

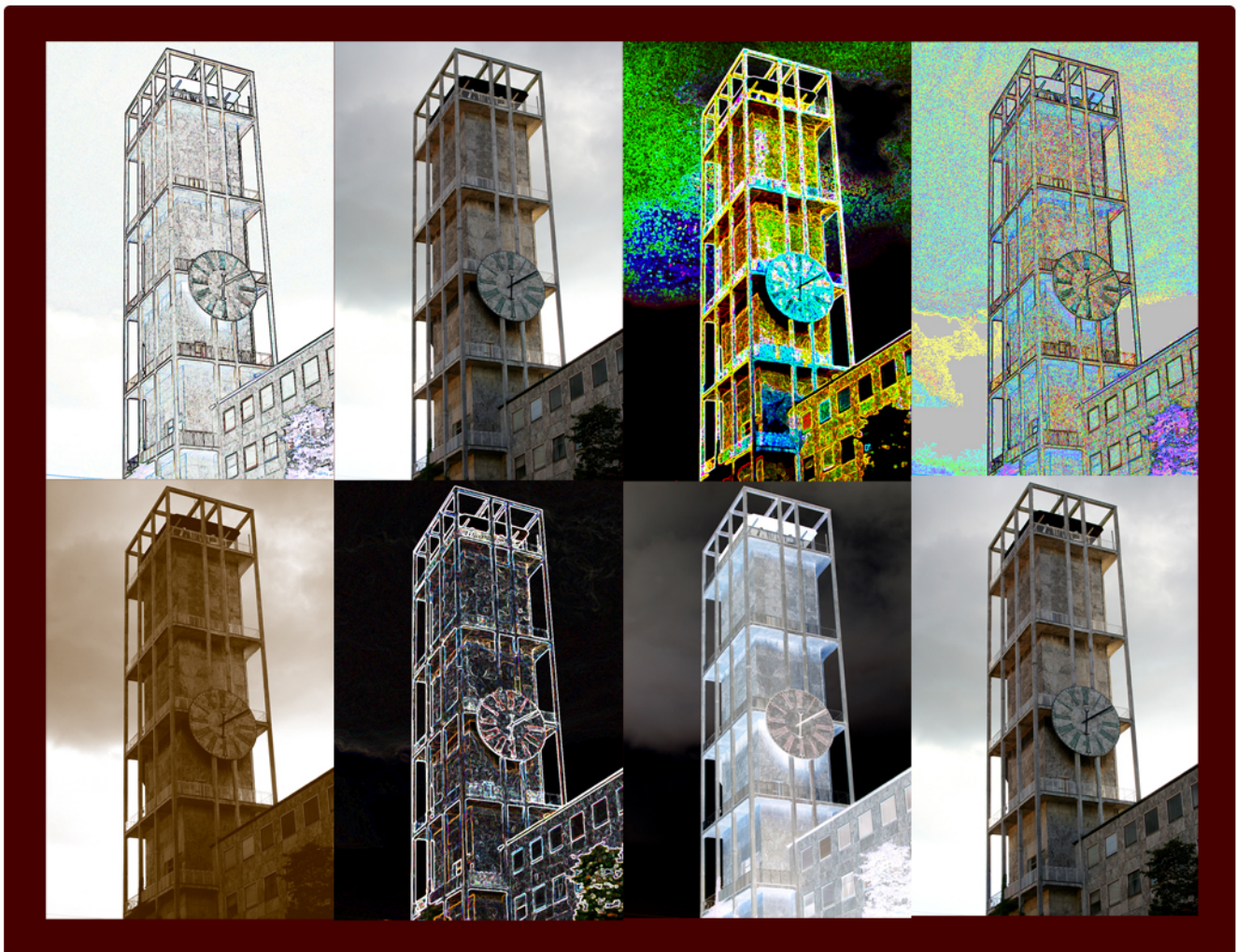
Roskilde Universitetscenter

Line Weltz Jensen
Kultur- og Sprogødestudier.

Camilla Aae
Kultur- og Sprogødestudier og Socialvidenskab.

MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM INTEGRATIONSSTRATEGI?

- En kvalitativ undersøgelse af Århus Kommunes brug
af mangfoldighedsledelse som et redskab
til integration af etniske minoriteter.



Vejledere: Lise Paulsen Galal og Hanne Warming
Forårssemesteret 2007

Indholdsfortegnelse

1 - PROBLEMFELT	3
PROBLEMFOMULERING	5
STRUKTUR	6
2 - METODE	7
VIDENSKABSTEORETISKE PERSPEKTIVER	7
ANALYSERNES GYLDIGHED	9
KONTEKSTUALISERING	11
VALG AF CASE	12
KVALITATIVT EMPIRISK MATERIALE	13
INTERVIEWOVERVEJELSER	14
INTERVIEWENE	15
DE INTERVIEWEDE I ÅRHUS KOMMUNE	16
INTERVIEWGUIDEN	18
DOKUMENTER	18
3 - TEORETISK FORSTÅELESERAMME	21
REPRÆSENTATIONER OG MENING	21
IDENTITET FORSTÅET SOM ESSENS ELLER PROCESSUELT OG RELATIONELT	24
BRIKKER TIL VORES FORSTÅELSE	25
RICHARD JENKINS	26
HALL OG IDENTITET	28
VORES BLIK	30
INTEGRATION ET VIDT BEGREB	32
SEGREGATION, ASSIMILATION OG INTEGRATION	33
SEGREGATION	33
ASSIMILATION	34
INTEGRATION	34
VORES FORSTÅELSE AF INTEGRATION	36
MANGFOLDIGHEDSLEDELSE	37
MANGFOLDIGE TILGANGE TIL MANGFOLDIGHEDSLEDELSE	38
ANTIDISKRIMINATION OG RETFÆRDIGHED	39
ACCES OG LEGITIMITET	39
LÆRING OG SYNERGI	40
4 - KONTEKSTUALISERING	42
INDLEDNING	42
DEN TIDLIGE ARBEJDSKRAFTINDVANDRING	42
TIDEN EFTER 1950'ERNE	45
INDVANDRING OG KONJUNKTURER	46
1980'ERNES OG 1990'ERNES UDLÆNDINGE – OG INTEGRATIONSPOLITIKKER	47
ET SPØRGSMÅL OM KULTUR	48
ET SPØRGSMÅL OM ØKONOMI	49
FRA FORSØRGELSE TIL AKTIVERING	50
OPSUMMERING	51
DEN FØRSTE INTEGRATIONSLOV	51
LOV NR. 474 AF 1. JULI 1998	53
INTEGRATIONSPOLITIK EFTER 1999	54

MANGFOLDIGHEDSLEDELSENS INDTOG I DANMARK.....	57
5 - ANALYSEDEL 1 - 'STRATEGISK NIVEAU'	60
INDLEDNING	60
KOMMUNENS SÆRLIGE ROLLE I RELATION TIL INTEGRATION AF FLYGTNINGE OG INDVANDRERE.....	62
MANGFOLDIGHEDSLEDELSE I ÅRHUS KOMMUNE	66
ARGUMENTER FOR MANGFOLDIGHED	70
MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM FORRETNINGSSTRATEGI.....	71
MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM SOCIALANSVARLIGHEDSSTRATEGI	75
5 - ANALYSE DEL 2 - 'DECENTRALT NIVEAU'	79
LEDELSESSTRATEGIER OG MANGFOLDIGHED	80
MANGFOLDIGHED.....	82
NÅR ETNICITET BRINGES I SPIL	86
INTEGRATION OG MANGFOLDIGHEDSLEDELSE	94
OPSUMMERING	106
6 - KONKLUSION	108
7 - LITTERATURLISTE.....	114
ABSTRACT	121
INDIVIDUEL ANSVARLIGHED	123
BILAGSOVERSIGT	124

1 - Problemfelt

Indvandreres rettigheder og pligter i det danske velfærdssamfund har i en årrække udgjort et emne med sin egen status, hvor forskellige rationaler, praksisser og teorier har været i spil for at begribe dette tilsyneladende særlige områdes logik. Integrationssspørgsmål betragtes som centrale i indvandrerddebatten. Særligt betydningen af integration¹, hvem der skal integreres og hvad eller hvilke midler, der skal til i denne sammenhæng, diskuteres løbende. Med afsæt i samfundsøkonomiske, demokratiske, nationale, velfærdspolitiske og ikke mindst i globaliserings og konkurrenceperspektiver, får vi tilbudt forskellige svar og muligheder.

Fælles for de nævnte perspektiver er det politiske skifte, der skete med arbejdsmarkedsreformen i 1994 fra den såkaldte passive forsørgelse (wellfare) til aktivering (workfare). Skiftet betød, at hvad der tidligere i dansk socialpolitik blev anskuet som sociale rettigheder, retten til sociale ydelser, nu blev forbundet med pligter. Rationalet om arbejdsmarkedsintegration som mål og redskab blev yderligere cementeret i 1997 med 'Lov om aktiv socialpolitik' og igen med 'Integrationsloven' fra 1998², hvor kravet om øget selvforsørgelse udgjorde det mest centrale grundlag for integrationen af flygtninge og indvandrere (Torfing og Sørensen 2000: 11, Thomsen 2004: 158). Op gennem 1990'erne blev der således, understøttet af lovgivning, konstrueret en sammenhæng som i dag i udbredt grad bliver opfattet som naturlig mellem indvandreres (svage) tilknytning til arbejdsmarkedet og (manglende) integration (Emerek 2003, Jensen 2000).

Indvandreres underrepræsentation på arbejdsmarkedet er i mange kontekster udset til at udgøre den væsentligste byrde for velfærdssamfundet. Fordi indvandrere i udbredt grad har været/er afhængige af overførselsindkomster, har det blandt andet i medierne været muligt at italesætte en række rationaler omhandlende 'deres' manglende deltagelse og bidrag til et solidarisk, økonomisk fællesskab (Thisted 2003: 4).

En anden diskurs i debatten har fokus på kultur og omhandler primært spørgsmål om, hvorvidt forskelle på værdier og tilhørsforhold gør det muligt for 'indvandrere' og 'danskere' at leve sammen (Ibid.). Forståelsen af kultur som en iboende essens, noget determinerende, kan på forskellig vis udtrykkes i arbejdsrelaterede sammenhænge, hvor sprog, oprindelsesland, påklædning mv. kan til-

¹ En præsentation af udvalgte tilgange og forståelser, der knytter sig til integrationsbegrebet, uddybes og diskuteres i kapitel 3. Kort ridset op ser vi integration som *udtryk for en række processer (økonomisk, socialt, kulturelt mv.), hvor individer og grupper i samfundet betragtes som en del af helheden, og hvor individets eller gruppens placering i helheden ikke er bestemt af etnisk oprindelse* (jf. kapitel 3).

² Integrationsloven trådte i kraft 1. januar 1999

lægges forskellige værdier og tolkningsmuligheder, og hvor det kulturelle element ofte har været brugt som det, der kunne beskrive den oplevede forskel.

Siden slutningen af 1990'erne er mangfoldighedsledelse i stadig stigende grad blevet introduceret i erhvervslivet og i statslige og kommunale institutioner, som dét redskab der kan vende, hvad der er blevet defineret som den mangelfulde integration af indvandrere og flygtninge. I denne sammenhæng sættes mangfoldighedsledelse i forbindelse med forslag, der skal løse den svage repræsentation og mulige diskrimination af etniske minoriteter på arbejdsmarkedet (Thisted 2003: 16f.). Mangfoldighedsledelse kan grundlæggende beskrives som argumenter, motiver og strategier for arbejdet med mangfoldighed i organisationer og som et ledelseskoncept, der opfordrer til at se menneskers forskellighed som et potentiale (Lauring 2005, Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003).

Mangfoldighedsledelsens antagelse om at menneskelig forskellighed kan og skal bruges som en ressource, har således udfordret en række forestillinger og negative repræsentationer af indvandre- res kulturelle forskellighed. Argumenter og visioner inden for rammerne af et arbejdsmarkedsratio- nale har således forsøgt at positionere indvandreres arbejdsmarkedspotentialer igennem en række positive identifikationer.

Mangfoldighedsledelsens metoder og strategier er i megen dansk litteratur og forskning blevet fremhævet som en af de nye måder, hvorpå en succesfuld integration af etniske minoriteter³ på arbejdsmarkedet kan ske (Thisted 2003: 16f.). Med succesfuld integration kan der naturligvis menes flere ting og er i denne sammenhæng knyttet til det at anvende og benytte etniske minoriteters evner og ressourcer på en (økonomisk) optimal måde.

På det politiske niveau er det overvejende med den nuværende regering at særlige puljer, projekter og strategier er blevet sat i forbindelse med mangfoldighedsledelse med henblik på en større og mere effektiv arbejdsmarkedsintegration⁴. Sværvægtene i blandt andet dansk erhvervs - og for- eningsliv: TDC, Novo Nordisk, IBM, Dansk Industri, Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet, Institut for Menneskerettigheder, samt adskillige kommuner og ikke mindst rege- ringen har alle bidraget til at indhulle mangfoldighedsledelse i en positiv diskurs.

³ Betegnelsen etniske minoriteter bruger vi som et samlebegreb for indvandrere og efterkommere, dvs. både arbejds- kraftindvandrere, familiesammenførte og personer med flygtningestatus, der hhv. er født i udlandet af udenlandske forældre (indvandrere), eller født i Danmark af udenlandske forældre (efterkommere).

⁴ Se blandt andet.: Integrationsudspillet 2003 og En ny chance for alle - regeringens integrationsplan 2005

Som med andre sociale fænomener er der forskellige strategier på spil i kampen om at definere rollerne, som mangfoldighedsledelse kan, bør og skal spille. I det politiske felt er flygtninge/indvandrerområdet løbende blevet tildelt mere og mere opmærksomhed, og med et dagsordensættende område, der også i den offentlige debat indtager en stærk position, er der en oplagt interesse for at finde nye og effektive løsninger på 'integrations gåden'. Mangfoldighedsledelses - 'teorien' har med dens klare svar på de politisk italesatte problemområder, særligt i relation til økonomiske og strukturelle forhindringer, en i vores øjne næsten selvskrevet adgang til det politiske felts aktører. Erhvervslivet og dets ledere kan ligeledes identificere sig med problematikker, der knytter sig til mangel på arbejdskraft, men også virksomhedens brand, samt hvordan virksomheden fremstilles og opfattes i det offentlige rum, tillægges betydning for de muligheder virksomheden har for at tiltrække arbejdskraft og investorer.

Andre aktører, herunder Institut for Menneskerettigheder og 'Foreningen Nydansker', vil igen have andre strategier i deres kamp for at definere mangfoldighedsledelsens potentialer afhængig af deres 'virke' og overordnede strategi. For Institut for Menneskerettigheder er det primært et rettighedsorienteret perspektiv, der kæmpes for (Nour og Thisted 2005: 21ff.), hvorimod Foreningen Nydansker trækker på rettighedsprincipper som det grundlæggende, men også på *...nøgterne analyser af samfunds – og rekrutteringsforhold*⁵, der ifølge Foreningen Nydansker peger på, at mangfoldighedsindsatsen er en nødvendighed for at sikre, at arbejdsmarkedet har den mængde arbejdskraft der er brug for.

Århus Kommune, der gennem en årrække har arbejdet aktivt med mangfoldighedsledelse, er det empiriske udgangspunktet for dette speciale. Som i ethvert andet socialt rum produceres, forhandles og kæmpes der også i Århus kommune om at definere forskellige praksisser, heriblandt integrationspraksisser. Vi er interesserede i, hvordan forskellighed forvaltes i mangfoldighedsledelsesperspektiver i Århus Kommune, og særligt hvordan mangfoldighedsledelsesstrategier og indsatser her sættes i forbindelse med integrationen af etniske minoriteter.

Problemformulering

Ovenstående fører os frem til følgende problemformulering, som vil søges afdækket i specialet:

Hvordan beskrives og implementeres mangfoldighedsledelse, som strategi og som integrationsredskab i Århus Kommune, og hvordan betydningstillægges etniciteten forbindelse?

⁵ <http://www.foreningen-nydansker.dk/omforeningen/historienkort.html> (Læst d.19. april 2007)

Struktur

Specialet består af i alt 6 kapitler, hvorefter specialets bilag følger.

Efter nærværende kapitel følger metodekapitlet (*kapitel 2*), hvor vi vil gøre rede for specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt. Præsentationen af det videnskabsteoretiske udgangspunkt vil danne grundlag for en introduktion til, hvordan vi anskuer vores problemstilling samt en diskussion af, hvad dette har af betydning for specialets gyldighed.

Herefter vil vi præsentere og reflektere over specialets empiri, herunder valget af Århus Kommune som case.

Kapitel 3 har til formål at introducere og diskutere de af specialets anvendte teorier og begreber. Med afsæt i forskellige teoretikere redegør vi for perspektiver og forståelser for, hvordan vi vil anvende blandt andet identitets- og integrationsbegreber, samt hvordan vi vil bruge dele af managementlitteraturen omkring mangfoldighedsledelse. Stuart Hall og Richard Jenkins vil omfangsmæssigt optage den væsentligste plads, hvilket også afspejler deres rolle i specialets forståelse og tilgang.

Kapitel 4 er specialets kontekstualisering. Kontekstualiseringen vil sætte den meget nære problemstilling ind i et bredere perspektiv, og vil forsøge at spore nogle af de tendenser, vi ser i dag, tilbage i historien for at søge indsigt i dominerende diskurser om 'den etniske Anden'⁶, samt hvornår og hvordan disse har indskrevet sig.

Specialets *kapitel 5* består af to dele. I del 1 'strategisk niveau', undersøger vi blandt andet gennem kommunens officielle dokumenter, politikker og Århus Kommunes hjemmeside det strategiske niveaus italesættelser af mangfoldighedsledelse og integrationsstrategier, og søger indsigt i hvilke former for mangfoldighedsledelse, man strategisk/politisk har efterstræbt, og hvordan disse kobles til integrationen af etniske minoriteter.

Del 2 'decentralt niveau' tager udgangspunkt i de interviews vi har gennemført og undersøger igen disse, hvordan implementeringen af mangfoldighedsledelse og koblingen til integrationsstrategier italesættes og praktiseres.

Specialet afsluttes i *kapitel 6* med en konklusion.

⁶ Begreberne Selv/Anden, Os/Dem bruges synonymt. Begreberne refererer til italesættelsen af kollektive kategorier.

2 - Metode

Nærværende kapitel omhandler videnskabsteoretiske og metodiske overvejelser samt refleksioner vedrørende de metodiske valg, vi har truffet i forbindelse med specialets tilblivelsesproces. De metodiske overvejelser vil optræde på forskellige 'niveauer', der dog ikke skal ses som uafhængige. Først vil vi redegøre for specialets videnskabsteoretiske placering og forståelse. Dette vil føre os videre til, og vil blive koblet sammen med, overvejelser omkring vores egen funktion og rolle samt overvejelser omkring mødet mellem teori og praksis. Herefter følger betragtninger i forhold til specialets empiri. Vi vil således redegøre for vores valg af case, hvad det empiriske materiale består af, overvejelser i forhold til interview og hvordan empirien vil blive gjort til genstand for analyse.

Videnskabsteoretiske perspektiver

Et socialkonstruktivistisk perspektiv vil udgøre den epistemologiske ramme for nærværende speciale, og inspirerede af op – og udfordringen fra Nanna Mik Meyer og Margaretha Järvinen, vil vi søge at udfolde denne forståelse både i metode og teorivalg. Ikke mindst i forhold til operationaliseringen påpeger Nanna Mik Meyer og Margaretha Järvinen, at forskere (og specialestuderende) ofte undlader at leve op til de konstruktivistiske forskningsidealer:

Selvom mange forskere i dag er inspirerede af konstruktivisme i forståelsen af deres forskningsfelt, så påvirker denne forståelse kun i ringe udstrækning forskerens (og studerendes) metodologiske valg. Man betragter måske nok virkeligheden som socialt konstrueret, betydning som en ustabil 'størrelse', der er kontekstafhængig, og som skabes gennem social interaktion, men[...] det lader ikke til at forskerens og studerendes egen forskning er omfattet af denne tese (Järvinen og Mik-Meyer 2005: 22).

Vi må altså være opmærksomme på, at der kan opstå diskrepans mellem det videnskabsteoretiske blik og den praktiske udførelse. Vi må således søge at undgå at falde i den fælde, at vi i bestræbelser på at begribe et stykke empiri ikke længere betragter os som omfattet af de konstruktivistiske præmisser og overser vores egen rolle og påvirkning og derved indtræder i en art positivistisk diskurs, der søger at blotlægge objektet for vores undersøgelse. Vi ser det altså som nødvendigt at fastholde refleksivitet og relativitet, hvorfor diskussioner og konklusioner også må anskues som eksempler på det mulige. Med dette er det naturligvis ikke sagt, og det vil være op til de enkelte analyser at vise, at dette perspektiv også efterleves.

Socialkonstruktivisme kan betragtes som en samlebetegnelse for teoriretninger såsom poststrukturalisme, diskurspsykologi, diskursanalyse mfl. Således skriver Vivien Burr, at socialkonstruktivisme

kan karakteriseres som ... *a theoretical orientation which to a greater or lesser degree underpins all these newer approaches...* (Burr 1995: 1). Der findes ikke én enkelt karakteristik, der binder alle de forskellige retninger sammen. Det er snarere tilstedeværelsen af en eller flere af en række grundlæggende antagelser, som dog kan være svære at skille ad, der er afgørende for, om en teori kan siges at høre ind under betegnelsen socialkonstruktivisme (Burr 1995: 2).

Vi vil, primært med inspiration fra Vivien Burr (1995) og Stuart Hall (1997), diskutere fire præmisser inden for hvilke, man kan tale om et konstruktivistisk felt.

A critical stance towards taken-for-granted knowledge

Viden om verdens beskaffenhed kan ikke umiddelbart anskues som objektivt sand, og som noget der blot 'venter' på at blive opdaget. Derimod konstrueres vores viden om verden og om os selv gennem brugen af kategorier, der op – og inddeler verden på måder, så den fremstår og opleves som naturlig. Tænk blot på hvordan vi anvender blandt andet køns -, etnicitets- og alderskategorier mere eller mindre uproblematisk som havde de deres egen historie at fortælle. At vi opererer med kategorier som om de var *spejlbilleder af virkeligheden 'derude'* (Phillips og Jørgensen 1999: 13) gør det muligt, at vi relativt uproblematisk (på dette sted og i denne tid) kan tale om for eksempel *'det grå guld'*, og at læseren med stor sandsynlighed vil associere til en gruppe mennesker kategoriseret på baggrund af deres alder.

Viden er således ikke et produkt akkumuleret gennem en række observationer, hvorfra vi uproblematisk kan skabe en sammenhæng mellem verden som den *er* og vores erkendelse og viden om den. Viden er derimod et resultat af de kategorier, vi konstruerer for at begribe og formidle verden meningsfuldt (Burr 1995: 3).

Historical and cultural specificity

Således er for eksempel køn og etnicitet ikke kategorier, som a priori kan tilskrives en bestemt betydning men må i stedet anskues som produkter af de kontekster, de er italesat i.

Med afvisningen af at kunne opnå sand viden om den sociale verden, sociale relationer og identiteter understreges det kontingente element og dermed afvisningen af stabile essenser, der determinerer bestemte forhold frem for andre (Burr 1995: 3 f.).

Knowledge is sustained by social processes

Med udgangspunkt i at viden er socialt konstrueret, bliver viden, og ikke mindst det vi betegner som sand viden, et spørgsmål om retten til, eller muligheden for, at definere det sande.

Dette betyder med andre ord, at det vi betragter som 'sand' viden om verden, os selv og andre, skabes i interaktionen mellem mennesker (Burr 1995: 4).

Sproget ses inden for socialkonstruktivismen som centralt placeret i konstruktionen af vores forståelser af verden. Det er således sproget der: ... *produces and constructs our experience of each other and ourselves* (Burr 2003: 62). Tanker og sprog opfattes ikke som to adskilte fænomener. Derimod peger socialkonstruktivister på, at sproget sætter rammerne for, hvad der er muligt for os at tænke (Burr 2003: 7). Det er på denne baggrund, at socialkonstruktivismen i høj grad retter fokus på sproglig interaktion.

Knowledge and social action go together

Når bestemte versioner af verden, og de kategorier vi anvender til at begribe den med, slår igennem, muliggøres nogle former for handling, mens andre vanskeliggøres. Med andre ord har de forståelser, vi har af verden, afgørende betydning for, hvordan vi handler, idet de udelukker nogle sociale handlemåder og understøtter andre (Burr 1995: 4). Viden ses på denne baggrund, som tæt sammenhængt med magtrelationer, idet vores viden eller opfattelse af verden har betydning for, hvordan vi agerer overfor forskellige mennesker, hvordan vi regulerer og indretter vores velfærdssamfund mv. (Phillips og Jørgensen 1999: 14).

Vi anskuer som sagt ikke ovenstående som repræsenterende for hele det konstruktivistiske felt, men betragter disse som perspektiver, der kan tildeles mere eller mindre vægt og betydning i de konstruktivistiske tilgange og forståelser. De 4 præmisser, som vi i det ovenstående har præsenteret, kan dog siges at udgøre grundlaget for konstruktivistisk tænkning (Burr 1995: 2f.) i forhold til teori og metode, hvilke vi i vores tilgang tilslutter os, og som vi vil forholde os til i vores konkrete arbejder.

Analysernes gyldighed

Vi gør i specialet brug af et perspektiv, hvor vi frasiger os muligheden for at indtage en tilbagetrukket, objektiv position i forhold til forskningsobjektet. Præmissen er, at man som forsker altid vil øve indflydelse på det, man beskæftiger sig med og omvendt. Derfor vil de spørgsmål, vi som undersøgere stiller om verden, de teorier vi bruger og vores hypoteser, *arise from the assumptions that are embedded on our perspective. No human being can step outside of her or his humanity and view the world from no position at all ...* (Burr 1995: 160). Der er således en indbygget relation mellem

forsker og forskningsobjekt, og denne relation vil påvirke dels forskningen, og dels den vidensproduktion forskningen akkumulerer.

Med frasigelsen af muligheden for objektivt at kunne beskrive og afkode verden som den 'er' gennem universelle kategorier må den viden, som vi producerer, altså siges at være relativ samt kulturel og historisk specifik.

Vidensproduktionen kan også siges at være pragmatisk og skal måles på, om vi kan se sammenhæng og orden, hvor der som udgangspunkt er 'kaos'. Viden skal altså måles på dens praktiske værdi, *a search not for truth but for any usefulness that the researcher's 'reading' of a phenomenon might have in bringing about change for those who need it* (Burr 1995: 162). Således ønsker vi med vores bidrag at skabe indsigt i en konkret sammenhæng.

En bagvedliggende drivkraft for dette speciale har været en interesse i at rette et kritisk fokus mod, hvordan der i samfundet kæmpes med og om socialt og økonomisk marginaliserede grupper, i dette tilfælde etniske minoriteter. Vi anskuer således de praksisser, der er omkring integrationen af etniske minoriteter, som resultater af symbolske kampe i det sociale rum mellem grupper, der forsøger at gennemtrumfe netop deres version af, hvad den gode integration 'er'. Mangfoldighedsledelse kommer i denne forbindelse på banen i integrationsdebatten og forsøger at reformulere forholdet mellem flygtninge/indvandrere, integration og arbejdsmarkedet på en tilsyneladende ny og positiv måde.

I specialet anlægger vi et kritisk perspektiv på brugen af mangfoldighedsledelse som et integrationsredskab. Specialet tager, som vi i det følgende kapitel vil beskrive, afsæt i en bestemt forståelse af integration og påberåber sig dermed hverken objektivitet eller neutralitet. Ved at eksplicite vores bagvedliggende normative forståelser, søger vi at give mulighed for, at du som læser, kan forholde dig kritisk til det anlagte perspektiv og til specialets analyser.

Når vi retter fokus mod sammenhængen mellem etniske minoriteter og brugen af mangfoldighedsledelse til at fremme flygtninge/indvandreres integration på arbejdsmarkedet, indskrives vi os i en dominerende diskurs i Danmark, hvori mangfoldighedsledelse i vid udstrækning ses som lig med et ledelses – og inklusions/integrationsredskab i forhold til etniske minoriteter. Vi indskrives os ligeledes i en dominerende diskurs omkring integration, når vi med specialet har valgt at have fokus på netop arbejdsmarkedsintegration, idet beskæftigelse i Danmark i vid udstrækning bliver set som parameter for integrationssucces. Vi er bevidste om, at vi med vores valg af fokus risikerer at vide-

reføre og understøtte disse dominerende diskurser. Men vi vil søge at undgå en blind reproduktion af udbredte forståelser og logikker, dels ved at forholde os til og redegøre for, hvordan integration og mangfoldighedsledelse er flertydige begreber, dels gennem en 'kontekstualisering' som skal belyse, hvordan særlige rationaler og kategoriseringer af blandt andet flygtninge/indvandrere er med til at definere de praksisser, vi er vidner til i dag.

Kontekstualisering

Som optakt til vores analyse har vi valgt at placere vores undersøgelse i en bredere kontekst, hvad vi har kaldt for en historisk kontekstualisering. Formålet med kontekstualiseringen er at belyse, hvordan der i dominerende diskurser har været opereret med en række præmisser, hvorfra den danske befolkning er blevet italesat og betragtet som forbundet på baggrund af fælles historie, sprog mv., hvilket betragtes som værende medkonstituerende for at nationalt udefrakommende op gennem historien er blevet repræsenteret som 'de fremmede'.

Arbejdskraftindvandringen, og omfanget af den, har med forskellighed i styrke og interesse, blandt andet i medier og lovgivning, været områder man fra slutningen af 1800-tallet og frem til i dag har været optaget af. Fra 1960 og frem til 1990'erne 'suppleres' den arbejdskraftbetingsende indvandring med flygtningegrupper, der søgte til Danmark.

Omdrejningspunktet i debatterne, og i den politiske regulering, har dog i stor udstrækning været den samme, nemlig udskillelsen af 'de ikke danske' som en særlig gruppe, hvor også særlige foranstaltninger har været betragtet som nødvendige.

Kontekstualiseringen har således flere formål: Gennem den vil vi vise, hvordan grænsedragninger mellem et nationalt defineret Selv og Anden er historisk betinget og ikke et udtryk for en særlig essens. Det er altså ikke på *forhånd indskrevne* forudsætninger i individet eller samfundet, der har afstedkommet en udvikling, som kan forklare, hvorfor særlige repræsentationer af Selv og Anden dominerer i integrationsdebatten. Kontekstualiseringen vil ligeledes fremdrage, hvordan forskellige rationaler med forskellige strategier har domineret på forskellige tider. Sidst, men ikke mindst, vil vi koble den politiske udvikling til mangfoldighedsledelsens introduktion i Danmark, og undersøge hvorledes denne nye ledelsesstrategi blev italesat, dels af de aktører som introducerede mangfoldighedsledelse for en større offentlighed, og dels hvordan det politiske felt i tiden efter 1999 ligeledes begynder at bruge mangfoldighedsbegrebet som en del af en officiel politik.

Kontekstualiseringen fungerer således som et analytisk redskab, der med en kritisk læsning af det sociale vil hjælpe til at vise sociale fænomeners flertydige og kontingente ´natur´.

Kontekstualiseringen vil belyse udvalgte dele af dansk immigrationshistorie og tegne et billede af, hvordan forskellige rationaler om relationer mellem indvandring og arbejdsmarkedets parter historisk har konstitueret sig. Inspireret af blandt andre Hall og Burr ser vi således ikke nutidens (mangfoldigheds – og integrations) praktikker og politikker som løsrevne entiteter, men derimod som bærende af bestemte repræsentationssystemer, der er med til at strukturere og omstrukturere de diskurser, inden for hvilke vi tænker integration (Hall 1997, Burr 1995).

Vi har kun i yderst begrænset omfang indsamlet empiri til kontekstualiseringen. Til at belyse perioden fra slutningen af 1800-tallet til den første integrationslov bliver vedtaget i 1999, baseres vores analyser sig således primært på andres forskningsresultater blandt andet medieanalyser, debatanalyser, politiske og juridiske analyser.

Til redegørelsen af tiden efter 1999 gør vi i større udstrækning brug af primært kildemateriale og supplerer dermed eksisterende analyser med dokumenter fra Århus kommune, love og bekendtgørelser samt internetsider.

Valg af case

I det følgende vil vi redegøre for valget af Århus Kommune som case.

Da vi i juni 2006 tog kontakt til formanden for Ligestillingsudvalget, som vi havde mødt til MIA⁷-prisuddelingen for at høre, om kommunen var interesseret i at deltage i nærværende speciale, var det på baggrund af, at vi tidligere på året havde fået kendskab til Århus Kommune i forbindelse med Institut for Menneskerettigheders årlige prisoverrækkelse til virksomheder, som gør en særlig beundringsværdig indsats for at fremme mangfoldighed i arbejdslivet. Her modtog Århus Kommune MIA – prisen 2006 under kategorien: ´store offentlige virksomheder´.

