemærkes, at disciplineringen er en helt særlig magtform, der afretter og former mennesket med henblik på at kunne drage fordel heraf. Det er så at sige en subtil og manipulerende magtform, der opererer i det skjulte. Disciplineringen vil forsøge at kombinere og styre arbejdskraften på en sådan måde, at den samlede gevinst øges. Det skal bemærkes, at rationalet i langt overvejende grad kan være økonomisk, idet fokus ligger på en nyttiggørelse af ethvert individ, så der opnås en maksimal effektivitet (Foucault, 2002: 179, 186). Disciplinen er således en teknologi, der ned til den mindste detalje præciserer, *hvad* der skal være *hvornår*. Dvs. en vedvarende angivelse af de normer og regler, som det belønnes at leve op til (Foucault, 2002: 8-9). Det handler således om produktionen af den lydige og tilpassede arbejdskraft, og som sagt kan den disciplinerede medarbejder ses som den menneskelige komponent, der gør udviklingen af kapitalismen mulig. Disciplineringen kan på den måde ses som et normaliseringsapparat, der tjener kapitalen (Foucault, 2002: 13). Jf. Foucaults disciplineringsteori kan der finde en hierarkiseret kategorisering sted forstået på den måde, at præstationer og adfærd kvalificeres ud fra antagonistiske værdier - et rigtigt og et forkert. Det disciplinære apparat hierarkiserer således med det formål at forme og afrette arbejdskraften (Foucault, 2002: 196-198).

Derudover er der tale om en kontrolteknik, der søger at afrette menneskets aktivitet, det de kan, måden de gør det på, hvor hurtige de er, deres iver og ikke mindst deres opførsel (Foucault, 2002: 190). Det følgende uddrag præciserer dette: ”*Det drejer sig om at uddrage de største fordele og neutralisere ulemperne (tyveri, arbejdsstandsning, agitation og rænkespil) i takt med, at produktionskræfterne koncentreres, dvs. beskytte materialer og værktøj, samt at styre arbejdskraften”* (Foucault, 2002: 157-158). En af de træk som også kendetegner disciplineringen er inddelingen af individerne i rummet. Et rum indenfor, hvor der må herske ro og orden. Den disciplinære institution opdeler og nedbryder rummet i mindre enheder, og hver enhed får en særlig kode (Foucault, 2002: 159). Det drejer sig altså om at overskue, ordne og beherske det mangfoldige rum på en sådan måde, at den optimale udnyttelse af ressourcerne sikres (Foucault, 2002: 164-165). Af særlig interesse er dét, at Foucault genkender den disciplinerende normmagt som en homogeniserende kraft. Der er altså tale om en bevægelse hen imod ensretning snarere end heterogenitet (Foucault, 2002: 200). De to grupper får tildelt plads på arbejdspladsen alt efter evner, og pladserne rangordens i henhold til hvilke evner, der anses for de ’bedste’ (Foucaullt, 2002: 162). Dette stemmer overens med Foucaults beskrivelser af disciplineringen, der inddeler og sammensætter individerne strategisk med henblik på at skabe et effektivt apparat (Foucault, 2002: 180).

# 7.5.2. Kompatibilitet mellem teori og diskursiv praksis I

I dette afsnit vil det blive tydeliggjort på hvilken måde, den diskursive praksis på de tre arbejdspladser stemmer overens med nogle af de elementer, som Foucault fremhæver ved disciplineringen. Først og fremmest er markedsdiskursen tilstedeværende i alle tre virksomheder. Det mest centrale inden for denne diskurs er dens økonomiske rationale. Af den grund at et økonomisk rationale også kan være fremherskende inden for disciplineringen vurderes dette at støtte kompatibiliteten mellem de empiriske fund og teorien omkring disciplinering. I dette lys kan den diskursive praksis også ses som et udtryk for nogle mekanismer i den sociale struktur på arbejdspladsen, som muliggør markedsdiskursens dominans. Det kan fx være et udtryk for en stærk økonomisk kultur, en kultur hvor effektivitet og konkurrencedygtighed er et af virksomhedens overordnede og prioriterede mål. Det er imidlertid ikke overraskende, at en sådan økonomisk kultur kan være stærk, idet virksomheden er en del af en større kontekst, nemlig det kapitalistiske system, hvor effektivitet og konkurrencedygtighed udgør væsentlige kriterier for succes. Der kan således argumenteres for, at et sådan økonomisk rationale fungerer i kongruens med det kapitalistiske system. Som sagt er effektivitet en fremherskende værdi inden for det kapitalistiske system, men der kan imidlertid argumenteres for, at den offentlige sektor ikke på samme måde som den private sektor vil være præget af et kapitalistisk værdisæt. I særdeleshed vil kriteriet om merværdi ikke gøre sig gældende inden for det offentlige. Siden 1980érne har New Public Management (NPM) strømningen imidlertid gjort sit indtog på offentlige arbejdspladser, og dette kan forklare tilstedeværelsen af et økonomisk rationale inden for denne sektor. Effektivitet er nemlig i særdeleshed en af de værdier, der også præger NPM. I lyset af strømningens indtog på de offentlige arbejdspladser synes det således ikke overraskende, at en markedsdiskurs indtager en dominerende position på danske virksomheder. Det skal desuden bemærkes, at disciplinering af arbejdsstyrken er et af de elementer, som også kendetegner NPM. Her ligger fokus også på at forme medarbejderne, så de bliver mest muligt effektive i deres arbejdsopgaver (Hood, 1991: 4-5). Dette viser altså, at der er en sammenhæng mellem kapitalisme, offentlige arbejdspladser, disciplinering og markedsdiskurser. Det er på den baggrund, at det vurderes at Foucaults teori omkring disciplinering med fordel kan anvendes i en analyse af de tre virksomheders diskursive praksis.

Af den årsag, at den omvendt etnocentriske diskurs og den etnocentriske diskurs har en komplementær relation til markedsdiskursen, vil de inddrages i den følgende analyse. De tre diskurser har også det til fælles, at de alle er kulturelt fikserede diskurser. Det skal bemærkes, at strukturen i den sociale praksisanalyse vil afvige fra den, der ellers har præget opgaven.

# 7.5.3 De kulturelt fikserede diskursers disciplinerende egenskaber

# *7.5.3.1. MidtVask*

Den måde, kvalifikationsbegrebet betydningsudfyldes hos MidtVask, kan ses som en måde, hvorved arbejdskraften disciplineres. Inden for markedsdiskursen italesættes bl.a. arbejdstempoet og villigheden til at lade sig ansætte i deltidsstillinger (fleksibilitet) som nogle af de centrale kompetencer, der efterspørges i denne virksomhed, kompetencer, der i særlig grad knytter sig til gruppen af etniske minoriteter. Lever medarbejderne op til disse normer, belønnes de med en ansættelse, og de medarbejdere som ikke lever op til kvalifikationskravene ekskluderes per automatik. På den måde bliver det tydeligt, at disciplinering handler om udelukkelse. Villigheden til at arbejde hurtigt og tage deltidsstillinger bliver den ultimative test, der sætter rammerne for muligheden for at høre til og få en plads på arbejdspladsen, og dette kan ses som et eksempel på den måde, den herskende orden afslører sig selv i det den udelukker. Ved konstruktionen af netop dette kompetencebegreb produceres og formes den lydige og tilpassede arbejdskraft, der sikrer et højt effektivitetsniveau på MidtVask. De disciplinerede medarbejdere bliver den menneskelige komponent, der gør udviklingen og driften af virksomheden mulig. Disciplineringen kan således ses som det normaliseringsapparat, der tjener kapitalen.

