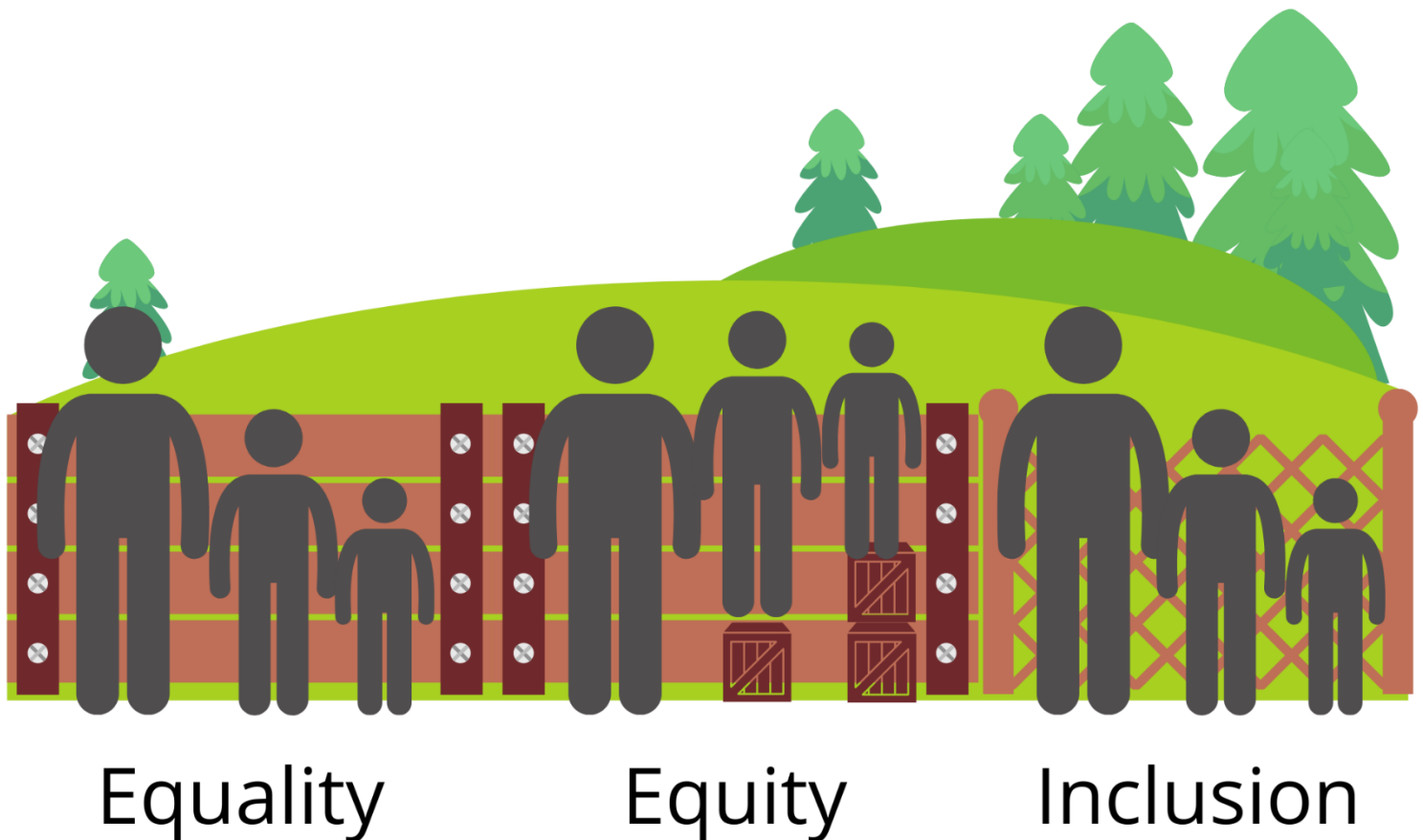


Diskurser om DE&I i praksis: Medarbejderperspektiver på diversitet, lighed og inklusion i en international virksomhed



Lukas Weiberg

Studienr.: 20231403

Vejleder: Mira C. Skadegård

10. semester Specialeseminar F25

Lærings og Forandringsprocesser – Aalborg Universitet - København

Anslag opgave: 114.410

Anslag formidlingsartikel: 7.711

Samlede antal anslag: 122.121

Resumé

In recent years, diversity, equity, and inclusion (DE&I) have become central themes in organizational development, not only as ethical imperatives but also as strategic priorities. However, despite the proliferation of DE&I initiatives, research and practice reveal a persistent gap between organizational ideals and employees' lived experiences. This thesis explores how DE&I is understood, negotiated, and practiced by employees at different organizational levels within a large international company, referred to as Company X.

Grounded in a critical discourse analytical framework, the study draws on the theories of Norman Fairclough and Teun A. van Dijk to examine how DE&I discourses are shaped by power relations, social norms, and institutional structures. Fairclough's concept of discourse orders and van Dijk's theory of denial strategies provide the analytical tools to investigate how language both reflects and reproduces social inequalities.

The empirical foundation of the thesis consists of qualitative, semi-structured interviews with three distinct employee groups: mechanics, HR business partners, and team leaders. These groups were selected to capture a range of perspectives across organizational hierarchies and functions. The interviews were analyzed with attention to how DE&I is articulated, experienced, and challenged in everyday workplace interactions.

The findings reveal significant variation in how DE&I is perceived and enacted. The Mechanics expressed a fundamental respect for difference but also a sense of "discourse fatigue" and linguistic insecurity, often feeling constrained by what they perceived as overly restrictive norms. The HR business partners, in contrast, approached DE&I as both a strategic and relational practice, emphasizing the importance of data, dialogue, and cultural awareness. The Team leaders navigated a complex space between organizational expectations and personal values, balancing pragmatism with ethical considerations.

Across all groups, the study identifies tensions between formal and substantive equality, between strategic branding and genuine inclusion, and between top-down initiatives and bottom-up experiences. These tensions highlight the need for DE&I strategies that are not only policy-driven but also grounded in the lived realities of employees.

The thesis concludes that DE&I must be understood as a dynamic and contested field, shaped by discourse, power, and practice. Successful inclusion efforts require not only structural changes but also space for reflection, dialogue, and critical engagement with the norms that govern organizational life.

Indholdsfortegnelse

Introduktion og problemfelt	6
Problemformulering:	7
State of the art.....	8
Metodiske tilgang til state of the art	8
State of the Art - forskning	9
Præcisering og afgrænsning af begreber	11
Begrebsafklaring: DE&I.....	11
Videnskabsteoretiske forståelsesramme.....	13
Socialkonstruktivisme:.....	13
Hermeneutikken:	14
Metode	15
Adgang til praksis:	15
Rekruttering af deltagere:	15
Kvalitativt interviewform	16
Etiske overvejelser	17
Forskerposition	18
Teori	20
Kritisk Diskursanalyse o	20
Teun A. van Dijks Diskursteori: Diskurs, racisme og benægtelsesstrategier	23
Analyse.....	25
Toolshoppen - Mekanikerne	26
Delkonklusion 1: Mekanikerne og DE&I-diskursen i Virksomhed X - "Diskursmæthed" ...	34
Fra værksted til strategi: HR's perspektiv på DE&I i praksis	35
HR Business-partnere	35
Delkonklusion: HR-business partnernes position i DE&I-arbejdet	43
Fra strategi til ledelse: Når DE&I skal gøres levende i praksis.....	44
Teamlederne	44
Teamleder S's perspektiv: Ambivalens, erfaring og diskursiv forhandling	48
Teamleder LA's perspektiv: Rummelighed, realisme og organisatorisk ansvar	50
Delkonklusion: Teamledernes position i DE&I-diskursen.....	54
Opsamlende konklusion: DE&I-diskurser på tværs af medarbejdergrupper	55
Diskussion	56
Forskellighed i forståelse og positionering	56
Sammenligning med eksisterende forskning	57

Diskursive spændinger og organisatorisk kompleksitet	58
Metodiske og videnskabsteoretiske refleksioner	58
Afrunding	59
Perspektivering	60
Litteraturliste:.....	61
Formidlings artikel	1

Introduktion og problemfelt

“In today’s interconnected and globalized world, it is now commonplace for people of dissimilar world views, faiths and races to live side by side. It is a matter of great urgency, therefore, that we find ways to cooperate with one another in a spirit of mutual acceptance and respect.” – Dalai Lama

I takt med at diversitet, lighed og inklusion (DE&I) er blevet centrale nøgleord i moderne organisationsudvikling, er der opstået et behov for at forstå, hvordan disse begreber ikke blot formuleres i strategier og politikker, men også opleves, fortolkes og forhandles i praksis. DE&I er i stigende grad blevet en del af virksomheders identitet og branding, og mange organisationer har iværksat initiativer, der skal fremme en inkluderende kultur. Alligevel viser både forskning og praksis, at der ofte eksisterer en kløft mellem de idealer, der kommunikeres fra ledelsesniveau, og de erfaringer, medarbejdere gør sig i deres daglige arbejdsliv (EY, 2024).

Denne kløft rejser en række centrale spørgsmål: Hvordan formes og cirkulerer DE&I-diskurser i organisationer? Hvordan opleves de af medarbejdere i forskellige positioner? Og hvordan håndteres de spændinger, der opstår, når strategiske idealer møder organisatoriske realiteter? DE&I er ikke blot et sæt værdier, men også et sprogligt og kulturelt fænomen, der skaber bestemte muligheder og begrænsninger for, hvordan man kan tale, handle og positionere sig i arbejdslivet. Diskurser om inklusion og forskellighed er således ikke neutrale, men indlejret i magtforhold, normer og sociale forventninger, som både former og formes af dem, der deltager i dem.

I dette speciale undersøges, hvordan medarbejdere i en international virksomhed forstår og forholder sig til DE&I i praksis. Med afsæt i en kritisk diskursanalytisk tilgang og et videnskabsteoretisk ståsted i hermeneutik og socialkonstruktivisme, analyseres kvalitative interviews med tre medarbejdergrupper: mekanikere, HR-business partnere og teamledere. Formålet er at belyse, hvordan DE&I-diskurser formes og forhandles i spændingsfeltet mellem strategi, kultur og hverdagspraksis – og hvordan disse diskurser både kan fremme og begrænse oplevelsen af inklusion i organisationen.

Problemformulering:

“Hvordan oplever medarbejdere i virksomhed X diversitet, lighed og inklusion (DE&I), og hvordan påvirker forskellige diskurser deres forståelse og deltagelse i DE&I-arbejdet?”

State of the art

Metodiske tilgang til state of the art

For at skabe et bredt vidensgrundlag, baseret på den nyeste forskning, har jeg foretaget en modificeret version af en systematisk videnskabelig litteratursøgning (SVL). Jeg har baseret min version på baggrund af Petersen, Vakkalanka & Kuzniarz (2015, s. 3-8) og udviklet følgende trin for at finde og vurdere relevant forskning:

1. Definér forskningsspørgsmål
2. Udvalg informationskilder
3. Udvikl en søgestrategi
4. Gennemfør søgningen
5. Vurder kvaliteten og relevans

1. Definér forskningsspørgsmål

Til litteratursøgningen har jeg taget udgangspunkt i første version af opgavens problemformulering og baseret mit forskningsspørgsmål til søgning:

Hvordan kan virksomheder og medarbejdere skabe en mere inkluderende og divers arbejdsplads med lige muligheder?

2. Udvalg informationskilder

Til litteratursøgningen har jeg valgt at søge i Aalborg University Library (PRIMO), da det er den primære litteratur-database som vi har anvendt i løbet af uddannelsen på Læring og Forandringsprocesser.

3. Udvikl en søgestrategi

Af søgeord og kombinationer af søgeord, har jeg forsøgt at bruge så bred en kombination, fritekst og emneord for at finde den mest relevante forskning og relevante studier. Heraf er følgende ord og kombinationer blevet brugt: DE&I - inclusion, inclusive workplace, workplace inclusion (281 resultater) - diversity, workplace diversity, cultural diversity,

gender diversity (236 resultater) - equal opportunity, equality, equity, equal employment opportunity (39 resultater).

Derudover har jeg yderligere krydset følgende afgrænsninger af i PRIMO - Peer reviewede tidsskrifter, Tilgængelig online, Open Access, Artikler, Kapitler i bøger, Rapporter, Engelsk, Dansk. Endvidere har jeg afgrænset årstallet for søgningen til 2022-2025.

4. Gennemfør søgning

Jeg har udført søgningen og brugt ord og kombinationer skrevet i trin 3, dette gav sammenlagt 546 søgninger i alt, hvorefter jeg udvalgte de relevante tekster, og endte med i alt seks videnskabelige artikler. Datoerne for søgningen har været d. 10/03-2025 og d. 20/03-2025.

5. Vurder kvaliteten og relevans

Efter grundig gennemlæsning har jeg udvalgt de relevante tekster, baseret på deres relevans for dette projekts empiri og teori. Derudover vil dette projekts state of the art også bygge videre på tidligere projekters state of the art, da temaer og undersøgelserne til dette projekt er udsprunget/inspireret fra praksisopgaven samt entreprenøropgaven fra 9. semester Læring og forandring i praksis og vurderet som relevant forskning.

State of the Art - forskning

I en verden præget af globalisering og kulturelle fremskridt har arbejdet med diversitet, lighed og inklusion (DE&I) udviklet sig til at være en afgørende faktor for virksomheders succes. DE&I handler ikke blot om at skabe en retfærdig og inkluderende arbejdsplads, men også om at udnytte de mange fordele, et mangfoldigt arbejdsmiljø kan tilbyde – både etisk og strategisk.

Forskning viser, at virksomheder med kønsdiversitet på ledelsesniveau har en 25% større sandsynlighed for at overgå konkurrenter uden diversitet, mens etnisk diversitet på ledelsesniveau øger denne sandsynlighed med 36% (McKinsey & Company, 2020). Dette skyldes, at mangfoldige teams ofte er bedre rustet til at træffe dristige beslutninger, innovere

og tilpasse sig skiftende markedsbehov (Forbes, 2022). Forbes (2024) fremhæver desuden, at en stærk DE&I-strategi kan øge kundetilfredsheden, forbedre virksomhedskulturen og tiltrække højt kvalificerede kandidater – særligt i en tid, hvor millennials forventes at udgøre 75% af arbejdsstyrken.

Jessica Bantom (2023) argumenterer for, at DE&I-indsatser kræver mere end blot passion; de kræver en strategisk og menneskecentreret tilgang. Hun fremhæver vigtigheden af kulturel kompetence og bevidst inddragelse af forskellige perspektiver som forudsætninger for innovation og bæredygtig forandring. Dette understøttes af McKinsey & Company (2020), som viser, at virksomheder med høj grad af inklusion ikke blot præsterer bedre økonomisk, men også skaber mere engagerede og produktive arbejdsmiljøer.

En undersøgelse fra Universität Hamburg (2024) viser, at inkluderende arbejdspladser er positivt forbundet med arbejdsgiverattraktivitet – især i offentlige organisationer, hvor inklusion af kvinder, ældre og personer med handicap har betydning for fastholdelse og trivsel. Ligeledes viser Kim og Lee (2024), at kønsdiversitet og ligestillingspolitikker i koreanske virksomheder fremmer innovation og kreativitet, hvilket understreger vigtigheden af at integrere DE&I i virksomheders kerneaktiviteter.

Det skal bemærkes, at en stor del af den anvendte forskning i dette afsnit stammer fra amerikanske og internationale kilder. Jeg er bevidst om, at dette kan have betydning for overførbarheden til en dansk eller europæisk kontekst. Ikke desto mindre vurderer jeg disse kilder som relevante, da de tilbyder centrale begreber, viden, strategier og tendenser, som også gør sig gældende i globale virksomheder – som det er tilfældet med virksomhed X. Jeg har derfor valgt at inddrage dem med en kritisk bevidsthed om deres kulturelle og kontekstuelle forankring.

Sammenfattende viser den eksisterende forskning, at DE&I ikke blot er en moralsk forpligtelse, men også en strategisk nødvendighed. Ved at integrere DE&I-værdier i deres kerneaktiviteter kan virksomheder skabe inkluderende miljøer, der fremmer innovation, trivsel og økonomisk bæredygtighed. Dette kræver en bevidst og systematisk tilgang, hvor organisationer aktivt arbejder med at forstå, udfordre og udvikle de sociale og kulturelle strukturer, der former arbejdspladsens praksis.

Præcisering og afgrænsning af begreber

Begrebsafklaring: DE&I

For at skabe en tydelig forståelsesramme for dette speciale, præsenteres her både virksomhed X's officielle definition af diversitet, lighed og inklusion (DE&I) samt min egen fortolkning af begrebet. Afslutningsvis redegøres der for, hvordan DE&I-begrebet anvendes analytisk i projektet.

Virksomhed X's forståelse

Virksomhed X beskriver deres tilgang til DE&I som følger:

“Virksomhed X employs people from all parts of the world with different ethnic backgrounds, personalities, nationalities, ages, genders and education, and we strive to treat all employees fairly and equally.

Our ability to embrace the strengths that diversity brings to the table is one of the key roots of our business and diversity, equal opportunity inclusion (DE&I) is a top priority in Virksomhed X.