Vores intention med valget af Århus Kommune som case er imidlertid ikke at fremhæve eller belyse Århus Kommune som eksempel på ´best practice´ inden for mangfoldighedsledelse, lige så lidt som det er at belyse, hvordan en organisation på særlig problematisk vis gør brug af mangfoldighedsledelse. Vi ser det med andre ord ikke som opgaven med dette speciale at *vurdere* en organisations, Århus Kommunes, brug af mangfoldighedsledelse. Intentionen er derimod, at nuancere for-

⁷ MIA står for ´mangfoldighed i arbejdsliv´.

ståelsen af, hvordan mangfoldighedsledelse praktiseres i en dansk kontekst og vise kompleksiteten i forhold hertil. Væsentligt for vores valg af Århus Kommune som case var på denne baggrund, at der var tale om en dansk kommune, der igennem en årrække havde gjort brug af mangfoldighedsledelse, således at denne ledelsesstrategi havde haft mulighed for at fæstne sig i organisationen. Ligeledes var det væsentligt for vores valg, at kommunen, at dømme efter omtale, prismodtagelse og egen præsentation på nettet af kommunens mangfoldighedsstrategi, arbejdede særdeles aktivt med mangfoldighedsledelse og havde en del erfaring med denne ledelsesform. En vis forankring af mangfoldighedsledelse, initiativer og praksisser i forbindelse hermed så vi som en fordel, idet der har været tid og mulighed for at evaluere på egen praksis og forståelse af, hvad mangfoldighedsledelse er. Med Århus Kommune som case har vi fået mulighed for at undersøge, dels hvordan de på strategisk/ centralt hold definerer og italesætter en lang række mangfoldighedsinitiativer, og dels hvordan disse udformes og implementeres i de afdelinger/forvaltninger, vi har fået adgang til.

Et af kodeordene har for os været at undgå at betragte Århus Kommune som en homogen størrelse, men at betragte og søge efter de flertydigheder og symbolske kampe, der definerer hvordan mangfoldighedsledelse opfattes og italesættes, og særligt hvordan mangfoldighedsledelsesrationalerne indvirker på og indgår i integrationsspørgsmål. Et eksempel herpå kunne være, at mangfoldighedsledelse, afhængigt af om man arbejder i en servicefunktion med megen kontakt til borgerne i kommunen, eller om man er ansat i personaleafdelingen eller er valgt til Byrådet, tolkes og opleves forskelligt.

Valget af Århus Kommune blev ikke taget på baggrund af forestillinger om repræsentativitet. Det var således ikke en forestilling om, at Århus Kommune var repræsentativ for offentlige virksomheders mangfoldighedsledelsespraksis i Danmark, der lå til grund for vores valg. Vi valgte derimod Århus Kommune som case ud fra en forventning om, at vi herved kunne få indblik i nogle af de symbolske kampe og konflikter, der udspiller sig i forbindelse med brugen af mangfoldighedsledelse og særligt de forskellige repræsentationer, der er omkring sammenkoblingen mellem mangfoldighedsledelse og integrationsspørgsmål.

Kvalitativt empirisk materiale

I det følgende vil vi se lidt nærmere på, hvilke elementer det empiriske materiale består af og redegøre for overvejelser, vi har gjort os i forbindelse hermed. Som beskrevet er vores empiriske udgangspunkt en udvalgt case og i forbindelse med denne er der indsamlet kvalitativt empirisk materi-

ale bestående af interviews med ansatte samt skriftligt materiale fra kommunen. Sideløbende med det empiriske arbejde har vi deltaget i 'Personalepolitisk Messe 2006'⁸ som blandt andet havde mangfoldighedsledelse som tema, samt været deltagere ved MIA- prisuddelingen 2006.

Interviewovervejelser

En del af det empiriske materiale, som vi vil gøre brug af i dette speciale, er som sagt indsamlet via kvalitative interviews, og det er i denne forbindelse væsentligt at overveje, hvilken udsagnskraft interviewmaterialet tillægges. Vi er inspirerede af Pierre Bourdieu (1996) og Järvinen et al (2005) og deres refleksioner omkring, hvilken betydning interviews og interviewpraksisser kan tillægges og vil således med inspiration fra dem lægge ud med at beskrive de overvejelser, der knytter sig til de konkrete interviews, vi har foretaget.

I dette speciale tænkes sociale fænomener at stå i relation til og få deres mening i forhold til hinanden. For at definere vores forståelse af interview som kvalitativ metode, holder vi derfor, inspireret af Bourdieu, vores tilgang op imod en subjektivistisk og en objektivistisk forståelse af interview. Idet Bourdieu søger at kombinere en 'konstruktivistisk' og 'strukturalistisk' tilgang til virkeligheden, vil han ophæve dikotomier mellem subjekt og objekt, mellem aktør og samfund og mellem subjektive og objektive vidensformer. Han anskuer således den ofte opstillede modstilling mellem subjektivism og objektivism som falsk. (Bourdieu og Wacquant 1996: 17 ff.). Bourdieu kritiserer forskere med rendyrkede objektivistiske tilgange til empiri for blandt andet at negligere de enkelte individers oplevelser og praktiske viden for i stedet at *projicere forskerens forestillinger om praksis over i individernes bevidsthed* (Bourdieu og Wacquant 1996: 22).

Set i forhold til interviews kritiserer Bourdieu hermed på den ene side forskere, som har en objektivistisk tilgang, for at sætte sig selv i en position, hvor de suverænt afgør, hvad der er den 'objektive mening', 'det objektive rigtige' med de interviewedes udsagn, idet de interviewede fra en denne optik bliver set som *repositories of facts*, som det er op til interviewerens at få adgang til (Holstein og Gubrium i Silverman 1997: 116). På den anden side kritiserer Bourdieu forskere med en 'rendyrket' subjektivistisk tilgang til forskning og empiri. Subjektivistiske, eller socialfænomnologiske, tilgange bygger ifølge Bourdieu på den forståelse, at virkeligheden konstrueres som en aktivitet [...] *iværksat af bevidste sociale aktører, der konstant opretholder den sociale virkelighed gennem et højtudviklet netværk af sociale praksisformer i dagligdagen* (Bourdieu og Wacquant

⁸ Personalepolitisk Messe 2006 - 'Afrejse mod fremtidens arbejdsplads'. Arrangeret af Det Personalepolitiske Forum, <http://www.messeweb.dk/publikationer> (Læst d. 19.april 2007)

1996: 22). Samfundet består, ifølge dette perspektiv, på denne måde af beslutninger og handlinger, som bevidste og rationelle individer foretager (Bourdieu og Wacquant 1996: 22). I et sådant perspektiv bliver hensigten med interviewet som forskningsredskab at komme så tæt på disse bevidste individer og sociale aktører som muligt, for herigennem at kunne få indblik i den kerne i individerne, der ses som handlingernes udspring (Holstein og Gubrium 1995: 12).

Vi vil i lyset heraf se interviewet som en konstruktionsproces. Interviewet er i vores perspektiv således en 'aktiv' proces, og skal ikke betragtes som indsamling af objektive data. Det som foregår i interviewsituationen, ser vi således ikke som indsamling af viden, men som en konstruktion af empirisk materiale. Dette betyder, at vi ser interviewpersonen som et aktivt subjekt/ aktør, der på baggrund af en bestemt positionering i det sociale rum har særlige forståelser af, i dette tilfælde mangfoldighedsledelse og dennes forbindelse til integrationsspørgsmål. Således ser vi den interviewedes udsagn som informationer set fra en helt bestemt position i det sociale rum (den interviewedes) om det, vi har udpeget som værende vores 'forskningsobjekt'.

I og med at virkeligheden ikke er konstrueret frit ud fra den enkelte interviewpersons præferencer, men i lyset af de historiske og sociale betingelser der gør sig gældende, kan interviewene give os adgang til nogle af de rationaler og logikker som er på spil, og som kan defineres som eksemplificeringer på arbejdet med mangfoldighedsledelse i Århus Kommune.

Vores perspektiv indebærer ydermere, at vi ser interviewet som en gensidig vidensproduktion mellem os som interviewere og den, som bliver interviewet (Schultz i Järvinen og Mik-Meyer 2005: 73). Ligesom genstandsfeltet for dette speciale er konstrueret, og den viden som vi med specialet har skabt, er udtryk for en gensidig vidensproduktion, således må interviewet også betragtes som en 'social relation', hvor vores egen deltagelse yder indflydelse. Således må vi eksempelvis gøre os overvejelser i forhold til, hvordan vores forforståelser spiller ind på de spørgsmål, vi stiller under interviewet, og hvilke kategoriseringer vi med spørgsmålenes ordlyd lægger op til og selv foretager.

Interviewene

Interviewmaterialet, der ligger til grund for den ene del af vores kvalitative tilgang til mangfoldighedsledelse og integrationspraksissen i Århus Kommune, består af 5 interviews af cirka 1 times varighed foretaget i løbet af efteråret 2006. Interviewene blev gennemført som semistrukturerede enkeltpersonsinterviews med anvendelse af en tematisk interviewguide formuleret på baggrund af

vores problemformulering. Interviewene blev optaget på diktafon og herefter transskriberet i deres fulde længde. Det overordnede mål var gennem interviewene at opnå kendskab til, hvordan informanterne italesatte de strategier og initiativer, der var og er i forbindelse med implementeringen af mangfoldighedsledelse, samt at få indblik i hvis og hvordan etnicitet italesættes som en *forskel der gør en forskel* i forbindelse hermed.

De interviewede i Århus Kommune

I interviewene deltog 4 ledere og 1 integrationskonsulent fra forskellige afdelinger/forvaltninger i kommunen⁹: Et socialcenter, personaleledelsen, en afdeling der yder information og rådgivningsarbejde til kommunens borgere, en integrationskonsulent samt én informant der dels arbejdede i en beskæftigelsesafdeling og var/er (marts 2007) medlem af byrådet i Århus Kommune.

Vores valg af interviewpersonerne og vores første kontakt til disse forløb som følger: I sommeren 2006 skrev vi en mail til formanden for Ligestillingsudvalget i Århus Kommune, der havde stået som repræsentant for kommunen og dens arbejde med mangfoldighedsledelse. I mailen beskrev vi, at vi blandt andet via interviews ønskede at få indblik i Århus Kommunes arbejde med mangfoldighedsledelse, og hvordan etnicitet, som på hjemmesiden blev koblet til mangfoldighedsledelse, blev tillagt betydning i forbindelse med forvaltningen af forskellighed. Vi fik herefter det positive svar, at vi var velkommen til at kontakte personaleledelsen, som havde sagt ja til at hjælpe os, hvilket vi herefter gjorde. Personaleledelsen foreslog med det samme og uden yderlige introduktion til vores projekt og overvejelser i forhold til interviewpersoner, at vi tog kontakt til netop de ansatte, vi senere kom til at interviewe.

Ved at følge personaleledelsens anbefalinger af interviewpersoner mente vi, at vi ville kunne komme til at interviewe ansatte, som havde kendskab til og konkret erfaring med mangfoldighedsledelse. Derudover stemte personaleledelsens anbefalinger overens med vores ønske om at interviewe ansatte fra forskellige afdelinger i organisationen. Vi mente, at vi gennem interview med aktører der var forskelligt placeret i organisationen, havde mulighed for at få indblik i forskelligartede perspektiver på, hvordan arbejdet med mangfoldighedsledelse udspillede sig i Århus Kommune. Vi var, og er bevidste om, at personaleledelsen kan have peget på ansatte, som havde en udpræget positiv holdning til mangfoldighedsledelse og kommunens arbejde hermed. Det som imidlertid var væsent-

⁹ Af hensyn til de interviewedes anonymitet, har vi valgt ikke at præcisere hvor i kommunen de arbejder.

ligt i forhold til specialets formål var, om interviewene gav os mulighed for at få indblik i strategier, der ligger bag kommunens mangfoldighedsledelsespraksisser, hvilket vi mente var tilfældet.

Til at få indblik i de strategier, som bruges til at forvalte de forskelligheder, der findes eller ønskes i organisationen, spurgte vi ind til konkrete initiativer, aktiviteter og oplevelser, der har været og er i arbejdet med mangfoldighedsledelse og integration. Således har vi både et materiale, der beskriver den historie informanterne ´valgte´ at trække på i deres beskrivelser af og erfaringer med mangfoldighedsledelse samt de konkrete oplevelser, strategier og initiativer, de knyttede til denne fortælling.

Ud fra det interviewmateriale vi har, vil vi få indblik i, hvordan etniske minoriteter positioneres i mangfoldighedsledelsesdiskurser i Århus Kommune og hvilke identiteter etniske minoriteter tilskrives. Vi kan imidlertid ikke udlede noget om, hvordan etniske minoriteter udfylder og udfordrer disse positioneringer og sociale identiteter.

De interviewede var, med en enkelt undtagelse, alle ledere i kommunen. Informanten der ikke var/er leder, arbejder som integrationskonsulent.

Hvad der gjaldt alle de interviewede var, at de i deres respektive afdelinger/forvaltninger havde relativ stor indflydelse på, hvordan kommunes mangfoldighedsledelsespraksisser skulle implementeres, hvorfor de har bidraget væsentligt med eksempler på, hvordan mangfoldighedsledelse italesættes som en ledelsesstrategi og som et redskab til integrationen af etniske minoriteter.

Efter overvejelser omkring ovenstående tog vi kontakt til de ansatte, som personaleledelsen havde anbefalet, og præsenterede kort specialets interessefelt. De indvilligede alle i at medvirke og vil, i anonymiseret form, nu blive præsenteret:

Dorte, er leder af en afdeling/forvaltning som har til formål at bistå Århus Kommunes borgere med hjælp, information og vejledning eksempelvis i forbindelse med udfyldelsen af ansøgningspapirer og spørgsmål i forhold til skat.

Susanne, arbejder som integrationskonsulent og beskæftiger sig primært med spørgsmål knyttet til etniske minoriteter.

Amy, er leder af en socialforvaltning og har gennem de sidste mange år arbejdet i et socialt belastet område, primært beboet af etniske minoriteter. Amy har været deltagende i ekskursioner og møder vedrørende den nye integrationspolitik for Århus Kommune, som forventes vedtaget i løbet af foråret 2007.

Sali, er leder af en beskæftigelsesafdeling i Århus Kommune og har således ansvaret for en lang række opgaver, der alle har til formål at få mennesker flyttet fra et passivt til aktivt forsørgelsesgrundlag. Herudover er Sali medlem af Århus Byråd og har ligeledes erfaring som medlem fra Ligestillingsudvalget.

Mette, er leder i personaleafdelingen i Århus Kommune. Mette har ligeledes siddet med i Ligestillingsudvalget i en række år, og har således i forbindelse med indførelsen af mangfoldighedsledelse været en central person for udformningen og formuleringen af de politikker og strategier, der knytter sig hertil.

Interviewguiden

Vi startede interviewene med at fortælle interviewpersonerne, at de ville optræde anonymt i den endelige rapport. Ved at eksplicitere dette for de interviewede søgte vi at undgå, at de holdt sig tilbage, men ville udtrykke deres holdninger og oplevelser uden bekymring for at blive 'genkendt'. Til interviewene havde vi, på baggrund af vores problemformulering og forskningsspørgsmål, forberedt en række spørgsmål, der skulle sætte temaerne for det, vi ville ind på i de timer, vi havde med interviewpersonerne. Vi søgte at udforme spørgsmålene således, at de lagde op til, at de interviewede ville udfolde fortællinger om konkrete initiativer, oplevelser og arbejde i forhold til mangfoldighedsledelse i kommunen. Spørgsmålene blev ikke fulgt slavisk, hvilket heller ikke var vores intention, idet vi ønskede, at de interviewede kunne udfolde fortællinger og give rum til det uventede (Järvinen og Mik-Meyer 2005: 56). Vi søgte, at stille spørgsmål der var så brede, at det i videst muligt omfang var de interviewede selv, der italesatte kategorier og den forskellighed som skulle ledes¹⁰. Vi søgte således i interviewene, ved at stille spørgsmål i forhold til hvordan de konkret gjorde brug af mangfoldighedsledelse, at undgå at spørge direkte ind til hvordan den etniske Anden forstås i mangfoldighedsledelsessammenhæng for i stedet at tolke konstruktionerne ud af interviewpersonernes svar.

Dokumenter

Udover interviews vil vi i specialet benytte os af dokumenter fra Århus Kommune som empirisk materiale. Vi vil således gøre brug af forskelligartet skriftligt materiale, der spænder over kommunens integrationspolitikker, beskrivelser fra kommunens hjemmeside af kommunen som en mang-

¹⁰ Eksempelvis med spørgsmål som: *Når du taler om mangfoldighedsledelse, kan du beskrive, hvad det er for en mangfoldighed du tænker på?*

foldig arbejdsplads, pjecer og kampagner om kommunens arbejde med mangfoldighedsledelse, materiale om førlederkurser for etniske minoriteter mv.

Inddragelsen af dette materiale har som overordnet funktion at 'klæde os på' til analysen af det strategiske niveaus italesættelse af mangfoldighedsledelse som en strategi, der ud over at være en generel personaleledelsesstrategi, menes at kunne gøre noget særligt for inklusionen og integrationen af etniske minoriteter i organisationen.

Brugen af Århus Kommunes officielle dokumenter vil med andre ord give os et indblik i og belyse de kontekstuelle betingelser for mangfoldighedsledelses- og integrationspraksisser i kommunen. Med kontekstuelle betingelser mener vi de kontekstuelle faktorer, som har betydning for brugen af mangfoldighedsledelse i kommunen eksempelvis kommunens mangfoldigheds- og integrationspolitik. En del af det skriftlige materiale vil på denne måde indgå som empiri til at belyse, hvordan man i forskellige sammenhænge på det strategiske/centrale niveau italesætter dels mangfoldighedsledelse som en politisk vedtaget strategi for Århus Kommune og dels, hvordan integrationspolitikken knyttes til denne. Det skriftlige materiale fra kommunen vil derfor indgå som en del af det empiriske materiale i vores analyse, og vil således blive sat i spil sammen med og i forhold til interviewene.

Vores anvendelse af dokumenter i specialet vil bære præg af, at vi inspireret af Anna Mik-Meyer anskuer dokumenter som materiale som 'gør noget' i forhold til den sociale interaktion, og som havende en central rolle i organisationens arbejde (Mik-Meyer i Järvinen og Mik-Meyer 2005: 194 ff.). Dokumenter kan i vores optik således have en regulerende funktion i forhold til praksis i Århus Kommune. Når der i dokumenter, som omhandler kommunens brug af mangfoldighedsledelse, eksempelvis gøres brug af bestemte kategoriseringer, tilføres disse kategorier relevans og bliver derved potentielt gjort aktive for mangfoldighedsledelsesarbejdet.

Vi anskuer, ud fra ovenstående betragtninger, heller ikke dokumenter som 'neutrale vinduer' til Århus Kommune, der kan give os den rigtige eller sande viden om organisationen og dens brug af mangfoldighedsledelse, men vi ser dokumenterne som materiale, der kan give os informationer om organisationen og dens arbejde (Mik-Meyer i Järvinen og Mik-Meyer 2005: 195). Disse informationer anskuer vi ikke som løsrevne fra den kontekst og den institutionelle ramme, som dokumenterne indgår i, idet vi ser dokumenters betydning som konstrueret i relation til den institutionelle ramme, som de bringes i spil inden for samt i de kontekster, hvor de bruges eller konsumeres (Mik-Meyer i Järvinen og Mik-Meyer 2005: 196). Et dokumentets betydning er således i vores optik hver-

ken fikseret eller entydig, idet dokumentet vil afgive forskellige betydninger afhængigt af de sammenhænge (institutionel ramme og kontekst), som det indgår i.

Dokumenter er således defineret ved at have en materialitet, der både reflekterer den institutionelle ramme/kontekst som dannede ramme om produktionen af dokumentet, og som genererer forskellige betydninger afhængigt af de institutionelle forhold/den specifikke sociale kontekst, det pågældende dokumentmateriale efterfølgende indgår i (Mik-Meyer i Järvinen og Mik-Meyer 2005: 198).

Netop i kraft af at dokumenterne reflekterer den kontekst, som dannede ramme om produktionen af dem, kan dokumenterne give os viden om de institutionelle forhold, der hersker i Århus Kommune.

3 - Teoretisk forståelsesramme

Dette kapitel omhandler specialets teoretiske perspektiver, ud fra hvilke vi betragter vores empiriske analyser. Vi vil i kapitlet således dels redegøre for den teoretiske forståelsesramme, som vil være styrende for specialets analyser og diskussioner, og dels for hvordan vi vil udfolde vores teoretiske perspektiv i de empiriske analyser.

Vi vil med udgangspunkt i Stuart Halls teori om repræsentationer indlede kapitlet med at redegøre for det syn på konstruktioner af mening og identifikation, som danner grundlag for dette speciale. Efterfølgende vil vi, ved at inddrage Richard Jenkins, præcisere den forståelse af identifikationsprocesser, som vil være en del af vores analytiske 'blik' i specialet.

Herefter vil vi belyse begrebet integration og redegøre for vores egen forståelse og brug af begrebet. Afslutningsvis i kapitlet vil vi gennem en idealtypisk inddeling i forskellige tilgange til mangfoldighedsledelse redegøre for forskellige forståelser af og tilgange til mangfoldighedsledelse. Formålet med dette kapitel er således på én gang at gøre læseren bekendt med den teoretiske forståelsesramme, som vi vil bevæge os inden for, og at præsentere og udvikle de analytiske redskaber, som vi efterfølgende vil trække på.

Repræsentationer og mening

Som beskrevet anlægger vi i dette speciale et socialkonstruktivistisk perspektiv, hvilket blandt andet indebærer, at vi betragter viden og mening som skabt og genskabt i interaktioner mellem mennesker. Vi ser således menneskers opfattelser af verden, og de kategorier og begreber der gøres brug af som kulturelt og historisk specifikke.

Mangfoldighedsledelse refererer til strategier og anskuelser i forhold til ledelse af menneskelig forskellighed. Menneskelig forskellighed kan dog, i vores perspektiv, ikke ses som en statisk og objektiv størrelse, men må anskues som udpeget gennem sociale kategoriseringsprocesser. Hvilke forskelle der er tale om, og hvordan de betydningstillægges, er således et resultat af processer af social forhandling.

Repræsentationer er i vores forståelse centrale for de processer, hvori mening produceres. Idet vi trækker på Hall, ser vi således mening som konstrueret gennem repræsentationssystemer og betydninger af eksempelvis 'mangfoldighed' som dannet af aktører, der gennem deres mentale og sproglige repræsentationssystemer konstruerer mening. Det er i vores forståelse konstruktioner af me-

ning, som giver mennesker en fornemmelse og forståelse af deres egen identitet – af hvor de hører til, hvem der ikke hører til, og af hvem de adskiller sig fra.

Hall opererer med to repræsentationssystemer – de mentale og sproget. Det første relaterer sig til, hvordan mennesker, begivenheder og objekter sættes i forbindelse med *a set of concepts or mental representations which we carry around in our heads* (Hall 1997: 17, original fremhævning). De mentale repræsentationer er nødvendige for, og gør mennesket i stand til, at begribe verden meningsfuldt, idet der igennem disse skabes forbindelse mellem *things both inside and outside our heads* (Ibid.). Mentale repræsentationssystemer relaterer sig ikke blot til det vi kan iagttage, herunder mennesker, objekter og hændelser, men udgøres også af mere abstrakte ideer som krig, død, venskab og kærlighed samt forestillinger, der er baseret på fantasi og tro, herunder begreber som gud og djæveln, himlen og helvede (Ibid.). Hall bruger betegnelsen *repræsentationssystem*, idet det ikke består af individuelle begreber, men af måder hvorpå begreber organiseres og klassificeres, og hvorpå der etableres komplekse relationer imellem dem. Dette gøres blandt andet ved at udpege forskelle og ligheder: *...we use the principles of similarities and difference to establish relationships between concepts or to distinguish them from one another* (Ibid.). Således ordner mennesker, på baggrund af forestillinger om lighed og forskellighed, begreber i klassifikationssystemer. Hall eksemplificerer dette gennem beskrivelsen af en fugl, som på baggrund af en klassificering baseret på distinktionen mellem at kunne flyve og ikke at kunne flyve, kan kategoriseres i samme kategori som en flyvemaskine. Samtidig kan fuglen på baggrund af en klassificering baseret på en distinktion mellem naturlig og menneskeskabt, ses som tilhørende en kategori, som flyvemaskinen ikke er en del af. Hvilken mening objekter tilskrives er således afhængig af deres relation til andre objekter (Hall 1997: 18).

Grunden til, at vi som mennesker er i stand til at formidle vores tanker og ideer om verden og gøre dem forståelige for hinanden er, at vi igennem vores kultur i store træk deler de samme *conceptual maps* og derfor i store træk fortolker verden på samme måde. Kultur vedrører, ifølge Hall, alle 'meningsbærende praksisser'. Kultur er med andre ord involveret i alle de praksisser, hvori mening produceres og udveksles mellem mennesker, og medlemmer af den samme kultur deler i det store hele de samme 'kulturelle koder'. 'Igennem kulturen' deler vi herved den mening som objekter, ideer, hændelser mv. tillægges (Hall 1997: 2 ff.).

Sproget udgør det andet repræsentationssystem, og er det, som gør os i stand til at udveksle vores forståelser af verden. Sproget består af en række forskellige 'tegn' (*words, sounds or images which*

*carry meaning*¹¹) (Hall 1997: 18), der oversætter det mentale katalog af ideer og begreber. Tegnene er med andre ord betydningsbærere, idet de repræsenterer de begreber og relationerne imellem dem, som vi har i vores hoveder.

To belong to a culture is to belong to roughly the same conceptual and linguistic universe to know how concepts and ideas translate into different languages, and how language can be interpreted to refer to and reference the world (Hall 1997: 22).

Ideer, objekter og tegns betydninger er afhængig af det kulturelle system, som de er konstrueret i, og således er meningen ikke i objektet eller ordet, men konstrueret igennem systemer af repræsentationer. Mening betragtes herved også som noget midlertidigt og kontingent, idet det først er, når aktører ved hjælp af repræsentationssystemer kategoriserer og organiserer det sociale rums objekter, begivenheder og mennesker, at mening skabes. Det er mennesker selv, der ved hjælp af de fælles kulturelle koder, fikserer betydninger i en sådan grad, at de efterhånden opfattes som givne. *Codes fix the relationships between concepts and cultures. They stabilize meaning within different languages and cultures* (Hall 1997: 21).

Fiksering af betydning kan eksempelvis gøre sig gældende i forhold til de kategoriseringer af mennesker, som aktiveres i forbindelse med mangfoldighedsledelse. Menneskers mangfoldighed bliver i managementlitteraturen om mangfoldighedsledelse således ofte italesat, som var den et statisk og objektivt faktum, og derfor ikke som noget der behøver nærmere definition. Den betydning som begrebet tillægges tages tilsyneladende for givet.

Typificering og stereotypificering er centrale praksisser i repræsentationer af forskellighed og essentielle for produktionen af mening. Vi må som mennesker, ifølge Hall, gøre brug af typificeringer for at begribe verden, idet vi forstår det partikulære igennem inddelinger i typer. Ved eksempelvis at tilskrive mennesker medlemskab af bestemte grupper, ud fra deres køn, alder, seksuelle orientering eller etnicitet ordner vi verden og skaber vores forståelser af hvem disse mennesker 'er'. 'En type' kan beskrives som en simplificeret, håndgribelig og bredt anerkendt karakterisering, som fremhæver enkelte træk og som over tid kun ændres eller udvikles i begrænset omfang (Hall 1997: 257 f.). Til forskel fra typificering fastholder stereotypificeringer den simplificerede og håndgribelige karakterisering af personer og reducerer personerne fuldstændig til disse træk, der overdrives, fikseres og simplificeres yderligere. *Stereotyping reduces, essentializes, naturalizes and fixes 'diffe-*

¹¹ Hall gør opmærksom på, at hans definition af 'sprog' er meget bred og spænder fra et specifikt talt og skrevet sprog til kropssprog og 'the language of fashion of clothes, or of traffic lights. Even music is a 'language', with complex relations between different sounds and chords ... (Hall 1997:18 f.).

rence' (Hall 1997: 258). Igennem stereotypificering udskilles ligeledes det 'normale' og acceptable fra det 'anormale' og uacceptable. Således indgår stereotypificering i skabelsen og opretholdelsen af grupperes værdier og ideologier i den positive værditillægelse af gruppen. Stereotypificeringer indgår som kondenserede symboler på kollektiv identifikation i grænsedragingsprocesser mellem mennesker (Ibid.).

Med udgangspunkt i blandt andet Halls teori om repræsentationer, vil vi med dette speciale rette fokus mod de processer, hvori mennesker i mangfoldighedsledelsessammenhæng klassificeres som forskellige, idet vi ser den menneskelige forskellighed, der i forbindelse med mangfoldighedsledelse anskues som udgørende det mangfoldige, som et spørgsmål om, hvor grænserne for hvad der er ens og hvad der er forskelligt konstitueres. Vi vil med udgangspunkt i denne teori rette fokus mod, hvordan etniske minoriteter repræsenteres i forbindelse med mangfoldighedsledelse, og således mod hvilke forestillinger der knyttes til mennesker, som kategoriseres inden for denne kategori. Vi finder det i den forbindelse interessant at belyse, hvorvidt der i forbindelse med mangfoldighedsledelse aktiveres stereotype forestillinger om etniske minoriteter, og hvilken betydning disse har for etniske minoriteters integration i organisationen.

Idet vi med specialet retter fokus mod konstruktioner af forskel i forbindelse med mangfoldighedsledelse i Århus Kommune, er identifikationsprocesser et centralt omdrejningspunkt. Vi vil derfor i det følgende præcisere den forståelse af identitet, som danner grundlag for de problemstillinger som rejses.

Identitet forstået som essens eller processuelt og relationelt

Vi tager udgangspunkt i en relationel forståelse af identitet og betragter kollektive identiteter som forhandlede og betydningstillagt gennem sociale processer frem for som udspringende af objektive forskelle. En sådan forståelse kan, som beskrevet, kategoriseres som *konstruktivistisk* og hermed som en identitetsforståelse, der skriver sig op i mod *essentialismen*. Det teoretiske landskab, der udfolder sig under henholdsvis 'essentialismen' og 'konstruktivismen', er imidlertid mangfoldigt og præget af diversitet, idet de, som teoretiske kategorier, i udbredt grad får deres betydning i forhold til, hvad de adskiller sig fra, frem for hvilke teorier, der deler henholdsvis den ene eller den anden betegnelse, har tilfælles.

[...] 'essentialismen' og 'konstruktivismen' [er] i sig selv konstruktioner, der illustrerer den generelle pointe, at kategorier er relationelle, hvad enten det drejer sig om

identitetsmæssige eller videnskabsteoretiske kategorier (Frello 2003: 12, vores tilføjelse).

'Konstruktivister' deler den forståelse, at kategorier og kollektive identiteter er produkter af mødet med 'den Anden', og at grænsedragningsprocesser er baggrunden for etableringen af kollektive identiteter. 'Konstruktivister' adskiller sig således fra 'essentialister' ved at betragte identiteter som socialt skabte, frem for som noget det enkelte menneske eller en gruppe besidder. *En social identitet är[...]inte någa man "har" – det är snarare något man gör* (Dencik 1998: 39, original understregning). Af det at identiteter i et konstruktivistisk perspektiv ses som relationelt konstituerede følger ligeledes den forståelse, at identiteter er processuelle frem for stabile størrelser.

Fredrik Barth får blandt flere teoretikere æren for, med indledningen til bogen *Ethnic Groups and Boundaries*, at have introduceret en af de mest indflydelsesrige modeller for en relationel forståelse af etnicitet med fokus på grænsedragningsprocesser frem for kulturforskelle i (Jenkins 1997, Frello 2003 og Hylland-Eriksen 2002). Heri beskriver Barth etniske identiteter som fleksible og situationelt variable, idet han fokuserer på grænser som konstitutive for identitet og således påpeger, at hvilke forskelle der tillægges betydning for grænsedragningen mellem Selv og Anden, er noget der indgår i sociale forhandlingsprocesser:

Cultural commonality is better understood as a product of processes of boundary maintenance, rather than as a defining characteristic of group organisation.

(Barth 1969: 14)

Således peger Barth på at de forskelle der er væsentlige for adskillelsen mellem etniske identiteter, ikke er noget der 'opdages', men noget der udpeges via social forhandling, og kultur ses således i Barths forståelse som etnicitetens ledsagefænomen og ikke som dens ontologiske omdrejningspunkt. Kollektive identiteter er med andre ord ikke et produkt af opdagelsen af objektive forskelle mellem de forskellige grupper, men et produkt af grænsedragningsprocesser. Dette kendetegnende træk ved etniske identiteter bevirker, at grænserne mellem etniske grupper kan opretholdes på trods af, at individer bevæger sig hen over disse grænser. Således opretholdes sociale kategorier og grupper på trods af, at medlemmerne af disse ikke nødvendigvis forbliver de samme (Barth 1969: 14 ff.). Det er i denne forståelse således ikke de enkelte individer der er 'bærere' af etniciteten.