På MidtVask er den diskursive praksis imidlertid også kendetegnet ved et komplementært forhold mellem markedsdiskursen og den omvendte etnocentriske diskurs. Dette afstedkommer en kategorisering af gruppen af etniske minoriteter som en mere eftertragtet og effektiv arbejdskraft end den etnisk danske. Den omvendt etnocentriske diskurs italesætter gruppen af etniske minoriteter, som *bedre* end andre grupper, og dette kan have stor effekt på gruppens ydeevne. Gruppen kan komme til at integrere en sådan identitet og vil deraf søge at tilpasse sig, så der bliver en overensstemmelse mellem de italesatte kompetencer og egne præstationer. I relation til gruppen af etniske minoriteter, som arbejder på MidtVask kan dette således resultere i en effektivisering. Jf. Foucaults disciplineringsteori kan dette ses som en form for disciplinering – altså en måde at forme medarbejdernes adfærd på. Kategoriseringen af den ’rigtige’ og ’brugbare’ etniske minoritet på den ene side og på den anden den mindre ’anvendelige’ gruppe af etniske danske medarbejdere, kvalificerer præstationer og adfærd ud fra to modsatrettede værdier - en rigtig og en forkert. En antagonistisk opdeling som denne kan have den effekt, at medarbejderne søger at rette ind herefter. Det disciplinære apparat hierarkiserer således de to grupper ift. hinanden. Dette er det pres, som lægges på arbejdspladsens medarbejdere. Et pres, der har det formål, at samtlige medarbejdere underkaster sig den samme norm og model. Det skal forstås på den måde, at den etniske minoritetsmedarbejder aktivt forsøger at afstemme sin ydeevne, så han eller hun rent faktisk bliver en bedre og mere effektiv arbejdskraft end den etnisk danske. På den måde kan de italesættelser, der hører til inden for den omvendt etnocentriske diskurs, ses som en disciplineringsteknik, der søger at forme arbejdskraften på en bestemt måde.

Den empiriske analyse viste desuden, at ledelsen hos MidtVask italesætter, at mangfoldighedsledelsen bl.a. bliver integreret som en reaktion og løsning på en stigende utilfredshed blandt gruppen af etniske danskere på arbejdspladsen. Sættes dette i forhold til en Foucaultsk begrebsramme, kan det ses som en slags disciplineringsteknik, der søger at minimere den stigende *agitation*, som fulgte i kølvandet på den øgede andel af etniske minoriteter blandt medarbejderne. En agitation, der truer sammenhængskraft og produktivitet i virksomheden. Mangfoldighedsledelsen kan i det lys ses som en strategi, der *neutraliserer ulemperne*, hvorved det bliver muligt at drage størst mulig fordel af arbejdskraften.

Et af de træk, som også kendetegner disciplineringen, er som sagt inddelingen af individerne i rummet. Produktionsområderne på MidtVask udgør et eksempel de funktionelle rum, som Foucault omtaler. Det er de nyttigste områder på vaskeriet, og i det lys får indførelsen af reglen omkring at kunne tale socialt dansk en ny betydning. Den tilfredse medarbejder styrker den generelle sammenhængskraft på arbejdspladsen, og dette påvirker effektivitetsniveauet. Alt dette kan ses som afhængig af muligheden for at kunne tale sammen under arbejdet. Af den grund italesættes det som en norm, at alle medarbejdere skal kunne tale socialt dansk, når de befinder sig i de funktionelle rum. Dvs. i de rum, hvor vask og behandling af linned og uniformer forgår. De rum, hvor pauserne finder sted, kan ikke på samme vis defineres som funktionelle rum, og det betyder, at der her ikke eksisterer de samme normer. Det artikuleres nemlig, at det her er tilladt at snakke sammen på andre sprog end dansk. Herved bliver det tydeligt, at det handler om at overskue, ordne og beherske det mangfoldige og funktionelle rum på en sådan måde, at den optimale udnyttelse af ressourcerne kan finde sted. Det er her særlig relevant, at Foucault genkender den disciplinerende normmagt som en homogeniserende kraft. Der er altså tale om en bevægelse hen imod ensretning snarere end heterogenitet. Dette er særlig relevant i forhold til specialets problemformulering. Det kunne nemlig tyde på, at i en disciplinerende virksomhed som MidtVask vil pladsen til forskellighed reduceres i takt med, at normaliseringsprocessen øges.

# *7.5.3.2. Jobteam Øst*

Hos Jobteam Øst er markedsdiskursen også i særlig grad tilstedeværende, når kompetencebegrebet betydningsudfyldes. Empirien viste, at de arbejdsopgaver, der varetages inden for det funktionelle rum, er differentierede i henhold til etnicitet. Her vil både den etnisk danske og ikke etnisk danske medarbejder således ideelt set befinde sig inden for det samme fysiske rum. Dette fordi de opgaver de varetager, er forskellige. De komplementerer så at sige hinanden på en sådan måde, at den ene part ikke kan være foruden den anden. På en måde vedrører dette den konkrete indretning af det funktionelle rum. Ligesom MidtVask har installeret et produktionsapparat med et lavt støjniveau, hvilket gør det muligt for medarbejderne at tale sammen under arbejdet, har Jobteam Øst ”installeret” en etnisk dansk og ikke etnisk dansk medarbejder i arbejdsrummet, fordi dette gør opgaveløsningen mere effektiv. Begge steder handler det således om at indrette det funktionelle rum på en sådan måde, at arbejdskraften formes og afrettes på en bestemt måde. Dvs. på en måde, der sikrer en effektiv opgaveløsning. De fysiske rammer hos Jobteam Øst kan således præge medarbejderne til at indoptage et bestemt billede af deres egne kompetencer. I nogle situationer er det de interkulturelle kompetencer, der knytter sig til etniske minoriteter, der skal anvendes, hvor andre situationer kalder på anvendelsen af de etnisk danske interkulturelle kompetencer. Dette er et eksempel på den måde, disciplinen kan blive en kontrolteknik, der styrer medarbejdernes handlinger og aktiviteter inden for det funktionelle arbejdsrum.

Empirien viste i tillæg hertil, at den etniske minoritetsmedarbejder eksluderes fra at varetage kontakten til de danske virksomheder. Det italesættes, at denne gruppe ikke kan løfte denne arbejdsopgave, fordi de bliver for anmassende i forhold til virksomhederne. Det er en form for etnocentrisk diskurs, som præger disse artikulationer. Denne diskurs’ komplementære forhold til markedsdiskursen konstruerer nogle klart definerede kriterier for, hvornår der må finde en anvendelse sted af først den ene og så den anden type arbejdskraft. Sættes dette fund i relation til Foucaults begrebsramme, kan det ses som en måde, hvorved den etniske minoritet rangordnes iht. den etniske majoritet. Det handler, som Foucault pointerer, om at rangordne den ene gruppe i forhold til den anden. De to grupper får tildelt plads på arbejdspladsen alt efter evner, og pladserne rangordens i henhold til, hvilke evner der anses for de ’bedste’. Hos Jobteam Øst ordnes mangfoldigheden i disse to kulturelt modsætningsfyldte grupper. Mangfoldigheden påtvinges herved en orden, som disciplinerer alle medarbejderne på arbejdspladsen til at rette ind under. Formålet med inddelingen er en så effektiv arbejdsstyrke som mulig. En arbejdsstyrke hvis særegne og differentierede egenskaber finder en anvendelse i lige præcis de situationer, hvor de efterspørges. Denne måde at arbejde med mangfoldighed disciplinerer således medarbejderne til at være og blive sin etnicitet, hvilket kan ses som stærkt begrænsende for medarbejdernes handlingsrum. Analysen viste, at de interkulturelle kompetencer italesættes som et aktiv for virksomheden, idet det er nyttigt for jobteamets beskæftigelsesarbejde. Dette stemmer overens med Foucaults beskrivelser af disciplineringen, der inddeler og sammensætter individerne strategisk med henblik på at skabe et effektivt apparat. Arbejdet med mangfoldighed på denne arbejdsplads omhandler således finpudsningen og sammensætningen af en arbejdsstyrke, der til sammen besidder alle de rette kompetencer. Hvad angår pladsen til forskellighed, har denne form for ledelsesstrategi den uheldige effekt, at mennesker fastholdes i nogle stereotype identitetskonstruktioner. Etniske minoriteters fastholdes i specifikke kompetencer qua deres etnicitet og vice versa for gruppen af etniske danskere. Herved eksluderes muligheden for at differentiere sig fra de pre-konstruerede etniske identiteter. Dvs. det er ikke muligt for etniske minoriteter at arbejde på denne arbejdsplads, hvis de ikke anser deres tosprogethed og kulturelle ophav som kompetencer, der kan udgøre det primære redskab i en beskæftigelsesindsats. Det bliver således til en norm at opdele i henhold til etnicitet, hvorved mennesker etableres som uopløseligt forbundet med deres etnicitet. Det er en norm, som ikke bare omfatter medarbejderne, men også gruppen af etniske minoriteter, som beskæftigelsesindsatsen retter sig imod. Det bliver muligt at afrette indsatsen på en sådan måde, at den kommer til at passe med de (formodede) behov, som gruppen af arbejdsløse har. Det forudsættes nemlig, at deres arbejdsløshedssituation til dels kan tilskrives systemets hidtidige manglende tilpasningsevne til denne gruppes behov, nemlig behovet for at blive mødt med en kulturel indlevelsesevne og forståelse, og dette gerne på eget modersmål.