In Virksomhed X, we want employees to feel included, have the opportunity to develop as professionals, obtain their personal goals and contribute to the success of the company.”

Virksomheden definerer de tre kernebegreber således:

Diversitet: En bred sammensætning af medarbejdere med forskellige baggrunde, perspektiver og erfaringer.

Lighed: Retfærdig behandling og lige adgang til muligheder, med fokus på at begrænse bias i medarbejderoplevelsen.

Inklusion: En aktiv indsats for at lytte til medarbejdernes stemmer og anvende de perspektiver, som mangfoldighed bringer med sig.

Virksomheden understreger, at de tre elementer er gensidigt afhængige og må være til stede samtidigt for at skabe en reel inkluderende kultur. Fraværet af ét underminerer helheden.

Min egen forståelse

Min forståelse af DE&I er i høj grad formet af min tid i virksomhed X, hvor jeg første gang stiftede bekendtskab med begrebet. Jeg anerkender, at denne erfaring har præget min forhåndsforståelse, men jeg har samtidig bestræbt mig på at nuancere denne gennem litteratur, teori og empiri.

For mig er respekt kernen i DE&I – respekt for forskelligheder, behov og kompetencer. DE&I handler om at skabe rammer, hvor alle medarbejdere har mulighed for at yde deres bedste og føle sig set, hørt og inkluderet – både professionelt og personligt. Det indebærer en kollektiv indsats for at anerkende og værdsætte forskellighed, sikre lige muligheder og fremme en kultur, hvor alle føler sig hjemme.

Anvendelse i analysen

I dette speciale anvendes DE&I-begrebet som en analytisk linse til at undersøge, hvordan medarbejdere i forskellige organisatoriske positioner forstår, oplever og forhandler begreberne i praksis. DE&I ses ikke blot som en organisatorisk strategi, men som en diskursiv og kulturel praksis, der formes og udfordres i hverdagsinteraktioner. Analysen fokuserer derfor på, hvordan DE&I italesættes, operationaliseres og opleves – og hvordan dette varierer på tværs af medarbejdergrupper.

Videnskabsteoretiske forståelsesramme

Dette projekt vil tage udgangspunkt i de to videnskabsteorier: hermeneutik og socialkonstruktivisme. I følgende afsnit vil jeg redegøre for begge videnskabsteoretiske perspektiver.

Socialkonstruktivisme:

Ifølge Larsen og Skov (2018), så er socialkonstruktivisme en videnskabsteoretisk retning, der kritisk forholder sig til vores forståelse af verden. I stedet for at betragte sandheder og objektiv viden som absolutte og uforanderlige, ser socialkonstruktivismen viden som noget, der konstrueres gennem sociale processer. Vores viden formes af den sociale kontekst, kultur og historiske periode, vi befinder os i.

Denne teori udfordrer ideen om, at videnskaberne kan garantere objektiv og sand viden, og fremhæver i stedet betydningen af det sociale og subjektive. Da mennesker er en del af sociale fællesskaber, påvirkes vores viden af faktorer som sociale forhold, sprog, vaner, ideologi, magt, økonomi og kulturelle normer. Disse faktorer kan påvirke vores opfattelse af data og observationer og dermed også den viden, vi har om verden (Larsen & Skov, 2018, s. 43-48).

Et eksempel på sociale konstruktioner er trafikreglerne: I nogle lande kører man f.eks. i højre side af vejen, mens man i andre lande kører i venstre side. Dette er ikke en naturlig sandhed, men en social konstruktion. Ligeledes er vores pengesystem en social konstruktion, hvor værdien af pengesedler afhænger af den tillid og de aftaler, der eksisterer i samfundet (Ibid.).

For socialkonstruktivismen er viden derfor ikke noget, der kan betragtes som sand eller objektiv. Sandhed er en foranderlig størrelse, der afhænger af den sociale kontekst og kan variere over tid, kultur og sociale forhold. Sandhed er således et relativt begreb, der skal forstås i forhold til den specifikke kontekst, det optræder i (Ibid.).

Hermeneutikken:

Hermeneutik er en videnskabsteoretisk retning, der fokuserer på fortolkning og forståelse af menneskelige handlinger, tekster og andre kulturelle produkter. Hermeneutikken, som stammer fra det græske ord "hermeneuein" (at tolke eller fortolke), har rødder tilbage til antikken, hvor den oprindeligt handlede om at fortolke klassiske tekster som bl.a. græske myter og bibelske skrifter (Larsen & Skov, 2018, s. 63-72).

Et eksempel på det hermeneutiske blik, kan være når vi møder en tekst. Når vi møder en tekst, har vi altid en forforståelse af, hvad vi skal til at læse. Denne forforståelse kan inkludere fordomme om tekstens intentioner, hvilket ikke nødvendigvis er negativt. Mennesker har altid fordomme, når vi møder tekster og andre kulturprodukter, og disse fordomme er præget af den tid og kultur, vi lever i. I mødet med teksten kan vores forforståelse og fordomme justeres, hvis vi er åbne for nye perspektiver. Hermeneutikken sammenligner denne proces med at møde et fremmed menneske, hvor vores forståelser justeres gennem dialog og interaktion. Dette kommer f.eks. til udtryk i dette projekt i form af interviews (Ibid.).

Et centralt begreb inden for hermeneutikken er den hermeneutiske cirkel, som beskriver den cirkulære proces, hvor forforståelse og ny forståelse konstant påvirker hinanden. Når vi tolker en tekst, sker der en vekselvirkning mellem del og helhed, hvor vores helhedsforståelse af teksten justeres gennem analysen af dens enkeltdelte. Denne proces kan også beskrives som en hermeneutisk spiral, da den skrider fremad og ikke vender tilbage til den samme forforståelse (Ibid.).

I hermeneutikken er forståelsen af et fænomen en vekselvirkning mellem del og helhed. Vi starter med en helhedsforståelse af teksten og dykker ned i dens enkeltdelte, som ord, sætninger og kapitler. Analysen af disse enkeltdelte kan føre til en ny helhedsforståelse, som igen påvirker vores forståelse af tekstens dele. Denne cirkulære proces kan udvides til at inkludere forfatterens øvrige værker og den historiske periode, forfatteren har været en del af.

Vores forforståelser og fordomme danner tilsammen vores forståelseshorisont, som kan ændres i mødet med teksten. Hermeneutikken beskriver denne proces som en

horisontsammensmeltning, hvor læserens og tekstens forståelseshorisonter mødes og skaber en ny fælles forståelse. Dette kræver, at læseren engagerer sig i dialogen med teksten og dens budskab (ibid.).

Metode

Adgang til praksis:

Min adgang til praksis er blevet etableret gennem mit studiejob i Virksomhed X. Studiejobbet kom på baggrund af min tidligere praksis-periode hos Virksomhed X, hvorefter jeg også stiftede kendskab med flere medarbejdere i virksomheden, der senere er gået med til at blive interviewet.

Adgang til at udføre mit feltarbejde/undersøgelse i Virksomhed X, er blevet godkendt af min manager, såfremt at jeg producerede en samtykkeerklæring der synliggjorde og sikrede datahåndtering og behandlingen af informanternes udsagn i interviewene (se bilag). Denne samtykkeerklæring blev produceret på baggrund af en skabelon fra Aarhus Universitet ([Samtykkeerklæring](#)) og derefter tilrettet så formatet passede til projektet.

Dette projekts dataindsamling er forresten udført over en begrænset tidsperiode, og det er derfor også vigtigt at pointere at dette projekt er et tværsnitsstudie og informanterne er ligeledes fra en begrænset personale-pulje.

Rekruttering af deltagere:

I starten af dette projekt, søgte jeg medarbejdere fra en bestemt afdeling, som jeg tidligere i mit praksisforløb havde stiftet bekendtskab til. Disse medarbejdere var, efter deres afdelingsleders udtalelse, ikke de mest "velinformerede" omkring DE&I området, og gav derfor muligheden for et andet perspektiv.

Da jeg allerede havde afdelingschefens kontaktoplysninger, sendte jeg en indledende mail, hvori jeg beskrev det generelle formål med min undersøgelse, informationer om studiet og mig selv, samt en beskrivelse af interview-rammerne og dets indhold.

Kvalitativt interviewform

Til indsamling af empiri har jeg anvendt kvalitative, semistrukturerede interviews som primær metode. Denne tilgang er valgt med henblik på at opnå en dybere forståelse af, hvordan medarbejdere i forskellige organisatoriske positioner oplever og forstår diversitet, lighed og inklusion (DE&I) i praksis. Det semistrukturerede interview er karakteriseret ved en åben og fleksibel struktur, hvor intervieweren følger en overordnet interviewguide, men samtidig tillader afvigelser og spontane uddybninger i samtalen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 193-196).

Interviewguiden blev udarbejdet med udgangspunkt i specialets problemformulering, state of the art og teoretiske ramme. Guiden var opdelt i overordnede temaer og eksemplariske spørgsmål, som kunne tilpasses undervejs i interviewet afhængigt af informantens svar og engagement. Denne tilgang har muliggjort en dynamisk samtaleform, hvor informanternes egne perspektiver og erfaringer har fået plads til at udfolde sig. Ifølge Tanggaard og Brinkmann (2020, s. 47) kan netop denne vekselvirkning mellem forberedelse og spontanitet bidrage til en mere levende og meningsfuld samtale, hvor nye indsigter kan opstå i selve interaktionen.

Interviewene blev gennemført med medarbejdere fra tre forskellige grupper: mekanikere, HR-business partnere og teamledere. Udvalget af informanter skete strategisk med henblik på at belyse forskellige perspektiver på DE&I i organisationen. I rekrutteringsfasen blev der lagt vægt på at inkludere både medarbejdere med og uden formelt ledelsesansvar, samt personer med forskellig organisatorisk placering og faglig baggrund. Dette har været med til at sikre en vis bredde i datamaterialet, selvom undersøgelsen som helhed må betragtes som et tværsnitsstudie med et begrænset antal deltagere.

Interviewene blev gennemført i en samtaleramme, hvor der blev lagt vægt på at skabe tryghed og tillid. Informanterne blev informeret om projektets formål, deres rettigheder og muligheden for at trække sig fra interviewet. Alle interviews blev optaget og transskriberet med samtykke fra deltagerne. Den producerede empiri skal forstås som kontekstuel, sproglig og narrativ – dvs. som noget, der opstår i samspillet mellem interviewer og informant og er

præget af den sociale og organisatoriske kontekst, hvori samtalen finder sted (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 39).

Det er vigtigt at anerkende, at interviewene ikke blev designet med diskursanalyse som primært formål. Dette betyder, at begreber som "diskurs" ikke nødvendigvis blev eksplicit italesat i spørgsmålene. I stedet blev interviewene tilrettelagt med henblik på at lade informanternes egne erfaringer og forståelser komme til udtryk, hvilket har givet adgang til rige og nuancerede fortællinger. Denne tilgang er i tråd med den hermeneutiske og socialkonstruktivistiske forståelsesramme, hvor viden ses som noget, der konstrueres i sociale processer og fortolkes i lyset af deltagerens og forskerens forforståelser (Larsen & Skov, 2018, s. 43 - 48).

Samtidig er det væsentligt at være opmærksom på mulige bias i interviewprocessen. Som tidligere praktikant og nuværende studentermedhjælper i organisationen har jeg en forhåndsforståelse af både konteksten og DE&I-arbejdet, hvilket kan have påvirket både udvælgelsen af informanter og fortolkningen af deres udsagn. Dette er forsøgt håndteret gennem refleksivitet og ved at lade informanternes stemmer træde tydeligt frem i analysen.

Etiske overvejelser

I arbejdet med dette speciale har etiske overvejelser været en integreret del af forskningsprocessen. Det gælder både i forhold til informanternes deltagelse og i forhold til, hvordan resultaterne formidles og potentielt anvendes. Med afsæt i Kvale og Brinkmanns (2015) forståelse af etik i kvalitative undersøgelser, har jeg været opmærksom på, at forskning altid indebærer en risiko for at påvirke deltagerne – både under og efter undersøgelsen. Derfor er der udarbejdet og indhentet samtykke, hvor formål, anonymitet og datasikkerhed er tydeliggjort. Al data er opbevaret sikkert via mit arbejdes OneDrive, og der er taget højde for gældende GDPR-regler (Europa-Parlamentet og Rådet, 2016).

Samtidig har jeg været bevidst om, hvordan min egen position i feltet – som tidligere praktikant og nuværende studentermedhjælper – kan have påvirket både dataindsamling og analyse. Denne relation har givet adgang til vigtige perspektiver, men har også skabt et behov for særlig opmærksomhed på loyalitet, bias og fortolkning. I begyndelsen af projektet havde

jeg et håb om at opnå fastansættelse i organisationen, hvilket medførte en vis forsigtighed i min tilgang til visse temaer. Efter at have modtaget et afslag, oplevede jeg en større analytisk frihed, hvilket har gjort det muligt at forholde mig mere kritisk og nuanceret. Jeg anerkender, at denne udvikling i min forskerposition kan have haft betydning for projektets fremgang, og jeg har derfor bestræbt mig på at fastholde en transparent og professionel tilgang.

Etikken i dette projekt handler dog ikke kun om informeret samtykke og datasikkerhed. Ifølge Fairclough (1995) må forskeren også forholde sig til, hvordan forskningsresultaterne kan anvendes i praksis – og af hvem. Han advarer mod en “teknologisering af diskurs”, hvor sproglige indsigter bruges til at styre eller optimere kommunikative praksisser, eksempelvis i ledelsesmæssige sammenhænge. I stedet opfordrer han til, at forskningen anvendes progressivt – med henblik på at fremme mere ligeværdige og demokratiske diskurser. Dette kræver, at forskeren stiller sine resultater til rådighed på en måde, der styrker deltageres kritiske sprogbevidsthed og giver dem mulighed for at forstå og udfordre de magtstrukturer, de er en del af.

I dette speciale har jeg forsøgt at balancere mellem analyse og ansvar. Det indebærer blandt andet, at jeg har bestræbt mig på at formidle resultaterne på en måde, der er tilgængelig og brugbar for de aktører, undersøgelsen omhandler – uden at gå på kompromis med deres anonymitet eller integritet. Målet har ikke været at udstille, men at skabe indsigt.

Forskerposition

I dette speciale indtager jeg en reflektiv forskerposition, hvor jeg er bevidst om, at min tilstedeværelse, mine erfaringer og min forforståelse har betydning for både dataindsamling, analyse og fortolkning. Med afsæt i et hermeneutisk og socialkonstruktivistisk videnskabsteoretisk ståsted anerkender jeg, at viden ikke er objektiv og neutral, men skabes i samspillet mellem forsker og felt (Larsen & Skov, 2018). Dette indebærer, at jeg som forsker ikke blot observerer virkeligheden udefra, men deltager aktivt i dens konstruktion – både gennem mine spørgsmål, mine fortolkninger og min relation til informanterne.

Min adgang til feltet er etableret gennem min tidligere praksisperiode og nuværende ansættelse som studentermedhjælper i virksomhed X. Denne dobbelte rolle har givet mig en

unik indsigt i organisationens kultur og praksis, men indebærer også en særlig forforståelse, som jeg har søgt at forholde mig kritisk og transparent til. Jeg er opmærksom på, at min position kan have påvirket både udvælgelsen af informanter, formuleringen af interviewspørgsmål og fortolkningen af udsagn. Samtidig har min relation til feltet muliggjort adgang til perspektiver og nuancer, som ellers kunne være vanskelige at opnå.

Inspireret af Hasse (2012) og Kvale & Brinkmann (2015) anerkender jeg, at forskerens position rummer en vis magt – både i mødet med informanter og i den efterfølgende repræsentation af deres stemmer. Jeg har derfor bestræbt mig på at skabe en tryk og åben samtaleramme, hvor informanterne kunne udtrykke sig frit, og hvor deres perspektiver blev mødt med respekt og nysgerrighed. I analysen har jeg søgt at lade deres stemmer træde tydeligt frem og samtidig reflektere over, hvordan mine egne antagelser og erfaringer har formet den måde, jeg har forstået og fortolket deres udsagn på.

Min forforståelse af DE&I er i høj grad formet af min tid i virksomhed X, hvor jeg første gang stiftede bekendtskab med begrebet. Denne erfaring har givet mig en praktisk og relationel forståelse af diversitet, lighed og inklusion, som har præget min tilgang til projektet. Jeg har dog været bevidst om, at denne forforståelse både kan være en styrke og en begrænsning – og har derfor arbejdet aktivt med at udfordre og nuancere mine egne perspektiver gennem litteratur, teori og empiri.

Derudover har min forskerposition også været præget af en særlig kontekstuel faktor, idet jeg i begyndelsen af projektet havde et ønske om at opnå fastansættelse i virksomhed X efter endt speciale. Denne forhåbning medførte en vis påpasselighed i min tilgang til både empiri og analyse, særligt i forhold til, hvordan medarbejdergrupperne blev fremstillet. Efter at have modtaget et afslag fra min øverste leder, oplevede jeg dog en større analytisk frihed, hvilket har givet mig mulighed for at forholde mig mere kritisk og nuanceret til både data og fortolkning. Jeg er bevidst om, at denne udvikling i min position kan have haft indflydelse på projektets fremgang, og jeg har derfor bestræbt mig på at håndtere dette gennem løbende refleksion og ved at fastholde en transparent og professionel tilgang til forskningsarbejdet.

