

Kandidatspeciale

Lærke Busk Sørensen

Julie-Sophie Wahl &

Stine Torp Nejsum



**AALBORG
UNIVERSITY**

MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Fra politik til praksis

Et kvalitativt, multipelt casestudie af lederes praksis, motiver og rationaler i arbejdet med mangfoldighed



Sociologi 10. Semester 2025

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde

Aalborg Universitet

Antal anslag: 212.644

Specialevejleder:

Stine Thidemann Faber

Summary

Leadership is a widely debated field, and diversity management is no exception. Over the past decades, diversity management has gained international traction and has been embedded in organizational policies, including in Denmark. In the personnel policy of the North Denmark Region, diversity is similarly emphasized, with difference regarded as a strength in the organization. Based on this perspective, efforts are made to prevent discrimination and to ensure that the composition of employees reflects the broader society.

This thesis examines how policy is enacted in practice within the departments of People and Organization and Digitization and IT in the North Denmark Region. It further explores the rationales and motives underlying the work with diversity. The study is conducted as a qualitative multiple case study, in which these two departments serve as empirical cases. The empirical foundation of the study consists of twelve semi-structured interviews: ten with leaders, one with a recruitment partner, and one with a diversity consultant from the Central Denmark Region.

The thesis employs a predominantly inductive research strategy, grounded in a hermeneutic point of view with perspectives from social constructivism. The theoretical framework combines concepts from organizational sociology, leadership theory, and gender theory. These perspectives aim to provide insight into the micro-, meso-, and macro-level of diversity management.

The analysis reveals no significant differences in implementation of diversity management between the departments of People and Organization and Digitalization and IT. Another key finding is that diversity management is largely shaped by individual interpretations and judgments rather than by strategically anchored policies. Diversity tends to be understood through normative rationales, and actions are often driven by social preferences and a desire for harmony. This approach risks producing homogeneous teams and instances of “diversity washing”.

The absence of shared tools and strategies results in managerial practices that vary and depend on personal values and convictions. Furthermore, diversity is often reduced to personality traits, while structural dimensions such as ethnicity and gender tend to be overlooked.

Forord

Vi vil gerne rette en stor tak til afdelingerne Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT i Region Nordjylland for at være specialesamarbejdspartnere i forbindelse med specialets tilblivelse. Deriblandt en stor tak til direktørerne for at give adgang til ledere og være behjælpelig med at bane vejen til interviews med lederne i deres afdelinger. Derudover vil vi gerne rette en stor tak til vores informanter for deres tid og refleksioner, som har været et stort bidrag til udformningen af specialet.

Herudover vil vi også gerne sige tak til vores vejleder Stine Thidemann Faber, for god sparring, idéer og vejledning.

God læselyst!

Indholdsfortegnelse

1. Problemfelt	1
1.1. Ledelse og paradigmer	1
1.2. Mangfoldighedspolitikernes udbredelse.....	1
1.3. Betragtninger af mangfoldighedsledelse	4
1.4. Begge sider af mangfoldighedsmedaljen	5
1.5. Jobsamtalen som nåleøje	8
1.6. Social ansvarlighed eller god forretning?.....	9
1.7. Mangfoldighedsledelse som en udfordring i praksis.....	10
1.8. Mangfoldighedsledelse i Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT	11
2. Metode.....	12
2.1. Introduktion af det multiple casestudie og specialets cases	12
2.1.1. Region Nordjyllands politik for ansættelser og mangfoldighed.....	15
2.2. Videnskabsteori	16
2.3. Induktiv tilgang	17
2.4. Empiriindsamling ved semistrukturerede interviews	18
2.4.1. Etablering af specialesamarbejde og rekruttering af informanter.....	22
2.4.2. Udformning af interviewguides	24
2.4.3. Interviewerfaringer	26
2.5. Ethiske overvejelser	28
2.6. Transskribering af interviewmateriale.....	29
2.7. Anvendelse af generativ kunstig intelligens i specialet.....	30
2.8. Kodning og analysestrategi	31
3. Teoretiske afsæt og nøglebegreber.....	34
3.1. Institutionel teori	34
3.1.1. Corporate branding, organisatorisk identitet og diversity washing	35
3.2. Ledelseslandskabet.....	37
3.3. Paradoksers kompleksitet i ledelse.....	38
3.3.1. Taktiktyper til strategisk håndtering	39
3.3.2. Af-paradoksing og re-paradoksing som strategisk håndtering	40
3.4. Ledelse i det kønnede arbejdsmarked	41
4. Analyse	44
4.1. Introduktion til analysen.....	44

4.2. Ledernes motivationer for mangfoldighedsledelse	44
4.2.1. Mangfoldighed som social ansvarlighed	45
4.2.2. Mangfoldighed som en nødvendighed for konkurrenceevnen	46
4.2.3. Mangfoldighed som et samfundspres	49
4.2.4. Mangfoldighed som en brandingstrategi	51
4.2.5. Mangfoldighed som faglig styrke i opgaveløsningen.....	52
4.3. Fra politik til praksis.....	53
4.3.1. Italesættelse som strategi	54
4.3.2. Hensyn som handling	56
4.3.3. Rekruttering som strategisk mulighedsrum	57
4.3.4. Jobopslag som det indledende skridt mod mangfoldig rekruttering.....	58
4.4. Mellem vision og praksis	60
4.5. Udfordringer og når det bliver svært.....	64
4.5.1. Forening af forskellige og paradoksale hensyn	64
4.5.2. Ledelsespræferencer i rekruttering som potentiel udfordring for mangfoldighedsledelse	67
4.5.3. Mangfoldighed som uhåndgribelig dimension	69
4.5.4. Bekymring for diversity washing	71
4.5.5. Når køn udfordrer mangfoldighedsledelse	74
4.6. Det fremtidige arbejde med mangfoldighed.....	76
5. Konklusion.....	80
Litteraturliste	86

1. Problemfelt

1.1. Ledelse og paradigmer

Der synes at være en vedvarende søgen efter det ultimative svar på, hvad der kendetegner god ledelse. Med jævne mellemrum fremfører ledere, forskere og andre aktører deres bud på nøglen til god ledelse, for at disse senere afløses og erstattes af nye og konkurrerende perspektiver (Rennison, 2014: 613; Jacobsen & Thorsvik, 2014: 380). Ledelsesfeltet er således enormt og til stadighed omtvistet, og netop fordi ledelse kan komme i så mange afskygninger, beskrives det i litteraturen også som et *”slippery phenomenon”*, der ikke kan reduceres til en fast formel (Rennison, 2014: 613). I stedet forstås ledelse som en praksis, ledere aktivt gør for at fremme en organisations effektivitet, konkurrencedygtighed, fleksibilitet og innovation (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 376-377). På trods af denne kompleksitet synes der dog at være en voksende konsensus i litteraturen om, at ledelse kan defineres som *”en særlig adfærd som mennesker udviser med det formål at påvirke andre menneskers tænkning, holdninger og adfærd”* (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 377). Altså drejer det sig om at influere menneskers adfærd ved at anvende forskellige metoder og teknikker til at fremme ønskede handlinger (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 377).

De forskellige måder at forstå og konceptualisere ledelse på, der gennem tiderne har været præsenteret, kan opfattes som konkurrerende paradigmer, der i tidsperioder har domineret på skift. Men de kan også betragtes som sameksisterende perspektiver, der tilbyder forskellige forståelsesrammer med divergerende definitionstilbud til rådighed for nutidens ledelse (Rennison, 2014: 633). Af litteratur fremgår det, at en af de mest væsentlige kompetencer en ledelsesudøver bør have, er evnen til at træde ind og ud af de forskellige perspektiver og *”kompetent jonglere med de mange fortolkningstilbud”* (Rennison, 2014: 635). Er det førstnævnte, der er tale om, hvor ledelse er konkurrerende paradigmer, der dominerer tidsperioder på skift, rejser sig unægteligt spørgsmålet: hvad kendetegner vor tids dominerende paradigme for god ledelse? Dette spørgsmål er der mange svar på, og betragtninger for god ledelse er på flere måder et produkt af tid, diskurser og samfundsmæssige udviklinger (Rennison, 2014: 633).

1.2. Mangfoldighedspolitikernes udbredelse

Mangfoldighedsledelse er en af de mange knopskydninger af ledelse, der har vundet internationalt indpas de sidste tre årtier (Yadav & Lenka, 2020: 901). Ifølge eksisterende litteratur blev begrebet

første gang præsenteret og anvendt af professor i virksomhedsadministration, Roosevelt Thomas, som har beskæftiget sig indgående med mangfoldighedsledelse i USA i 1990'erne (Yadav & Lenka, 2020: 903). Det blev dog først introduceret i europæisk, herunder dansk, forskning i løbet af 00'ere (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 8; Risberg & Søderberg, 2008: 429). Således fremgår det af et eksisterende litteraturreview, at megen litteratur og forskning, der knytter sig til emnet, er tilvejebragt i 90'erne og 00'erne, om end udgives der til stadighed nyere litteratur (Yadav & Lenka, 2020: 907-909). Især i de sidste ti år er der sket en betydelig stigning i antallet af publicerede artikler om mangfoldighedsledelse, dog overvejende i amerikansk kontekst (Yadav & Lenka, 2020: 909).

Ved en hurtig googlesøgning, er det overvældende, hvor mange både offentlige og private organisationer, der har en *mangfoldighedspolitik* dags dato i Danmark. F.eks. skriver Coop amba koncernen, en af Danmarks største private arbejdspladser, følgende om deres mangfoldighedspolitik på deres hjemmeside:

”Coop anser mangfoldighed som en væsentlig og integreret del af at drive en ansvarlig forening og forretning, der understøtter og fremmer det fulde potentiale af vores ledere, medarbejdere og frivillige og samtidig afspejler det omkringliggende samfund og de kunder der handler hos Coop”
(Coop, 2025).

Mens Region Midtjylland skriver følgende om deres mangfoldighedspolitik som en personalepolitik på deres hjemmeside:

”Mangfoldighedspolitikken fokuserer på, at ansætte medarbejdere med forskellig baggrund, og at det er en gevinst, at personalegrupperne er mangfoldigt sammensat” (Region Midtjylland, 2025).

Denne udbredte implementering af mangfoldighedspolitikker i danske organisationer har dog ikke altid været tilfældet. Det fremgår af en videnskabelig artikel af Annette Risberg og Anne-Marie Søderberg fra 2008, at flere danske virksomheder tidligere har været tøvende med at indføre mangfoldighedspolitikker (Risberg & Søderberg, 2008: 426). En undersøgelse om mangfoldighedsledelse fra 2004 konkluderede, at mangfoldighedspolitikker endnu ikke var et udbredt fænomen i dansk erhvervsliv (Risberg & Søderberg, 2008: 433), mens det også konkluderes i den videnskabelige artikel fra 2008, at mangfoldighed på daværende tidspunkt i høj grad blev opfattet som en byrde på danske arbejdspladser (Risberg & Søderberg, 2008: 437). Selvom det ikke er lykkedes i forbindelse med indeværende speciale at finde litteratur, der kan sige noget om udbredelsen af

mangfoldighedspolitikker i dansk erhvervsliv siden 2008, så bugner internettet dags dato med et hav af (større) virksomheder, der har dokumenter med offentliggjorte mangfoldighedspolitikker på deres hjemmesider. Således er begrebet mangfoldighedsledelse altså fortsat aktuelt i dansk sammenhæng, hvilket understreges af det bemærkelsesværdige antal danske virksomheder og arbejdspladser såsom Coop og Region Midtjylland, der har implementeret såkaldte mangfoldighedspolitikker og derfor antageligvis praktiserer mangfoldighedsledelse i 2025.

Selvom betegnelsen *mangfoldighed* således fortsat anvendes og vidner om, at området stadig er aktuelt, ses der samtidig en udvikling i terminologien. En nyere betegnelse, der har vundet indpas i litteraturen, er *DEI* (Diversity, Equality, Inclusion), og det ses at enkelte virksomheder (f.eks. Djøf og Enjoy Nordjylland) har skiftet mangfoldighedspolitik ud og i stedet indført DEI-politikker (Djøf, 2025; Enjoy Nordjylland, 2025). Ifølge en artikel fra den politisk uafhængige tænketank Mandag Morgen, dækker diversitet over at *“vi ser, anerkender og hylder forskellighed”*, mens lighed betyder at *“alle har samme muligheder og arbejdsbetingelser uanset deres forskellighed”*, og inklusion referer til at *“vi lytter til dem, vi ikke plejer at lytte til, og tager deres perspektiver og idéer alvorligt”* (Kirkegaard, 2023). Således er sporet nogle steder skiftet fra at bruge begrebet mangfoldighed til DEI-terminologien. Selvom ordene er forskellige, er tanken og principperne bag dem dog de samme. Så uagtet om en organisation benytter sig af såkaldt mangfoldigheds- eller DEI-politik, er det et udtryk for, at forskellighed anses som en styrke. Mangfoldighed er derfor endnu ikke et udvandet eller irrelevant begreb, hvorfor det også bliver brugt i indeværende speciale. Litteraturen illustrerer netop at fænomener kan have den samme eller en overlappende betydning, selvom betegnelser derpå ændrer sig gennem tiden. Ud fra den pointe anser vi mangfoldighed som værende et paraply-begreb for de begreber, som sidenhen er opstået - de sameksisterer og udvisker ikke hinandens betydning.

I litteraturen fremstilles mangfoldighedsledelse ofte ureflekteret som et universelt begreb (Risberg & Søderberg, 2008: 426-427). Begrebet er indtil videre i dette problemfelt anvendt på lignende vis. Dog er det vigtigt at anerkende, at begrebet har sine rødder i en amerikansk kontekst, som er præget af en særlig historisk og politisk baggrund, der, uden at gå i yderligere detaljer, adskiller sig markant fra den danske kontekst. Men det er en vigtig pointe, at mangfoldighedsledelse ligesom ledelse er et koncept, som er mere eller mindre op til fortolkning. Det skal forstås på den måde at mangfoldighedsledelse ikke er noget endegyldigt og i en fast form, men derimod en formbar størrelse, som kan praktiseres og forstås forskelligt alt efter hvilken kontekst, som er gældende (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 9; Rennison, 2014: 613). I indeværende speciale anvendes begreberne

mangfoldighedsledelse og mangfoldighed i dansk kontekst, da det vil appliceres på to afdelinger i en dansk organisation. For at sikre en meningsfuld anvendelse af begreberne til dette formål, præsenteres forskellige perspektiver på mangfoldighedsledelse og mangfoldighed i følgende afsnit, hvortil dette speciale anskuelser af begreberne uddybes.

1.3. Betragtninger af mangfoldighedsledelse

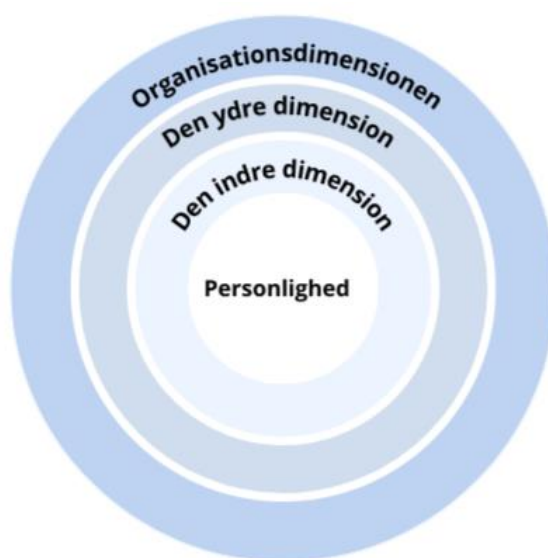
Som det også ligger i ordet, er mangfoldighedsledelse et ledelseskoncept, som opfordrer organisationer til at se menneskers forskellighed som en styrke (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 8). Mangfoldighedsledelse har flere formål: gennem en ligestilling af ansatte uanset kulturel og etnisk baggrund, køn, alder mm. er hensigten at bekæmpe diskrimination og give de ansatte de samme muligheder (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 8). Der findes mange forskellige bud på definitioner af mangfoldighedsledelse. Nærværende speciale har fundet inspiration i en definition af Risberg og Søderberg, der lyder: “[...] *mangfoldighedsledelse er et frivilligt organisatorisk program designet til at skabe større inklusion af alle individer i uformelle sociale netværk og formelle virksomhedsprogrammer.*” (Risberg & Søderberg, 2008: 427). Inspirationen i denne definition udspringer af en anerkendelse af programmets betydning for lederes konkrete eksekvering af mangfoldighedspolitikker, da der potentielt kan opstå et gab mellem politik og praksis, hvis sådanne programmer ikke er til stede. Inddragelsen af Risbergs og Søderbergs definition er således forankret i programmets betydning.

Foruden at dykke ned i hvad fænomenet mangfoldighedsledelse omfatter, er det i den sammenhæng også vigtigt at afdække, hvad mangfoldighed er. Mangfoldighed er blevet defineret mange gange, men der findes endnu ikke en enkelt definition, som accepteres globalt. De allerede eksisterende definitioner spænder bredt: Katherine Y. Williams og Charles A. O'Reilly definerer mangfoldighed som værende “*any attributes that people use to tell themselves that another person is different.*” (Yadav & Lenka, 2020: 903). Mens Susan E. Jackson et al. definerer mangfoldighed som: “*the difference in personal attributes among individual members in the workgroup.*” (Yadav & Lenka, 2020: 903). Af litteratur fremgår det, at mangfoldighed gentagne gange primært er blevet undersøgt ud fra de tre dimensioner: alder, køn og race. Mens andre dimensioner som LGBT+, handicap, religion, sprog, personlighed, værdier og holdninger i vid udstrækning er blevet ignoreret i forskningen af mangfoldighedsledelse (Yadav & Lenka, 2020: 913, 919, 921). I dette speciale definerer vi således ikke blot mangfoldighed som et spørgsmål om alder, køn og race, men bestræber os på at ramme en bredere

definition, hvorfor vi i dette speciale læner os op ad definitioner, der ikke blot reducerer mangfoldighed til tre primære kategorier.

Med afsæt i den diversitetscirkelmodel, der præsenteres af Gardenswartz og Rowe (2003: 33), ansues mangfoldighed i dette speciale således som et flerdimensionelt fænomen. Modellen består af fire lag, som tilsammen bidrager til en nuanceret forståelse af menneskelig forskellighed. Følgende model har vi udarbejdet med det formål at visualisere Gardenswartz og Rowes diversitetscirkelmodel:

Model 1: *De fire lag af mangfoldighed*



Det inderste lag er personligheden, der henviser til individets unikke karaktertræk, præferencer og værdier. Dernæst følger den indre dimension, som omfatter relativt stabile og ofte medfødte karakteristika såsom alder, køn, etnicitet, seksuel orientering og fysiske evner. Den ydre dimension rummer faktorer som uddannelse, erhvervserfaring, civilstand, religion og socioøkonomiske forhold, der i højere grad kan ændres over tid. Det yderste lag udgøres af organisationsdimensionen, som relaterer sig til individets arbejdsmæssige placering, herunder stilling, anciennitet og arbejdspladsens geografiske placering (Gardenswartz & Rowe, 2003: 31-32). Denne model anvendes i specialet for at belyse, hvordan mangfoldighed strækker sig ud over de mest synlige forskelle og indbefatter både sociale, personlige og strukturelle elementer.

1.4. Begge sider af mangfoldighedsmedaljen

Fokus i mangfoldighedsledelse er på individets kapaciteter og ressourcer samt positive muligheder

fremfor barrierer inden for organisationen (Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2004:8). Foruden at bekæmpe diskrimination, er mangfoldighed også godt for “forretningen”. Litteraturen peger på, at mangfoldighedsledelse giver større adgang til nye markedssegmenter og gør organisationen i stand til at møde nye udfordringer, hvilket medvirker til en øgning af produktivitet og effektivitet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 8; Thomas & Ely, 1996: 1; Cook and Glass, 2009; Salau et. al., 2018). Gennem personalets multikulturelle sammensætning kan organisationen desuden, skabe et brand, der appellerer til kunders og markedets forventninger (Hagedorn-Rasmussen og Kamp, 2003: 19). Mangfoldighed bør desuden forstås som de varierende perspektiver og tilgange til arbejdet, som forskellige identitetsgrupper bringer med sig. Det omfatter forskellige perspektiver til, hvordan arbejdet kan udføres, herunder hvordan mål indfries, strukturering af opgaver, kommunikation om idéer mm. (Thomas & Ely, 1996: 2). Disse mekanismer kan hjælpe organisationen med at vokse og forbedre sig ved at udfordre de grundlæggende antagelser ved organisationens procedurer, strategier, drift mm. Ved netop at gøre det, kan medarbejdere bringe en større del af sig selv (og i den proces undgå at blive reduceret til at tilhøre en bestemt identitetsgruppe) med på arbejdspladsen og i højere grad identificere sig med deres arbejde, hvilket skaber en positiv spiral (Thomas & Ely, 1996: 2).

Det lyder alt sammen rigtig godt, så spørgsmålet er, om det i praksis fungerer lige så godt? Der kan være flere udfordringer i at have en mangfoldig medarbejdergruppe, som netop opstår på baggrund af de forskelle, der er på arbejdspladsen (Yadav & Lenka, 2020: 901). Litteraturen peger på, at håndteringen af disse udfordringer ligger i mangfoldighedsledelse, da dette har til formål at adressere problemer samt forbedre problemløsning og beslutningstagning (Pelled, 1996; Yadav & Lenka, 2020: 901). Forskning viser endvidere, at indførelsen af mangfoldighedsledelse i sig selv ikke er nok til at opnå de fordele, som ledelseskonceptet lægger op til, men at det kræver at organisationens ledelse overvejer sine egne grundlæggende holdninger og sin adfærd, når det gælder diversitet (Thomas & Ely, 1996: 1). Det er i den sammenhæng relevant at nævne, at mangfoldighed ofte associeres med at øge repræsentationen af etnicitet, køn osv., og i forlængelse heraf rekruttere og fastholde medarbejdere fra såkaldte underrepræsenterede “identitetsgrupper”. Den måde at tænke mangfoldighed på fører dog ikke til en større produktivitet, snarere en hæmning af selvsamme, og udgør nærmere et misvisende billede af, hvad mangfoldighedsledelse kan tilbyde (Thomas & Ely, 1996: 1). Organisationer følger typisk én af to veje i implementeringen af mangfoldighed. Den ene måde er eksempelvis, når minoriteter opfordres til at tilpasse sig i organisationen, hvilket med andre ord vil sige, at minoritetsgrupper forventes at assimilere sig i den dominerende kultur (Thomas & Ely, 1996: 2; Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 9). Den anden måde at implementere mangfoldighed på, er ved at

medarbejdere aktivt skal bruge f.eks. deres kulturelle baggrund eller etnicitet i deres arbejde. I sådanne tilfælde opererer organisationer med en antagelse om, at medarbejderes primære styrke er kendskabet til mennesker, som på papiret ligner dem. Ved at tildele dem sådanne arbejdsopgaver bliver de i virkeligheden adskilt fra de andre ansatte. Medarbejderen bliver her på sin vis reduceret til sin baggrund eller hudfarve, i stedet for at blive set på som et helt menneske eller som en medarbejder, der også har andre relevante kvaliteter at tilbyde i en arbejdssammenhæng. Denne antagelse er begrænsende og ufordelagtig for mangfoldighedsindsatsen (Thomas & Ely, 1996: 2). Det er derfor vigtigt, at ledelsen giver afkald på denne antagelse om mangfoldighed, og i stedet erstatter den med en bredere forståelse for, hvad mangfoldighed kan være (Thomas & Ely, 1996: 1).

Kritiske forskningsstudier af mangfoldighedsledelse ser organisationen som et felt, der er præget af asymmetriske magtrelationer, og hæfter sig desuden ved det faktum at opfattelsen af forskellighed og enshed ikke er objektivt givet, men derimod er socialt konstrueret (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 9). Udviklingen af en multikulturel organisation, hvor forskellighed værdsættes, kan ofte medvirke til at positioner, som opfattes naturligt eller som tages for givet i organisationen, bliver udfordrede, og at magtrelationer derved kan ændres. Forskellighed kan derfor bruges som et redskab til, at organisationen forholder sig til sine egne hierarkier i strategien om at ændre dem. Mangfoldighedsledelse kommer med et nyt sprog, som muliggør fokus på forskellighed og kan skabe nye arenaer i organisationen, hvori spørgsmålet om identitet vil være til forhandling (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 9). Med mangfoldighedsledelse kan det hermed være muligt at udfordre eksisterende normer og kultur ved at ændre magtforhold og identitetsforståelsen i organisationen.

Kritisk forskning på området påpeger i den forbindelse, at ledelsens opgave er at omdanne mangfoldighed til en forretningsmæssig succes. Heri ligger der en forståelse af, at mangfoldighed er en ressource, og forskelligheden skal dyrkes på den måde, som giver det største udbytte. På den måde udfordres magtrelationen mellem ledelse og medarbejder ikke, men bliver tværtimod ved med at eksistere. Ledelsen forbliver det privilegerede subjekt, der har magten til at vurdere, hvad mangfoldighed skal være, og hvad det skal bidrage med, herudover hvilke sider af forskellighed, der skal dyrkes, og hvilke sider, som ikke er velkomne (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 10). I forlængelse heraf kan ledelsens opgave under mangfoldighedsledelse medføre, at medarbejderes forskellighed bruges instrumentelt eller med andre ord, at mennesker ses som human kapital, der skal bruges så effektivt som muligt, for at få de bedste resultater på bundlinjen. På den måde risikerer mangfoldighed at blive til en vare, arbejdsgivere kan benytte sig af fremfor en kulturel ressource, som ansatte kan blive

medskabere af (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004:10). Derfor er det vigtigt, hvordan ledelsen forstår mangfoldighed, bl.a. fordi udførelsen af selve arbejdet fører til bedre resultater, hvis ledere forstår at en større demografisk variation i sig selv ikke øger organisationens effektivitet. I forlængelse heraf er det væsentligt, hvordan organisationen definerer mangfoldighed, og hvordan potentialet, som kommer af at være en mangfoldig organisation, kan realiseres (Thomas & Ely, 1996: 2).

1.5. Jobsamtalen som nåleøje

Ledere ses som nøglepersoner i henhold til at sammensætte medarbejdergrupper, således at arbejdspladsen kan opnå de potentialer og fordele, som mangfoldighed kan være behæftet med. Dette indebærer samtidig krav til lederne om at kunne navigere og lede i situationer, hvor politikker, interesser og hensyn kan være divergerende eller endda forekomme direkte modstridende (Rennison, 2017: 2). Et modsatrettet hensyn kan findes allerede i udgangspunktet for at kunne tale om mangfoldighed på arbejdspladsen – nemlig jobsamtalen. Her kan den velkendte og karikerede diskussion om "competent jerks" og "loveable fools" inddrages, da der her argumenteres for, at likeability ofte vægtes højere end kompetence, til fordel for den elskværdige (Casciaro & Lobo, 2005). I lighed hermed har professor i sociologi, Lauren Rivera, konkluderet i en undersøgelse, at mennesker præfererer ligesindede kandidater. Dette skaber bedre betingelser for kemi med en kandidat, som ikke adskiller sig markant fra lederen og den eksisterende medarbejdergruppe med hensyn til bl.a. kultur, livsstil, fritidsinteresser og erfaringer (Rivera, 2012: 1). Såfremt likeability er udgangspunkt for ansættelse, kan menneskelig kemi mellem kandidaten og en leder eller ansættelsesudvalg være en differentierende barriere, som forhindrer eksekvering af en mangfoldighedspolitik. På baggrund af dette, er rekruttering og jobsamtalen uundgåelige emner i henhold til, hvordan mangfoldighedspolitik og mangfoldighedsledelse praktiseres.

I Annette Kamps og Peter Hagedorn-Rasmussens undersøgelse, baseret på interviews udført i 48 danske virksomheder, understreges betydningen af rekruttering i relation til jobannoncer, udvælgelseskriterier, kanaler og indsatser i forbindelse med jobsamtaler. Disse aspekter har stor indflydelse på, hvordan minoriteter positioneres (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 15). Positionering er væsentlig, da mangfoldighedsledelse ofte har til formål at forbedre mindre privilegerede gruppers vilkår og position (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 9). Den kritiske forskning forholder sig dog skeptisk til mangfoldighedsledelsens faktiske evne til at skabe bedre vilkår for disse grupper. Som tidligere beskrevet, er der høj risiko for, at eksisterende magtrelationer og privilegier blot reproduceres

(Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 9-10). Dette bunder bl.a. i et fokus på, at der skal udvises rummelighed og plads til dem, som er ”anderledes”, hvormed de fortsat implicit eller eksplicit kan positioneres som stigmatiserede fra majoriteten på arbejdspladsen (Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2004: 15-16). Et eksempel herpå kan være, når en etnisk minoritet ansættes med det formål at forbedre virksomhedens adgang til et bestemt markedssegment. I sådanne tilfælde knyttes kandidatens etnicitet tæt sammen med deres performance, hvilket kan skabe barrierer for deres muligheder for at opnå andre positioner i virksomheden (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 11).