# *7.5.3.3. Forsvaret*

Markedsdiskursen er primært tilstede hos Forsvaret i folderen *Når mangfoldighed skaber værdi*, men også perifert i interviewet*.* På samme vis som hos Jobteam Øst italesættes sprog og kulturel indsigt her som de afgørende kompetencer, der kan sikre en bedre opgaveløsning. Sprog og kulturelt kendskab til lokalområderne udgør på den måde kulturelt specifikke kompetencer, som forsvaret kan drage nytte af, når de er udsendt på missioner i Mellemøsten. Det italesættes desuden, at en etnisk mangfoldig medarbejdergruppe bevirker, at Forsvaret kan servicere etniske minoriteter på bl.a. jobmesser, når virksomheden er ude på disse for at rekruttere nye medarbejdere. Det italesættes som en kompetence, der gør, at man har bedre forudsætninger for at tale med andre etniske minoriteter. Sættes dette empiriske fund i relation til Foucaults begrebsapparat, kan markedsdiskursens tilstedeværelse på samme vis som hos Jobteam Øst ses som et udtryk for en disciplinering af medarbejderne. Det er en diskurs, der på samme vis som disciplineringen inddeler medarbejderne i funktionelle grupper med henblik på at skabe et effektivt apparat.

# *7.5.3.4. Sammenfatning*

Indtil videre har den sociale praksisanalyse vist, at mangfoldighedsledelse under indflydelse af bestemte kulturelle og økonomisk orienterede diskurser kan ses som en disciplinerende ledelsesstrategi. Den forudgående analyse viste således, at disciplinerende elementer er til stede i den måde, disse tre virksomheder arbejder med mangfoldighedsledelse. På den måde kan den markedsorienterede udformning af mangfoldighedsledelsen ses som et udtryk for et disciplinerende system, der sigter på at forme medarbejdere, så de fungerer i overensstemmelse med de kompetencer, som knytter sig til etnicitet. Vi har altså set, at disciplineringen af arbejdskraften kan ses som en kontrolteknik, der definerer arbejdsopgaverne i det funktionelle rum på arbejdspladsen. Det er en teknik, der former medarbejdernes handlinger og aktiviteter på en sådan måde, at virksomhedens opgaveløsning optimeres. Det er et gennemgående træk, at de kulturelt fikserede diskurser ækvivalerer etnicitet og kompetencer, og dette kan medføre, at pladsen til forskellighed bliver mindre. I tillæg hertil kan disse diskursers disciplinerende egenskaber have den konsekvens, at muligheden for at differentiere sig fra disse pre-konstruerede etniske identiteter ekskluderes. Opdelingen af medarbejderne i henhold til deres etnicitet etableres således som en norm på de tre arbejdspladser, og dette kan minimere medarbejdernes faktiske handlerum. På den måde kan de kulturelt fikserede diskursers konstruktioner få konsekvenser for medarbejdernes adfærd og handlerum, hvilket i sidste fald påvirker pladsen til forskellighed på en negativ måde. I denne indledende analyse af de tre virksomheders diskursive praksis blev det tydeligt på hvilken måde, den disciplinerende normmagt kan ses som en homogeniserende kraft. Tilstedeværelsen af de kulturelt fikserede diskurser afstedkommer altså en bevægelse hen imod ensretning snarere end heterogenitet. Rettighedsdiskursen er imidlertid også en af de diskurser, som præger den diskursive praksis hos både Forsvaret og MidtVask. Denne diskurs vil jeg sætte i forbindelse med empowerment-perspektivet, hvorfor der vil kunne findes en redegørelse for denne retning i det følgende afsnit.

# 7.5.4. Redegørelse for empowermentperspektivet

Denne redegørelse vil i overvejende grad bygge på værket *Empowerment i storbyens rum* (2003) af John Andersen, Anne-Marie Tyroll Beck, Catharina Juul Kristensen og Jørgen Elm Larsen. Som sagt kan empowerment-perspektivet anses for at være en kritisk normativ retning og dette af den årsag, at perspektivet lægger sit fokus på de ulige fordelinger af magt og indflydelse, der kan være mellem sociale grupper i samfundet. Der ligger altså her en implicit vision om en verden præget af mere retfærdighed og lighed (Andersen et al., 2003: 9-11). Empowerment-perspektivet er således en tilgang, hvor fokus ligger på de processer og strukturer, der kan stå i vejen for lighed. Det er et udtryk for en handlingsstrategi, der søger at give underprivilegerede grupper magt - perspektivet er så at sige emanciperende (Andersen & Larsen, 2004: 432-434). I relation hertil er det relevant at pointere, at empowerment-perspektivet, på trods af sit marxistiske slægtskab, ikke nødvendigvis kan kobles til venstrefløjen. Begrebet anvendes nemlig også inden for en neoliberal optik (Andersen et al., 2003: 17). For at sikre en overensstemmelse med den kritiske diskursteoris idealer om normativ kritisk teori vil empowerment-perspektivet i denne opgave afgrænses til den venstreorienterede del, der kan betegnes som en radikal politisk mobiliseringsstrategi, for i følge Fairclough,(2008) er magten kun positiv, hvis den er til gavn for de svage og marginaliserede grupper i samfundet (Fairclough, 2008: 8-11). I relation hertil er det imidlertid nødvendigt at præcisere betydningen af empowerment-begrebet. Empowerment kan defineres som de processer, som forbedrer underprivilegerede sociale gruppers evne til at forandre deres livssituation og de samfundsmæssige magt– og ressourcesystemer, der påvirker gruppens livschancer (Andersen et al., 2003: 14). Det skal bemærkes, at empoverment-perspektivet er dialektisk. Dette har den effekt, at der vil være en sammenhæng mellem den subjektive handlingskapacitet og mulighedsstrukturer. Det skal forstås på den måde, at empowerment kan rette sig imod forskellige niveauer, og fordi der forefindes et dialektisk forhold mellem niveauerne, kan processer på et niveau have effekt på et andet niveau (Hansen et al., 2003:24). Hvad angår empowerment-processerne, så fremhæver Andersen et. al, at disse i nogle tilfælde vil initieres top-down, hvilket blandt andet kan være i form af strammere lovgivning eller retningslinjer (Andersen et al., 2003: 16). Det vil sige processer, der arbejder *for* lige rettigheder og *imod* differentiering og hierarkisering mellem forskellige grupper (Andersen et al., 2003: 24). Det er desuden almindelig praksis inden for arbejdet med lighed, at empowerment-processer forankres institutionelt, og dette gøres for at sikre et vedholdende fokus på ligestillingsproblematikken. (Andersen & Larsen, 2004: 436). Der findes også empowerment-processer, der retter sig imod det individorienterede niveau. Altså det niveau, der søger at gøre de underprivilegerede grupper bedre rustet til at håndtere de udfordringer, de står overfor i deres hverdagsliv. Her skabes rammerne for, at de etniske minoriteter kan udvikle de kompetencer, der er relevante for dem på den pågældende arbejdsplads. Tanken bag dette er, at det vil øge de underprivilegeredes chancer for at kunne udnytte mulighederne (Andersen et al., 2003: 19, 24). En anden empowerment-proces går ud på at ændre rammerne for det tænkbare. Dvs. magten til at sætte spørgsmålstegn ved nogle eksisterende og grundlæggende opfattelser. Dette er en form kritisk transformativ empowerment, der arbejder for at ændre nogle af de gængse opfattelser, der kan knytte sig til de underprivilegerede grupper (Andersen et al., 2003: 34-35).