Sammenfattende har jeg i dette speciale bestræbt mig på at indtage en åben, reflekteret og etisk ansvarlig forskerposition, hvor jeg kontinuerligt har forholdt mig til, hvordan min rolle, mine relationer og mine forståelser har påvirket forskningsprocessen.

Teori

Kritisk Diskursanalyse o

Kritisk diskursanalyse (CDA) opstiller teorier og metoder til at problematisere og undersøge relationerne mellem diskursiv praksis og sociale og kulturelle udviklinger i forskellige sociale sammenhænge. Det særlige ved kritisk diskursanalyse er dets eksplicitte fokus på magtforhold og ideologi i sproglige praksisser (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 9-13). Kritisk diskursanalyse adskiller sig dermed fra andre diskursanalytiske traditioner ved sit normkritiske og politisk engagerede udgangspunkt, hvor formålet er at afdække og udfordre ulighed og dominans, som reproduceres gennem sprog. Det gør tilgangen særligt relevant i mit projekt, hvor jeg undersøger, hvordan diskurser omkring diversitet, lighed og inklusion (DE&I) former og formes af de ansatte i virksomhed X.

Norman Fairclough bruger betegnelsen kritisk diskursanalyse (CDA) både som en specifik tilgang, som han selv har udviklet, og som en bredere retning inden for diskursanalysen. Faircloughs tilgang kombinerer teoretiske begreber, metodologiske retningslinjer og konkrete teknikker til sproganalyse (Fairclough, 1992; Fairclough & Wodak, 1997). Jeg vil i dette projekt fokusere på dele af Faircloughs model, da den muliggør en analyse, der forbinder sprog, samfund og magt. Det betyder dog ikke, at hans tilgang er den mest udviklede i absolut forstand, men at den bidrager med et analytisk værktøj, der er særligt velegnet til at undersøge kommunikation i organisatoriske kontekster, som netop er omdrejningspunktet i dette projekt (Jørgensen & Phillips, 1999).

Fairclough har udviklet en model for diskurs som social praksis. Ifølge ham står diskurs i et dialektisk forhold til andre sociale dimensioner – dvs. at diskurs både konstituerer og konstitueres af sociale praksisser. Det indebærer, at diskurser reproducerer og forandrer viden, identiteter og sociale relationer, herunder magtrelationer. Den sociale struktur har både diskursive og ikke-diskursive elementer, og praksisser, der primært er ikke-diskursive, kan fx være fysisk praksis som bygning af en bro, mens praksisser som kommunikationsplanlægning primært er diskursive. Heraf følger, at diskurs ikke blot beskriver virkeligheden, men aktivt skaber den – en pointe, der bliver tydelig i fx mine interviews med mekanikere, hvor bestemte måder at tale om DE&I på medvirker til at etablere normer for acceptabel adfærd (ibid.).

Fairclough mener, at der er brug for et tværfagligt perspektiv, hvor man kombinerer tekstanalyse og social analyse. Sociale praksisser formes af sociale strukturer og magtrelationer, og folk er ofte ikke bevidste om disse processer. Formålet med den kritiske tilgang er derfor at skabe forståelse for, hvordan folk aktivt skaber en regelbunden verden i hverdagspraksisser. Dette kræver kritisk sprogbevidsthed – en forståelse af, hvordan sprog er en del af de strukturer, som både muliggør og begrænser handling (ibid.).

Et centralt begreb i Faircloughs model er *diskursorden*, som betegner summen af de diskurser og genrer, der bruges inden for en bestemt institution eller et domæne. Diskursordener er dynamiske og former samt formes af konkrete tilfælde af sprogbrug. Fx beskrives det i mit materiale, hvordan medarbejdere i Toolshoppen oplever, at det er svært at vide, hvad man må sige: "Der er mange restriktioner i forhold til sprog" (O). Denne sproglige usikkerhed kan ses som et udtryk for, at en ny diskursorden har etableret sig, hvor bestemte måder at tale på er blevet normative, mens andre udgrænses. Ifølge Fairclough kan sprogbrugere dog også ændre diskursordenen ved at trække på diskurser på nye måder eller fra andre domæner – en mulighed, der dog er ulige fordelt afhængigt af magt og position (ibid.).

Fairclough understreger betydningen af *interdiskursivitet*, dvs. hvordan diskurstyper blandes. Kreativ diskursiv praksis, hvor forskellige diskurser bringes i spil, kan være tegn på sociokulturel forandring. Dette ses fx i mekanikernes kombination af institutionel DE&I-diskurs og hverdagssprog, som skaber spændinger mellem formelle idealer og oplevede realiteter: "Vi falder næsten over hinanden for at vise, at vi støtter mangfoldighed" (D). Det illustrerer, hvordan diskurser kan blandes på måder, der både reproducerer og udfordrer gældende normer (ibid.).

Faircloughs *tredimensionelle model* består af tre analytiske niveauer: tekst, diskursiv praksis og social praksis. Jeg fokuserer i dette projekt især på niveauet *social praksis*, da det er her, undersøgelsen kan kaste lys over de ideologiske konsekvenser af den diskursive praksis – fx om den opretholder eller udfordrer eksisterende magtforhold. Dette kommer bl.a. til udtryk i de mekanikeres udsagn, der handler om generationskløft og sproglige normskred: "Jeg er fra en anden generation... hele mit liv har jeg sagt mand og kvinde. Det er svært at lave om på" (O). Her ses tydeligt, hvordan den sociale praksis – normerne og reglerne for passende sprog – er under forandring, og hvordan denne forandring både kan fremme og hæmme inklusion (ibid.).

Fairclough understreger også vigtigheden af, at forskningsresultater anvendes etisk og progressivt, fx til at fremme mere egalitære og demokratiske diskurser. Dette sker gennem udviklingen af *kritisk sprogbevidsthed*, som skal give folk indsigt i de diskursive rammer, de deltager i, og hvilke muligheder de har for at gøre modstand eller skabe forandring. Det betyder, at CDA ikke blot er en analysemetode, men også et redskab til empowerment – særligt relevant i en organisatorisk kontekst, hvor medarbejdere kan føle sig sprogligt marginaliserede, som det fremgår i fx B's udsagn: "Hvis man får sagt noget forkert, så bliver man slået ned" (ibid.).

Jørgensen & Phillips (1999) fremhæver dog, at Faircloughs tilgang også har begrænsninger. Blandt andet savnes der præcise retningslinjer for, hvor meget social analyse der er 'nok'. Desuden er der en uklarhed omkring subjektivitet og agency – dvs. hvordan enkeltindivider kan handle selvstændigt i forhold til de diskurser, de indgår i. Dette er særligt relevant i mit projekt, hvor jeg undersøger, hvordan medarbejdere balancerer mellem organisatoriske krav om inklusion og deres egne sproglige praksisser og erfaringer.

For at imødekomme disse kritikpunkter supplerer jeg Fairclough med Teun A. van Dijks teori om diskurs og racisme. Van Dijk tilbyder et mere detaljeret begrebsapparat til at analysere, hvordan mennesker forsøger at forsvare sig sprogligt mod potentielle anklager – fx ved at benægte, undskylde eller omformulere udsagn, der kunne tolkes som diskriminerende. Det er særligt relevant i analyserne af mekanikernes udsagn, hvor flere informanter forsøger at forklare eller neutralisere sproglige handlinger, der ellers kunne opfattes som problematiske. Dette muliggør en dybere forståelse af, hvordan diskurser virker i praksis – ikke kun som abstrakte systemer, men som del af menneskers forsøg på at bevare deres ansigt og position i en organisation præget af forandring.

Ved at kombinere Faircloughs strukturelle tilgang med van Dijks fokus på kognition og strategi opnår jeg et analytisk perspektiv, som både kan afdække de store diskursive linjer og indfange det levede sprog i praksis. Dette er nødvendigt for at forstå kompleksiteten i de diskurser, der omkranser DE&I i Virksomhed X – og for at kunne bidrage med nuancerede indsigter til, hvordan inklusionsarbejde kan styrkes på tværs af organisationsniveauer.

Teun A. van Dijks Diskursteori: Diskurs, racisme og benægtelsesstrategier

Teun A. van Dijk har bidraget væsentligt til forståelsen af, hvordan sprog, kognition og sociale strukturer interagerer i opretholdelsen af diskriminerende praksisser, særligt i relation til racisme. I modsætning til Faircloughs strukturelle og ideologikritiske tilgang, fokuserer van Dijk mere detaljeret på de kognitive processer, der ligger bag sproglig meningsskabelse og de strategier, sprogbrugere anvender for at positionere sig selv i forhold til magt og normer (van Dijk, 1992).

Et centralt element i van Dijks teori er analysen af *benægtelsesstrategier*. Han viser, hvordan individer – særligt fra majoritetsgrupper – ofte benytter bestemte sproglige taktikker for at undgå anklager om racisme eller diskrimination. Disse kan fx være kontrol-benægtelse ("jeg sagde det ikke med vilje"), intentionel benægtelse ("jeg mente det ikke sådan"), eller gruppebaseret benægtelse ("vi siger det alle sammen"). Disse strategier er ikke tilfældige, men dybt indlejret i sociale praksisser, hvor individer forsøger at bevare deres sociale anseelse og moralske status (ibid.).

I mit empiriske materiale kommer disse tematikker særligt til udtryk i informant B's udtalelser om brugen af det nu kontroversielle ord "neger": "Så får jeg da sagt neger, det er da ikke fordi jeg er ond eller racist". Her forsøger B at fraskrive sig intention og dermed også ansvar, hvilket er en klassisk benægtelsesstrategi. Ifølge van Dijk handler dette ikke nødvendigvis om ond vilje, men om en kognitiv og social beskyttelsesmekanisme, hvor sprogbrugeren søger at undgå "tab af ansigt" – et fænomen han relaterer til begrebet *positiv selvpræsentation* (ibid.).

Et andet vigtigt aspekt i van Dijks teori er *ansigtsbevarelse*, hvor sprogbrugere forsøger at opretholde en positiv opfattelse af sig selv, selv når de udtaler sig om følsomme emner. Dette ses tydeligt i mekanikernes udtalelser, hvor både B og D italesætter sig selv som "anstændige" eller "rationelle", selv i situationer hvor deres sprogbrug er i modstrid med den dominerende DE&I-diskurs i virksomheden. Fx når D udtaler: "Jeg synes bare ikke, man skal lave alt det der", i forbindelse med indretning af bederum, kan det tolkes som en måde at markere grænser for inklusion uden at fremstå ekskluderende. Ifølge van Dijk er sådanne udsagn en del af en bredere *diskursiv normalisering* af majoritetens perspektiv, hvor minoriteters krav fremstilles som unødvendige eller overdrevne (ibid.).

Van Dijk påpeger desuden, at *hverdagskonversationer* er afgørende for, hvordan samfundets kollektive viden og holdninger reproduceres. Det er i samtaler mellem kolleger, venner og familie, at normer for, hvad man "må sige", formes og udfordres. Dette perspektiv er særligt relevant for min analyse af mekanikergruppen, hvor informanterne refererer til løbende diskussioner i værkstedet om DE&I: "vi snakker også meget om det inde på værkstedet" (B). Her bliver diskursen en social praksis i sig selv – en ramme, hvor holdninger, modstand og refleksioner konstant genforhandles (ibid.).

En anden pointe hos van Dijk er, at *ideologisk dominans* ofte opretholdes via subtile sproglige former frem for eksplicit diskrimination. Det sker fx gennem framing, betoning, udeladelser og implicitte antagelser. Dette ses i fx Ds refleksion over bederum: "Hvis vi skal snakke om at integrere. Det skal være begge veje." Her formidles en implicit antagelse om, at minoritetens krav ikke er balancerede – og dermed ikke legitime. Ifølge van Dijk er det netop denne type "rationel modstand" mod mangfoldighed, som er sværest at adressere, fordi den fremstår saglig og kulturelt betinget snarere end eksplicit ekskluderende (ibid.).

Van Dijk introducerer også begrebet *kulturel differentiering* som en ny form for racisme, hvor det ikke længere handler om biologisk overlegenhed, men om kulturelle uforeneligheder. Dette ses fx i udsagnet: "Jeg synes bare, vi begynder at lave vores eget samfund for meget om" (D). Her skabes en forestilling om, at inklusion af religiøse praksisser (som bøn i arbejdstiden) udgør en trussel mod "vores" normer. Denne form for etnocentrisme er sjældent selvbevidst, men opfattes i stedet som sund fornuft eller kulturel selvopretholdelse – hvilket netop gør den svær at problematisere uden at fremkalde modstand (ibid.).

Desuden spiller *kontekstualisering* en stor rolle i van Dijks tilgang. Han understreger, at diskurs ikke kan forstås uden hensyn til de sociale, institutionelle og historiske rammer, hvori den opstår. Det er særligt relevant i dette projekt, hvor mekanikernes udsagn må forstås i relation til deres position i organisationen, deres generationsmæssige baggrund og det specifikke arbejdsmiljø. At nogle føler sig "overvåget" eller "begrænsede" i deres sprogbrug, må ikke kun læses som modstand, men også som et udtryk for manglende adgang til de dominerende diskursive ressourcer – en pointe, der forbindes til Faircloughs begreb om *diskursorden* og adgang til diskurser (ibid.).

Yderligere fremhæver van Dijk, hvordan *organisationer* selv deltager i reproduktionen af racisme og eksklusion – ofte uden at det er tilsigtet. Han argumenterer for, at virksomheders

engagement i DE&I-dagsordener ofte er strategiske og performative snarere end værdibårne. Dette ses også i D's refleksion: "Vi falder næsten over hinanden for at vise, at vi støtter mangfoldighed. Jeg tror sgu, det er lidt økonomisk". Her fremstår DE&I som imagearbejde snarere end reel forandring. Ifølge van Dijk er dette en klassisk udfordring i institutionel inklusion, hvor diversitet bliver en brandingstrategi snarere end en strukturel transformation (ibid.).

Sammenfattende bidrager van Dijk med en vigtig forståelse af, hvordan racisme og ulighed ikke nødvendigvis opretholdes gennem eksPLICIT eksklusion, men gennem sproglige forsvarsmekanismer, kontekstafhængige forhandlinger og kognitiv selvbeskyttelse. Hans teori udvider dermed Faircloughs kritiske diskursanalyse ved at tilbyde konkrete redskaber til at analysere de mere subtile og hverdagsnære aspekter af diskriminationsdiskurser. I kombination med Faircloughs strukturelle blik, muliggør dette en nuanceret og praksisnær analyse af, hvordan DE&I bliver til, udfordres og formes i virksomhed X's daglige samtaler og kulturer (ibid.).

Analyse

Jeg vil i denne analyse dele mine informanter op i de tre respektive medarbejdergrupper som de tilhører: Mekanikere (Toolshoppen), HR-business partnere og Ledere/Teamledere. Dette bliver gjort for at skabe et bedre overblik over de, muligvis, forskellige diskurser, der eksisterer hos de forskellige grupper. Dette vil føre til delkonklusioner hos hvert enkelte, og til sidst kulminere i en overordnet konklusion af fundene, som derefter fører videre til diskussion og refleksion. Yderligere nævnt, er citaterne i denne analyse fra følgende bilag – "B interview", "O interview", "D interview", "J interview", "R interview", "N interview", "S interview" og "LA interview" (se bilag).

Det skal siges, at min process i hele empiriindsamlingen var ufarvet af den teoretiske tilgang jeg har valgt til projektet, og derfor, i min optik, kunne interviewspørgsmålene godt have været vinklet bedre i forhold til at få inddraget selve ordet 'diskurs'. Men da jeg denne gang hellere ville lade mig forsøge at blive ledt af egen nysgerrighed, og hvad informanterne havde på hjerte, da et emne som DE&I kan have mange forskellige holdninger, kan dette muligvis

afspejles i mine interviewspørgsmål. Dette tager dog ikke noget fra min empiri, i min optik, og hverken heller brugbarheden til at undersøge diskursen i Virksomhed X.

Toolshoppen - Mekanikerne

I Toolshoppen interviewede jeg tre medarbejdere, som i det følgende refereres til som B, D og O for at sikre anonymitet. Formålet med interviewene var at få indblik i, hvordan medarbejdere uden formelt ledelsesansvar forstår og forholder sig til begreberne diversitet, lighed og inklusion (DE&I) i deres daglige arbejdsliv.

For at åbne samtalen stillede jeg alle tre informanter det samme indledende spørgsmål:

"Fra dit perspektiv, hvad betyder diversitet, lighed og inklusion?"