Brikker til vores forståelse

I udviklingen af vores analytiske 'blik' på identitet og identifikationsprocesser, har vi som nævnt valgt at trække på Richard Jenkins og Stuart Hall. Begge teoretikere forstår kollektive identiteter

som produkter af markeringen af forskelle, eksklusion og inklusion, og således som konstrueret i relationen til 'den Anden'. Når vi har valgt at tage udgangspunkt i disse to teoretikers perspektiver, er det blandt andet på baggrund af, at de begge beskæftiger sig med identifikationsprocesser i relation til etnicitet, og fordi de begge retter fokus mod, hvordan identifikationsprocesser kan forstås i et magtperspektiv.

Richard Jenkins

Richard Jenkins tager afsæt i Barths teori i udviklingen af en identifikationsmodel og argumenterer således i tråd med Barth for, at etnicitet ikke skal forstås som et bundt af kulturelle karakteristika, men derimod som et resultat af sociale transaktioner på tværs af grænserne for etniske grupper. Forståelsen af hvem 'vi' er og hvem 'andre' er udspringer ifølge Jenkins af dialektikken mellem interne og eksterne identifikationsprocesser (Jenkins 2006: 1ff., Jenkins 1997: 187). Set ud fra denne model om identifikationens indre og ydre dialektik, som understøtter hele hans forståelse af identitet, kan grænser mellem eksempelvis etniske grupper ses som 'bindestregen' mellem disse indre og ydre identifikationsprocesser¹² (Jenkins 2006: 118). I hvad Jenkins kalder 'processer af intern identifikation', signalerer aktører gennem symboliseringer, som eksempelvis beklædning og ritualer, deres egen definition af deres identitet til andre, det være sig gruppemedlemmer eller ikke-gruppemedlemmer. I 'processer af ydre identifikation' identificeres den Anden; Der er altså tale om identifikationsprocesser rettet mod andre, gennem hvilke en aktør eller en gruppe af aktører definerer andre som værende X eller Y¹³. Det er, ifølge Jenkins, i mødet mellem indre og ydre identifikationsprocesser, at identiteter skabes (Jenkins 1997: 199, Jenkins 2006: 40 ff.). Identiteter opstår med andre ord ud af gensidige anerkendelsesprocesser. Det er således ikke nok at hævde en identitet, den skal også anerkendes af andre for at opnå legitimitet (Jenkins 2006: 44).

Dialektikken mellem indre og ydre identifikationsprocesser rummer mulighed for konflikter. Den ydre identifikation kan således være en anerkendelse af den selvdefinition, som de andre signalerer, men der kan også være tale om et formodet navn og karakteristika, som et sæt af aktører pålægger et andet sæt af aktører (Jenkins 1997: 199).

¹² Grænser skal således ikke forstås som territorielle eller sammenlignes med organismers fysiske grænser, de er derimod kumulative sociale konstruktioner som opstår når mennesker, der er identificeres på en måde interagerer med mennesker der identificeres på en anden måde, i kontekster hvor disse identifikationer tillægges betydning (Jenkins 2006:158).

¹³ Jenkins gør opmærksom på, at det er en analytisk abstraktion, når han skelner i mellem processer af ydre og indre identifikationer, for i det sociale liv er det sammenfiltrede processer, som forudsætter hinanden og som foregår som samtidige momenter.

Det dialektiske i Jenkins identifikationsmodel mellem interne og eksterne identifikationsprocesser belyser han yderligere gennem en skelnen mellem grupper og kategorier. Grupper konstitueres ifølge Jenkins igennem interne definitionsprocesser, mens kategorier er eksternt definerede. Grupper defineres med andre ord selv deres navn og deres 'natur' og deres grænser, hvorimod sociale kategorier identificeres og karakteriseres af andre og mens gruppeidentiteter forudsætter relationer mellem medlemmer af gruppen, behøver medlemmer af en kategori i princippet end ikke at have kendskab til, at de er blevet kategoriseret (Jenkins 1997: 201, Jenkins 2006: 109). Der er dog for de fleste kollektivs vedkommende tale om, at de i en vis udstrækning defineres på begge måder – både som grupper og kategorier, og at hver side i denne dikotomi er indbefattet i den anden. Jenkins peger således på, at eksternt lokaliserede kategoriseringsprocesser har indflydelse på produktionen og reproduktionen af kollektive identiteter (Jenkins 1997: 187).¹⁴

Identiteter har ifølge Jenkins altid konsekvenser. De betyder noget for fordelingen af ressourcer, for adgangen til bestemte områder af den sociale verden og for tildelingen af rettigheder og pligter, og magtforhold står centralt i Jenkins forståelse af identitet (Jenkins 2006: 184 ff.). Således kan en ydre identifikation af mennesker, en kategorisering, have konsekvenser for de mennesker der bliver kategoriseret, uden at disse mennesker anerkender eller accepterer kategoriseringen (Jenkins 2006:164). De identiteter som andre mennesker tilskriver os, vil vi imidlertid ofte tilegne os, hvis disse har konsekvenser for vores oplevelser i og af den sociale verden. Evnen til at generere konsekvenser er således et fremtrædende aspekt i forhold til, om en ydre tillagt identitet tilegnes. Her kommer magtprocesser ind i billedet, idet hvorvidt en tilskrevet identitet får konsekvenser hænger sammen med, hvis definition af situationen der tillægges autoritet og dermed tæller (Jenkins 2006: 45). Jenkins peger således på, at det ikke er alle agenter i det sociale rum, der har den samme autoritet og dermed ikke samme mulighed for at vinde tilslutning til deres vision af, hvordan verden skal inddeles og opfattes.

Jenkins skelner analytisk mellem to former for identifikationsprocesser, som alle identiteter er bygget op af: nominel og faktisk (virtuel) identifikation. Hvor nominel identifikation omhandler navnet på eller beskrivelsen af en identitet, *det stempel som individet identificeres med*, så omhandler faktisk identifikation, den betydning som navnet tillægges; den faktiske oplevelse af en identitet, og den sociale betydning en identitet har (Jenkins 2006: 102). Den faktiske identifikation udgøres såle-

14 Om man i en bestemt sammenhæng vælger at tale om grupper eller kategorier afhænger i ifølge Jenkins af, hvor vægten i forhold til ydre eller indre identifikationsprocesser ligger i den pågældende situation, eller med andre ord af, hvordan kollektivet defineres (Jenkins 1997: 201).

des af det, som den nominelle identifikation over tid betyder i praksis for dens bærer og af dennes oplevelse af identifikationen. Konsekvenserne af en identifikation udgøres af de reaktioner, som det identificerede individ har på identifikationen samt af andres reaktioner herpå. Dette betyder, at selvom to mennesker tilskrives den samme nominelle identifikation, så berører det dem ikke nødvendigvis på samme måde, idet det *er i identifikationens konsekvenser, at det faktiske (the virtual) viser sig* (Jenkins 2006: 102).

De gensidige anerkendelsesprocesser, som identiteter opstår i og ud af, er ifølge Jenkins ofte forankret i specifikke sociale situationer, de er derfor *generelt kontingente og 'midlertidigt' indtræffende og kan til en vis grad tåle inkonsistens, uoverensstemmelser eller endog modsigelse* (Jenkins 2006: 87). Men de fremføres og konstrueres ikke blot i sociale situationer, de er også uløseligt bundet sammen med og forankrede i samfundets institutioner. Kollektive identiteter findes således, ifølge Jenkins, i kropsliggjorte individers praksisser og disse praksisser er institutionaliserede. *Kollektive identiteter er institutionaliserede: de er 'måder at være på' og således også 'måder tingene gøres på'* (Jenkins 2006: 165). Institutioner udgøres af adfærdsmønstre i specifikke kontekster, som over tid er blevet naturliggjort som 'måden tingene gøres på'. De danner rammer for lighed og forskellighed og lokaliserer herved identiteter (Jenkins 2006: 159 ff.). Hertil kommer, at institutioner ikke blot er objektivering af symbolske systemer, de er også materialiserede, idet de i kraft af menneskers praksisser og produkterne af disse praksisser gøres konkrete i tid og rum (Jenkins 2006: 164). Institutioner er med andre ord ofte synlige og har materiel substans i for eksempel bygninger, cirkulærer, tidsplaner, uniformeringer af medlemmer.

Hall og identitet

Der er mange lighedspunkter mellem Hall og Jenkins identitetsforståelser, men Hall har i højere grad end Jenkins fokus på, hvordan identitet skal forstås som diskursivt fænomen. Han retter således fokus mod, hvordan identitet skabes gennem aldrig afsluttede diskursive kampe, og hermed sætter han begreber som artikulation og politik i centrum for identitetsspørgsmål¹⁵. Han retter med sin diskursive tilgang til identitet således fokus mod, hvordan identifikationer bruges og udformes som strategier i politiske, ideologiske kampe, hvilket vi mener, er et brugbart perspektiv i forhold til specialets undersøgelsesfelt.

¹⁵ Ved artikulation forstås: *any practice establishing a relation among elements such that their identity is modified as a result of the articulatory practice* (Laclau og Mouffe, citeret i Frello 2003:57).

I *Old and New Identities*¹⁶ beskriver Hall, som eksempel på hvordan udpegningen og identifikationen af 'den Anden' formes gennem politiske kampe, at konstitueringen af kategorien 'sort' skal ses som et resultat af en politisk forhandlet identitet. Han skildrer således, hvordan mennesker, der var marginaliserede i et racistisk politisk system i England, som en defensiv strategi erobrede kategorien 'sort' og brugte betegnelsen til at konstituere en politisk identitet. Betegnelsen 'sort' blev nu erobret og brugt til at skabe en identitet for mennesker, der delte de samme vilkår i systemet (Hall 1991: 53). 'Sort' blev således, som en konsekvens af symbolsk og ideologisk kamp i en bestemt historisk kontekst, konstrueret som en politisk kategori. Hvor 'sort' tidligere havde været en negativ betegnelse - eller kategorisering, som majoriteten havde påklaret en ekskluderet og marginaliseret gruppe mennesker, forsøgte en del af disse mennesker nu at hive betegnelsen ud af de diskursive sammenhænge, som den tidligere var blevet brugt i, og artikulere 'sort' på en ny måde, samt i samme ombæring at begynde at identificere sig med kategorien (Hall 1991: 54). Definitionen af kategorien 'sort' blev således en indsats i kampen om fordeling af samfundets ressourcer. Hall peger via eksemplet på, hvordan brugen af identitetsforståelser har politiske konsekvenser, og at identiteter er noget der kæmpes om og bruges strategisk.

I Halls forståelse skabes og udformes identiteter gennem individer og gruppers positioneringer i diskursive felter. Diskurser udbyder således positioner, som individer og grupper kan indtage.

Diskurser definerer Hall således:

Discourses are ways of referring to constructing knowledge about a particular topic of practice: a cluster (or formation) of ideas, images or practices, which provides ways of talking about, forms of knowledge and conduct associated with, a particular topic, social activity or institutional site in society (Hall 1997: 6).

Sådanne diskursive felter er, ifølge Hall præget af ulige magtforhold og han ser således identiteter som udformet inden for magtrelationer (*specific modalities of power*) (Hall 1996 og Gay: 4). Identitet er i Halls forståelse udtryk for midlertidig tilknytning til subjektspositioner, som konstrueres i diskursive praksisser. Diskurser stiller forskellige kategorier og forståelsesrammer til rådighed, som mennesker forstår sig selv igennem og herved 'udbyder' diskurser positioner, som subjektet kan indtage (Hall og Gay 1996: 6).

Da vi som mennesker indtager mange forskellige positioner i diskurser, er vi således, ifølge Hall, sammensat af multiple sociale identiteter, som er komplekst konstrueret gennem forskellige kategorier.

¹⁶ I A. D. King (Ed.): *Culture, globalization and the world system*. 1991.

We are always in negotiation, not with a single set of oppositions that place us always in the same relation to others, but with a series of different positionalities. Each has for us its point of profound subjective identification (Hall i Hall et al. 1996: 473).

Ved at rette fokus mod positioneringer tager Hall afstand fra kulturforståelser, hvori kulturer ses som internt homogene. Han ser således kultur som præget af heterogenitet og kamp mellem forskellige positioner.

I Halls forståelse er identiteter

[...]never singular but multiply constructed across different, often intersecting and antagonistic, discourses, practices and positions. They are subject to a radical historicization, and are constantly in the process of change and transformation (Hall og Gay 1996: 4).

Hall argumenterer for, at man i lyset af en forståelse af identitet som en historisk konstruktion, som komplekst sammensat, som konstrueret gennem forskellige kategorier, i fremtiden må forstå eksempelvis 'sort' som en identitet, der er konstrueret i kraft af positionering i diskurser og tage de negative følger af en sådan positionering i betragtning blandt andet i forbindelse med identitetspolitiske kampe (Hall 1991: 57). Han argumenterer for, at fremtidens identitetspolitiske kampe må tage afsæt i en identitetsforståelse, hvor det enkelte menneske ses som sammensat af multiple identiteter, som konstrueres gennem forhandlinger, og som derfor er under stadig forandring, som ofte er selvmodsigende, og som placerer os forskelligt i det sociale rum afhængigt af konteksten (Hall 1991: 59).

Vores blik

Vi vil, med afsæt i Jenkins og Halls identitetsforståelser, anlægge et perspektiv, hvori vi ser identiteter som produceret i specifikke historiske og institutionelle kontekster, inden for specifikke diskursive formationer og praktikker.

Vi vil søge at belyse, hvordan identifikationer og konstruktioner af forskelle og ligheder bruges strategisk i Århus Kommune, idet vi, inspireret af Jenkins og Hall, betragter symbolske grænsedragningsprocesser som politiske processer. Forskellene som vægtes i forbindelse med mangfoldighedsledelse betragter vi således som resultat af forhandlingsprocesser.

Selvom vi vil trække på Jenkins identifikationsmodel, og således vil se identitet som konstitueret gennem en dialektik mellem ydre og indre identifikationsprocesser, vil vi primært have fokus på

processer af ydre identifikation. Vi vil således rette fokus mod, hvordan forskelle tillægges betydning og grænser drages i forhold til 'den Anden'.

Vi trækker på Jenkins, idet vi betragter Århus Kommune som en organisation, der er kendetegnet ved at bestå af afgrænsede, institutionaliserede netværk af hierarkiske relationer mellem medlemmer, som er organiserede med det formål at opnå eksplicite mål (Jenkins 2006: 168 ff.). 'Indadtil' såvel som 'udadtil' bidrager kommunen til, at mennesker identificeres på bestemte måder. Således indgår de ansatte i organisationen i et hierarki af positioner med tilhørende titler, arbejdsopgaver osv., ligesom kommunen gennem kategoriseringer af eksempelvis modtagere af offentlige ydelser bidrager til produktionen af identiteter (Jenkins 2006: 185). Gennem distribution af de ressourcer som kommunen råder over til ansatte og borgere, og i kraft af at organisationen udgøres af hierarkiske netværk af autoritet og magt, bevirker kommunen en vis styring af både ansatte og borgeres adfærd og har en vis gennemslagskraft, når det gælder identificering af mennesker.

Uanset hvordan den opnås, bør organisationers kapacitet til at identificere mennesker – autoritativt eller ved hjælp af magt, som individer eller kollektiv – og til at få disse identifikationer til at "hænge ved" gennem allokering af ressourcer og straffe, ikke undervurderes (Jenkins 2006: 198).

En ydre identifikation får således lettere gennemslagskraft, hvis den er indskrevet i en institutionel ramme, gennem hvilken den forsynes med autoritet og legitimitet (Jenkins 2006: 102).

Idet vi vil have fokus på, hvordan mangfoldighedsledelse italesættes som integrationsredskab i Århus Kommune, vil vi kigge på, hvem der i mangfoldighedsledelsessammenhænge kategoriseres som 'de mangfoldige', og vi vil have blik for, hvilke positioneringer i diskurser disse mennesker tilbydes. Men vi kan ud fra vores empiriske data ikke sige noget om, hvordan de mennesker 'der skal integreres' eller 'de mangfoldige' forhandler, tager op eller modsætter sig disse positioneringer.

Jenkins skelnen mellem faktisk og nominel identifikation, finder vi brugbar i dette speciale i forhold til en understregning af, at selvom mennesker i Århus Kommune 'mærkes' med den samme identifikation, så er konsekvenserne af denne identifikation ikke nødvendigvis de samme. Én ting er således, at nogle mennesker benævnes som etniske minoriteter, noget andet er, hvordan disse mennesker oplever denne identifikation, og hvilke konsekvenser den har for deres liv. Med Jenkins skelnen kan vi rette fokus mod, at konsekvenserne af en nominel identifikation i Århus Kommune afgøres i kampe mellem forskellige positioner og i forskellige sammenhænge under forskellige kontekstuelle betingelser.

Identifikationer bruges strategisk af aktører til noget forskelligt og har som følge heraf forskellige konsekvenser. Konsekvenserne af at blive identificeret som 'etnisk minoritet' eller 'flygtninge/indvandrere' kan således variere fra person til person og over tid samt være afhængig af, hvilken kontekst identifikationen bringes i spil i. Vi kan derfor ikke på forhånd vide, hvordan eksempelvis 'etnisk minoritet' fortolkes i Århus Kommune, ej heller hvilke følger det har for den enkelte at blive identificeret som etnisk minoritet, idet den nominelle identifikation kan være koblet til en mængde forskellige virtuelle identifikationer.

I vores forståelse er etnicitet ikke noget i kraft af sig selv, hvorfor vi heller ikke ser etnicitet som en egenskab, der er dannende for en gruppe. Derimod anskuer vi etnicitet som en social kategori, der under bestemte betingelser har udviklet sig til at blive en mere eller mindre 'fast' bestanddel af, hvordan vi inddeler og omtaler mennesker i det sociale rum, hvorfor det er i relationelle forhold mellem grupper og individer udpegede forskelle konstituerer sig som socialt virkelige. Hvad der udgør en etnisk forskel mellem mennesker er derfor, set fra vores perspektiv, varierende. Etnicitet er i vores opfattelse, noget der indtræffer, når kulturelle forskelle gøres relevante i sociale relationer. Det er en følge af dette syn, at vi med specialet ikke søger at finde frem til hvilke kulturelle forskelle der 'faktisk findes', men derimod undersøger, hvilke forskelle der tillægges betydning i Århus Kommune.

Integration et vidt begreb

Etniske minoriteter og integration har været et, på mange måder, omdiskuteret emne i den offentlige debat i Danmark gennem de seneste år. Især debatten omkring 'indvandrere' har raset i de danske medier, og indvandring og integration er ifølge meningsmålinger blevet fremhævet, som et af de væsentligste politiske områder for den danske befolkning (Emerek 2000: 1, Thisted 2002: 3, Flodgaard et al. 2000: 7 ff.). Der hersker imidlertid langt fra enighed om, hvad integration som begreb dækker over, hverken som teori eller som politisk mål.

En af forklaringerne på, at der hersker en høj grad af forvirring omkring, hvad integration som begreb egentlig dækker over, er muligvis at finde i, at integration både bruges til at beskrive en proces og som en beskrivelse af en tilstand eller et mål. Således bliver integrationsbegrebet både brugt som dækkende over den proces, igennem hvilken flygtninge og indvandrere søges integreret, og samtidig som dækkende over et muligt mål for denne proces (Emerek 2003: 1, Kristensen 2000: 14). Et

forhold som problematiseres yderligere af, at selve målet med integrationsprocessen optræder og defineres forskelligt i forskellige sammenhænge. Der er altså ikke enighed om, hvad målet egentlig er, og dermed heller ikke enighed om, hvad integrationsprocesser består af eller hvordan de skal foregå. [...] *integrationsprocessen er en multifaktoriel proces mod et endemål, der er i stadig forandring* (Emerek 2003: 11).

I dette afsnit vil vi præsentere nogle af de forskellige integrationsforståelser og strategier, som i dag anvendes i debat og forskning i Danmark, samt præcisere vores egen forståelse og brug af begrebet.

Segregation, assimilation og integration

Selvom forskellige faglige traditioner har tradition for at operere med særlige forståelser af hvad integration 'er', har vi valgt at skelne mellem tre begreber, der med hver deres implikationer beskriver processerne og strategierne for integration forskelligt, nemlig: segregation, assimilation og integration. Integrationsstrategierne er idealtypiske, forstået som analytiske konstruktioner, der ikke forekommer i 'rene varianter', men i praksis kan forekomme samtidigt i det sociale rum (Emerek 2003: 4f., Goli 2002: 104).

Vi er bekendte med og har forholdt os til kritikken fra blandt andre Charlotte Hamburger (1997) og Morten Ejrnæs (2001)¹⁷ i forhold til at bruge integrationsbegrebet som fælles betegnelse for de tre strategier. Vi har dog alligevel valgt at anvende betegnelsen 'integration' som en samlebetegnelse for strategierne, og vil løbende præcisere, hvordan dette skal forstås. Formålet med at nedbryde integrationsbegrebet i mindre dele er at kunne debattere og analysere de implikationer og betingelser, der er til stede, når etniske minoriteter søges integreret/ inkluderet i Århus Kommune.

Segregation

Når man taler om segregation¹⁸, er det fortrinsvis i betydning af en række sociale processer, der har ført til en fysisk opdeling af det sociale rum mellem befolkningsgrupper (Børresen 2002: 3). Dette finder vi ikke kun eksempler på i Sydafrikas apartheidstyre, men kan, som forskere peger på, også udvikle sig i boligområder, ofte under navnet ghettoisering (Emerek 2003: 5 og forskningsprojektet SLIB, RUC¹⁹).

¹⁷ Læs Emerek 2003 for nærmere diskussion

¹⁸ Segregation forekommer, og defineres her, som når: *minoritetsgrupperne og majoritetsgruppen tvunget eller frivilligt lever adskilt* (Emerek 2003: 4).

¹⁹ <http://www.ruc.dk/ssc/forskning/projekter/slib/> (Læst d. 19. april 2007)

Segregationsmodellen bygger på en etnicitets- og nationsopfattelse, som vi i de kommende afsnit har valgt at kategorisere som essentialistisk. Dette indebærer, at der skelnes mellem dem, der hører til det nationale fællesskab og de Andre, som her altså udgøres af udlændinge. Etnicitet og nationalt tilhørsforhold ses ud fra en sådan forståelse som objektive kriterier, der afgør, hvorvidt man udgør ´en af vor egne´ eller ej (Goli 2002: 105). Segregationsmodellen bygger på en kollektivistisk opfattelse af mennesket forstået på den måde, at grupper ses som de væsentligste aktører i samfundet, og individers handlinger anskues som værende et produkt af gruppetilhørsforhold, eller rettere af den kultur der findes inden for den gruppe, individet tilhører (Goli 2002: 105).

Assimilation

Assimilationsmodellen²⁰ tager udgangspunkt i en ambition om at fremme en fælles kultur inden for nationen. Således vil majoritetsgruppen ud fra en assimilationstilgang insistere på at være det kulturelle, normative og værdisættende overhoved, som minoritetsgruppen skal underlægge sig. Med andre ord skal minoriteter, i denne forståelse, tilpasse sig den dominerende nationale kultur, hvorfor majoriteten i mindre grad vil være tilbøjelig til at acceptere særegne kulturelle karakteristika hos minoritetsgruppen (Emerek 2003: 5, Goli 2002: 106).

Assimilationsmodellen bygger i modsætning til segregationsmodellen på en subjektiv nationsforståelse, hvor det altså er op til det enkelte individ at til – eller fravælge et nationalt tilhørsforhold (Goli 2002: 106). Herved er det i princippet muligt at tildele det *formelle statsborgerskab til alle de individer, der under hensyntagen til eksisterende proceduelle regler og rutiner, opfylder kravene og ønsker at blive statsborgere* (Goli 2002: 106). Hvor nemt eller svært det er at blive tildelt statsborgerskabet, er med andre ord op til forvaltningen af de gældende regler på området.

Integration

Der er blandt forskere forskellige forståelser af, hvad integrationsstrategiens målsætning egentlig bygger på. Således peger eksempelvis Charlotte Hamburger på, at målsætningen er at skabe et flerkulturelt samfund, hvilket indebærer ligestilling mellem etniske grupper i samfundet og en anerkendelse af forskellige kulturers lige ret til eksistens (Emerek 2003: 5). Garbi Schmidt definerer inte-

²⁰ Assimilation forekommer og defineres her, som når *minoritetsgrupper bliver ligesom majoritetsgruppen – tvunget eller frivilligt* (Emerek 2003: 4).

grationsmålsætningen som, at alle borgere i samfundet er inkluderet i, føler sig og bliver betragtet som en del af fællesskabet (Emerek 2003: 9).

Emerek (2003: 4 f.) opdeler integrationsmodellen i to forståelser: En pluralistisk integration, hvor majoritetsgruppe og minoritetsgrupper gensidigt tilpasser sig hinanden og en smeltedigelintegration på baggrund af hvilken, der opstår samfund, som rummer en mangfoldighed af etniske kulturer (Emerek 2003: 5).

En række forskere som trækker på en sociologisk forskningstradition, heriblandt Charlotte Hamburger, skelner imellem systemintegration og social integration. Hvor systemintegration er rettighedsbaseret og drejer sig om tildeling af civile, sociale og politiske rettigheder og både kan være reel og formel, er social integration et udtryk for en gensidig tilpasning, der er mellem majoritet og minoritetsgrupper i samfundet. Social integration omhandler minoriteters og majoritetens holdninger og adfærd overfor hinanden, og den kan kun være reel (Emerek 2003: 5). I praksis er integration ifølge Hamburger en proces, der foregår som en gensidig og samtidig vekselvirkning mellem system og social integration. Når det er vigtigt at lave den analytiske skelnen mellem de to integrationsformer, er det fordi [...] *de etniske minoriteter i mindre grad end majoritetsbefolkningen er systemintegreret, og fordi social integration samtidig forudsætter systemintegration* (Emerek 2003: 6).

Andre forskere tager udgangspunkt i en skelnen mellem kulturel integration og strukturel integration. Inden for denne tradition defineres kulturel integration som minoriteters integration på niveau med majoritetsbefolkningen, hvad angår områder som religion, moral og normer, og strukturel integration omfatter integration i forhold til deltagelse politisk og på arbejdsmarkedet (Emerek 2003: 6). Denne skelnen, som forskere inden for det økonomiske fagområde i udbredt grad implicit gør brug af, fører ofte til et ensidigt fokus på strukturel integration, og graden af denne søges målt via kvantitative undersøgelser af udstrækningen af eksempelvis erhvervs- og beskæftigelsesfrekvensen blandt etniske minoriteter set i forhold til majoriteten (Ibid.).

Ifølge Goli (2002: 107 f.) bygger integrationsmodellen på en objektiv, eller substantialistisk forståelse af etnicitet, hvilket i arbejdet med integration til tider kan betyde, at der opstår paradokser. Goli argumenterer således for, at definitionen af kultur grundlæggende finder sted på baggrund af etnisk tilhørssted, hvorfor han konkluderer, at trods en aktiv integrationsproces med fokus på det pluralistiske, vil aktører, der søges integreret, blive defineret i forhold til deres etniske tilhørsforhold som sættes op imod det nationale fællesskab, som de ikke tilhører (Goli 2002: 107).

Vores forståelse af integration

Integration er i vores forståelse udtryk for en række processer (økonomisk, socialt, kulturelt mv.), hvor individer og grupper i samfundet betragtes som en del af helheden, og hvor individets eller gruppens placering i helheden ikke er bestemt af etnisk oprindelse. Dette indebærer blandt andet, at etniske minoriteter har ligeså reelle muligheder for uddannelse og arbejdsmarkedsdeltagelse samt dannelse af sociale netværk som majoritetsbefolkningen. I denne forståelse ligger en skelnen mellem inklusion og integration, hvilket eksempelvis betyder, at etniske minoriteter kan være inkluderet på arbejdsmarkedet uden reelt at være integrerede heri, idet de grundet deres etniske oprindelse ikke har samme muligheder for eksempelvis advancement/forfremmelse og anerkendelse som majoriteten. Vi mener ligeledes, at det er frugtbart analytisk at skelne mellem social integration og systemintegration, og vi ser arbejdsmarkedet som et område, hvori både social og systemintegration er i spil. Eksempelvis er staten med til at regulere arbejdsmarkedet samtidig med, at sociale netværk har en stor betydning for adgang til beskæftigelse.

Sociale netværk, politisk aktivitet og arbejdsmarkedsdeltagelse udgør i Danmark i dag alle centrale livsområder, inden for hvilke det enkelte menneske kan indtage en mere eller mindre fast forankret position (Kristensen 2000: 11). De udgør med andre ord områder i samfundet, hvori der findes en forventning om deltagelse, en forventning som er udtryk for dominerende normer i samfundet (Kristensen 2000: 10). Der er med andre ord mange sociale rum, inden for hvilke man kan tale om at blive integreret, hvilket også betyder, at integration i vores øjne blandt andet er et spørgsmål om at deltage på arbejdsmarkedet, i sociale og familiære netværk samt deltagelse i og indflydelse på politiske beslutningsprocesser.

Når denne skelnen er væsentlig for os at understrege, så er det dels for at kunne slå fast, at vi i dette speciale har valgt at beskæftige os med ét af de områder, inden for hvilke der foregår integrationsprocesser, samt for at understrege at arbejdsmarkedsintegration i vores øjne ikke er lig med integration generelt set. Således er integration på arbejdsmarkedet ikke nødvendigvis sammenfaldende eller ensbetydende med integration på andre områder. Med valget om at rette fokus mod arbejdsmarkedsintegration understreger vi indirekte arbejdsmarkedsdeltagelsens betydning i forhold til integration, men vi mener ikke, at arbejdsmarkedet med nødvendighed bør eller kan ophøjes til den primære arena for integration i samfundet, sådan som det ofte er tilfældet i dagens politiske diskussioner.

Mangfoldighedsledelse

Den danske variant af mangfoldighedsledelse, og hovedparten af de ledere og forskere der har beskæftiget sig med mangfoldighedsledelse i Danmark, har primært fokuseret på integration af etniske minoriteter, hvorfor mangfoldighedsledelse i brede kredse af politikere og forskere omtales og anvendes som et integrationsredskab (Thisted 2003: 16f.). Mangfoldighedsledelse har dog et bagkatalog skabt og udviklet i USA med et udspring i 1960'ernes oprør mod forskelsbehandling. Forskelsbehandlingen, som man kæmpede imod og ønskede at komme til livs, var ikke udelukkende defineret i etniske kategorier. Etnicitet udgjorde en af de fire såkaldte beskyttede eller underrepræsenterede grupper²¹ (Jacobs et al. 2001: 58), som man blandt andet gennem lovgivning mod diskrimination ville sikre havde adgang til arbejdsmarkedet. Det var i denne periode, under Præsident John F. Kennedy, begreberne Affirmative Action²² og Equal Employment Opportunities²³ blev genstand for et politisk fokus. Gennem lovregulering blev det føderalt vedtaget, at diskrimination var ulovligt, og at særlige praksisser skulle iværksættes for at undgå diskrimination af førnævnte grupper (Jacobs et al. 2001: 58).

Med truslen om føderale sagsanlæg skete der op gennem 70'erne i USA en markant udvikling i den private sektor, hvor særlige foranstaltninger blev iværksat for at imødekomme lovgivningen, herunder borgerrettighedsloven med affirmative action som centralt instrument (Justesen, i Nour og Thisted 2005: 120). Tvivl vedrørende lovgivningens praktiske implementering fik mange virksomheder til at ansætte specialister og konsulenter til at udvikle metoder og retningslinier for, hvordan man kunne sikre, at loven blev overholdt, hvilket også betød en sikring af virksomheden mod eventuelle sagsanlæg omhandlende diskriminatorisk adfærd (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 11f.).

Med Reagans indtagelse af det hvide hus d. 20. januar 1981 frygtede tilhængere af borgerrettighedslovens diskriminationsforbud, at der med markante nedskæringer på området ville (gen-)opstå en art ligegyldighed overfor anti-diskriminationsprogrammerne. Dette blev ikke tilfældet, men de eksisterende anti-diskriminationsprogrammer blev op gennem 1980'erne og 1990'erne omstruktureret, så fokus blev flyttet fra ligestilling og retfærdighed til, hvordan virksomheder kunne opnå en større effektivitet (Justesen i Nour og Thisted 2005: 121). Med andre ord gik man fra en tilgang, der be-

²¹ Kvinder i ledende stillinger, etniske minoriteter, oprindelig befolkning og handicappede.

²² Any measure, beyond simple termination of a discriminatory practice, adopted to correct or prevent discrimination from recurring in the future (U.S. Commission on Civil Rights, Statement on Affirmative Action, Oct. 1977).

²³ The CSRA prohibits any employee who has authority to take certain personnel actions from discriminating for or against employees or applicants for employment on the bases of race, color, national origin, religion, sex, age or disability (The Civil Service Reform Act of 1978).

stræbte sig på at bekæmpe ulighed til en tilgang, der opererede inden for et business imperativ (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 14).

Mangfoldige tilgange til mangfoldighedsledelse

Mangfoldighedsledelse er hverken i litteratur eller praksis entydigt defineret. De motiver, strategier og argumenter, der med dette ledelseskoncept aktiveres i arbejdet med menneskers forskellighed, er således mangeartede og bygger til tider på modstridende idealer og rationaler.

Jakob Lauring har i sin Ph.d. om mangfoldighedsledelse (Lauring 2005) identificeret to konkurrerende diskurser inden for mangfoldighedsledelseslitteraturen, som hviler på henholdsvis et ønske om at udvise 'social ansvarlighed' og et ønske om at fremme 'forretningsmuligheder'.