1.6. Social ansvarlighed eller god forretning?

Annette Kamp og Peter Hagedorn-Rasmussen identificerer en særlig dansk variant af mangfoldighedsledelse, som tager form af en hybrid mellem mangfoldighedsledelse og virksomheders sociale ansvar. Indsatserne her er relateret til social ansvarlighed, hvor motivationen for arbejdet med mangfoldighedsledelse kan udspringe af samfundets forventninger om at bidrage til integrationen af grupper, der står svagt på arbejdsmarkedet. Mangfoldighedsledelse kan ses som en kobling mellem to diskurser: en forretningsdiskurs og denne diskurs om moralsk social ansvarlighed (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 15-16). Vægten på socialt ansvar er særligt fremtrædende i offentlige virksomheder. Den øgede udbredelse i offentlig kontekst kan bunde i forskelle i forretningslogikker og formål på tværs af offentlige og private organisationer (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 16). Det er nærliggende at antage, at socialt ansvar kan være et resultat af normative krav i tidsånden, og at det fungerer som et signal om ordentlighed. Dertil at offentlige organisationer kan vægte dette signal højere end private virksomheder i kraft af, at de er politisk styrede og derfor potentielt mere tilbøjelige til at prioritere en socialt ansvarlig politik. I kraft af det offentliges politiske styring og beslutningskompetence, kan et emne som mangfoldighedspolitik- og ledelse være behæftet med en særlig kompleksitet, hvilket gør det relevant at undersøge praktiseringen af mangfoldighedsledelse i konteksten af det offentlige.

Jakob Lauring, professor ved Institut for Virksomhedsledelse på Aarhus Universitet, har beskrevet en udvikling inden for mangfoldighedsledelsesteorien, hvor fokus har bevæget sig væk fra den ovenfor udlagte sociale ansvarlighed og i højere grad mod mangfoldighedsledelse som et forretningsargument. Lauring argumenterer for, at etik og social ansvarlighed ikke er lige så tungtvejende et motiv for at efterstræbe mangfoldighed i dag, da tidens udvikling har skabt en bredere erkendelse af den værdi, som mangfoldighed i sig selv tilfører virksomhederne. Ifølge Lauring vil der i takt med tidens

udvikling opstå en øget efterspørgsel på alle former for individer på grund af deres forskellighed og ikke som et resultat af social ansvarlighed (Lauring, 2006: 56). Teoretikere med en liberal markedsøkonomisk tilgang til mangfoldighedsledelse hævder, at mangfoldighedsledelse automatisk kan skabe synergi og en bæredygtig balance mellem forretning og socialt ansvar (Lauring, 2006: 56).

1.7. Mangfoldighedsledelse som en udfordring i praksis

Som tidligere beskrevet i problemfeltet, konkluderes det i en undersøgelse fra 2004, at mangfoldighedspolitikker tidligere ikke har været et udbredt fænomen i dansk erhvervsliv (Risberg & Søderberg, 2008: 433). Enkelte større danske virksomheder anvendte dog diskursive konstruktioner af diversitet og mangfoldighed i officielle virksomhedsdokumenter på deres hjemmesider. Når det kom til implementeringen af mangfoldighedsledelse og efterlevelsen af vedtagne mangfoldighedspolitikker, var indsatsen imidlertid begrænset (Risberg & Søderberg, 2008: 433-436; Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003: 20). Altså fremstod mangfoldighedspolitikkerne ofte som symbolpolitiske tiltag uden reel handlekraft. Enkelte virksomheder såsom Novo Nordisk havde udviklet konkrete værktøjer til at understøtte ledere i at agere mere inkluderende (Risberg & Søderberg, 2008: 439). Men langt de fleste virksomheder havde ikke udarbejdet handlingsplaner og mål til opfølgning (Hagedorn-Rasmussen & Kamp, 2003: 21), og mange HR-chefer i de større virksomheder, der var ansvarlige for rekruttering, havde begrænset indsigt i egne stereotyper og negative forudindtagethed. De antog, at deres rekrutteringspraksis var neutral og ligeværdig, men det viste sig i praksis ikke at være tilfældet (Risberg & Søderberg, 2008: 437).

Selvom omtalte undersøgelse efterhånden er af ældre dato, så peger nyere forskning også på, at bias er dybt forankret i det kognitive system, hvorfor det til stadighed er svært at være neutral og ligeværdig i f.eks. ansættelsesprocesser (Noble, 2024: 24-27, 41). Flere studier peger på, at effekten af såkaldt bias-træning, som efterhånden er en udbredt metode i organisationer til at øge bevidstheden om ubevidste fordomme, ofte aftager hurtigt og derfor sjældent fører til varige adfærdsændringer (Noble, 2024: 34-36). Ifølge disse studier er det altså svært at skille sig af med ubevidste fordomme ved bias træning, men dog ikke helt umuligt (Noble, 2024: 114-124).

Således kan det udledes af litteraturen, at der må være betydelige udfordringer behæftet med at omsætte visionerne om mangfoldighedsledelse- og politikker i praksis.

1.8. Mangfoldighedsledelse i Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT

Den foregående gennemgang af litteratur har vist, hvordan mangfoldighedsledelse i forskningen præsenteres som en kompleks og kontekstuel betinget praksis, der ofte spænder mellem progressive idealer og organisatoriske realiteter. På tværs af litteraturen tegner der sig et mønster, hvor intentioner om mangfoldighed, inklusion og lighed ofte kolliderer med lokale praksisser, strukturelle barrierer og udtalte normer.

Særligt i dansk kontekst er det slående, at størstedelen af den danske forskning, der har beskæftiget sig med mangfoldighedsledelse, er af ældre dato og ofte baseret på empiriske studier fra 90'erne og 00'erne (f.eks. Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004; Risberg & Søderberg, 2008). Samtidig er der sket en markant udvikling i både offentlig forvaltning, HR-praksisser og den offentlige debat om diversitet, lighed og inklusion. Dette efterlader et analytisk tomrum om, hvordan mangfoldighedsledelse i en dansk offentlig kontekst praktiseres i en nutidig kontekst – og hvilke rationaler der i nutiden knyttes til denne ledelsesform.

Et gennemgående træk i litteraturen er, at ledelse fremstår som et afgørende bindeled mellem det strategisk-formulerede og det praktisk-udførte. Det er i ledelsens konkrete prioriteringer, fortolkninger og beslutninger, at mangfoldighed får betydning i praksis. På baggrund af den gennemgængende forskning er det muligt at udlede, at ledere ikke alene agerer som forvaltere af politiske målsætninger, men som meningsskabende aktører, der aktivt former, hvordan mangfoldighed forstås, og hvilken organisatorisk værdi den tilskrives. Ledere i offentlige organisationer befinder sig ofte i et krydspres, hvor de skal balancere politiske hensyn, faglige normer og driftsmæssige krav, og netop derfor bliver deres praksis særlig interessant at undersøge (jf. Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004; Rennison, 2014).

Med udgangspunkt i denne analytiske vinkel gennemføres nærværende speciale som en undersøgelse med to separate organisatoriske cases: HR-afdelingen *Mennesker og Organisation* samt IT-afdelingen *Digitalisering og IT* i Region Nordjylland. Afdelingerne er valgt, fordi de repræsenterer forskellige faglige og organisatoriske logikker, og dermed tilbyder mulighed for at undersøge, hvordan mangfoldighedsledelse konkret praktiseres og fortolkes i forskellige kontekster inden for samme overordnede organisation. Det muliggør en mere nuanceret forståelse af, hvordan lokale strukturer og ledelsesmæssige prioriteringer påvirker arbejdet med mangfoldighed. Region Nordjylland har

formuleret en personalepolitik, hvori mangfoldighed eksplicit fremhæves som en styrke og en strategisk tilgang til at tiltrække og fastholde alsidige kompetencer (Region Nordjylland, 2025a). Det gør det særligt relevant at undersøge, hvordan denne personalepolitik omsættes i praksis på tværs af de to organisatoriske enheder.

Ved at undersøge lederes forståelser og praktiseringer, er formålet at belyse, hvordan Region Nordjyllands mangfoldighedspolitik omsættes til ledelsespraksis i de to afdelinger, og hvordan forskellige motiver og rationaler former dette arbejde. Herved søger specialet at bidrage med opdateret viden om mangfoldighedsledelse i dansk offentlig kontekst og samtidig belyse de mekanismer, der fremmer eller hæmmer intentionen om at skabe mangfoldige arbejdspladser.

Dette leder frem til følgende problemformulering:

Hvordan praktiserer lederne i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT i Region Nordjylland mangfoldighedsledelse, og hvilke motiver og rationaler tilskriver de arbejdet med mangfoldighed?

2. Metode

2.1. Introduktion af det multiple casestudie og specialets cases

Specialet tager metodisk udgangspunkt i et multipelt casestudie, hvor den ene case omfatter Mennesker og Organisation og den anden case Digitalisering og IT i Region Nordjylland. Region Nordjylland er en offentlig organisation, der er politisk ledet af 41 regionsrådsmedlemmer (Region Nordjylland, 2025b).

Mennesker og Organisation er en afdeling der tilbyder rammer, rådgivning og støtte til implementering og udvikling af regionens hospitaler, virksomheder og øvrige enheder. Mennesker og Organisation varetager opgaver indenfor HR-området, uddannelse, kvalitet og kommunikation, som er opdelt i afdelingens fire kontorer: HR, Kvalitetsudvikling og Arbejdsmiljø, Uddannelse, Læring og Ledelse samt Kommunikation og Rekruttering. I alt består afdelingen af cirka 175 medarbejdere (Region Nordjylland, 2024). Nedenstående figur 1 illustrerer organiseringen i afdelingen:

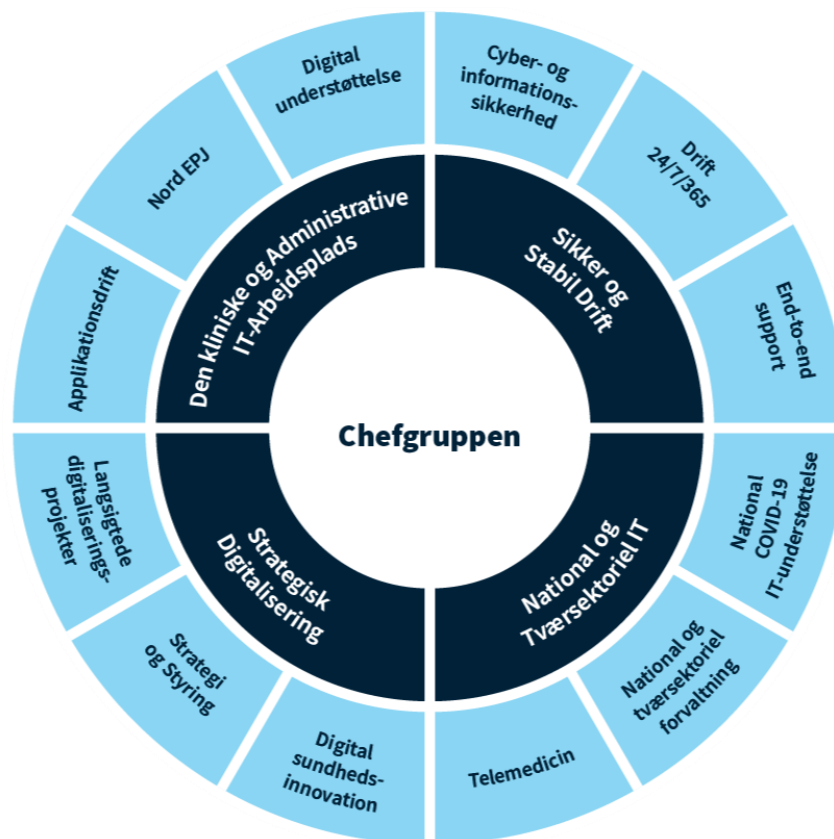
Figur 1: *Organiseringen i Mennesker og Organisation*



(Region Nordjylland: Billedbank)

Digitalisering og IT er Region Nordjyllands IT-afdeling, hvis kerneopgave er at IT-understøtte og videreudvikle digitalisering i regionen. Afdelingens arbejde er at skabe stabile og effektive IT-løsninger, der skal forbedre borgeres adgang til sundhedsvæsenet. Digitalisering og IT er organiseret i fire kontorer: Den Kliniske og Administrative IT-arbejdsplads, Sikker og Stabil Drift, National og Tværsektoriel IT samt Strategisk Digitalisering. Hver af disse fire kontorer er alle yderligere inddelt i tre underafdelinger. Hele afdelingen består af cirka 270 medarbejdere (Region Nordjylland, 2023a). Nedenstående figur 2 illustrerer organiseringen i afdelingen:

Figur 2: Organiseringen i Digitalisering og IT



(Region Nordjylland: Billedbank)

Det multiple casestudie bruges til at afdække ledernes erfaringer og praksisser med mangfoldighedsledelse, og hvordan dette udmønter sig i den daglige arbejdsgang. Casestudiet kan samtidig være med til at afdække den kompleksitet, som der eksempelvis kan være i overgangen fra politik til praksis. Det tillader at udforske meninger, fortolkninger og udtryk, da casestudier er forankrede i faktisk praksis (Neergaard, 2007: 18). Casene muliggør på den måde en nuanceret forståelse af, hvordan mangfoldighedsledelse praktiseres i afdelingerne, samt hvilke subjektive opfattelser og erfaringer, praksisser samt organisatoriske rammer, der gør sig gældende i dette henseende.

Med det multiple casestudie som forskningsdesign er formålet at undersøge flere tilfælde af mangfoldighedsledelse, som er Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT's fælles fænomen og på den måde opnå dybere indsigt. Et multipelt casestudie er desuden i udgangspunktet mere robust og overbevisende, da det giver flere indsigter end et single-casestudie (de Vaus, 2001: 227). I forlængelse heraf styrkes undersøgelsens præcision, validitet og stabilitet, da det bygger på et bredere empirisk grundlag (Neergaard, 2007: 22). Indeværende undersøgelse muliggør på den måde at give et

bredere perspektiv på mangfoldighedsledelse. Selvom casene har det tilfælles, at de udgør to administrative afdelinger i Region Nordjylland og organisatorisk har mange fællestræk, er de stadig forskellige, idet de eksempelvis varetager forskellige opgaver i regionen, og afdelingsmæssigt er forskellige størrelser. Det betyder ikke nødvendigvis, at undersøgelsens fund vil variere fra case til case, idet fokus er på det overordnede og værdimæssige ledelsesniveau snarere end på specifikke kontekstuelle forhold. Det vil kunne styrke den eksterne validitet, da ensartede fund på tværs af interne forskelle i casene kan pege på mere generelle tendenser (Bryman, 2016: 42). Udvælgelsen af to cases muliggør samtidig variation, da det tillader at kunne undersøge mangfoldighedsledelse i forskellige rammer, eftersom hver case kan belyse forskellige, men komplementære aspekter af mangfoldighedsledelse. Der fås ikke én ensidig forklaring, men forskellige sider af mangfoldighedsledelse, som tilsammen giver en helhedsorienteret forståelse (Neergaard, 2007: 22).

2.1.1. Region Nordjyllands politik for ansættelser og mangfoldighed

I 2012 vedtog Hovedudvalget i Region Nordjylland otte personalepolitikker med det formål at skabe et fælles grundlag for alle ansatte i regionen (Region Nordjylland, 2019: 3). Tanken bag var, at alle ansatte skulle have de samme muligheder og vilkår ved at arbejde ud fra de samme personalepolitiske værdier. Derfor er disse politikker gældende for alle ledere og medarbejdere i regionen, inklusiv de to omfattende afdelinger (Region Nordjylland, 2019: 3). Hovedudvalget er øverste led i Region Nordjyllands MED-system og fastlægger strategier og politikker i samarbejde mellem ledelse og medarbejdere om bl.a. arbejds- og personaleforhold (Region Nordjylland, 2023b: 4-10).

Region Nordjyllands politik for ansættelser og mangfoldighed er én ud af otte personalepolitikker, der blev vedtaget af Hovedudvalget i 2012 (Region Nordjylland, 2019: 19-21). Af et referat fra et Hovedudvalgsmøde i 2016 fremgår det, at der foretages justeringer af personalepolitikkerne, når det vurderes nødvendigt (Bilag 1). For politikken for ansættelser og mangfoldighed blev der gennemført visse justeringer i 2019 (Bilag 2). Men som det fremgår af personalepolitikkens titel, så er der et todelt fokus i politikken. Dels et fokus på mangfoldighed og dels et fokus på procedure ved ansættelser. De ændringer og tilføjelser, der er foretaget i politikken i 2019, relaterer sig således primært til ansættelsesdelen i politikken (Bilag 2). Det, der blev formuleret om mangfoldighed i personalepolitikken i 2012, er således det, der stadig gør sig gældende som Region Nordjyllands personalepolitiske værdier i 2025:

”Politikken handler også om at styrke mangfoldigheden på regionens arbejdspladser, idet forskellighed ses som en styrkelse af arbejdspladsen. Region Nordjylland ønsker, at sammensætningen af ansatte afspejler mangfoldigheden i befolkningen. For at fremme opfyldelsen af dette, vil Region Nordjylland arbejde målrettet for at undgå enhver form for forskelsbehandling begrundet i evt. handicap, køn, seksuel orientering, alder, religion, politisk anskuelse eller etnisk oprindelse.

Region Nordjylland vil således arbejde for:

- *At alle ansættelser foregår på et gennemskueligt, velbelyst og korrekt grundlag*
 - *At fremme ligestilling og ligebehandling mellem kvinder og mænd*
 - *At fremme integration*
- *At give lige indflydelse og lige muligheder i alle arbejdsfunktioner i Region Nordjylland”*

(Region Nordjylland, 2019: 19)

2.2. Videnskabsteori

Dette speciale har sit primære videnskabsteoretiske udgangspunkt i hermeneutikken og inddrager desuden socialkonstruktivistiske perspektiver. Begge retninger er fortolkende traditioner, hvormed forståelse og fortolkning ansues som nødvendige for at kunne forklare sociale fænomener som mangfoldighed og mangfoldighedspolitikker.

Hermeneutik bygger på pointen om, at mennesker skaber mening i deres handlinger og omgivelser, og at denne mening bør være genstanden for videnskabelige studier (Højberg, 2021: 289). Vi ønsker at forstå, hvorfor der inden for casenes rammer handles, som der gør, når det kommer til mangfoldighed blandt medarbejdere og de politikker, der er udviklet på området. Fortolkning spiller en central rolle i denne forståelse, da den viden specialet producerer, bygger på fortolkning og analyse af både personalepolitikker, samtaler, sociale handlinger og praksisser som berettes om i interviews med lederne. I lyset af dette fremgår også, at forskeren spiller en aktiv rolle i fortolkningsprocessen i fortolkende traditioner, såvel som i dette speciale (Højberg, 2021: 293). Da udsagn og handlinger kan forstås på mange måder, er målet at opnå en fortolkning, der giver en dækkende, sammenhængende og fyldestgørende forståelse af emnet (Højberg, 2021: 290). Dette sker gennem brug af det centrale princip om *Den hermeneutiske cirkel*, som beskriver, hvordan forståelse skabes og viden produceres gennem en konstant vekselvirkning mellem del og helhed. Dette bygger på en erkendelse af, at delene

kun kan forstås i relation til helheden – og omvendt – idet det netop er samspillet mellem disse, der skaber mening. Det er gennem relationen mellem elementerne, at forståelse og fortolkning bliver mulige (Højberg, 2021: 290). Der kan anlægges perspektiver på dele og helheder på mange måder. I dette speciale kan helhed ses som fænomenet mangfoldighed og mangfoldighedsledelse i Region Nordjylland, Mennesker og Organisation, Digitalisering og IT eller en større samfundsmæssig kontekst. Delene kan være enkeltstående interviews, afdelinger, specifikke mangfoldighedskategorier eller personalepolitikker i sig selv. Der kan altså være flere mulige helheder og dele, som alle påvirker hinanden og har betydning (Højberg, 2021: 292). Den cirkulære proces muliggør en dybdegående proces af fortolkning og øger muligheden for at fortolke en dækkende og sammenhængende mening og forståelse. Den cirkulære proces kan dertil være medvirkende til at undgå misforståelser, som er en risiko i fortolkende videnskabelige tilgange (Højberg, 2021: 290).

Det skal nævnes, at indeværende speciale ikke anvender eller anskuer den hermeneutiske cirkel som en metode til erkendelse af endegyldig sandhed, som det kan være tilfældet i den metodiske hermeneutik, der holder fortolkeren af eksempelvis en tekst uden for meningsdannelsesprocessen. I stedet trækker specialet på den filosofiske hermeneutik, hvor fortolkning og den hermeneutiske cirkel anskues som et ontologisk princip. Her forstås viden ikke som en objektiv sandhed, men som en fortolkning, der derved er præget af den kontekst, den skabes i (Højberg, 2021: 293).

Specialet har yderligere udgangspunkt i socialkonstruktivistiske perspektiver, da det anerkendes, at både mangfoldighed og mangfoldighedsledelse er et produkt af menneskelig handlen, og at praksis relateret hertil kan være påvirket af sociale, kulturelle og historiske processer. Derved kan der argumenteres for, at fænomenet er mere eller mindre socialt konstrueret (Rasborg, 2021: 403-404). Hermeneutikken og socialkonstruktivismen kan supplere hinanden godt, da begge traditioner ser vidensproduktion som en fortolkning og dermed er et produkt af sin kontekst snarere end en direkte afspejling af virkeligheden. De interviews, der indgår i specialet, er derfor heller ikke udtryk for en endegyldig sandhed, men repræsenterer forskellige perspektiver og fortolkninger. På samme måde er den viden, specialet producerer, ikke statisk, men foranderlig i takt med udviklingen i samfundet og organisationen (Rasborg, 2021: 406-408).

2.3. Induktiv tilgang

Indeværende projekt har udgangspunkt i en induktiv forskningsmetodisk tilgang, hvor empiri indsamles forud for inddragelse af teori (Boolsen, 2015: 241). På denne måde har specialet basis i

empirisk data, hvor analysen er formet af empiriens vægtede emner, hvortil teori er inddraget til analyse af de empiriske fund. Projektet er indledt med en granskning af eksisterende forskning om emnet mangfoldighedsledelse, men altså ikke teori. Der er derfor en åben tilgang til emnefeltet under empiriindsamlingen, men det skal nævnes, at der samtidig er blik for fund i den eksisterende forskning om mangfoldighedsledelse, hvormed forforståelser ikke sættes i komplet parentes, men også anvendes aktivt. Dette skyldes bl.a., at konteksten som casen eksisterer i, er vigtig at forstå, samt at viden om emnet skaber bedre betingelser for succesfulde og dybdegående interviews, da det giver anledning til gode, kvalificerede spørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 37-38). Med andre ord har specialet ligeledes få deduktive elementer, hvormed den forskningsmetodiske tilgang tager form af en overvejende induktiv tilgang, men ikke fuldstændig rendyrket.

Den induktive tilgang er valgt, da en empirifunderet analyse har større sandsynlighed for at afspejle virkeligheden i Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT, hvor forud valgte teorier og begreber i højere grad kan udspringe af spekulationer (Boolsen, 2015: 242). En risiko ved at forpligte sig til teorier tidligt i processen kan nemlig være, at forskeren kommer på afveje, da både perspektiver og kategorier kan forurenes af begreber og teori, som i højere grad gør sig gældende i andre kontekster samt at meget kreativitet i den analytiske proces kan gå tabt (Timmermans & Tavory, 2012: 169-170). Den induktive tilgang kan derved tilbyde en mere retvisende afdækning og analyse, da denne har forudsætning for indsigter og forståelse for forhold som i casen er reelle meningsfulde parametre (Boolsen, 2015: 242). Disse parametre udledes som kategorier, mønstre og sammenhænge, som udspringer af empirien gennem kodning af data, hvor kodningen bliver styrende for den teoretiske analyse. Kodningsprocessen vil senere uddybes.

2.4. Empiriindsamling ved semistrukturerede interviews

I dette speciale indsamles empiri ved 12 individuelle, semistrukturerede, kvalitative interviews. Heraf er der udført fem interviews i afdelingen Mennesker og Organisation (Bilag 7, 9, 10, 11 & 12), hvoraf der er udført fire interviews med kontorcheferne i afdelingen og et interview med afdelingens direktør. Der er desuden udført fem interviews i afdelingen Digitalisering og IT (Bilag 8, 13, 14, 15 & 16), hvoraf der er udført fire interviews med vicekontorchefer i afdelingen og et interview med afdelingens direktør. Sidst i dette afsnit præsenteres en tabel over informanterne. Formålet med disse interviews er at undersøge, hvordan ledere i de to afdelinger praktiserer mangfoldighedsledelse, samt hvilke

motiver og rationaler de tilskriver dette arbejde. Udvælgelsen og rekrutteringen af informanterne vil senere uddybes.

Valget af kvalitative interviews til at belyse specialets problemformulering hviler på ønsket om at opnå en nuanceret og dybdegående forståelse af praktiseringen af mangfoldighedsledelse i Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT. Ved at udføre kvalitative interviews med ledere fra disse afdelinger, der har direkte indflydelse på implementeringen af mangfoldighedsstrategier i de to afdelinger, er det muligt at få en dybdegående forståelse af de beslutningsprocesser, motivationer, overvejelser og udfordringer, der knytter sig til mangfoldighedsledelse (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 13, 31).

Specialets anvendelse af semistrukturerede interviews skyldes, at metoden tilbyder en forholdsvis fast ramme i form af en interviewguide med centrale temaer, mens der også er fleksibilitet til at tilpasse spørgsmålene eller stille nyopståede spørgsmål undervejs i interviewsituationen (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 37-38). Det gør det muligt at få nuancerede og kontekstspecifikke svar, fordi det er muligt at følge de veje, som informanten går i sine fortællinger, hvilket hænger godt sammen med den induktive metodiske tilgang, hvor emner netop kan emergere. Dette står i modsætning til strukturerede interviews, der følger en helt fast spørgeramme (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 34-36).

Foruden de 10 interviews med ledere i hhv. Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT, er der udført et interview med rekrutteringspartneren i Mennesker og Organisation. Rekrutteringspartnerens arbejde består primært i at understøtte rekrutteringsprocesser på tværs af organisationen, særligt i forbindelse med lederansættelser, ved eksempelvis udarbejdelse af jobopslag, planlægning og afvikling af samtaleforløb, udarbejdelse af cases og tests samt strategisk sparring med ledere (Bilag 17). Af eksisterende litteratur, som tidligere er fremlagt i problemfeltet, fremgår det, at rekrutteringsprocesser spiller en central rolle i at fremme diversitet, men kan være behæftet med en række udfordringer såsom bias. Således vurderede vi, at det var relevant at interviewe rekrutteringspartneren, da vedkommende kan belyse, hvordan regionen arbejder for at sikre en mangfoldig medarbejderstab i ansættelsesprocesser, herunder håndtering af bias, og dele sine erfaringer med udfordringer og succesfulde initiativer i praksis.

Forud for disse interviews med rekrutteringspartneren og ledere i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT, er der gennemført et indledende online interview på Microsoft Teams med mangfoldighedskonsulenten i Region Midtjylland (Bilag 18). Denne konsulent har et specifikt fagligt

fokus på at udvikle og implementere initiativer, der fremmer mangfoldighed i Region Midtjylland. Region Nordjylland har ikke en tilsvarende konsulent ansat, der har det som et specifikt fagligt fokus at fremme mangfoldighed i Region Nordjylland. Formålet med dette interview var todelt: For det første ønskede vi at opnå en dybere forståelse af de strategier og tiltag, der er implementeret i en anden regional kontekst. Forståelsen af mangfoldighedsstrategier i en anden regional kontekst kan bidrage til en bredere forståelse af, hvordan mangfoldighed håndteres i en offentlig organisation, herunder indsigt i konkrete strategier og tiltag. På den måde fungerer denne viden som et perspektivgivende grundlag, der styrker vores forståelse af, hvordan mangfoldighed kan håndteres strategisk og organisatorisk, uden at Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT skal være genstand for en direkte sammenligning. For det andet havde interviewet en metodisk funktion, da det skulle udbrede vores forståelsesramme og derved bidrage til at skabe et solidt grundlag for udformningen af meningsfulde spørgsmål til interviewguides til lederne. Derved også ruste os bedre til at facilitere interviews med lederne i Region Nordjylland samt sikre, at vi kunne stille relevante og kvalificerede opfølgende spørgsmål under selve interviewsituationerne. Nedenstående figur illustrerer en oversigt over informanterne, deres tilhørsforhold til afdelinger, underafdelinger samt stillingsbetegnelse:

Figur 3: Oversigt over informanter

Mennesker og Organisation		
Afdeling		Repræsenterende informant for afdelingen
		Direktør
HR		Kontorchef
Kvalitetsudvikling og Arbejds- miljø		Kontorchef
Uddannelse, Læring og Ledelse		Kontorchef
Kommunikation og Rekrutte- ring		Kontorchef Rekrutteringspartner
Digitalisering og IT		
Afdeling	Underafdelinger	Repræsenterende informant for afdelingen
		Direktør
National og Tværsektoriel IT	-Telemedicin	Vicekontorchef
	- National og tværsektoriel forvaltning	
	- National Covid-19 it-under- støttelse	
Strategisk Digitalisering	- Langsigtede, strategiske di- gitaliseringsprojekter	Vicekontorchef
	- Strategi og Styring	
	- Digital sundhedsinnovation	
Sikker og Stabil Drift	- Cyber- og informationssik- kerhed	Vicekontorchef
	- Drift 24/7/365	
	- End-to-end support	
Den Kliniske og Administrative IT-Arbejdsplads	- Applikationsdrift	Vicekontorchef
	- NordEPJ	
	- Digital understøttelse af ar- bejdsgange	
Region Midtjylland		
Afdeling	Informant	
HR	Mangfoldighedskonsulent	

Således baserer specialet sig altså på interviews som metode til empiriindsamling og er dermed forankret i en kvalitativ metode, hvilket naturligt giver anledning til en nærmere refleksion over de generaliseringsmuligheder, denne tilgang rummer. For i modsætning til kvantitative metoder, der ofte tilstræber statistisk generaliserbarhed, hvor forskningsresultater kan overføres direkte til en større population i numerisk forstand, tilbyder kvalitative metoder en analytisk generaliserbarhed (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 13-15). Analytisk generaliserbarhed opstår, når forskningsresultaterne fra en kvalitativ undersøgelse kan bidrage til en bredere forståelse af fænomenet ved at identificere mønstre, mekanismer og sammenhænge, der rækker ud over de specifikke cases, der er blevet undersøgt (Brinkmann & Tanggaard, 2015: 14; Kvale & Brinkmann, 2015: 334). Det vil sige, hvorvidt den dybdegående indsigt, man har fundet i ét studie, kan overføres og anvendes i lignende kontekster. I specialets kontekst betyder dette, at de semistrukturerede interviews med lederne ikke blot vil kunne give indsigt i de pågældende afdelinger, men kan potentielt bidrage til en bredere forståelse af, hvordan mangfoldighedsledelse muligvis praktiseres i andre lignende afdelinger i andre offentlige organisationer med lignende strukturer og arbejdsvilkår.