Svarene viste en bred og nuanceret forståelse af emnet, hvor både personlige værdier og oplevelser i arbejdslivet blev bragt i spil. D og O lagde især vægt på begrebet respekt – både i forhold til forskellighed og til andres livsvalg og holdninger:

"For mig betyder det respekt for det enkelte individ uanset farve, religion, politisk overbevisning... man skal have respekt for andres holdninger og hvordan de ønsker at leve deres liv." (D)

"Selvfølgelig skal man respektere, inkludere og se forskellighed i mennesker... men der er så meget fokus på det, at man kan føle, man ikke har gjort det godt nok." (O)

B's svar havde et lidt andet fokus og handlede i højere grad om inklusion i praksis – at blive hørt, taget med på råd og opleve sig som en del af fællesskabet:

"Det handler om at blive taget med på råd, være en del af noget og føle, man bliver hørt – både i arbejdet og i hverdagen." (B)

Disse udsagn kan tolkes som udtryk for en diskursorden, hvor DE&I forbindes med gensidig respekt, deltagelse og anerkendelse. Ifølge Fairclough formes diskursordener af konkrete

sprogbrugssituationer og fungerer både som struktur og praksis. Mekanikerne giver således udtryk for en forståelse, hvor sproget omkring DE&I ikke blot beskriver virkeligheden, men også foreskriver, hvordan praksis bør være. Det er ikke en abstrakt eller strategisk tilgang, men en jordnær og relationel forståelse, hvor det at blive set og hørt er central (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Samtidig udtrykker flere af informanterne en oplevelse af, at DE&I-diskursen også kan være præget af restriktioner og sproglig usikkerhed. B beskriver det som en form for "krænkelssparathed", hvor man som medarbejder kan føle sig overvåget eller dømt, hvis man siger noget, der ikke passer ind i den gældende diskurs:

"Hvis man får sagt noget forkert, så bliver man slået ned... jeg synes, der er en krænkelssparathed, der slår alle rekorder." (B)

O supplerer med en lignende refleksion, hvor han peger på, at det kan være svært at vide, hvad der er acceptabelt at sige:

"Der er mange restriktioner i forhold til sprog – hvad man må sige, hvad man må kalde folk, og hvordan det kan misforstås." (O)

Disse udsagn kan tolkes i lyset af Faircloughs forståelse af, at diskursordener ikke blot muliggør, men også begrænser, hvad der kan siges og gøres. Når bestemte måder at tale på bliver normative, og andre udgrænses, kan det skabe en oplevelse af, at man som sprogbruger ikke har adgang til at deltage frit i diskursen (ibid.). For mekanikerne kan dette føre til en form for sproglig tilbageholdenhed – ikke nødvendigvis som udtryk for modstand mod DE&I, men som en måde at undgå at træde forkert i et sprogligt landskab, der opleves som følsomt og foranderligt.

Denne oplevelse af sproglig usikkerhed og forsigtighed kan ses som en konsekvens af en diskursorden, hvor bestemte udtryk og holdninger er blevet marginaliseret. Det understreger Faircloughs pointe om, at diskursordener både former og formes af sprogbrug – og at adgang til at påvirke dem afhænger af magt, position og kulturel kapital. Når mekanikerne oplever, at deres sprog og erfaringer ikke længere passer ind i den dominerende diskurs, kan det skabe en følelse af fremmedgørelse eller tavshed (ibid.).

For at følge op på mekanikernes forståelse af DE&I spurgte jeg, hvilke temaer de oplevede som særligt fremtrædende – og om der var sket en udvikling i, hvad der vægter mest i organisationens tilgang. Allerede inden spørgsmålet blev stillet, tog D ordet og pegede på en central faktor: mediernes rolle i at forme både den offentlige og organisatoriske diskurs.

"Det er 100% medierne, som jeg ser det, der styrer, hvad det er, der vægter mest... Vi falder næsten over hinanden for at vise, at vi støtter mangfoldighed. Jeg tror sgu, det er lidt økonomisk, og for at vise omverdenen, hvor humane vi er." (D)

D's udsagn peger på en oplevelse af, at virksomhedens engagement i DE&I ikke nødvendigvis udspringer af interne værdier eller medarbejderdrevne behov, men snarere af en reaktion på eksterne impulser – særligt mediernes dagsordener. Ifølge Fairclough er diskursordener dynamiske og formes gennem sociale praksisser, hvor magt og ideologi spiller en central rolle (ibid.). Når D beskriver, hvordan medierne "styrer" vægtningen af emner, antydes det, at virksomhedens diskursive prioriteringer ikke er autonome, men i høj grad afhænger af, hvad der aktuelt er i offentlighedens søgelys.

Dette skaber en situation, hvor diskurser ikke blot reproduceres, men også blandes og genforhandles i takt med samfundets skiftende normer og forventninger. Fairclough betegner dette som kreativ diskursiv praksis – en proces, hvor forskellige diskurstyper kombineres på nye måder, ofte med det formål at tilpasse sig nye kontekster (ibid.). I dette tilfælde ser vi, hvordan virksomhedens DE&I-diskurs formes i spændingsfeltet mellem samfundsmæssige idealer, mediepres og organisatoriske strategier.

D's refleksioner antyder desuden, at denne udvikling ikke kun handler om værdier, men også om branding og økonomiske interesser. Når han siger, at det handler om at "vise omverdenen, hvor humane vi er", peger det på en form for performativ etik – hvor det at fremstå inkluderende bliver en del af virksomhedens image og legitimitet. Dette perspektiv harmonerer med Van Dijks analyse af, hvordan organisationers engagement i mangfoldighed ofte er strategisk og symbolsk. Ifølge Van Dijk er det ikke usædvanligt, at virksomheder bruger DE&I som et signal om modernitet og social ansvarlighed – men altid inden for grænser defineret af økonomiske og politiske interesser (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Et andet tema, der trådte tydeligt frem i mekanikernes udsagn, var spørgsmålet om generationsforskelle i sprogbrug – og hvordan ældre medarbejdere oplever at skulle navigere i en ny sproglig virkelighed, hvor visse udtryk ikke længere accepteres. Flere informanter gav udtryk for, at deres måde at tale på – som tidligere var socialt accepteret – nu kan blive opfattet som krænkende eller upassende.

"Det kan godt være, at der er en ældre mand eller dame, der siger 'neger'... men prøv lige at tænke, hvilken generation de er fra. Så skal der måske ikke ligge så meget i det." (B)

"Jeg er den gamle generation... hele mit liv har jeg sagt mand og kvinde. Det er meget svært lige pludselig at lave om på det." (O)

Disse udsagn kan tolkes som eksempler på det, Van Dijk kalder intentionel benægtelse – en strategi, hvor man anerkender, at ens sprogbrug kan opfattes negativt, men samtidig forsøger at neutralisere det ved at henvise til kontekst, alder eller kultur (ibid.). B's udsagn er et tydeligt eksempel på dette: ved at placere ordvalget i en historisk og kulturel kontekst, forsøger han at fraskrive sig ansvar for den potentielle krænkelse. Det er ikke en benægtelse af, at ordet kan være problematisk, men en benægtelse af, at det i netop denne kontekst bør opfattes som krænkende.

Van Dijk beskriver denne form for diskursiv strategi som en måde at bevare ansigt og beskytte sin moralske identitet. Ved at henvise til sin generation og tidligere normer, forsøger B at forklare sin sprogbrug uden at fremstå som bevidst ekskluderende. Det er en måde at positionere sig selv som "god" og "respektfuld", selv i situationer hvor sproget ikke længere lever op til nutidens standarder (ibid.).

Samtidig peger både B og O på en oplevelse af, at diskursen omkring DE&I er blevet præget af restriktioner og sproglig forsigtighed – en oplevelse, der også blev nævnt tidligere i analysen. Ifølge Fairclough kan diskursordener fungere begrænsende, når bestemte måder at tale på bliver normative, og andre udgrænses (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104). For mekanikerne kan dette skabe en følelse af, at de ikke har adgang til at deltage fuldt ud i diskursen – ikke fordi de er imod inklusion, men fordi de oplever, at deres sprog og erfaringer ikke længere passer ind.

Denne oplevelse af sproglig usikkerhed og forsigtighed kan ses som en konsekvens af en diskursorden, hvor bestemte udtryk og holdninger er blevet marginaliseret. Det understreger Faircloughs pointe om, at diskursordener både former og formes af sprogbrug – og at adgang til at påvirke dem afhænger af magt, position og kulturel kapital (ibid.). Når mekanikerne oplever, at deres sprog ikke længere er legitimt, kan det føre til en form for tavshed eller tilbagetrækning fra diskussioner om DE&I – ikke nødvendigvis som modstand, men som en måde at undgå konflikt eller misforståelse.

B: "Men den smutter sgu da en gang imellem. Så får jeg da sagt neger, det er da ikke fordi jeg er ond eller jeg er racist eller sådan noget. Og der er bare nogle, de er meget sådan, tænker jeg, der er en meget hulværd. Så det må du ikke sige det, du... Nej, det er jeg ikke. So sorry, det er jeg bare ikke.

Og det skal da ikke skyde mig i skoen. Så bliver jeg sådan Rasmus modsat. Altså ikke så begynder jeg på det, men så bliver jeg bare pisseirriteret. Og så er det, at jeg vil have at brække mig over alt det her."

I ovenstående citat kan B's udsagn ses på med Van Dijks begreb om ansigtsbevarelse, som henviser til de strategier, individer benytter for at undgå at "tabe ansigt" i sociale interaktioner. Ifølge Van Dijk søger individer at undgå, at deres ytringer bliver misforstået eller fører til uønskede konklusioner – særligt i følsomme emner som racisme og etnicitet (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Dette ses tydeligt i informant B's udtalelse: "det er da ikke fordi jeg er ond eller jeg er racist eller sådan noget". Her forsøger B at sikre, at brugen af ordet "neger" ikke tolkes som udtryk for en nedladende eller racistisk holdning. Det er et eksempel på positiv selvpræsentation, hvor B forsøger at fremstå som moralsk og ikke-fordømmende, på trods af en sproglig praksis, der potentielt kan opfattes som problematisk. (ibid.)

Jeg kan med ro i sindet for B's genkendelse i dette projekt oplyse, at vedkommende tilhører den dominerende etniske gruppe i Virksomhed X. Dette er centralt i Van Dijks forståelse af, hvordan medlemmer af majoritetsgruppen ofte er nødt til at beskytte sig selv kognitivt og diskursivt mod anklager om racisme. Van Dijk argumenterer for, at kognitiv balance i sådanne tilfælde kan genoprettes enten ved at anerkende minoriteter som ligeværdige – eller

ved at benægte racisme (ibid.). I dette tilfælde vælger B sidstnævnte strategi, hvilket afspejles i den stærke afvisning: "det skal da ikke skyde mig i skoen."

Derudover udtrykker B en irritation over, hvad der opleves som overdreven politisk korrektheds: "Så bliver jeg bare pisseirriteret. Og så er det, at jeg vil have at brække mig over alt det her." Dette kan tolkes som en modreaktion på det, B oplever som en trussel mod sit sprogbrug – og som en måde at delegitimere kritik på. Dette kan tolkes som en form for indtryksstyring, hvor B forsøger at fastholde en position som "almindelig" og "fornuftig", i kontrast til dem, der kritiserer sprogbrugen (ibid.).

Hos informant B kan vi altså se, hvordan et individ kan forsøge at undgå anklager om racisme gennem sproglige forsvarsmekanismer. Ser vi yderligere på følgende citater fra informant D, kan det her analyseres hvordan lignende diskurser også kan indgå i bredere sociale og ideologiske mønstre. Dette taler ind i både Van Dijk og Faircloughs forståelse af, at individuelle ytringer også indgår i og reproducerer bredere diskursive mønstre, og hvordan både magtforhold og normer i samfundet bliver synlige gennem sproget (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72–104; van Dijk, 1992, s. 87–118).

D: "Jeg synes det er i orden, fordi der er også rigtig mange, der kommer her til Danmark. Ligesom hvis du flyttede til et andet land, så har man måske også en forventning om, at du på et tidspunkt lærer deres sprog. Hvis vi skal snakke om at integreres. Det skal være begge veje. Og det skal jo ikke være sådan, at når der kommer fremmed herop, så skal alle sammen lige pludselig lave os om, fordi nu kommer der nogle fremmede."

D: "Nej, jeg kan måske undre mig lidt over at man laver et bederum. Man har jo lavet et bederum, men hvis jeg nu spørger dig, hvem er det til? Hvem tror du, der skal bruge det bederum?"

D: "Nå men jeg ved jo ikke hvem der vil bruge det jo. Det er jo dem af muslimsk baggrund som vil bruge det. Fordi jeg har jo set at vores træningsrum dernede blev brugt som bederum. Jeg har set flere gange der. "

D: "Det ved jeg ikke, om det er, og jeg ved heller ikke, hvad reglerne var om det. Og så har man sikkert efterfølgende lavet, eller der har måske været efterspørgsel på, at der skulle være

et bederum. Og det er sådan nogle ting, som jeg synes måske kunne være overdrevet, at man pludselig skal begynde at lave bederum. Hvis du rejste ned til et muslimsk land, for eksempel, og sagde, at du gerne ville bede kristen bøn i din arbejdstid, så er jeg ikke sikker på, at den ville køre helt igennem. Eller hvis du gerne vil have noget svinekød, fordi det er det, du plejer at spise og sådan nogle ting. Og det er heller ikke fordi jeg siger at vi skal være ligesom dem. Men jeg synes bare at vi begynder at lave vores eget samfund for meget om på det plan der synes jeg. Nu kommer jeg så af en jødisk baggrund kan man så sige.

Altså min fars familie er jøder. og det har ikke noget med det der. Det er bare min holdning, jeg synes bare ikke, at man skal lave alt det der. Og man har også snakket om i nogle svømmehaller, at man skulle have lavet nogle ekstra omklædningsrum til muslimer...Og hvor lang tid skal du bede at være væk fra din arbejdsplads? Skal du selv betale noget i den tid, når du beder? Eller går de bare ned og beder, og så bruger de... Pausen.”

Hvis vi analyserer informant D's udtalelser bliver det tydeligt, hvordan både Van Dijks og Faircloughs teorier kan anvendes til at forstå de underliggende diskursive og sociale mekanismer, der kommer til udtryk.

Ifølge Fairclough er det i analysen af forholdet mellem diskursiv praksis og social praksis, at man kan identificere, om en given diskurs bidrager til at reproducere eller udfordre eksisterende magtforhold (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104). I dette tilfælde synes informantens udtalelser at bidrage til en reproduktion af den eksisterende diskursorden, hvor minoriteters kulturelle og religiøse behov fremstilles som en trussel mod den dominerende norm.

Informant D udtrykker bekymring over tiltag som bederum og særlige omklædningsrum, og stiller spørgsmål som: "Skal du selv betale noget i den tid, når du beder?" og "Nu skal vi pludselig lave os om, fordi nu kommer der nogle fremmede." Disse udsagn konstruerer et billede af minoriteter – særligt muslimer – som en gruppe, der stiller urimelige krav og dermed udfordrer "vores" samfundsstruktur. Dette stemmer overens med Van Dijks beskrivelse af, hvordan emner og argumentation kan konstruere et overvejende negativt billede af minoriteter, ofte i form af kulturel afvigelse eller konkurrence om ressourcer og normer (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Samtidig benytter informanten sig af en form for gruppebaseret benægtelse, som Van Dijk beskriver. Ved at understrege, at udtalelserne ikke er motiveret af religiøs baggrund – "det har

ikke noget med det der. Det er bare min holdning" – forsøger informanten at distancere sig fra anklager om fordomsfuldhed eller intolerance. Dette er en strategi til at afbøde potentielle negative fortolkninger og opretholde et billede af sig selv som en "anstændig borger", der blot udtrykker en legitim bekymring (ibid.).

Faircloughs fokus på ideologiske konsekvenser bliver særligt relevant her. Informantens diskurs bidrager ikke blot til at opretholde status quo, men også til at tilsløre ulige magtforhold, idet det implicit fremstilles som urimeligt, at minoriteter får opfyldt behov, som afviger fra majoritetens normer. Der sker således en naturliggørelse af majoritetens kulturelle dominans, mens minoritetens praksisser fremstilles som "overdrevne" eller "for meget" (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

For at runde mekanikerne af, er der en sidste pointe som jeg gerne vil fremhæve, da jeg tror at det kan være med til at forstå den overordnede diskursorden der eksisterer omkring DE&I i Toolshoppen og mekanikerne, og muligvis indikere at der kan være en form for "diskursmæthed" hos medarbejderne.

Van Dijk fremhæver, at hverdags konversation er en central kanal for social informationsbehandling og reproduktion af fælles overbevisninger – særligt i etnisk blandede samfund, hvor spørgsmål om integration og minoriteter ofte bliver en del af dagligdagens samtaler. Dette afspejles tydeligt i udtalelser fra informanterne B, D og O, hvor emner som bederum, kulturelle hensyn og mediedækning fylder i samtaler på arbejdspladsen: "vi snakker også meget om det inde på værkstedet" (B) og "vi har snakket en del om det i år" (O) (van Dijk, 1992, s. 87 – 118)..

Samtidig peger flere af informanternes udtalelser på en form for diskursmæthed – en oplevelse af, at emnet fylder for meget og bliver trættende. Informant O siger fx: "nu har vi snakket nok om det. Nu har vi forstået budskabet", hvilket kan tolkes som en reaktion på en oplevet overeksponering af DE&I-tematikker i virksomhedens kommunikation og kultur. Dette kan ses som en konsekvens af en restriktiv diskurs, hvor bestemte holdninger og formuleringer er underlagt normer for, hvad der er acceptabelt at sige. Informant D udtrykker dette direkte: "jeg skal jo selvfølgelig også passe på hvad jeg siger", hvilket indikerer en bevidsthed om, at visse udtalelser, igen, kan være socialt risikable (APA).