Inden for den litteratur som italesætter mangfoldighedsledelse som en strategi til at fremme 'social ansvarlighed', bliver mangfoldighedsbegrebet hovedsageligt forstået i relation til minoritetsgrupper, og målet er et opgør med de diskriminerende strukturer som menes at afskære disse grupper i at deltage og udvikle sig på lige fod med andre i organisationen. Inden for denne diskurs kommer mangfoldighedsledelse til at omhandle ledelse af forskellige sammensætninger af grupperelationer. Den del af litteraturen som beskæftiger sig med 'forretningsmuligheder' lægger vægt på, at en mangfoldig sammensætning af ansatte kan medføre forretningsfordele for virksomheden, dels fordi det vil medføre en mangfoldig sammensætning af kompetencer som kan bruges strategisk inden for bestemte områder, og dels fordi det giver mulighed for at opnå en synergieffekt ved en mangfoldig vidensdifferentiering. Inden for denne diskurs kommer mangfoldighedsledelse til at omhandle ledelse af forskellige kompetencer og kvalifikationer (Lauring 2005: 113ff.).

Amerikanerne David Thomas og Robin Ely har, udover at være nogle af de væsentligste udviklere af mangfoldighedskonceptet, med deres bog *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, inddelt forskellige tilgange til og forståelser af mangfoldighed og mangfoldighedsledelse i tre paradigmer (Thomas og Ely: 1996). Thomas og Ely har på baggrund af empiriske undersøgelser i USA fundet, at de forskellige rationaler, som de tre paradigmer udgør, i grove træk beskriver de forskelligheder i valg, perspektiver og begrundelser, som arbejdet med mangfoldighedsledelse falder ind under.

Vi har valgt at bruge resultatet af deres arbejder, fordi de kan rumme og perspektivere de forskellige rationaler, der er at finde i Århus kommunes anvendelse og forståelse af mangfoldighedsledelse. I analysen vil vi ligeledes med afsæt i de tre paradigmer diskutere de forskellige integrationsformer som de afstedkommer, samt de muligheder og positioner etniske minoriteter tiltænkes igennem de tre.

Det må understreges, at de tre paradigmer ikke er repræsentative for mangfoldighedsledelse, men må ses som idealtypiske perspektiver (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003: 18), som vi kan bruge som analytisk referenceramme i vores undersøgelse.

Antidiskrimination og retfærdighed

I det første paradigme er antidiskriminations – og ligestillingsperspektivet det centrale omdrejningspunkt for arbejdet med mangfoldighedsledelse. Gennem moralske og legale kodekser om antidiskrimination arbejdes der på at sikre, at alle, uanset køn, etnicitet, handicap mv., har lige muligheder og lige adgang til virksomheden. Denne tilgang har som mål at skabe større mangfoldighed i virksomheden, men ikke at imødekomme særlige behov eller værdsætte særlige ressourcer (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 18). Tilgangen hviler på en antagelse om, at mennesker grundlæggende er ens og bør have lige adgang og muligheder. Den beskrives som en farveløs tilgang, fordi det er ensheden snarere end forskellene mellem forskellige grupper (uanset om de er baseret på køn, etnicitet, seksualitet mv.) som denne tilgang retter fokus mod og understøtter. Idet forskellighed, eller oplevelsen af forskellighed, ikke er noget, der officielt regnes for at have nogen betydning, kan der opstå blindhed overfor forskellige behov og forskellige ressourcer (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 67).

Acces og legitimitet

Acces og legitimitet er en variant af mangfoldighedsledelse, som retter sig mod adgangen til bestemte kunde- og markedssegmenter.

Arbejdsmarkedsfeltet (lokalt som globalt) anskues i dette paradigme som en arena med en bred vifte af nuværende og kommende ´stakeholders´, hvor målet for virksomheden er at ligge inde med så forskelligartede kulturelle kompetencer som muligt, så der kan skabes et match mellem kunders og markeders forventninger (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 18). Denne tilgang bygger således på et rationale om, at de enkelte medarbejdere er bærere af særlige kulturelle træk og/eller kompetencer, der gør nogle bedre end andre i stand til at tackle særlige områder. Ud fra dette rationale

tilbydes de 'etniske Andre' særlige positioner, fordi de menes at kunne udfylde bestemte funktioner gennem deres tilknytning til bestemte segmenter. Et væsentligt argument er derudover, at repræsentationen af forskellige grupper kan være med til at skabe en fortælling om, hvad det er for en type virksomhed; Det kan så at sige give virksomheden et særligt image (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 67). Forskellighed anskues som følge heraf som en grundlæggende forretningsfordel.

Læring og synergi

I det tredje paradigme rettes fokus mod, at virksomheden, grundet omverdenens omskiftelige krav og muligheder er nødsaget til at finde på nye løsninger, være innovativ og kreativ. Svaret på denne udfordring ligger i en medarbejderstab, der qua deres forskellighed kan bibringe forskellige perspektiver og skabe dynamik. Forskellighed refererer i dette perspektiv ikke blot til etnicitet, køn og alder men defineres bredere og kan eksempelvis også omfatte uddannelsesmæssig og social baggrund (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 68). I denne tilgang identificeres medarbejderne først og fremmet som forskellige individer, og denne forskellighed ses som basis for organisationens overlevelse.

Da forskellighed kan defineres på mange måder medfører denne tilgang ikke nødvendigvis, at organisationen kommer til at afspejle samfundets etniske heterogenitet.

Der findes i rationalet, som denne tilgang bygger på, en forestilling om eksistensen af et årsag - virkningsforhold: Hvis vi har forskellighed, så vil virksomheden innovere og udvikle sig. Dette kan synes problematisk, dels fordi forskellighed ikke er en fast størrelse som lader sig entydigt fastsætte, og dels fordi de empiriske data, der skulle understøtte dette forhold i høj grad lader sig betvivle (Lauring 2004: 141 ff.)

Med et stærkt fokus på det enkelte individs kompetencer og ressourcer kan denne tilgang afstedkomme en form for blindhed i forhold til om diskrimination finder sted, fordi der ikke er tradition for at tænke i kollektive identiteter. Derfor er der ofte heller ikke udarbejdet særlige politikker på området, hvis, mod forventning, diskrimination alligevel skulle finde sted (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2002: 69).

Vi har berørt de væsentligste aspekter, som udgør de dominerende rationaler inden for de tre paradigmer, og skitseret hvordan disse rationaler influerer på de praksisser, der skabes omkring mangfoldighedsledelse. De tre paradigmers rationaler illustrerer som tidligere nævnt ikke den diversitet,

der findes inden for mangfoldighedsledelseslitteraturen. Vores sigte er som sådan heller ikke at af-søge ´feltet for mangfoldighedsledelse´ (forudsat det er muligt at tale om et sådant felt) men der-
imod at blive klædt på til at kunne se, hvordan Århus Kommune anvender mangfoldighedsledelse
som en del af deres personale - og ikke mindst integrationspolitik.

Vi vil som sagt bruge de tre paradigmer som en del af vores analytiske nøgle, et stykke værktøj der
kan illustrere nogle af de forhold, der gør sig gældende i Århus Kommune.

4 - Kontekstualisering

Indledning

Vi vil i det følgende lave en historisk kontekstualisering Vi kalder det en kontekstualisering, fordi vi dels ønsker at præsentere et overblik, et rids, og ikke en dybdeborende analyse af forholdet mellem integrationsopfattelser og arbejdsmarkedet fra ´tidernes morgen´, og dels at sætte vores nutidige empiri ind i en konkret historisk kontekst.

Vi vil starte ud med de lidt bredere penselstrøg og vise nogle af de perspektiver, der i forbindelse med den tidlige arbejdskraftimmigration blev diskuteret i blandt andet trykte medier. Efterfølgende vil vi med eksempler fra 1980´erne og 1990´erne vise, hvordan arbejdskraftimmigranter, samt de relativt store grupper af indvandrere og flygtninge som Danmark modtog yderligere, blev gjort til selvstændige kategorier for diverse politikker og praksisser.

De sidste mange år har integration og beskæftigelse i mange kontekster været to sider af samme sag. Præmissen må næsten siges at have været, at beskæftigelse er lig med integration, hvorfor slutningen den modsatte vej: er du ikke i beskæftigelse, er du heller ikke integreret, ligger faretruende nær. Vi vil give et indblik i, hvordan konstellationen integration/ beskæftigelse er blevet til et naturligt partnerskab og et af parametrene for, hvordan den gode og succesfulde integration anskues, for til sidst at koble dette til mangfoldighedsledelsens indtog i Danmark.

Den tidlige arbejdskraftindvandring

Danmark har før industrialismens gennembrud kendt til fænomenet indvandring. Tilbage til begyndelsen af 1500- tallet er der optegnelser, som viser, at der på initiativ af forskellige konger blev inviteret forskellige grupper til landet (Jensen 2000: 55). Christian II. arrangerede for 200 hollændere at komme til Amager og enkelte købstæder for at arbejde, og i 1600-tallet inviterede Christian IV jøder til landet for at fremme handelslivet (Togeby 1997: 25).

Under industrialismens gennembrud var en stor andel af faglærte og ufaglærte arbejdere udlændinge, og optegnelser fra København i 1882 viser, at omkring en femtedel af cigarmagerne, forgylderne og bagermedhjælperne var udlændinge ligesom også en fjerdedel af korkskærerne var af udenlandsk herkomst (Togeby 1997: 25).

Alligevel betegnes indvandringen til Danmark som beskeden (Jensen 2000: 55f.) og af en landsdækkende folketælling, som for første gang kunne præsentere en statistik over befolkningen fordelt

efter fødested, fremgik det, at 2,1 % var 'udlændinge', hvoraf hovedparten af de 2,1 % kom fra hertugdømmet Slesvig, og 0,08 % kom fra andre lande end vores nabolande (Ibid.).

I 1848 og igen i 1864 optrådte den første arbejdskraftbetingede indvandring i Danmark, hvor tyske håndværkere og teglværksarbejdere kom til landet (Jensen 2000: 58, Mogensen og Matthiessen 2000: 180f.).

Denne arbejdskraftindvandring startede en heftig og polariseret debat i medierne omkring indvandringens betydning for det danske arbejdsmarked og de danske arbejdere (Mogensen og Matthiessen 2000: 180), hvor særligt to positioner udskilte sig i medierne. Berlingske Tidende og Jyllands-Posten udmærkede sig ved liberale argumenter om arbejdskraftens fri bevægelighed, hvorfor ingen i dette perspektiv skulle have retten til at lægge en dæmper på blandt andet de polske eller svenske arbejders engagement på arbejdsmarkedet. Ud fra samme rationale blev der også udtrykt modstand imod at disse arbejdere, i tilfælde af sygdom, skulle have del i den danske fattigforsørgelse, en modstand staten i øvrigt delte (Jensen 2000: 58 ff. og 508).

Social- Demokraten befandt sig i et dilemma. På den ene side var avisen (og partiet) tilhængere af internationalismen, hvorfor indvandring overordnet blev betragtet som noget positivt. De danske arbejdere var på den anden side optaget, og frygtede for tabet af de 'danske' arbejdspladser, men ville, så længe klassefællerne organiserede sig fagligt, være venlig stemt (Jensen 2000: 509).

På foranledning af danske arbejdsgivere indvandrede polske og svenske arbejdere i slutningen af 1800-tallet til Danmark for at passe, høste og forarbejde sukkerroer. Arbejdet var hårdt, og arbejdsgiverne udtrykte bekymring over, at det ikke var muligt at finde tilstrækkelig med dansk arbejdskraft, hvorfor konsekvensen var, at de inviterede (importerede) billig arbejdskraft fra Sverige og Polen (Jerlang og Jerlang 2003: 113). De svenske og polske arbejdere blev i vid udstrækning betragtet som mennesker, der skulle deltage i et arbejdsliv, ikke i et socialt liv og man byggede særlige kaserner, hvor de polske og svenske arbejdere levede et liv stort set uafhængigt og uden kontakt til det øvrige samfund (Ibid.). Arbejderne levede med andre ord segregeret fra det øvrige samfund.

Anvendelsen af de svenske og polske arbejdere afstedkom atter debatter, hvor særligt de danske arbejdere udtrykte vrede og bekymring over de konsekvenser, det kunne have, at polakkerne var villige til at arbejde 12 timer om dagen til en dårlig løn. Stemningen blev så ophidset, at en arbejdsdirektør i 1912 skrev, at *polakkerne udgjorde en trussel, idet de hurtigt ville oversvømme de danske købstæder* (Jerlang og Jerlang 2003: 113).

De danske arbejdere opfattede de svenske og polske arbejdere som konkurrenter, dels fordi de var billigere, og dels fordi de var villige til at arbejde under forhold, som danske arbejdere takkede nej til. Der var således to sider af samme sag: På den ene side følte de sig generelt truede på deres jobs og på den anden side var de bange for, at indvandringen skulle *virke neddæmpende på løndannelsen ved at skærpe konkurrencen om de tilgængelige jobs* (Jensen 2000: 59). Som modstrategi til indvandringen italesatte de danske arbejdere de svenske og polske Andre som udgørende en trussel, dels mod den danske økonomi og dels mod et nationalt og solidarisk fællesskab. Det internationalistiske og solidariske broderskab måtte således vige pladsen for et nationalt defineret arbejdsfællesskab.

Det liberale argument om arbejdskraftens fri bevægelighed, som arbejdsgiverne positionerede sig i forhold til, havde de økonomiske interesser og strategier i sigte, og arbejdskraftindvandring var i dette perspektiv et gode, idet der i kraft af indvandringen kunne tjenes penge med så få omkostninger som muligt. I dette rationale er det derfor også uvæsentligt, hvor arbejdskraften kommer fra, så længe den kan tilfredsstille et marked, der har mangel på samme.

På den politiske scene var der andre kræfter på spil. I den relativt nyopståede danske arbejderbevægelse arbejdede man på, at der politisk skulle reguleres, så der var ensrettede krav om løn og arbejdsforhold for danske og udenlandske arbejdere. Arbejdsgiverne ønskede på den anden side fortsat adgang til en fleksibel og billig arbejdskraft. Politisk ønskede man ikke det forsørgelsesansvar, der fulgte med, skulle disse arbejdere blive syge eller arbejdsløse (Jensen 2000: 59 f.).

Kamparenaen var sat, og der blev aktivt diskuteret, hvorvidt arbejdskraftindvandring var et gode eller onde for Danmark og særligt for dansk økonomi (Ibid.).

Vi har i det foregående skitseret, hvordan to grupper positionerede sig i debatten omkring arbejdskraftindvandring. Dels 'arbejderne' der med et socialistisk grundlag og et rationale om arbejdersolidaritet som udgangspunkt var pro internationalisering, men også kæmpede internt med deres ideologiske standpunkt, idet de frygtede for deres jobs.

Arbejdsgiverne udgjorde i denne sammenhæng den anden gruppe og de betragtede overordnet de udenlandske arbejdere som nyttefulde i kraft af deres funktion som arbejdskraft. I relation til sidstnævnte var en af konsekvenserne ved så ensidigt at have blik for deres funktionelle rolle, at det kunne legitimere de særligt indrettede boligområder og i princippet oprette, det vi i dag betegner

som ghettoer, og som følge deraf levede de segregeret fra det øvrige samfund. Herved blev de svenske og polske arbejderes status og rolle som udenforstående og gæster understreget.

Politisk reguleres området i 1908 med fremmedarbejder²⁴loven²⁵, 'Polakloven - om anvendelsen af udenlandske arbejdere' (Lov nr. 229 af 21. august 1908, om anvendelse af udenlandsk arbejdskraft 'Polakloven'). Loven skulle blandt andet sikre ordentlige boligforhold samt stoppe det lønpres, som arbejdsbevægelsen mente, at arbejderne var udsat for. Samtidig indgik det i loven, at de udenlandske arbejdere skulle forsikres af arbejdsgiverne i en sygekasse, lavet særligt for dem (Jensen 2000: 122).²⁶ Løbende frem til 1920 blev gæstarbejderne bedre og bedre sikret og dette kulminerende kort efter 1920, hvor de efter pres fra arbejderbevægelsen lovmæssigt fik krav på samme løn som danske arbejdere.

I 1922 oplevedes der en markant stigning i arbejdsløsheden, roearealerne faldt kraftigt og gav anledning til et midlertidigt indvandringsstop. Dette stop gøres af politisk vej permanent i 1930 (Jensen 2000: 120).

Vi har kort skitseret hvordan den 'første' erfaring med arbejdskraftindvandring til Danmark ikke blev betragtet som uproblematisk, hverken på det politiske niveau, af medierne eller af arbejdsgivere og arbejdstagere. Som minoriteter var de svenske og polske arbejdere på mange måder udsatte, og blev brugt som brikker i symbolske kampe, som tydeligst kom frem gennem de modstridende interesser, der var at spore særligt mellem arbejderbevægelsen på den ene side og arbejdsgivere på den anden.

Tiden efter 1950'erne

Vi springer nu frem til slutningen af 1950'erne og begyndelsen af 1960'erne, hvor vi kort vil redegøre for de første flygtningegrupper, der kom til Danmark og derefter hvordan og hvorfor, Danmark igen åbner for arbejdskraftindvandring.

²⁴ Understregning af *arbejder* refererer til at dette er en anden lov end den der i maj 1875 konstitueres: Fremmedloven af 1875 der skulle regulere forholdene vedrørende *ikke-besiddende udlændinge* [...] (Jensen 2000: 64)

²⁵ Vi anvender 'fremmedarbejder' når det gøres i den tekst vi refererer til ellers vil gæstarbejder anvendes når der refereres til det at mennesker kommer med det formål, eller inviteres med det formål, at arbejde.

²⁶ Den danske arbejderbevægelses version lød, og lyder, at der aldrig har været mangel på arbejdskraft, kun mangel på *billig* arbejdskraft, hvorfor der i virkeligheden var tale om en aktiv lønprespolitik frem for et strukturelt problem. (www.lo.dk, Jensen 2000: 123). Men arbejdsbevægelsens version står dog ikke uanfægtet hen. Forskellige historikere har forskellige versioner af, hvor mange penge polakkerne havde, og hvordan boligforholdene var. Ingrid Henriksen (Jensen 2000: 121) finder det eksempelvis tvivlsomt, hvorvidt polakkerne overhovedet fik så lidt i løn, at de kunne betragtes som løntrykkere

Begyndende med opstanden og den senere sovjetiske intervention i Ungarn den 4. november 1956 og Sovjetunionens invasion af Tjekkoslaviet i 1968 beredte flere lande sig på at modtage flygtninge fra Østblokken. I Danmark var det det nyoprettede Dansk Flygtningehjælp²⁷, der påtog sig at administrere modtagelsen og integrationen²⁸ af flygtningene (Jensen 2000: 360).

Fra 1970'erne blev flygtningegrupperne fra Østeuropa akkompagneret med grupper fra Asien og Latinamerika; kuppet i Chile i 1973 og krigen i Vietnam 1975.

Frem til 1994 var det grupper fra Sri Lanka, Mellemøsten og det tidligere Jugoslavien, der primært udgjorde grupperne af flygtninge i Danmark (Jerlang og Jerlang 2003: 171).

Indvandring og konjunkturer

I 1962 oplever Danmark at kunne beskæftige stort set alle med en arbejdsløshedsprocent på 2-3 % (Jerlang og Jerlang 2003: 160) og trods modstand fra LO (Lejernes Landsorganisation) åbner staten, efter pres fra arbejdsgiverne, op for udenlandsk arbejdskraft. Efter en relativ stille tilstrømning af indvandrere sker der i 1970 en markant stigning i antallet, og staten indfører et midlertidigt stop for indvandring til landet, dog ikke for familiesammenføringer. Fra september 1973 til november samme år indføres en såkaldt reguleret indvandring af fremmedarbejdere (Togeby 1997: 26). Ordningen om reguleret indvandring varede reelt kun i 3 måneder og blev efter denne korte periode suspenderet på grund af de økonomiske problemer, der opstod i kølvandet på den første oliekrise (Togeby 1997: 27).

Grundlaget for gæstearbejderens symbolske kapital ændrer sig i disse år, hvor dansk økonomi er under pres med inflation og stigende arbejdsløshed og gæstearbejderne går fra i overvejende grad at blive betragtet som ressourcefulde (og nødvendige) for dansk økonomi til at blive betragtet som potentielle belastninger, hvilket delvist forklarer at indvandringsstoppet igen blev effektueret politisk²⁹.

²⁷ Dansk Flygtningehjælp bestod i 1956 af følgende organisationer: *Caritas Danmark, Danmarks Internationale Studenterkomité, Dansk Folkehjælp, Dansk Røde kors, Danske Kvinders Nationalråd, Den Danske Folkekirkes Nødhjælp, Landsorganisationen Red Barnet, Mellempfolkeligt Sammenvirke og Det Mosaiske Trossamfund* (Jensen 2000: 395).

²⁸ Integration forstås her i relation til beskæftigelsesmuligheder og dansk sprogundervisning som ungarene modsatte sig da de hellere ville lære engelsk. Lise Koch, i Jensen 2000, peger på at ungarene slet ikke ønskede at være i Danmark men nærmere ønskede deres ophold som midlertidigt inden de skulle oversøisk.

²⁹ Frem til 1992 havde indvandrere med arbejds- og opholdstilladelse et retskrav om familiesammenføring med ægtefæller, børn og forældre og det blev betragtet som relativt uproblematisk at opnå tilladelse til dette. I 1992 strammede den daværende regering udlændingeloven med den primære hensigt at begrænse antallet af familiesammenføringer, ligesom der stadsfæstedes forskellige krav, som de familiesammenførte skulle opfylde, bl.a. til de familiesammenførtes forsørgelsesevne (Jerlang og Jerlang 2003: 312f., og Mogensen og Matthiessen 2000: 53).

1980'ernes og 1990'ernes udlændinge – og integrationspolitikker

Debatten om gæstearbejderne ændrer sig op gennem 1980'erne, og i de danske medier kan der spores et skifte i sprogbrugen – man går fra at tale om 'gæstearbejdere' til 'flygtninge/indvandrere'. Debatten domineres herefter også i stigende grad af en skepsis overfor indvandringen og af 'de fremmede' (Flodgaard et al. 2000: 27, Jensen 2000: 445). Kombineret med en stigende uro forskellige steder i verden stiger antallet af asylansøgere og flygtninge i denne periode, hvilket kun yderligere forsørger kritikerne af udlændingeloven med argumenter, der har *antallet* af flygtninge og indvandrere som centralt tema. Bekymringen og kritikken går primært på, at en liberal udlændingelov vil føre til, at strømmen af flygtninge og indvandrere vil 'oversvømme' Danmark. Bent Jensen skriver på baggrund af analyser af den danske mediedebat i denne periode, at *der forekom periodisk stærk uro og i flere tilfælde en decideret uvilje mod et nu tiltagende antal asylansøgere* (Jensen 2000: 445).

I 1983 indføres den første udlændingelov³⁰. Udlændingeloven var tidligere blevet omtalt som lempelig og humanitær, men op til vedtagelsen blev der debatteret kraftig for og imod stramninger (Jensen 2000: 443). Særligt politisk var der ændringer i måden at forholde sig til de problemer, som flygtninge og indvandrere tilsyneladende afstedkom. Den konservative Justitsminister Erik Ninn-Hansen var fortalende for, at den nye lov skulle være restriktiv og afskærmende overfor mennesker fra fattige lande. Skrækscenariet var, at Danmark ikke ville bestå som *nationalstat i fremtiden*, fordi disse fattige ville søge til Danmark for gøre brug af velfærdsstatens goder og sikkerhed. For at sikre Danmarks eksistens (som et afgrænset etnisk defineret territorium) måtte loven altså strammes (Erik Ninn-Hansen i Jyllands-Posten april 1983 i Jensen 2000: 441).

Erik Ninn-Hansen gjorde også brug af argumenter, der mere eksplicit tog udgangspunkt i et kulturelt perspektiv og fremhævede, at de ofte ser *anderledes ud og har en anden kultur. Så risikerer man, at den sociale uro kommer til at sigte direkte mod dem* (Ninn-Hansen i Jyllands-Posten april 1983 citeret fra Jensen 2000: 441f.).

Oppositionen var optaget af retssikkerhedsspørgsmål, særligt en lovsikret ret til familiesammenføring samt en forbedret retsstilling for flygtninge, der skulle garantere, at enhver der søgte asyl, havde krav på at opholde sig i landet, mens ansøgningen blev behandlet. Sagsbehandlingen overgik

30 Lov nr. 226 af 8. juni 1983 Udlændingeloven.

også på dette tidspunkt fra fremmedpolitiet til det nyoprettede Direktoratet for Udlændinge³¹ (Jensen 2000: 441ff.).

Debatten omhandlede i de følgende år overordnet spørgsmål, der rettede sig mod italesættelser af kulturelle ligheder og forskelle samt økonomiske overvejelser (Jensen 2000: 445 ff.). Vi vil i det næste forfølge disse to perspektiver nærmere.

Et spørgsmål om kultur

Debatten om flygtninge og indvandrere blev i udbredt grad anskuet fra en kulturel og national synsvinkel og omhandlede spørgsmål om, hvorvidt forskel på værdier og tilhørsforhold gjorde det muligt for indvandrere og danskere at leve sammen (Thisted 2003: 4, Hussain et al.1997).

Et essentialistisk kulturbegreb blev sammen med nationsbegrebet ofte sat i spil, idet der blandt andet blev udtrykt frygt for, at indvandringen ville udgøre en trussel mod 'den danske identitet' (Flodgaard et al. 2000: 24 f.). Der var således i 1980'erne og 1990'erne en dominerende diskurs i den offentlige debat, hvori kulturforskelle blev set som lig med problemer, idet kultur i udbredt grad blev opfattet som en forholdsvis statisk egenskab, som det enkelte menneske er bærer af og som afgør individers medlemskab af bestemte grupper (Hussain et al.1997: 202 ff.). I denne diskurs sås 'indvandreneres kultur' som væsentlig anderledes fra og uforenelig med 'danske normer og værdier', og selvom der også blev peget på, at etniske minoriteters kultur gav et positivt 'eksotisk indslag' blandt andet i gadebilledet, så sås kulturelle forskelle i denne diskurs grundlæggende som et problem, når det drejede sig om integration (Hussain et al.1997: 214 ff.). I lyset af en sådan essentialistisk kulturforståelse blev integration lig med assimilation og kulturelle forskelle blev fremstillet som selve problemet i forhold til integration.

Når selve forskellen defineres som problemet, så kommer diskussionen til at dreje sig om, hvor mange af de anderledes 'samfundet' kan 'tolerere'. Når målet er 'assimilation' (...) er der grænser for, hvor mange samfundet kan absorbere (Hussain et al.1997: 220).

Årsagen til integrationsproblemer fandtes i denne forståelse hos de etniske minoriteter selv. 'Deres kultur' var årsagen og kultur blev et problem, der skulle absorberes.

31 Efter at have udgjort nogle hundrede i årene 1980-1983 steg antallet af asylansøgere efter 1983-udlændingeloven til 9.299 i 1986, hvorfor loven som konsekvens blev strammet (Mogensen og Matthiessen 2000: 60). I 1987 var antallet af ansøgere 2.726 for så igen at stige til mellem 4.500 og 5.000 hvert af årene 1988-1991 (Ibid.). Op igennem 1990'erne er der igen perioder med stigninger af asylansøgere, primært som følge af krigen i Det tidligere Jugoslavien. Fra 1994-1999 er der mellem 5.000 og 6.000 ansøgere og igen i 2000 og 2001 indtræffer der markante stigninger til henholdsvis 10.347 og 8.385 (Mogensen og Matthiessen 2000: 61).

Et spørgsmål om økonomi

Integrations – og immigrationsproblematikker blev i 1980'erne og 1990'erne ikke blot anskuet fra en kulturel synsvinkel. En anden udbredt diskurs i den offentlige debat anlagde en økonomisk synsvinkel.

Den institutionelle danske velfærdsstat bygger på et solidarisk princip om, at alle betaler til alle, og at dette foregår via et skattesystem, hvor de der økonomisk har mest også bidrager med mest. Med et fokus på indvandringens betydning for det danske velfærdssystem blev omdrejningspunktet, at indvandreres underrepræsentation på arbejdsmarkedet udgjorde en byrde – eller trussel, for velfærdsstaten, fordi indvandrere i udbredt grad var afhængige af overførselsindkomster (Thisted 2003: 4, Hussain et al. 1997). Set fra dette perspektiv måtte integration først og fremmest dreje sig om, at flygtninge og indvandrere skulle blive selvforsørgende gennem beskæftigelse.

I og med integrationsdebatten fra dette perspektiv blev vævet sammen med problematikker, som drejede sig om velfærdsstaten, er det nærliggende, at nogle af de logikker, der knytter sig til velfærdsstaten blev overført til integrationsdebatten. Ligestillingstankegangen og ideen om lige adgang til samfundets ressourcer, har spillet en central rolle i forbindelse med udviklingen af velfærdsstaten. Og at velfærdsstaten bygger på lighed som et væsentligt ideologisk grundlag, har medvirket til at understøtte udbredelsen af en forestilling om, at det er vigtigt, at alle mennesker tager del i samfundslivet – væsentligst af alt gennem beskæftigelse (Skovholm i Preis 1998: 60). Hvis flygtninge og indvandrere ikke var i stand til at indgå i dette fælles danske velfærdsprojekt måtte de fra dette perspektiv blive betragtet som uintegrerede og som en byrde for det danske samfund.

I midten af 1980'erne rammes Danmark i en årrække af massiv arbejdsløshed og inflation. Samtidig rettes opmærksomheden mod 'de små årgange', som på sigt ville kunne forårsage mangel på arbejdskraft. Samlet set blev løsningen på disse problemer, at der skulle skaffes flere midler til statskassen og at dette skulle ske gennem øget beskæftigelse³² (Torfing og Sørensen 2000: 33). Men i langt overvejende grad *ventede man i Danmark forgæves på opsvinget*, og store reformer eller tiltag lod derved vente på sig (Torfing 2002: 34), hvilket førte til en *konsolidering af velfærdsstaten: et*

³² Med indførelsen af forskellige ordninger skulle den ældre (og mere eller mindre nedslidte) arbejdsstyrke forlade arbejdsmarkedet og dermed frigøre den voksende andel af de ledige yngre borgere: *Efterlønsordningen* for personer fyldt 60 blev indført i 1982 og havde fra starten stor succes. *Førtidspensionsreformen* fra 1984 betød, at folk med andet end fysiske problemer nu også kunne forlade arbejdsmarkedet (Torfing og Sørensen 2000: 33f.).

lavere væksttempo og en strammere udgiftskontrol blev kombineret med en udbygning af en række universelle ydelser (Torfing og Sørensen 2000: 34).

Fra forsørgelse til aktivering

I slutningen af 1980'erne bliver det tydeligt for de centrale beslutningstagere, at noget skulle forandres ved den danske velfærdstat, og der opstod konsensus omkring, at dette 'noget' skulle ske gennem strukturpolitiske reformer.

I 1991 blev det såkaldte Zeuthen - udvalg nedsat og de fik til opgave at belyse de stadig voksende problemer på arbejdsmarkedet og komme med forslag til effektive indsatser mod ledighed. En strukturpolitisk diskurs blev hurtigt anerkendt som det afgørende omdrejningspunkt, og selv om strukturledighedens³³ årsager og karakterer blev udlagt forskelligt af en række af arbejdsmarkedets parter, havde denne flertydige opfattelse af begrebet, ifølge Torfing, sine klare fordele: *alle aktører kunne nemlig genkende sig selv og deres egne analyser i det flertydige begreb* (Torfing og Sørensen 2000: 35). Parterne var med andre ord enige om, at løsningen var 'aktivering', men hvorfor og hvordan aktivering ville virke, var der mange opfattelser af. Nogle mente, at det var en måde at opkvalificere de ledige, således at deres evner matchede det høje lønniveau, andre så aktivering som en måde at motivere de ledige til selv at finde et arbejde. En morale om et krav om at 'yde for at nyde' skulle modvirke en *afhængighedskultur*, og sidst blev aktivering også udlagt som en empowermentstrategi³⁴, der skulle gøre op med den *ansvarsforflygtende borgerløn* (Torfing og Sørensen 2000: 35).

Resultatet af denne sammenkomst af forskellige aktører, der alle, med hver deres dagsorden, blev enige om eller kunne tilslutte sig den overordnede dagsorden, resulterede i en *stille revolution*, hvor *det gamle forsørgelsesparadigme i løbet af ganske kort tid afløses af et nyt hegemonisk aktiveringsparadigme* (Torfing og Sørensen 2000: 35).

Også den socialpolitiske dagsorden (der ikke nødvendigvis har noget med arbejdsmarkedspolitikken at gøre) ændrer sig fra at være orienteret mod fattigdomsbekæmpelse og sikring, til at handle om at stå uden for eller inden for et arbejdsmarkedsfællesskab.