Det er desuden væsentligt at fremhæve, at ved anvendelsen af semistrukturerede interviews i specialet, der giver mulighed for at improvisere undervejs og følge op på lovende nye indfald i interview-situationen, lægges der ikke stærk vægt på at øge specialets reliabilitet. Reliabilitet henviser til muligheden for at resultaterne fra specialet kan reproducere på andre tidspunkter og af andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015: 318). Således skaber semistrukturerede interviews i stedet mulighed for variabilitet. Der lægges i stedet særlig vægt på at skabe transparens, hvor fremgangsmåderne i specialet, herunder design og gennemførelse, bliver beskrevet så nøjagtig som muligt, så det er muligt for læsere at vurdere lødigheden i specialets resultater (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 523).

2.4.1. Etablering af specialesamarbejde og rekruttering af informanter

Dette speciale er baseret på et samarbejde med afdelingerne Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT i Region Nordjylland. Specialesamarbejdet opstod som følge af en tidligere praktikperiode hos Mennesker og Organisation, hvor en af specialets gruppemedlemmer har været i praktik og efterfølgende er fortsat som studentermedhjælper. Denne eksisterende relation har betydet, at det har været relativt ukompliceret at etablere et samarbejde med afdelingerne.

Adgangen til feltet blev formelt etableret efter et møde mellem hele specialegruppen og direktøren for Mennesker og Organisation. For at sikre et bredt empirisk grundlag blev specialesamarbejdet

udvidet til også at inkludere afdelingen Digitalisering og IT, hvor yderligere ledere kunne inddrages i empiriindsamlingen. Direktøren for Mennesker og Organisation fungerede her som en nøgleaktør i at udvide samarbejdet til at inkludere Digitalisering og IT. Efter aftale mellem de respektive direktører blev der etableret et formelt samarbejde, hvor direktørerne agerede gatekeepere, da de faciliterede adgangen til lederne fra begge afdelinger samt regionens rekrutteringspartner (Monrad, 2018: 104-105). Direktøren for Mennesker og Organisation samt en vicekontorchef i Digitalisering og IT spillede en central rolle i at facilitere denne proces ved at orientere relevante ledere samt rekrutteringspartneren om vores speciale. Dette banede vejen for, at vi efterfølgende selv kunne tage direkte kontakt til lederne i de forskellige afdelinger samt rekrutteringspartneren og invitere dem til interviews.

Efter en indledende dialog med vicekontorchefen i Digitalisering og IT, stod det klart, at der er væsentlig forskel i ledelsesstrukturen i de to afdelinger. I Mennesker og Organisation varetager kontorcheferne en direkte personaleledelse. I Digitalisering og IT er det primært vicekontorcheferne, der varetager den direkte personaleledelse, mens kontorcheferne hovedsageligt leder deres vicekontorchefer. I Digitalisering og IT er der således 12 vicekontorchefer, mens der er to vicekontorchefer i Mennesker og Organisation, hvilket understreger forskellen i ledelsesstrukturen i de to afdelinger. På baggrund af denne indsigt besluttede vi at interviewe udvalgte vicekontorchefer i Digitalisering og IT og alle kontorcheferne i Mennesker og Organisation, da de har den tætteste kontakt med medarbejderne og dermed den største direkte indflydelse på anvendelsen af mangfoldighedsledelse i praksis.

De fire vicekontorchefer, der blev interviewet fra Digitalisering og IT, blev udvalgt i dialog med vicekontorchefen, som udpegede én vicekontorchef som repræsentant for hvert af Digitalisering og IT's fire kontorer. Da vicekontorchefen etablerede vores kontakter, kan der potentielt have været en bevidst selektion ud fra vicekontorchefens ønsker om, hvem der skal repræsentere afdelingen udadtil. Dette kan potentielt påvirke specialets reliabilitet og er et generelt dilemma i udvælgelsesprocesser og adgang til informanter (Monrad, 2018: 133-134).

Det har dog været en væsentlig fordel i forbindelse med dataindsamlingen, at den studerende, der er ansat som studentermedhjælper, har haft adgang til organisationens Outlook-kalenderbookingsystem. Dette har muliggjort en direkte koordinering og planlægning af møder og interviews med lederne, herunder booking af mødelokaler samt håndtering af kalendermæssige hensyn, uden behov for

mellemlid i processen. Denne adgang har formentlig reduceret ventetider og administrative forsinkelser, hvilket også har betydet, at interviewene har kunnet afholdes tidligt i processen.

Forud interviewene med afdelingernes ledere samt rekrutteringspartneren i Region Nordjylland, afholdt vi som tidligere beskrevet også et interview med Region Midtjyllands mangfoldighedskonsulent. Vi henvendte os til konsulenten på baggrund af vores granskning af feltet i forbindelse med udformningen af problemfeltet, hvor vi undersøgte, hvordan andre regioner havde udformet deres mangfoldighedspolitikker. Her blev vi opmærksomme på, at Region Midtjylland havde en specifik jobfunktion dedikeret til mangfoldighedsområdet, hvor konsulenten var angivet som kontaktperson for regionens mangfoldighedspolitik. Derfor kontaktede vi konsulenten via e-mail, hvilket førte til et online interview.

2.4.2. Udformning af interviewguides

De semistrukturerede interviews er udført på baggrund af tre forskellige interviewguides, herunder en interviewguide til mangfoldighedskonsulenten (bilag 5), til rekrutteringspartneren (bilag 4) og til lederne (bilag 3). Alle interviewguides indleder med først at sætte rammen for interviewet, hvilket omfatter formalia, og indleder interviewet med at informanten præsenterer sig selv og sin baggrund. Dette fungerer som et indledende spørgsmål, og giver anledning til at informanten får talt sig varm, men spørgsmålet fungerer også som et indblik i informantens baggrund, når det gælder de følgende spørgsmål i interviewguiden. Afslutningsvist spørges der ind til om informanten har eventuelle tilføjelser, som interviewguiden ikke indfangede, men som ikke desto mindre kan være relevante for undersøgelsen.

Alle interviewguides er udarbejdet i en tabel, hvor der skelnes mellem forsknings- og interviewspørgsmål (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 38). Overordnet skelnes der imellem disse inddelinger, da interviewspørgsmålene afspejler det mundrette, ligefremme og livsverdensnære i forhold til forskningsspørgsmål, som i højere grad omfatter et abstraktionsniveau eller er formuleret ud fra væsentlige fund i litteraturen, der har formet vores forforståelse (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 40). Herudover søger forskningsspørgsmålene ofte forklaringer på fænomener, processer eller sammenhænge, hvorimod interviewspørgsmålene søger konkrete beskrivelser af disse (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 40). Informanterne bedes altså ikke om at forklare de fænomener, som ses i forskningsspørgsmålene, men i stedet at beskrive deres oplevelser og meninger.

Interviewguidene rummer forskellige forsknings- og interviewspørgsmål alt efter om de henvender sig til rekrutteringspartneren, mangfoldighedskonsulenten eller lederne, hvilket vil blive uddybet i det følgende.

2.4.2.1. Interviewguide til ledere

Interviewguiden til henholdsvis direktørerne, vicekontorcheferne og kontorcheferne (bilag 3) har til formål at stille skarpt på ledelsesperspektivet, når det gælder mangfoldighed og anvendelse af mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen. I starten af interviewguiden er fokus på den konkrete personalepolitik, og der bliver læst et kort uddrag af denne. Hermed er formålet, at informanten skal forholde sig til Region Nordjyllands politik gennem spørgsmål, som skal indfange, hvad vedkommende hæfter sig ved i politikken, herunder hvordan de forholder sig til og fortolker politikken. Personalepolitikken bruges til at skabe et udgangspunkt for interviewet og åbne dialogen om, hvordan de forstår mangfoldighed, mens spørgsmålene dertil bruges til yderligere perspektiver og refleksioner, som informanterne har, og som strækker sig udover politikken. Dernæst kommer forskningsspørgsmålene henholdsvis ind på baggrunden for regionens mangfoldighedspolitik, som dækker over incitamentet for at have fokus på mangfoldighed, hvorvidt offentlige organisationer bør prioritere at fremme mangfoldighed, samt hvilken betydning personalepolitikken har for den daglige ledelse. Som det fremgår af problemfeltet, kan det være en udfordring at udføre mangfoldighedspolitikker i praksis, hvorfor vi i interviewguiden har konstrueret spørgsmål med fokus på, hvordan politikken udmønter sig på arbejdspladsen, herunder om der bruges bestemte strategier til at bringe politikken til live. I interviewguiden har vi desuden konstrueret et spørgsmål, der skal indfange, hvilke kvalifikationer og kompetencer der vægtes i en ansættelsesproces, da det som fremlagt i problemfeltet ofte er personlige kompetencer fremfor faglige kvalifikationer, der bliver det udslagsgivende for valget af kandidat til et job. Herefter kommer interviewguiden ind på udfordringer ved arbejdet med mangfoldighedsledelse, hvilken rolle medarbejderne har i mangfoldighedsledelse og fremtidsperspektiver, herunder hvordan informanterne ser på en mulig udvikling af mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen. Afslutningsvist bliver informanterne oplyst om at Region Midtjylland har en mangfoldighedskonsulent ansat, hvis formål som tidligere nævnt er at understøtte arbejdet med mangfoldighed. Denne viden bruges til at få indblik i informanternes tanker og overvejelser omkring en sådan stilling, hvor en ansat har mangfoldighed som et specifikt fagligt fokus, og det giver indsigt i, hvordan informanterne forholder sig til, hvordan mangfoldighed kan praktiseres og integreres i arbejdsgange i et fremtidsperspektiv.

2.4.2.2. Interviewguide til rekrutteringspartner

Interviewguiden med rekrutteringspartneren (bilag 4) stiller skarpt på arbejdet med mangfoldighed under rekruttering, og formålet med interviewguiden er at undersøge, hvordan der arbejdes med mangfoldighed strategisk i et rekrutteringsperspektiv. Som nævnt i problemfeltet, er jobsamtalen starten på en ansættelse og nåleøjet ind på en arbejdsplads, og rekrutteringsdelen er derfor relevant at undersøge, når det gælder fremmelse af mangfoldighed. Forskningsspørgsmålene vedrører derfor rekrutteringspartnerens rolle og betydning, Region Nordjyllands arbejde for at fremme diversitet i rekrutteringsprocesser, herunder hvilke konkrete tiltag og initiativer, der gøres brug af. Herudover kommer forskningsspørgsmålene ind på, hvad der vægtes ved ansættelse af ledere og hvilke udfordringer, der kan være ved at have mangfoldighed for øje ved rekruttering. Afslutningsvist spørges der ind til strategiske forudsætninger for mangfoldig rekruttering samt fremtidsperspektiver, som omfatter udviklingen af rekrutteringsstrategier for mangfoldighed.

2.4.2.3. Interviewguide til mangfoldighedskonsulent

Interviewguiden, som blev udarbejdet på baggrund af interviewet med mangfoldighedskonsulenten (bilag 5), bruges til at forstå hvad arbejdet med mangfoldighed indbefatter. Interviewguiden har færre spørgsmål end de andre interviewguides, da formålet først og fremmest er at give rum til at informanten kan komme ind på de områder, vedkommende synes er relevante. Herudover fungerer interviewguiden som et indblik i, samt en inspirationskilde til, hvordan der kan arbejdes med mangfoldighed i en organisation, og hvad en mangfoldighedskonsulent konkret kan bidrage med. Forskningsspørgsmålene vedrører derfor mangfoldighedskonsulentens rolle og betydning, samt hvilke overordnede strategier og konkrete tiltag, der tages i forbindelse med en implementering af mangfoldighed i Region Midtjylland. Herudover kommer der ind på udfordringer i dette arbejde, samt organisatorisk læring, når det gælder arbejdet med mangfoldighed.

2.4.3. Interviewerfaringer

Alle interviews blev afholdt i marts 2025 i mødelokalerne hos henholdsvis Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT. Valget af disse lokationer var begrundet i ledernes tætte kalendere, hvilket nødvendiggjorde en minimering af spildtid. Dette behov blev yderligere tydeliggjort af, at to ledere måtte udskyde deres planlagte interviews grundet situationer, der krævede deres opmærksomhed. At gennemføre interviewene krævede derfor en fleksibilitet og tilgængelighed fra vores side,

hvilket er forventeligt i lyset af ledernes positioner i organisationen. Konteksten har stor betydning for indholdet i interviews, da det er med til at producere informantens subjektivitet (Kvale & Brinkmann, 2015: 146). Valget om at foretage interviews på arbejdspladsen rummer derved både fordele og ulemper. En velkendt atmosfære kan bidrage til informanternes tryghed, hvilket kan skabe gunstige betingelser for åbenhed om emnet. Omvendt kan konteksten også resultere i en tilbøjelighed til at tilbageholde eventuelle afvigende holdninger, da de inden for arbejdspladsens rammer er underlagt krav om loyalitet og efterlevelse af organisationens politikker og forventninger, der derved kan skabe bias.

Under interviewene blev det klart, at vores korte oplæsning af personalepolitikken var en god beslutning, da de fleste ledere ikke havde politikken frisk i erindringen. Denne genopfriskning bidrog sandsynligvis til mere konkrete drøftelser af politikken, hvilket netop var vores hensigt. Nogle ledere havde forud interviewet fremsøgt og gennemlæst politikken, hvilket vidner om, at interview om emnet krævede nogen en vis forberedelsestid. Dette understreger samtidig at eksekveringen af mangfoldighedspolitikken for flere leders vedkommende ikke er en bevidst eller aktivt integreret del af deres daglige ledelsespraksis, men i nogle tilfælde har en mere ubevidst eller distanceret karakter. Dette kom yderligere til udtryk ved, at nogle ledere lettere kunne tage udgangspunkt i politikken, end om deres konkrete erfaringer med den i praksis.

Flere ledere udviste en markant interesse for, hvordan andre ledere havde udtalt sig om emnet, samt hvorvidt deres egne udsagn eventuelt adskilte sig fra mængdens. Dette kan afspejle en tendens til social desirability bias, hvor lederne har en interesse i at fremstå fordelagtigt eller politisk korrekt, hvilket potentielt kan påvirke oprigtigheden af deres udtalelser (Börger, 2012: 56). Social desirability bias kan relateres til økologisk validitet, idet det rejser en usikkerhed om, hvorvidt de udlagte udsagn i interviewene afspejler den faktiske praksis og virkeligheden i organisationen (Bryman, 2016: 42). Lederne havde tilsyneladende en opmærksomhed på at retfærdiggøre deres ledelsespraksis i forhold til emnet eller svare ”korrekt”. I denne forbindelse var der også ledere, der frabad sig at blive direkte citeret, særligt i spørgsmål af politisk karakter. Dette tyder på en bekymring for potentielle konsekvenser ved at udtrykke afvigende holdninger, og der blev tydeligt indikeret, at emnet er politisk sensitivt. Dette blev flere gange understreget gennem interviewene, hvilket skærpede vores opmærksomhed på de etiske overvejelser i specialets tilblivelse.

Efter hvert interview foretog vi en uformel evaluering af interviewet og reflekterede over erfaringer samt interviewguidens brug. I den forbindelse blev det vendt, hvad der havde fungeret godt og mindre godt, samt hvad der eventuelt skulle tilpasses til fremadrettede interviews, hvormed vi genbesøgte interviewguiden med henblik på justering. Justeringerne var i begrænset omfang, men en erfaring var at informanterne havde svært ved at svare på hvad de gjorde for at deres medarbejdere føler sig inkluderet. På baggrund af denne erfaring rettede vi fokus på i stedet at spørge ind til hvorvidt de har medarbejdere med særlige behov og yderligere hvad de konkret gør for at imødekomme disse. På denne måde fik vi interviewene ledt dybere ind i det pågældende emne og informanterne fik lettere ved at tale om behov og hensyn samt balancering og grænser for hensyn, som fremmede en dybde i deres fortællinger.

2.5. Etiske overvejelser

I forbindelse med både gennemførelsen af interviews og indtræden på informanternes arbejdsplads har det været nødvendigt at forholde os til de etiske overvejelser, der følger heraf. En etisk tommelfingerregel er kravet om informeret samtykke, hvilket indebærer, at informanterne oplyses om undersøgelsens overordnede formål, hvilke aspekter der undersøges, samt hvordan deres deltagelse er relevant i denne sammenhæng. Da deltagelse er frivillig, gøres det klart, at informanterne har mulighed for at undlade at besvare spørgsmål eller trække deres samtykke tilbage, hvis de måtte finde det nødvendigt (Kvale & Brinkmann, 2015: 116).

Da interviewene omhandler informanternes arbejde og jobsituation, medfører dette særlige krav til håndteringen af informationer, der potentielt kan spores tilbage til informanterne. Sådanne forhold kan anses for følsomme, og det er derfor en etisk tommelfingerregel at anonymisere informanterne, og samtidig sikre at særlige karakteristika ikke afslører informanternes identitet (Kvale & Brinkmann, 2015: 117). Dog vanskeliggøres anonymisering i specialets cases, idet lederne, mangfoldighedskonsulenten fra Region Midtjylland samt rekrutteringspartneren i Region Nordjylland indtager så særegne positioner, at deres stillingsbetegnelser eller udsagn potentielt kan føre til identifikation. Således må det erkendes, at en fuldstændig anonymitet er yderst vanskelig at opretholde i praksis, da særlige karakteristika kan afsløre informanternes identitet (Kvale & Brinkmann, 2015: 117).

Idet fuldstændig anonymitet i praksis viser sig at være vanskelig at opretholde, har vi foretaget grundige etiske overvejelser om, hvordan informanterne fremstilles, hvilke udsagn der potentielt kan være følsomme, samt hvordan empirien præsenteres. Dette er i overensstemmelse med endnu en etisk

tommelfingerregel, der tilsigter at minimere risikoen for negative konsekvenser ved deltagelse (Kvale & Brinkmann, 2015: 118). En af de ting vi har gjort for at mindske risikoen for, at informanterne kan genkendes og dermed udsættes for utilsigtede konsekvenser er, at vi anvender stillingsbetegnelser frem for navne, således at lederne i flere afsnit kan forveksles med hinanden. I analysen skelnes der således ikke mellem forskellige ledertyper som direktører, kontorchefer og vicekontorchefer – de omtales samlet som ‘ledere’. Dette valg er truffet for at fastholde undersøgelsens fokus på strukturelle og organisatoriske forhold frem for på individuelle ledere. Der skelnes dog i analysen mellem ledere fra afdelingerne Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT for at kunne identificere mønstre som ligheder og forskelle på tværs af de organisatoriske kontekster. Dette gøres ved i henvisninger til bilag at angive, om der er tale om en leder fra Mennesker og Organisation (Leder A) eller en leder fra Digitalisering og IT (Leder B), mens der stadig angives et unikt bilagsnummer for hver informant. Det skal dog bemærkes, at nogle af informanterne har kendskab til, hvilke kollegaer der deltager i undersøgelsen, hvilket kan betyde, at de i visse tilfælde vil kunne genkende hinanden i citater.

Vi kan desuden ikke tilbyde samme grad af anonymisering for rekrutteringspartneren, da denne person indtager en unik funktion i organisationen og ikke indgår i en større gruppe af tilsvarende stillinger. Det betyder, at det ikke er muligt at garantere anonymitet, da der er en reel risiko for genkendelse, selvom navnet udelades. Det udgør en metodisk udfordring, da det kan gøre det vanskeligt at foretage en dybdegående og nuanceret fortolkning af denne del af empirien. Vi har derfor bestræbt os på at behandle udsagn fra denne informant med særlig varsomhed og etisk omtanke, således at fremstillingen ikke kan få konsekvenser for informanten, men uden at dekonstruere udsagnene i en sådan grad, at mening og sandhed går tabt (Kvale & Brinkmann, 2015: 118; Tanggaard & Brinkmann, 2020: 597).

2.6. Transskribering af interviewmateriale

Efter afholdelse af interviewene er det indsamlede empiriske materiale transskriberet, så lydfilerne med det mundtlige interviewmateriale er forvandlet til en skreven tekst der kan bruges til en analyse (Kvale & Brinkmann, 2015: 235). Transskriptioner er så at sige oversættelser fra talesprog til skriftsprog, hvor arbejdet heri lægger op til en række vurderinger og beslutninger (Kvale & Brinkmann, 2015: 235-236). I forlængelse heraf fastlagde vi forud for selve transskriberingsarbejdet nogle transskriberingskonventioner, som fungerede som en række retningslinjer med det formål at sikre en systematisk og ensartet bearbejdning af interviewmaterialet (Bilag 6). Vi har desuden ikke taget

overflødige fyldord som “øh”, stammen eller lign. med i transskriberingen, medmindre det har en særlig betydning for det sagte. I de udvalgte citater, der er medtaget i analysen, har vi desuden i enkelte tilfælde justeret og rettet på sætningsopbygning og grammatik, for at sikre at citaterne er meningsfulde at læse.

I transskriberingsarbejdet er der desuden taget højde for metodiske og etiske overvejelser vedrørende informanternes anonymitet. For at imødekomme dette er personnavne, som tidligere nævnt, udeladt og erstattet med stillingsbetegnelser. Der er dog som beskrevet i afsnittet om etiske overvejelser ikke tale om fuldstændig anonymisering, da identifikation muligvis i nogle tilfælde kan ske ud fra kontekstuelle oplysninger.

2.7. Anvendelse af generativ kunstig intelligens i specialet

Kunstig intelligens (AI) kan fungere som et hjælpsomt redskab i henhold til skabelse af indhold, hvorfor det er anvendt i nogle af specialets faser og afsnit. Af denne grund findes det også relevant at udlægge anvendelsen og beskrive de overvejelser, som anvendelsen er behæftet med. Særligt har vi anvendt generativ kunstig intelligens (GAI), som i modsætning til mere traditionel AI lærer af data og forbedrer sig uden for regelbaserede systemer og derfor har medført et revolutionært skifte i, hvorledes viden kan skabes og formidles (Feher, 2025).

Først og fremmest er der gjort brug af Microsoft Words transskriptionsfunktion, hvor lydfiler fortroligt gemmes på personlige Onedrive-konti, og hvor Azure Speech service anvendes til lydtransskription direkte i Microsoft Word. Valget herom lettede transskriberingsarbejdet, men transskriptionerne skulle stadig lyttes igennem, redigeres og forfines betydeligt. Valget om netop Microsofts service til transskription bunder i den sikkerhed, som er forbundet med brugen af personlige onedrive-konti, således at fortroligt datas sikkerhed opretholdes. Udover denne anvendelse er sprogmodellerne ChatGPT og Microsoft Copilot brugt til bl.a. oversættelse af faglige begreber fra engelsk til dansk, korrektion af tegnsætning og til at afkorte og præcisere afsnit, forbedre sproglige formuleringer og give forslag til overskrifter. Sidstnævnt er programmet Wordclouds anvendt til at generere den visuelle illustration til specialets forside. Brugen af GAI har således bidraget til en effektivisering af arbejdsprocessen med specialet og har derudover ageret en form for sparringspartner i henhold til at sikre præciseret og meningsfuld formidling.

En almen kritik af brugen af GAI er, at det udfordrer ejerskab og autenticitet, da indhold genereres og således er distanceret fra den kreative og intellektuelle indsats som skaberen af teksten har lagt i arbejdsprocessen (Feher, 2025: 22-23, 42-43). Af denne grund er GAI ikke anvendt til at generere formuleringer direkte i specialet, men nærmere anvendt til finjustering af et skriftligt output skabt af os, således at teksten ikke adskiller sig væsentligt fra originalt skrevne tekststykker og ejerskab, og autenticitet bevares. Denne tilgang til GAI beror også på en nødvendig kritisk og reflekteret metodisk indgangsvinkel til brugen af kunstig intelligens, bl.a. fordi det data, som modellerne er trænet på, kan være biased og potentielt skabe forringede fortolkninger med negative konsekvenser for vidensproduktion- og kvalitet (Feher, 2025: 22-23, 61-62). GAI i specialet har således fungeret som en bevidst og afbalanceret anvendt sparringspartner og har altså ikke erstattet refleksion og forståelse i henhold til metodiske, teoretiske eller analytiske dele af specialet.

2.8. Kodning og analysestrategi

Specialets analyse indledes med en systematisk bearbejdning og organisering af empiri. Det indebærer en datareduktion, hvor datamaterialet sorteres i forskellige segmenter med en given kode eller overskrift, som udspringer af empirien (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 484). Denne proces er gennemført ved hjælp af det kvalitative dataanalyseprogram Nvivo, som muliggør en systematisk organisering af al empiri ved kodning. Kodning beskriver således den proces, hvor afgrænsede databidder identificeres og navngives, som på en måde repræsenterer den samme deskriptive idé (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 484-485; Clarke & Braun, 2017: 297).

I specialet arbejdes der ud fra en datastyret kodning, såkaldt *in vivo*-kodning, hvor ord eller vendinger hentes fra informanternes udsagn i empirien og bruges som inspiration til overskrifter på kategorier (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 485). Denne tilgang understøtter specialets brug af den induktive metode, idet kodningen ikke foretages ud fra en på forhånd defineret teoretisk ramme (Clarke & Braun, 2017: 298). Det kan dog være en udfordring i analysens indledende faser, da fraværet af en teoretisk referenceramme betyder, at der ikke er en fast rettesnor i arbejdet med empirien.

De identificerede kategorier, som hver især repræsenterer en fælles deskriptiv idé, danner grundlaget for de overordnede temaer, analysen i specialet struktureres omkring. Gennem kodningsprocessen etableres således en analytisk ramme, hvori empirien organiseres i meningsfulde mønstre, der danner fundamentet for den videre fortolkning. De kodede temaer bliver dermed centrale for både analysens argumentation og forståelsen af det empiriske materiale.

Specialets analysestrategi er således en tematisk analyse, hvor indholdet, og hermed informanternes beskrivelser af hændelser og oplevelser af afdelingernes praksis, er det centrale fokuspunkt (Riessmann, 2017: 246-247; Clarke & Braun, 2017: 297) for at undersøge og besvare specialets problemformulering. Det er væsentligt at bemærke, at det i dette speciale er vanskeligt at adskille analysestrategien fra selve kodningsprocessen. Årsagen hertil er, at de tematikker, som strukturerer analysen, som nævnt udspringer af kodningsarbejdet. Kodningen udgør således ikke blot en teknisk forberedelse til analysen, men er en integreret del af den analytiske strategi, idet det er gennem kodningsprocessen, at de centrale mønstre og meningsfulde sammenhænge i det empiriske materiale identificeres og organiseres. Dermed bliver kodningen både en analytisk og strukturerende praksis.

De kodede temaer, som udspringer af empirien, er styrende for hvilke teorier, der efterfølgende inddrages og analyseres med udgangspunkt i (Tanggaard & Brinkmann, 2015: 485; Charmaz, 2017: 188). Når de centrale temaer er udledt af det empiriske materiale, inddrages relevante teoretiske begreber med henblik på at styrke analysens pointer og skabe dybere forståelse. Kombinationen af empirisk forankrede temaer og teoretiske perspektiver danner herefter grundlaget for de analytiske fortolkninger og specialets samlede konklusioner (Järvinen & Mik-Meyer, 2017:16). I analysen fremhæves desuden udvalgte citater, som i kombination med relevant teori, tydeliggør de centrale analytiske pointer inden for hvert tema (Järvinen & Mik-Meyer, 2017: 17).

Kodningsarbejdet, der har ledt til de endelige tematikker, er udført af alle studerende i specialegruppen, hvilket sikrer, at vi deler den samme forståelse af empirien, og dermed undgår mistolkninger af empirien. På den måde øges den interne reliabilitet i undersøgelsen (Bryman, 2016: 275), mens analyseprocessen samtidig tager form som en cyklisk proces, hvor nye indsigter opstår løbende i takt med, at vi på skift koder materialet og bringer forskellige perspektiver i spil (Bengtson & Andersen, 2017: 276).

De identificerede temaer fremgår af nedenstående tabel (figur 4). I tabellen fremgår de overordnede temaer, hvor der desuden knyttes en række undertemaer til flere af temaerne. Undertemaerne bidrager til at nuancere og konkretisere analysens hovedpointer.