# 7.5.5. Kompatibilitet mellem teori og diskursiv praksis II

Dette perspektiv er først og fremmest kompatibelt med rettighedsdiskursen, fordi denne diskurs har en normativt og retligt rationalitet. Inden for både empowerment-perspektivet og rettighedsdiskursen vil der i særdeleshed være fokus på at give magt til samfundets underprivilegerede grupper. I denne opgave udgør etniske minoriteter en gruppe, som kan anses for mere underprivilegeret end andre grupper. Dette ikke mindst af den årsag, at de etniske minoriteter igennem mange år har haft problemer med at blive integreret på det danske arbejdsmarked.

# 7.5.6. Den emanciperende rettighedsdiskurs

# *7.5.6.1. Forsvaret*

Mangfoldighedsledelse er hos Forsvaret i høj grad præget af en rettighedsdiskurs. En diskurs, der både er tilstedeværende i de artikulationer, der omhandler arbejdspladsens mangfoldigheds- og kompetencebegreb. I dette lys bliver det relevant at afdække, om rettighedsdiskursens tilstedeværelse potentielt kan gøre denne arbejdsplads tilgængelig for grupper, der traditionelt er blevet ekskluderet herfra. Det er altså rettighedsdiskursens emanciperende egenskaber, som analyseres i dette afsnit. I henhold til empowerment-perspektivets begrebsapparat vil fokus således ligge på de processer, der kan have emanciperende egenskaber i forhold til gruppen af etniske minoriteter. I særdeleshed udgør nemlig gruppen af etniske minoriteter en underprivilegeret gruppe hos Forsvaret – underprivilegeret forstået på den måde, at de traditionelt har haft sværere ved at opnå adgang til virksomheden. Det er blevet pointeret tidligere, at de er en af de sociale grupper, som udgør en meget lille del af Forsvarets medarbejderstab. Forsvaret er en virksomhed, hvor en minimumsgrænse på 2,3 pct. af etniske minoritetsmedarbejdere er en af de målsætninger, der knytter sig til denne arbejdsplads. Ses denne proces i relation til den emanciperende tilgang, kan det ses som et udtryk for en slags empowerment, der er initieret fra oven. Det er altså et udtryk for en top-down empowerment-proces. Målsætningen på 2,3 pct. kan imidlertid ikke ses som et udtryk for en strammere lovgivning, idet der snarere er tale om en rettesnor snarere end en dissideret lov. Der kan dog argumenteres for, at Forsvarets fokus på den kvantitative mangfoldighed er et udtryk for en virksomhed, der har blik for de strukturelle forhold, der kan begrænse underprivilegerede gruppers mulighedsstrukturer.

Hos Forsvarets italesættes det i øvrigt, at arbejdet med mangfoldighed også vedrører oprettelsen af klageenheder, hvor etniske minoriteter kan henvende sig, hvis de oplever diskrimination. Dette kan ses som en empowerment-proces, idet arbejdet med lighed forankres institutionelt med det formål at sikre en vedvarende opmærksomhed omkring ligestilling. Oprettelsen af en klageenhed bevirker således, at virksomhedens ligestillingspolitik fasholdes. I tillæg hertil artikuleres det, at feltrationer uden svinekød også afspejler virksomhedens mangfoldighedsstrategi. Sættes dette i forhold til den begrebsramme, som hører til inden for det emanciperende perspektiv, så kan det ses som et udtryk for en mangfoldighedsledelse, der søger at øge de underprivilegerede gruppers muligheder for at søge ind i Forsvaret. Dette kan på den måde ses som en virksomhed, der søger at skabe nogle varige forandringer i de mulighedsstrukturer, som etniske minoriteter står overfor. Klageenheden og feltrationerne bliver en form for empowerment-teknologier, der arbejder *for* lige rettigheder og *imod* differentiering og hierarkisering mellem forskellige etniske grupper. Dette ud fra den logik, at hvis alle har lige adgang og anses som ens på trods af (ydre) forskelle, bliver det betydelig sværere at diskriminere. At opretholde lighed mellem grupper er således en måde at bekæmpe forskelsbehandling samtidig med, at disse grupper integreres i virksomheden. Oprettelsen af klageenheden og feltrationerne uden svinekød kan desuden ses som empowerment, som vedrører et mere strukturelt niveau, som jf. dialektikken vil kunne have potentialet til at påvirke og omforme individets muligheder inden for virksomheden. På den baggrund vil det emanciperende perspektiv dog også anbefale indsatser, som også retter sig imod det mere individorienterede niveau. Det næste empiriske fund vil således kunne ses som en artikulation, der i større grad retter sig mod den subjektive handlingskapacitet. Forsvarets udarbejdning af vejledningen i at skrive ansøgninger kan nemlig ses som et eksempel på en praksis, der retter sig imod den subjektive handlingskapacitet. Dette kan desuden ses som et udtryk for en empowerment-proces, der vedr. den reelle lighed, idet gruppen af etniske minoriteter forsøges udrustet med de samme ressourcer som den etniske majoritet. En emanciperende form for mangfoldighedsledelse indebærer altså, at der gøres noget ekstra for minoriteten. Det kan betyde at der oprettes klageenheder, feltrationer uden svinekød og tilbyde særlig vejledning til minoritetsgruppe i at skrive ansøgninger. På baggrund af denne analyse kan der således argumenteres for, at rettighedsdiskursens dominerende rolle hos Forsvaret kan ses som et udtryk for en emanciperende form for mangfoldighedsledelse.

# *7.5.6.2. MidtVask*

Hos MidtVask viste tekstanalysen, at rettighedsdiskursen også en del af den diskursive praksis. Denne slags diskurs er som sagt tilstedeværende i afsenderens artikulationer, når mangfoldighedsbegrebet fikseres på et mere overordnet niveau. Dette kom i særdeleshed til udtryk i den måde, afsenderen søger at konstruere arbejdspladsen som ’farveblind’ i sit arbejde med mangfoldighed. Dvs. en konstruktion af enshed på tværs etnicitet. Etniske minoriteter italesættes således som en del af ’os’ frem for en del af ’dem’, idet gruppen af etniske minoriteter ikke italesættes som forskellige fra gruppen af etniske danskere. Dette empiriske fund kan ses som et udtryk for en kritisk transformativ empowerment-proces, der søger at ændre rammerne for det tænkbare. I det lys kan artikulationerne, der præges af rettighedsdiskursen ses som en empowerment-proces, der handler om at ændre de opfattelser, der kan knytte sig til gruppen af etniske minoriteter. Altså den opfattelse, at etniske minoriteter er forskellige og anderledes end gruppen af etniske danskere. Dette kan ses som er et eksempel på det frihedsbetingede rationale som gør sig gældende inden for empowerment-perspektivet.