³³ *Den tekniske definition af strukturledighed; som det ledighedsniveau der er foreneligt med en stabil løn og prisudvikling* (Torfing og Sørensen 2000: 34)

³⁴ Med empowermentstrategi refererer vi til *processer der forbedrer underprivilegerede individers og sociale gruppers evne til at skabe og håndtere mentale, materielle, sociale, kulturelle og symbolsk relevante ressourcer* (Red. Andersen og Beck mfl. 2003: 9 f.).

1. januar 1994 gøres arbejdsmarkedsreformen gældende, og med dette sker der et skifte i dansk politik fra wellfare (forsørgelse) til workfare (aktivering) (Torfing og Sørensen 2000).

Opsummering

Særligt økonomiske interesser gjorde, at vi i Danmark to gange frem til 1973 åbnede grænserne for udenlandsk arbejdskraft. Begrundelsen var at samfundet, med arbejdsgivernes udlægning, ikke kunne undvære den ekstra arbejdskraft, hvorfor gruppen af gæstarbejderne indtog en væsentlig position, som de der kunne og skulle være med til at sikre en fortsat vækst i dansk økonomi. På begge tidspunkter, i 1930 og i 1973, indførte de siddende regeringer indvandringsstop, som konsekvens af blandt andet nedadgående konjunkturer, og oliekrisen i 1973, og under begge perioder opstår der decideret modvilje mod de forskellige ´ fremmede´.

Flygtninge og indvandrere blev, fra et tidligt tidspunkt i indvandringens historie opfattet som ´ de andre´ ud fra et kulturelt, nationalt og religiøst synspunkt, og forestillingen om eksistensen af afgrænsede og hele identiteter, blev ikke mindre dominerende i immigrations - og integrationsdiskussioner op igennem 1980´erne og 1990´erne.

Dem og Os dikotomien fandtes i ekstrem form i en dansk nationalistisk diskurs, som byggede på en blanding af national, religiøs og kulturel fundamentalisme (Diken 1998: 39).

Men en ´dem´ og ´os´ dikotomi, som tog udgangspunkt i nationsbegrebet og en essentialistisk forestilling om kultur, var ikke blot at finde i en nationalistisk diskurs. Det var i forbindelse med integration og immigrationspolitik snarere blevet en dominerende sprogbrug at tale om flygtninge og indvandrere som en skarp afgrænset kategori, der adskilte sig fra ´os danskere´(Diken 1998: 39).

I begyndelsen af 1980´erne viste flere analyser (bl.a.: Jensen 2000, Coleman og Wadensjö 1999, Mogensen og Matthiessen 2002), at debatten om gæstarbejderne skiftede til at have et kulturelt udgangspunkt, hvor kulturel forskellighed blev gjort til hovedproblematikken i forholdet mellem de etniske danskere og etniske Andre. At dette hænger sammen med, at der ikke længere var et akut behov for den udenlandske arbejdskraft er i al fald en tanke værd.

Den første integrationslov

I betragtning af at der siden slutningen af 1800-tallet, men især fra 1960´erne og frem, har været en mere eller mindre omfangsrig indvandring til Danmark, og at indvandrere, som en afgrænset kategori, igennem disse perioder har været italesat i den offentlige debat, så er integrationsbegrebet, set i et historisk perspektiv, blevet italesat relativt sent i en dansk kontekst (Flodgaard et al. 2000: 14 ff.,

Thomsen og Moes 2002: 6). Det er nærliggende at søge at forklare dette med, at de mennesker der kom til landet, i den offentlige og politiske debats dominerende diskurser, i en årrække blev opfattet som gæstearbejdere, som på et tidspunkt skulle vende hjem til de lande, de kom fra, og det først var i løbet af 1980'erne og 1990'erne, at flygtninge og indvandrere ændrede status fra at være gæster til at blive anset som egentlige borgere i landet. At integration relativt sent blev et emne i den offentlige og politiske debat i Danmark kan være en baggrund for, at den danske integrationspolitik indtil 1998, hvor den første danske integrationslov blev vedtaget i folketinget, kun var ganske løst reguleret af staten gennem lovgivning (Hvenegård- Lassen 2005: 6). Optakten til indførelsen af integrationsloven var præget af heftige debatter i medierne og ikke mindst blandt politikerne, hvor det særligt blev understreget, at indvandringen var en byrde, et samfundsproblem, hvilket blev 'dokumenteret' gennem fremstillede enkeltsager (Ejrnæs 2001: 9 f.).

Med integrationsloven er det således første gang, at man i Danmark udpeger og samlet set beskriver, hvordan den lovgivende forsamling formulerer en række perspektiver, rettigheder og pligter som dels samfundet har overfor den udpegede gruppe, og dels de forventninger samfundet har til gruppen.

Fra og med indførelsen af den første danske integrationslov blev ansvaret for den praktiske implementering af integrationsloven pålagt kommunerne. Det har således siden 1. januar 1999 været formelt fastsat at kommunerne er ansvarlige for integrationsindsatserne i Danmark³⁵. Udover at staten udstikker rammerne for integrationsindsatserne gennem lovgivningen, finansierer den størstedelen af udgifterne i forbindelse med kommunernes integrationsindsatser (Bekendtgørelse nr.316 af Lov om Integration af udlændinge i Danmark § 45). Lovens rammesætning og statens finansiering bevirker, at Århus Kommune, som andre kommuner, kun er relativt autonome i forhold til integrationspolitikker og indsatser.

Når vi finder det relevant i det kommende afsnit at belyse integrationsloven, er det for det første fordi Århus Kommune som andre kommuner er underlagt denne lov, og må ud fra dette perspektiv også i sine integrationspraksisser være påvirket af den. For det andet vil vi vise, at der i integrationsloven italesættes rationaler, der kan være med til at forklare, hvordan mangfoldighedsledelse på relativt kort tid finder vej ind i kommunale og andre offentlige institutioner.

³⁵ *Regeringen og Folketinget udformer lovgivningen, der skaber overordnede rammer for integrationsindsatsen. Kommunerne har ansvaret for dens praktiske gennemførelse.* (Regeringen 2003: Regeringens vision og strategier for bedre integration).

Lov nr. 474 af 1. juli 1998

I Lov om Integration af udlændinge i Danmark hedder det i lovens formålparagraf at: *Lovens formål er gennem en integrationsindsats at:*

- 1) *Bidrage til at nyankomne udlændinge sikres mulighed for deltagelse på lige fod med andre borgere i samfundets politiske, økonomiske, arbejdsmæssige, sociale, religiøse og kulturelle liv,*
- 2) *bidrage til at nyankomne udlændinge hurtigt bliver selvforsørgende, og*
- 3) *bibringe den enkelte udlænding en forståelse for det danske samfunds grundlæggende værdier og normer (Lov nr.474 af 1. juli 1998 om integration af udlændinge i Danmark § 1).*

I punkt 1 opsættes det som mål for integrationspolitikken, at flygtninge og indvandrere skal ligestilles de andre borgere i samfundet. I lovens formålparagraf ligger der således et lighedsperspektiv/ligestillingsperspektiv.

Punkt 2 formuleres inden for et økonomisk rationale, og en 'noget for noget' (workfare) tankegang introduceres med selvforsørgelse central for integrationspolitikken³⁶.

Med selvforsørgelsesperspektivet centralt placeret i lovttekstens formålparagraf, følger et fokus på kompetencer og ressourcer, idet vellykket integration blandt andet må afhænge af arbejdsmarkedets evne til at rumme og gøre brug af de kompetencer og ressourcer, som flygtninge og indvandrere besidder. Heraf kunne man foranlediges til at tro, at loven ikke lægger op til, at kultur sættes i centrum for integrationsindsatser. Hvis selvforsørgelse gennem arbejdsmarkedstilknytning opfattes som integrationens mål, så må hovedfokus ligge på, hvorvidt den enkelte flygtning eller indvandrers kompetencer 'matcher' det danske arbejdsmarked og national baggrund og kulturel identitet må være af mindre væsentlig betydning.

Af punkt 3 i lovens formålparagraf ses imidlertid en '*kultur – og assimilationstankegang*' (Ejrnæs 2001: 16). Flygtninge og indvandrere skal ud fra en sådan tankegang underlægge sig det norm- og værdisæt, som majoritetsbefolkningen definerer som gældende. Dette magtforhold understreges yderligere gennem lovens bestemmelser, som beskriver, hvordan denne indføring i danske værdier og normer skal ske gennem introduktionsforløb, som skal foregå [...] *som en instrumentel lærings-*

³⁶ Derfor var der også, og har været det siden, en tæt tilknytning mellem integrations- og arbejdsmarkedspolitik og det fokus på individuel behovsorienteret planlægning, som var fremherskende i 1990'ernes arbejdsmarkedsreformer blev overført til integrationspolitikken (Thomsen 2004:20).

praksis, som i formen understreger, at der er tale om et periferi-til-center forhold, om en ensidig tilegnelse af den dominerende national – og kulturprofil (Thomsen og Moes 2002: 13).

Alene integrationslovens formålsparagraf rummer således tre forskellige perspektiver eller principper, som alle kan danne baggrund for konkrete regler for, hvordan integrationsindsatserne i kommunerne skal gennemføres i Århus Kommune. Den uklarhed, som vi beskrev i teorikapitlet, der hersker omkring integrationsbegrebet, mener vi også kommer til udtryk i den første danske integrationslov, hvor der lægges op til integrationsforståelser og strategier, der ikke er sammenlignelige hverken i metode eller teori.

Ifølge sociologen Morten Ejrnæs er de principper, som loven bygger på så forskelligartede, at lovens formålsparagraf åbner mulighed for konflikt mellem forskellige rationaler, når målsætningerne skal udmøntes i konkrete regler og indsatser. Således peger Ejrnæs på, at ligestillingsperspektivet i nogle sammenhænge bliver det dominerende princip for indsatser og regler efter lovens indførelse, mens principperne om selvforsørgelse og kulturel homogenisering bliver dominerede i andre (Ejrnæs 2001: 16). At integrationsloven rummer disse vidt forskellige principper, finder vi interessant i forhold til vores undersøgelsesområde, idet dette også kan tænkes at yde indflydelse på, hvordan Århus Kommunes integrationsstrategier formuleres.

Integrationspolitik efter 1999

Integrationsloven er siden vedtagelsen løbende blevet ændret (Andreasen og Wiberg 2003). Særligt efter regeringsskiftet i 2001, hvor Venstre og Det Konservative Folkeparti, med Dansk Folkeparti som parlamentarisk grundlag, danner regering, har flygtninge og indvandrerpolitikken udgjort et centralt politisk område. Dette understreges blandt andet med oprettelsen af et decideret ministerium, men også en række stramninger af integrations- og udlændingelovgivningen og særlige initiativer og integrationsplaner fra regeringen³⁷, er blevet gennemført siden 2001.

To temaer synes at gå igen: det økonomiske workfare rationale, hvor *den enkelte indvandrer selv tager ansvar og viser vilje til at lade sig integrere og blive selvforsørgende* og en kulturel assimilationstankegang, der blandt andet kommer til udtryk gennem en kontraktpolitik hvor: *alle udlændinge skriver under på en kontrakterklæring om, at de vil respektere samfundets grundlæggende vær-*

³⁷ Se blandt andet *Noget for noget* (Regeringen 2004) og *Ny chance for alle* (Regeringen 2005)

dier. For eksempel at de vil overholde straffelovens regler (‘En ny chance til alle – Regeringens integrationsplan’, Regeringen 2005.).

En række lovændringer efter 2001 underbygger og styrker således det økonomiske omdrejningspunkt for integrationspolitikken, som blev fastlagt med indførelsen af integrationsloven i 1999; nemlig selvforsørgelse gennem beskæftigelse (Emerek 2003: 4, Andreasen og Wiberg 2003). Dette omdrejningspunkt for integrationsindsatsen understøttes af finansieringsomlægningen på integrationsområdet, som giver kommunerne økonomiske incitamenter til at få flygtninge og indvandrere ud på arbejdsmarkedet (Andreasen og Wiberg 2003: 1 ff.).

Det økonomiske perspektiv som gjorde sig gældende i forbindelse med den politiske og offentlige debat omkring integration og indvandring i 1990’erne, og som med selvforsørgelsesprincippet som omdrejningspunkt i integrationsloven, har som nævnt siden da stået meget stærkt i det politiske felt. Dette kom til udtryk i bogen *Udlændinges integration i det danske samfund*, som regeringens tænketank lancerede i 2001³⁸. Heri var det manglende økonomisk integration og velfærdstatens økonomiske grundlag, der blev beskrevet som Tænketankens væsentligste bekymring, og behovet for integration blev begrundet med flygtninge og indvandreres lave beskæftigelsesgrad (Emerek 2003: 8). Ligeledes satte tænketanken i 2002 et samfundsøkonomisk perspektiv i centrum med beregninger af, hvad flygtninge og indvandreres lave beskæftigelsesgrad kostede det danske samfund.

Det er ikke overraskende, at bedre integration er godt for samfundsøkonomien. Men beregningerne viser, at der er tale om meget store beløb. Groft sagt vil den manglende integration af udlændinge på arbejdsmarkedet koste den offentlige sektor ca. 23 mia. kr. årligt fra 2005 (Tænketanken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark 2002).

Det økonomiske perspektiv havde imidlertid også en anden drejning i tænketankens udspil, da det også blev kædet sammen med en fortælling om den demografiske udvikling. Budskabet i denne fortælling var, at faldende ungdomsårgange medfører, at en stadig mindre gruppe af erhvervsaktive skal forsørge en stadig større gruppe ældre, hvilket betyder, at der i de kommende årtier bliver mangel på arbejdskraft og en øget forsørgelsesbyrde for staten (Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003: 42, Tænketanken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark 2002).

³⁸ Tænketanken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark 2002: *Udlændinges integration i det danske samfund*.

Der er to årsager til det stigende forsørgelsesbehov. For det første, at der bliver betydeligt flere ældre i befolkningen, som skal forsørges af et næsten uændret antal personer i den erhvervsaktive alder. For det andet, at indvandrere og efterkommere har en relativt svag tilknytning til arbejdsmarkedet, og at netop disse gruppers andel af befolkningen vokser betydeligt (Tænk tanken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark 2002).

Den demografiske udvikling - eller fortællingen herom, har på denne måde været med til (eller er blevet brugt til) at rette yderligere fokus på flygtninge og indvandreres gennemsnitligt set lavere beskæftigelsesgrad og mod, at flygtninge og indvandrere i udbredt grad er forsørgede uden at bidrage til forsørgelsen.

Den demografiske udvikling danner imidlertid også baggrund for et andet perspektiv; et perspektiv hvori flygtninge og indvandrere ses som et økonomisk potentiale for samfundet, som ressourcer.

Flygtninge og indvandrere har bragt nye normer, værdier og kundskaber med sig fra fremmede lande og kulturer. Den mangfoldighed af mennesker, holdninger og overbevisninger, som Danmark rummer, er sammen med vores intense kontakt med andre lande [...] med til at skabe store muligheder for dynamik og fremgang. Der er med andre ord tale om betydelig tilførsel af menneskelig og økonomisk kapital [...] (Regeringen 2003).

Diskursen om flygtninge og indvandreres økonomiske og menneskelige ressourcer er på dette tidspunkt i 2003 ikke ukendt, og rationalerne der trækkes på, kan blandt andet genfindes tilbage i 1998, hvor de samler en gruppe erhvervsledere i Danmark, som argumenterer for et skifte i perspektiverne i dansk integrationspolitik. Skiftet skal effektueres gennem en ny ledelsesstrategi, der dels skal få virksomheder i Danmark til at ansætte etniske minoriteter, og dels få dem til at fokusere på de ressourcer etniske minoriteter indeholder og kan bidrage positivt med.

Det står således klart, at dominerende fortællinger i integrationsdebatten har været inden for en økonomisk og en kulturel diskurs, hvilket vi så afspejlet i integrationsloven. Lars Nelleman Thisted (2003) peger på, at de ikke er de eneste dominerende diskurser i den integrationspolitiske debat, idet han konstaterer, at der også i denne debat findes en 'humanitær'/socialansvarlighedsdiskurs med fokus på flygtninge og indvandreres rettigheder og samfundets sociale ansvar overfor disse grupper. At en sådan diskurs også gør sig gældende, så vi i integrationslovens formålsparagraf, hvor der aktiveres et ligestillingsperspektiv.

Mangfoldighedsledelsens indtog i Danmark

Op igennem 1990'erne mødes en række personale- og erhvervschefer omkring en delt bekymring vedrørende integrationsdebattens negative udtryk, og særligt omkring de tilsyneladende ringe muligheder for at få store dele af 'nydanskerne' i beskæftigelse. Som konsekvens heraf og med ønske om at: *påvirke samfundsdebatten, danskernes og nydanskernes holdninger samt den gensidige tolerance i positiv retning*³⁹ konstitueres Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet⁴⁰ i 1998 med det formål: *at nedbryde barriererne mellem nydanskerne og arbejdsmarkedet*⁴¹. Foreningen Nydansker bliver med inspiration fra det amerikanske ledelseskoncept 'Diversity Management', en af de aktive fortalere for mangfoldighedsledelse i Danmark. Til forskel fra den i USA bredere definerede managementstrategi, bliver mangfoldighedsledelse i en dansk kontekst, blandt andet i kraft af denne forening, forbundet med integration af etniske minoriteter (Thisted 2003: 16 f.).

Foreningen Nydanskers 'mantra' er, at virksomheder skal integrere nydanskere, fordi det er god forretning – ikke blot for samfundet men også for virksomhederne og med dette blander et kulturelt perspektiv sig med et økonomisk. Foreningen argumenterer, som andre fortalere for mangfoldighedsledelse, således for, at hvis der gives rum for kulturelle forskelle på arbejdspladsen, vil det medføre at flere perspektiver bringes i spil, hvilket vil lette og forbedre løsningen af de komplekse problemstillinger, som moderne virksomheder står overfor. Integration af etniske minoriteter ses således som en integration af en kulturel forskellighed, der har positiv indvirkning på produktionen og opgavevaretagelsen i virksomheden. På denne måde synes mangfoldighedsledelse samtidig at kunne forene social ansvarlighed med god forretning (Thisted 2003: 18).

Med ovenstående rationale sammenkæder foreningen en integrationsstrategi og arbejdsmarkedstilknytning og italesætter således på linie med den dominerende diskurs i indvandrer- og flygtningedebatten, et rationale om selvforsørgelse som en forudsætning for en integration i det danske samfund.

Nogle år forinden har en række forskere og politikere refereret til, hvad H.K. Rasmussen betegner som et af velfærdsstatens mest aktuelle problemer: *den demografiske fælde* (Rasmussen 1996), og som vi tidligere har været inde på, forudser han, at en stadig mindre gruppe af erhvervsaktive skal forsørge en stadig voksende og større del af befolkningen (Thisted 2003: 17).

³⁹ www.foreningen-nydansker.dk/omforeningen/historienkort.html (Læst d. 12. marts 2007)

⁴⁰ Foreningen anvender i daglig tale betegnelsen: *Foreningen Nydansker*. Dette vil også være praksis i denne rapport.

⁴¹ www.foreningen-nydansker.dk/omforeningen/index.html (Læst d. 11. marts 2007)

Ud fra et business imperativ, hvor det først og fremmest er *forretningen*, der tænkes på, kan man hævde, at der med mangfoldighedsledelsens italesættelse af etniske minoriteter som en ressource klares to store udfordringer med én metode: integrationsdebattens vel sagtens største (og kraftigst italesatte) udfordring, nemlig at afvikle de høje ledighedsprocenter for etniske minoriteter ved at se 'dem' og 'deres' evner som potentialer for virksomhederne, samtidig med at virksomhederne ikke ender i flaskehalsproblematikker, hvor det ikke er muligt at skaffe tilstrækkeligt med arbejdskraft, blandt andet forklaret ved 'de små årgange'.

Der er altså ikke tegn på, at Foreningen Nydansker havde ambitioner om at ændre på de målsætninger, der var for integrationsindsatserne og som blev yderligere cementeret med integrationsloven fra 1998, men derimod at italesætte og forklare en integrationsstrategi/politik inden for en diskurs om flygtninge og indvandrere, med fokus på de i høj grad økonomisk definerede ressourcer de skulle og kunne tilføre virksomhederne.

Da det integrationspolitiske indhold er tæt forbundet med det arbejdspolitiske, er det muligt, at der politisk har været stor lydighed overfor de muligheder mangfoldighedsledelse som koncept, og som mulig 'løsning' på integrations/ arbejdsmarkedsspørgsmål kunne afstedkomme. Navnlig fordi tilhængerne af det politisk skabte imperativ mellem integration og beskæftigelse blev modsvaret af mangfoldighedsledelsens retorik.

Regeringen omtalte eksplicit Diversity Management (mangfoldighedsledelse) som et integrationsredskab i forbindelse med udviklingen af en ny integrationspolitik i 2002.

Internationale erfaringer med "Diversity Management" viser, at mange erhvervsvirksomheder har store fordele ved at tage udgangspunkt i mangfoldighed og et nuanceret syn på medarbejderes kompetencer og samarbejde⁴²

En anden eller yderligere tolkning kan pege på, at der med mangfoldighedsledelse åbnes op for muligheder, der betyder, at den da – og nuværende integrationstilgang med beskæftigelse som et centralt succeskriterium kan opretholdes, intet behøver, lovgivningsmæssigt, at blive ændret, og forskellen er således at finde i den politiske italesættelse og repræsentation af etniske minoriteter, der skifter fra et fokus på de problemer som integrationen af etniske minoriteter afstedkommer, til de ressourcer der kan aktiveres med en sådan integration.

⁴² www.nyidanmark.dk/resources.ashx/Resources/Publikationer/Regeringsinitiatier/2002/ny_integrationspolitik.pdf

En vellykket integration afhænger ikke kun af den enkelte nytilkomne udlænding. Det er et fælles samfundsanliggende [...] Men mangfoldigheden stiller os overfor nye opgaver. Vi skal finde ud af, hvordan vi bedst introducerer nytilkomne udlændinge til det danske samfund og gør det til noget selvfølgelig, at de fortsat tager vare på deres eget liv. Hvis det lykkes, vil det få stor og gavnlig betydning, ikke blot for de nyankomne og deres efterkommere, men for velfærdssamfundet [...] (Integrationsministeriet 2003, citeret i Thomsen 2004: 16)

Vi har valgt et lille udvalg af nedslagspunkter til at beskrive dele af mangfoldighedsledelsens fremkomst i Danmark, og herved blandt andet illustreret, at mangfoldighedsledelse i den offentlige og politiske debat i Danmark italesættes som et fænomen, som rækker ud over de virksomheder, der gør brug af denne ledelsesform, idet mangfoldighedsledelse blander sig i den integrationspolitiske debat som en ny fortælling, der tilskriver betydning til etniske minoriteter og integration. Integration bliver i den offentlige debat og på den politiske scene i Danmark i stigende grad betragtet som lig med inklusion på arbejdsmarkedet, og omdrejningspunktet i dansk integrationspolitik er selvforsørgelse gennem beskæftigelse (Caswell 2005: 37, Hvenegård-Lassen 2005: 6) Til et sådant syn passer mangfoldighedsledelse perfekt ind som en fortælling om, hvordan en sådan inklusion, eller integration om man vil, kan og bør finde sted.

Vi vil, nu rette opmærksomheden mod Århus Kommune og deres brug af mangfoldighedsledelse som en strategi til integration af etniske minoriteter.

5 - Analysedel 1 - 'Strategisk Niveau'

Indledning

Mangfoldighedsledelse er som beskrevet et flertydigt begreb, der dækker over en række forskelligartede strategier og tiltag, ligesom den mangfoldighed, der med mangfoldighedsledelse rettes fokus imod, kan defineres på mange måder.

I nærværende undersøgelse af Århus Kommunes brug og forståelse af mangfoldighedsledelse vil det ikke være formålsdigt at anskue Århus Kommune som en homogen størrelse med en tilsvarende homogen opfattelse af, hvad og hvem 'de mangfoldige' er, af den simple grund, at en sådan homogenitet ikke findes. Derfor skal de, af os udvalgte, empiriske nedslagspunkter i Århus Kommune betragtes som forskellige former for udtryk for, hvordan mangfoldighedsledelse opfattes inden for et specifikt rum, hvori særlige relationer gør sig gældende, og som derfor ikke nødvendigvis kan sidestilles med andre mangfoldighedspraksisser i kommunen.

Vi vil i dette kapitel lægge ud med at belyse, hvordan mangfoldighedsindsatser italesættes i Århus kommune, og hvordan disse sættes i forbindelse med en række af Århus Kommunes indsatser overfor etniske minoriteter, på hvad vi har valgt at kalde 'strategisk niveau' i Århus Kommune⁴³. Vi vil således belyse, hvordan kommunens mangfoldighedsledelsesstrategi og indsatser italesættes på det niveau i kommunen, hvor politikker⁴⁴ og indsatser, som er gældende for hele organisationen bliver defineret.

Den indsamlede empiri omhandlende mangfoldighedsindsatser produceret på strategisk niveau og decentralt niveau i Århus Kommune, har vi erfaret i overvejende grad trækker på rationaler og forståelser, der italesætter mangfoldighed, mangfoldighedsindsatser og særlige indsatser overfor etniske minoriteter igennem det, vi med inspiration fra Jacob Lauring (jf. kapitel 3) vil betegne som henholdsvis en 'socialansvarlighedsdiskurs' og en 'forretningsdiskurs'. I én diskurs er det således ambitionen om antidiskrimination og lige adgang til organisationen, der er dominerende for strategierne, mens der i den anden er et mere utilitaristisk perspektiv tilknyttet, hvor spørgsmål om nytteværdi og pragmatisk udnyttelse af menneskers mangfoldighed i forretningsøjemed er central.

⁴³ Belysningen af hvordan mangfoldighedsledelse italesættes fra strategisk niveau, vil som beskrevet i kapital 1 hovedsageligt trække på dokumenter, hvoraf de fleste er at finde på kommunens hjemmeside, samt tryksager (foldere og pjecer mm.), produceret til intern og ekstern brug i kommunen.

⁴⁴ Når vi referer til *politikker* i denne forbindelse er det eksempelvis til flygtninge og indvandrerpoltikken fra 1996, integrationspolitikken fra 2007(forventes vedtaget foråret 2007) og personalepolitikken fra 2000.

Inddelingen i de to diskurser vil være en del af analysestrategien i det følgende, og vi vil blandt andet igennem disse søge at vise den flertydighed, der er i måden som mangfoldighedsledelse italesættes på. Vi vil undersøge, hvilke former for mangfoldighed, der anses som relevante i de konkrete sammenhænge, og hvilke konsekvenser disse har for repræsentationerne af den Anden. Inden for de to diskurser vil vi ligeledes vise, hvilke forståelser af integration, der repræsenteres.

Disse to diskurser, og ikke mindst deres sammenblanding, vil således udgøre et analytisk snit analyse igennem, ikke bare strategisk niveau, men ligeledes i analyserne af det decentrale niveau⁴⁵.

Kommunens mangfoldighedspolitik og indsatser er beskrevet i en mængde officielt materiale, heriblandt en række dokumenter, som er udmeldt på ledelsesniveau, hvilket betyder, at det er materiale, der er produceret og godkendt som udtryk for Århus Kommunens officielle politikker og strategier. Dette materiale kan siges at være medvirkende til at konstituere kommunens 'ansigt' udadtil men er ligeledes indadrettet, idet det beskriver en række forhold, som medarbejdere, ansat i Århus Kommune, skal efterleve. Materialet skal derfor tages til indtægt som udsagn, der er udarbejdet med en særlig hensigt, og i nogle tilfælde også med en specifik målgruppe for øje. En del vil derfor have til formål at beskrive særlige forhold, der primært retter sig mod lederne i de enkelte afdelinger, for eksempel omkring rekruttering, mens andet materiale kan være tiltænkt en bredere offentlighed.

I en dansk kontekst defineres mangfoldigheden i mangfoldighedsledelsessammenhæng, som beskrevet, oftest som værende etnisk, og mangfoldighedsledelse sættes, blandt andet på denne baggrund, ofte i relation til integration af flygtninge og indvandrere. Ligesom der er mange måder at definere mangfoldighed og mangfoldighedsledelse på, så kan der imidlertid være mange forskellige årsager til, at virksomheder vælger at arbejde med mangfoldighedsledelse, og en sammenkædning mellem integration og mangfoldighedsledelse er ikke på forhånd givet. Det må således undersøges i den konkrete kontekst, om en sådan kobling finder sted. I den indledende del af analysen vil vi derfor ligeledes belyse, hvordan mangfoldighedsledelse og integration kædes sammen i officielle dokumenter fra Århus Kommune.

⁴⁵ Selvom vi vil belyse empirien gennem en analytisk inddeling i disse to diskurser, vil vi imidlertid forholde os åbne overfor rationaler, der falder uden for disse diskurser, og disse vil vi søge at medtage frem for at udelukke, idet de vil blive betragtet som bidragende til at illustrere flertydighed og forhandling i forhold til mangfoldighedsledelse i Århus Kommune.

Men først vil vi belyse lidt af baggrunden for en sådan sammenkædning af mangfoldighedsledelse og integration i Århus Kommunen og fremstille nogle overordnede betragtninger om Århus Kommune som organisation, som er centrale i den forbindelse.

Kommunens særlige rolle i relation til integration af flygtninge og indvandrere

Århus Kommunen er på en række områder særegen i forhold til andre virksomheder, der også gør brug af mangfoldighedsledelse.

Århus Kommune er en offentlig institution, og dette bevirker, at den indtager en særlig position i samfundet blandt andet i kraft af, at kommunen af staten er pålagt varetagelsen af bestemte opgaver. Der er således knyttet en række særlige krav og forventninger til kommunen i kraft af dens position som offentlig institution, og en stor del af de arbejdsopgaver, som Århus Kommune varetager, kan betragtes som socialpolitiske og velfærdsstatslige opgaver.

Århus Kommune er også en særlig organisation, fordi den er en politisk ledet organisation, som både har ansvar for politikker, heriblandt integrationspolitikker, der er rettet 'udad' organisationen, mod kommunens borgere, og for politikker, der er rettet 'indad' i organisationen, mod Århus Kommunes ansatte. Dette på én gang interne og eksterne perspektiv/ansvar er et vilkår for Århus Kommune.

Århus Kommune vedtog i 1996, som den første kommune i Danmark, en egentlig flygtninge og indvandrepolitik, som senere blev omdøbt og i dag refereres til som Integrationspolitikken (Bruun 1996: 6, Udkast til ny integrationspolitik 2007: 3) Når vi fremhæver dette, er det fordi Ligestillingsudvalget retrospektivt italesætter denne politik som en del af kommunens mangfoldighedsstrategi (Indstilling til MIA- prisen 2005: 5).

I forhold til at belyse hvordan mangfoldighedsledelse italesættes i Århus Kommune, er det centralt at holde sig for øje, at kommuner fra 1999 som nævnt fik overdraget ansvaret for udmøntning af integrationsloven (jf. kapitel 4), hvis omdrejningspunkt er selvforsørgelse gennem beskæftigelse. Til at varetage disse opgaver modtager kommunerne et økonomisk tilskud af staten. Dette tilskud gives ud fra et system, som er udformet således, at kommunen har et økonomisk incitament til at få flygtninge og indvandrere ud på arbejdsmarkedet, idet staten yder et grundtilskud til kommunerne,

uanset om den enkelte flygtning eller indvandrer er selvforsørgende eller ej⁴⁶ (Andreasen og Wiberg 2003).

Mangfoldighedsledelse er grundlæggende en ledelsesstrategi, som er udviklet til at lede en mangfoldig personalesammensætning og er som sådan rettet 'indad' mod en organisations ansatte og er en del af kommunens personalepolitik. Århus Kommunes integrationspolitik er i modsætning hertil en politik, som er gældende for kommunen som helhed. Men når Århus Kommune, som vi senere skal se, i officielle dokumenter italesætter mangfoldighed som en overordnet vision, og integrationspolitikken som noget der hører ind under denne, udviskes skellet mellem udadrettede og indadrettede politikker.

Ved at italesætte 'plads til mangfoldighed' som et overordnet mål for kommunen som helhed, fremstår Århus Kommune som en organisation, der selv søger at indfri de krav og forventninger, som organisationen har til kommunens borgere og virksomheder. Det gælder eksempelvis de krav og forventninger, der kommer til udtryk i principperne for kommunes integrationspolitik, hvor det hedder, at *integrationen ikke er et ansvar for det offentlige alene. Det er ligeledes nødvendigt med en indsats fra det øvrige civilsamfund* (Principper for Århus Kommunes nye integrationspolitik 2005: 4).

Mangfoldighedsledelse kan tænkes at have en vis signalværdi overfor kommunens borgere og byens erhvervsliv. Når kommunen søger at fremme en integrationspolitik, som tager udgangspunkt i en vision, der hedder, at integration skal være byens styrke, så er det oplagt, at Århus Kommune som organisation går foran og viser, hvordan integration kan være sådan en styrke frem for et problem, ved blandt andet at italesætte etnisk mangfoldighed i organisationen som efterstræbelsesværdig. Koblingen mellem mangfoldighedsindsatser og integrationspolitikker kan tilbyde et svar på, hvorfor og hvordan en integrationsproces skal foregå, inden for, som uden for, Århus Kommune.