Figur 4: tabel med overordnede temaer og undertemaer

Overordnede temaer	Undertemaer
Ledernes motivationer for mangfoldighedsledelse	Mangfoldighed som social ansvarlighed
	Mangfoldighed som en nødvendighed for konkurrenceevnen
	Mangfoldighed som et samfundspres
	Mangfoldighed som en brandingstrategi
	Mangfoldighed som faglig styrke i opgaveløsningen
Fra politik til praksis	Mangfoldighed i hverdagen: italesættelse som primær strategi
	Mangfoldighed i praksis: hensyn og handling
	Rekruttering som strategisk mulighedsrum
	Jobopslag som det indledende skridt mod mangfoldig rekruttering
Mellem vision og praksis	
	Forening af forskellige og paradoksale hensyn
	Ledelsespræferencer i rekruttering som potentiel udfordring for mangfoldighedsledelse
	Mangfoldighed som uhåndgribelig dimension
	Bekymring for diversity washing
	Når køn udfordrer mangfoldighedsledelse
Det fremtidige arbejde med mangfoldighed	

De overordnede temaer og undertemaer præsenteres og uddybes mere indgående i analyseafsnittet.

3. Teoretiske afsæt og nøglebegreber

Dette afsnit introducerer de centrale teoretiske afsæt og begreber, der danner det analytiske grundlag for specialet. Begreberne udspringer af organisationssociologiske perspektiver fra institutionel teori, corporate branding, diversity washing og organisatorisk identitet, begreber fra ledelsesteori, paradoksledelse samt det kønnede arbejdsmarked. Begreberne er udvalgt med udgangspunkt i deres relevans for informanternes udsagn om mangfoldighedsledelse. Samlet set muliggør de en flerstrengt forståelse af empirien på mikro-, meso- og makroniveau.

3.1. Institutionel teori

I *institutionel teori* anskues institutioner som socialt skabte fænomener, der udspringer af interaktion mellem mennesker, og de fælles forestillinger og normer, der skabes og deles. Moderne organisationer består dermed af en lang række værdier, forestillinger og antagelser om, hvordan verden ser ud. Disse forestillinger er styrende for den måde, hvorpå mennesker organiserer sig og organisationer bliver indrettet (Pedersen, 2014: 233-234). Således er perspektivet primært på mesoniveau, idet fokus er på organisationers ageren i en institutionel kontekst. Institutionel teori dækker over en bred palette af begreber, hvoraf begreberne legitimitet og isomorfi vil blive brugt i specialet. Begreberne udplukket fra institutionel teori kan belyse, hvordan organisationer er et produkt af det omkringliggende samfund, herunder hvordan og hvorvidt mangfoldighedsledelse praktiseres. I forlængelse heraf vil begreberne corporate branding og organisatorisk identitet blive fremlagt, og ydermere bruges til at nuancere legitimitetsbegrebet.

Legitimitet betegner den generaliserede opfattelse af, at en organisations handlinger er passende, korrekte eller hensigtsmæssige i forhold til samfundets normer, værdier og overbevisninger. Det gør legitimitet til en vigtig ressource, som organisationer aktivt efterstræber at opnå eller opretholde (Pedersen, 2014: 241-242). For at leve op til omverdens opfattelse af, hvad der er acceptabelt, medvirker legitimitet til at begrænse variation, og presser organisationer til at agere på samme måde. Det ses i nødvendigheden af, at organisationer forholder sig til og indoptager bestemte ledelsesformer og – praksisser eller organisatoriske former, som i forvejen findes i andre organisationer (Pedersen, 2014: 241). Ønsket om at være en legitim organisation resulterer dermed i en høj grad af ensliggørelse og standardisering samtidig med, at der opstår et fravalg af illegitime former og praksisser, så organisationen ikke mister sin troværdighed eller betragtes som useriøs af omverdenen (Pedersen, 2014: 241).

Der findes tre former for legitimitet, herunder *den pragmatiske legitimitet* som er baseret på interessenters egennytte, hvilket vil sige, at organisationen fremstår legitim, når den imødekommer disse behov og skaber værdi. *Den moralske legitimitet* refererer til, at organisationers aktiviteter foretages ud fra vurderingen af, at aktiviteten er det rigtige at gøre, mens *den kognitive legitimitet* opstår, når en organisations struktur tages for givet, og det handler dermed ikke om, hvorvidt det er nyttigt eller det rigtige at gøre, men at det opfattes som naturligt (Pedersen, 2014: 242).

I forlængelse af legitimitetsbegrebet introduceres begrebet *isomorfi*, som bidrager til at forklare, hvordan organisationer tilpasser sig omverdenens forventninger i ønsket om at opretholde legitimitet, og på den måde bliver bestemte praksisser, strukturer mm. tillagt en bestemt værdi, hvilket resulterer i en ensliggørelse af organisationer (Pedersen, 2014: 242). Organisationer, der befinder sig inden for samme type institutionelle omgivelser, vil komme til at minde stadig mere om hinanden, fordi der er bestemte dominerende opfattelser af hvad “god” og “rigtig” organisering er (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 195). Der er flere mekanismer, der skaber isomorfi inden for organisatoriske felter, herunder *tvangsmæssig isomorfi* og *mimetisk isomorfi* (Pedersen, 2014: 242-243). Tvangsmæssig isomorfi baseres på politisk indflydelse og et forhold mellem den, der påtvinger en bestemt praksis eller form, og den, der påtvinges en bestemt form (Pedersen, 2014: 242). Organisationen bliver med andre ord presset af andre aktører til at indordne sig krav. Den mimetiske isomorfi omfatter kopiering og henviser til, at organisationer orienterer sig mod, hvad andre organisationer gør, og imiterer derefter deres adfærd. Bevæggrunden er ikke nødvendigvis at opnå produktivitet eller økonomisk gevinst, men snarere at fremstå professionel (Pedersen, 2014: 243).

3.1.1. Corporate branding, organisatorisk identitet og diversity washing

Corporate branding er relevant i analysen af, hvordan organisationer forsøger at fremstå som legitime i omverdens øjne. Begrebet skal forstås i konteksten af den stigende grad af brandlogik, der styrer organisationer. Corporate branding refererer til den samlede organisatoriske identitet og det image, som organisationer projicerer udadtil. Legitimitet fungerer som en vigtig ressource i corporate branding, da organisationens brand skal afspejle og kommunikere de værdier og normer, som omgivelserne anser som værende passende. For at fastholde legitimitet skal organisationens brand og handlinger stemme overens med de sociale forventninger og værdier, der er i samfundet (Pedersen, 2014: 241; Frandsen & Kjærgaard, 2014: 641). Brandet kan siges at være organisationens livline til omgivelserne og fungerer som grænsefladen mellem organisationen selv og borgerne (Frandsen &

Kjærgaard, 2014: 641). Organisationer har et behov for at differentiere sig ved at skabe et legitimt og attraktivt image, så de først og fremmest kan fastholde deres position og herefter have mulighed for at udvikle sig (Frandsen & Kjærgaard, 2014: 641). De vestlige samfund er i stigende grad domineret af branding logikker, hvor udviklingen har bevæget sig hen imod at stille skarpt på organisationen i dens helhed, herunder dens vision, værdier og kultur, fremfor de konkrete produkter eller ydelser (Frandsen & Kjærgaard, 2014: 641). Hermed er det nødvendigt for organisationer ikke kun at fokusere på det konkrete arbejde, der udføres, men også til de sociale forventninger, som organisationer som helhed tilskrives. Det er et fællestræk fra legitimitetsbegrebet, der også henviser til vigtigheden af at kunne retfærdiggøre trufne valg og handlinger, der finder sted inden for sociale rammer (Pedersen, 2014: 242).

Som et supplement til corporate branding, introduceres begrebet *diversity washing* (Baker et al., 2024), hvilket refererer til en måde, hvorpå organisationer i stigende grad fremstiller sig som engagerede i mangfoldighed og inklusion, men at det ikke nødvendigvis afspejler organisationens eller virksomhedens faktiske praksis, kultur, værdier eller medarbejdersammensætning. Fremstilling udgår fra bl.a. kommunikation og branding, og i tilfælde dette ikke afspejler den reelle virkelighed, men kommunikerer misvisende, kan det betegnes som diversity washing. Det er således et billede på, når organisationer pynter på deres sociale ansvar for at fremstå mere ansvarlige, end de reelt er (Baker et al., 2024: 1662-1664). Begrebet har sin relevans i specialet, da der bl.a. undersøges, hvordan lederne i de to afdelingers giver mangfoldighedspolitikken liv i praksis, og diversity washing således er risikobilledet på en potentiel utilstrækkelig gennemførelse i ledelsespraksis.

I forlængelse af begrebet corporate branding introduceres begrebet om organisatorisk identitet, da organisationer ofte gør brug af strategisk identitetsarbejde, der har til formål at skabe en sammenhæng mellem deres brand og deres organisatoriske identitet. Dette skal sikre, at brandet fremstår som en integreret del af organisationens kerne og ikke som et opportunt tiltag (Frandsen & Kjærgaard, 2014: 643). I forsøget på at skabe denne kobling er fokus på symboler og adfærd. Det symbolske arbejde er ofte rettet udadtil mod eksterne aktører gennem logoer, design mm. (Frandsen & Kjærgaard, 2014: 643). Den anden del af at skabe sammenhæng mellem brand og identitet, er det adfærdsmæssige identitetsarbejde, der har til formål at styrke de ansattes identifikation med arbejdspladsen, så de aktivt lever op til de værdier og normer, der er forbundet med arbejdet. Dette sikrer, at de ansatte agerer i overensstemmelse med brandet, hvilket understøtter den organisatoriske identitet. Den organisatoriske identitet defineres som “*hvordan organisationsmedlemmer opfatter og forstår ‘hvem vi er’ og*

‘hvad vi står for’ som organisation” (Frandsen & Kjærgaard, 2014: 643). Identitet er derfor ikke en objektiv størrelse, men er forankret i de individer, som er en del af organisationen. For at understøtte denne sammenhæng mellem organisatorisk identitet og brand, anvendes interne brandingstrategier, som har fokus på at styre handlemåder, og dette kræver ofte tværorganisatorisk samarbejde i organisationen, for at sikre, at både organisatoriske værdier og identitet er integreret i organisationen, for at sikre konsistens. Denne fælles forståelse er central, da det sikrer, at ansatte er i stand til at handle i tråd med organisationens værdier og dermed bidrage til at opretholde troværdigheden ved brandet (Frandsen & Kjærgaard, 2014: 643).

3.2. Ledelseslandskabet

Ledelse er et bredt forskningsfelt med mange forskellige indfaldsvinkler afhængigt af, hvilken rolle ledere og ledelsen skal have i organisationen, og hvad formålet er (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 375-376). I dette afsnit uddybes en række begreber inden for ledelse som omfatter forskellige ledelsesaspekter internt i organisationer og udspiller sig primært på mikroniveau. De udvalgte begreber er forankret i eksisterende ledelsesteori og inddrages i analysen med henblik på at belyse, hvordan lederne i de to afdelinger i praksis tilgår og arbejder med mangfoldighedsledelse. Begreberne anvendes således som redskaber til at undersøge og tydeliggøre de forskellige ledelsesmæssige tilgange, som kommer til udtryk i ledernes beskrivelser af deres praksis.

En måde at lede på er gennem den *indirekte ledelse*. Her skaber lederne de organisatoriske rammer, der indirekte former medarbejdernes tænkning, holdning eller adfærd. Således er fokus på de strukturelle og kulturelle greb snarere end direkte kommunikation. *Direkte ledelse* derimod indebærer konkret interaktion med medarbejdere – f.eks. via møder og e-mails (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 377). Eftersom den indirekte ledelse i særlig grad præger ledernes tilgang til mangfoldighedsledelse i empirien, fokuseres der i teoriafsnittet på dette perspektiv. Den indirekte ledelse kan inddeles i to hovedformer: *formelle* og *uformelle* organisationstræk. Det formelle omfatter mål, strategi, organisationsstruktur og formelle programmer for bl.a. rekruttering og socialisering. Ledelsesopgaven består i at markere mål, fastlægge strategier og danne rammerne for, hvordan rekruttering skal foregå (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 378). De uformelle organisationstræk består i at forme organisationskulturen, f.eks. ved at styrke værdier og normer blandt medarbejderne eller modsat at forsøge at ændre dem. Det sker oftest gennem skriftlig kommunikation, mundtlige budskaber samt ved, at ledere selv agerer rollemodeller for den ønskede adfærd (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 378). Denne praksis hænger tæt

sammen med lederes *interpersonelle roller*, som omhandler evnen til at navigere i og aflæse sociale sammenhænge. Da lederen også fungerer som et symbol, både internt i organisationen og udadtil, er det afgørende at kunne tilpasse adfærden til forskellige kontekster (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 382).

Institutionel værdibaseret ledelse er en ledelsesform, der består i, at ledere skal skabe et fælles værdigrundlag i organisationen, da bestemte følelser for organisationen styrker engagement og interesse i at opretholde organisationen. Ledere skal derfor udvælge nøgleværdier, og opbygge organisationen i overensstemmelse med opfattelser og forventninger, der præger de institutionelle omgivelser (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 399). Organisationens overlevelse afhænger således ikke kun af kvaliteten af ydelser og service fra organisationens side men er i høj grad et spørgsmål om, hvorvidt omgivelserne har tillid til organisationen. Denne tillid afhænger af om organisationens værdigrundlag afspejler normerne i omgivelserne, samt at strategi, organisationsstruktur mm. er i overensstemmelse med hvad, der alment er accepteret (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 401). For at opnå dette er det afgørende, at ledelsen formulerer konkrete strukturer og praksisser, der understøtter organisationens mål, hvilket kaldes *institutionalisering af formål* (Jacobsen & Thorsvik, 2022: 400). Med andre ord er det ikke tilstrækkeligt at formulere en vision skriftligt, da det skal omsættes til praksis gennem strategier og konkret handling.

3.3. Paradokser kompleksitet i ledelse

En uundgåelig del af ledelse er at skulle navigere i krav og forventninger, og disse forekommer ofte modstridende. Paradoksteori er relevant at inddrage i dette speciale, da der i empirien tegnes et billede af at Region Nordjyllands personalepolitik for ansættelser og mangfoldighed, samt ledelse i dette henseende, er behæftet med betydelige spændinger, balancer og prioriteringer, som lederne finder udfordrende i deres ledelsespraksis. Tilstande af modstrid kan betragtes som organisatoriske paradokser, hvilket ledelsesforsker Betina Wolfgang Rennison og Jan Heiberg Johansen har beskæftiget sig indgående med. Paradokser kan ses som udtryk for rationaler, logikker, elementer eller koder, som forekommer modstridende, men er vedvarende til stede i organisationer (Johansen, 2018: 13; Rennison, 2011: 271). Ved paradokser er der ikke blot tale om et problem, som kan løses, men om modstrid mellem nogle forhold eller poler, hvor der er ulemper forbundet med at vægte eller overse den ene pol, og der altså ikke eksisterer entydige løsninger (Johansen, 2018: 13-14). Derfor er paradoksteorien også centreret om taktikker til håndtering, da samspillet mellem paradokser og taktikker er afgørende for konstruktiv forebyggelse og værdiskabelse i organisationer (Heiberg, 2018: 12-13).

Perspektiver inden for paradoksteori kan bidrage til at se potentialer ved mangfoldighed og praktisering af mangfoldighedsledelse gennem inddragelse af konkrete handlemuligheder til at bryde disse paradokser.

3.3.1. Taktiktyper til strategisk håndtering

Johansen lægger vægt på taktikker til håndtering af paradokser, hvor han opererer med tre taktiske logikker, som også kan benævnes responstyper, som ledere kan agere ud fra i mødet med paradokser. Disse benævnes som *undvigelse*, *aktivering* og *transcendens*, som alle potentielt kan være anvendelige, da konstruktiv håndtering er kontekst- og situationsafhængig (Johansen, 2018: 139-143).

Undvigelse er den første taktik, som er når organisationen eller lederen har behov for at undgå eller undslippe modstridende krav. Til dette kan benyttes en af følgende overordnede undvigelsestaktikker: *adskillelse* eller *favorisering*. Adskillelse kan som eksempel være at opdele funktioner, roller og ansvar i en organisation, som kan adskilles i henholdsvis tid, emner eller rum. Tidsligt kan der eksempelvis prioriteres én pol, mens organisationens øvrige krav varetages på et senere tidspunkt. Adskillelse i emner kan medføre forskelligt arbejde med forholdene og dermed også forskellig prioritering. Rumlig adskillelse er når man fokuserer på at engagere modpolerne samtidig, men adskiller dem i forskellige enheder (Johansen, 2018: 147-152). I favorisering vælges en pol frem for en anden og her kan gøres brug af *oppositionstaktik* eller *symboltaktik*. I oppositionstaktik skabes en entydighed, hvor kun én side af paradokset håndteres, hvilket er en konfliktuel taktik, som kan give anledning til uønskede reaktioner. I symboltaktik vælges en pol også frem for en anden, men valget herom skjules i praksis ved eksempelvis at foregive at følge krav eller politikker, som ikke følges (Johansen, 2018: 154-156). *Aktivering* er den anden taktik og handler om at anerkende begge poler og forsøge at tilgode begge sider af paradokset. Inden for aktiveringstaktikken kan der gøres brug af følgende yderligere taktikker: *neutralisering* og *kobling*. Ved neutraliseringstaktikken ophæves spændinger gennem kompromisser. Ved kobling integreres paradokserne i en ligeværdig sameksistens. *Transcendens* er den tredje taktik og handler om at skabe en ny helhed mellem polerne, hvor modstrid overskrides, eksempelvis gennem fælles visioner, som delvist kan ophæve fundamentale modsigelser gennem reformulering af fælles mål. Håndtering kan ske gennem eksempelvis arbejde med dynamisk delegering af arbejdsopgaver mellem forskellige aktører (Johansen, 2018: 169-170).

I paradoksteorien kritiseres særligt undvigelsestaktikker for at være uproduktive (Johansen, 2018: 148). De bliver ofte opfattet som kortsigtede og destruktive i modsætning til aktivering og

transcendens, som er mere langsigtede perspektiver. Johansen peger dog på, at samtlige taktiktyper anvendes i lederes praksis, og at det ikke i enhver sammenhæng er efterstræbelsesværdigt at aktivere eller transcendere paradokser, hvormed undvigelsestaktikkerne også kan være gavnlige (Johansen, 2018: 140). Taktikkerne skal betragtes mere flydende end isoleret set, da de har begrænset holdbarhed og både kan sameksistere og afløse hinanden. Derved er brugen af taktiktyperne også dynamiske processer, og de kan have hverdagslig karakter på mikroniveau såvel som makroniveau (Johansen, 2018: 143-145).

3.3.2. Af-paradoksering og re-paradoksering som strategisk håndtering

Ifølge Betina Wolfgang Rennison er lederskab en rolle, som skabes individuelt af den, som indtræder i en ledelsesposition og denne selvskabelse beror på andre parter evalueringer som egen leder, medarbejdere, interessenter og vedkommende selv (Rennison, 2011: 263). Dette er en relevant anskuelse, da lederne i empirien lægger vægt på netop at skulle balancere krav fra alle disse parter og agere ledelse ud fra organisatoriske hensyn og forventninger som stikker i mange retninger. Rennisons tilgang til paradoksledelse er ligesom Johansens handlingsanvisende med fokus på taktikker. Paradokser opstår ifølge Rennison, når forskellige stemmer eller koder mødes og potentielt støder sammen, hvilket kan medføre en ambivalens. Rennisons agenda er, at modstridende stemmer som eksempelvis juraens, politikens eller videnskabens skal eksistere i en meningsfuld sammenhæng gennem såkaldt polyfont lederskab, der omfavner denne kompleksitets potentiale (Rennison, 2017: 2;

4-6). Heri opstår behovet for lederes evne til at re-paradoksere paradokserne, som ifølge Rennison er en måde, hvorpå paradokser kan mestres til forskel fra af-paradoksering, som kan sammenlignes med overlevelsestrategier (Rennison, 2017: 2-4).

Af-paradoksering er strategier som har til formål at afværge eller usynliggøre paradokser (Rennison, 2017: 4). Af af-paradokseringsstrategier kan nævnes den *fundamentalistiske strategi*, hvor der blot vægtes én side af paradokset, samt *spilstrategien* hvor ansvaret sendes videre op eller ned i organisationen som ansvarsforflygtigelse. Dertil *balancestrategien* hvor kompromisser forsøges indledt, således at der skabes hensyn til alle, samt *dekoplingsstrategien* hvor hensyn tilsidesættes eksempelvis tidsligt eller til andre aktører. Til sidst er der *hykleristrategien*, hvor lederen udtrykker, at paradokset håndteres til trods for at det ikke håndteres (Rennison, 2017: 3-4). *Re-paradoksering* er strategier til mere hensigtsmæssige håndteringer, hvor paradokser kan sammenføres til flerstemmig synergi. Herunder er *proflektion* en måde, hvorpå der kan eksperimenteres med nye veje til at forene dem. En

yderligere *re-paradokseringsstrategi* er *narration*, hvor fortællinger i organisationen kan anvendes til at skabes en ny virkelighed gennem italesættelse herom. Den sidste strategi er *affektion*, hvorigennem sanser benyttes til at mærke stemninger og fornemmelser for på den baggrund at træffe beslutninger (Rennison, 2017: 5-6).

Johansen og Rennison anser paradokser som organisatoriske vilkår og deler et optimistisk perspektiv herpå, idet de udlægger, at paradokser kan håndteres på hensigtsmæssige og meningsfulde måder. De opererer dertil begge med en antagelse om, at taktikker til håndtering kan være af kortere eller længerevarende karakter, hvor Johansen påpeger undvigelsestaktikken som kortsigtet, mens Rennison anser af-paradokseringsstrategierne for kortsigtede og uhensigtsmæssige. Deres perspektiver adskiller sig dog fra hinanden, idet Heiberg påpeger, at alle strategier kan være konstruktive at anvende i en given kontekst, mens Rennison tegner et billede af re-paradokseringsstrategier som konstruktive og af-paradokseringsstrategier som destruktive eller uhensigtsmæssige (Rennison, 2017: 4; Heiberg, 2018: 140). Deres teorier tjener derfor også som supplerende til hinanden, hvormed de begge har potentiale i indeværende speciale i henhold til at analysere handlemønstre og inspirere til handlemuligheder, som kan fremme et konstruktivt arbejde med mangfoldighed i afdelingerne.

Med et kritisk blik på teorierne kan der stilles spørgsmålstejn ved, hvorvidt de præsenterede handlemuligheder er så konkrete, at de kan overføres i praksis. Det kræver en stor ledelsesmæssig bevidsthed og refleksion omkring paradoksledelse og omdannelse af strategierne til praksis, da det kan være en udfordring at se paradoksernes sider tydeligt samt muligheder f.eks. at handle re-paradokserende eller transcenderende. Om ikke andet er teorierne en inspirationskilde til øget refleksion omkring paradokser og handlemønstre, samt et godt værktøj såfremt ledere formår at stille skarpt på paradokser og handlemønstre, hvilket analysen bl.a. har til hensigt at bidrage til.

3.4. Ledelse i det kønnede arbejdsmarked

Selvom mangfoldighedsledelse ofte forstås som et spørgsmål om ledelsesmæssige valg og organisatoriske prioriteringer, udspiller den sig aldrig i et tomrum. Lederes handlemuligheder formes og begrænses af de strukturer på makroniveau, de er en del af, herunder det arbejdsmarked, som de og deres afdelinger er en del af. Når lederne skal arbejde for en eksempelvis mere ligelig kønsfordeling, sker det i skyggen af et kønsopdelt arbejdsmarked.

Det kønsopdelte arbejdsmarked er et velkendt fænomen, hvor mænd og kvinder i vid udstrækning er beskæftiget i forskellige brancher og sektorer (Larsen et al, 2016; Acker, 1990; Holt & Søndénbroe, 2022). I eksisterende litteratur findes der et utal af teoretiske, sociologiske forklaringer på, hvorfor arbejdsmarkedet er præget af kønsopdeling (Larsen et al., 2016: 45-49). Formålet her er dog ikke at præsentere en udtømmende gennemgang af disse forklaringer, men derimod at give et indblik i nogle udvalgte teoretiske tilgange og begreber, herunder Joan Ackers teori om kønnede organisationer samt begreberne horisontal og vertikal kønsopdeling, der kan bidrage til en forståelse af de underliggende strukturer, der begrænser ledernes handlemuligheder i arbejdet med mangfoldighed.

Sociologen Joan Acker fremhæver i sin teori om kønnede organisationer, at køn og kønssegregering er dybt indlejret i organisatoriske strukturer og processer (Acker, 1990). Organisationer er ifølge Acker ikke kønsneutrale, og arbejdstagere kan ikke forstås som "kropsløse" eller uafhængige af deres køn (Acker, 1990: 139). Tværtimod spiller forestillinger af mænd og kvinders kroppe samt forestillinger om maskulinitet og femininitet en central rolle i, hvordan organisationer fungerer, og det er særligt maskuline idealer og normer, der kommer til at dominere og forme både organisering, hierarkier og arbejdsdeling (Acker, 1990: 139-140).

Acker beskriver, hvordan køn bliver særligt betydningsfuldt i organisationer, fordi forskellige stillinger, roller og funktioner ofte forbindes med bestemte forestillinger om, hvilken type person, herunder hvilket køn, der passer til dem (Acker, 1990: 143). Et eksempel er lederrollen, som ofte (ubevidst) forbindes med stereotypisk maskuline egenskaber såsom styrke, beslutsomhed og autoritet. Denne kobling mellem ledelse og maskulinitet medfører, at mænd i højere grad kan opfattes som naturlige ledere end kvinder. Det er ikke nødvendigvis, fordi kvinder mangler ledelseskompetencer, men fordi selve forestillingen om, hvad en leder er, ofte er formet af kønnede billeder og forventninger. Dette kan være med til at forklare, hvorfor mænd i kvindedominerede brancher ofte bliver positivt vurderet og hurtigere forfremmet til stillinger med større autoritet end deres kvindelige kolleger (Acker, 1990: 143). Organisationer fungerer dermed som arenaer, hvor udbredte og ofte stereotype forestillinger om køn produceres og reproduceres i praksis (Acker, 1990: 140,145).

Ackers teori er central for forståelsen af, hvordan organisationers logikker ikke er kønsneutrale, men er præget af særligt maskuline normer og strukturer, som påvirker, hvordan arbejde organiseres og værdisættes (Acker, 1990: 139-140). Dog har hendes teori en tendens til at fremstille denne logik som universel, hvilket overser, at visse organisationer måske i højere grad er præget af andre idealer og

praksisformer end maskuline idealer og normer. Det efterlader begrænset plads til at forstå, hvordan kønslige dynamikker udspiller sig i eksempelvis kvindedominerede organisationer som mange offentlige institutioner. For hvis maskuline normer er strukturelt dominerende, hvordan kan det så være, at kvindedominerede organisationer eksisterer? Her kan nyere litteratur, der skelner mellem *horisontal* og *vertikal kønsopdeling*, bidrage til en mere nuanceret forståelse af, hvordan køn organiseres forskelligt i forskellige organisatoriske kontekster, frem for at forudsætte én ensartet kønnet logik (Holt & Søndénbroe, 2022: 16; Larsen et al., 2016: 12-13).

Den horisontale kønsopdeling henviser til, hvordan mænd og kvinder er beskæftiget i forskellige sektorer og brancher. En væsentlig forklaring på dette mønster er, at der allerede i uddannelsesvalget sker en kønsmæssig segregering, som videreføres til arbejdsmarkedet. Den horisontale arbejdsdeling kan dermed ses i tæt sammenhæng med en tilsvarende kønsopdeling i valg af uddannelsesretninger (Holt & Søndénbroe, 2022:16). Hvorfor mænd og kvinder vælger forskellige uddannelser og ender i forskellige job, er der mange forklaringer på, herunder forestillingen om kønsspecifikke kompetencer og præferencer, socialisering samt social arv (Larsen et al., 2016: 45-49).

Den vertikale kønsopdeling handler derimod om, at kvinder og mænd er forskelligt placeret i stillingshierarkier (Holt & Søndénbroe, 2022: 19). En ofte anvendt forklaring på denne forskel er det såkaldte *Rip, Rap og Rup-syndrom*, også kaldet *homosocial reproduktion*. Dette begreb beskriver hvordan, ledere har en tilbøjelighed til at ansætte andre ledere, der minder om dem selv. Da de fleste lederstillinger stadig er besatte af mænd, betyder det, at de oftere udpeger andre mænd til ledelsesposter, ikke nødvendigvis som et udtryk for bevidst diskrimination, men fordi det opleves som genkendeligt og trygt (Larsen et al., 2016: 58).

Således er praktiseringen af mangfoldighedsledelse og ambitioner om øget diversitet måske ikke alene et spørgsmål om vilje, men også et spørgsmål om rammevilkår. Disse fremlagte teoretiske perspektiver tilbyder en dybere forståelse af de begrænsninger og dynamikker, som lederne skal navigere i, når de forsøger at arbejde strategisk med mangfoldighed, herunder at sikre en ligelig kønsfordeling i deres kontorer.

4. Analyse

4.1. Introduktion til analysen

I det følgende præsenteres specialets analyse af, hvordan lederne i afdelingerne Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT i Region Nordjylland praktiserer mangfoldighedsledelse, og hvilke motiver og rationaler de tilskriver arbejdet med mangfoldighed.