Denne forsigtighed og mæthed kan forstås som en reaktion på en institutionaliseret DE&I-diskurs, der – selvom den har til hensigt at fremme inklusion – også kan opleves som begrænsende for ytringsfriheden i hverdagskonversationer. Ifølge Van Dijk er det netop i disse samtaler, at sociale normer og holdninger formes og forhandles. Når medarbejdere føler, at de skal "passe på", hvad de siger, kan det føre til en form for modstand eller træthed, hvor emnet ikke længere opleves som meningsfuldt, men snarere som en byrde (ibid.).

Dermed bliver hverdags konversation ikke blot en kanal for reproduktion af sociale holdninger, men også et sted, hvor institutionelle diskurser møder modstand, og hvor medarbejdernes oplevelse af DE&I-arbejdet kan afsløre spændinger mellem intention og virkning (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72–104; van Dijk, 1992, s. 87–118).

Delkonklusion 1: Mekanikerne og DE&I-diskursen i Virksomhed X - "Diskursmæthed"

Analysen af mekanikergruppen i Toolshoppen viser, at medarbejderne generelt forholder sig til DE&I-diskursen med en vis ambivalens. På den ene side udtrykker de værdier som respekt, inklusion og anerkendelse af forskellighed, hvilket vidner om en grundlæggende forståelse for de idealer, som DE&I-arbejdet bygger på. På den anden side oplever flere af dem, at diskursen omkring diversitet og inklusion i virksomheden er præget af restriktioner, normer og en form for "krænkelsesparathed", som gør det vanskeligt at navigere frit i samtaler om emnet.

Med udgangspunkt i Van Dijks teori om hverdagskonversation og benægtelse samt Faircloughs begreb om diskursorden og social praksis, fremgår det tydeligt, at medarbejderne både reproducerer og udfordrer den dominerende DE&I-diskurs. Flere informanter giver udtryk for en form for diskursmæthed, hvor emnet opleves som overeksponeret og trættende, hvilket kan føre til modstand eller tilbagetrækning fra engagement i DE&I-initiativer. Samtidig ses forsøg på at bevare ansigt og legitimere egne holdninger gennem strategier som positiv selvpræsentation og kulturelt selvforsvar (ibid.).

Disse fund har vigtige implikationer for virksomhedens DE&I-strategi. Hvis medarbejdere oplever, at diskursen er for snæver eller præget af ytringsrestriktioner, kan det hæmme den åbne dialog og skabe afstand til de værdier, strategien forsøger at fremme. Det peger på et behov for at balancere mellem klare retningslinjer og plads til refleksion, tvivl og dialog – også når det gælder følsomme emner.

Fra værksted til strategi: HR's perspektiv på DE&I i praksis

Hvor mekanikerne repræsenterer en medarbejdergruppe med praktisk orienterede roller og en direkte hverdagserfaring med DE&I-diskursen i det kollegiale fællesskab, bevæger analysen sig nu videre til HR-business partnerne. Her undersøges, hvordan en gruppe med strategisk og organisatorisk ansvar for DE&I-arbejdet forstår, formidler og operationaliserer disse værdier – og hvordan deres perspektiver adskiller sig fra eller overlapper med mekanikernes.

HR Business-partnere

For at sikre konsistens i interviewdesignet på tværs af medarbejdergrupperne valgte jeg at anvende de samme spørgsmål til HR-business partnerne som til mekanikerne. Dette havde til formål at skabe et sammenligneligt grundlag, hvor nuancer og forskelle i forståelsen af DE&I kunne træde tydeligt frem. Valget af spørgsmål var dog ikke uden forforståelser: Jeg havde en antagelse om, at HR-business partnerne – grundet deres rolle og faglige baggrund – ville have en anden tilgang til og forståelse af de værdier, som DE&I repræsenterer. Det var en midlertidig hypotese, der først kunne udfordres og nuanceres gennem den empiriske dialog og data.

Alle tre interviews med HR-business partnerne blev derfor indledt med samme spørgsmål som i de øvrige interviews:

"Fra dit perspektiv, hvad betyder diversitet, lighed og inklusion?"

De havde følgende udtalelser:

R: "men det betyder at vi har lige muligheder på tværs af køn og alder, nationalitet, whatever uanset hvilken minoritetsgruppe vi tilhører ja så det er ikke noget der spænder ben eller vægter positivt eller negativt i en arbejdsmæssig kontekst."

J; "... for mig er det jo en tilgang til mennesker Hvordan imødekommer vi hinanden? Hvad er det for et mindset du skal have på? Er du helt gammeldags, så kan du snakke om briller, ikke? Så for mig er det en bevidsthed omkring et andet individ Med en refleksion omkring hvem jeg selv er. Fordi jeg synes, det er...

Jeg kan ikke undgå, når jeg møder nogen, som er anderledes end mig, og det kan være højde og drøjde og hele paletten, så er det jo baseret på, hvordan jeg selv er vokset op. Hvordan jeg selv oplever mig selv, hvilke oplevelser jeg har med mig. Så dem synes jeg er rigtig vigtige at være bevidste om, for at kunne indgå i de her samtaler, så for mig er det du kan godt sige at vi skal være diverse og vi skal kunne rumme alle men du skal jo i hvert fald starte med at kunne rumme dig selv og de begrænsninger du har eller de behov du har for at kunne lære om andre så jeg synes den her læring om både dig selv og andre egentlig skal kobles sammen i begrebet."

N: "Så tænker jeg, at der skal være plads til alle, uanset hvem man er. Uanset køn, nationalitet, politisk overbevisning, religioner osv. derude af. Og jeg tænker, at det her med at så vidt muligt forsøge at skabe teams, der indeholder en blanding af det hele, er klart optimalt. Det er der jo en masse forskning, der også viser, hvis man kan finde ud af at bruge det til noget. Det var lige det næste, fordi det hjælper ikke, at man bare er forskellig og så ikke kan finde ud af det alligevel."

HR-business partnerne, giver her udtryk for en personlig og reflekteret tilgang til diversitet, lighed og inklusion. I stedet for blot at gentage formelle definitioner eller virksomhedens politikker, lagde de vægt på egne erfaringer og på, hvordan de møder andre mennesker i praksis. J beskrev det fx som en bevidsthed om den anden – men også om sig selv: "for mig er det en bevidsthed omkring et andet individ med en refleksion omkring hvem jeg selv er." Det viser, hvordan DE&I for dem handler om mere end regler og strukturer – det handler om relationer, selvindsigt og evnen til at møde forskellighed med åbenhed.

Denne tilgang kan analyseres gennem Faircloughs begreb om diskurs som social praksis, hvor diskurs både former og formes af sociale relationer og magtstrukturer. HR-parternes sprogbrug indikerer, at de trækker på en diskursorden, hvor DE&I ikke blot er en organisatorisk strategi, men en personlig og etisk praksis. R's udtalelse – "vi har lige muligheder på tværs af køn og alder, nationalitet, whatever..." – afspejler en normativ forståelse af lighed, men også en vis distance til de mere komplekse sociale og kulturelle dynamikker, som J og N i højere grad lægger vægt på (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Særligt J's refleksioner peger på en interdiskursivitet, hvor psykologiske, sociale og organisatoriske diskurser blandes. Ved at tale om "briller", "mindset" og "læring om både dig selv og andre", trækker J på diskurser fra både personlig udvikling og HR-praksis. Ifølge Fairclough er netop sådanne kreative diskursive praksisser tegn på og drivkraft for social forandring, da de udfordrer konventionelle måder at tale om og forstå DE&I på (ibid.)

N's udtalelse – "det hjælper ikke, at man bare er forskellig og så ikke kan finde ud af det alligevel" – peger på en pragmatisk tilgang, hvor diversitet først bliver værdifuld, når den omsættes til samarbejde og fælles forståelse. Dette kan tolkes som en diskursiv praksis, der forsøger at balancere idealer og realiteter, og som samtidig viser, hvordan HR-partnerne positionerer sig som brobyggere mellem strategi og praksis (ibid.).

Set i forbindelse med Faircloughs tredimensionelle model, befinder HR-partnernes udsagn sig i spændingsfeltet mellem diskursiv praksis og social praksis. De er både med til at reproducere en eksisterende diskursorden, hvor DE&I er en organisatorisk nødvendighed, og til at transformere den ved at indføre nye måder at tale om og forstå begreberne på – fx gennem selvrefleksion og relationel etik (ibid.).

Efter det indledende spørgsmål blev jeg særligt nysgerrig på, hvordan HR-business partnerne yderligere talte om DE&I i en mere konkret organisatorisk kontekst. Det var interessant at høre, hvordan de ikke blot forholder sig til begreberne i en overordnet forståelse, men også hvordan de oplever og arbejder med DE&I i praksis på arbejdspladsen, samt hvilket diskursorden der eksisterer, set ud fra deres perspektiv.

Dette bliver der lagt vægt på i følgende udsnit fra HR-BP'ernes citater:

J: "For mig er DE&I en bevidsthed omkring et andet individ – med en refleksion omkring hvem jeg selv er."

N: "Det hjælper ikke, at man bare er forskellig og så ikke kan finde ud af det alligevel."

R: "Vi prøver at sikre, at alle stemmer vægter – at der ikke er nogen, der er vigtigere end andre."

J: "Pulsmålingen viste tydelige forskelle mellem mænd og kvinder, især højere oppe i hierarkiet – det blev startskuddet for vores DE&I-arbejde."

R: "Topledelsen satte det på dagsordenen og stillede krav om, at vi skulle tale om det – både strukturelt og i teams."

R: "Nogle ledere synes, det er ensporet, når vi kun taler om køn – de efterspørger en bredere tilgang."

Flere af informanterne beskrev konkrete initiativer, som har været med til at sætte DE&I på dagsordenen i organisationen, og hvordan data og dialog har været centrale redskaber i den proces.

J fortæller fx, hvordan en pulsmåling afslørede markante forskelle i oplevelsen af arbejdspladsen mellem mænd og kvinder – særligt i de øvre lag af organisationen. Det blev startskuddet til en række workshops og teambaserede DE&I-actions, som stadig lever i organisationen i dag: "alle teams var bedt om at lave egne DE&I-actions, som de jo så har arbejdet med." Her ser vi, hvordan en diskursiv praksis – i form af samtaler, workshops og dialogkort – er blevet institutionaliseret og dermed har bidraget til at forme en ny social praksis i organisationen (ibid.).

Set i lyset af Faircloughs teori, er dette et eksempel på, hvordan diskursordenen i virksomheden kan tolkes som værende i bevægelse. HR-partnerne trækker på diskurser, der både er organisatoriske, etiske og personlige, og de arbejder aktivt med at transformere den eksisterende diskursorden gennem konkrete handlinger og refleksion. Det kan derfor ses som

ikke blot, at være en reproduktion af eksisterende normer, men et forsøg på at skabe social forandring – fx ved at gøre op med kønsbaserede forskelle i oplevelsen af engagement og inklusion (ibid.).

Samtidig viser citaterne, at HR-partnerne er bevidste om de magtrelationer og strukturelle begrænsninger, der præger arbejdet med DE&I. R nævner fx, at det var topledelsen, der satte emnet på dagsordenen og stillede krav til, at det skulle tales om – både strukturelt og i de enkelte teams. Ifølge Fairclough, kan dette vises som, at adgangen til diskurser og muligheden for at ændre dem ikke er jævnt fordelt, men afhænger af organisatorisk position og opbakning fra ledelsen (ibid.).

Her bliver kritisk sprogbevidsthed et centralt begreb. Flere af HR-partnerne – særligt J og N – viser en høj grad af refleksion over, hvordan sprog og forståelser former virkeligheden. J siger fx: "du skal jo i hvert fald starte med at kunne rumme dig selv og de begrænsninger du har for at kunne lære om andre." Dette kan ses som et udtryk for en bevidsthed om, at sprog ikke er neutralt, men en del af de strukturer, der både kan begrænse og åbne for forandring (ibid.).

Samtidig peger R på, at nogle ledere har oplevet det som en udfordring, at DE&I-indsatsen i første omgang fokuserede på køn: "det er der da nogen ledere der har sagt at de synes, det er ensporet." Dette kan være et tegn på, at selv i en organisation med stærk opbakning til DE&I, kan der opstå modstand, når diskursen opleves som for snæver eller ikke inkluderer alle perspektiver. Det understreger Faircloughs pointe om, at diskursive praksisser både kan forandre og forstærke magtforhold, afhængigt af hvordan de bliver formidlet og modtaget (ibid.).

Mens det foregående har vist sig, hvordan HR-business partnerne arbejder strategisk og relationelt med DE&I, åbner de følgende udsagn op for en mere kompleks side af arbejdet. Her bliver det tydeligt, at DE&I også rummer grænser, dilemmaer og spændinger i praksis – ikke kun værdier og intentioner:

J reflekterer over, hvordan det kan være svært at skelne mellem faktisk forskelsbehandling og en internaliseret forventning om ulighed:

"Skal jeg føle mig forskelsbehandlet, fordi andre siger, at kvinder bliver betalt lavere?"

J beskriver en konkret oplevelse med en ældre mandlig leder:

"Han sagde til mig: 'lille søde ven' – og der følte jeg mig forskelsbehandlet, både fordi jeg var ung og fordi jeg var kvinde."

J udtrykker ambivalens over for rummelige politikker:

"Nogle gange kunne jeg godt tænke mig, at vores politikker var lidt mindre rummelige – det ville gøre vores råderum mere tydeligt."

J peger på lederes frygt for at blive stemplet negativt:

"Der er jo ikke nogen ledere i dag, som har lyst til at få plastret til, at de er racistiske eller usympatiske."

R beskriver modstand mod et muslimsk netværk i organisationen:

"Der var ledere, som var uforstående over for, hvorfor vi støtter det – hvordan går det hånd i hånd med, at vi som virksomhed siger, vi ikke tager politisk stilling?"

R fremhæver fagligt snobberi som en barriere for inklusion:

"Man kan godt blive så dygtig til sit fag, at det med at være inkluderende over for andre fagdiscipliner ikke nødvendigvis følger med."

Flere af informanterne deler erfaringer, hvor de oplever, at rummelighed og fleksibilitet kan kollidere med behovet for tydelige rammer, og hvor det at tale om forskelsbehandling, køn og inklusion ikke altid er ukompliceret. Her kommer Fairclough og Van Dijk igen i spil, for at forstå, hvordan sprog, magt og sociale strukturer spiller sammen i de situationer, hvor DE&I-diskursen møder modstand, tvivl eller usikkerhed.

I flere af HR-business partnernes udsagn bliver det tydeligt, at arbejdet med DE&I ikke blot handler om at implementere politikker, men om at navigere i komplekse sociale og sproglige sammenhæng, hvor grænserne mellem hensyn, rummelighed og retfærdighed konstant forhandles. J beskriver fx, hvordan det kan være vanskeligt at afgøre, hvornår man reelt oplever forskelsbehandling, og hvornår man blot internaliserer en diskurs om ulighed: "Skal jeg føle mig forskelsbehandlet, fordi andre siger, at kvinder bliver betalt lavere?" Dette illustrerer, som Fairclough beskriver i sin forståelse af diskurs som både konstituerende og

konstitueret – hvordan individets oplevelse formes i spændingsfeltet mellem personlige erfaringer og samfundsmæssige diskurser (ibid.).

J's oplevelse af at blive kaldt "lille søde ven" af en ældre mandlig leder er et konkret eksempel på, hvordan køn og alder kan spille sammen i en situation, der opleves som nedladende og ekskluderende. Her bliver sproget ikke blot et udtryk for personlig attitude, men en del af en bredere diskursiv praksis, hvor visse grupper – i dette tilfælde yngre kvinder – risikerer at få deres stemme marginaliseret. Ifølge Fairclough er det netop i sådanne situationer, at kritisk sprogbevidsthed bliver afgørende: at kunne identificere og udfordre de sproglige mønstre, der opretholder ulige magtforhold (ibid.).

Samtidig viser flere udsagn, at HR-partnerne er bevidste om, at rummelighed og fleksibilitet også har grænser. J udtrykker fx et ønske om, at politikkerne nogle gange var "lidt mindre rummelige", fordi det ville gøre det lettere at navigere i praksis. Her ses en spænding mellem idealet om inklusion og behovet for klare rammer – en spænding, der også afspejler sig i Van Dijks begreb om ansigtsbevarelse. Når J siger: "der er jo ikke nogen ledere i dag, som har lyst til at få plastret til, at de er racistiske eller usympatiske", viser det, hvordan ledere (og HR selv) forsøger at beskytte sig mod anklager, der kan true deres moralske integritet. Dette er ifølge Van Dijk en klassisk strategi for positiv selvpræsentation, hvor man søger at fremstå som etisk ansvarlig, selv i situationer med svære afvejninger (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

R's refleksioner om modstand mod et muslimsk netværk i organisationen – "hvorfor støtter vi det, hvis vi som virksomhed siger, at vi ikke tager politisk stilling?" – illustrerer, hvordan diskurser om religion og inklusion kan kollidere med forestillinger om neutralitet og professionalisme. Ifølge Van Dijk er det netop i sådanne situationer, at benægtelse og diskursiv afstandstagen kan opstå – ikke nødvendigvis som udtryk for åbenlys modstand, men som en måde at håndtere den kognitive og sociale spænding, der opstår, når minoritetsgrupper får synlig plads i organisationen (ibid.).