Man har i kommunen fra centralt hold valgt, at der årligt skal følges op på, hvordan det i de enkelte afdelinger ser ud i forhold til opfyldelsen af det i integrationspolitikken fastsatte kvantitative mål for andelen af ansatte med anden etnisk baggrund end dansk og denne indsats italesættes som en del af kommunens mangfoldighedsledelsesstrategi (Indstilling til MIA- prisen 2005: 5 og 9). Herved fun-

⁴⁶ Grundtilskuddet ydes uanset, om den enkelte udlænding modtager introduktionsydelse. De kommuner, som har udlændinge, der ikke modtager introduktionsydelse, har således et overskud på grundtilskuddet, idet de får tilskud til en udgift de ikke har. Hertil kommer, at grundtilskuddet også ydes, hvis en udlænding kommer i beskæftigelse (Andreasen og Wiberg 2003).

gerer måltallene blandt andet som et styringsredskab for den centrale ledelse. En leder i kommunes personaleafdeling beskriver brugen af måltallene således:

Vi måler stadigvæk, hvor mange er det, vi har, det måler vi en gang om året, og så er der altså ikke ligefrem ros til de afdelinger, der ligger lavt. Borgmesterens afdeling ligger utroligt lavt. Og det bliver direktørerne også målt på rent politisk (Mette s.2 linje 42).

Måltallene kan således fungere som incitament internt i organisationen i de decentrale afdelinger, samtidig med, at de kan have en signalværdi udadtil.

Indadtil kan de bruges til at måle de enkelte afdelingers, og den samlede organisations, evne til at efterleve retfærdighed og undgå diskrimination⁴⁷. Der er således nogle afdelinger og forvaltninger, der påskønnes for deres særlige indsats gennem opfyldelsen af måltallene, mens andre kan blive 'hængt ud' for ikke at gøre tilstrækkeligt. Hvorvidt de centralt definerede kvantitative mål er nået, kan man således vælge at se som udtryk for graden af 'social ansvarlighed' i Århus Kommune. Vi mener dog, at dette må betragtes mere nuanceret og at 'pæne tal' i sig selv kun siger noget om en numerisk inklusion, eller numerisk repræsentativitet, af etniske minoriteter i organisationen, men derimod intet om hvilke inklusions/integrationsprocesser, der frem mod 'målet' tages i brug.

Udadtil kan måltallene bruges til at sende en række signaler til forskellige aktører. Til Århus kommune som helhed, herunder erhvervslivet, sendes der et signal om, at kommunen 'går forrest', og dermed indirekte opfordrer andre til at tage en del af ansvaret for at få flere etniske borgere i arbejde. Samtidig må det forudsættes af Århus Kommune, at måltallene kan betragtes som en art vidnesbyrd om, at etnisk heterogene arbejdspladser er og bør være mulige at realisere. Landspolitikerne kan ligeledes tænkes at være en målgruppe, for det signal opfyldelsen af måltallene sender, idet Århus Kommune dels viderefører eller reproducerer en dominerede diskurs fra Integrationsloven om, at man for at blive (betragtet som) integreret først og fremmest må være i arbejde og dels kan fungere som det 'gode eksempel'.

Med reference til Järvinen og Mik-Meyer kan man hævde, at Århus Kommune i vid udstrækning kan betragtes som en institutionel organisation. Således kan det siges, at en stor del af kommunens arbejde ikke tager udgangspunkt i veldefinerede teknologier, hvis effektivitet kan måles og vejes,

⁴⁷ Bemærkelsesværdigt er det, at det af Ligestillingsudvalgets materiale om kommunens mangfoldighedsindsatser ikke fremgår, at der er måltal for andre grupper end etniske minoriteter. Ligestillingsudvalget kæder således ikke centralt fastsatte måltal for andre grupper, sammen med kommunes mangfoldighedsledelsesindsatser.

men derimod bygger på ”rationaliserede myter”, dvs. allehånde forestillinger om for eksempel sociale problemers karakter og relevante redskaber til løsning af dem, som er rationaliserede, fordi de tages for givne og deles af et flertal inden for den givne kulturelle kontekst (Järvinen og Mik-Meyer 2003: 61). Kendetegnet for institutionelle organisationer er på den baggrund, ifølge Järvinen og Mik-Meyer, at de i almindelighed opnår deres legitimitet gennem konformitet med de forventninger til organisationen, der er herskende i samfundet.

At Århus Kommune, i kraft af rollen som offentlig virksomhed og som ansvarlig for udmøntningen af integrationsloven, forventes at spille en væsentlig rolle i integrationsspørgsmål, kan tænkes afspejlet i de argumenter for mangfoldighed, som findes i kommunes officielle dokumenter. Ved at gøre brug af argumenter for mangfoldighedsledelse, der omhandler organisationens sociale ansvar, kan kommunen således tænkes at leve op til dominerende samfundsforventninger og kan herigenom - hvis man tager Järvinen og Mik-Meyers ord for pålydende, opnå legitimitet.

Som vi i det følgende skal se, sammenkædes mangfoldighedsledelse og integration af etniske minoriteter i officielle dokumenter fra Århus Kommune, hvilket vi mener, skal ses i relation til, den måde som mangfoldighedsbegrebet fra central hold i kommunen blandt andet italesættes inden for en socialansvarlighedsdiskurs.

Denne diskurs har som centralt omdrejningspunkt fokus på gruppetilhørsforholdet frem for individuelle forskelle. Når målet inden for en social ansvarlighedsdiskurs i høj grad er at bekæmpe strukturelle uligheder, der kan tilbageholde individer på grund af deres gruppetilhørsforhold, er det nærliggende, at sætte mangfoldighedsledelse i relation til politikker, der er rettet mod bestemte grupper. Dette er netop hvad der gøres i officielle dokumenter fra Århus Kommune, når handicap- og integrationspolitik sammenkøbes med kommunes mangfoldighedsstrategi.

Mangfoldighedsledelse i Århus Kommune

Der findes ikke en samlet formuleret 'mangfoldighedsledelsespolitik' forstået som ét dokument, der beskriver Århus Kommunes mangfoldighedsledelsesstrategier og mangfoldighedsindsatser i deres helhed. Mangfoldighed beskrives i Århus Kommunes officielle dokumenter derimod gennemgående som en overordnet målsætning og strategi for kommunen, som afspejles i kommunens politikker (Indstilling til MIA- prisen 2005, Principper for Århus Kommunes nye integrationspolitik 2005, Århus Kommunes vision og værdigrundlag⁴⁸).

Af Århus Kommunes hjemmeside fremgår det, at Byrådet i 2003 fastsatte en vision for Århus Kommune som helhed, der har 'plads til forskellighed og mangfoldighed' som mål. Visionen skal ifølge hjemmesiden *fungere som et overordnet pejlemærke for den udvikling, Byrådet ønsker i Århus, og udgør på den måde det øverste lag i Århus Kommunes målhierarki*⁴⁹.

Kommunens integrationspolitik beskrives i dokumenterne som én af de politikker, der skal afspejle den overordnede vision, og herved kobles kommunens mangfoldighedsstrategi og integrationspolitik (Principper for Århus Kommunes nye integrationspolitik 2005). Visionen lyder som følger:

Århus – en god by for alle.

Der skal være plads til forskellighed og mangfoldighed.

*Integration skal være vores styrke*⁵⁰.

I visionen sættes begreberne integration og 'plads til mangfoldighed' i relation til hinanden, og der lægges med ordlyden *integration skal være vores styrke* op til den forståelse, at integration - af forskellighed og mangfoldighed, er noget som Århus Kommune kan bruge til noget positivt.

Herved lægges der med visionen afstand til en 'mangel-diskurs' i forhold til integrationen af flygtninge og indvandrere og deres 'anderledeshed'. Samtidig lægges der med visionen afstand til en diskurs, hvor strategien for integrationspolitikker beskrives som assimilation.

Ud fra læsningen af en række af kommunens officielle dokumenter, hvori kommunens brug af mangfoldighedsledelse italesættes, tegner der sig et samlet billede af, at kommunens mangfoldighedsindsats består af en mængde forskelligartede indsats. I dokumenterne beskrives således indsats som eksempelvis lederuddannelse, førlederkursus for etniske minoriteter, idékatalog, målsætning i forhold til den numeriske sammensætning af medarbejdere, mentorordninger samt holdnings-

⁴⁸ http://www.aarhuskommune.dk/portal/politik/politikker/vision_og_vaerdigrundlag?_page (Læst d. 13. april 2007)

⁴⁹ http://www.aarhuskommune.dk/portal/politik/politikker/vision_og_vaerdigrundlag?_page. (Læst d. 19. marts 2007)

⁵⁰ http://www.aarhuskommune.dk/portal/politik/politikker/vision_og_vaerdigrundlag?_page=en_vision_for_aarhus.htm (Læst d.17. april 2007)

bearbejdning gennem diverse pjecer, kurser, temadage med videre som værende dele af kommunens mangfoldighedsstrategier og indsatser (Indstilling til MIA- prisen 2005, Beskrivelse af Ligestillingsudvalgets arbejdstema 'mangfoldighed'⁵¹, Mangfoldige arbejdspladser... hvordan?, Plads til forskellighed 2004, m.fl.). Indsatserne beskrives i dokumenterne som forankrede i kommunens nedskrevne visioner og værdier samt i personalepolitikken. Kommunens mangfoldighedsledelsesindsatser italesættes således dels som en mængde indsatser, der mere eller mindre uafhængigt udføres decentralt i de enkelte afdelinger/forvaltninger og dels som centralt definerede målsætninger, ledelsesstrategier og personalepolitikker, som skal katalysere de decentrale indsatser.

Århus Kommune består af mange forskellige afdelinger med forskelligartede ansvarsområder og arbejdsopgaver, og personaleledelsen er decentraliseret til de enkelte afdelinger⁵². Hermed menes at der udformes generelt gældende rammer og politikker for personaleområdet fra centralt hold, men at de konkrete ledelsesstrategier for ansættelse, fastholdelse, efteruddannelse osv. udarbejdes lokalt i de enkelte afdelinger inden for de overordnede rammer. Det er også gældende for kommunens mangfoldighedsstrategi, at den konkrete udformning af de decentrale indsatser og ledelsesstrategier er lagt ud til de enkelte afdelinger.

I pjecen *Mangfoldige arbejdspladser... hvordan?*, som Ligestillingsudvalget har udarbejdet, gives der forslag til, hvordan medarbejdere og ledere i de enkelte afdelinger kan implementere kommunens mangfoldighedspolitik i deres afdeling. Heri lyder det eksempelvis således:

Lav en plan for, hvordan i vil starte arbejdet med mangfoldighed i jeres afdeling/forvaltning. Beskriv hvilke konkrete aktiviteter, i vil sætte i gang, hvornår det skal ske, og hvilke resultater i vil opnå. Gør resultaterne målbare⁵³.

Det at pjecen bærer navnet 'inspirationskatalog' og indeholder *gode råd til hvordan i kommer videre på jeres egen arbejdsplads* (Ibid.) indikerer i sig selv, at det i høj grad er op til de enkelte afdelinger at udforme den konkrete mangfoldighedsindsats. Det samme billede tegnes i ovenstående citat, idet medarbejdere og ledere opfordres til selv, at udarbejde en plan for arbejdet med mangfoldighed og til selv at beskrive aktiviteter, mål og tidshorisont i den forbindelse. Der lægges med pjecen derimod ikke op til diskussion af, om mangfoldighedsledelse er noget kommunen skal anvende. Ved at opfordre de enkelte afdelinger til at formulere *en mangfoldighedspolitik*, og i detaljer beskri-

⁵¹ http://www.aarhuskommune.dk/view/politik/udvalg/ligestillingsudvalget/view_col2_tanjas_test.emne?_page=732051 (Læst d.15. april 2007)

⁵² http://www.aarhuskommune.dk/portal/organisation/aarhus_kommune_generelt/organisationsdiagram_for_aarhus_kommune (Læst d. 19. marts 2007)

⁵³ Århus Kommunes Ligestillingsudvalg 2004 på: <http://www.makkerskabsprojektet.socialfonden.net/default.asp?id=44> (Læst d. 2. februar 2007)

ve målene for denne politik (Ibid.), synes det at være strategien bag pjecen, at medarbejdere og ledere i de enkelte afdelinger via udformningen og diskussioner af afdelingens egen politik for mangfoldighed, skal tilegne sig værdigrundlaget i kommunens overordnede mangfoldighedsvision og gøre den til 'deres egen'. Samtidig kan en pjece med *gode råd* tænkes at være med til, at skubbe udformningen af de enkelte afdelingers mangfoldighedspolitik og indsatser i en bestemt retning, eksempelvis når der i pjecen opfordres til at gøre *resultaterne* af mangfoldighedsindsatserne *målbarre*. Det er en langt mere håndgribelig opgave at måle en mangfoldighedsindsats, der er rettet mod at øge antallet af ansatte tilhørende bestemte sociale kategorier, end det er at måle resultaterne af en indsats, der er rettet mod at udnytte medarbejdernes mangfoldige ressourcer til at fremme kreativitet og nytænkning. Det må således være vanskeligt at gennemskue, om en eventuelt øget grad af kreativitet og innovation skyldes udnyttelse af medarbejdernes mangfoldighed, ikke mindst fordi innovation og kreativitet er socialt forhandlede og dermed foranderlige begreber, ligesom de forskelle der udpeges som relevante i definitionen af mangfoldighed er det.

I og med at det på denne måde i høj grad er op til de enkelte afdelinger at udforme deres egen mangfoldighedspolitik og indsatser, åbnes der op for forhandling af, hvordan mangfoldighedsledelse skal defineres og bedrives i Århus Kommune, og der gives rum til flertydighed i kommunens mangfoldighedsstrategi. Dette perspektiv vil vi senere uddybe i forbindelse med analysen af vores interviewmateriale.

Den overordnede mangfoldighedsledelsesstrategi, som defineres på strategisk niveau, har, i kraft af at der er tale om en strategi som er indarbejdet i kommunes personalepolitik, kommunaldirektøren i spidsen og personaleafdelingen som centralt organ. Men det er kommunens Ligestillingsudvalg som, at dømme efter mængden af materiale og indsatser, der er igangsat herfra, spiller en af hovedrollerne i forhold til formidlingen og definitionen af den overordnede mangfoldighedsledelsespolitik og -strategi. Således er det i høj grad fra Ligestillingsudvalget at mangfoldighed og mangfoldighedsledelse italesættes som et instrument til at møde forskellige personalemæssige udfordringer, herunder ligestillingsspørgsmål i relation til blandt andet køn og etnicitet⁵⁴. Ligestillingsudvalget italesætter også sig selv som de ansvarshavende for, at mangfoldighedsledelse igennem tiden er blevet indarbejdet i organisationen:

⁵⁴ Ligestillingsudvalget blev nedsat af Århus Byråd i 10. februar 1988.

http://www.aarhuskommune.dk/view/organisation/personaleforhold/ligestillingsudvalget/view_col2_tanjas_test.emne?page=657486 (Læst d. 19. marts 2007)

Århus Kommunes Ligestillingsudvalg har gennem mange år arbejdet målrettet med mangfoldighed, således at det nu afspejler sig i mange af kommunens politikker og handlinger (Indstilling til MIA- prisen 2005).

Hvorom alting er, så er det i vid udstrækning Ligestillingsudvalget, der er det ansvarlige organ for udarbejdelsen af det skriftlige materiale, der omhandler Århus Kommunes brug og forståelse af mangfoldighed og mangfoldighedsledelse⁵⁵.

Fokusområderne for Ligestillingsudvalgets arbejde er siden starten af 1990'erne blevet udbygget og er gået fra primært at have et kønsorienteret fokus, særligt *lige løn uanset køn*, til at have tre hovedtemaer⁵⁶ hvoraf *mangfoldighed* udgør det ene (Ibid.).

Kommunens arbejde med mangfoldighedsledelse går, ifølge dokumenterne, tidsmæssigt forud for vedtagelsen af kommunens overordnede vision. Således fremgår det blandt andet, at Ligestillingsudvalget i 2000 indledte en længerevarende kampagne kaldet '*Plads til forskellighed*' og i forbindelse hermed nedsatte '*Arbejdsgruppen vedrørende mangfoldighed*', der skulle understøtte den fælles personalepolitik, som blev indført i 2000 (Plads til forskellighed 2000: 6). Kampagnens omdrejningspunkt er personalepolitikens målsætning om:

... at alle medarbejdere i Århus Kommune skal have ligeværdige arbejds-, trivsels- og udviklingsbetingelser uanset køn, alder handicap, fag, race, hudfarve, religion, politisk anskuelse, seksuel orientering eller national eller etnisk oprindelse (Plads til forskellighed 2000: 6).

Derudover har kampagnen som målsætning: *At Århus Kommune bliver kendt som en arbejdsplads med plads til forskellighed* (Ibid.). Som et led i denne kampagne, har Ligestillingsudvalget blandt andet udformet informationsmateriale om mangfoldighed på arbejdspladsen, gennemført konference med temaet 'plads til forskellighed', hvor der blev udarbejdet handlingsplaner for kommunens afdelinger, lavet idékataloger til kommunens magistratsafdelinger og gennemført holdningsundersøgelser, hvori det skulle dokumenteres: [...] *hvorledes det står til med at skabe plads til forskellighed på de kommunale arbejdspladser* (Plads til forskellighed 2000: 4)⁵⁷.

⁵⁵ http://www.aarhuskommune.dk/view/organisation/personaleforhold/ligestillingsudvalget/view_col2_tanjas_test.emne?page=732051 Jf. sidste punkt under *Arbejdsopgave* (Læst d. 19. marts 2007)

⁵⁶ De tre temaer er: *Mangfoldighed, Lige løn uanset køn* og *Mainstreaming (at medtænke køn i al planlægning og forvaltning)*. http://www.aarhuskommune.dk/portal/organisation/personaleforhold/ligestillingsudvalget?page=side_4.htm (Læst d. 19. marts 2007)

⁵⁷ Der er på indeværende tidspunkt gennemført 2 af disse holdnings/ spørgeskemaundersøgelser; én i 2000 og senest en fra 2004.

Ligestillingsudvalget består af seks byrådsmedlemmer samt en ledelsesrepræsentant fra hver af kommunens seks magistratsafdelinger og en medarbejderrepræsentant fra hver af kommunens seks hovedsamarbejdsudvalg⁵⁸. Denne sammensætning afspejler, at der i Århus Kommune er et institutionaliseret samarbejdssystem, og at der således er tradition for samarbejde på alle niveauer. Styrkelsen og udviklingen af samarbejdet mellem ledelsen – den politiske og administrative - og medarbejdere fra centrale og decentrale afdelinger med henblik på at sikre alle ansatte medindflydelse er således en officiel målsætning for kommunens personalepolitik (Lokalaftale om medindflydelse og medbestemmelse i Århus Kommune 1999).

Når vi argumenterer for, at man ikke kan betragte organisationen *Århus Kommune* som en homogen størrelse samtidig med, at de dokumenter vi anvender her, primært har én afsender, nemlig Ligestillingsudvalget, tager vi i betragtning, at de officielle dokumenter er skabt i kontekster, hvor særlige strategier og politikker er på spil og ikke med nødvendighed afspejler de forskellige forståelser, af hvad det vil sige at være og lede en mangfoldig arbejdsplads, i alle kommunens forskellige afdelinger. Ved at inddrage vores interviewmateriale vil vi senere i dette kapitel belyse, hvordan ledere og en medarbejder fra forskellige decentrale afdelinger, og mere praksisorienterede kontekster i kommunen, italesætter brugen af mangfoldighedsledelse. Herved åbner vi op for at belyse mulig diversitet i begrundelser og perspektiver for arbejdet med mangfoldighedsledelse mellem forskellige afdelinger og niveauer i kommunen.

I ovenstående har vi set, at der på strategisk niveau i Århus Kommune laves en sammenkobling af integrationspolitik og mangfoldighedsledelse. Et væsentligt spørgsmål i den følgende analyse vil være, hvilke integrationsformer mangfoldighedsledelse lægger op til. Vi har konstateret, at den konkrete udformning og definition af mangfoldighedsindsatser i høj grad er lagt ud til de decentrale afdelinger, og at der herved gives rum til flertydighed i kommunens mangfoldighedsstrategi. Hvordan dette åbner op for en strategisk brug af mangfoldighedsledelsesbegrebet og for flertydighed i forhold til repræsentationer af forskellighed, særlig defineret på baggrund af etnicitet, vil ligeledes være et fokus for denne analyse.

Argumenter for mangfoldighed

Der er i de officielle dokumenter om Århus Kommunes mangfoldighedspolitikker og indsatser et vidt spænd af argumenter for kommunens arbejde med at fremme en mangfoldig medarbejdersam-

⁵⁸http://www.aarhuskommune.dk/view/organisation/personaleforhold/ligestillingsudvalget/view_col2_tanjas_test.emne?page=657486 (Læst d. 19. marts 2007)

mensætning og for at værdsætte mangfoldighed som noget positiv. Vi vil i det følgende illustrere, hvordan mangfoldighedsledelse på 'strategisk niveau' italesættes inden for en forretnings – og en socialansvarlighedsdiskurs.

Når vi finder det relevant analytisk at opdele argumenterne for mangfoldighedsledelse i en skelnen mellem to diskurser, er det fordi, argumenterne trækker på rationaler, der kan ses som indbyrdes modstridende, og fordi disse rationaler har indflydelse på, hvordan etnicitet betydningstillægges i kommunens mangfoldighedsstrategi og således på, hvordan etniske minoriteter repræsenteres som en relevant kategori i kommunens mangfoldighedsledelsesstrategier og indsatser.

Vi har, for at tydeliggøre hvordan argumentationerne for kommunens mangfoldighedsstrategi trækker på to forskellige diskurser, valgt indledningsvist at belyse de to diskurser hver for sig for herefter at illustrere, hvordan de aktiveres i forbindelse med hinanden i det empiriske materiale.

Vi vil lægge ud med at rette fokus mod, hvordan der gøres brug af argumenter, som skriver sig ind under en forretningsdiskurs.

Mangfoldighedsledelse som forretningsstrategi

I de officielle dokumenter, som har Ligestillingsudvalget som afsender, fremstilles mangfoldighedsledelse i vid udstrækning som en *nødvendighed*. I et debatoplæg til holdningsundersøgelsen 'Plads til forskellighed 2000' lyder det eksempelvis således:

På lederplan er der i dag internationalt en udbredt opfattelse af, at det er nødvendigt at satse på en meget forskelligartet medarbejderskare – både på offentlige og private arbejdspladser (Plads til forskellighed 2000: 4).

Rationalet om mangfoldighedens nødvendighed underbygges i de officielle dokumenter af en række argumenter, som vi her vil vise et udpluk af.

Ligestillingsudvalget gør i forbindelse med udarbejdelsen af 'Plads til forskellighed', brug af et samfundsøkonomisk rationale i argumentationen for, at Århus Kommune skal åbne op for en mangfoldig sammensat medarbejderskare.

Der bliver talt meget om, at arbejdsstyrken de næste år bliver mindre. Samtidig bliver de, der skal forsørges af samfundet, flere. Denne kendsgerning er et element i behovet for at skabe plads til forskellighed på arbejdspladserne (Plads til forskellighed 2004: 4).

Ligestillingsudvalget gør på denne måde brug af 'et demografisk argument' for mangfoldighedens nødvendighed, idet det beskrives som en kendsgerning, at samfundet i fremtiden vil mangle arbejdskraft. Følger vi citatet, så skal demografiske fremskrivninger virke som motivationsfaktor i

forhold til at rekruttere 'mangfoldigt'. Mangfoldighed repræsenteres således ikke som noget, man nødvendigvis ville vælge, hvis der var andre muligheder tilstede. I stedet fremstilles det som en kendsgerning, at der i fremtiden vil være mangel på arbejdskraft, og at dette nødvendiggør en mangfoldighedsstrategi. Mangfoldighed italesættes med andre ord ikke som noget, der skal tilføre organisationen noget nyt udover arbejdskraft. Et sådant rationale kan derved lægge op til en assimilationsstrategi, hvor forskelligheder i praksis søges nedtonet så nye medarbejdere kan indgå som en del af en nuværende 'arbejdspladskultur'.

Ved brugen af et demografisk baseret argument, kan det være væsentligt at have for øje, at Ligestillingsudvalget henviser til en videnskab, der i sine analyser tager udgangspunkt i veletablerede kategorier og gør brug af statistiske prognoser, og som i kraft heraf forstår sig selv som objektiv snarere end fortolkende (Thisted 2003: 23). Ved at henvise til demografi opstilles der derfor et argument med stærk overbevisningskraft, som i mindre grad virker politisk; dette til trods for at Ligestillingsudvalget med denne type argumentation indirekte bekender sig til ideologier om markedsøkonomi og velfærdssamfund.

Ligestillingsudvalget argumenterer også for mangfoldighedsindsatsernes nødvendighed ved at påpege, at øget globalisering medfører en individualisering, hvilket stiller nye og øgede krav til kommunen, hvis den skal kunne fastholde og tiltrække medarbejdere i fremtiden:

Det er også kendt, at fremtidens arbejdskraft vil stille større krav om mere individuelle hensyn. Fremtidens medarbejde vil accepteres for deres individuelle særtræk (Plads til forskellighed 2000: 4).

Ud fra et *synergi- og læringsperspektiv* argumenteres der for, at mangfoldighed vil tilføre organisationen ressourcer, idet den skal sikre, at forskellige perspektiver bringes i spil for herigennem at styrke kreativitet og nytænkning.

En mangfoldig arbejdsplads ser personalets forskelligheder som forudsætning for, at der sker udvikling og nytænkning - udgangspunktet er, at forskellige erfaringer og kvalifikationer styrker kreativitet og nytænkning. (Mangfoldige arbejdspladser... hvordan? 2004).

I denne argumentation er det på grund af en mangfoldig sammensat personalegruppe, at udvikling i form af kreativitet og nytænkning sker. Således italesættes heterogenitet som et imperativ, hvis organisationen ønsker at 'være med'. Med dette argument for mangfoldighed fremhæves mangfoldighed som noget positivt og produktivt, frem for noget, der skal nedtones. Med et sådant argument for

mangfoldighedsledelse lægges der op til en pluralistisk integrationsforståelse, hvor forskelle værdsættes, samtidig med at de forskellige individer og grupper indgår som en ligeværdig del af fællesskabet i organisationen, og der sker en gensidig tilpasning.

Ligestillingsudvalget argumenterer herudover for mangfoldighedsindsatsers nødvendighed med henvisning til, at borgerne som kommunen skal betjene bliver mere og mere mangfoldige. Herved italesættes hvad der kan kaldes en kommunal variant af den idealtypiske mangfoldighedstilgang om *access og legitimitet*, idet der argumenteres for, at en mangfoldig medarbejderskare skal sikre kvaliteten af den service, der ydes over for kommunens mangfoldige borgere.

Borgerne i Århus Kommune er meget forskellige og forventer i stigende grad, at deres kommune kan levere forskelligartede serviceydelser. Vores mål er at yde den bedst mulige service til flest mulige borgere. Det kan kun lade sig gøre ved at afspejle den menneskelige mangfoldighed i vores egen medarbejdersammensætning, arbejdsorganisering og i vores serviceydelser (Mangfoldige arbejdspladser og religion ...hvordan?, Århus Kommune 2005).

Forskellighed i medarbejdersammensætningen italesættes som noget, der grundlæggende er positiv, fordi det er 'produktivt' i et 'forretningsøjemed', idet det skaber grundlag for udførelsen af mangfoldige serviceydelser. Her er målet for organisationen at være i stand til at matche borgernes forskellighed. Der lægges med argumentet op til en mangfoldighedsstrategi, hvor udpegede forskelle betragtes som en styrke i forhold til serviceringen af forskellige borgergrupper.

Risikoen ved en sådan tilgang er, at organisationen rekrutterer på baggrund af et eksternt defineret gruppetilhørsforhold, hvor den sociale identitet i sig selv bliver den forklaringsbærende faktor for en bestemt position i organisationen. Hvis man i kommunen med en sådan tilgang rekrutterer ud fra en forestilling om, at de ansattes ressourcer er knyttet til deres kulturelle og etniske baggrund, og derfor placerer medarbejdere i særlige positioner, lægges der op til en segregationsstrategi.

Alle ovenstående argumenter skriver sig ind i 'forretningsdiskursen', idet de omhandler, hvordan organisationens mangfoldighedsstrategi kan føre til forbedringer af 'forretningsmuligheder' gennem udnyttelse af de ressourcer, der findes i mangfoldigheden. Mangfoldighedsstrategien vil således, ifølge disse argumenter, medføre bedre løsninger af kommunens arbejdsopgaver, sikre udvikling og øget adgang til, samt fastholdelse af, kvalificeret arbejdskraft og bedre adgang til udpegede kundesegmenter. Fælles for 'forretningsargumenterne' er blandt andet, at de kædes sammen med en fortælling om den generelle samfundsudvikling og herigennem fremstiller mangfoldighedsledelse som en nødvendighed. Rationalerne inden for denne diskurs kan således siges at være understøttet og

legitimeret af en anden diskurs, som omhandler globaliseringens (og individualiserings) konsekvenser for arbejdsorganisationer, hvori fleksibilitet, nytænkning og omstillingsparathed ses som et nødvendigt middel for at tilpasse sig markedet. Ved at gøre brug af forretningsargumenter betoner Ligestillingsudvalget og den centrale ledelse de fordele, som de enkelte afdelinger, samt organisationen som helhed, kan høste af mangfoldighedsindsatser. De mangfoldighedsledelsespolitikker og -indsatser, der er udformet på strategisk niveau i kommunen, kan herved ses som en strategi, der har til formål at skabe et sprog, der skal være med til at ændre fortællingen om forskellighed til noget positivt og produktivt.

Det er gennemgående for argumentationen for mangfoldighedsledelse på strategisk niveau som trækker på en forretningsdiskurs, at forskellighed italesættes i brede og generelle termer.

Særligt når mangfoldighedsledelse italesat inden for en forretningsdiskurs beskrives som rettet mod at værdsætte og udnytte de forskellige perspektiver og forskellige videnskæssige ressourcer, som findes i en mangfoldig personalegruppe, lægges der op til aktiveringen af et bredt mangfoldighedsbegreb, hvori det særegne ved hvert enkelt menneske betones. Idet Ligestillingsudvalget med betoningen af mangfoldighedens nytteværdi for organisationen aktiverer et forretningsperspektiv, der kan kategoriseres som et synergi- og læringsperspektiv. De definerer eksempelvis mangfoldighed på følgende måde:

Tanken er altså, at der fokuseres på det unikke ved den enkelte medarbejder. Det unikke kan afspejles i forskelle i køn, alder og etnisk baggrund – men også i uddannelse, social baggrund, familiesituation, kulturel baggrund og personligheden. Med andre ord er det den enkelte medarbejders potentiale af faglighed, menneskelige egenskaber, intelligensformer, erfaringer og viden, som skal gøres nyttig i organisationen (Plads til forskellighed 2000: 5).

Ligestillingsudvalget laver en kobling mellem mangfoldighed og *det unikke ved den enkelte* og gør herved brug af et mangfoldighedsbegreb, hvori det er de individuelle forskelle mellem mennesker, der er i fokus snarere end gruppetilhørsforhold. Sociale kategorier benævnes i citatet men italesættes i denne sammenhæng som det, *det unikke* afspejles i, og fokus er på udnyttelse af de individuelle ressourcer.

Størstedelen af spalteplassen i materialet, der har Ligestillingsudvalget som afsender og som i form af pjecer og kampagner hovedsageligt har ansatte i kommunen som målgruppe, udfyldes af argumenter, der skriver sig ind i en forretningsdiskurs. Her vil vi trække på Lauring og pege på, at styr-

ken ved forretningsargumenter kan være, at mangfoldighed heri fremstilles i et ressourceperspektiv, og at de fordele som organisationen kan høste ved mangfoldighedsstrategier i høj grad betones, hvilket kan appellere til engagement hos medarbejdere og ledere i det decentrale som skal implementere mangfoldighedsstrategien (Lauring 2004: 148).

Mangfoldighedsledelse som socialansvarlighedsstrategi

Der findes som sagt også argumenter for mangfoldighedsstrategier i dokumenterne fra Århus Kommune, som skriver sig ind en diskurs, der omhandler 'social ansvarlighed'. I denne diskurs er fokus et opgør med diskriminerende strukturer (blandt andet holdninger og procedurer), der hindrer inklusion og integration af grupper, som står svagt på arbejdsmarkedet. I dette perspektiv omhandler mangfoldighedsledelse, at give *plads* i organisationen, således at alle har lige muligheder for at deltage og udvikle sig. Inden for denne diskurs er der derfor overvejende tale om moralske og legale argumenter. Når Ligestillingsudvalget således skriver, at kampagnen 'Plads til forskellighed' skal understøtte Århus Kommunes personalepolitiske målsætning om at, *at alle medarbejdere i Århus Kommune skal have ligeværdige arbejds- og trivsels og udviklingsmuligheder*, trækkes der på en ligestillingsretorik, hvori antidiskrimination og retfærdighed betones sammen med et mål om ligeværd og ligestilling for alle. Andre argumenter inden for denne diskurs retter fokus mod Århus Kommunes rolle som en social ansvarlig aktør, der skal sikre borgernes mulighed for *et godt liv*. I værdigrundlaget, der beskrives som leveregler for ansatte i Århus Kommune, hedder det eksempelvis at: *Vi har et særligt ansvar for at sikre rummelighed og give plads til forskellighed*⁵⁹. I en præsentationsfilm omhandlende kommunens mangfoldighedsindsats, siger daværende borgmester Louise Gade (V):

I Århus Kommune lægger vi utroligt meget vægt på mangfoldighed. Det gør vi, fordi vi synes det er vigtigt, at alle vores borgere får muligheden for at få et godt liv. Vi gør det også, fordi vi synes, vi har en særlig forpligtigelse og et særligt ansvar som den største arbejdsplads til at afspejle det samfund, som vi er en del af (Louise Gade 2005⁶⁰).