Af hensyn til læserens overblik skal det kort bemærkes, at lederne fra Mennesker og Organisation betegnes som 'leder A' og lederne fra Digitalisering og IT som 'leder B', hvilket fremgår af bilagshenvisningerne i analysen.

Det vurderes relevant at fremhæve allerede indledningsvist, at det er et empirisk og analytisk fund, at der ikke fremstår nævneværdige variationer mellem lederne i de to afdelinger, når det kommer til deres motiver, rationaler og praksisser i relation til mangfoldighedsledelse. Selvom analysen er udarbejdet med blik for potentielle afdelingsspecifikke variationer, er der altså ikke identificeret systematiske forskelle, som vurderes relevante i forhold til specialets analytiske sigte. På den baggrund diskuteres forskelle mellem ledergrupperne ikke særskilt i analysen, da det ikke er et fund i materialet, at deres forståelser eller praksisser adskiller sig. Fraværet af differentiering i analysen er således et bevidst valg baseret på det empiriske materiale.

På denne baggrund rettes analysens fokus ikke mod afdelingsspecifikke sammenligninger, men mod det samlede mønster i det empiriske materiale. Analysen søger i stedet at indkredse de centrale motiver, rationaler, tilgange og paradokser, der samlet set kendetegner ledernes forståelser og praksisformer på tværs af de to organisatoriske kontekster, og som tilsammen bidrager til at belyse specialets problemformulering.

4.2. Ledernes motivationer for mangfoldighedsledelse

Lederne forholder sig i interviewene til, hvorfor Region Nordjylland har en mangfoldighedspolitik. Da de repræsenterer to afdelinger i regionen og dermed selv er underlagt den eksisterende personalepolitik, udtaler de sig om deres forståelse af, hvorfor mangfoldighed er relevant både for regionen som helhed og for deres egne afdelinger samt egen ledelsespraksis. Ved at analysere, hvilke begrundelser og former for legitimitet lederne fremhæver, belyses deres grundlæggende forståelser og

motivationer for mangfoldighedsledelse. I det følgende fremlægges således, hvilke rationaler og former for legitimitet lederne fremhæver.

4.2.1. Mangfoldighed som social ansvarlighed

Lederne fra Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT giver primært udtryk for, at der bør være en mangfoldighedspolitik i regionen, fordi det ganske enkelt er "det rigtige at gøre" (Leder B, bilag 8 & 13). Denne begrundelse peger i retning af en moralsk eller normativ motivation, der kan forstås som et udtryk for en social ansvarlighed. Det er med andre ord ikke nødvendigvis bundet op på organisatoriske fordele eller strategiske hensyn, men snarere på en grundlæggende opfattelse af, at mangfoldighed er et værdimæssigt ideal. Det er ren og skær ordentlighed, rummelighed, rimelighed, et socialt ansvar eller en samfundsforpligtelse (Leder A, bilag 7 & 9; Leder B, bilag 8, 14 & 16). En leder forklarer således, hvordan regionen som arbejdsplads sandsynligvis kunne overleve uden at tage særlige mangfoldighedshensyn:

"Jeg tænker, det er ordentligt, og det er rimeligt, og det er en god ide, og det er alt muligt andet. Men om det er nødvendigt, det ved jeg faktisk ikke, om det er [...] jeg tror sådan set godt, at regionen kunne klare sig uden. Det tror jeg godt da godt, man kunne." (Leder A, bilag 7).

Flere ledere understreger, at regionen, herunder de to afdelinger, som en del af det offentlige har en særlig forpligtelse til at arbejde med mangfoldighed, ikke som en organisatorisk strategi, men som et samfundsansvar. En leder formulerer det således:

"Vi er også en af de største arbejdspladser i Nordjylland. Aalborg Kommune er større, men vi er en af de største [...] Så hvis ikke vi skulle være rummelige i forhold til, hvilke af vores borgere der også skulle kunne være ansat hos os, altså hvem skulle så, kan man sige [...] på den måde er vores forpligtelse som en offentlig arbejdsplads større end Aalborg Portland." (Leder A, bilag 7).

Her fremhæves en forståelse af mangfoldighed som noget, der er knyttet til regionens rolle som offentlig arbejdsgiver med bred kontakt til borgerne. En anden leder udtrykker det med vægt på den offentlige sektors særlige rammer:

"Jeg mener, at vi i det offentlige har en særlig forpligtelse, fordi vi er politisk styret, fordi vi er finansieret af samfundets penge. [...] Vi har ikke på samme måde en bundlinje, vi hele tiden er nødt til at skele til [...] det forpligter os på en særlig måde" (Leder A, bilag 9).

Disse udsagn kan forstås som udtryk for det, institutionel teori betegner som moralsk legitimitet, hvor organisationens aktiviteter vurderes som rigtige at udføre ud fra samfundets normer og værdier, snarere end ud fra effektivitet eller økonomisk gevinst. Mangfoldighedsledelse bliver dermed ikke kun et middel til organisatorisk udvikling, men et spørgsmål om at opretholde offentlighedens tillid og handle i overensstemmelse med det, der opleves som rigtigt og retfærdigt. Således fremstår mangfoldighed ikke blot som en valgmulighed eller en strategisk satsning, men som en institutionel og demokratisk forpligtelse. Lederne positionerer sig og deres organisation som en aktør, der skal afspejle og inkludere det samfund, de tjener, netop fordi de ikke er styret af profit, men af offentlige midler og politisk ansvar.

Dermed fremstår strategiske fordele såsom innovation, nytænkning eller performance ikke som den primære drivkraft i ledernes forståelser, men som noget, der er en sekundær gevinst snarere end et egentligt formål. En leder forklarer det således:

”Jeg siger forpligtelser og socialt ansvar og så videre. Det betyder ikke, at jeg ser bort fra de store gevinster, jeg synes, der er ved, at vi har det” (Leder A, bilag 9).

Flere ledere fremhæver dog også, at mangfoldighed er nødvendigt for at kunne tiltrække og fastholde arbejdskraft, særligt i en tid med rekrutteringsudfordringer. Her kommer et mere instrumentelt motiv til udtryk, hvor mangfoldighed ses som en forudsætning for at sikre tilgængelige og kvalificerede medarbejdere.

4.2.2. Mangfoldighed som en nødvendighed for konkurrenceevnen

Ud over de normative og værdibårne begrundelser, som flere ledere fremfører i forhold til arbejdet med mangfoldighed, fremgår det af empirien, at mangfoldighed også kan opfattes som en organisatorisk nødvendighed. Flere ledere beskriver ikke blot diversitet som ”det rigtige at gøre”, men som noget, der er afgørende for, at organisationen kan opretholde sin opgaveløsning og konkurrenceevne i en tid præget af strukturelle forandringer i arbejdsmarkedet. En leder udtrykker det således:

”Vi er totalt afhængige af alle former for mennesker, for at kunne dække vores opgaver. Af alle typer mennesker, alle typer opgaver, alle typer uddannelser.” (Leder B, bilag 8).

Lederen kobler således mangfoldighed direkte til fremtidens arbejdsstyrke og de forandringer, som stiller krav til, at organisationen kan inkludere en langt bredere gruppe af medarbejdere end tidligere. Lederen uddyber således:

"Jeg synes, det er et ekstremt vigtigt emne, fordi der er mindre ungdomsårgange, men flere opgaver i sundhedsvæsenet. Så vi vil få brug for alle unge mennesker og alle derude, der ikke har et arbejde. Og så ved jeg også godt, så kommer vi også til at kigge på neurodivergente, som tidligere måske var lidt udenfor arbejdsmarkedet [...] dem er vi nødt til at skulle rumme. [...] Du kan kompensere for det hele, hvis du er en dygtig nok kulturorganisation og ellers har teknologi og hjælpemidler, så kan du finde arbejde til alle, hvis bare du gider ledelsesmæssigt at finde en plads til dem. Alle kan noget, alle er bare konstrueret forskelligt. [...] Dem der ikke kan det, de render tør for arbejdskraft." (Leder B, bilag 8).

Lederens udsagn understreger på den måde, at mangfoldighed ikke primært forstås som en idealistisk ambition, men som en praktisk betingelse for at kunne rekruttere og fastholde arbejdskraft. Mangfoldighed bliver i den optik ikke noget, der tilvælges, men noget organisationen må forholde sig til som en del af en overlevelsesstrategi.

En lignende vurdering ses hos en anden leder, som også peger på ændringer i sammensætningen af arbejdsstyrken:

"Uanset om man er i den lave eller den høje ende af uddannelsesskalaen, så siger alle uddannelsesinstitutionerne til os, at de studerende, der kommer ud, er mere divers sammensatte på f.eks. psykisk sårbarhed, på ordblindhed og tal, diagnoser. [...] Vi står overfor et arbejdsmarked, hvor der er brug for alle kræfter. [...] Vi skal rumme alle mennesker på arbejdspladserne, og derfor kommer det til at fylde mere for os." (Leder A, bilag 7).

Her er det ikke blot behovet for arbejdskraft, der træder frem, men også en erkendelse af, at mangfoldighed er en integreret del af de vilkår, der kendetegner fremtidens arbejdsmarked. Det betyder, at lederne må forholde sig til, hvordan de kan understøtte inklusion af medarbejdere med forskellige forudsætninger, ikke som en særskilt social opgave, men som en integreret del af personalearbejdet.

En anden leder udtrykker nødvendigheden endnu mere direkte:

"På en eller anden måde så er det et bagvendt spørgsmål, fordi jeg synes jo, at [...] vi har jo ikke tid til at lade være med at forholde os til, at vi skal kunne tiltrække nok potentielle gode ansøgere."

(Leder A, bilag 11).

Det er ikke kun i forhold til arbejdsmarkedets struktur, men også i relation til fremtidens medarbejderes forventninger, at mangfoldighed fremstår nødvendig. En leder peger eksempelvis på, at yngre generationer stiller større krav til arbejdspladsens værdier:

"Det skal alle moderne virksomheder i dag. Man er ligesom nødt til at deklarere, hvad man er. [...] Hvis ikke vi deklarerede noget med klima, noget med mangfoldighed og hvordan vi var som arbejdsplads, at vi er bæredygtige, ansvarsbevidste, har ordentlig ledelse, godt kollegaskab, så ville de bare tage et andet sted hen på et sekund. Fordi det kan de." (Leder B, bilag 8).

Her kobles mangfoldighed direkte til rekruttering, tilhørsforhold og attraktivitet som arbejdsplads. Det er ikke nok at have mangfoldighed i praksis, det skal også kunne formidles udadtil som en del af organisationens samlede selvforståelse.

Dette perspektiv på mangfoldighed som en nødvendighed for arbejdspladsens fremtidige opgaveløsning og evne til at tiltrække medarbejdere, kan forstås i lyset af begrebet pragmatisk legitimitet fra institutionel teori. Som tidligere beskrevet i teoriafsnittet, så opstår pragmatisk legitimitet, når en organisation vurderes som legitim, fordi den løser opgaver, der er relevante for dens interessenter, i dette tilfælde borgere, medarbejdere og samfundet som helhed. Når lederne italesætter mangfoldighed som en løsning på manglen på arbejdskraft, eller som en forudsætning for at kunne rumme fremtidens mere sammensatte medarbejdergrupper, viser det, at mangfoldighedsledelse ikke kun legitimeres ud fra idealer, men fordi det opfattes som nødvendigt for, at regionen, herunder Digitalisering og IT samt Mennesker og Organisation, kan fungere og rekruttere fremadrettet. Praksis som eksempelvis at ansætte og inkludere personer med neurodivergens eller personer med psykisk sårbarhed bliver dermed meningsfuld og berettiget, fordi den opfylder et konkret og presserende behov i omverdenen. Dermed er det en praksis, der potentielt kan bevare organisationens handlekraft og relevans.

Mangfoldighed fremstår i empirien ikke kun som et rekrutteringsredskab, men også som et middel til fastholdelse af medarbejdere. En leder forklarer, hvordan det at kunne rumme forskellige medarbejdere bidrager til langvarige ansættelser:

“De vil jo blive her evigt [...] det er også den fastholdelseskultur, hvis jeg kan bruge det begreb.”

(Leder B, bilag 8).

Set i lyset af institutionel teori kan dette også forstås som udtryk for pragmatisk legitimitet, hvor en praksis vurderes som legitim, fordi den opfylder et konkret organisatorisk behov. Her er det organisatoriske behov at kunne fastholde kvalificeret arbejdskraft i en tid med mangel på arbejdskraft.

Samtidig kan ledernes udsagn forstås som udtryk for tvangsmæssig isomorfi, hvor organisationen tilpasser sig bredere samfundsmæssige vilkår, som den ikke selv er herre over. Som tidligere beskrevet i teoriafsnittet, så opstår tvangsmæssig isomorfi, når organisationer presses til at ændre praksis som følge af krav fra omgivelserne som eksempelvis politiske eller demografiske forandringer. Når en leder som tidligere beskrevet påpeger, at ”dem, der ikke kan rumme forskellighed, de løber tør for arbejdskraft” (Leder B, bilag 8), så tyder det på, at mangfoldighedsledelse i stigende grad opleves som et krav, der udspringer af strukturelle forhold snarere end som et internt initiativ. Mangfoldighedsledelse fremstår således som et middel til at sikre regionens funktionsevne i lyset af nye samfundsbetingelser.

4.2.3. Mangfoldighed som et samfundspres

Mangfoldighed fremstår i flere af interviewene ikke blot som en organisatorisk strategi, men som noget, der i stigende grad opfattes som en nødvendig respons på samfundsmæssige forventninger. Lederne i Digitalisering og IT samt Mennesker og Organisation peger på, at arbejdet med mangfoldighed i mange tilfælde er initieret udefra, som et svar på politiske signaler, samfundsmæssige dagsordener og kulturelle normer, som ikke er mulige at ignorere. Dette kan forstås som et udtryk for det, institutionel teori betegner som tvangsmæssig isomorfi: Et pres, hvor organisationer tilpasser sig omgivelsernes krav, ikke nødvendigvis for at opnå interne fordele, men for at fremstå passende og legitime i forhold til det omgivende samfund. En leder formulerer det således:

“Hvis man kigger sådan politisk på det, henover 30 år eller sådan noget, så har der nok også været perioder, hvor der har været økonomiske incitamenter til at gøre nogle ting, for eksempel at ansætte fleksjobbere, fordi man har haft et samfundsmæssigt ønske om, at der skulle være den type jobs.”

(Leder A, bilag 7).

Lederen uddyber det institutionelle forhold ved at beskrive, hvordan regionen må tilpasse sig skiftende politiske dagsordener:

"Og hvis den hver tids siddende regering siger, jamen vi vil gerne gøre en særlig indsats på et eller andet område, jamen, så gør man jo det som offentlig arbejdsplads. Det er, at man prøver at imødekomme det." (Leder A, bilag 7).

Her bliver det tydeligt, at mangfoldighed ikke blot er noget, man som offentlig aktør vælger til, men i høj grad noget, der fremdrives af det politiske miljø. Det understreger pointen om, at offentlige organisationer ikke handler i et vakuum, men befinder sig i et felt præget af eksternt pres og krav om tilpasning.

Denne oplevelse deles også af en anden leder, som kortfattet svarer på spørgsmålet om, hvorfor regionen har en mangfoldighedspolitik:

"Fordi man skal." (Leder A, bilag 9).

Lederen fortsætter med at understrege, hvordan mangfoldighedspolitikken handler om at afspejle samfundets sammensætning og værdier:

"Det er et ønske om ikke at skille sig ud fra, hvordan det øvrige samfund ser ud." (Leder A, bilag 9).

Disse ledes udsagn peger på, at arbejdet med mangfoldighed ikke nødvendigvis udspringer af egne behov, men snarere handler om at leve op til den rolle, man som offentlig arbejdsplads er tildelt i samfundet, herunder at være forbillede, afspejling og redskab for statslige og samfundsmæssige formål.

Denne tilpasning sker ikke kun i relation til politiske krav, men også i mødet med bredere kulturelle og normative dagsordener. En leder formulerer det således:

"Det taler ind i tiden, at det er vigtigt, at vi har øjnene oppe for det. [...] Det fylder da på både nationale og internationale dagsordener, kan man jo se. Særligt i disse tider." (Leder A, bilag 12).

Set i lyset af institutionel teori kan dette forstås som udtryk for kognitiv legitimitet, det vil sige en form for legitimitet, der ikke nødvendigvis bygger på nytteværdi eller moral, men på det, der i samtiden opleves som naturligt, normalt og taget for givet. Mangfoldighed er på den måde blevet en

selvfølgelighed, en forventning man må imødekomme for at være i trit med det, der opleves som samfundsmæssigt rigtigt og nødvendigt.

En anden leder rammer netop denne pointe i sin meget koncise udtalelse:

"For at være fræk, så er det fordi vi skal, fordi vi kan, fordi det er moderne" (Leder B, bilag 8).

Når det "er moderne", henviser det ikke blot til en trend, men også til en normativ forventning i tiden, noget organisationer bør gøre for at bevare deres legitimitet.

4.2.4. Mangfoldighed som en brandingstrategi

Flere ledere giver udtryk for, at mangfoldighed ikke blot er et internt anliggende, men også noget, som organisationen aktivt bør formidle til omverdenen. En leder udtrykker det således:

"Der er jo også et signal i det. [...] Man vil også gerne vise omverdenen, at man er en arbejdsplads, som gerne vil rumme diversitet." (Leder A, bilag 11).

Her fremstår mangfoldighed og diversitet som en værdi, som regionen, herunder Digitalisering og IT samt Mennesker og Organisation, bør kommunikere for at vise, at de lever op til samfundets forventninger. En anden leder uddyber dette perspektiv ved at understrege, at det er vigtigt at signalere disse værdier over for kommende generationer:

"Man er ligesom nødt til at deklarere, hvad man er. [...] hvis man skal ansætte, lad os bare sige nyere generationer." (Leder B, bilag 8).

Set i lyset af Frandsen og Kjærsgaards begreb om corporate branding, bliver det tydeligt, at disse udtalelser kan forstås som udtryk for, at lederne betragter mangfoldighed som en central del af organisationens eksterne profil. Som tidligere beskrevet i teoriafsnittet om corporate branding og organisatorisk identitet, vurderes moderne organisationer i stigende grad ikke blot på deres produkter og ydelser, men på deres værdier, visioner og sociale profil. Organisationers brand fungerer som deres grænseflade til omverdenen og skal afspejle de normer og forventninger, der dominerer i samfundet. I den optik bliver det afgørende at kunne signalere, at regionen som arbejdsplads er mangfoldig, for at fremstå attraktiv og for at bevare sin legitimitet som organisation.

At lederne betoner nødvendigheden af at formidle mangfoldighed tydeligt, kan også forstås i forlængelse af strategisk identitetsarbejde, som beskrevet i teoriafsnittet handler om at skabe sammenhæng mellem organisationens brand og dens værdisæt. En leder udtrykker eksempelvis, at det er væsentligt, at regionens politik for mangfoldighed er synlig og let tilgængelig:

“Det er jo faktisk nemt at finde, du kan google dig til det, og du er ikke i tvivl – du finder en fin PDF, der beskriver, hvordan vores mål er.” (Leder B, bilag 15).

Her fremstår det som en pointe i sig selv, at organisationens identitet, herunder positionering som mangfoldig, skal kunne findes i regionens eksterne kommunikation.

Således giver lederne udtryk for, at mangfoldighed ikke alene er et spørgsmål om interne forhold som personalepolitik for ansatte, men også noget, der skal kommunikeres aktivt og strategisk for at positionere organisationen over for omverdenen. Som det dog vil blive uddybet senere i analysen, opleves denne tilgang i nogle tilfælde som utilstrækkelig eller overfladisk, hvis der ikke samtidig er en tydelig praksis og konkrete handlinger bag den mangfoldighedspolitik, som formidles udadtil.

4.2.5. Mangfoldighed som faglig styrke i opgaveløsningen

Som det fremgår af de foregående afsnit, fremhæver lederne en række forskellige motiver for mangfoldighedsledelse. Motiver som social ansvarlighed og institutionelle krav fylder mest, mens forestillingen om mangfoldighed som en fordel i opgaveløsningen spiller en mere begrænset rolle. Når lederne dog bliver direkte spurgt til, om – og i givet fald hvorfor – de opfatter mangfoldighed som en styrke, peger flere på, at forskellighed kan bidrage positivt til afdelingernes dynamik, udvikling og opgaveløsning.

En leder forklarer, hvordan forskellige typer af medarbejdere kan skabe nye perspektiver og bryde med vanetænkning:

"Med mangfoldighed kommer også evnen til at løse en opgave anderledes, end vi er vant til. [...] Hvis vi ansætter de samme mennesker til at løse de samme opgaver, og så bliver de løst på samme måde, som vi har gjort tidligere, [...] så udvikler vi os ikke som organisation, vi udvikler ikke vores opgavevaretagelse." (Leder B, bilag 14)

Et lignende perspektiv udtrykkes af en anden leder, der fremhæver forskellighed som forudsætning for faglig udvikling og problemløsning:

"Det skaber noget dynamik i teamet, [...] at vi altid har en eller anden vinkel på opgaveløsningen [...] meget hellere det end at have sådan en fuldstændig ensartet klump af mennesker, som gør præcis det samme." (Leder B, bilag 16)

Her træder et mere instrumentelt rationale frem, hvor mangfoldighed legitimeres gennem sin anvendelighed i praksis. Det kan forstås som et udtryk for pragmatisk legitimitet, hvor en organisations handlinger vurderes som hensigtsmæssige, fordi de løser konkrete og relevante opgaver for organisationens interessenter. Når en leder udtrykker, at ensartede teams ville medføre, at der kun fandtes én løsning på ethvert problem, tydeliggøres idéen om, at forskellighed bidrager til kvalitet og variation i opgaveløsningen (Leder B, bilag 13). Mangfoldighed bliver således betragtet som en styrke, fordi det understøtter kompleks problemløsning og skaber en dynamik, der fremmer både innovation og organisatorisk læring. I dette perspektiv fremstår mangfoldighedsledelse ikke som et normativt ideal, men som en konkret organisatorisk ressource, der kan anvendes til at understøtte kerneopgaver.

4.3. Fra politik til praksis

Lederne i de to afdelinger giver alle udtryk for, at de er bekendt med personalepolitikken og dens intentioner. Det lader dog til, at det er forskelligt, hvordan lederne arbejder med at omsætte personalepolitikken til praksis. En leder forklarer, at personalepolitikken er naturlig at praktisere:

"Det er jo ikke noget jeg slår mig på. Så jeg behøver sådan set ikke at rette min adfærd efter den."
(Leder B, bilag 13).

Lederen uddyber således, at mangfoldighedsledelse kommer helt naturligt, men at:

"Hvis det så ikke gjorde det, ville jeg stadigvæk agere inden for rammerne af den. [...] Det er jo ikke mit værdisæt, der bestemmer, hvordan jeg skal være leder i Region Nordjylland." (Leder B, bilag 13).

Det kan udledes, at personalepolitikken ifølge lederen fungerer som et fundament for, hvordan ledere skal agere, uanset om de er enige i den eller ej, da det ikke er lederens personlige værdisæt, der skal ligge til grund for, hvordan man skal agere som leder, men at det i stedet er arbejdspladsens værdier,

der sætter retningen. Denne pointe kan koble sig til det uformelle organisationstræk, hvor lederen selv skal agere rollemodel for den ønskede adfærd, hvilket illustreres i empirien i den måde lederen er klar over at personalepolitikken skal videreformidles gennem adfærd, og at dette ikke er et valg, men en af opgaverne ved lederrollen.

4.3.1. Italesættelse som strategi

Flere af lederne fortæller, at de over for deres medarbejdere italesætter vigtigheden af forskellighed, da de i det daglige kan stå i situationer, hvor bl.a. forskelligartede behov, en divers sameksistens af profiler og forskellige tilgange til arbejdsforhold blandt medarbejdere kan medføre gnidninger. En leder udtaler:

“Italesætte vigtigheden af, at vi er forskellige, og vi ser forskelligt på opgaver, og vi bringer noget forskelligt socialt til et team. Jamen italesatte det i det daglige i det omfang, jeg kan og må selvfølgelig, og når det giver mening [...]. Men om jeg ellers gør noget aktivt for at fremme mangfoldighed... Jeg synes jo, det er svært, hvis det ikke er i en ansættelsesproces” (Leder B, bilag 14).

Det ses, at det i det daglige arbejde kan være svært at understøtte mangfoldighed, udover at italesætte det som værende vigtigt. Med udgangspunkt i Rennisons teori, kan der i henhold til italesættelse, anskues en strategisk håndteringstaktik i form af narrationsstrategien. Mere konkret er narration en re-paradokserende strategi til håndtering af paradokser, hvor positiv italesættelse af mangfoldighed kan være medvirkende til at skabe balance i den modstrid som kan være mellem polerne homogenitet og heterogenitet. På den måde kan der igennem italesættelse fremmes en fælles forståelse af, at mangfoldighed er en vigtig faktor for opgaveløsningen, hvilket kan skabe en ny virkelighed for medarbejderne og et nyt organisatorisk narrativ. Når lederen benytter sig af narrationsstrategien, er det en måde hvorpå, der aktivt arbejdes med nedbrydning af de barrierer, som praktisering af mangfoldighed er behæftet med. Dette sker ved, at heterogenitet sammenføres med homogenitet til en flerstemmig synergi ved at gøres meningsfuld i medarbejdernes opfattelser. Da narration rummer potentiale for sådanne flerstemmige synergier, er det sammen med de øvrige re-paradokserende strategier måder hvorpå, paradokser kan siges at mestres.

En leder understreger vigtigheden af, at medarbejdere er sammentømrede og har et stærkt fællesskab, så *“kulturen kan holde sammen på forskelligheder.”* (Leder B, bilag 8). Ifølge lederen skal mangfoldighed ikke føre til opdelinger, men tværtimod værdsættes som en naturlig del af arbejdspladsen. For

lederen er mangfoldighed en uundgåelig realitet, som derfor kræver en kultur præget af rummelighed og gensidig accept. En sådan kultur kan netop fremmes gennem italesættelse, da det kan være medvirkende til at skabe et organisatorisk narrativ om, at mangfoldighed værdsættes i det kollegiale fællesskab såvel som i opgaveløsningen. Kulturen anses som en betydningsfuld faktor for succesfuld opnåelse af mangfoldighed, og lederen påpeger, at mangfoldighed ikke er noget, man vælger til, det er en grundlæggende præmis, der skal gennemsyre arbejdsgangen (Leder B, bilag 8).

Dette fremgår også, når lederen udtaler:

“Jeg prøver mere at holde det mangfoldige på, at vi er en rummelig arbejdsplads. Der er plads til alle her. Punktum. [...] Men det der med at italesætte det som noget, et mål i sig selv, hvad er målet så? Så er det, man begynder at gå ud og gøde det meget specifikt. [...] Altså det er hele tiden med at italesætte rummelighed og accept, altså som default og ikke problemer som default.” (Leder B, bilag 8).

Citatet viser, at mangfoldighed ifølge lederen skal være en integreret og uproblematisk del af kulturen, og ikke et særskilt fokusområde, der risikerer at fremstå som noget andet eller unormalt. De uformelle organisationstræk ses her ved, at lederen former organisationskulturen ved at rummelighed og anerkendelse skal være udgangspunktet i kulturen, og det, som bør italesættes, samtidig med at lederen forsøger at ændre normen om at antage at mangfoldighed er forbundet med problemer eller afvigelse.

En anden leder fortæller også om italesættelsen af rummelighed i kontoret:

“Nogle, de elsker at være på arbejdspladsen og sidde på et storrumskontor, og andre, de trives bedre med at sidde hjemme. [...] Det er måske det sted, jeg har set mindst rummelighed i kontoret ved, at det kan skabe gnidninger at have de forskellige tilgange. [...] Jeg prøver at skabe nogle fora, hvor vi får snakket om det [...] og jeg får tydeliggjort, at jeg har en stor rummelighed, hvis bare opgaverne bliver løst. Så er det ikke vigtigt for mig, hvordan vejene er, men det er vigtigt for mig, at der kan være forskellige veje derhen.” (Leder A, bilag 9).

Dette citat indfanger både de uformelle organisationstræk, som referer til at lederen selv skal agere rollemodel for den ønskede adfærd, samt lederens interpersonelle rolle, som henviser til evnen om at kunne aflæse sociale sammenhænge, hvilket ses i den måde lederen gerne vil skabe rum til at tale om

de uoverensstemmelser, som kan være et resultat af forskellige forventninger til arbejdet. Et rum, som også er tæt forbundet til kulturarbejde med at fremme et organisatorisk narrativ om, at mangfoldighed er værdifuldt, gennem italesættelse og samtale herom. Det bliver også tydeligt, hvordan lederne gennem mundtlig kommunikation arbejder for at styrke disse værdier og normer blandt medarbejderne, som referer til de uformelle organisationstræk. Det sker ved at italesætte, at forskellighed er en gevinst for teamet og arbejdsopgaverne, og at medarbejderne i høj grad selv har mulighed for at bestemme, hvordan de vil gå til arbejdet, herunder om de vil arbejde hjemmefra eller sidde på kontoret, så længe opgaverne bliver løst og skaber resultater. Mangfoldighed ses hermed på den måde, at det er en værdi for medarbejdergruppen, da det bidrager positivt til opgaveløsningen, og for at det kan eksistere på arbejdspladsen, er det vigtigt for lederen at skabe en norm omkring rummelighed, så der bliver et større råderum til at løse arbejdsopgaver. Heri ses lederens interpersonelle rolle træde i kraft: lederen skaber altså rammerne ved italesættelse og giver således plads til mangfoldighed på kontoret. Samtidig fungerer lederen som bindeled ved at sikre, at mangfoldighed ikke påvirker arbejdet negativt, men skaber meningsfuldt samarbejde på trods af forskellige tilgange, måder at arbejde på mv.