# *7.5.6.3. Sammenfatning*

Den næste del af den sociale praksisanalyse viste, at mangfoldighedsledelse under indflydelse af rettighedsdiskursen kan ses som en emanciperende form for mangfoldighedsledelse. Målsætningen om minimum 2 pct. etniske minoriteter i Forsvaret, oprettelsen af klageenheden, feltrationer uden svinekød og ansøgningsvejledningen er alle eksempler på sådanne empowerment-processer. Denne diskurs’ artikulationer har således potentialet til at øge de etniske minoriteters muligheder både på et strukturelt niveau og på et individniveau. Hos MidtVask kommer rettighedsdiskursen til udtryk i betydningsudfyldningen af mangfoldighedsbegrebet. Særligt i den måde, de etniske minoriteter bliver italesat som en social aktør, der ikke adskiller sig fra den etniske dansker. Dette kan ses som et udtryk for en kritisk transformativ empowerment, der søger at flytte og ændre de opfattelser, der kan være knyttet til denne gruppe. I kraft af rettighedsdiskursens tilstedeværelse kan der således argumenteres for, at mangfoldighedsledelsen hos MidtVask også rummer potentialet til at øge de etniske minoriteters muligheder på arbejdspladsen.

# 8. Konklusion

Hovedspørgsmålet i denne undersøgelse har været, hvilke individuelle og samfundsmæssige sociale konsekvenser, de diskursive fremstillinger, som præger de tre cases om mangfoldighedsledelse, kan have for de etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet. Spørgsmålet er således, om mangfoldighedsledelse skaber den ønskede forandring i forhold til den store gruppe af etniske minoriteter, som befinder sig i Danmark og om virksomheder, der arbejder med mangfoldighedsledelse, kan ses som aktører, der bedriver en form for socialt arbejde.

På baggrund af den forudgående analyse af den sociale praksis vil jeg besvare denne anden del af problemformuleringen. Først og fremmes skal det pointeres, at forekomsten af både de kulturelt fikserede diskurser og rettighedsperspektivet medfører at specialets hovedkonklusioner trækker i forskellige og modstridende retninger. Af den grund kan det ikke lade sig gøre at give et entydigt svar på opgavens problemformulering.

Det kan konkluderes, at de disciplinerende egenskaber ved de kulturelt fikserede diskurser som markedsdiskursen, den omvendt etnocentriske diskurs og den etnocentriske diskurs, som trådte frem i analysen af den sociale praksis, kan have nogle uhensigtsmæssige konsekvenser for gruppen af etniske minoriteter. Mangfoldighedsledelse, som præges af disse diskurser, kan afstedkomme, at arbejdspladserne kun italesætter de specifikke dele af den etniske forskellighed, som vurderes at være værdifulde, brugbare og medvirkende til en bedre og mere effektivopgaveløsning.

Hos Jobteam Øst italesættes de interkulturelle kompetencer som afgørende for opgaveløsningen, og denne måde at anvende etnicitet kan for det første have den konsekvens, at det ikke er muligt for etniske minoriteter at arbejde for Jobteam øst, hvis de ikke selv anser deres sprog og kulturelle indsigt som deres primære kompetencer. Markedsdiskursens komplementære relation til en etnocentrisk diskurs har nogle disciplinerende egenskaber, som former medarbejderne til at agere i overensstemmelse med deres etnicitet inden for det funktionelle rum. Dvs. en opstilling af nationale og etniske karakteristika, som skal være på plads, førend der bliver adgang til arbejdspladsen. På denne arbejdsplads kan det medføre, at der tegnes et prototypisk billede af de etniske minoriteter. Og dette på trods af, at mange vil falde udenfor et sådant standardiseret billede. På den måde vil en stor gruppe af etniske minoriteter, der bor i Danmark, være afskåret fra at finde beskæftigelse på en arbejdsplads, der arbejder med mangfoldighedsledelse på denne måde. Dernæst kan de etniske minoriteter, som rent faktisk arbejder hos Jobteam Øst blive fastholdt i en ’anderledeshed’, og dette kan skabe en asymmetrisk relation mellem majoritet og minoritet. Der er ikke mindst af den årsag, at den etnocentriske diskurs afstedkommer en hierarkisering, der underordner den etniske minoritet i forhold til den etniske majoritet. Det er dog ikke fordi, der ikke er plads til forskellighed hos Jobteam Øst. Der ligefrem opfordres til heterogenitet, men der er imidlertid tale om en etnisk specifik forskellighed. Hvad angår pladsen til forskellighed, har den disciplinerende form for mangfoldighedsledelse altså den uhensigtsmæssige effekt, at mennesker fastholdes i nogle stereotype identitetskonstruktioner og herved afskæres fra muligheden for at afvige fra de pre-konstruerede etniske identiteter.

Hos Midtvask ses også de samme disciplinerende egenskaber ved markedsdiskursen. Her konstrueres etniske minoriteter som effektive og fleksible, og dette kan have den konsekvens, at gruppens handlerum mindskes. Det er markedsdiskursens økonomisk rationale, der medfører, at nogle kompetencer og egenskaber italesættes som bedre end andre. Markedsdiskursens komplementære relation til den omvendt etnocentriske diskurs afstedkommer desuden, at gruppen af etniske minoriteter hierarkisk overordnes gruppen af etniske danskere. Dette kan ses som en måde, hvorved gruppen af etniske minoriteter disciplineres til at opretholde et højt arbejdstempo og forblive fleksible. Mangfoldigheden påtvinges herved en orden, som arbejder for, at alle medarbejderne på arbejdspladsen disciplineres til at rette ind. Ved at tilskrive sådanne særegenheder til grupper fastlåses minoriteten i disse roller, og det ligger her implicit, at en etnisk minoritetsmedarbejder må være villig til at arbejde under usikre ansættelsesforhold og i det hele taget være en mere effektiv og velvillig arbejdskraft for at kunne klare sig i konkurrencen med den etnisk danske arbejdsstyrke. Denne måde at arbejde med mangfoldighed kan således ses som stærkt begrænsende for medarbejdernes handlingsrum. Det er en specifik type kompetencer, der efterspørges, og på den baggrund kan der argumenteres for, at denne måde at arbejde med mangfoldighed fastholder den etniske minoritet i nogle på forhånd angivne kompetencekriterier. Der er altså tale om en bevægelse hen imod ensretning snarere end heterogenitet. Det kan altså tyde på, at den disciplinerende form for mangfoldighedsledelse også her reducerer pladsen til forskellighed.

Når etnicitet bliver en vare, som hos disse to virksomheder, så etableres et delmarked, som i særlig grad efterspørger denne slags etniske kompetencer. Et delmarked, hvor etniske minoriteter arbejder qua deres interkulturelle kompetencer, arbejdstempo og fleksibilitet mm. Det er kvalifikationer, som ikke knyttes an til gruppen af etniske danskere, hvorved det bliver tydeligt, at de to grupper ikke står over for de samme mulighedsstrukturer. Gruppen af etniske minoriteter kan således kun finde beskæftigelse på de delmarkeder, hvor etnicitet udgør en vare og en kompetence i sig selv, hvilket betyder, at der ikke er lige adgang til arbejdsmarkedet. Dette kan betyde, at der opstår segregering på arbejdsmarkedet. Samtidig kan majoritetsgruppen komme til at se på gruppen af etniske minoriteter som ulig og anderledes end dem, hvorved der etableres en gruppe af outsidere med lavere social status. Pladsen til forskellighed reduceres desuden, når mangfoldighedsledelsen er påvirket af de kulturfikserede og disciplinerende diskurser. Dette medfører således, at medarbejderne homogeniseres på en bestemt måde. Dette udgør nogle af individuelle og samfundsmæssige sociale konsekvenser, der kan afstedkommes af de diskursive fremstillinger, som kommer til udtryk på Jobteam Øst og MidtVask.

Nogle mangfoldighedsstrategier vil være bedre end andre, når det kommer til afhjælpningen af samfundsmæssige problematikker som ulighed og diskriminering. Rettighedsdiskursens tilstedeværelse inden for arbejdet med mangfoldighed, kan ses som et eksempel på en sådan strategi. Analysen af den sociale praksis viste nemlig, at rettighedsdiskursen har emanciperende egenskaber.