Endelig peger R på, at der i visse dele af organisationen eksisterer et "fagligt snobberi", hvor medarbejdere med høj specialisering kan have svært ved at inkludere kolleger med andre faglige baggrunde. Dette viser, at inklusion ikke kun handler om køn, etnicitet eller religion, men også om faglighed og status – og at diskurser om "lighed" og "diversitet" derfor må forstås bredt. Faircloughs forståelse af diskursorden er her særligt relevant, da det viser,

hvordan bestemte former for viden og sprogbrug får mere vægt end andre – og hvordan det kan skabe usynlige hierarkier, selv i organisationer med stærke DE&I-strategier (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Endeligt var jeg meget interesseret af HR-BP'ernes perspektiv på, hvordan DE&I diskursen kan påvirkes af forretningsinteresser, den sociale ansvarlighed og politisk interesse- og eller neutralitet.

R: "Jeg oplever faktisk et stort ønske om at være en god og inkluderende arbejdsplads – det handler om, hvilken kultur vi gerne vil have."

R: "Det skal ikke være et stand alone-initiativ, men integreres i de processer vi allerede har – som fx lønregulering."

J: "Vi er oppe imod politik og lovgivning, der hele tiden ændrer sig – det gør det svært at lede gennem hele det her diversitetselement."

J: "Hvor meget skal en virksomhed egentlig være ansvarlig for? Vi skal jo også kunne noget om løn, jura, GDPR, engagement... det hele."

J: "Det startede politisk, men vi kan jo også se en kæmpe værdi i det – så hvorfor skulle vi ikke gøre det?"

De sidste citater fra HR-business partnerne peger på en række spændinger, som Van Dijk beskriver i sin teori om organisationer og racisme. På den ene side er der et tydeligt ønske om at fremstå som en moderne og inkluderende arbejdsplads – et sted, hvor der er "plads til alt", som R formulerer det. Dette ønske lader til ikke kun at være drevet af idealisme, men også af en strategisk forståelse af, at inklusion og mangfoldighed kan styrke både organisationens omdømme og dens evne til at tiltrække og fastholde talent (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Samtidig viser citaterne, hvordan DE&I-arbejdet ofte må balancere mellem socialpolitiske idealer og forretningsmæssige hensyn. J's refleksioner over lovgivningens betydning – fx i forhold til opsigelse af gravide eller forældre til børn med handicap – viser, hvordan

inklusion også kan opleves som en ledelsesmæssig udfordring, når rettigheder og beskyttelse kolliderer med behovet for fleksibilitet og styring.

Det er her, Van Dijks pointe om, at accepten af positiv særbehandling ofte er betinget af den (hvide) elites interesser, bliver særlig relevant: DE&I må gerne være til stede, så længe det ikke kompromitterer organisationens kerneforretning eller ledelsesmæssige autonomi (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

R's bemærkning om, at DE&I ikke må blive et "stand alone"-initiativ, men skal integreres i eksisterende processer som lønregulering, afspejler også denne balancegang. Det handler om at gøre inklusion "intuitiv" og "nem", men uden at det opleves som en trussel mod meritokrati eller effektivitet. Her ses tydeligt, hvordan egeninteresse og social ansvarlighed sameksister (ibid.).

Endelig viser J's sammenligning mellem barselsordninger og modetrends – "så skulle jo alle folk have Buffalo sko" – hvordan visse DE&I-initiativer kan opfattes som noget, man gør for at følge med tiden, snarere end som et udtryk for dybt forankrede værdier. Det understreger Van Dijks pointe om, at organisationers engagement i mangfoldighed ofte er symbolsk og strategisk, snarere end ideologisk forpligtet (ibid.).

Delkonklusion: HR-business partnernes position i DE&I-arbejdet

Analysen af HR-business partnernes udsagn viser, hvordan arbejdet med DE&I i organisationen er præget af både strategisk engagement og praktiske dilemmaer. Med Faircloughs begreber bliver det tydeligt, at HR-partnerne agerer i et felt, hvor de både former og formes af organisationens diskursorden – de faciliterer forandring gennem dialog og data, men må samtidig navigere i eksisterende magtstrukturer og normer.

Van Dijks teori bidrager med en forståelse af, hvordan organisationers engagement i DE&I ofte er præget af en dobbelthed: På overfladen fremstår det som et udtryk for social ansvarlighed og modernitet, men underliggende er det ofte styret af strategiske hensyn og ønsket om at undgå anklager om diskrimination. HR-partnerne befinder sig midt i denne spænding – mellem idealer og interesser, mellem politiske krav og organisatorisk praksis.

Samtidig viser citaterne, at DE&I ikke blot handler om køn og etnicitet, men også om faglighed, status og organisatorisk kompleksitet. HR-partnerne efterlyser klare rammer, men anerkender også værdien i at arbejde med inklusion som en løbende og reflektiv proces. Deres rolle bliver dermed både at oversætte politiske og juridiske krav til praksis og at skabe rum for kritisk sprogbevidsthed og kulturel forandring.

Fra strategi til ledelse: Når DE&I skal gøres levende i praksis

Mens HR-business partnerne arbejder med DE&I på et strategisk og faciliterende niveau, er det i mødet med teamlederne, at de diskursive intentioner skal omsættes til konkret ledelsespraksis. I det følgende afsnit rettes fokus derfor mod teamledernes oplevelser og forståelser af DE&I – og hvordan de håndterer de krav, forventninger og dilemmaer, som opstår i det daglige ledelsesarbejde.

Teamlederne

Teamlederen S beskriver, hvordan DE&I-arbejdet i praksis handler om at skabe tryghed i kommunikationen og forståelse på tværs af kulturelle forskelle:

“... fordi jeg udtrykker mig på en måde, hvis du så modtager det på en anden måde [...] så skal du også føle dig tryk nok til at komme og sige, der gjorde du mig sgu lidt utryk eller ked af det [...]”

Dette udsagn kan analyseres gennem Faircloughs begreb om diskursiv praksis, hvor sproget ikke blot formidler information, men aktivt former relationer og sociale normer. Her bliver DE&I ikke reduceret til et organisatorisk initiativ, men forstået som en løbende forhandling af mening og grænser i hverdagskommunikation (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

S beskriver et konkret eksempel med en britisk medarbejder, der misforstår dansk humor:

“... vi danskere, vi griner jo lidt, når vi bliver usikre [...] men der bliver han ramt på sin professionelle person.”

Dette illustrerer, hvordan kulturelle forskelle i kommunikationsstil kan føre til misforståelser og følelsesmæssige reaktioner. Ifølge Fairclough er dette et eksempel på, hvordan social praksis og kulturel kontekst er indlejret i sproget – og hvordan sproglig adfærd både kan inkludere og ekskludere afhængigt af modtagerens kulturelle baggrund (ibid.).

S's refleksioner viser en høj grad af kritisk sprogbevidsthed, som Fairclough fremhæver som en forudsætning for at kunne ændre eksisterende diskursordener. Ved at italesætte behovet for at kunne sige “det forstod jeg ikke” uden frygt, forsøger S at skabe en ny norm for åbenhed og psykologisk tryghed – en norm, der udfordrer traditionelle hierarkier og tavshedskulturer (ibid.).

S udtrykker også en vis skepsis over for selve begrebet DE&I:

“Jeg er måske ikke helt fan af DE&I som begreb [...] Hvad man kalder den er egentlig ligegyldigt.”

Dette udsagn kan tolkes som en form for diskursiv afstandstagen, hvor begrebet DE&I adskilles fra dets indhold. Ifølge van Dijk kan dette være en strategi til at undgå at blive associeret med en bestemt ideologisk diskurs, samtidig med at man tilslutter sig de værdier, begrebet repræsenterer. Det er en måde at bevare ansigt og autonomi i en kompleks diskursiv kontekst, hvor DE&I både kan være politisk, strategisk og personligt (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Denne tilgang kan også ses som en form for interdiskursivitet, hvor teamlederen trækker på diskurser om respekt, psykologisk tryghed og kulturel bevidsthed snarere end på den formelle DE&I-diskurs. Det viser, hvordan ledere kan omformulere og tilpasse organisatoriske begreber, så de giver mening i deres egen praksis – en pointe, der er central i Faircloughs forståelse af diskurs som både strukturerende og fleksibel (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Teamledernes udsagn viser en tydelig bevidsthed om, at arbejdet med DE&I ikke blot handler om at implementere politikker, men om at forholde sig aktivt og selvrefleksivt til egne forforståelser og positioner. LA beskriver eksempelvis, hvordan han som mand må anerkende, at hans egne erfaringer ikke nødvendigvis er repræsentative:

“Jeg skal fjerne min egen bias som mand i forhold til at tænke, at det kan da ikke være så slemt, for det har jeg aldrig selv oplevet [...] det er jo ikke mig, der har oplevet det.”

Denne erkendelse vidner om en kritisk sprogbevidsthed, som Fairclough fremhæver som central i arbejdet med at ændre diskursive strukturer. Ved at anerkende sin egen bias og samtidig insistere på at lytte til andres oplevelser, positionerer LA sig som en leder, der forsøger at skabe rum for forskellighed – ikke blot som en organisatorisk værdi, men som en praksis, der kræver løbende refleksion og justering (ibid.).

Denne tilgang bliver yderligere tydelig i LA's beskrivelser af arbejdet med neurodiversitet, hvor han fremhæver konkrete hensyn som behov for ro, ændret lyssætning og fleksible arbejdsrammer. Her bliver DE&I omsat til praktiske tiltag, der skal sikre, at alle medarbejdere kan trives og yde deres bedste. Ifølge Fairclough er dette et eksempel på, hvordan diskursiv praksis og social praksis smelter sammen – hvor sproget om rummelighed og accept bliver til konkrete organisatoriske handlinger (ibid.).

Samtidig viser LA's refleksioner om medarbejdere med anden seksualitet, at inklusion også kan være præget af en vis usynlighed. Han siger:

“Jeg har ikke nogen oplevelse af, at det påvirker nogen eller noget [...] det er ikke noget folk tænker over.”

Dette kan tolkes som en form for tavshedsdiskurs, hvor fraværet af synlighed eller konflikt tolkes som tegn på inklusion. Men som van Dijk påpeger, kan netop denne form for “fravær” også være udtryk for en diskursiv blindhed, hvor minoriteters oplevelser ikke nødvendigvis bliver italesat – og dermed heller ikke adresseret (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

I kontrast til LA's rummelige og refleksive tilgang, udtrykker S en mere kritisk og emotionelt ladet holdning til visse DE&I-initiativer – særligt dem, der relaterer sig til køn. Hun beskriver sin modstand mod kvoter og kønsbaserede netværk med stor tydelighed:

“Jeg bliver provokeret af det, for jeg vil ikke have noget baseret på mit køn. Jeg vil have det, fordi jeg har talent, og merit, og erfaring [...]”

Her ses en diskurs, hvor lighed forstås som formel lighed – altså lige muligheder uden særbehandling. Ifølge Fairclough er dette et eksempel på, hvordan forskellige diskursordener kan kollidere: På den ene side står en diskurs om strukturel ulighed, der legitimerer målrettede initiativer for at fremme ligestilling; på den anden side står en meritokratisk diskurs, hvor enhver form for særbehandling opleves som en trussel mod individets præstation og identitet (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

S's udsagn rummer også en form for benægtelse af strukturel ulighed, som van Dijk beskriver som en almindelig strategi i diskurser om diskrimination:

“Der er ikke ulighed i Danmark. Det mener jeg altså generelt ikke, vi kan påstå længere.”

Denne benægtelse fungerer som en måde at beskytte egen position og præstation mod at blive devalueret. Ved at fremhæve sin egen historie – som alenemor til to drenge og nuværende seniordirektør – positionerer S sig som bevis på, at kvinder godt kan “klare det”, hvis de vil. Dette er en klassisk strategi for positiv selvpræsentation, hvor individets succes bruges som modargument mod kollektive strukturelle problemer (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

S's kritik af kvindelige netværk og mentorprogrammer – og hendes spørgsmål om, hvorfor der ikke findes tilsvarende for mænd – peger på en oplevelse af diskursiv ubalance. Hun spørger:

“Er der ikke nogen mænd der føler sig forfordelt? [...] Hvorfor er der ikke et mens mentoring program?”

Dette kan tolkes som en moddiskurs, hvor ligestillingsinitiativer opfattes som ensidige og potentielt ekskluderende. Set gennem Fairclough's teori, kan sådanne moddiskurser være

udtryk for en diskursorden i forandring, hvor nye normer og praksisser endnu ikke er fuldt accepterede eller forståede – og hvor modstand kan være en del af den sociale forhandlingsproces (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Teamleder S's perspektiv: Ambivalens, erfaring og diskursiv forhandling

Teamleder S fortsætter sin refleksion over kønsopdelte initiativer og uddyber sin ambivalens. På den ene side anerkender hun, at kvinder kan have gavn af støtteordninger som mentorprogrammer, fordi de – som hun siger – “bliver opdraget anderledes end mænd”. På den anden side udtrykker hun en klar modstand mod, at sådanne initiativer udelukkende målrettes ét køn:

“Jeg kan bare ikke lide, når vi gør noget kønsopdelt. For hvis du tilbyder det ene køn det, så skal du også tilbyde det andet køn det.”

Denne dobbelthed illustrerer en diskursiv spænding mellem anerkendelse af strukturelle forskelle og ønsket om ligebehandling. Ifølge Fairclough er dette et eksempel på, hvordan diskurser om lighed og forskellighed kan kolliderer i praksis. S forsøger at balancere mellem en forståelse af, at kvinder kan have særlige behov, og en normativ forestilling om, at alle skal tilbydes det samme – uanset køn. Det er en klassisk spænding mellem substantiel og formel lighed, hvor ønsket om retfærdighed risikerer at blive opfattet som uretfærdig forskelsbehandling (ibid.).

S's oplevelse af, at kønsopdelte grupper kan virke ekskluderende, forstærkes af hendes samtale med en medarbejder, der er medlem af en kvindegroupe:

“Hun sagde, jeg er der kun for at holde øje, fordi det provokerer mig.”

Dette citat peger på, at selv blandt dem, der deltager i DE&I-initiativer, kan der være modstand og skepsis. Ifølge van Dijk kan dette tolkes som en form for diskursiv modstand, hvor deltagelse ikke nødvendigvis er udtryk for tilslutning, men snarere for overvågning og kritik. Det viser, hvordan DE&I-diskurser ikke kun former deltagelse, men også afføder

moddiskurser, der kan være præget af mistillid og oplevet udelukkelse (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

S reflekterer også over eksklusion i bredere forstand og siger:

“Jeg kan simpelthen ikke heller forestille mig, at man ikke er blevet ekskluderet af en eller anden årsag, bare uden det er blevet kommunikeret i en kontekst.”

Her anerkender hun, at eksklusion ofte er tavs og uformel – noget, der sker uden nødvendigvis at blive italesat. Dette stemmer overens med Faircloughs forståelse af, at magt og ulighed ofte udøves gennem subtile sproglige og sociale mekanismer, snarere end gennem direkte diskrimination. Det er netop i disse tavse strukturer, at DE&I-arbejdet har sin relevans – men også sin største udfordring (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

S’s holdning til fællesskabsgrupper i virksomheden er præget af en differentieret tilgang. Hun udtrykker støtte til grupper, der bygger på fælles erfaringer og kulturel baggrund – som fx “Muslims at X” eller “Internationals” – men er skeptisk over for grupper, der er defineret ud fra køn:

“Jeg elsker at vi gør det [...] Men hvis vi begrænser gruppen, så mister vi perspektiverne, vi mister dynamikken, der gør, at gruppen kan blive god.”

Her fremhæver hun værdien af mangfoldighed i fællesskaber og advarer mod, at for snævre grupper kan føre til ensidighed og tab af perspektiv. Ifølge Fairclough er dette et udtryk for en diskursiv praksis, hvor inklusion forstås som noget, der opstår i mødet mellem forskelligheder – ikke i afgrænsede identitetsrum. Det er en tilgang, der lægger vægt på intersektionalitet og tværgående fællesskaber frem for homogenitet (ibid.).

S’s erfaring med at lede en gruppe bestående udelukkende af kvinder – som hun beskriver som præget af “fnider” og “hormoner” – kan tolkes som en reproduktion af stereotype forestillinger om køn. Samtidig bruges denne erfaring som argument for, at kønsopdelte grupper ikke nødvendigvis fungerer bedre – og måske endda kan skabe nye former for eksklusion. Dette er et eksempel på, hvordan personlige erfaringer bruges som diskursive

ressourcer til at legitimere bestemte holdninger, hvilket van Dijk betegner som anekdotisk autoritet (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Afslutningsvis reflekterer S over, hvordan virksomhedens DE&I-arbejde påvirkes af både interne værdier og eksterne krav. Hun nævner fx lovgivning om kvoter i bestyrelser og udtrykker håb om, at virksomhedens engagement er drevet af værdier snarere end tvang:

“Jeg håber det er en We Care [...] og nok også tror på.”