Udover at lederens interpersonelle rolle træder i kraft, ses det hvordan flere ledere anvender *institutionel værdibaseret ledelse*, ved at skabe et fælles værdigrundlag på arbejdspladsen. Dette værdigrundlag betoner især rummelighed, og har til formål at skabe en oplevelse hos medarbejderne af, at der er plads til dem og deres kollegaer på tværs af forskelligheder. Rummelighed bliver dermed en nøgleværdi, fordi medarbejderne ikke blot løser opgaver, men også bringer individuelle behov og ønsker med sig, som arbejdspladsen gerne vil imødekomme.

4.3.2. Hensyn som handling

Nogle ledere gør desuden andre tiltag end at italesætte mangfoldighed. Der ses eksempler på ledere, der omsætter mangfoldighedspolitikken til praksis ved at tilpasse arbejdsvilkår og skabe fleksible rammer for enkelte medarbejdere, der har særlige behov. En leder fortæller:

“Vi har en [...] medarbejder, som er på 12 timer om ugen. [...] hun har simpelthen [...] et behov for [...] at hun får mulighed for at lægge sig. [...] Så hun er nødt til at have et enekontor med en sofa eller en briks, hun kan lægge sig på og lukke døren.” (Leder A, bilag 9).

Citatet viser dermed, at lederen tager særlige hensyn for medarbejderen. Det lader dog til, at nogle hensyn findes umiddelbart lettere at tage for lederne i Mennesker og Organisation end ledere i Digitalisering og IT, da de bygningsmæssige rammer i højere grad muliggør det hos Mennesker og Organisation, som har mulighed for at tilbyde enkeltmandskontorer til enkelte medarbejdere. En anden leder fortæller om en fleksjobansat, som også er ansat til 12 timer, og som har behov for hvile i løbet af dagen. I situationer, hvor den ansatte skal deltage i kontorseminarer eller befinder sig andre steder end arbejdspladsen, booker lederen et hotelværelse, så der er mulighed for vedkommende at sove midt på dagen (Leder B, bilag 13). Det viser en inklusion, hvor lederne tager hensyn til medarbejderne, og at det omvendt ikke udelukkende er medarbejderne, der skal tilpasse sig arbejdsgangen. Hensyntagen kan dermed understøtte, at medarbejdere med forskellige forudsætninger kan være på arbejdspladsen.

4.3.3. Rekruttering som strategisk mulighedsrum

Flere af lederne peger på, at arbejdet med mangfoldighed og realiseringen heraf ofte finder sted i ansættelsessituationen. Når der skal ansættes nye medarbejdere, giver det lederne, i dialog med ansættelsesudvalget, mulighed for at gøre deres team mere mangfoldigt. En leder forklarer, hvordan særligt køn bliver en del af drøftelserne med ansættelsesudvalgene:

“Det som er kommet op flere gange [...] det har været noget med kønsdiversitet [...] vi får mange kvindelige ansøgere, så det er meget nemt bare at ende med en kvindelig ansat. Altså det er den nemmeste ting i verden, men der har ansættelsesudvalget også hjulpet med at sige: “Måske skulle vi lige prøve at kigge på, om det kunne være ham her eller ham her”. ” (Leder A, bilag 11).

Citatet indikerer, at det kan være vigtigt at have et udvalg til ansættelsessamtalen, så lederen ikke står med beslutningen alene og kan foretage sig det “nemme valg i verden” og blive i komfortzonen. Lederen fremhæver, at det er fordelagtigt med et ansættelsesudvalg i denne sammenhæng, fordi flere inputs kommer i betragtning. I forbindelse med ansættelsessituationen udtaler en anden leder:

“Jeg har ladet det indgå i vores ansættelsesprocesser. Der har jeg jo tænkt på: er der nogle relevante mænd, vi kan tage ind til samtaler. Ikke at jeg har ladet det være det afgørende parameter, men ligesom for at gøre feltet så bredt som muligt. ” (Leder B, bilag 14).

Selvom lederne har en oplevelse af, at ansættelsessituationen er et af de eneste domæner, hvor de aktivt kan fremme mangfoldighed, forholder de sig stadig forskelligt til, hvad der skal udgøre mangfoldigheden. Der er på den ene side en interesse i aktivt at tænke mangfoldigt i ansættelsesprocesser, så der sikres et bredt og mangfoldigt ansøgerfelt, hvor forskellige perspektiver kommer i overvejelse, som det illustreres i citatet ovenover. På den anden side påpeger en anden leder:

“Jeg tror klart, at vi kommer til at lave et ansættelsesudvalg, hvor - når vi er lidt tunge til én side – jamen, så er det måske også de øjne, man kigger på ansøgningerne med. Det er det, der kan gøre, at man måske er lidt ubevidst biased i forhold til at få ansat nogle, der minder om én selv. Og det er jo nok det, der bidrager til den homogene gruppe. Det, der så er en udfordring, det er jo oftest travlhed. [...] Man ser måske, at det er nemmest, at jeg tager en, som minder lidt om mig selv. For derfor kan der også nemmere forstås vedkommendes ståsteder - hvor man skal udvikle, undervise og oplære dem. [...] Så derfor er det også nemmere at komme i gang, fordi vedkommende minder lidt om mig selv. [...] Men det er ikke noget, vi aktivt forholder os til. Så skal vi [...] aktivt tage stilling til, at vi skal gå efter en, der næsten er vores diametrale modsætning, og det er også svært i sådan en proces.” (Leder B, bilag 15).

Her påpeges det af lederen, at når ansættelsesudvalget er “lidt tunge til den ene side”, hvilket kan være en ensartethed i mangfoldighedskategorier som køn, alder, faglighed, erfaring mv., kan det påvirke måden hvorpå, kandidaterne vurderes. Dette kan føre til, at der ubevidst favoriseres kandidater, der ligner den eksisterende medarbejderstab. Det vidner om at rekrutteringsprocesser kan være præget af bekvemmelighed, vaner og ubevidste præferencer. Denne mekanisme kan koble sig til Rip, Rap og Rup-syndromet, som beskriver, hvordan ledere har en tendens til at ansætte andre, der minder om dem selv, da det umiddelbart kan opleves som det sikre valg.

4.3.4. Jobopslag som det indledende skridt mod mangfoldig rekruttering

I hele regionen, herunder de to afdelinger, bruges ansættelsessystemet Emplify. En leder beskriver Emplify som et ansøgersystem, hvori ledere vurderer ansøgerne til et stillingsopslag. Lederen uddyber følgende:

“I den tid jeg har været en del af de her forskellige ansættelsesudvalg, der er nogle ting der falder fra, og jeg tænker, det er positivt. Blandt andet så bliver der ikke længere automatisk beregnet sådan noget som medarbejderens alder.” (Leder B, bilag 15).

Således vurderer lederen, at der har fundet en udvikling sted over tid, som er til fordel for mangfoldigheden, da Emplay som digitalt værktøj understøtter et mere objektivt og struktureret forløb, når det gælder vurderingen af kandidater. Dette tyder på en mere gennemsigtig proces, som har til formål at behandle ansøgere på samme betingelser. Herudover fremhæver lederen, at der gennem tiden er blevet færre kategorier ved en kandidat, som bliver vist i systemet. Dette kan være en måde, hvorpå eksempelvis aldersdiskrimination undgås, hvor fokus i stedet er på kandidatens kvalifikationer. Ved ikke at offentliggøre informationer, som kandidaten potentielt kan diskrimineres ved, og som er irrelevante for arbejdet, kan ansøgersystemet ses som et middel til at mindske bias. Som rekrutteringspartneren også udtrykker det: *“Hvis man har en hjerne, så har man også bias.”* (Rekrutteringspartner, bilag 17). Udsagnet understreger, at bias er en menneskelig mekanisme, som ikke fuldt ud kan elimineres – men måske kan afhjælpes gennem et systematisk tiltag som Emplay. Førnævnte leder forklarer således, hvordan Emplay understøtter personalepolitikken:

“Det her system understøtter den personalepolitik, vi har. Der er overhovedet ikke noget med køn [...] Og selvfølgelig ikke noget med, om du hverken er gift eller hvilken religion du har, fordi det er fløjtende ligegyldigt og hvilken hudfarve [...] vores system guider os til at komme igennem den her proces, uden at du egentlig bliver farvet eller ikke farvet i nogen retning. Så det synes jeg er positivt. Så kan man diskutere, om det også er den virkelighed, man kigger på, når man kigger på medarbejderne.” (Leder B, bilag 15).

Som lederen selv påpeger, understøtter Emplay de principper som ses i personalepolitikken, men forholder sig også kritisk til hvorvidt de digitale redskaber bidrager tilstrækkeligt til at styrke mangfoldigheden. Det italesættes også af en anden leder:

“Når jeg tænker tilbage på de ansøgninger, vi har fået til [vores] stillinger. Så har der sorme heller ikke været meget diversitet i ansøgningerne der. Det er igen stort set samme typer af mennesker.”
(Leder A, bilag 9).

Selvom et system som Emplay kan sikre en retfærdig ansøgningsproces, fører det ikke nødvendigvis til en mangfoldig medarbejdergruppe. Det kan skyldes, at ansøgerfeltet i sig selv mangler diversitet, eller at selve jobsamtalen udgør en barriere for reel mangfoldighed. Set i lyset af personalepolitikken, er det desuden interessant, at det blot er en leder, som nævner ansættelsessystemet Emplay som et redskab til at kunne rekruttere mere forskellige kandidater, fordi bias i højere grad end tidligere elimineres.

På trods af at Empty kan benyttes som et strategisk værktøj til at sikre retfærdige ansøgningsprocesser, der potentielt kan hjælpe lederne med at ansætte mere mangfoldigt, lader det ikke til, at der foreligger andre overordnede strategier eller værktøjer for, hvordan mangfoldighedspolitikken kan omsættes i praksis. I stedet ses en decentral fortolkning, hvor det i høj grad overlades til den enkelte leder at vurdere, hvordan og i hvilke sammenhænge politikken kan bringes til live i praksis. Således fremgår det, at lederne primært lokaliserer deres handlemuligheder inden for tre domæner: gennem italesættelsen af mangfoldighed som værdi, at tage særlige hensyn til medarbejdere med særlige behov og gennem tiltag i rekrutteringsprocesser.

4.4. Mellem vision og praksis

Empirien tegner et billede af, at lederne i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT grundlæggende er positivt indstillede i henhold til mangfoldighed som et organisatorisk mål og dertil, at de støtter op om mangfoldighed som vision. En leder udtrykker det således:

”Det kan jeg kun tilslutte mig som en rigtig god bestræbelse.” (Leder B, bilag 14)

Citatet tydeliggør lederens opbakning til visionen og udgør blot ét eksempel af mange. Til trods for dette viser empirien, at de fleste ledere faktisk ikke mener, at deres kontorer er ret mangfoldigt sammensatte, når det kommer til stykket (Leder A, bilag 7, 9, 11 & 12; Leder B, bilag 14 & 15). En leder erkender det således:

”Vi ligner lidt hinanden. Det må jeg sige, det gør vi.” (Leder A, bilag 7).

Der opstår noget interessant, når flere ledere tilskriver mangfoldighed som en god vision og bestræbelse, men at flere kontorer til trods for dette ikke er særligt mangfoldige. Empirien viser, at lederne oplever, at visionen om at fremme mangfoldighed er svær at materialisere i konkrete handlinger og italesætter ofte en diskrepans mellem vision og praksis. Lederen som omtalte mangfoldighed som en ”rigtig god bestræbelse”, erklærede samtidig følgende:

“Jeg synes, det kan være svært i praksis, men jeg synes, det er en rigtig god vision at have.” (Leder B, bilag 14).

Lederens beskrivelse er et godt eksempel på diskrepansen mellem vision og praksis, da lederen netop skitserer to sider af sagen: Den gode intention og den svære realisering i praksis. På overfladen

eksisterer en tydelig ledelsesmæssig bevidsthed om bred repræsentation i medarbejderstabene, som en leder bl.a. udtrykker:

“Mangfoldighed er jo vigtigt, at vi har forskellige perspektiver og kommer med forskellige tilgange.” (Leder A, bilag 12).

Lederens udtalelse signalerer, at mangfoldighed er en vigtig faktor for opgaveløsningen i bevidstheden, men lederen italesætter samtidig følgende, da det kommer til konkret praktisering ved seneste ansættelsesproces:

”Jeg synes, vi er nysgerrige, men hvis vi så kigger på os nu, så er vi lidt en homogen masse af kvinder mellem 40 og 50 år. Vi er et meget erfaringstungt kontor, og det er så fordi, folk har været ansat her i mange år. Og den person, vi rekrutterer nu, er også en erfaringstung kvinde på vores alder. Så det kan man sige, der kom så ikke mangfoldighed ind der.” (Leder A, bilag 12).

Lederens påpegede fordele ved mangfoldighed blev således ikke udfaldsgivende ved den seneste ansættelsesproces, til trods for at lederen mener at have forholdt sig ”nysgerrigt” ved at udvælge kandidater til samtale med forskellige profiler. Lederen argumenterer yderligere for valget af den udvalgte kandidat:

”På alle plan skal vi tænke i, at vi kommer med nogle forskellige løsninger, men omvendt er der bestemt også nogle styrker i, at vi, når vi løser vores opgave, så har vi en fælles referenceramme, et fælles mindset. Vi har en fælles faglighed at stå på. Der skal være en god balance, fordi det ene kan noget og det andet kan noget. Men det skal være en god balance.” (Leder A, bilag 12).

Det får lederens ytring af mangfoldighed som en vigtig faktor til at syne af en pseudovision, og tilsyneladende legitimerer lederen beslutningen ved at referere til en balance, der skal opretholdes. Men det efterlader spørgsmålet: hvordan mener lederen konkret at have skabt en balance?

Flere lederne taler ofte rundt om emnet, forflytter ansvaret for realisering eller modificerer politikken værdi. En hyppigt anvendt ansvarsforflygtigelse består i at henvise til at realisering begrænses af ansøgerfeltet: *”Det er også et spørgsmål om ansøgerfeltet.”* (Leder B, bilag 15). Når ansvaret for realisering på denne måde sendes videre, bærer empirien præg af en håndteringstaktik som Johansen udlægger som en undvigelsestaktik af typen adskillelse, hvor ansvaret lægges over på en anden aktør. Henvisningen til ansøgningsfeltet kan også ses som en *spilstrategi* ud fra Rennisons teori, som netop

afspejler ansvarsforflygtigelse. En *af-paradokserende* strategi af uhensigtsmæssig karakter, som ikke fungerer i det længere løb eller giver anledning til synergi. Nogle ledere henviser også til eksempelvis kønsdominans inden for konkrete fag eller positioner (Leder A, bilag 12 & Leder B, bilag 14), hvor ved ansvaret for mangfoldighed lægges over på uddannelsesinstitutioner og kan ses som Rennisons *dekoplingsstrategi* hvor hensyn til kønsligevægt tilsidesættes til en anden aktør.

Når en leder som tidligere beskrevet bortforklarer behovet for mere mangfoldighed i sit kontor med henvisning til en "balance" (Leder A, bilag 12), menes der tilsyneladende en balance mellem homogenitet og heterogenitet i medarbejderstaben, hvor lederen prioriterer homogenitet som det ideelle for opgaveløsningen. Der kan anskues et spændingsfyldt paradoks i dette valg, da det udtrykker rationaler eller logikker, som forekommer modstridende. Set ud fra Rennisons perspektiv, er det et godt billede på forskellige stemmer eller koder, der støder sammen og medfører en ledelsesmæssig ambivalens mellem ideal og praksis. Udfaldet som tilgodeser homogenitet kan ses som en udfordring, da der således ikke realiseres den værdiskabelse, som lederen selv pointerer, at mangfoldighed er behæftet med. Prioriteringen af homogenitet kan vidne om en undvigende taktikform som Johansens teori udlægger som *favorisering*, hvorunder kan der spottes en *oppositionstaktik*, da kun én side af paradokset håndteres. En håndteringsform som kan give anledning til konflikter og uønskede reaktioner og derfor også i den brede paradoksteori kritiseres for at være uproduktiv. Samtidig kan der også tydes det, som Johansen udlægger som en *symboltaktik* og Rennison udlægger som en *hykleristrategi*, da lederen gennem omtale af mangfoldighed som en meningsfuld faktor kan komme til at foregive at følge politikken, selvom den ikke lever i lederens kontor i praksis. Det at vælge én side af paradokset anses i Rennisons teori som værende en *fundamentalistisk af-paradokserende strategi*, hvis primære formål er at afværge eller usynliggøre paradokset.

Når lederen italesætter en balance mellem de to modsatrettede hensyn: polerne homogenitet og heterogenitet, kan der ifølge Johansens teori anvendes forskellige taktikker til håndtering af paradokset. En ideel håndtering ville her være *aktiverende* taktikker, hvor begge poler tilgodeses, gennem eksempelvis *neutraliseringstaktik* hvor der indledes kompromisser. Paradokset kunne også håndteres meningsfuldt gennem *koblingstaktik*, hvor polerne integreres og kan eksistere ligeværdigt. I bedste fald ville lederne håndtere paradokser gennem transcendens, hvor polernes modstrid overskrides og omdannes til en ny helhed gennem eksempelvis fælles visioner om at fremme og realisere mangfoldighed. I praksis har lederne dog svært ved at konkretisere handlinger og praksis, som styrker og fremmer visionen om mangfoldighed i afdelingerne, hvorfor der ikke ses tegn på, at lederne bruger disse ofte

mere konstruktive aktiverende eller transcenderende taktikker. I stedet ses overvejende brug af undvigelsestaktikker, som ifølge teorien også kan være konstruktive, men ofte er uhensigtsmæssige på længere sigt, da de udfordringer som paradokserne er behæftet med, vil dukke op igen.

Set gennem Rennisons paradoksteori, ses et lignende billede. Hvis der ifølge denne teori skal ledes meningsfuldt i komplekse sammenhænge, kræver det at ledere anvender *re-paradoksering* til strategisk håndtering af paradokser. Altså, hvor der skabes plads til flere perspektiver, hensyn og koder, så de kan sameksistere meningsfuldt som flerstemmige synergier. I teorien realiseres dette gennem strategierne *proflektion* hvor de eksperimenterer med forening af polerne, *narration* hvor der arbejdes på at skabe nye virkeligheder gennem italesættelse eller affektion som er sansemæssig opmærksomhed i forbindelse med beslutningstagen (Rennison, 2017: 3-6). I empirien ses disse strategier begrænset anvendt, da det kun er den narrative strategi, der er i brug når lederne eksempelvis italesætter mangfoldighed positivt overfor medarbejdergrupperne. I henhold til paradokset mellem homogenitet og heterogenitet ses det overvejende, at én side af paradokset favoriseres eller at ansvaret forflyttes til andre enheder, hvilket eksempelvis er tilfældet når en leder henviser til at der skal være en "balance", mens lederens omtaler sit eget kontor som overvejende homogent. Dette peger i retningen af mindre hensigtsmæssig *af-paradoksering* som håndteringsstrategi, som ikke leder til realisering af paradoksets potentiale eller mestring. Som følge heraf bliver mangfoldighedspolitikken realisering i afdelingerne begrænset, og der illustreres derved et gab mellem vision og praksis.

At politikken ikke manifesteres mere tydeligt i praksis, kan også tolkes i lyset af teorien om *indirekte ledelse*, hvor lederne ikke handler direkte eller konkret, men forbliver på et niveau hvor mangfoldighed håndteres på et mere individuelt værdimæssigt niveau. Her ser det ud til, at der ikke er strategier eller programmer til at nå målet i politikken, hvilket i ledelsesteorien om indirekte ledelse udlægges som mangel på *formelle organisationstræk*. Teoretisk kan gabet mellem vision og praksis i empirien forklares med, at der ikke finder en *institutionalisering af formål* sted, som er et udtryk for at ledelsen ikke udarbejder konkrete strukturer og programmer til at konkretisere og understøtte realiseringen af organisationens mål om mangfoldighed. Manglen på formelle organisationstræk manifesterer sig som en række af udfordringer, som vil udlægges i følgende afsnit.

4.5. Udfordringer og når det bliver svært

4.5.1. Forening af forskellige og paradoksale hensyn

Implementering og praktisering af Region Nordjyllands mangfoldighedspolitik rummer en række udfordringer ifølge lederne hos Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT. Disse udfordringer manifesterer sig bl.a. i en bred ledelsesmæssig oplevet usikkerhed. Usikkerheden aktiveres bl.a., når ledelsesopgaven omfatter medarbejdere, der adskiller sig fra majoriteten eller falder uden for normen i forhold til funktionsmåder. Dette er bl.a. gældende i henhold til personer med neurodivergens eller funktionsnedsættelse. En leder pointerer, at der er en stigende efterspørgsel fra ledere på støtte og vejledning i forhold til håndtering af medarbejdere med diagnoser, som lederne ikke har tilstrækkelig viden om, og som de bliver i tvivl om ledelsesopgaven i og dermed ikke føler sig tilstrækkeligt rustede til at lede. Lederen udtrykker det som et usikkert "famllende" ledelsesmæssigt greb, hvor usikkerheden primært udspringer af manglende viden om eksempelvis diagnosers påvirkning af arbejds- evne, samarbejdsevne og bredere sociale dynamikker i teamet med kollegaerne. Ifølge lederen, er der flere og flere medarbejdere som bærer sådanne "mærkater", som lederen udtrykker diagnoserne (Leder A, bilag 7). Lederen formulerer bl.a. usikkerheden på følgende måde:

"Det er klart, hvis man ikke ved, hvad det er, eller hvordan det påvirker medarbejderens evne til at passe sit arbejde eller være sammen med sine kollegaer, jamen så bliver man jo usikker som leder ikke?" (Leder A, bilag 7)

Udsagnet vidner om et spændingsfelt mellem ideal og praksis, når det kommer til mangfoldighedsledelse. Det kan ses som et ledelsesmæssigt paradoks, hvor der på den ene side er en organisatorisk forventning om inklusion og rummelighed, og på den anden side står lederne og oplever en utilstrækkelighed i henhold til nødvendig faglig viden og ballast til håndtering af implikationer af diagnoser i praksis. Medarbejdere med neurodivergens kan repræsentere en ledelsesmæssig usikkerhed og stiller lederne uden for deres erfaringsområde og dermed også komfortzone. En leder forklarer, at neurodivergens typisk ikke italesættes i forbindelse med jobsamtaler, og derfor ofte først er et forhold lederen bliver klar over på bagkant af en ansættelse (Leder A, bilag 12).

Lederen understreger, at der grundet usikkerheden er behov for, at organisationen aktivt arbejder med faglig påklædning af ledere i dette henseende, da det kan være med til at normalisere neurodivergens, funktionsnedsættelse og særlige behov samt ruste lederne til håndtering af eventuelle medfølgende

implikationer heraf. Et arbejde, der aktuelt arbejdes på i form af et katalog til ledere med viden om mange diagnoser, der har til hensigt at understøtte lederne i netop dette aspekt af mangfoldighed (Leder A, bilag 7). Dette arbejde kan ses som en taktisk logik, der kan bidrage til øget internalisering af mangfoldighedsaspektet i ansættelsespolitikken, da kataloget kan tjene som en konstruktiv medspiller til at afmystificere diagnoser og bistå ledere til håndtering af udfordringer der eventuelt vil kunne opstå grundet utilstrækkelig viden herom. Ved at arbejde aktivt med sådanne understøttende initiativer ses brug af en taktiktype som Johansen udlægger som *aktivering*, hvilket ses ved at begge polers eksistens anerkendes. Der anerkendes altså både organisationens forventning om mangfoldighed, som ligger i politikken for ansættelse og mangfoldighed, som den ene pol, men også ledernes oplevelse af usikkerhed i henhold til faglig viden og ballast, som er den anden pol. Mere konkret kan arbejdet med et sådant katalog til udbredelse af viden på området ses som en aktiveringstaktik af typen *kobling*, hvor begge poler forsøges integreret i organisationen til ligeværdig sameksistens. Der arbejdes altså i dette henseende mod en balancering af de forhold som ellers stikker i forskellige retninger. Et forenende arbejde, som også Rennison karakteriserer som et potentiale til polyfont lederskab, da forening af logikkernes flerstemmighed bærer præg af re-paradokserende logikker, hvorved der arbejdes mod at udvinde potentiale af modstridens kompleksitet og derved mestre paradokset mellem ideal og praksis. Katalogets effekt og anvendelse er endnu lederne ukendt, hvorfor den må betragtes som et eksperimenterende værktøj, der derved bærer præg af *proflektion* som taktik, hvor tiltag afprøves, men stadig betragtes som hensigtsmæssig i teorien. Arbejdet med kataloget, hvor der ifølge teorierne kan anskues aktiverende og re-paradokserende taktikker, er ud fra Johansens og Rennisons teoretisering langvarige taktikker. Lederne tager med andre ord hånd om paradokserne på hensigtsmæssig og konstruktiv vis, da et sådant katalog ikke blot udskyder paradoksernes implikationer til senere tidspunkter, men forsøger at balancere dem gennem viden og faglig påklædning.

I relation til netop neurodivergens, kan der hos en anden leder ses brug af en håndteringstaktik, som bedst kan anskues som det Johansen betegnede *undvigelsestaktik*, hvilket ses i følgende udtalelse:

"Altså alle er jo neurodivergente [...]. Der er jo ikke standard mennesker, der er bare en idealgraf, ikke, hvor der er forskellige positioner ude af hver sin tangent. Og de kan noget, de er ikke syge, bare det at komme til samtale og søge et job, så er man velfungerende." (Leder B, bilag 8).

Udtalelsen kan tolkes som en form for negligering af neurodivergentes potentielt særlige behov og der ses tegn på en undvigelsestaktik, ved at nedtone eventuelle implikationer heraf. Dette er til forskel

fra øvrige ledere, som i dette lys kan have unødigt meget fokus på at afvige fra normen. Konkret ses tegn på anvendelse af taktiktypen *favorisering*, da polen ”neurotypisk” vægtes ved at nedtone den anden pol ”neurodivergent”, ved at sige, at forskellighed ikke er noget særligt. Denne håndterings-taktik kan være positiv for mangfoldigheden, såfremt der kan udspille sig en dekonstruktion af perspektivet på normalitet og en fortælling, der går imod de udlagte strukturelle barrierer. Lederens undvigelsestaktik i dette henseende kan dermed tjene som inkluderende og fremmende for idealet og ligebehandling, når lederen tilsyneladende ikke lægger vægt på afvigelse, men blot ser det som en del af menneskelig naturlig diversitet, hvilket også kan øge chancerne for at opnå en mangfoldig medarbejderstab.

En undvigelsestaktik kan forestillingsvist udspringe af usikkerhed eller passivitet, men her fremstår den snarere som en pragmatisk og inkluderende strategi at anvende og er et godt eksempel på, hvordan en undvigelsestaktik kan være konstruktiv, til trods for paradoksteoriens kritik for uproduktivitet. Både den anvendte aktiverings- undvigelses og re-paradokseringstaktik understreger, at balancering af mangfoldighed er situationsafhængig, og at nogle ledere oplever barrierer, som andre ledere ikke gør.

En udfordring som er gennemgående i ledernes fortællinger, er oplevelsen af at mangfoldighed kan medføre behov for øget hensyntagen, og at forskellige hensyn kan komme i modstrid. På den ene side er politikken om ansættelse og mangfoldighed et udtryk for et organisatorisk ønske om at øge mangfoldighed, som kan kræve hensyn, men på den anden side oplever lederne praktiske barrierer i relation til realiseringen af hensyn, da det ikke må påvirke opgaveløsningen negativt. Derved ses et ledelsesmæssigt paradoks mellem hensyn og krav til opgaveløsning og teamsamarbejde. Flere ledere finder det eksempelvis udfordrende at imødekomme medarbejdernes behov, da de potentielt kan kollidere med varetagelsen af kerneopgaver ved ikke at være optimale for samarbejdet eller ikke er kompatible med fysiske rammer (Leder A, bilag 9; Leder B, bilag 14). En leder forklarede følgende om sin balancering mellem hensyn og opgaveløsning:

”Hvis det er noget, vi kan tage hensyn til, så det ikke strider imod nogle politikker, eller at det ikke sætter driften over styr, altså at vores kritiske drift ligesom bliver truet, altså der kigger jeg altid på: Kan teamet hænge sammen med de her hensyn? Der tager jeg sådan lidt teamets blik på det hensyn, der bliver efterspurgt. Så kigger jeg på, strider det mod nogle af vores politikker? Det burde jeg måske kigge på først, men jeg kigger altid på teamets ve og vel først, fordi jeg ved også,

at måske kan man godt fravige eller søge dispensation for en politik, hvis det er meget vigtigt. Altså så må vi bede om at dispensere fra den regel. Så jeg kigger altid på teamets samlede ve og vel, om det er at gå ned i tid, eller om det er at sidde hjemme i en periode, eller hvad de ellers kan komme og spørge om.” (Leder B, bilag 14).