Til forskel fra dokumenterne fra Ligestillingsudvalget, hvori det er forretningsargumenter, der optager størstedelen af spaltepladsen, så italesætter Louise Gade i præsentationsfilmen udelukkende mangfoldighed i et socialt ansvarlighedsperspektiv, idet hun taler om Århus Kommunes særlige

⁵⁹ http://www.aarhuskommune.dk/portal/politik/politikker/vision_og_vaerdigrundlag?_page=aarhus_kommunes_vaerdigrundlag.htm (Læst d. 20. marts 2007)

⁶⁰ http://www.aarhuskommune.dk/portal/politik/udvalg/ligestillingsudvalget?_page=mia_prisen_2005.htm (Set d. 18. marts 2007)

forpligtigelse og ansvar. At det ikke er forretningsdiskursen, der trækkes på i denne film, men udelukkende social ansvarlighed der er i fokus, mener vi skal ses i sammenhæng med, at filmen er udarbejdet som præsentation til MIA- prisoverrækkelsen 2005, og således tjener et helt andet formål og har en anden målgruppe end de dokumenter, vi har stiftet bekendtskab med. Ved denne prisuddeling hædres de danske virksomheder, der har gjort en indsats for at fremme mangfoldighed i arbejdslivet. Målgruppen for filmen er således blandt andet Institut for menneskerettigheder, som må forventes primært at trække på en diskurs, som har menneskers universelle ret til anerkendelse og antidiskrimination som omdrejningspunkt.

Inden for socialansvarlighedsdiskursen lægges der vægt på at nedbryde strukturelle uligheder, som bevirker, at mennesker på baggrund af deres gruppetilhørsforhold forhindres i at deltage i arbejdslivet eller i at avancere. Det er derfor nærliggende, at der med denne diskurs aktiveres et mangfoldighedsbegreb, hvori gruppetilhørsforhold betones snarere end individuelle forskelle. Dette ses blandt andet, når Ligestillingsudvalget i brede vendinger taler om at *give alle befolkningsgrupper en chance på arbejdsmarkedet* (Plads til forskellighed 2000:5). Når kommunens mangfoldighedsstrategi italesættes inden for socialansvarlighedsdiskursen er udgangspunktet ikke et fokus på mangfoldige kompetencer som organisationen kan gøre brug af. Det er en strategi, der baserer sig på en universalistisk kodeks om lighed og som sådan har til formål at sikre, at der er lige adgang for alle, hvorfor det særligt er indsatser, der retter sig mod in – og direkte diskrimination, som er i højsæde. Med udgangspunkt i et rationale om at alle mennesker grundlæggende er ens og bør have lige adgang til organisationen, betones enshed snarere end forskellighed i forhold til den organisatoriske praksis. Hermed kan man tale om, at målet først og fremmest er en systemisk integration, der baserer sig på assimilation til eksisterende normer, tænkemåder og praksisser i organisationen.

Man kan således argumentere for, at mangfoldighed betydningstillægges forskelligt inden for de to diskurser, og at der inden for disse aktiveres forskellige forståelser af, hvornår organisationen kan kaldes mangfoldig, idet de lægger op til aktivering af henholdsvis et 'bredt' og et 'snævert' mangfoldighedsbegreb. I en socialansvarlighedsdiskurs hvor mangfoldighedsledelse italesættes som en strategi, der skal modvirke diskrimination, er det således nærliggende, at det er inklusionen af minoritetsgrupper, der vil være afgørende for, hvorvidt organisationen betragtes som mangfoldig. Inden for en forretningsdiskurs, hvor der gøres brug af argumenter for værdsættelse af mangfoldighed i organisationen som omhandler, at mangfoldigheden øger kreativitet og nytænkning, og hvor det er det *unikke ved den enkelte* der er i fokus, lægges der op til en langt bredere definition af mangfoldighed.

Når det er sagt, må det samtidig påpeges, at der inden for en forretningsdiskurs, som vi ser det, italesættes argumenter, der kan relateres til forskelligartede mangfoldighedsstrategier. Et acces – og legitimitetsperspektiv kan medføre aktiveringen af en strategi, hvor ansatte skal repræsentere udpegede grupper af borgere for herigennem at forbedre servicen overfor disse. Med en sådan strategi defineres mangfoldigheden i relation til udpegede grupper frem for bredt og med fokus på forskelle mellem enkeltindivider. Det kan således ikke entydigt konkluderes, at der inden for en forretningsdiskurs, til forskel fra med en social ansvarlighedsdiskurs, aktiveres et bredt mangfoldighedsbegreb, selvom der er argumenter som peger i denne retning.

Det må ligeledes pointeres, at mangfoldighed i materialet som er udarbejdet på strategisk niveau italesættes meget overordnet og i meget brede vendinger, hvad enten der trækkes på en socialansvarlighedsdiskurs eller en forretningsdiskurs. Der tales om, at der skal være plads til *alle medarbejdere* og mangfoldighedsstrategierne beskrives ikke som rettede mod specifikke grupper.

En væsentlig forskel på, hvordan mangfoldighed betydningstillægges inden for de to diskurser er, at det er i forbindelse med forretningsargumenter, at mangfoldighed italesættes som en ressource. Det er således overvejende inden for denne diskurs, at der aktiveres en positiv fortælling om forskellighed.

Til forskel herfra kan man hævde, at der med aktiveringen af en social ansvarlighedsdiskurs kan være en risiko for, at den Anden repræsenteres i et mangelperspektiv, idet der med diskursen er fokus på at tage hensyn og give plads til grupper som er sårbare og/eller som står svagere på arbejdsmarkedet.

Man kan imidlertid se et antidiskriminationsperspektiv med fokus mod enkelte grupper som en forudsætning for, at medarbejdernes (individuelle) forskellighed kan udnyttes som en produktiv ressource. Benævnelsen af specifikke former for diskrimination, kan siges at være vigtig for opbygningen af en forståelse for, samt for nedbrydningen, af diskriminationsprocesser, og fraværet af diskrimination kan betragtes som en grundlæggende forudsætning for at, de ressourcer der findes i mangfoldigheden kan udfoldes.

Selvom der i officielle dokumenter gøres brug af argumenter, som tager udgangspunkt i to forskellige perspektiver, der kan siges at trække på to forskellige diskurser, lader de sig ikke adskille fuldstændigt fra hinanden. Perspektiverne kædes i dokumenterne flere steder sammen og fremstilles

som forbundne, eksempelvis når antidiskrimination og retfærdighed beskrives som nødvendig for at sikre kommunens adgang til kvalificeret arbejdskraft, og der argumenteres for, at ligestilling og ligeværd skal medvirke til at gøre kommunen til en attraktiv arbejdsplads (Plads til forskellighed 2000). Der argumenteres ligeledes for, at antidiskrimination skal sikre muligheden for, at potentialet i medarbejdernes forskelligheder kan udnyttes fuldt ud.

Det gælder også, at et miljø fri for diskrimination er en forudsætning for, at alle ansattes forskellighed anerkendes og anvendes (Plads til forskellighed 2004: 4).

Der argumenteres således for ligestilling og antidiskrimination ud fra et forretningsperspektiv og forbedring af 'forretningsmuligheder' og 'socialt ansvar' beskrives som noget, der med Kommunens mangfoldighedsstrategi går hånd i hånd.

Strategien er et af fremtidens konkurrence parametre både for private og offentlige arbejdspladser.

Strategien underbygger samtidig ønsket om at give alle befolkningsgrupper en chance på arbejdsmarkedet og ønsket om at undgå diskrimination (Plads til forskellighed 2000: 5).

Tilsammen udgør de to typer af argumenter ét stærkt argument, som indgår i en fortælling som omhandler nødvendigheden af en mangfoldighedsstrategi⁶¹.

Vi kan på baggrund af ovenstående konstatere, at argumenterne for mangfoldighedsledelse som italesættes på strategisk niveau i kommunen spænder vidt, og at der med de forskellige typer argumenter lægges op til forskellige integrationsstrategier. De forskellige begrundelser for kommunens mangfoldighedsstrategi kan alle fungere som rationaler for den konkrete implementering af mangfoldighedsledelse i kommunens decentrale afdelinger, som i høj grad er pålagt ansvaret herfor. Spørgsmålet er derfor, hvordan mangfoldighedsledelse fortolkes i de decentrale afdelinger som skal bære kommunens vision om plads til forskellighed videre og implementere den i praksis.

I det følgende vil det analytiske fokus være rettet mod den praktiske implementering af mangfoldighedsledelse, og på hvordan vores informanter igennem en række interviews italesætter mangfoldighedsledelse i relation til implementeringen af denne ledelsesstrategi i de enkelte forvaltninger/afdelinger.

⁶¹ I ovenstående gennemgang af hvordan der på 'strategisk niveau' argumenteres for kommunens mangfoldighedsstrategi, har vi refereret til materiale som er udsendt med flere års mellemrum, hvilket vi har været os bevidst. Vi har imidlertid ikke kunnet spore et mønster i forhold til, om der er sket en udvikling over tid, i hvilke argumenter der bruges og i vægtlægningen af argumenter inden for de to diskurser.

5 - Analyse del 2 - 'Decentralt Niveau'

Vi vil nu vende blikket mod, hvordan mangfoldighedsledelse defineres og implementeres på 'decentralt niveau' i Århus Kommune, idet vi i det følgende vil belyse, hvordan vores informanter fra forskellige afdelinger/forvaltninger i kommunen italesætter mangfoldighedsledelse. Vi vil også i denne del af analysen gøre brug af en analytisk skelnen mellem mangfoldighedsstrategier, som trækker på henholdsvis en forretningsdiskurs og en socialansvarlighedsdiskurs, idet vi fortsat finder denne inddeling anvendelig i en belysning af flertydigheden i måden, hvorpå mangfoldighedsledelse forstås og praktiseres i kommunen, idet betydningstillæggelsen af mangfoldighedsledelse inden for disse diskurser legitimerer forskelligartede praksisser.

Set fra vores teoretiske perspektiv betragter vi, som beskrevet, mangfoldighed som et begreb, hvis betydning er socialt forhandlet og konstrueret gennem kategoriseringsprocesser. Hvordan mangfoldighed betydningstillægges må derfor relateres til den kontekst, hvori begrebet italesættes.

Det er på baggrund af denne forståelse, vi har valgt at rette fokus mod de kategorier vores informanter i forskellige sammenhænge og inden for forskellige diskurser, udpeger som afgørende i forhold til definitionen af mangfoldighed. Analysen vil være rettet mod, hvordan etnicitet betydningstillægges i relation til de forskellige mangfoldighedsledelsesstrategier, som de interviewede italesætter. Vi vil belyse, hvordan mangfoldighed defineres i relation til forskellige kontekster og diskurser, hvornår og hvordan etnicitet italesættes som en relevant identifikationsfaktor i forbindelse hermed, samt hvilke forståelser af integration som aktiveres heri.

De argumenter for mangfoldighedsstrategier, som de interviewede gør brug af, kan, ligesom vi har vist er tilfældet på 'strategisk niveau' i Århus Kommune, ses som rettet mod henholdsvis mangfoldighedens forretningsmæssige anvendelse og organisationens sociale ansvar. Men selvom de rationaler, der aktiveres inden for diskurser, med fokus på henholdsvis 'social ansvarlighed' og 'forretningsmuligheder', kan siges at være udtryk for to meget forskellige ledelsesstrategier, så italesættes de af interviewpersonerne ofte i sammenhæng med hinanden. De enkelte interviewpersoner trækker således på begge diskurser i deres argumentationer. Hvorledes de interviewede italesætter mangfoldighedsledelse inden for disse diskurser, og ikke mindst hvordan argumenterne sammenblandes vil vi løbende vise og beskrive.

Vi har valgt i denne del af analysen at indlede med en belysning af, hvordan de interviewede italesætter mangfoldighedsledelse, og hvordan mangfoldighed defineres i relation hertil, for herefter mere specifikt at rette fokus mod hvordan etnicitet sættes i spil i de interviewedes beskrivelser af

mangfoldighedsstrategier – og praksiser. Vi vil afrunde analysen med en belysning af de integrationsstrategier, som de interviewede italesætter i relation til mangfoldighedsledelse.

Ledelsesstrategier og mangfoldighed

De interviewede italesætter mangfoldighedsledelse som strategier, som vi har valgt at kategorisere som tilhørende tre forskellige tilgange til mangfoldighedsledelse.

Med Thomas og Elys inddeling i idealtypiske tilgange til mangfoldighedsledelse som reference-ramme vil vi via eksempler indlede med at opridse de forskellige perspektiver og tilgange, som de interviewede sætter i spil.

Dorte italesætter overvejende mangfoldighedsledelse inden for en forretningsdiskurs. Når hun beskriver mangfoldighedsledelse, er det således næsten udelukkende med fokus på hvad en mangfoldig personalesammensætning kan bidrage med til afdelingen. Hun fremhæver i interviewet den signalværdi, som hun mener ligger i, at afdelingen har en mangfoldig medarbejderskare, og denne signalværdi kæder hun sammen med den arbejdsfunktion, som hendes afdeling har, den service som den yder.

Det afhænger også af, hvad det er for en tjenesteydelse eller produkt, man afsætter. Hvad er det for en kundegruppe, man har. Man kan jo sige, at vores er en broget mangfoldig kundegruppe og i den grad mangfoldige tjenesteydelser og varegrupper. Så det ville være unaturligt ikke at gøre det, vi har gjort (Dorte s.11 linje12).

Dorte relaterer her mangfoldighed dels til de mennesker, der udgør kundegruppen, og dels de *tjenesteydelser og varegrupper* afdelingen/forvaltningen har ansvaret for, idet hun italesætter et rationale om, at en mangfoldig kunde- og varegruppe skal afspejles i en mangfoldig medarbejderskare. Dette kan betegnes som en 'access – og legitimitetsstrategi', hvor der igennem en mangfoldig medarbejdersammensætning søges et 'image', som menes at give legitimitet i et 'mangfoldigt samfund', samtidig med at der gennem en mangfoldig medarbejderskare søges adgang til mangfoldige kundesegmenter (jf. beskrivelsen af idealtypiske tilgange i kapitel 3).

Med udgangspunkt i et 'access – og legitimitetsperspektiv' italesætter Dorte afdelingens mangfoldighedsledelsesstrategi som rettet mod rekruttering. Hun beskriver således, at afdelingen som hun er leder af, har det *mantra*, at der gennem rekruttering af en mangfoldig medarbejderskare, skal sendes et signal om, at den service som afdelingen yder, er for alle kommunens borgere (Dorte s. 1f.).

X skal i den grad være for alle. Det skal være for pensionister og for lønmodtagere og for sorte og for hvide og alle borgere, uanset hvor man kommer fra, folk med handicaps whatever (Dorte s.1 linje 23, forvaltningen /afdelingen er anonymiseret).

Dorte italesætter altså her en bred vifte af veletablerede kategorier som referenceramme for afdelingens mangfoldighedsstrategi.

Adspurgt hvad mangfoldighed er i hendes øjne, svarer Mette i interviewet:

Mangfoldighed det er, at vi har en arbejdsplads, hvor vi egentligt ser det som et gode, at vi er så forskelligt sammensat som muligt både i forhold til køn, alder, etnicitet, uddannelse. At vi er så mangfoldigt sammensat som muligt. For så tror jeg, så er det, at ideerne og kreativiteten den vil blomstre (Mette s.9 linje 17).

Mette italesætter herved en mangfoldighedsforståelse inden for et 'synergi- og læringsperspektiv', hvori udpegede forskelle mellem mennesker, ses som førende til innovation og udvikling, fordi menneskers forskellighed opfattes som en ressource der betyder, at mange og nye perspektiver bringes i spil i løsningen af arbejdsopgaver. Idet hun italesætter mangfoldighed i forhold til en vifte af veletablerede sociale kategorier, fremhæver hun forskellighed som efterstræbelsesværdig – jo mere des bedre.

De interviewede italesætter indsatserne i forbindelse med et sådant 'synergi- og læringsperspektiv' som rettede mod at fremme et positivt syn på forskellighed, fremme en arbejdskultur som anerkender forskellighed og lægger op til vidensdeling (Mette s.9, Dorte s.6). Hvordan dette i praksis foregår, konkretiserer de interviewede primært i forhold til rekruttering; det handler om at ansætte en mangfoldig medarbejdskare og *personer som er villige til at dele den viden, som de besidder* (Dorte s.6 linje 25).

De interviewede italesætter også mangfoldighedsledelse som en strategi, der er rettet mod antidiskrimination og retfærdighed.

Sali sætter eksempelvis antidiskrimination og retfærdighed i centrum, når han italesætter mangfoldighedsledelse som en strategi, der er rettet mod at nedbryde barrierer, der forhindrer forskellige sociale gruppers lige adgang til, og muligheder, i organisationen.

[...]det skal være sådan, at der hvor der er uretfærdighed, eller der hvor tingene er forkerte, det er der, hvor det skal laves om... (Sali s.6 linje 23).

Han italesætter mangfoldighedsledelse i forhold til sin afdeling som først og fremmest værende en strategi, der skal sikre, at der i forbindelse med rekruttering ikke diskrimineres overfor bestemte grupper.

[...] vi prøver på at have fokus på, at vi ikke er med til at sortere en bestemt gruppe fra, om de er handicappede, flygtninge/indvandrere, mænd eller kvinder (Sali s.11 linje 31).

Mangfoldighedsledelse handler i dette perspektiv således om, at rette fokus mod uretfærdigheder og diskriminerende praksisser, der forhindrer, at det er *kompetencerne der er afgørende* for ansættelse (Ibid.).

Salis italesættelse af mangfoldighedsledelse som en 'antidiskriminations- og retfærdighedsstrategi', lader sig ikke entydigt placere inden for henholdsvis en socialansvarligheds- eller forretningsdiskurs. Sali aktiverer et moralsk perspektiv med social ansvarlighed i fokus, når han taler om, at mangfoldighedsledelse handler om at bekæmpe uretfærdighed. Man kan imidlertid argumentere for, at han samtidig giver plads til et forretningsperspektiv, idet han fastslår, at det er kompetencerne, der skal være det afgørende i forhold til rekruttering, da antidiskriminationsindsatserne således kan sikre, at organisationen ansætter de bedst kvalificerede folk, og organisationen herved samtidig kan høste forretningsmæssige fordele.

Således illustreret italesættes mangfoldighedsledelse, som vi så det på 'strategisk niveau', ikke entydigt af de interviewede, men i relation til tre forskellige strategier. De interviewede vægter hver især de forskellige strategier og perspektiver i forskellig grad, men de bringer alle flere af disse i spil i løbet af interviewet. Som på 'strategisk niveau' italesætter de interviewede således mangfoldighedsledelse som flertydige strategier, der rummer væsentlige modsætninger i motiver og rationaler, som kan have betydning for, hvordan etniske minoriteter positioneres i organisationen. I det følgende vil vi rette fokus mod, hvordan de interviewede italesætter mangfoldighed i relation til de forskellige strategier.

Mangfoldighed

Med 'mantraet' om at afdelingen/forvaltningen *er for alle*, som i ordlyden er meget lig kommunens overordnede vision, italesætter Dorte en bred definition af mangfoldighed. Med det 'mantra', som ifølge Dorte fungerer som katalysator for afdelingens mangfoldighedsstrategi, lægges der således op

til en mangfoldighedsindsats, som ikke udelukkende har eksempelvis kvinder eller etniske minoriteter som målgruppe, men som omfatter en række forskelligartede identifikationer.

Så mangfoldighedsledelse for mig i min del af virksomheden det er egentligt at tænke så bredt som muligt. ... Det der med at X er for alle, specielt frontbetjeningen, der er en katalysator for at drive mangfoldighed. Det synes jeg egentlig det er. For det kan næppe være mere mangfoldigt end alle (Dorte s.5 linje 19 og linje 23, forvaltningen /afdelingen er anonymiseret).

Hvornår og hvordan et 'bredt' og et mere 'snævert' mangfoldighedsbegreb sættes i spil, vil vi i det følgende belyse nærmere, da det har betydning for, hvilke positioneringsmuligheder, der er tilgængelige for 'de mangfoldige', heriblandt etniske minoriteter, i organisationen.

I hvad vi har valgt at betegne som et 'bredt' mangfoldighedsbegreb defineres mangfoldighed ud fra mere end nogle få kategorier og ud fra både 'tilskrevne' samt 'erhvervede' identifikationer⁶². Når Dorte i interviewet overordnet taler om, at afdelingen er for alle, italesætter hun tilsyneladende en sådan bred forståelse af mangfoldighed, hvori både erhvervede og tilskrevne identifikationer er medregnede. Når Dorte overordnet taler om mangfoldighed, med brug af brede vendinger som at afdelingen skal 'være for alle', aktiverer hun et mangfoldighedsbegreb, hvor mangfoldighed ikke primært defineres i relation til gruppetilhørsforhold og enkelte diversitetsfaktorer, men hvor mangfoldigheden indbefatter alle mennesker, og hvor der er fokus på forskelle mellem enkeltindivider. Hun lægger i interviewet også an til en sådan individorienteret tilgang til mangfoldighedsledelse, idet hun taler om, at mangfoldighedsledelse handler om at have en ledelseskultur, hvor man *tror på det enkelte menneske. Anerkender det enkelte menneske. Anerkender den enkeltes indsats...*(Dorte s.8 linje 38).

Når Dorte italesætter en individorienteret tilgang til mangfoldighedsledelse lægger hun op til en mangfoldighedsstrategi, som retter opmærksomheden mod forskelle mellem individer, således at mangfoldighedsledelse vedrører alle medarbejdere, frem for mod forskelle mellem grupper. Med et fokus på det enkelte individ, og med aktiveringen af et bredt mangfoldighedsbegreb, italesætter hun,

⁶²Vi trækker her på Jenkins, som argumenterer for, at identifikationer som alder, køn og herkomst er socialt konstruerede som grundlæggende, naturgivne og oprindelige:

De identificerer individet som medlem af en gruppe eller kategori. De fortolkes socialt som aspekter ved individet, som hun kun i ringe grad eller slet ikke har kontrol over (Jenkins 2006: 172 f.).

Sådanne identifikationer betegner vi som tilskrevne. Til forskel herfra er der identifikationer, der oftest er resultat af en vis grad af selvbestemmelse og som tilegnes i løbet af menneskets livsforløb. Disse betegner vi, inspireret af Jenkins, som erhvervede, og det kan eksempelvis være identifikationer på baggrund af uddannelse, erfaringer og livsførelse.

hvad der kan tolkes som en multipel identitetsforståelse, hvori mangfoldighed ikke defineres ud fra nogle få sociale kategorier, men hvor mangfoldighed omhandler og indbefatter en mængde forskellige diversitetsfaktorer. En sådan forståelse af mangfoldighed, som muliggør, at mennesker kan ses som sammensat af multiple sociale identiteter, der er komplekst konstrueret gennem forskellige kategorier, kan bevirke, at individet ikke fastholdes i bestemte identifikationer men gives mulighed for at indtage mangfoldige positioner over tid og i forskellige kontekster.

Når Dorte konkretiserer mangfoldighedsstrategien i forhold til rekruttering, er det imidlertid ikke en uendelig mængde identifikationer, hun italesætter som relevante i forbindelse med mangfoldighedsledelse. Således taler hun om, at de har opstillet bestemte *parametre* for mangfoldighed, som de rekrutterer efter (Dorte s.7 linje 7). Ifølge Dorte har de fulgt mantraet om, at afdelingen *er for alle* ved at udvælge nogle kategorier, som fungerer som markører for mangfoldighed.

Det mantra har sådan set ligget i rekrutteringsstrategien, og man kan sige, vi har rekrutteret i flere omgange, og vi har rekrutteret på alder, vi har været bevidste om kompetencer, faglighed, etnicitet, køn, alder (Dorte s.1 linje 30).

Alder, køn, faglighed, kompetencer og etnicitet er således ifølge Dorte afdelingens 'parametre' for mangfoldighed og er med andre ord de udpegede identifikationer, som afdelingens mangfoldighedsstrategi i forhold til rekruttering tager udgangspunkt i.

Vi har således set, at Dorte, når hun på et mere overordnet plan og i mere generelle termer taler om mangfoldighed, italesætter et bredt mangfoldighedsbegreb, og hvad der kan ses som en individorienteret tilgang til mangfoldighedsledelse. Men når mangfoldighedsledelse konkretiseres inden for en 'acces – og legitimitetsstrategi' i forhold til rekruttering er det i relation til bestemte parametre, som er relativt afgrænsede.

Det at der opstilles parameter for mangfoldighed, som afgrænser de mangfoldighedskategorier som indsatserne omhandler, er ikke nødvendigvis ensbetydende med, at mangfoldighedsstrategien udelukkende er rettet mod bestemte grupper, eller at der er tale om en strategi, der utvetydigt klassificerer personer ud fra klare kategorier. Selvom et af de opstillede parameter eksempelvis hedder etnicitet, betyder det således ikke nødvendigvis, at en del af strategien hovedsageligt er rettet mod en gruppe mennesker, der kategoriseres som etniske minoriteter. Men hvis mangfoldighedsledelse tænkes som en 'acces - og legitimitetsstrategi', hvor ansættelsen af en mangfoldig medarbejderskare skal give adgang til og legitimitet overfor bestemte grupper af borgere, kan det synes vanskeligt at

fastholde en mangfoldighedsforståelse, som anerkender kompleksiteten i individers tilhørsforhold og selvidentifikation.

Amy forklarer eksempelvis, inden for en forretningsdiskurs med 'access – og legitimitet' som fokus, hvordan hendes forvaltning kan bruge forskellighed som en ressource i forhold til den service, som den yder, ved i nogle tilfælde at søge at *matche etnicitet* mellem medarbejder og borger. Dette er ifølge Amy gældende i forhold til kurdere, der har krigsoplevelser bag sig:

Det giver i hvert fald den her gruppe mulighed for: kan vi ikke lige komme ind med en matchende etnicitet lige til at skabe forbindelsen og trygheden, og vi kan snakke sammen. Og der valgte vi at sige, nu er der kommet så mange, så nu skal vi have nogen med den nationalitet ansat for at kunne det (Amy s.5 linje 14).

Amy påpeger således, at et match mellem borgernes og medarbejdernes identifikationer kan være tryghedsskabende og fremmende for kommunikationen. Hvor Amy kunne have fremhævet andre identifikationer, som væsentlige for skabelsen af tryghed i mødet mellem medarbejder og borger, er det i denne sammenhæng udelukkende etnicitet, hun betoner. Som konsekvens af denne mangfoldighedsstrategi, rettes der fokus på én forskel, på én identifikation. Hun aktiverer således en identitetsforståelse, hvori borgere og medarbejdere ikke gives mulighed for at indtage multiple subjekspositioner, men fremhæver en enkelt kategori som identitetsbærende for individet. Den etniske baggrund kommer herved til at overskygge, at borgerne og medarbejderne kunne have andre ting til fælles, eller at der kunne være andre identifikationer, der kunne fremme kommunikation mellem dem.

At mangfoldighed ikke betydningstillægges entydigt i forbindelse med kommunens mangfoldighedsstrategier, men som et begreb der defineres mere eller mindre bredt, italesætter Susanne på følgende måde:

Jamen fordi jeg hele tiden arbejder i det der felt med integration, så er det første billede jeg får frem, det er noget med mangfoldighed i forhold til det etniske til din kulturelle baggrund. ...Det næste billede jeg får frem, det er så bredere, men det første billede det er noget med indvandrere, og det næste billede det er så også folk med fysiske handicaps, psykisk handicaps alt muligt, det rummelige arbejdsmarked, og så det tredje billede det er egentlig mennesker i en bred vifte af, hvem vi er som personer. Det er ligesom de tre trin, jeg ser i det (Susanne s.1 linje 30).

Susanne breder på denne måde definitionen af mangfoldighed trinvis mere og mere ud. I det første billede definerer hun mangfoldighed snævert i forhold til én enkelt kategori – etnicitet (repræsente-

ret ved indvandrere). Mangfoldighed er i det andet billede bredt mere ud, men er som i det første defineret i forhold til minoritetsgrupper. Hvorimod mangfoldighed i det sidste billede ses i relation til en *bred vifte* af identifikationer med fokus mod individer frem for grupper, idet det handler om, *hvem vi er som personer*.

Susannes beskrivelse af disse billeder af mangfoldighedsledelse kan tolkes på forskellige måder. Den kan betragtes som udtryk for, at Susanne ser *de tre trin* som værende den udvikling, hun mener, kommunens mangfoldighedspolitikker gennemgår; fra udelukkende at være en politik, der omhandler én bestemt gruppe mennesker, til at være en 'social ansvarlighedsstrategi' med et bredere fokus, for til sidst at være en individorienteret strategi, der retter sig mod alle ansatte i organisationen. Det kan også være billede på hendes oplevelse af kommunens brug af mangfoldighedsledelse: Selvom mangfoldighedsledelse i visse sammenhænge italesættes bredt, som et spørgsmål om individuelle forskelle, er det denne mangfoldighedsstrategi, hun i mindst grad oplever som nærværende i sin arbejdspraksis, hvorimod hun i højere grad oplever kommunens mangfoldighedsstrategi som rettet mod *det rummelige arbejdsmarked* og mod etniske minoriteter. Det kan således tolkes som, at selvom mangfoldig kan defineres bredt som et spørgsmål om individuelle forskelle, således at mange forskellige kategorier bringes i spil i definitionen, så oplever Susanne, at nogle kategorier i praksis overskygger andre i kommunen og i hendes arbejde - i særlig grad etnicitet.

Vi har i det forudgående belyst, at der i forhold til mangfoldighedsledelse i Århus Kommune italesættes forskellige strategier (der kan betegnes som henholdsvis 'access – og legitimitets', 'synergi- og lærings' og 'antidiskrimination og retfærdighedsstrategier') som trækker på forskellige diskurser og rationaler, og at den mangfoldighed, som der med mangfoldighedsledelse refereres til, i nogle sammenhænge defineres bredt, hvorimod mangfoldighedsledelse i andre sammenhænge udelukkende relateres til en enkelt kategori eller gruppe. I sammenhæng med hvilke strategier etnicitet gøres relevant og på hvilke måder, samt hvordan etniske minoriteter positioneres i forbindelse med italesættelsen af mangfoldighedsstrategier, vil vi i det følgende belyse:

Når etnicitet bringes i spil

Etnicitet bliver af Dorte fremhævet som et *parameter* for mangfoldighed, der er vigtig i forhold til 'genkendelighed'. Dorte fortæller således: *Så har det været vigtigt for os at få nogle af anden etnisk baggrund ind* (Dorte s.1 linje 44). Og på spørgsmålet om hvorfor dette er tilfældet, svarer hun:

... det er vigtigt, at man er repræsenteret enten via sit køn eller sin alder eller sin etnicitet i den der er den kommunale virksomhed. Det tror jeg simpelthen har betydning, fordi den der genkendelighed den tror jeg har værdi... (Dorte s.1 linje 48)

Etnicitet er, sammen med køn og alder, således ifølge Dorte væsentlig i forhold til genkendelighed og repræsentativitet. Dorte uddyber ikke i denne forbindelse, hvorfor det er værdifuldt at borgerne, der henvender sig til afdelingen, skal være repræsenteret ud fra disse identifikationsfaktorer blandt de ansatte, men vi mener, at det skal forstås i sammenhæng med det, som Dorte beskriver som afdelingens mantra, nemlig at den service som ydes *er for alle* borgere. Set i relation til dette italesætter Dorte her etnicitet, sammen med køn og alder, som havende en vigtig signalværdi overfor borgerne. Rationalet synes således inden for en 'acces – og legitimitetsstrategi' at være, at hvis borgerne kan identificere sig med de ansatte på baggrund af disse identifikationsfaktorer, så føler de, at den service som afdelingen yder også henvender sig til dem. I og med at hun italesætter værdien af genkendelighed i relation til etnicitet, er det nærliggende, at hun betragter etnicitet som en identifikationsfaktor, som er defineret ved kropsliggjorte betingelser og derved synlig.

Senere i interviewet sætter Dorte flere kategorier i spil i definitionen af mangfoldighed og taler om, at mangfoldighed det er, når der er en bredde i forhold til *hovedparten af de kriterier, jeg har stillet op; unge, gamle, køn, etnicitet, fag, kompetencer, erfaring eller mangel på samme* (Dorte s.6 linje 13). I denne forbindelse beskriver hun mangfoldighed, heriblandt etnisk mangfoldighed, som en ressource i kraft af, at det betyder, at afdelingens ansatte tilsammen besidder en bred vifte af kompetencer og kan hjælpe hinanden med det, de hver især er gode til.