Empowerment-perspektivet havde en stor forklaringskraft i forhold til Forsvarets sociale praksis for mangfoldighedsledelse. Rettigheder knytter sig i særlig grad hertil, idet de sikrer en ramme om mangfoldigheden på den måde, at den enkeltes ret til at være forskellig respekteres. Retten til og respekten for at være forskellig er ensbetydende med retten til frihed, hvilket bidrager til en styrkelse af det åbne demokratiske samfund. Rettigheder og lige muligheder er således helt centrale inden for den emanciperende rettighedsdiskurs. Analysen af den sociale praksis hos Forsvaret viste nemlig, at indsatser som retter sig imod rettighedsdimensionen har til formål at sikre et vedvarende fokus på ikke-diskrimination og lige muligheder. Det er på den baggrund, at målsætningen om 2 pct. etniske minoriteter i Forsvaret, klageenheden, feltrationer uden svinekød og vejledning til at skrive ansøgninger kan ses som potentielt emanciperende.

Hvor markedsdiskursen i større grad har en fast forestilling om de kendetegn, der knytter sig til etnicitet, har etnicitet inden for rettighedsdiskurs ingen fast essens, i hvert fald i den måde rettighedsdiskursen præger artikulationerne på lige netop denne arbejdsplads. Dette bevirker, at individets frie selvskabelse kommer til at være et centralt omdrejningspunkt. Det er i relation hertil, at den kritisk transformative empowerment-proces, som viste sig i analysen af MidtVasks sociale praksis, kan ses. Som sagt er det en proces, der søger at flytte og ændre de opfattelser, der kan være knyttet til gruppen af etniske minoriteter. I kraft af rettighedsdiskursens tilstedeværelse på denne arbejdsplads kan der således argumenteres for, at mangfoldighedsledelsen hos MidtVask også rummer potentialet til at øge de etniske minoriteters mulighedsstrukturer.

Det skal imidlertid bemærkes, at der synes at være en betydelig diskrepans mellem den måde mangfoldigheds- og kompetencebegrebet betydningsudfyldes hos MidtVask. Rettighedsperspektivets artikulationer kommer til at stå i stærk modsætning til de kulturelt fikserede diskursers artikulationer. Der kan argumenteres for, at dette hænger sammen med en form for forvirring omkring selve arbejdet med mangfoldighedsledelse. Som genreanalysen også viste, er mangfoldighedsledelse et diffust koncept, som kan tilskrives forskellig og modsatrettet mening, når genren skifter. Den samme tendens viste sig hos Forsvaret, hvor markedsperspektivet, som ellers på det nærmeste var ekskluderet fra interviewgenren, var fuldt ud tilstedeværende i publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi.*

Fordi dette speciale er baseret på et casestudie, foreligger muligheden for generalisering af specialets resultater. Specialets generaliseringsgyldighed vil imidlertid diskuteres nærmere i afsnit 9. Ideelt set skulle det dog være muligt, at overføre specialets analyseresultater fra den sociale praksis niveau til en bredere samfundsmæssig kontekst og konkludere, at implementeringen af mangfoldighedsledelse på offentlige danske virksomheder med en vis sandsynlighed både har potentialet til at omforme og reproducere de etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet. I hvert tilfælde inden for den offentlige sektor. Netop med rettighedsperspektivet foreligger muligheden for at omforme og øge mulighedsstrukturerne, hvor de kulturelt fikserede diskursers tilstedeværelse i højere grad kan medføre en reproduktion af de ulighedsstrukturer, som hersker på det danske arbejdsmarked. Virksomheder som arbejder med en rettighedsbasseret form for mangfoldighedsledelse kan således ses som aktører, der udfører socialt arbejde.

Det følgende afsnit er en perspektivering. I stedet for her at gøre opmærksom på, hvordan opgavens konklusioner og resultater har en større samfundsmæssig eller faglig relevans, har jeg valgt at foretage en metodisk vurdering af specialet og pege på, hvad der kunne have været gjort andeledes i en afdækning af dette emne.

# 9. Perspektivering

Per Schultz Jørgensen (1989) pointerer, at særligt gyldighedsproblemer kan gøre sig gældende i forhold til kvalitative studier (Jørgensen, 1989: 25). Af den grund, vil jeg netop fokusere på dette i perspektivering. Hvad angår selve udførelsen af interview, fremfører Jørgensen, at resultaternes gyldighed bl.a. kan sikres ved, at foretage en vedvarende opfølgning indenfor tematiseringen, indtil interviewpersoner godkender afklaringen som dækkende (Jørgensen, 1989: 31). Det kan i den forbindelse argumenteres, at jeg ikke i tilstrækkelig grad levede op til dette gyldighedskriterium. Mine erfaringer med udførelsen af interview var særdeles begrænsede og det var først ved det tredje og sidste interview, at jeg begyndte at spørge ind i et større omfang. En større datamængde ville have øget mine kompetencer som interviewer, hvilket på tilsvarende vis kunne have øget gyldigheden.

I relation til selve analysen pointerer Jørgensen, at enhver analyseproces først og fremmest må indledes med en systematisering af beskrivelserne. En sådan tematisering vil gøre det muligt, at analyserer ligheder og forskelle indenfor eller på tværs af cases. I forhold til dette, er det helt centralt, at foretage en *identificering* af begreber i teksten. Denne udpegning og afgrænsning indebærer således at der opstilles operationelle regler for begrebernes forekomst i teksten (Jørgensen, 1989: 33-35). Dette gyldighedskrav lever jeg heller ikke op til i tilstrækkelig grad. Først på et meget sent tidspunkt blev jeg opmærksom på den manglende operationalisering af de tematikker eller begreber, der var objekterne for min analyse. Især betydningsudfyldningen af mangfoldighedsbegrebet var en meget bred og uhåndterbar kategori, der fungerede på et højt abstraktionsniveau. Jørgensen pointerer i relation hertil, at des højere abstraktionsniveau, des større bliver springet til den konkrete identifikation i empirien. Og netop denne identificeringen af begreberne i datamaterialet er afhængig af den på forhånd fastsatte opperationalisering (Jørgensen, 1989: 34). Det kan således være pga. den manglende opperationalisering af det abstrakte mangfoldighedsbegreb, at betydningsudfyldningen blev meget forskelligartet på tværs af de tre cases. Det er ikke muligt at afvise, at der havde været lignende forskelle selvom min opperationalisering havde været på plads forud for analysen. Hvad angår betydningsudfyldningen af kompetencebegrebet så manglede der også her en opperationalisering. Betydningsudfyldningen af kompetencebegrebet fungerede optimalt i forhold til MidtVask og Jobteam Øst, hvor artikulationerne i forhold til kompetencer lå indenfor den markedsorienterede mangfoldighedsledelses begrebsramme. Hvad angår Forsvaret, så var begrebet noget mere problematisk at betydningsudfylde på denne arbejdsplads. I hvert tilfælde, når det kom til relationen mellem etnicitet og kompetencer. Igen er dette ikke nødvendigvis en ”usand” empirisk observation. Det kan uden tvivl godt stemme overens med rettighedsperspektivets tilstedeværelse på denne arbejdsplads. Det skal dog alligevel bemærkes, at havde begrebernes betingelsesfelt indledningsvist været afgrænset, ville det have haft en positiv effekt på resultaternes gyldighed. På grund af den epistemologiske metodik, som knytter sig til diskursanalysen, var det ikke muligt på forhånd at operationalisere de fire diskurser. Det empiriske fund, som de fire diskurser repræsenterer, kan imidlertid vurderes i henhold til spørgsmålet om *korrespondens*, som Jørgensen også fremhæver i forhold til gyldighed. Dette omhandler en kontrol og efterprøvning af diskursernes udbredelse i datamaterialet (Jørgensen, 1989: 36). Det kan her argumenteres, at de fire diskursers tilstedeværelse er veldokumenteret i tekstanalysen. Der synes, at være en udbredt sammenhæng mellem fremstillingsformer og de dertilhørende diskurser. Udbredelsen af de fire diskurser kunne dog være underbygget yderligere, om jeg havde foretaget en mere udtømmende analyse af de tre cases. Det ville på den måde have været muligt, at afdække om fx markedsperspektivet også var tilstedeværende, når der blev spurgt ind til den ledelsesmæssige struktur og/eller mangfoldighedsprocessen.[[60]](#footnote-60) Det lå dog udenfor speciales kapacitet, at udbygge analysen af datamaterialet yderligere. Alternativt kunne jeg have valgt, at analysere kun én case frem for tre. Et sådant case design havde gjort det muligt, at efterprøve og kontrollere om diskurserne fremtrådte med en vis regelmæssighed indenfor andre områder af mangfoldighedsledelsen. Dette kunne muligvis have styrket resultaternes gyldighed yderligere.