Herved tydeliggøres også at lederen er den ansvarlige og balancerende aktør, med hensyn til medarbejdere på den ene vægtskål og opgaveløsning på den anden. En leder tilføjer dertil en tredje vægtskål med kollegial retfærdighed (Leder A, bilag 9), og det står klart at ledelsesfeltet er spændingspræget med hensyn til paradoksale balanceringer. Det tydeliggør store krav til lederes evne til at agere i alle aspekter og skabe sammenhæng, hvilket kan ses i lyset af interpersonelle roller, hvor lederen netop skal kunne tilpasse sin adfærd til de forskellige kontekster for at være frontfiguren i meningsskabelsen. Meningsskabelsen som her konkret involverer, at lederen evner at inkludere og imødekomme forskellighed, men samtidig afveje organisationens krav om driftens effektivitet. I forlængelse af dette, sætter en leder ord på yderste konsekvens, hvis der skal tages for mange hensyn, som er svære at imødekomme, hvilket indbefatter afskedigelse, fordi behovene ikke kan forenes med drift (Leder B, bilag 14).

4.5.2. Ledelsespræferencer i rekruttering som potentiel udfordring for mangfoldighedsledelse

Som tidligere beskrevet, fremstår rekrutteringssituationer som et centralt domæne i interviewene, hvor lederne oplever at have reel handlekraft i relation til arbejdet med mangfoldighed. Det er her, de træffer afgørende valg om, hvem der skal indgå i kontoret, og dermed har mulighed for at påvirke sammensætningen og dynamikken i kontoret. Men selvom flere af lederne peger på, at de forsøger at ansætte mangfoldigt, så forklarer de, at de også har andre præferencer, når de skal beslutte, hvem der skal ansættes. Flere ledere giver udtryk for, at de i rekrutteringssammenhænge ikke kun vægter faglige kvalifikationer, men i høj grad også sociale kompetencer, kemi og personlighedstræk. En leder forklarer således:

“Det er ikke nødvendigvis, hvad man har af uddannelse, som afgør det, det er hvem, man er, der afgør det. Det med uddannelse og kvalifikationer, det kan man altid bygge på, men hvem man er som person, det kan man ikke ændre. Det er noget med nogle karaktertræk og noget dannelse.” (Leder B, bilag 8).

Således kan sociale og personlige egenskaber have afgørende betydning for udvælgelsen af en kandidat. Set i lyset af begrebet om indirekte ledelse kan dette forstås som en måde, hvorpå lederen former en ønsket organisationskultur. Gennem udvælgelsen af bestemte typer medarbejdere, med særlige personlighedstræk og værdier, sætter lederen rammerne for, hvilke adfærdsformer og sociale normer, der skal præge det kollegiale fællesskab. Konkret kan det betragtes som formel indirekte ledelse, fordi det finder sted inden for den strukturelle ramme af rekruttering, altså en formel ledelseshandling. Men samtidig får uformelle forhold afgørende betydning, idet lederen lader egne værdier og præferencer for personligheder være styrende for udvælgelsen. En anden leder pointerer desuden:

“Jeg kan godt lide mennesker, der faktisk også er gode til at fortælle om deres liv derhjemme, deres hobbyer [...]. Nogle man kan tale med henover frokosten i virkeligheden.” (Leder B, bilag 16).

Denne udtalelse viser, hvordan personlighed og forestillet kollegialt samvær, såsom samvær omkring frokosten, kan spille en afgørende rolle i udvælgelsesprocessen. Lederen søger ikke blot en fagligt kvalificeret medarbejder, men én, der passer ind i det eksisterende sociale fællesskab. Dette afspejler et paradoks, som flere ledere synes at navigere i: ønsket om forskellighed kontra ønsket om tryghed og social sammenhængskraft i kontoret. Set i lyset af paradoksledelsesteorien, kan dette forstås som et vilkår, hvor modstridende hensyn ikke lader sig opløse. Flere ledere håndterer dette ved det, som Johansen betegner som en undvigelsestaktik, nærmere bestemt favorisering, hvor én side, i dette tilfælde social harmoni i arbejdsfællesskabet, prioriteres over hensynet til forskellighed.

Paradokset kan yderligere forstærkes af det, som betegnes som homosocial reproduktion – eller Rip, Rap og Rup-syndromet. Altså en tendens til, at ledere foretrækker kandidater, der ligner dem selv i personlighed, normer og adfærd. Når sociale faktorer og personlige præferencer vægtes højt, kan det risikere at blive styrende for rekrutteringsbeslutningen, og måske i sidste ende udgøre en barriere for mangfoldighed. En leder formulerer meget direkte:

“Jeg har nok aldrig ansat nogen, jeg ikke havde en god kemi med.” (Leder B, bilag 14)

Når den sociale kemi og personlige egenskaber får forrang frem for faglige kvalifikationer, kan muligheden for at rekruttere anderledes kandidater risikere at blive begrænset, særligt hvis “det at passe ind” (Leder B, bilag 13) kobles til eksisterende normer og kultur. Man kan således argumentere for, at dette skaber en risiko for, at forskellighed frasorteres, fordi den opleves som en potentiel trussel mod det eksisterende kollegiale fællesskab, for som det tidligere er fremlagt, så peger nogle ledere

på, at forskellighed i et kontor ”*kan skabe gnidninger*” mellem kollegaer (Leder A, bilag 9), eller at det ligefrem ”*ville være ødelæggende [...] for teamet og for opgaven*”, hvis man som leder er ”*kommet til at ansætte nogen som er castet forkert*” på baggrund af personlighed (Leder B, bilag 8).

Set i lyset af mangfoldighedsledelse, som netop fordrer, at forskellighed integreres i organisationen, kan denne praksis muligvis være problematisk. Det er ikke nødvendigvis et udtryk for manglende vilje, men nærmere et udtryk for en indirekte og ureflekteret selektionsmekanisme, hvor faglige kvalifikationer nedtones og personlige kvaliteter vægtes højere end det strategiske mål om at fremme forskellighed i sammensatte teams. Som konsekvens heraf kan man risikere at reproducere sociale og kulturelle ligheder, snarere end at skabe reel mangfoldighed.

4.5.3. Mangfoldighed som uhåndgribelig dimension

En central udfordring er også, at lederne oplever at skulle balancere både faglige og etiske hensyn til, hvornår og hvordan mangfoldighed må, bør eller skal gribes an. En leder beskriver, hvordan en udfordring for eksekvering af politikken kan ligge i synligheden af mangfoldighedskategorier (Leder A, bilag 11). Lederen udtrykker en klar bevidsthed om diversitet, men at en etisk tilbageholdenhed kan begrænse realiseringen, da det ikke føles berettiget at spørge ind til konkrete karakteristika som leder eller arbejdsplads:

” [...] Men jeg spørger jo ikke til en jobsamtale: ’Er du muslim, eller er du hindu, eller er du faktisk kristen eller hvad?’ [...] og det samme med seksuel orientering for eksempel, det vil jo også være mærkeligt at gå ind i.” (Leder A, bilag 11).

Udtalelsen kan ses som et udtryk for uklarhed omkring, hvad mangfoldighedsledelse i bund og grund indebærer eller har i sigte: handler det om at opnå synlige forskelle i en medarbejderstab gennem aktiv anvendelse af kategorisering, eller om at skabe rammer der grundlæggende er inkluderende, uden at betragte forskelle i konkrete kategorier? Lederen peger her på en tilsyneladende performativ dimension, hvor mangfoldighedshensyn kan komme til at fremstå påtagede, hvilket flere ledere påpeger, at mangfoldighedshensyn er i risiko for (Leder B, bilag 8; Leder A, bilag 11). Uklarheden herom kan give anledning til en særlig ledelsesmæssig spænding, som kun forstærkes af, at ledere kan stilles til ansvar for, hvad der opleves som realisering af abstrakte mål. Lederen fremhæver det abstrakte og uhåndgribelige i, at der ikke eksisterer tydelige handleanvisninger i politikken til konkret at realisere mangfoldighed i praksis (Leder A, bilag 11).

Ledere tager typisk fat i mere visuelle mangfoldighedskategorier som køn og alder, men flere ledere har også lagt vægt på mangfoldighed gennem personlighedsprofiler og termer som introvert og ekstrovert er hyppigt anvendte (Leder A, bilag 7, 9, 10, 11 & 12; Leder B, bilag 15 & 16). For mange af lederne er en alsidighed i personlighedsprofiler i teamet et aspekt i mangfoldighed, og det bliver ofte nævnt i forbindelse med ansættelsessituationer. Flere vil i udgangspunktet enten gerne ansætte en profil, der ikke i udpræget grad findes i teamet i forvejen, så der kommer en flersidighed i opgaveløsningen, eller også kan det være på baggrund af det faktum at forskellige kvalifikationer værdsættes (Leder A, bilag 10; Leder B, bilag 15 & 16). En leder anvender personlighedsprofiler til at optimere teamsammensætning:

”Selvom folk ikke er testet, så kan jeg godt bruge værktøjet til at forstå, hvad der sker i et rum, til at sige noget om ”jamen herovre, der sidder nogle, som er måske lidt mere visionære, men som lige nu sidder og føler sig kvalt i, at der er en masse detaljer på bordet. Så hvordan får vi det der visionære perspektiv ind eller dem her, som er enormt planlæggende, de snakker hele tiden. Hvordan får vi lige de der mennesker med ind, som måske sidder lige og har en mere kreativ tilgang til det... Det bruger jeg hele tiden”. (Leder A, bilag 7)

Det er interessant, at personlighedsprofiler bringes op, da digitale værktøjer til identifikation af personlighedskarakteristika i praksis ikke er et værktøj, der bruges reelt i hverken Mennesker og Organisation eller Digitalisering og IT ved rekruttering af medarbejdere. Hermed kan det udledes, at nye kandidaters personlighedsprofiler ikke identificeres gennem en reel test, men derimod på baggrund af ledernes egne fornemmelser.

Foruden personlighedsprofiler, ligger lederne vægt på at mangfoldighed kan udvides yderligere fra politikken nævnte kategorier, eksempelvis med uddannelsesbaggrund (Leder A, bilag 9). Denne kategori er ligesom personlighedsprofiler et tilbagevendende tema for flere ledere, som oplever det som udslagsgivende for gruppedynamikker og in- og eksklusion, grundet funktionelle forskelle i teams. En leder beskriver hvordan faglig organisering som følge af uddannelse medfører en form for segregering i afdelingen:

”I mit kontor, jamen så sidder der for eksempel de akademisk uddannede konsulenter indenfor et eller andet område, og så sidder der deres [stillingsbetegnelse], som typisk er HK’ere, og som jo ikke er helt så højt uddannede, og de arbejder godt nok sammen omkring nogle kurser og nogle udviklingsting og så videre. Men de arbejder alligevel hver for sig. Jo, de drikker kaffe sammen, men

der bliver ikke skabt et fællesskab, der bliver skabt flere fællesskaber. [...] Det kan være en udfordring, at der ikke bliver skabt alt for mange klikker eller grupperinger. Vi søger jo ofte hen til dem, der ligner os selv.” (Leder A, bilag 9).

Ovenstående udtalelser om både personlighedsprofiler og uddannelse understreger, at der i henhold til mangfoldighed kan være flere relevante kategorier end de i politikken udlagte, da det vidner om at faglig-og personlig profil, faglig organisering, og måske endda forhold som socioøkonomisk baggrund og uddannelsesbaggrund kan inkluderes i en bredere forståelse af mangfoldighedsbegrebet, som lederne selv peger på. Vigtigst kan udtalelserne vidne om, at aktiv anvendelse af kategorisering måske ikke er meningsfuld. Dermed også at svaret til det tidligere rejste spørgsmål om, hvad mangfoldighed indebærer og har i sigte, ifølge lederne må være at skabe mere grundlæggende rammer for at understøtte mangfoldighed.

4.5.4. Bekymring for diversity washing

Flere ledere udtrykker mangfoldighed som værende et udefrakommende pres uden rod i reelle organisatoriske udfordringer (Leder A, bilag 9; Leder B, bilag 8:). Performative krav der følger heraf problematiseres, da de let kan blive en drivkraft for udelukkende symbolske handlinger med legitimering som primært formål. En leder italesætter en betydelig kritik således:

”Man italesætter noget, som skal påføre en handling på noget, som ikke er et problem. Det er en kæmpe trussel.” (Leder B, bilag 8).

Lederen tydeliggør, at fokuset på mangfoldighed ikke udspringer af konkrete behov, men af forventninger til handling. Forventninger med rod i politik, hvortil lederne tegner et billede af en imaginær korrekthedsliste. En korrekthedsliste der sætter ledere under pres, fordi de skal implementere, praktisere og signalere korrekt adfærd.

Når ledere som i ovenstående citat giver udtryk for en oplevelse af, at mangfoldighedsarbejdet kan handle mere om image end reelt at ændre noget i praksis, kan det risikere at undergrave projektet og føre til det, som i teorien er udlagt som *diversity washing*. Dette refererer til, når en virksomhed eller organisation fremstiller sig som mangfoldig eller inkluderende udadtil, men at mangfoldighed ikke er forankret i reel praksis, hvilket kan være gældende i en organisations helhed og dele. Det dækker

altså over en diskrepans mellem en organisations billede udadtil, gennem eksempelvis kommunikation og branding, og det som ledelse og medarbejdere oplever som organisationens virkelighed.

Diskrepansen mellem hvad organisationen udadtil signalerer, og hvordan den reelt fungerer internt, kommer særligt til udtryk i arbejdet med billedmaterialet. I forbindelse med branding fortæller en leder, at formålet med billedmaterialet er at afspejle forskellige former for *“farver og former og alder”* (Leder A, bilag 12). Lederen anerkender dog, at dette arbejde til tider kan være forceret:

“Vi har været udsat for, at så har vi jo så peget på nogen og sagt: ”vil du være model?”, fordi de ser ud, som de gør, og når de så siger: ”det kan jeg så ikke i dag alligevel, men jeg kan lige sende min kollega”, og så skal vi så sige: ”jamen din kollega skal så se ud på den her måde”, [...] det er jo der, det er svært. Fordi hvad er det for en mangfoldighed, vi skal udstille? Vi har så prøvet at sige: kan vi vise stor og lille, ung og gammel og forskellige farver og etniciteter” (Leder A, bilag 12).

Her tydeliggøres det, hvordan medarbejdere potentielt reduceres til visuelle repræsentanter for bestemte kategorier. Det viser en iscenesat mangfoldighed for at fremstå mere ansvarlig end det måske er tilfældet i de to afdelinger. Den iscenesatte mangfoldighed peger på et paradoks mellem intern praksis og ekstern iscenesættelse. Det afgørende bliver, hvordan mangfoldighed vises udadtil, fremfor hvordan det reelt integreres i arbejdsgangen. Denne praksis kan være et eksempel på diversity washing, hvor mangfoldighed signaliseres i branding, uden at det nødvendigvis er forankret i arbejdskultur eller -praksis. Lederne i de to afdelinger har, som tidligere udlagt, givet udtryk for, at der mangler konkrete strategier eller programmer for at få mangfoldighedspolitikken ud at leve (Leder A, bilag 10). Da usikkerheder kan manifestere sig som undvigende håndteringsmekanismer, kan der argumenteres for at risikoen for træk af diversity washing er styrket.

Der tegnes et billede af et betragteligt paradoks, da ledere skal navigere i interne hensyn til arbejdsmiljøer og håndteringspraksis, men samtidig balancere det med det omkringliggende samfunds narrativ og forventning om, at en arbejdsplads bør arbejde for mangfoldighed. Når lederne oplever, at arbejdet med mangfoldighed ikke udspringer af et reelt behov internt i organisationen, og hvis de føler et udefrakommende pres til at handle og arbejde med området, kan det forstås som et forsøg på at tilegne moralsk legitimitet for at fremstå som værende i trit med tidsånden som en ansvarlig og korrekt organisation. Derved kan mangfoldigheden reduceres til ikke at være et mål i sig selv, men snarere at være et middel til opretholdelse af legitimitet, hvilket kan styrke risikoen for diversity

washing. Begrebet tvangsmæssig isomorfi kan samtidig være en hjælp til at forstå hvorfor diversity washing er en risiko, da organisationer er underlagt institutionelle og politiske pres om konkrete praksisser. Et pres, som kan være særligt styrket i offentlige organisationer grundet politisk styring, men det er relevant at fremhæve, at regionens politikere i dette tilfælde ikke er fortalere for øget mangfoldighedsarbejde (Leder A, bilag 7), hvormed det oplevede pres ikke har politisk afsæt, men snarere tidsånds-bestemt og med høj sandsynlighed en følge af legitimitetspres. I legitimiteten manifesterer sig også en mimetisk isomorfi, da der i bestræbelsen på at være i trit med tidsånden, kopieres tiltag som mangfoldighedspolitikker fra andre organisationer, som netop har til hensigt at styrke legitimitet.

Et legitimitetspres kan være en trussel for reel opnåelse af mangfoldighed, for hvis ledere ikke umiddelbart kan følge, at det er et konkret internt behov at fremme mangfoldighed, eller der ikke er tilstrækkelige ressourcer til projektet i praksis, kan mangfoldighedsledelse let reduceres til blot at blive symbolpolitik. En leder forklarer følgende om sin bekymring for netop dette:

”Jeg er mere bekymret for sådan noget som, at det er fordi, det er politisk korrekt at gøre det, og det ser godt ud på et site [...] man gør noget oppe i toppen, men det ændrer intet i kernen.” (Leder B, bilag 8).

Lederens bekymring for, at politikken blot ser godt ud på et site, indikerer, at der er risiko for at mangfoldighedsarbejde reduceres til overfladisk praksis, hvor organisationens legitimitet opretholdes, mens reel forandring på området udebliver.

Hvis der vendes tilbage til paradokset mellem samfundets narrativ og forventninger som én pol og intern praksis og håndtering som en anden, kan citatet afspejle en bekymring for dét, som kan ses som en *undvigelsestaktik*. Mere konkret kan det ses som en undvigelsestaktik af typen *symboltaktik*, hvor én pol vægtes over den anden, som i dette tilfælde er samfundets narrativ og forventninger, mens vægten herpå mere eller mindre skjules i praksis ved at foregive, at politikken også følges i intern praksis. En håndteringstaktik som ifølge Johansen kan være gavnlig, men som i den bredere paradoksteori ofte kritiseres for at være uproduktiv. Dette underbygger relevansen for kritisk refleksion over mangfoldighedspraksis i det, som lederen betegner som ”kernen”, altså på gulvet i organisationens afdelinger og enheder.

4.5.5. Når køn udfordrer mangfoldighedsledelse

Lederne i de to afdelinger oplever overvejende, at arbejdet med mangfoldighedsledelse i særlig grad udfordres, når det drejer sig om at opnå en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder. En sådan fordeling fremstår som en central dimension i bestræbelserne på at fremme diversitet, men flere ledere forklarer, at de strukturelle forhold, som præger arbejdsmarkedet og uddannelsessystemet, vanskeliggør forandringer af den eksisterende kønsfordeling.

Flere af lederne påpeger, at en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder er vanskelig at realisere, fordi de ansøgerfelter, de rekrutterer fra, ofte allerede er kønsmæssigt skæve. Således forklarer en leder:

"[I mit kontor] er det et lidt kvindetungt fag. Det er mange piger, der læser [faget], og når vi har haft ansøgningsrunder, jamen så har der været en overvægt af kvinder, der søger, og derfor er det også ofte endt med, at det er kvinder (Leder A, bilag 12)

Som begrebet om horisontal kønsopdeling beskriver, så fordeler mænd og kvinder sig ofte i forskellige faglige områder og sektorer, hvilket gælder i uddannelsessystemet som videreføres arbejdsmarkedet. Lederens observation af, at kontoret er præget af kvindelige ansøgere, afspejler disse strukturelle mønstre, som begrænser muligheden for at skabe en mere ligelig fordeling gennem ledelsesmæssige tiltag. En anden leder understreger på samme måde, at det er udfordrende at ændre på den skæve kønsfordeling i lederens afdeling, da rekrutteringsgrundlaget i forvejen er domineret af ét køn:

"Vi får mange kvindelige ansøgere, så det er meget nemt bare at ende med en kvindelig ansat." (Leder A, bilag 11).

Set i lyset af Joan Ackers teori om kønnede organisationer illustrerer dette, hvordan kønnede dynamikker reproduceres gennem organisatoriske processer. I denne kontekst bliver rekrutteringspraksis et sted, hvor eksisterende kønsmønstre videreføres, ikke nødvendigvis som følge af bevidste valg, men fordi det opleves som "nemt" blot at ansætte endnu en kvinde eller måske ligefrem nødvendigt for at besætte en stilling med en kvalificeret kandidat, hvor valgmulighederne allerede er kønsmæssigt begrænsede.

Flere ledere konstaterer, at visse faglige områder i højere grad tiltrækker kvinder, fordi flere kvinder vælger uddannelser og funktioner, der relaterer sig hertil. En leder forklarer således:

"Hvis vi kigger inden for Løn- og Personaleområdet [...] der er flere kvinder, der vælger den... Nu kalder jeg det den lidt bløde personaleansættelsesretlige vej kontra EU udbud og alle mulige andre ting [...]." (Leder A, bilag 10)

Lederen konstaterer således, at flere kvinder vælger at specialisere sig i ansættelsesret frem for andre områder som eksempelvis udbud, og at dette afspejler sig i fordelingen af ansøgere. En anden leder fremhæver, at sundhedsteknologiske stillinger i høj grad tiltrækker kvinder, fordi mange ansøgere kommer fra omsorgsorienterede uddannelser:

"Hvis du gerne vil arbejde med teknologi. Altså du står som et ungt menneske og gerne vil arbejde med IT og teknologi. Så er det en meget kvinde-appellerende uddannelse, fordi den også har det her med omsorg." (Leder B, bilag 14)

Disse udsagn viser, hvordan kønsopdelte uddannelsesvalg bidrager til, at kvinder i højere grad søger visse stillinger, hvilket skaber en kønsmæssig koncentration i specifikke jobfunktioner. Set i lyset af horisontal kønsopdeling skabes der dermed strukturelle barrierer for en mere ligelig fordeling af mænd og kvinder. Samtidig peger Ackers teori på, at forestillinger om mænds og kvinders egnethed til bestemte opgaver er indlejret i organisatoriske strukturer og praksisser. Det kan forklare, hvorfor visse funktioner i organisationen i højere grad appellerer til kvinder, idet arbejdsopgaverne og deres organisering er tæt knyttet til normative forestillinger om køn, som reproduceres gennem uddannelses- og karrierevalg.

Flere ledere peger desuden på, at regionerne generelt er domineret af kvinder. En leder udtrykker det således:

"Vi ved godt, at vi er 80 procent kvinder i alle regionerne." (Leder B, bilag 8)

Dette kan forstås i lyset af horisontal kønsopdeling, hvor mænd og kvinder ofte fordeler sig på forskellige fag og sektorer. Lederne konstaterer, at deres organisation, som del af den offentlige sektor, er præget af en overvægt af kvinder, hvilket således har betydning for, hvordan mangfoldighedsledelse kan praktiseres.

Empirien viser desuden tegn på den vertikale kønsopdeling. Enkelte ledere påpeger, at der er en lige kønsfordeling mellem mænd og kvinder i ledelseslagene, men at dette ikke afspejler den kønsmæssige sammensætning blandt medarbejderne generelt. En leder forklarer således:

"Hvis vi kigger på det kønsmæssigt, så kan man sige, jamen vi lever op til at være en ligestillet arbejdsplads, hvis vi kigger på antallet af kvindelige ledere og mandlige ledere [...] Men det gør vi bare ikke, hvis vi ser på hvor mange kvinder, der er ansat nede i basis. [...] Så skulle det jo også afspejle sig op igennem ledelseshierarkierne. Det gør det ikke, der tipper det på et tidspunkt." (Leder A, bilag 7)

Som den vertikale kønsopdeling beskriver, er mænd og kvinder ofte forskelligt placeret i stillingshierarkier. Lederens udsagn indikerer, at mænd har relativt større sandsynlighed for at opnå lederstillinger i hele organisationen, hvor kvinder efter udsagn ellers udgør flertallet af medarbejderne. Set i lyset af Ackers teori, kan dette forklares ved, at lederroller ofte forbindes med maskuline normer som autoritet og styrke, hvilket kan gøre det lettere for mænd at avancere i hierarkiet. Dette forstærkes yderligere af Rip, Rap og Rup-syndromet, som betegner tendensen til, at ledere rekrutterer personer, der ligner dem selv – typisk andre mænd – hvilket bidrager til en vedvarende “over”repræsentation af mænd i ledelseslag.

Som det fremgår af eksempelvis ovenstående citat, reflekterer flere ledere kritisk over, om en lige fordeling af mænd og kvinder i ledelseslag nødvendigvis bør være målet (Leder A, bilag 7 & Leder B, bilag 8). Disse betragtninger tyder på, at flere ledere overvejer, om ligelig kønsfordeling i ledelseslag skal ses i forhold til den samlede kønssammensætning i organisationen. De stiller spørgsmål ved, om repræsentation af mænd og kvinder nødvendigvis skal være udtryk for en numerisk lighed, altså en 50/50 fordeling, eller om en større andel af kvinder i ledelsen kunne være mere retvisende i en kvindedomineret organisation og peger dermed på behovet for at se mangfoldighedsledelse kontekstafhængigt, snarere end ud fra et princip om numerisk lighed.

4.6. Det fremtidige arbejde med mangfoldighed

Som nævnt, tegner empirien et billede af, at lederne i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT er positivt indstillede i henhold til mangfoldighed som et organisatorisk mål, og de anerkender dertil overordnet mangfoldighed som et værdifuldt fremtidigt fokusområde. Når det kommer til konkrete forestillinger om det fremtidige arbejde med mangfoldighed, fremstår deres forestillinger og holdninger dog divergerende. Flere ledere forholder sig positivt til, at Region Midtjylland har en mangfoldighedskonsulent ansat, som netop har til formål at understøtte og udbrede mangfoldighedsarbejdet (Leder A, bilag 7, 10 & 12; Leder B, bilag 14 & 15). En leder udtrykker således:

”Det er mega fedt, at de har et fokus på det [...]. Arbejdsmiljø i sig selv er jo også blevet et begreb om selvfølgeligheder, at man har et godt arbejdsmiljø, og selvfølgelig har man arbejdsmiljøkonsulenter [...] så jeg tror på en eller anden måde, så skal man måske skæve til den rejse, man har været på der [...] og så skal man nå dertil, hvor mangfoldighed er en selvfølgelighed, [...] det er noget, man skal sætte på dagsordenen.” (Leder B, bilag 15).

I dialogen om at have eksempelvis en konsulent til mangfoldighed som arbejdsområde, fremhæver en leder vigtigheden af at et projekt får sådanne ”ben” til at understøtte projektet:

”Når man vil noget med nogle særlige områder, så er det oplagt, at der skal nogle ben på. Der er nogle folk, der skal gøre noget, undersøge noget og sætte noget i gang, og på den måde få skabt et fælles sprog i en organisation, få skabt nogle metoder, nogle værktøjer og nogle indsatser, så det giver fin, fin mening. Og det kunne vi også sagtens have i Region Nordjylland [...] altså uanset hvad det er, vi vil som organisation, så skal vi have nogle folk, der gør noget.” (Leder A, bilag 12).

Lederen beskriver således, hvordan der er behov for en styrke, der går i fronten for projektet, og bærer det frem. Heri kan der også ligge en forklaring på, hvorfor mangfoldighedspolitikken indtil nu bærer præg af at være havnet mellem to stole. En tolkning af lederens udsagn kan være, at når alle har ansvaret, er det ingens ansvar – og dette fremmes af, at der ingen strukturer, indsatser eller programmer er til at understøtte de ledere, som føler dette ansvar. Empirien viser dog også, at nogle ledere udviser skepsis omkring det, at ansætte blot én dedikeret medarbejder til at fremme dagsordenen om mangfoldighed, som eksempelvis en mangfoldighedskonsulent. En leder udtrykker skepsis således:

”Jeg kan også overveje om én mangfoldighedskonsulent gør en forskel i en så kæmpestor organisation, fordi jeg tror det handler rigtig meget om kultur, og værdier, og ledelse.” (Leder B, bilag 13).

Lederen påpeger derved en udfordring ved at placere ansvar på én medarbejder og uddyber en pointe som er i overensstemmelse med ovenstående leders: at mangfoldighedsarbejde skal forankres bredere i organisationen – i kulturen, værdien og ledelsen mere generelt. En anden leder udtaler følgende:

”Man kunne måske risikere, at hvis man nu har en mangfoldighedskonsulent, så siger man ’yes, nu har vi en mangfoldighedskonsulent’, [...] og så har vi flueben ved den. Jeg synes, det er noget, som bør gribes af hele organisationen, og der er jeg ikke sikker på, at det hjælper med en mangfoldighedskonsulent. [...] Jeg tror noget af den måde, vi gør det på: vi har en politik omkring det, vi

drøfter det her i HU, hvor der også både er medarbejderrepræsentanter, men også ledelsesrepræsentanter. Den måde at arbejde med det på, hvor vi ligesom prøver at gøre det til en del af vores kulturer, tror jeg er en fin vej i det.” (Leder A, bilag 11).