Denne udtalelse viser, hvordan DE&I-diskursen i organisationen befinder sig i spændingsfeltet mellem strategisk nødvendighed og etisk forpligtelse. Ifølge Fairclough er det netop i dette felt, at diskurser formes og forhandles – og hvor medarbejdere og ledere forsøger at navigere mellem idealer, praksis og strukturelle rammer (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Teamleder LA's perspektiv: Rummelighed, realisme og organisatorisk ansvar

Teamleder LA udtrykker en tydelig overbevisning om, at diversitet i teams skaber værdi – ikke blot som en etisk forpligtelse, men som en konkret styrke i problemløsning og innovation. Han siger:

“Jo mere farverigt, jo mere diversit [...] jo flere forskellige input får man, når vi løser opgaver [...] hvis jeg bare ansat mænd, der lignede mig [...] så får jeg ikke særlig forskellig input på ting.”

Denne forståelse af diversitet som en ressource afspejler en diskurs, hvor forskellighed forbindes med læring, udvikling og organisatorisk effektivitet. Ifølge Fairclough er dette et eksempel på, hvordan diskurser om inklusion og forretningsstrategi kan smelte sammen i en form for interdiskursivitet, hvor etisk og økonomisk rationale forenes. LA's refleksioner viser, hvordan DE&I ikke blot handler om at “gøre det rigtige”, men om at skabe bedre resultater gennem forskellighed (ibid.).

Samtidig understreger LA, at rummelighed ikke kun er et ledelsesansvar, men et fælles ansvar i teamet:

“Det kræver jo også, at hele tiden alle ens kollegaer skal rumme [...] der sidder tre kollegaer, der synes det er mærkeligt.”

Her bliver inklusion en kollektiv praksis, hvor sociale normer og kollegiale relationer spiller en afgørende rolle. Dette er ifølge Fairclough et udtryk for, at diskursiv praksis ikke kun udspiller sig i formelle politikker, men i hverdagsinteraktioner, hvor accept og anerkendelse forhandles løbende. LA's udsagn viser, hvordan ledere må navigere i et felt, hvor organisatoriske værdier og individuelle holdninger ikke altid stemmer overens (ibid.).

Denne kompleksitet bliver tydelig, når LA taler om medarbejdere, der har valgt at være åbne om deres seksualitet, neurodiversitet eller usynlige handicap:

“Det kan være befriende for den enkelte medarbejder at få det sagt [...] så føler man ikke, man skal gå og skjule noget.”

Her fremhæves betydningen af autenticitet og psykologisk tryghed – ikke som abstrakte idealer, men som konkrete forhold, der påvirker medarbejders trivsel og deltagelse. Ifølge van Dijk kan denne form for åbenhed ses som en modstrategi mod de implicitte normer, der ellers kan skabe tavshed og usynlighed omkring forskelligheder. LA's tilgang viser, hvordan ledelse også handler om at skabe rum for det, der ellers kunne være skjult – og dermed bidrage til at udvide, hvad der er legitimt at tale om i organisationen (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

Når LA taler om forskelsbehandling, viser han en tydelig forståelse for, at oplevelser af ulighed ikke nødvendigvis er aktuelle eller synlige, men kan være historiske og kropsligt forankrede:

“Det sidder bare stadig i kroppen [...] det er fuldstændig ligegyldigt, hvad jeg så synes. Det er deres oplevelse.”

Dette udsagn afspejler en anerkendende diskurs, hvor subjektive erfaringer kan tillægges værdi. Ifølge Fairclough kan dette ses som centralt i arbejdet med at ændre diskursordener, fordi det kræver, at man lytter til og anerkender stemmer, der tidligere er blevet marginaliseret. LA's tilgang viser, hvordan ledere kan fungere som diskursive brobyggere, der skaber forbindelser mellem organisatoriske mål og medarbejderes levede erfaringer (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Samtidig udtrykker LA en vis skepsis over for DE&I som brandingværktøj. Han refererer til eksempler på "pride-washing" og siger:

"Jeg tror faktisk ikke så meget på PR-værdien i det mere [...] det blev sådan noget meget hyggelig risiko."

Her ses en kritik af det, van Dijk kalder performativ inklusion – hvor organisationer udadtil signalerer mangfoldighed, men trækker sig, når det bliver forretningsmæssigt risikabelt. LA's udsagn viser, hvordan ledere kan være bevidste om denne dobbelthed og forsøge at navigere mellem idealer og realiteter (van Dijk, 1992, s. 87 – 118). Det er en pragmatisk tilgang, hvor DE&I både ses som et værdimæssigt projekt og som en nødvendighed for at tiltrække og fastholde talent:

"Det bedste talent har altså nogle andre forventninger [...] så jeg tror det er oprigtigt. Jeg tror den tanke er oprigtig. Men den er jo business minded."

Denne dobbelthed – mellem oprigtighed og forretningsstrategi – er central i LA's forståelse af DE&I. Det er netop i denne spænding, ifølge Fairclough, at diskurser udvikles og forhandles. LA's udsagn viser, hvordan ledere kan være både idealistiske og realistiske – og hvordan DE&I kan være drevet af både et ønske om forandring og et behov for konkurrenceevne (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104).

Afslutningsvis viser teamledernes udsagn, hvordan arbejdet med DE&I i praksis balancerer mellem idealer, pragmatik og organisatoriske realiteter. LA udtrykker en tydelig frustration over, at nogle af virksomhedens initiativer – som ERG-grupper og lederværktøjer – risikerer at blive reduceret til symbolsk handling:

“Det her var sådan noget, der var sagt, nu har vi gjort det, nu gider vi ikke sådan noget kort mere [...] kan vi ikke snart, altså noget andet.”

Her peger LA på en form for diskursiv udmattelse, hvor gentagelse og overfladiskhed risikerer at udhule engagementet. Ifølge Fairclough er dette et eksempel på, hvordan diskurser kan miste deres transformative kraft, hvis de ikke følges op af konkret handling – det, LA kalder “walk the talk” (ibid.). Samtidig viser han en bevidsthed om, at selv medarbejdere, der tilhører minoritetsgrupper, kan opleve, at DE&I-indsatser bliver instrumentelle eller performative:

“Det kan godt forekomme som lidt PR stunt [...] selv folk som er i det community kan nogle gange synes, at der bliver lidt taget gidsler.”

Denne kritik af pride-washing og branding-orienteret inklusion afspejler van Dijks pointe om, at institutionel inklusion ofte er betinget af strategiske hensyn – og at det netop er denne dobbeltheden, der kan skabe modstand og skepsis, også blandt dem, initiativerne forsøger at inkludere (van Dijk, 1992, s. 87 – 118).

LA's refleksioner om virksomhedens afhængighed af det amerikanske marked og mulige tilpasning til kunders holdninger understreger denne spænding mellem etik og forretning:

“Det bliver sådan en benhård pragmatisme, som så vinder over etikken. Fordi der skal sælges nogle høreapparater.”

Her bliver DE&I ikke blot et spørgsmål om interne værdier, men også om eksterne markedsvilkår. Dette kan ifølge Fairclough ses, som et tydeligt eksempel på, hvordan social praksis – i dette tilfælde globale forretningsinteresser – kan forme og begrænse diskursive muligheder (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72 – 104). LA's udsagn viser, hvordan ledere må navigere i et felt, hvor værdier og virkelighed ikke altid stemmer overens.

I kontrast til LA's strukturelle og strategiske blik, afslutter S med en mere personlig og pragmatisk tilgang til inklusion:

“Respekt... Kernen er det hele er, at du sørger for, at du ikke bevidst saboterer et andet menneske [...] ramadan-kage, go for it, play, yes [...] den har ingen omkostning for mig.”

Her reduceres DE&I til et spørgsmål om grundlæggende respekt og hensyn – ikke nødvendigvis som en stor ideologisk kamp, men som en praksis, hvor man giver plads til det, der betyder noget for andre, også selvom det ikke betyder noget for én selv. Ifølge van Dijk er dette en form for passiv accept, hvor man ikke nødvendigvis identificerer sig med en given praksis, men anerkender dens betydning for andre og vælger ikke at stå i vejen.

S's afsluttende bemærkning:

“Jeg melder mig jo ikke til at skulle ind og lave Pride optog [...] men jeg er da mega glad for, at dem, som synes, det er det fedeste i verden, har den mulighed.”

– illustrerer en tilgang, hvor inklusion ikke kræver fuld deltagelse, men blot en vilje til at give plads. Det er en form for diskursiv tolerance, hvor forskellighed accepteres som en del af fællesskabet, uden nødvendigvis at skulle deles eller forstås fuldt ud.

Delkonklusion: Teamledernes position i DE&I-diskursen

Analysen af teamledernes udsagn viser, hvordan arbejdet med diversitet, lighed og inklusion (DE&I) i organisationen er præget af både refleksion, pragmatisme og diskursiv kompleksitet. Både S og LA udtrykker en grundlæggende respekt for forskellighed og en forståelse af, at inklusion handler om at skabe rum for alle – også dem, der ikke nødvendigvis deler samme erfaringer eller perspektiver.

S's tilgang er præget af en personlig og emotionel involvering, hvor hun balancerer mellem støtte til individuelle udtryk og kritik af kønsopdelte initiativer, som hun oplever som ekskluderende. Hendes udsagn viser, hvordan egne erfaringer og identitet spiller en central rolle i, hvordan DE&I forstås og vurderes. Samtidig udtrykker hun en form for pragmatisk tolerance, hvor det vigtigste er, at man ikke bevidst skader andre – og at man giver plads til det, der betyder noget for andre, også selvom det ikke betyder noget for én selv.

LA's perspektiv er mere strukturelt og strategisk orienteret. Han fremhæver værdien af diversitet som en organisatorisk styrke og ser DE&I som en nødvendighed for at tiltrække og fastholde talent i en konkurrencepræget branche. Samtidig udtrykker han en vis skepsis over for performative eller PR-drevne initiativer og efterlyser mere handling og mindre symbolik. Hans udsagn viser, hvordan ledere må navigere i spændingsfeltet mellem interne værdier og eksterne markedsvilkår – og hvordan DE&I både kan være et etisk projekt og en forretningsstrategi.

Fælles for begge teamledere er en erkendelse af, at DE&I ikke er en entydig størrelse, men et felt præget af modsatrettede krav, oplevelser og forventninger. Deres udsagn illustrerer, hvordan ledere i praksis må forhandle mellem organisatoriske diskurser, medarbejdernes oplevelser og egne værdier – og hvordan denne forhandling både kan skabe muligheder for forandring og give anledning til modstand, tvivl og diskursiv mæthed.

Opsamlende konklusion: DE&I-diskurser på tværs af medarbejdergrupper

Analysen af de tre medarbejdergrupper i Virksomhed X – mekanikere, HR-business partnere og teamledere – viser, hvordan forståelsen og oplevelsen af diversitet, lighed og inklusion (DE&I) varierer markant afhængigt af organisatorisk position, faglig baggrund og daglig praksis.

Mekanikerne udtrykker en grundlæggende respekt for forskellighed, men oplever samtidig, at DE&I-diskursen kan være præget af sproglige restriktioner og usikkerhed. Deres udsagn vidner om en form for diskursmæthed, hvor emnet opleves som overeksponeret og potentielt ekskluderende for dem, der ikke er fortrolige med de nye sproglige normer. Ifølge Fairclough og van Dijk kan dette tolkes som en reaktion på en ændret diskursorden, hvor adgang til at deltage i samtalen om DE&I er ulige fordelt (Jørgensen & Phillips, 1999, s. 72–104; van Dijk, 1992, s. 87–118).

HR-business partnerne repræsenterer en mere strategisk og faciliterende tilgang til DE&I. De arbejder aktivt med at operationalisere værdierne gennem data, dialog og organisatoriske initiativer. Deres udsagn viser en høj grad af kritisk sprogbevidsthed og en forståelse for, at DE&I både handler om strukturelle forandringer og personlige refleksioner. Samtidig er de

bevidste om de dilemmaer og modstande, der kan opstå, når idealer møder praksis – særligt i forhold til rummelighed, ledelsesansvar og politisk neutralitet.

Teamlederne befinder sig i krydsfeltet mellem strategi og praksis. Deres udsagn viser, hvordan de både skal oversætte organisatoriske DE&I-initiativer til konkret ledelsespraksis og håndtere medarbejderes oplevelser og forventninger. S og LA repræsenterer to forskellige stemmer i dette felt: S udtrykker en mere emotionel og kritisk tilgang, hvor egne erfaringer og holdninger spiller en central rolle, mens LA fremstår mere balanceret og strategisk, med fokus på rummelighed, talenttiltrækning og organisatorisk ansvar. Fælles for dem begge er dog en erkendelse af, at DE&I ikke er entydigt, men komplekst og kontekstuel.

På tværs af grupperne tegner der sig et billede af, at DE&I i Virksomhed X både rummer potentiale for fællesskab, læring og innovation – men også udfordringer i form af modstand, misforståelser og oplevet symbolpolitik. For at lykkes med DE&I-arbejdet kræver det, at organisationen formår at skabe rum for dialog, anerkende forskellige udgangspunkter og balancere mellem strategiske mål og menneskelige erfaringer.

Diskussion

I det følgende afsnit diskuteres specialets analytiske fund i lyset af den anvendte teori og eksisterende forskning fra "State of the art" afsnittet.

Diskussionen har til formål at perspektivere de tre medarbejdergruppers oplevelser og forståelser af DE&I, og hvordan disse kan forstås i relation til både virksomhed X's organisatoriske praksisser samt diskurser. Afslutningsvis diskuteres projektets videnskabsteoretiske og metodiske styrker og begrænsninger.

Forskellighed i forståelse og positionering

Analysen har vist, at DE&I ikke forstås ensartet på tværs af medarbejdergrupperne.

Mekanikerne udtrykker en grundlæggende respekt for forskellighed, men oplever samtidig, at DE&I-diskursen kan være præget af sproglige restriktioner og usikkerhed. Dette skaber en form for diskursmæthed, hvor emnet opleves som overeksponeret og potentielt ekskluderende.

I modsætning hertil arbejder HR-business partnerne strategisk og faciliterende med DE&I, og udviser en høj grad af refleksion over både strukturelle og relationelle aspekter.

Teamlederne befinder sig i et krydsfelt mellem strategi og praksis, og deres udsagn viser, hvordan de må balancere mellem organisatoriske krav, medarbejdernes oplevelser og egne værdier.

Denne variation i forståelse og positionering kan tolkes som udtryk for forskellige diskursordener (Fairclough, 1992), hvor adgang til og deltagelse i DE&I-diskursen er betinget af organisatorisk placering, faglig baggrund og kulturel kapital. Hvor HR og ledelse har adgang til de formelle diskurser og strategiske narrativer, oplever mekanikerne i højere grad at stå udenfor – både sprogligt og kulturelt. Dette understøtter Faircloughs pointe om, at diskurser ikke blot muliggør, men også begrænser, hvad der kan siges og gøres i en given kontekst.

Sammenligning med eksisterende forskning

Når analysens fund sammenholdes med forskningen i “State of the art”-afsnittet, ses både overensstemmelser og spændinger. McKinsey & Company (2020) og Forbes (2022, 2024) fremhæver, at diversitet på ledelsesniveau er forbundet med øget innovation, medarbejderengagement og økonomisk performance. Denne forståelse genfindes især hos HR-business partnerne og teamleder LA, som begge betoner, at diversitet skaber bedre løsninger og er afgørende for at tiltrække og fastholde talent. LA udtrykker det således: “Jo mere farverigt, jo mere divers [...] jo flere forskellige input får man.”

Samtidig viser analysen, at DE&I-arbejdet i praksis ofte er præget af spændinger mellem idealer og realiteter. Flere informanter – særligt blandt mekanikerne og teamleder S – udtrykker skepsis over for, om DE&I reelt handler om værdier, eller om det primært er et spørgsmål om branding og image. Dette stemmer overens med van Dijks (1992) kritik af institutionel inklusion som performativ og strategisk snarere end værdibåren. S’s udsagn om kvoter og kønsopdelte netværk – “jeg bliver provokeret af det” – illustrerer, hvordan DE&I-tiltag kan opleves som symbolske snarere end meningsfulde, særligt når de ikke ledsages af tydelig forankring i praksis.

Jessica Bantom (2023) argumenterer for, at DE&I kræver en menneskecentreret og kulturelt kompetent tilgang, hvor forskellighed ikke blot tolereres, men aktivt integreres i organisationens kerne. Denne tilgang genfindes især hos LA, som betoner vigtigheden af at

skabe rum for åbenhed omkring usynlige forskelle som neurodiversitet og seksualitet. Hans udsagn – “det kan være befriende for den enkelte medarbejder at få det sagt” – viser, hvordan inklusion også handler om at skabe psykologisk tryghed og mulighed for autenticitet.