Et tredje begreb, som Jørgensen fremhæver i forhold til gyldighed, er *koherens*. Dette vedrører de forskellige træk, der træder frem i analysen. Koherens omhandler i særdeleshed sammenhængene mellem disse forskelle og dette er et brugbart begreb, fordi modstridende træk i datamaterialet kan rejse tvivl om begrebernes relevans (Jørgensen, 1989: 37-39). Dette speciales tekstanalyse viste, at forskellige og modstridende diskurser kunne være tilstedeværende indenfor den samme case. Hos Forsvaret var rettighedsdiskursen langt hen af vejen tilstedeværende, når mangfoldigheds- og kompetencebegrebet blev betydningsudfyldt. Sammenhængen mellem rettighedsperspektivet og virksomhedens mangfoldighedsstarategi brydes i de tilfælde, hvor markedsdiskursen kommer til udtryk. Det markedsorienterede perspektiv synes imidlertid, at være brugt selektivt med henblik på de bestemte sammenhænge, hvor der kan være en god grund til at italesætte et formålsrationelt motiv for arbejdet med mangfoldighed. Publikationen *Når mangfoldighed skaber værdi* er et eksempel på en sådan situation, da det ligger indenfor denne genres rammer at formulere mangfoldighed, som en god forretning. Hos MidtVask forefindes en diskursiv forskel mellem den måde mangfoldigheds- og kompetencebegrebet betydningsudfyldes. Rettighedsdiskursen betydningsudfylder mangfoldighedsbegrebet, hvor markedsdiskursen i større grad dominerer de artikulationer, der knytter sig til kompetencebegrebet. De to diskursers fremstillingsformer er meget forskellige, hvorfor det kan argumenteres, at tekstanalysen, i sin beskrivelse af de forskellige og modstridende diskursive træk, lever op til kriteriet om koherens. Jeg har valgt, at forklare disse forskelle med henvisning til mangfoldighedsledelsens diffuse karakter, men jeg kunne også have valgt at fortolke disse empiriske fund, som et udtryk for, at mine diskursive afgrænsninger ikke var relevante. Dette ville have ført til opstillingen af alternative diskurser, som i større grad ville kunne etablere en vis form for konsistens mellem de modstridende artikulationer.

Alt dette kan kobles til den føromtalte gyldighed. Havde jeg således udført flere interview end de tre, foretaget en opperationalisering af mangfoldigheds- og kompetencebegrebet, afgrænset mit design til kun at omfatte én case og søgt efter alternative diskurser, som kunne indfange de modstridende artikulationer, kunne undersøgelsens resultater med større gyldighed generaliseres til en bredere samfundsmæssig kontekst. Det er i denne perspektivering blevet påvist, at analysen har visse svagheder i relation til gyldigheden og af den grund, vil de tre cases udsigelseskraft, i forhold de etniske minoriteter på *det danske arbejdsmarked,* være behæftet med en vis tvivl.

# 10. Litteraturliste

# 10.1. Artikler og bøger

Andersen, J. & Larsen, J. E. (2004): Empowerment og socialt arbejde. I: Larsen, J. E. & Møller, I. H. (red.): *Socialpolitik*. København: Hans Reitzels Forlag

Andersen, Å. N. (1999): *Diskursive analysestrategier*. Nyt fra samfundsvidenskaberne

Andersen, J., Beck, A.M.T., Fotel, T. N., Kristensen, C.J., Larsen, J.E. (2003): Empowerment i storbyens rum*.* I: Andersen, J., Beck, A.M.T., Fotel, C.J., Larsen, J.E. (red): *Empowerment i storbyens rum – et socialvidenskabeligt perspektiv.* Hans Reitzels Forlag, København

Bræmer, M. (2012): *Diskrimination bider sig fast på arbejdspladsen*. Ugebrevet A4 d. 27.02.2012

Crepaz, M. & Damron, R. (2009): *Constructing tolerance. How the welfare state shapes attitudes about immigrants.* Comparative political studies. Vol. 43(3)

Ejrnæs, A. (2006): *Integration eller isolation? Etniske minoriteter på arbejdsmarkedet.* Nyt fra samfundsvidenskaberne

Emerik, R., Ipsen, S. & Kold, V. (2000): *Indledning.* I: Tidsskrift for arbejdsliv, 2. årg. (2)

Flyvbjerg, B. (1992): *Rationalitet og magt*. Bind 1: Det konkretes videnskab. Akademisk forlag.

Fairclough, N. (2008): En social teori om diskurs. I: Fairclough, N. (2008): *Kritisk diskursanalyse: En tekstsamling*. Hans Reitzels forlag

Fairclough, N. (2003): *Analysing Discource*. Routledge

Fairclough, N. (2008): *Kritisk diskursanalyse: En tekstsamling.*

Foucault, M. (2002) [1975]: *Overvågning og straf*. Det lille forlag. Frederiksberg

Hansen, E.J. (1998) [1992]: Sociale klasser og social ulighed. I: Andersen, H. (red.): *Sociologi – en grundbog til et fag.* København: Hans Reitzels Forlag

Holstein, J. & Gubrium, J. (1995): *The active interview*. Qualitative research methods. Sage Publications

Hjarnø, J. & Jensen, T (1997): *Diskriminering af unge med indvandrerbaggrund.* Sydjysk Universitetsforlag

Hood, C. (1991): Public management for all seasons? Public Administration. Vol. 69 (1)

Jakobsen, V. (2000): *Marginalisering og integration – indvandrer på det danske arbejdsmarked 1980-1996*. Tidsskrift for arbejdsliv, 2. årg. (2)

Jensen, H. E. (2008): Forord. I: Fairclough, N. (2008): *Kritisk diskursanalyse: En tekstsamling*. Hans Reitzels forlag

Jørgensen, M.W & Phillips, L. (1999): *Diskursanalyse som teori og metode*. Roskilde universitetsforlag

Jørgensen, P.S. (1989): *Om kvalitative analyser – og deres gyldighed*. Nordisk Psykologi. No. 42.

Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (2004): *Mangfoldighed på danske arbejdspladser – en byrde eller styrke?* Tidsskrift for arbejdsliv, 6. årg. (2)

Kamp, A. & Hagedorn-Rasmussen, P. (red.): *Mangfoldighedsledelse: Et litteraturstudie om koncept, teori og praksis*. Socialforskningsinstituttet

Kjærum. M (2005): Mangfoldighed og menneskerettigheder. I: Nour, S. & Thisted, N.L (red.): *Mangfoldighed i arbejdslivet: Når vi er lige, men ikke ens*. Børsens forlag

Kvale, S. (1997): Interview. En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag.