Lederen kan med denne udtalelse siges at advare imod det at indsætte én frontfigur for mangfoldighedsarbejdet, da lederen ser risiko for at vedkommende kan få en udelukkende symbolsk figur, hvilket forestillingsvist kan føre til ansvarsfralæggelse snarere end reel skabelse af forandring. Et perspektiv, som kan sidestilles med en bekymring for diversity washing, da organisationen således kan foregive at arbejde med mangfoldighed, men hvor arbejdet blot påhviler én ansat og derved er udfordrende at udbrede i organisationens dele. Lederen udpeger derimod den allerede eksisterende praksis som værende behæftet med potentiale, da det indebærer arbejde med at fremme mangfoldighed i organisationskulturen gennem samarbejdsudvalg. Derved mener lederen også, at der tages hånd om en del af det kulturarbejde, som fremhæves som nødvendigt af flere af lederne.

Citaterne tydeliggør, at nogle ledere er skeptiske omkring en mangfoldighedskonsulents værdi for organisationen, men til trods for dette, viser empirien også at lederne forholder sig åbent til at blive udfordret på området, hvilket en af lederne italesætter direkte:

”Jeg er sikker på, at vi godt kunne blive udfordret på den gode måde. Det er jeg ikke i tvivl om. Det ville jeg synes var fedt, hvis det ligesom var opgaven altså at udfordre os en lille smule. Det kunne der nok godt være en værdi i. [...] udfordre os på nogle af vores bias.” (Leder B, bilag 14).

Lederen italesætter således, at der kan være potentiale i ledelsesunderstøttelse med faglig sparring og udvikling med henblik på bl.a. at synliggøre potentielle bias på området. Et potentiale som kan kalde på eksempelvis en mangfoldighedskonsulent. Som tidligere udlagt, mener flere ledere, at der mangler retning og programmer i henhold til arbejdet med mangfoldighed. En leder omtaler mangel på politisk opbakning som årsag til, at mangfoldighedspolitikken endnu mangler forankring på det strategiske niveau, hvorfor arbejdet begrænses af organisatoriske rammer, som lederne ikke selv er herre over:

”Vi arbejder med det [...] inden for de rammer, vi har.” (Leder A, bilag 7).

Rekrutteringspartneren forklarer desuden, at der på medarbejder- og rekrutteringsniveau allerede findes konkrete idéer og initiativer, men at det mangler politisk opbakning fra regionsrådet for at kunne realiseres:

”Vi har forsøgt faktisk på mange forskellige måder at råbe dem op og sige at vi har et behov. Vi har brug for opbakning og en plan. Det skal nok komme, vi må bare være lidt tålmodige [...] vi har sådan lidt et helt katalog af indsatser, som vi bare er klar til at sætte strøm til.” (Rekrutteringspartner, bilag 17).

Dette indikerer desuden et latent engagement fra ledere og medarbejdere ”nedefra” i organisationen.

Empirien tegner et billede af, at flere ledere ønsker, at mangfoldighed i fremtiden skal være en naturlig selvfølge baseret på rummelighed og åbenhed overfor forskelle, men nogle ledere mener også, at mangfoldigheden mere eller mindre skal tilvejebringes af sig selv. Dette kan bl.a. tolkes ud af følgende udlægning:

”Jeg tænker egentlig bare, at vi skal bare blive ved med at imødekomme hver enkelt i det omfang, det kan lade sig gøre i fællesskabet. Så nej, ikke en stor eller anderledes tænkning nej.” (Leder A, bilag 9).

Lederen nedtoner derved behovet for at afsætte ressourcer til styrkelse af mangfoldighedsarbejdet ved at udpege imødekommenhed som nøglen til succes med mangfoldighedsarbejdet. I lighed hermed udlægger andre ledere også, at mangfoldighedsarbejdet ikke nødvendigvis kræver særskilte eller ressourceintensive strategiske indsatser, bl.a. fordi de ikke mener, at politikken udgår fra konkrete udfordringer i organisationen (Leder B, bilag 8 & leder A, bilag 9). De få ledes udsagn står dog i kontrast til de øvrige ledes, som i højere grad erkender mangfoldighed som et vigtigt fokusområde med behov for øgede indsatser. Ledernes perspektiver inden for fremtidens arbejde med mangfoldighed er således vekslende mellem to identificerede idealer, hvor der på den ene side erkendes behov for målrettede indsatser, mens der på den anden side forefindes et ideal om naturlig inklusion af forskelligheder.

Der kan argumenteres for at sidstnævnte ideal, hvor mangfoldighed tilvejebringes som en ”naturlighed” og ikke på baggrund af konkrete indsatser og programmer, ikke peger på institutionalisering af formål, da lederne således ikke konkretiserer strukturer og praksisser til understøttelse af organisationens mål om at understøtte og fremme mangfoldighed på arbejdspladsen. Hvis formål ikke skal internaliseres af indsatsers og strukturers veje, kan det siges, at der stilles større krav til den individuelle leder, som i højere grad skal sikre, at politikken udmøntes i praksis.

5. Konklusion

Denne konklusion samler specialets hovedpointer og besvarer problemformuleringen:

Hvordan praktiserer lederne i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT i Region Nordjylland mangfoldighedsledelse, og hvilke motiver og rationaler tilskriver de arbejdet med mangfoldighed?

Mangfoldighedsledelse som normativt og pragmatisk anliggende

Specialet analyse har vist, at lederne i Region Nordjyllands afdelinger, Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT, primært legitimerer mangfoldighedsledelse ved moralsk legitimitet gennem normative rationaler. De fremhæver, at det ganske enkelt er "det rigtige at gøre", og henviser til offentlighedens forventninger, samfundsansvar og organisationens rolle som offentlig arbejdsplads. Dette bekræfter det, som den udlagte forskning i problemfeltet har peget på: at offentlige ledere ofte motiveres af moralsk legitimitet og normer frem for økonomisk gevinst (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 16). Samtidig står dette i kontrast til den udvikling, som Luring (2006) argumenterer for, nemlig at etik og social ansvarlighed i stigende grad træder i baggrunden som motivation for mangfoldighed. Ifølge Luring er der opstået en bredere erkendelse af mangfoldighedens værdi i sig selv, og efterspørgslen på forskellighed drives i stigende grad af nytteværdi frem for socialt ansvar (Luring, 2006: 56). Parallelt hermed fremstår mangfoldighed for lederne i de to afdelinger dog også i nogle tilfælde som en nødvendighed i lyset af et forandret arbejdsmarked. Flere ledere peger på rekrutteringsudfordringer og fremtidens mere sammensatte arbejdsstyrke som årsager til, at mangfoldighed er blevet en organisatorisk forudsætning. Dette kan forstås som udtryk for pragmatisk legitimitet og som en reaktion på udefrakommende krav, jf. institutionel teoris begreb om tvangsmæssig isomorfi.

Et "slippery phenomenon" uden fast formel

Som det blev udlagt i specialets problemfelt, er ledelse i sig selv et omtvistet og u håndgribeligt begreb – et "slippery phenomenon", der ikke lader sig indfange i faste definitioner (Rennison, 2014: 613). Specialets analyse viser, at dette i høj grad også gælder for mangfoldighedsledelse. Lederne udøver ikke mangfoldighedsledelse ud fra en fælles formel, men snarere på baggrund af egne værdier og

vurderinger. Ledelsen foregår i høj grad via indirekte ledelse, hvor kulturen præges gennem værdier, holdninger og dialog – altså via uformelle organisationsstræk.

Som fremlagt i problemfeltet, er ledelse i litteraturen ofte forstået som noget, der skal fremme effektivitet, fleksibilitet, innovation og konkurrenceevne (Jacobsen & Thorsvik, 2014: 376-377), men speciallets analyse viser, at lederne i Mennesker og Organisation og Digitalisering og IT i stedet orienterer sig mod samfundsansvar og etiske forpligtelser i deres mangfoldighedsledelse. Det er påfaldende, at bedre opgaveløsning sjældent nævnes som et direkte motiv, medmindre der spørges direkte ind til fordelene ved en mangfoldighed medarbejderstab. Dette til trods for, at store dele af den fremlagte litteratur i problemfeltet netop peger på, at mangfoldighed bl.a. gør organisationer i stand til at møde nye udfordringer, da grundlæggende antagelser ved organisationens procedurer, strategier, drift mm. udfordres, hvilket medvirker til en øgning af produktivitet og effektivitet (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2004: 8; Thomas & Ely, 1996: 1-2).

Derudover ser lederne i de to afdelinger mangfoldighedsledelse som et fænomen, der hører tiden til – en konsekvens af diskurser og samfundsmæssige forventninger. Som det blev udlagt i problemfeltet, er ledelsesidealer i høj grad et produkt af historiske og kulturelle bevægelser (Rennison, 2014: 633). Lederne i analysen understøtter netop dette perspektiv ved at italesætte mangfoldighed som noget, man ”skal”, fordi det er moderne og tidssvarende, altså et aktuelt dominerende paradigme for god ledelse. Analysen viser desuden, at lederne i visse tilfælde betragter mangfoldighed som en del af organisationens eksterne profilering – eksempelvis gennem billedvalg. Dette kan tolkes som en strategisk brandingindsats, hvor mangfoldighed anvendes til at signalere tidssvarende, ansvarlig og moderne ledelse. Det fremstår som et interessant fund, da vi i vores granskning af den eksisterende forskning på området ikke er stødt på, at branding og ekstern profilering anvendes af ledere som et direkte motiv for at praktisere mangfoldighedsledelse. Men det understøtter pointen om, at mangfoldighed ikke alene skal ses som et spørgsmål om retfærdighed, men også som noget, der bidrager til organisationens legitimitet og positionering (Thomas & Ely, 1996: 5).

Fraværet af forskelle

Det er væsentligt at bemærke, at fraværet af forskelle mellem lederne i de to afdelinger, i sig selv kan betragtes som et centralt fund. Det indikerer, at ledernes forståelser og praksisformer i relation til mangfoldighedsledelse ikke adskiller sig systematisk på baggrund af afdelingstilhørsforhold, men i stedet fremstår som et resultat af individuelle perspektiver og vurderinger. Alternativt kan fraværet

af forskelle i forståelser også forstås i lyset af, at lederne i de to afdelinger alle opererer inden for samme overordnede organisatoriske ramme, Region Nordjylland, hvor fælles værdier, herunder en fælles mangfoldighedspolitik, potentielt kan bidrage til ensartede tilgange og forståelser. Analysen viser imidlertid, at ingen af lederne nævner formelle organisationstræk med konkrete fællesstrategier eller organisatoriske indsatser, der systematisk omsætter politikken til praksis. Dermed fremstår det usandsynligt, at de identificerede ligheder i ledernes praksis udspringer af en strategisk koordineret indsats, men snarere af ledernes individuelle vurderinger og prioriteringer.

Politikken lever delvist i praksis – men uden strategisk forankring

Analysen viser, at lederne i de to afdelinger generelt bakker op om mangfoldighed som organisatorisk mål, men at den overordnede politik primært omsættes til praksis gennem uformelle og individuelle tilgange. Mangfoldighedsledelse finder sted, men i høj grad som en narrativ og situationsbåret praksis frem for som resultat af strategisk styring eller fælles implementeringsrammer, hvilket indikerer, at politikken ikke er institutionaliseret som formål.

Lederne italesætter værdien af rummelighed og forskellighed over for deres medarbejdere og forsøger at forme en kultur, hvor mangfoldighed betragtes som en integreret del af hverdagen. I nogle tilfælde suppleres dette med konkrete hensyn til medarbejdere med særlige behov, f.eks. fleksible mødetidspunkter eller særlige fysiske rammer. Mange ledere forsøger også at have fokus på mangfoldighed i rekrutteringssammenhænge, f.eks. ved at overveje kønsdiversitet og forskellige personprofiler.

Særligt den narrative praksis, altså ledernes mundtlige og værdibårne arbejde med at normalisere forskellighed, fremstår som en gennemgående strategi. Der arbejdes aktivt på at etablere en fælles forståelse i kontorerne for, at forskellighed er både naturlig og ønskelig.

Disse indsatser viser, at mangfoldighedspolitikken ikke er fraværende i praksis, men at implementeringen foregår i et ikke-strategisk og fragmenteret rum. Lederne nævner stort set ingen konkrete fælles værktøjer, formelle programmer eller organisatoriske initiativer, der systematisk understøtter arbejdet. Dermed fremstår det som op til den enkelte leder, hvordan og i hvor høj grad politikken bringes til live i hverdagen. En mulig forklaring på fraværet af fælles strategier kan være, at arbejdet med mangfoldighed i regionen generelt, trods mangfoldighedspolitikken formelle tilstedeværelse, ifølge flere ledere ikke er en politisk prioritet.

Det betyder også, at hvis tilfældet var, at en leder ikke bakkede op om mangfoldighed som organisatorisk mål, er der reelt intet, der forpligter vedkommende til at omsætte mangfoldighedspolitikken til praksis. Fraværet af fælles strategier, konkrete forventninger og opfølgning efterlader et rum, hvor mangfoldighedsledelse i høj grad afhænger af personlig overbevisning og individuelle fortolkninger. Dermed risikerer det organisatoriske arbejde med mangfoldighed at blive afhængigt af enkeltpersoners prioriteringer frem for at være kollektivt forankret.

Et væld af paradokser og håndteringstaktikker

Specialets analyse viser, at lederne i de to afdelinger ofte konfronteres med paradokser i deres bestræbelser på at praktisere mangfoldighed. Et gennemgående spændingsfelt opstår mellem ønsket om forskellighed og behovet for social tryghed og fællesskab i teamet. Flere ledere lægger vægt på personlighed, kemi og fælles referencerammer i rekrutteringsprocesser, ofte på bekostning af reel forskellighed. Dette kan forstås som en favoriseringstaktik, hvor én side af paradokset prioriteres: nemlig ønsket om harmoni og umiddelbar social integration. Det indebærer en risiko for homosocial reproduktion, hvor ledere, bevidst eller ubevidst, ansætter personer, der minder om dem selv, og derved reproducerer en homogen medarbejdergruppe. Således er paradokset, der opstår mellem polerne heterogenitet og homogenitet i medarbejdergrupper et tilbagevendende tema i analysen, hvor lederne skal navigere i at skabe diversitet og samtidig sikre et velfungerende arbejdsmiljø.

Et andet komplekst paradoks knytter sig til køn. Mange ledere henviser til, at deres fagområder tiltrækker kvinder, og at den kønsmæssige skævhed i deres kontor derfor blot er et spejl af ansøgerfeltet. Dette kan ses som en dekoblingsstrategi, hvor ansvaret for kønsfordelingen forskydes fra ledelsespraksis til strukturelle forhold som uddannelsesvalg, med horisontal kønsopdeling som forklaring, hvor kvinder og mænd typisk vælger forskellige uddannelses- og fagområder. Samtidig beskrives det, at der er omtrent ligelig kønsfordeling i ledelseslagene, selvom kvinder ellers udgør flertallet i medarbejderstaben. Denne forskydning mellem køn i medarbejderlag og ledelseslag kan ses som vertikal kønsopdeling – et udtryk for, at mænd og kvinder ikke i samme grad bevæger sig gennem de organisatoriske lag. Dette kan, med afsæt i Ackers teori om kønnede organisationer, tolkes som et udtryk for, at ledelsespositioner fortsat ubevidst er knyttet til maskuline normer og forestillinger om autoritet og styring.

Endelig peger analysen på et paradoks mellem intern praksis og ekstern iscenesættelse. Nogle ledere beskriver, hvordan regionen i brandingmateriale forsøger at iscenesætte mangfoldighed gennem

visuelle markører som ”farver og former”, selvom denne forskellighed ikke nødvendigvis findes i afdelingerne. Dette peger på en risiko for diversity washing, hvor mangfoldighed anvendes symbolsk for at signalere ansvarlighed og modernitet som en del af organisationens corporate branding, uden reel praksisforankring. En sådan tilgang svarer til Johansens begreb om symboltaktikker, hvor organisationen viser hensigt snarere end handling. Hermed bliver mangfoldighed et felt præget af modstridende hensyn og forventninger – og lederne placeres i et komplekst spændingsfelt mellem idealer og organisatoriske realiteter.

Rekruttering som både mulighed og barriere

Rekrutteringssituationen fremstår som et centralt domæne, hvor lederne oplever at kunne handle i forhold til mangfoldighed. Men her viser analysen, at ledernes præferencer for ”god kemi” og social tryghed ofte kan risikere at få forrang over forskellighed. Dette kan – bevidst eller ubevidst – føre til homosocial reproduktion, også kaldet ”Rip, Rap og Rup-syndromet”, hvor ledere tenderer mod at ansætte nogen, der ligner dem selv. Resultatet bliver ofte homogene teams, på trods af intentioner om det modsatte. Denne tendens afspejler resultaterne fra den fremlagte eksisterende forskning i problemfeltet, hvor det er dokumenteret, at mange HR-ansvarlige antager, at deres rekrutteringspraksis er neutral og ligeværdig, men i praksis ikke har indsigt i egne forudindtagetheder og bias (Risberg & Søderberg, 2008: 437). Dermed kan rekrutteringssituationer være et paradoksalt rum for lederne i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT, hvor vilje til mangfoldighed kan kollidere med kulturelle og sociale præferencer i ansættelsessituationen.

Mangfoldighed forstået som personlige egenskaber

Analysen viser, at lederne ofte beskriver mangfoldighed som et abstrakt og vanskeligt begreb at arbejde med i praksis. Flere ledere giver udtryk for, at det kan være etisk problematisk at forholde sig til usynlige forskelle som religion, etnicitet eller seksualitet i rekrutteringssammenhænge, og de nævner derfor sjældent disse kategorier i deres overvejelser. I stedet knytter deres forståelse af mangfoldighed sig primært til personlighed og individuelle karakteristika som f.eks. forskelle mellem introverte og ekstroverte. Set i lyset af diversitetscirklen med de fire lag af mangfoldighed (Gardenswartz & Rowe, 2003: 33), som blev præsenteret i problemfeltet, placerer ledernes fokus sig i høj grad i det inderste lag: personlighed. Enkelte nævner elementer fra den indre dimension, herunder alder og køn, mens den eksterne og organisatoriske dimension – f.eks. uddannelsesbaggrund, familieforhold eller

erfaring – sjældent bringes i spil. Dermed viser analysen, at ledernes forståelse af mangfoldighed ofte begrænser sig til de mest umiddelbart tilgængelige eller håndterbare aspekter.

Ledernes bud på mangfoldighedsledelsens videre vej

Analysen viser, at lederne overordnet bakker op om mangfoldighed som et relevant fokusområde i fremtiden, men at der er forskellige forestillinger om, hvordan arbejdet bør gribes an. Flere ledere fremhæver behovet for konkrete tiltag, som kan understøtte en mere systematisk tilgang til mangfoldighedsledelse, herunder værktøjer, fælles begreber og organisatoriske indsatser. Nogle peger på, at en funktion som en mangfoldighedskonsulent kan være en hjælp til at skabe retning og faglig støtte. Andre udtrykker bekymring for, at en sådan funktion vil føre til symbolpolitik, hvor ansvaret samles ét sted og dermed fraskrives i resten af organisationen.

Der er blandt flere enighed om, at mangfoldighed bør være forankret bredt i kulturen, ikke som et særskilt projekt, men som en del af den måde, man arbejder og tænker ledelse på. Nogle ledere understreger, at mangfoldighed bør blive en "selvfølgelighed", på linje med eksempelvis arbejdsmiljø, mens andre forholder sig mere afventende og mener, at området ikke nødvendigvis kræver nye initiativer, men blot at man fortsat skal have en imødekommenhed og fleksibilitet i praksis.

På den baggrund må det konkluderes, at mangfoldighedsledelsens fremtid i Mennesker og Organisation samt Digitalisering og IT i Region Nordjylland fortsat er forbundet med betydelig usikkerhed. Selvom der udtrykkes vilje og opbakning blandt lederne, synes fraværet af fælles strategiske rammer at efterlade arbejdet i et spændingsfelt mellem vision og praksis. Hvorvidt mangfoldighed bliver et kollektivt anliggende eller forbliver et individuelt fortolket ledelsesansvar, afhænger således af, i hvilken grad der fremadrettet sker en institutionalisering af formålene på organisatorisk niveau.

Litteraturliste

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139–58. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>.
- Baker, A. C., Larcker, D. F., McClure, C. G., Saraph, D. & Watts, E. M. (2024). Diversity washing. *Journal of Accounting Research*. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12542>
- Bengtson, T. T. & Andersen, D. (2017). Narrativ analyse – tematisk, strukturel og performativ. I M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvalitativ analyse. Syv traditioner*. (s. 273-292). Hans Reitzels Forlag.
- Boolsen, M. W. (2015). Grounded Theory. I S. Kvale & S. Brinkmann (Red.), *Kvalitative metoder*. (s. 241-264). Hans Reitzels Forlag
- Börger, T. (2012). *Social desirability and environmental valuation*. Frankfurt: Peter Lang
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*. United Kingdom: Oxford University Press
- Casciaro, T. & Lobo, M. S (2005): Competent jerks, lovable fools, and the formation of social networks. *Harvard Business Review*, 83(6), 92-99, 149
- Charmaz, K. (2017). Grundtræk i Grounded Theory. I M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvalitativ analyse – Syv traditioner*. (s. 173-212). Hans Reitzels Forlag.
- Clarke, V. & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297-298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Cook, A. & Glass, C. (2009). Between a rock and a hard place: Managing diversity in a shareholder society. *Human resource management journal*, 19(4), 393–412. <https://doi-org.zorac.aub.aau.dk/10.1111/j.1748-8583.2009.00100.x>
- Coop (2025). *Mangfoldighedspolitik*. Hentet den 22. januar 2025 på <https://info.coop.dk/ansvarlighed/principper-og-politikker/mangfoldighedspolitik/>

de Vaus, D. A. (2001). *Research design in social research*. Sage Publications.

Djøf. (2025). *Djøfs diversitets- og inklusionspolitik*. <https://www.djoef.dk/-/media/documents/d/216-djfs-nye-diversitets--og-inklusionspolitik-210x297mm-a4-web-0324.pdf>.

Enjoy Nordjylland. (2023). *Diversitetspolitik*. https://www.enjoynordjylland.dk/sites/enjoynordjylland.com/files/2024-05/Diversitetspolitik_Destination_Nordv2.pdf

Feher, K. (2025). *Generative AI, media, and society*. Routledge.

Frandsen, S. & Kjærgaard, A. (2014). Corporate branding og identitet. I S. Vikkelsø & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 641-663). København: Hans Reitzels Forlag.

Gardenswartz, L. & Rowe, A. (2003). Similar differences: The power of infinite variety. I *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity* (s. 31-64). Society for Human Resource Management

Hagedorn-Rasmussen, P. & Kamp, A. (2003). Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis. *Socialforskningsinstituttet*.

Hem, L. W., Caninas, B. D. V. & Köhler, A.-K. (2024). *Diversity management and its impact on employee satisfaction in different life stages* (Kandidatspeciale, Aalborg Universitet). <https://vbn.aau.dk/ws/files/718504529/Thesis.pdf>

Holt, H. & Søndenbroe, K. I. (2022). Forklaringer på og konsekvenser af det kønsopdelte arbejdsmarked: En vidensoversigt. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd. <https://www.loenstrukturkomiteen.dk/media/c430dvmm/302250-forklaringer-paa-det-koensopdelte-arbejdsmarked.pdf>

Højberg, H. (2021). Hermeneutik. I L. Fuglsang, P. B. Olsen & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne - på tværs af fagkulturer og paradigmer* (s. 289-323). København: Samfundslitteratur.

Jackson, S. E., Joshi, A. & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity: SWOT analysis and implications. *Journal of Management*, 29(6), 801–830.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer: En indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2022). *Hvordan organisationer fungerer: En indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Johansen, J. H. (2018). *Paradoksledelse - Jagten på værdi i kompleksitet*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.

Järvinen, M. & Mik-Meyer, N. (2017). Kvalitative analysetraditioner i samfundsvidenskabelig forskning. I M. Järvinen & N. Mik-Meyer (Red.), *Kvalitativ analyse – Syv traditioner* (s. 9-26). Hans Reitzels Forlag.

Kamp, A. og Hagedorn-Rasmussen, P. (2004). Mangfoldighed på danske arbejdspladser - byrde eller styrke? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 6(2), 8-23. Hentet den 21. januar 2025 på <https://tidsskrift.dk/tidsskrift-for-arbejdsliv/article/view/108417/157816>

Kirkegaard, C. (2023). DEI er fremtidens største forandringspotentiale. *Mandag Morgen*. Hentet den 9. maj 2025 på <https://www.mm.dk/ledelse/artikel/dei-er-fremtidens-stoerste-forandringspotentiale>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015): Den sociale konstruktion af validitet. I *Interview - Det kvalitative forskningsinterview som håndværk* (s. 313-337). Hans Reitzels Forlag.

Larsen, M., Holt, H. & Rode Larsen, M. (2016). Et kønsopdelt arbejdsmarked: Udviklingstræk, konsekvenser og forklaringer. *SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd*. https://pure.vive.dk/ws/files/466934/1615_et_koensopdelt_arbejdsmarked.pdf

Lauring, J. (2006). Mangfoldighedsledelse som socialt ansvarlighed eller god forretning – En bæredygtig balance? *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 8(2)

Monrad, M. & Olesen, S. P. (Red.). (2018). *Forskningsmetode i socialt arbejde*. København: Hans Reitzels Forlag

Neergaard, H. (2007). *Udvælgelse af cases i kvalitative undersøgelser*. (2. udg.). Forlaget Samfundslitteratur

Noble, P. G. (2024). *Addressing unconscious bias in the workplace: A study of the impact of a training for business and human resource leaders to increase awareness and increase our ability to take the perspective of the other* (Ph.d.-afhandling, Order No. 31330891). ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/dissertations-theses/addressing-unconscious-bias-workplace-study/docview/3066745264/se-2>

Pedersen, J. S. (2014). Institutionel teori. I S. Vikkelsø & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 233–256). Hans Reitzels Forlag.

Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and workgroup outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615–631. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.6.615>

Rasborg, K. (2021). Socialkonstruktivismen i klassisk og moderne sociologi. I L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Red.), *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne – på tværs af fagkulturer og paradigmer*. Samfundslitteratur.

Region Midtjylland (2025). *Mangfoldighedspolitik*. Hentet den 9. maj 2025 på <https://www.medarbejder.rm.dk/ansattelsesforhold/personalepolitik/mangfoldighed/>

Region Nordjylland. (2019). *Region Nordjyllands personalepolitikker*. https://rn.dk/-/media/Rn_dk/Om-Region-Nordjylland/Strategier-og-politikker/Region-Nordjyllands-personalepolitikker.pdf

Region Nordjylland. (2023a). *Digitalisering og IT*. <https://rn.dk/Om-Region-Nordjylland/Organisation-og-ledelse/Afdelinger/Digitalisering-og-IT>

Region Nordjylland. (2023b). *MEDaftalen for Region Nordjylland*. https://rn.dk/-/media/Rn_dk/Om-Region-Nordjylland/MED/MED-aftale-2023.pdf

Region Nordjylland (2024). *Mennesker og Organisation*. Hentet den 22. maj 2025 på <https://rn.dk/Om-Region-Nordjylland/Organisation-og-ledelse/Faellesadministrationen/Mennesker-og-Organisation>

Region Nordjylland (2025a). *Personalepolitikker i Region Nordjylland*. Hentet den 9. maj 2025 på <https://rn.dk/Om-Region-Nordjylland/Regionen-som-arbejdsplads/Personalepolitikker>

Region Nordjylland (2025b). Fakta om Nordjylland. Hentet den 15. maj 2025 på

<https://rn.dk/Om-Region-Nordjylland/Fakta-om-nordjylland>

Rennison, B. W. (2011). *Ledelsens genealogi – offentlig ledelse fra tabu til trend*. Samfundslitteratur.

Rennison, B. W. (2014). Ledelse. I S. Vikkelsø & P. Kjær (Red.), *Klassisk og moderne organisationsteori* (s. 233–256). Hans Reitzels Forlag.

Rennison, B. W. (2017). Polyfon ledelse – fra kakofonisk krydspres til kreativ polyfoni. *Lederliv*.
<https://www.lederliv.dk/artikel/polyfon-ledelse>

Risberg, A. & Søderberg, A. (2008). Translating a management concept: Diversity management in Denmark. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 426–441.
<https://doi.org/10.1108/17542410810897544>

Rivera, L. A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022. <https://doi.org/10.1177/0003122412463213>

Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E. & Ogueyungbo, O. (2018). Data regarding talent management practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. *Data in Brief*, 19, 1040–1045.
<https://doi.org/10.1016/j.dib.2018.05.081>

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Interviewet: Samtalen som forskningsmetode. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 29-53). Hans Reitzels Forlag.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Kvalitet i kvalitative studier. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 521–531). Hans Reitzels Forlag.

Tanggaard, L. & Brinkmann, S. (2015). Kvalitative metoder, tilgange og perspektiver: En introduktion. I S. Brinkmann & L. Tanggaard (Red.), *Kvalitative metoder – en grundbog* (s. 13–24). Hans Reitzels Forlag.

Thomas, T. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79–90.

Timmermans, S. & Tavory, I. (2012). Theory construction in qualitative research: From grounded theory to abductive analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>

Williams, K. Y. & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77–140.

Yadav, S. & Lenka, U. (2020). Diversity management: A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

YUMPU (2011). *Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen i ISS*. PwC & INNOVERSITY. Hentet den 22. maj 2025 på

<https://www.yumpu.com/da/document/read/20488544/mangfoldighed-giver-millioner-pa-bundlinjen-i-iss-pdf>