Diskursive spændinger og organisatorisk kompleksitet

Et centralt tema i diskussionen er den diskursive spænding mellem formel og substantiel lighed. Hvor nogle informanter – særligt S – insisterer på, at lighed betyder, at alle skal behandles ens, argumenterer andre – som HR og LA – for, at reel lighed kræver differentierede tilgange og strukturelle tilpasninger. Denne spænding er ikke ny i DE&I-litteraturen, men den bliver særlig tydelig i praksis, når medarbejdere oplever, at initiativer som kvoter eller ERG-grupper enten fremmer eller hæmmer inklusion.

Samtidig viser analysen, at DE&I-diskursen i organisationen er præget af både top-down og bottom-up dynamikker. HR og ledelse arbejder strategisk med at implementere DE&I gennem workshops, data og dialog, mens medarbejdernes oplevelser og reaktioner i høj grad former, hvordan disse initiativer modtages og forstås. Dette understøtter Faircloughs forståelse af diskurs som en social praksis, hvor magt og mening forhandles i konkrete kontekster.

Et andet vigtigt aspekt er den globale kontekst. LA og S peger begge på, at virksomhedens engagement i DE&I også påvirkes af eksterne markedsvilkår – særligt i relation til det amerikanske marked. LA beskriver det som “benhård pragmatisme”, hvor forretning kan komme til at veje tungere end etik. Dette rejser spørgsmål om, hvorvidt DE&I kan opretholdes som en værdibaseret praksis i en globaliseret og konkurrencepræget virkelighed.

Metodiske og videnskabsteoretiske refleksioner

Specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt i hermeneutik og socialkonstruktivisme har muliggjort en fortolkende og kontekstafhængig tilgang til data. Hermeneutikken har bidraget med en forståelse af, hvordan informanternes udsagn skal ses i lyset af deres forforståelser og positioner, mens socialkonstruktivismen har gjort det muligt at analysere, hvordan viden og virkelighed konstrueres gennem sprog og sociale praksisser.

Kombinationen af Faircloughs kritiske diskursanalyse og van Dijks teori om diskurs og racisme har givet et solidt analytisk fundament. Faircloughs tredimensionelle model har gjort det muligt at analysere både tekst, diskursiv praksis og social praksis, mens van Dijks begreber om benægtelsesstrategier og ansigtsbevarelse har givet indsigt i de mere subtile mekanismer, der former sprog og magt i hverdagen.

Metodisk har brugen af kvalitative interviews givet adgang til nuancerede og levede erfaringer, som har været afgørende for at forstå DE&I i praksis. Samtidig er der metodiske begrænsninger, som bør anerkendes. Projektet er et tværsnitsstudie med et begrænset antal informanter, og udvælgelsen er delvist præget af forudgående relationer. Derudover blev interviewene ikke designet med diskursanalyse for øje, hvilket kan have påvirket datagrundlaget. Det betyder, at visse diskursive fænomener først er blevet tydelige i analysen, og at nogle begreber – som “diskurs” – ikke blev eksplicit italesat i interviewene.

Endelig er der en risiko for fortolkningsbias, særligt fordi at jeg selv har erfaring fra organisationen og en forhåndsforståelse af DE&I. Dette er dog forsøgt håndteret gennem refleksivitet og ved at lade informanternes stemmer træde tydeligt frem i analysen.

Afrunding

Diskussionen har vist, at DE&I i Virksomhed X er et komplekst og flerdimensionelt fænomen, der forstås og praktiseres forskelligt afhængigt af organisatorisk position og personlig erfaring. Der er både engagement og modstand, både idealisme og pragmatisme, og både strategisk tænkning og følelsesmæssige reaktioner. Det er netop i denne kompleksitet, at DE&I-arbejdet må finde sin form – ikke som en entydig løsning, men som en løbende forhandling mellem mennesker, værdier og strukturer.

Perspektivering

Specialets analyse og diskussion har vist, at arbejdet med diversitet, lighed og inklusion (DE&I) i Virksomhed X er præget af både engagement, kompleksitet og spændinger. Det rejser en række spørgsmål, som rækker ud over den konkrete organisation og peger på bredere tendenser og udfordringer i moderne arbejdsliv.

For det første peger fundene på, at DE&I ikke kan forstås som en universel eller entydig praksis, men må ses som noget, der formes og forhandles i konkrete organisatoriske og kulturelle kontekster. Det betyder, at fremtidige DE&I-strategier bør tage højde for de forskellige positioner og forståelseshorisonter, som medarbejdere og ledere bringer med sig. En inkluderende organisation kræver ikke blot politikker og programmer, men også en løbende dialog, hvor der er plads til både tvivl, modstand og forhandling.

For det andet viser specialet, at DE&I-arbejdet i stigende grad må navigere i et spændingsfelt mellem værdier og forretning. I en globaliseret virkelighed, hvor virksomheder opererer på tværs af markeder med forskellige kulturelle og politiske normer, bliver det nødvendigt at forholde sig til, hvordan DE&I kan fastholdes som en meningsfuld praksis – også når den udfordres af eksterne krav og økonomiske hensyn. Dette rejser spørgsmål om, hvordan virksomheder kan balancere mellem etik og pragmatik, og hvordan medarbejdere oplever og forstår denne balance.

Endelig peger specialet på behovet for videre forskning i, hvordan DE&I opleves og praktiseres i forskellige organisatoriske lag og faglige miljøer. Hvor meget af den eksisterende litteratur fokuserer på ledelsesniveau og strategisk implementering, viser dette projekt, at der er stor værdi i at undersøge, hvordan DE&I forstås og forhandles i hverdagspraksis – blandt medarbejdere, der ikke nødvendigvis har sprog eller redskaber til at tale ind i de formelle diskurser. En sådan praksisnær tilgang kan bidrage til at udvikle mere inkluderende og bæredygtige strategier, der tager udgangspunkt i virkeligheden, som den opleves.

Litteraturliste:

- Bantom, J. (2023). DE&I progress requires more than passion. Design Management Review. Wiley Online Library.
- EY. (2024, April 12). EY European DEI Index: Companies in Europe are still behind in improving diversity, only 7% are building a real inclusive culture. EY. Lokaliseret d. 24 Maj på: https://www.ey.com/en_ro/newsroom/2024/04/-ey-european-dei-index-companies-in-europe-are-still-behind
- Fairclough, N. (1995). Critical discourse analysis: The critical study of language. Longman.
- Forbes. (2022, Marts 3). The importance of diversity and inclusion for today's companies. Forbes Communications Council. Lokaliseret d. 23 Maj på: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2022/03/03/the-importance-of-diversity-and-inclusion-for-todays-companies/>
- Forbes. (2024, Marts 12). Why your company should make DEI a core value. Forbes Human Resources Council. Lokaliseret d. 23 Maj på: <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/03/12/why-your-company-should-make-dei-a-core-value/>
- Højberg, H. (2021). Hermeneutik. In L. Fuglsang, P. B. Olsen, & K. Rasborg (Eds.), Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne på tværs af fagkulturer og paradigmer (3. udg., 4. oplag, s. 289–324). Samfundslitteratur.
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (1999). Diskursanalyse som teori og metode. Roskilde Universitetsforlag.
- Kim, S., & Lee, J. (2024). From equality to excellence: Exploring the impact of gender diversity on innovation in Korean companies. ProQuest.

- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). Interview: Det kvalitative forskningsinterview (3. udg.). Hans Reitzels Forlag.
- Larsen, K., & Skov, C. B. (2018). Basal videnskabsteori. Systime.
- McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. Lokaliseret d. 23 Maj på:<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Tanggaard, L., & Brinkmann, S. (2020). Interviewet: Samtale som forskningsmetode. In S. Brinkmann & L. Tanggaard (Eds.), Kvalitative metoder. En grundbog (3. udg., 2. oplag, s. 33–64). Hans Reitzels Forlag.
- Universität Hamburg. (2024). Do inclusive workplace policies foster employer attractiveness? Comparative evidence from an online employer review platform.
- van Dijk, T. A. (1992). Discourse and the denial of racism. In A. R. Wetherell & J. Potter (Eds.), Discourse and society (s. 87–118). Sage.
- Europa-Parlamentet og Rådet. (2016). Databeskyttelsesforordningen (GDPR). Forordning (EU) 2016/679. Lokaliseret d. 25 Maj på:
[EUROPA-PARLAMENTETS OG RÅDETS FORORDNING \(EU\) 2016/ 679 - af 27. april 2016 - om beskyttelse af fysiske personer i forbindelse med behandling af personoplysninger og om fri udveksling af sådanne oplysninger og om ophævelse af direktiv 95/ 46/ EF \(generel forordning om databeskyttelse\)](#)
- Aarhus Universitet. (n.d.). Samtykkeerklæring. Lokaliseret d. 6 Februar på:
<https://medarbejdere.au.dk/informationssikkerhed/databeskyttelse/generel-information/samtykkeerklæring/>

Formidlings artikel

Når forskellighed bliver hverdag: Hvordan medarbejdere oplever DE&I i praksis

Af Lukas Weiberg

Kandidat i Læring og
Forandringsprocesser, Aalborg Universitet

Diversitet, lighed og inklusion – eller DE&I – er i dag blevet uundgåelige nøgleord i moderne organisationsudvikling. De optræder i strategiplaner, værdigrundlag og CSR-rapporter, og mange virksomheder har formuleret ambitiøse mål om at skabe inkluderende arbejdspladser, hvor alle medarbejdere – uanset baggrund – føler sig set, hørt og værdsat.

Men der er ofte langt fra PowerPoint-præsentationer til praksis. For hvad betyder det egentlig at være inkluderet? Hvornår føler man sig lige behandlet? Og hvordan opleves forskellighed i en hverdag, hvor opgaver, relationer og rutiner fylder mere end værdipapirer og visioner?

Det er netop disse spørgsmål, jeg har undersøgt i mit speciale. Gennem kvalitative interviews med medarbejdere i en international virksomhed – her kaldet

Virksomhed X – har jeg forsøgt at forstå, hvordan DE&I bliver til i praksis. Ikke som et abstrakt ideal, men som noget, der leves, mærkes og forhandles i hverdagen.

Mit fokus har været på medarbejdernes egne oplevelser og fortællinger: Hvad betyder DE&I for dem? Hvordan taler de om det? Hvornår giver det mening – og hvornår gør det ikke? Ved at lytte til stemmer fra både produktionen, HR og ledelsen har jeg fået indblik i, hvordan DE&I ikke blot er en strategi, men også en social og sproglig praksis, der former relationer, identitet og kultur på arbejdspladsen.

For selvom intentionerne ofte er gode, viser specialet, at DE&I også kan skabe usikkerhed, modstand og tvivl – især når det opleves som noget, der kommer “ovenfra” uden at være forankret i medarbejdernes virkelighed. Det er i dette spændingsfelt – mellem strategi og hverdag, mellem ideal og oplevelse – at DE&I-arbejdet for alvor bliver interessant.

Tre grupper – tre virkeligheder

Jeg har talt med tre forskellige medarbejdergrupper:

- Mekanikere, som arbejder i produktionen og har en praktisk hverdag

- HR-business partnere, som arbejder strategisk med DE&I
- Teamledere, som står midt mellem strategi og daglig ledelse

Ved at sammenligne deres perspektiver har jeg fået indblik i, hvordan DE&I-diskurser – altså måder at tale og tænke om forskellighed på – formes og forhandles i organisationen.

Mekanikere: “Vi snakker meget om det – måske for meget”

Mekanikerne i produktionen gav udtryk for, at de grundlæggende bakker op om idéen om respekt og inklusion. For dem handler det om almindelig ordentlighed: at man behandler hinanden pænt, uanset hvem man er. Men samtidig oplever de, at sproget omkring DE&I er blevet svært at navigere i. Flere nævnte, at de føler sig usikre på, hvad man “må sige”, og at der er en form for “krænkelsesparathed”, som gør det svært at tale frit.

Denne sproglige usikkerhed skaber en form for tilbageholdenhed. Nogle beskrev det som en slags “diskursmæthed” – en træthed over, at emnet fylder meget i kommunikationen, men ikke nødvendigvis i praksis. Det skaber en oplevelse af, at DE&I er noget, man skal “passe på med” snarere end noget, man naturligt deltager i.

For nogle fører det til tavshed, for andre til frustration – og i enkelte tilfælde til modstand.

Samtidig oplever flere, at DE&I bliver brugt som et imageværktøj – noget, man viser udadtil, men som ikke nødvendigvis mærkes i hverdagen. En medarbejder sagde det meget direkte:

“Vi falder næsten over hinanden for at vise, at vi støtter mangfoldighed. Jeg tror sgu, det er lidt økonomisk.”

Her bliver DE&I ikke et spørgsmål om værdier, men om branding – og det skaber afstand.

HR: Strategi, data og selvrefleksion

HR-business partnerne havde en helt anden tilgang. Hvor mekanikerne talte om DE&I som noget, der “kommer udefra”, talte HR om det som noget, der skal integreres i virksomhedens kerne. For dem handler DE&I ikke om at “gøre det rigtige” for syns skyld, men om at skabe en bæredygtig kultur, hvor forskellighed bliver en styrke.

De fremhævede vigtigheden af data, dialog og selvrefleksion. Flere nævnte, at arbejdet med DE&I starter med at forstå egne fordomme og perspektiver – og at det kræver mod at se indad. En HR-partner beskrev det som en:

“Bevidsthed om den anden – og om sig selv.”

Det handler altså ikke kun om at inkludere andre, men også om at forstå, hvordan ens egen baggrund og erfaringer påvirker mødet med forskellighed.

Samtidig var HR-partnerne bevidste om, at DE&I også kan skabe modstand – især hvis det opleves som snævert eller politisk. En sagde:

“Nogle ledere synes, det er ensporet, når vi kun taler om køn.”

Det viser, at selv velmenende initiativer kan skabe spændinger, hvis de ikke opleves som relevante eller inkluderende for alle.

Teamledere: Mellem idealer og realiteter

Teamlederne befinder sig i et krydsfelt. De skal både oversætte DE&I-politikker til konkret ledelse og håndtere medarbejdernes reaktioner. Det gør deres position særlig kompleks – og deres perspektiver særligt interessante.

Flere teamledere beskrev, hvordan de forsøger at skabe psykologisk tryghed i deres teams, så medarbejdere tør være åbne om fx neurodiversitet, seksualitet eller kulturelle forskelle. En leder sagde:

“Det handler om, at man tør sige, hvis noget føles forkert – uden at være bange for at blive misforstået.”

Men samtidig udtrykte flere også skepsis over for visse DE&I-initiativer – især dem, der opleves som symbolske eller ekskluderende. En leder sagde:

“Jeg vil ikke have noget baseret på mit køn – jeg vil have det, fordi jeg har talent.”

En anden pegede på, at selv medarbejdere, som DE&I-indsatserne forsøger at støtte, nogle gange føler sig “taget som gidsler” i en kommunikation, der bliver for politisk eller for poleret.

Denne mangfoldighed af perspektiver viser, at DE&I ikke er én ting – men mange. Det er ikke kun et spørgsmål om at “gøre det rigtige”, men om at forstå, hvordan forskellige mennesker oplever og forstår forskellighed. Og det kræver, at vi tør lytte – også når det bliver komplekst.

Når DE&I bliver strategi – og symbol

Et gennemgående tema i specialet er spændingen mellem værdi og strategi.

Flere informanter – især i HR og ledelse – anerkender, at DE&I også handler om branding og forretningsinteresser. Det kan skabe tvivl om, hvorvidt inklusion er et reelt mål eller blot et image.

Samtidig viser specialet, at DE&I ikke kan reduceres til én forståelse. Det er et komplekst felt, hvor sprog, magt og kultur spiller sammen – og hvor medarbejdere både kan føle sig inkluderet og ekskluderet på samme tid. Det kræver, at organisationer tør tage fat i de svære samtaler og ikke kun fejre forskellighed, men også forstå og håndtere de spændinger, den kan skabe.

Hvad kan vi lære?

Specialet viser, at DE&I-arbejde ikke kan reduceres til gode intentioner og flotte værdier. Hvis det skal gøre en reel forskel, kræver det, at organisationer tør engagere sig i det komplekse og nogle gange svære.

Det kræver:

- Plads til tvivl og dialog
 - også om det, der er følsomt eller svært at tale om. Inklusion handler ikke kun om at fejre forskellighed, men også om at kunne håndtere uenighed og usikkerhed.

- Forståelse for forskellige udgangspunkter
 - både fagligt og kulturelt. Ikke alle medarbejdere har samme sprog eller erfaring med DE&I, og det skal der være plads til.
- Kritisk sprogbevidsthed
 - så vi forstår, hvordan sprog både kan åbne og lukke for inklusion. Det handler ikke om at være “politisk korrekt”, men om at være bevidst om, hvordan vi taler med og om hinanden.
- Ledelsesmæssigt mod
 - til at balancere mellem strategi og menneskelighed. DE&I kræver ledere, der tør tage svære samtaler og stå i spændingsfelter.

Hvis DE&I skal lykkes, skal det ikke kun være noget, vi taler om – men noget, vi gør. Det kræver, at vi lytter, reflekterer og justerer – sammen.