Larsen, A. (2000): *Etnisk diskrimination, ligestilling og integration på arbejdsmarkedet*. Tidsskrift for arbejdsliv, 2. årg. (2)

Lundgren, B (2004): *Lighed – en hindring for positiv action?* Tidsskrift for arbejdsliv, 6. årg. (2)

Madsen, P.K. (2000): *Etniske minoriteter på arbejdsmarkedet – en sammenligning af position og integrationsindsats i fem EU lande*. Tidsskrift for arbejdsliv, 2. årg. (2)

Mailand, M. (2004): *Etniske minoriteter og arbejdsmarkedssegregering.* Tidsskrift for arbejdsliv, 6. årg. (2)

Merton, R.K. (1976): The sociology of social problems. I: Merton, R.K. & Nisbet, R. (red.): *Contemporary social problems*. New York: Hartcourt Brace Jovanovich

Philips, L. & Schrøder, K. (2005): Diskursanalytisk tekstanalyse. I: Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. Hans Reitzels Forlag

Rennison, W. B (2009): *Kampen om integrationen: Diskurser om etnisk mangfoldighedsledelse*. Hans Reitzels Forlag

Rubington, E. & Weinberg, M.S. (2003): *Social problems*. New York: Oxford University Press

Slot, L. V. (2008): Barrierer ved anvisning af praktikpladser, I: Tranæs, T. (red): *Indvandrene og det danske uddannelsessystem,* Rockwool Fondens Forskningsenhed & Gyldendal

Slot, K. et al. (2004): *Dilemmaer i en brydningstid – tre virksomheder på vej mod mangfoldighed.* Tidsskrift for arbejdsliv, 6. årg. (2)

Togeby, L & Møller, B (1999): *Oplevet diskrimination*. Nævnet for etnisk ligestilling.

Wrench, J. (2007): *Diversity management and discrimination.* Ashgate

# 10.2. Publikationer fra internettet og besøgte hjemmesider

MidtVasks hjemmeside: [www.midtvask.dk](http://www.midtvask.dk) (besøgt den 14.07.2012)

Forsvarets hjemmeside: [www.forsvaret.dk](http://www.forsvaret.dk) (besøgt den 14.07.2012)

Jobteam Østs hjemmeside: <http://www.odense.dk/web1/jobcenter/jobteam%20oest.aspx> (besøgt den 14.07.2012)

Ministeriet for flygtninge, indvandrere og integration (2010): *Når mangfoldighed skaber værdi.* [*http://www.foreningen-nydansker.dk/site/projekter-og-samarbejder/projekter-og-cases/mangfoldighed-skaber-v-rdi*](http://www.foreningen-nydansker.dk/site/projekter-og-samarbejder/projekter-og-cases/mangfoldighed-skaber-v-rdi)

Forsvarskommandoens handleplan for ligebehandling og mangfoldighed 2011-2012 <http://forsvaret.dk/FKO/Om%20Forsvaret/Ligebehandlingogmangfoldighed/Documents/Forsvarskommandoens%20handlingsplan%20for%20ligebehandling%20og%20mangfoldighed%202011%20-%202012%20%5BDOK421771%5D.pdf>

1. Det skal bemærkes, at begreberne forskelsbehandling og diskrimination benyttet synonymt [↑](#footnote-ref-1)
2. Citat hentet fra Hagedorn & Rasmussen, 2002: 5 [↑](#footnote-ref-2)
3. Citat hentet fra foreningens hjemmeside den 08.07.2012: <http://www.foreningen-nydansker.dk/site/> [↑](#footnote-ref-3)
4. Ord og tegn anvendes synonymt [↑](#footnote-ref-4)
5. Inspiration til navnene markedsdiskurs, etnocentrisk diskurs og rettighedsdiskurs kommer fra Rennison (2007). Se litteraturliste for flere oplysninger om bogen [↑](#footnote-ref-5)
6. Hvert år uddeler Institut for Menneskeret MIA prisen til danske virksomheder, som arbejder med mangfoldighedsledelse [↑](#footnote-ref-6)
7. H1 linie 754-759 [↑](#footnote-ref-7)
8. I1: linie 989-992 [↑](#footnote-ref-8)
9. I1: linie 18-19 [↑](#footnote-ref-9)
10. Artikulationer der bidrager til en sådan konstruktion af Forsvaret som en aktiv aktør i betydningsudfyldningen af mangfoldighedsbegrebet udgør en gennemgående repræsentation i datamaterialet. Se fx I1: linie 55-59, 953-959 [↑](#footnote-ref-10)
11. Se I1: linie 243- 247, 257-258, 726-729, 958-959 & H1: linie: 162-165 [↑](#footnote-ref-11)
12. I1: linie 92-94, 208-218 [↑](#footnote-ref-12)
13. Forsvaret positioneres, som repræsentant og garant for dette værdisæt ved flere lejligheder. Se fx også I1: linie 987-990 [↑](#footnote-ref-13)
14. I1 linie: 373-381 [↑](#footnote-ref-14)
15. I1 linie 87-96 [↑](#footnote-ref-15)
16. I2 linie 783-785 [↑](#footnote-ref-16)
17. I2 linie 271 [↑](#footnote-ref-17)
18. I2 linie 812-816 [↑](#footnote-ref-18)
19. I2 linie: 944 [↑](#footnote-ref-19)
20. I2 linie 777-781 [↑](#footnote-ref-20)
21. Indslag fra DR1 Aftenshow fra midtVask hjemmeside: <http://www.midtvask.dk/media/media_dr1.html> (25.05.2012) [↑](#footnote-ref-21)
22. I2 linie 243-258 [↑](#footnote-ref-22)
23. MIA2 side 18 [↑](#footnote-ref-23)
24. I2 linie 703-707 [↑](#footnote-ref-24)
25. P3 side 19. [↑](#footnote-ref-25)
26. I3 linie: 5-9 [↑](#footnote-ref-26)
27. I3 linie 202-209 [↑](#footnote-ref-27)
28. Begrebet interkulturelle kompetencer vil belyses nærmere i afsnittet omkring betydningsudfyldningen af kompetencebegrebet. Se I3 linie 5-9, for en italesættelse af de interkulturelle kompetencer som vigtige. [↑](#footnote-ref-28)
29. I3 linie 108-109 [↑](#footnote-ref-29)
30. I3 linie 346-349 [↑](#footnote-ref-30)
31. P3 side 19 [↑](#footnote-ref-31)
32. I1 linie 565-567 [↑](#footnote-ref-32)
33. I1 linie 191-194 [↑](#footnote-ref-33)
34. I1 linie 198-200 [↑](#footnote-ref-34)
35. P1 side 37 [↑](#footnote-ref-35)
36. P1 side 37 [↑](#footnote-ref-36)
37. H1: linie 766-769 [↑](#footnote-ref-37)
38. I1: linje 732-735 [↑](#footnote-ref-38)
39. H1 linie 1677-1681 [↑](#footnote-ref-39)
40. I2 linie 355-358 [↑](#footnote-ref-40)
41. I2 linie 368-372 [↑](#footnote-ref-41)
42. Gyldendals store danske leksikon: <http://www.denstoredanske.dk/Danmarks_geografi_og_historie/Danmarks_historie/Landbohistorie/daglejer> (den 21.06.2012) [↑](#footnote-ref-42)
43. I2 linie 182-190 [↑](#footnote-ref-43)
44. I2 linie 199-203 [↑](#footnote-ref-44)
45. I2 linie 454-460 [↑](#footnote-ref-45)
46. I2 linie 495 [↑](#footnote-ref-46)
47. I2 linje 472-473 [↑](#footnote-ref-47)
48. MIA2 side 22 [↑](#footnote-ref-48)
49. I2 linie 284-286 [↑](#footnote-ref-49)
50. I2 linie 803-809 [↑](#footnote-ref-50)
51. I2 linie 915-918 [↑](#footnote-ref-51)
52. I3 linie 91-95 [↑](#footnote-ref-52)
53. I3 linie 275-280 [↑](#footnote-ref-53)
54. I3 linie 594-599 [↑](#footnote-ref-54)
55. I3 linie 63-73 [↑](#footnote-ref-55)
56. I3 linie 539-541 [↑](#footnote-ref-56)
57. I3 linie 500-505 [↑](#footnote-ref-57)
58. I3 linie: 420-425 [↑](#footnote-ref-58)
59. I3 linie 296-304 [↑](#footnote-ref-59)
60. Begge tematikker indenfor mangfoldighedsledelse, som sandsynligvis vil betydningsudfyldes forskelligt på tværs af cases [↑](#footnote-ref-60)