Altså styrken i det heroppe det er jo netop, at de er hammer forskellige og også kan bevidstgøre omkring og anerkende den forskellighed internt. Det gør vi faktisk. De ved godt hvem, der er stærk til hvad. Og at de også tør hjælpe hinanden (Dorte s.6 linje 15).

Vi kan således pege på, at Dorte, i forbindelse med italesættelsen af en 'acces – og legitimitetsstrategi', hvor hun har fokus på signalværdi og genkendelighed, kun fremhæver køn, alder og etnicitet som vigtige identifikationer, hvorimod hun også fremhæver erfaring og faglighed, når hun i et 'synergi- og læringsperspektiv' taler om de differentierede vidensressourcer som mangfoldigheden medfører i forhold til opgavevaretagelsen internt i afdelingen. Dette kan indikere, at Dorte i relation til hvad vi kategoriserer som en 'synergi- og læringsstrategi' mener, at det er en bredere vifte af identifikationer, der er væsentlige, hvorimod alder, køn og etnicitet er de mangfoldighedsdimensioner, hun med en 'acces – og legitimitetsstilgang' knytter til det visuelle og symbolske udtryk, som

afdelingen sender til omverdenen; at mangfoldigheden i forhold til disse kategorier skal kommunikere, at afdelingen vil være og *er for alle* borgere.

Dette mener vi skal ses i sammenhæng med, at når mangfoldighed defineres i relation til en strategi, der er rettet mod at sende et signal til de kundegrupper, som afdelingen betjener, kan det i vid udstrækning fastsættes på forhånd, forstået som forud for interaktionen mellem ansatte i afdelingen, hvilken mangfoldighed, der har relevans og er en ressource for afdelingen. Mangfoldighedsbegrebet sættes således med en 'acces – og legitimitetsstrategi' i relation til, om udpegede grupper af borgere er repræsenterede i organisationen, og når etniske minoriteter med denne tilgang italesættes i et resourceperspektiv er 'meningen' givet på forhånd med den kategori, som de tilhører.

Når mangfoldighedsledelse italesættes i et synergi- og læringsperspektiv med fokus på vidensdeling mellem afdelingens ansatte, defineres forskellighed derimod i relation til interaktionen mellem de ansatte og opgavevaretagelsen i en specifik kontekst, hvor Dorte beskriver det som en styrke, at afdelingens ansatte er bevidste om deres indbyrdes forskellighed og hjælper hinanden på baggrund heraf. Når den forskellighed, som betragtes som en ressource, i højere grad defineres i interaktionen mellem de ansatte, vil nogle forskelle blive betragtet som væsentlige i en sammenhæng, mens de vil være mindre væsentlige i en anden.

Det bliver nærliggende at brede definitionen af mangfoldighed ud, når den forståede karakter ved mangfoldigheden i højere grad skabes, opretholdes og forhandles i den daglige interaktion og kommunikation i afdelingen. En sådan tilgang til mangfoldighedsledelse må herved samtidig give større mulighed for, at etniske minoriteter ikke fastholdes i en entydig identifikation.

Selvom de interviewede inden for en forretningsdiskurs italesætter etnisk mangfoldighed som en ressource, er der forskel på hvordan dette gøres, og hvordan etniske minoriteter positioneres herved. Susanne taler på følgende måde om, hvordan etniske minoriteters to-kulturellitet er en ressource, der i forbindelse med mangfoldighedsledelse kan bruges i, hvad vi vil betegne som, en form for acces og legitimitetsstrategi:

... vi har jo faktisk en del to-kulturelle sagsbehandlere rundt omkring, altså der kunne man jo godt i højere grad bruge deres to-kulturellitet som en positiv faktor... Så vidt jeg husker, så har vi faktisk fået ansat en somalisk sagsbehandler, og han skal selvfølgelig bruges, der hvor der er behov for hans kvalifikationer, det vil sige også ude på det andet center, hvis der en dag er en somalisk familie, der har behov for at få for-

klaret nogle svære regler på modersmål. Vi skal ikke tolke hele tiden. ... Vi skal bruge folks to-kulturellitet som et aktiv... (Susanne s.3 linje 22).

Susanne taler på denne måde for, at etniske minoriteters to-kulturellitet bruges som et aktiv i forhold til kommunikationen med borgere med samme kulturelle og nationale baggrund, og hun positionerer den *to-kulturelle sagsbehandler* som ressourcefuld i kraft af hans evne til at kommunikere med somaliske familier.

Senere i interviewet, hvor hun taler om argumenter, der kan bruges i rekrutteringssammenhæng i forhold til ansættelse af etniske minoriteter, italesætter hun imidlertid to-kulturelliteten som en ressource på en anden måde. Idet Susanne taler for, at det i forbindelse med ansættelse af sagsbehandlere er bedst at gøre brug af forretningsargumenter for inklusionen af etniske minoriteter i organisationen, beskriver hun på følgende måde, hvordan hun her vil argumentere for, at etniske minoriteters to-kulturellitet er kvalificerende:

... det er da også en styrke at kunne begå sig i flere forskellige miljøer... Som palæstinensisk borger, der kan du manøvrere i nogle meget forskellige miljøer, og det synes jeg da, det er en kvalifikation, at man magter det der (Susanne s.9 linje 37).

Idet hun aktiverer et implicit rationale om, at evnen til at omstille sig er kvalificerende, beskriver hun den to-kulturelle ansøger, som et individ, der formår at begå sig i flere forskellige kontekster, og hun italesætter dette som udtryk for ansøgerens generelle evne til at omstille sig. Til forskel fra når Susanne beskriver etniske minoriteter som ressourcefulde i kraft af deres sproglige kompetencer, italesætter hun i denne sammenhæng ikke etniske minoriteter som ansatte, der skal have en særlig funktion i organisationen i kraft af deres to-kulturellitet. Repræsentationen af etniske minoriteter som ressourcefulde er med andre ord her ikke koblet til en specifik funktion. Susanne italesætter derimod omstillingsparathed, som en evne der er 'generelt kvalificerende'; som en evne alle afdelingens ansatte skal besidde og som brugbar i alle mulige arbejdsammenhænge.

Altså nu sidder jeg og snakker med jer, og for en time siden der sad jeg og snakkede med direktøren og for en halv time siden... og så sidder jeg og laver et notat. Altså, man manøvrerer hele tiden rundt i alle mulige forskellige... (Susanne s.9 linje 42).

Susanne udpeger således ikke evnen til omstilling som en egenskab, der er særlig for etniske minoriteter, men som noget der går på tværs af grænserne mellem etniske identiteter. Med denne argumentation italesætter hun ikke etniske minoriteter som mennesker, der skal bidrage med nye perspektiver, så der opnås en lærings og synergieffekt ved mangfoldigheden, eller som nogle der skal

forbedre servicen overfor en bestemt gruppe borgere, men som mennesker hvis to-kulturellitet understøtter det som alle medarbejderne skal kunne – at omstille sig.

Hvor Susanne i det første citat, i relation til italesættelsen af en 'access – og legitimitetsstrategi', bekræfter en etnisk differentiering, idet hun fremhæver, hvordan organisationen kan gøre brug af to-kulturelle sagsbehandlers sprogkundskaaber, retter hun med de efterfølgende citater, når hun argumenterer for hvordan man i forbindelse med rekruttering kan betydningstillægge to-kulturellitet som kvalificerende, fokus på mangfoldigheden i individet snarere end på mangfoldigheden mellem individer. Med denne strategi udviskes grænserne mellem 'Os' og 'Dem' således i højere grad.

De interviewede italesætter alle, på forskellige måder, at mangfoldighedsledelse handler om at iværksætte nogle indsatser, som bevirker, at der brydes med dominerende repræsentationer af og stereotype forestillinger om blandt andet etniske minoriteter.

Det er ligeledes gennemgående, at de interviewede retter fokus mod, hvordan andres, snarere end deres egne, repræsentationer og stereotypificeringer af etniske minoriteter skal ændres eller opløses ved hjælp af mangfoldighedsindsatser (Blandt andet Dorte s.3, Mette s.1, Susanne s.5). Dette kommer eksempelvis til udtryk, når Amy fortæller en historie om, hvordan hendes sekretær ikke troede på, at en elev *med anden etnisk baggrund* ville være ligeså kvalificeret som andre, og hvordan det var i kraft af Amys insistensen på, at de mindst skulle ansætte én, at sekretæren nu har erfaret, at etniske minoriteter kan være dygtige elever, hvilket har ført til, at sekretæren nu selv har valgt at ansætte en elev 'med anden etnisk baggrund' (Amy s.14):

Nu ansatte vi kun en elev. En hvert år. Der tog hun Muhammed... fra lokalområdet, det er også en af mine kæpheste, vi kan lige så godt hjælpe med at løfte området...

(Amy s.14 linje 27).

Amy får igennem denne historie positioneret sig som en stærk leder, der ikke lader negative stereotypificeringer stå i vejen for inklusionen af etniske minoriteter, og som tør stille krav om, hvordan tingene skal være, selvom medarbejderne ikke kan se det hensigtsmæssige i dette men *i starten synes [...] det var noget pjat* (Amy s.14 linje 25). Dette bevirker, ifølge Amy, at sekretæren, gennem erfaring med at have elever *med anden etnisk baggrund*, ændrer sine repræsentationer af etniske minoriteter, så historien kan slutte med, at sekretæren nu deler Amys syn og har gjort Amys mangfoldighedsstrategi til sin egen (Amy s.14).

Amys positionering af sekretæren i historien, som en der til forskel fra hende selv trækker på negative repræsentationer af etniske minoriteter, fungerer her som en legitimering dels af Amys position som leder dels af Amys ledelsesstrategi. Mangfoldighedsledelse fremstilles her inden for en socialansvarlighedsdiskurs med antidiskrimination og retfærdighed i fokus som en *top down* strategi, hvori ledelsens opgave er en 'kontrolintervention'⁶³, der skal sikre en minoritetsgruppes inklusion i organisationen og på arbejdsmarkedet generelt.

Når Amy inden for en socialansvarlighedsdiskurs italesætter mangfoldighedsledelsens opgave som en kontrolintervention, der skal modvirke diskriminerende praksisser i forhold til etniske minoriteter, ville det være nærliggende, at hun med dette positionerede etniske minoriteter som 'sårbare' og som nogle der derfor har behov for beskyttelse. Dette er imidlertid ikke tilfældet. Frem for at tage udgangspunkt i et 'mangelperspektiv', italesætter hun tværtimod eleverne 'med anden etnisk baggrund end dansk' som værende *rigtigt, rigtig dygtige* (Amy s.14 line 26), når de blot får chancen.

Selvom de interviewede italesætter mangfoldighedsledelse som en strategi, der blandt andet handler om at bryde med negative repræsentationer af etniske minoriteter for herved blandt andet som en social ansvarlighedsstrategi at modvirke diskriminerende praksisser, så står forretningsdiskursen meget stærkt og dominerer ofte i de interviewedes beskrivelser af mangfoldighedsledelse.

Dette ses eksempelvis, når Dorte gennem en social ansvarlighedsdiskurs fortæller, at kommunen *som offentlig virksomhed* har et *særligt ansvar* for at ansætte en mangfoldig medarbejderskare (Dorte s.11 linje 10), men efterfølgende lader en forretningsstrategi overtrumfe dette perspektiv. Det gør hun, idet hun i forlængelse heraf understreger, at de forventninger borgerne har til organisationen er afgørende for, at de i afdelingen har valgt at implementere en mangfoldighedsstrategi. Som illustration af dette siger hun følgende:

Men det kunne godt være anderledes, hvis det var et andet produkt eller en anden tjenesteydelse. ...Altså det helt groteske eksempel, det ville jo ikke du, at halvdelen af alle præsterne i den danske folkekirke havde en anden hudfarve. Det ville ikke gå godt, fordi det slutprodukt de leverer, der har kunden, kan man sige, medlemmerne eller kirkegængerne, de har en anden forventning, selvom det er for alle. Det ville ikke gå
(Dorte s.11 linje 16).

⁶³ Dette begreb er hentet fra Alversen og Kärreman, der opererer med en inddeling i to ledelsesinterventioner: kontrol og koordinering. Ledelsesinterventionen som retter sig mod kontrol er en 'aktiv' ledelsesform som inkluderer *specifisering, monitorering og evaluering af individuel og kollektiv handling*. Koordineringsinterventioner har til forskel herfra mere karakter af en støtte funktion og er rettet mod dirigering af ressourcer (Lauring 2005:121f.).

Rationalet i Dortes argumentation er tilsyneladende, at det afgørende for valget eller fravalget af mangfoldighedsledelse er, om en mangfoldig medarbejderskare harmonerer med de repræsentationer af organisationen og af de mennesker der menes at tilføre organisationen mangfoldighed, som borgerne har. Hun italesætter således mangfoldighedsledelse som brugbar, så længe det ikke bryder med kundernes repræsentationer. Rationalet i Dortes argumentation synes ligeledes at være, at i og med at brugerne af folkekirken klassificerer folkekirke og kristendom sammen med folk med en bestemt hudfarve, så kommer folkekirken til at fremstå som utroværdig, hvis halvdelen af præsterne *har en anden hudfarve*.

Frem for at søge at dekonstruere forskelle og ændre dominerende repræsentationer, understøtter og fastholder Dorte med dette rationale snarere de dominerende repræsentationer af den Anden.

Mette beskriver nogle af de vanskeligheder og barrierer, der kan være forbundet med mangfoldighedsledelse, idet hun, som svar på et spørgsmål om hvorvidt hun i sin arbejdspraksis oplever, at der er en *reelt eksisterende* forskel som er knyttet til etnicitet, siger følgende:

Ja men, det er den i nogle kulturer. Nogle er sværere end andre. Des længere du sådan geografisk kommer væk, des sværere er det [...] vi har en ansat fra Polen for øjeblikket, det er ikke problematisk, for det er samme kultur, det er samme religion og sådan. Det betyder ikke alverden. [...] Vi har haft fra Somalia. Det synes jeg er svært, fordi de har en helt, helt anden arbejdspladskultur. Det er sådan noget med, jamen man behøver da ikke ringe, hvis man er syg, hvorfor skulle man det? (Mette s.4 linje 31 og line 37).

Til forskel fra når Mette italesætter et 'synergi- og læringsperspektiv', i forbindelse med hvilket hun beskriver forskellighed som en efterstræbelsesværdig ressource⁶⁴, italesætter hun her forskellighed som problematisk i forbindelse med mennesker, der besidder en *helt anden arbejdspladskultur*.

Hvor hun med en overordnet betragtning italesætter en 'synergi- læringstilgang', i forbindelse med hvilken hun beskriver det som vigtigt at være så forskelligt sammensat som muligt, italesætter hun her snarere det omvendte perspektiv; jo mindre forskel mellem kulturelle baggrunde des mindre problematisk.

Mette reflekterer over, hvorvidt det ovenfor beskrevne scenarium også kan siges at gøre sig gældende for *alle* somaliske mænd og vedkender sig muligheden, at dette ikke er tilfældet (Ibid.). Ikke

⁶⁴ Som belyst i afsnittet 'Ledelsesstrategier og mangfoldighed'.

desto mindre trækker Mette på en forestilling om en sammenhæng mellem det at tilhøre en særlig kultur og de praksisser der 'hører sig til'. Mette trækker således på en identitets- og kulturforståelse, der i stor udstrækning må siges at være baseret på en essentialistisk tilgang, hvilket illustreres af hendes forestilling om at afstand i rum *i sig selv* er forklaringsbærende for afstande i arbejdskulturer. Samtidig med at hun indikerer, at kultur knytter sig til menneskers nationale oprindelse, italesætter hun således individer som bærere af en kultur, og denne kultur som styrende for adfærden. Når kultur betragtes på denne måde er der en overhængende fare for, at andre årsager til de oplevede vanskeligheder ikke bliver overvejet. Det er etniske minoriteters værdier og deres adfærd som er kilden til problemet – 'de' vil ikke imødekomme de grundlæggende regler så som at ringe og sygemelde sig, når man er syg.

En lignende 'kulturalisering' af forskellighed gør sig ligeledes gældende, når Mette i en konkretisering af hvordan etniske minoriteter kan være en ressource for organisationen siger følgende:

Jamen jeg synes da, vi kan lære meget af hinanden. Altså de har jo en måde at arbejde på, de har jo en måde at have et syn på, hvordan en organisation skal være, hvordan vores borgerserviceydelse skal være og sådan noget. Tag sådan noget som ældrepleje. Der kan vi sige, at deres kultur byder dem, at lave ældrepleje på en måde...

(Mette s.7 line 17).

'Den etniske Anden' fremstilles af Mette i denne sammenhæng som en, der i kraft af *deres kultur* har et andet syn og en anden måde at arbejde på, og de andre perspektiver og arbejdsmetoder, som etniske minoriteter kan bidrage med, italesætter Mette her i positive vendinger som brugbare og læringsrige. Hun italesætter 'dem' som en gruppe mennesker, der kan bidrage med deres kulturelt betingede tilgang til og syn på arbejdet, hvorfor grænsen mellem 'Os' og 'Dem' som adskilte identitetsgrupper opretholdes, samtidig med at Mette italesætter de Andre som ressourcefulde qua den måde *deres kultur byder dem at lave ældrepleje på*. Mette italesætter således i denne argumentation etniske minoriteter som en homogen gruppe af mennesker, som i kraft af deres kultur besidder særlige kvaliteter, som organisationen kan gøre brug af.

Det følgende afsnit vil koble de ovenstående problemstillinger konkret til vores informanternes italesættelser af og koblinger mellem mangfoldighedsledelse og integration.

Integration og mangfoldighedsledelse

Vi vil i det følgende søge at vise, at der gennem vores informanternes direkte og indirekte brug og koblinger af integrations- og mangfoldighedsbegreber, konstrueres forskellige forståelser og strategier for etniske minoriteters integration i organisationen. Som tidligere redegjort for gør vi i den forbindelse brug af betegnelsen 'integrationsstrategier' og/eller 'processer', som dækker over så forskellige strategier og processer som pluralistisk integration, assimilation og segregation.

I det følgende vil vi således rette blikket mod, hvordan de ledere og mellemledere, vi har interviewet, italesætter mangfoldighedsledelse og integration, og hvordan der igennem disse forskellige forståelser produceres *a certain kind of knowledge* (Hall 1997: 45), der har indvirkning på, hvilken rolle og plads etniske minoriteter tiltænkes.

Begreberne etnicitet og mangfoldighed er, som vi har tydeliggjort igennem de foregående analyser, ikke tomme begreber, men begreber der bruges i konkrete kontekster, og som, når de italesættes i inden for bestemte rationaler, er med til at producere særlige former for viden om blandt andet relationen mellem Selv og Anden.

Tilskrivningen og udpegningen af identiteter producerer derved konsekvenser for de mennesker, de omhandler, idet de er medvirkende til at opretholde og reproducere bestemte måder, hvorpå det sociale rum er op – og inddelt (Jenkins 2006). Herved understreger vi også, at der med italesættelsen af mangfoldighedsstrategier optræder forskellige forståelser af, hvad mangfoldighedsledelse kan bidrage med i et integrationsperspektiv, ligesom disse forståelser er med til at producere og reproducere nogle overordnede forventninger til, hvad etniske minoriteter skal bidrage med i samfundet. Igennem 'integrationsteoretiske' briller vil vi undersøge, hvordan mangfoldighedsstrategier er med til at åbne op og lukke af for en række problemstillinger, der kan tænkes at have indflydelse på, hvordan etniske minoriteter betragtes og søges integreret i og udenfor organisationen.

Det følgende vil vise, hvordan man fra én position i Århus Kommune ikke opererer med én mangfoldigheds – og integrationsstrategi. De iværksatte strategier vurderes derimod i de kontekster de italesættes i, hvilket også har betydning for de mangfoldigheds – og integrationsrationaler, der bliver aktiveret. Der er med andre ord ikke én overordnet strategi eller vision, der gør sig gældende. Når vi uddyber dette perspektiv gennem én informant, er det fordi interviewet med hende på mange måde illustrerer, hvad der gør sig gældende for alle interviewene, nemlig informanternes italesættelse af heterogenitet og flertydighed i forhold til indsatserne. Vi finder det også både relevant og interessant at vise, hvordan informanten relativt uproblematisk udtrykker en række forskellige strategier

der, af os, betragtes som havende væsentlige forskydninger i de integrations og mangfoldighedsperspektiver, de akkumulerer. Efterfølgende vil vi vise bredden i informanternes indsatsområder og forståelser, når integrations- og mangfoldighedsstrategier sættes i spil.

Susanne udpeger to områder inden for hvilke, hun arbejder med mangfoldighedsledelse:

De to steder hvor jeg tænker, at jeg arbejder med mangfoldighedsledelse lige nu, det er i forhold til Århus Kommunes nye integrationspolitik, som I nok også er stødt ind i, og så er det i forhold til det der førlederprogram, og der er jeg sagsbehandler på de opgaver, og der skal jeg implementere det i X (Susanne s.1 linje 39, afdelingen/forvaltningen er anonymiseret).

Mangfoldighedsledelse er altså, ifølge Susanne, tæt forbundet med initiativer, der knytter sig til én social kategori, nemlig etniske minoriteter inden – og udenfor organisationen. Dette kommer dels til udtryk, når hun refererer til *Århus Kommunes nye integrationspolitik* og dels, når hun relaterer mangfoldighedsledelse til førlederprogrammet⁶⁵.

Susanne beskriver, at det er i forbindelse med den nye integrationspolitik, at hun er blevet *mere bevidst* (Susanne s.1 linje 44) om mangfoldighedsledelse som strategi, og hvordan mangfoldighedsledelse kan ses i denne sammenhæng:

Det er lige som om integration[tidligere] har handlet om at få borgerne til at passe ind i systemet, og vende den rundt [i kraft af nye integrationspolitik] så vi indretter den offentlige tilbudsvifte sådan, så vi imødekommer de behov, som borgerne har (Susanne s.2 linje 19, vores specificeringer).

Susanne beskriver her, hvordan integrationspolitikken har forandret sig fra at være et spørgsmål om at få borgerne passet ind i et system til i stedet at dreje sig om at indrette *tilbudsviften* efter de borgere, som de forskellige tilbud retter sig mod. Mangfoldighedsledelse bruges i dette perspektiv til at understøtte et argument om en udvikling i integrationspolitikken (fra noget gammelt, til noget nyt). Ved at italesætte integrationspolitikkenes formål og ikke mindst processen i termer, hvor det ikke blot er 'systemet', der blandt andet gennem lovgivning fastsætter en række praksisser, men ligeledes udpeger borgerens aktuelle behov som væsentlige når de rette tilbud skal findes, taler Susanne sig ind i en diskurs, der bygger på en pluralistisk forståelse af integration. Herved er det ikke den dominerende majoritetskultur, der alene definerer, hvilke tilbud der er relevante og som derfor også

⁶⁵Som tidligere beskrevet, er førlederprogrammet, et initiativ der specifikt retter sig mod etniske medarbejdere i organisationen og som har interesse i at avancere til ledelseposter i Århus Kommune.

skal indgå i *tilbudsviften*. Dette afgøres derimod i et dialektisk forhold mellem Århus Kommune og dens borgere. Susanne oplever med andre ord, at kommunens nye integrationspolitik lægger op til, at det er relationelt konstitueret og forhandlet, hvilke tilbud der ansues som relevante.

Som et eksempel på hvordan Århus Kommune bruger og anskuer den etniske mangfoldighed som en ressource, fremhæver Susanne et billede, bragt i Jyllandsposten, hvorved hun ligeledes illustrerer hendes forståelse af, hvordan mangfoldighedsledelse og den nye integrationspolitik spiller sammen:

Der var et billede fra borgerservice⁶⁶, hvor den medarbejder, der var forrest i billedet, hun havde tørklæde på. Fedt nok tænkte jeg, fordi vi skal servicere den gruppe borgere, som har de behov (Susanne s.2 linje 13).

Susanne italesætter kvindens tørklæde som havende en særlig funktion i relation til kommunens borgere der bærer tørklæde, og tildeler på denne baggrund tørklædet en signalværdi, som andre kvinder, der bærer tørklæde, kan identificere sig positivt med. Tørklædet betragtes altså som et særligt 'tegn', der signalerer noget bestemt. Tegnet (tørklædet) er også det, der bruges i grænsedragningen mellem Selv og Anden, ud fra en betragtning om, at kvinder der bærer tørklæde har særlige eller andre *behov*, end kvinder der ikke bærer tørklæde deler.

Da vi beder Susanne uddybe, hvad hun mener det signalerer at have en kvinde med tørklæde stående i skranken i borgerservice, svarer hun:

Jamen jeg synes jo, at det signalerer en åbenhed overfor den gruppe af borgere, vi har af anden etnisk herkomst, og så er det bare med at glemme det tørklæde, for hun kan være nøjagtigt ligeså kvalificeret som alle mulige. Jeg håber da, at hun var den bedst kvalificerede, da hun søgte det arbejde (Susanne s.2 linje 26).

Kvindens placering i front for en af kommunens synlige og serviceorienterede afdelinger kan ifølge Susanne således bruges til at fremstille Århus Kommune som en åben (anti-diskriminatorisk) organisation, der ikke begrænser adgangen til organisationen på baggrund af etnicitet og kulturelle/ religiøse symboler. Med andre ord kan medarbejderen bruges til at legitimere og synliggøre, at de af kommunens vedtagne og sammenkoblede politikker om mangfoldighed og integrationsspørgsmål ikke kun er et spørgsmål om at sende et signal om, at man i kommunen *ønsker* en mangfoldig medarbejderskare, men at dette ligeledes praktiseres, blandt andet gennem rekrutteringen af etniske minoriteter.

⁶⁶ Borgerservice er en afdeling, hvor borgere i Århus Kommune kan få: *information og vejledning om det offentlige, hente skemaer eller få truffet afgørelser om alt fra skattekort og flytteanmeldelse til boligstøtte, sygesikring eller opskrivning til daginstitution*, <http://www.detnye aarhus.dk/?id=108>. (Læst d. 24. februar 2007)

Når Susanne påpeger tørklædets mulige funktion som positivt symbol for en bestemt gruppe, kan dette tolkes på flere måder, ligesom flere strategier sættes i spil. Dels en antidiskriminatorisk strategi, der skal signalere, udadtil såvel som indadtil, at etniske minoriteter ikke udsættes for diskriminatoriske praksisser, og som følge deraf også har og oplever at have lige adgang og muligheder for ansættelse, advancement mv. i organisationen. Og dels understreger Susanne, at det afgørende for en ansættelse er at ansøgeren også er *den bedst kvalificerede* (Ibid.), som bestemmende for, hvorvidt man (i dette tilfælde, som etnisk minoritet) skal ansættes eller ej. I denne sammenhæng ønsker Susanne at reducere tørklædet til en biting, der ikke skal influere på hverken ansættelsen eller det udførte arbejde.

Set som en strategisk positionering i et identitetspolitisk spil udfordrer billedet, fremhævet af Susanne, et kendt repræsentationssystem om etniske kvinder som undertrykte, ikke dansktalende, stående udenfor det danske arbejdsmarked. Billedet repræsenterer med andre ord en positiv identitet af den etniske kvinde som en vigtig og central person i 'hertet' af Århus Kommune, og udfordrer dermed negative stereotyper af etniske minoriteter. Susanne fremhæver altså forskellighed, som noget kommunen positivt kan bruge, særligt i kraft af det signal om åbenhed tilstedeværelsen af en kvinde med etnisk minoritetsbaggrund tilsyneladende repræsenterer.

Bortset fra tørklædets 'funktion' og signal om åbenhed og antidiskrimination udtrykker Susanne forbehold over at tildele tørklædet en afgørende betydning. Tørklædet er *en del* af den ansattes identitet, en identitet som kan bruges positivt i hendes arbejde, men som ikke udgør det hele, idet Susanne italesætter faglighed, som en dimension hun regner med har indgået som kriterium for ansættelsen. Set i dette lys mener vi, at Susanne taler inden for en forretningsdiskurs med et rationale der kunne understøtte en 'access – og legitimitetsstrategi', fordi Susanne ser den etniske minoritetsbaggrund som noget der potentielt kan anvendes som en ressource overfor en særlig gruppe borgere, samtidig med at hun på den anden side understreger, at kvinden ikke skal fastholdes i en 'etnificeret' identitet. Susanne ønsker altså på den ene side, at Århus Kommune skal kunne matche den etniske heterogenitet, der er i samfundet, samtidig med at kvinden ikke udpeges til at have en særlig kulturel/etnisk essens, der determinerer hendes arbejdsopgaver og funktioner.

På denne baggrund mener vi, at Susanne taler sig ind i en integrationsforståelse, der har en pluralistisk integrationsstrategi som udgangspunkt for udvekslingen af erfaringer og viden mellem Selv og Anden. Som vi viste i kapitel 3 vil 'access og legitimitet' direkte eller indirekte opfordre til en inte-

grationsstrategi, der fører til assimilation, idet der strategisk arbejdes ud fra en forudsætning om, at organisationen skal kunne matche de krav og forventninger der ´er´ i samfundet. Set i et integrationsperspektiv bygger dette rationale altså på en formodning om, at grænserne mellem etniske grupper kan opretholdes, fordi der er grundlæggende forskelle mellem ´etniske kulturer´. De etniske Andre søges herved inkluderet i organisationen qua deres etniske baggrund og som dermed giver en adgang (acces) til bestemte grupper. I modsætning hertil udfordrer Susanne indirekte foregående perspektiv ved på den ene side at knytte særlige funktioner til den etniske minoritetsbaggrund, mens hun på samme tid opløser den determination, der ligger i at positionere etniske minoriteter gennem etnisk definerede problemstillinger, ved at italesætte andre parametre som relevante og betydningsfulde for en ansættelse i Århus Kommune.

Mangfoldighedsstrategier italesættes også af Susanne i forbindelse med en målsætning om at inkludere et større antal medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund på lederplan fordi: *vi mener, at den der blinde vinkel den er måske ekstra aktuel i forhold til folk med en anden etnisk herkomst* (Susanne s.5 linje 21). I denne forbindelse er et særligt værktøj taget i brug, førlederprogrammet, fordi, som Susanne påpeger, der knytter sig særlige problemstillinger til det at være etnisk minoritet i forhold til at blive taget i betragtning som relevant ansøger. Susanne forklarer det på denne måde:

Ja. Men, altså det har jo noget at gøre med... Det er jo simpelthen nøjagtig samme problemstilling, som dengang man ingen kvindelige ledere havde, og man skulle have den første. Med at se hinanden i bestemte roller (Susanne s.5 linje 24).

Etniske minoriteter (og kvinders) manglende tilstedeværelse på lederplan skyldes således, ifølge Susanne, at der i organisationen, indirekte, opereres med særlige forestillinger, om de der har potentiale og mulighed for at være ledere, og de der ikke har. Der knytter sig med andre ord bestemte roller til udpegede sociale kategorier, der enten kan virke begrænsede eller fremmede for in/eksklusion i organisationen. Ifølge Hall forklares sådanne inklusion/ eksklusionsmekanismer ved, at man i al social praksis udpeger og tilskriver den Anden medlemskab til: [...] *different groups, according to class, gender, age group, nationality, ´race´, linguistic group, sexual preference and so on* (Hall 1997: 257), og at der i relation til det udpegede medlemskab skabes særlige forestillinger og typificeringer om den Anden. Disse typificeringer bruges i forhandlingen om fordelingen af ressourcer og identiteter i det sociale rum (Ibid.).

Susanne peger, med andre ord på, hvordan de adgangsbegrænsede barrierer, der forhindrer etniske minoriteter i at deltage på ledelsesplan, er strukturelt betingede, idet de qua vores ´viden´ om gruppen ikke opfylder de kvalifikationer og krav ´, der er´ til en leder. Førlederprogrammet er således en

mangfoldighedsstrategi, der inden for en diskurs om social ansvarlighed retter sig mod at nedbryde diskriminatoriske praksisser, og hvor integrationsstrategien således vil rette sig mod en systemisk integration af etniske minoriteter på ledelsesniveau.

I forlængelse af ovenstående peger Susanne på, at Århus Kommune har en særlig forpligtelse overfor unge under uddannelse. Igennem en diskurs om social ansvarlighed argumenterer Susanne for brugen af positiv særbehandling og kvoter, når det drejer sig om:

[...] *Århus Kommunes brug af studentermedhjælpere. Der kunne vi godt have en særlig forpligtelse, til at tage halvdelen af dem vi skal bruge ind af anden etnisk herkomst, fordi vi ved, at det giver dem et skub, til når du skal ud og søge det job bagefter* (Susanne s.9 linje 21).

Susanne argumenterer med andre ord for, at en ansættelse i kommunen på sigt vil kunne bevirke, at de unge får lettere ved at blive arbejdsmarkedsintegrerede i kraft af det *skub* en studiestilling vil give dem.

Hvor Susanne finder det passende at bruge positiv særbehandling i relation til rekruttering af studentermedhjælpere *af anden etnisk herkomst*, udtrykker hun særlige forbehold overfor at gøre samme praksis gældende i relation til ansættelsen af etniske minoriteter som sagsbehandlere. I stedet fremhæver hun, inden for en forretningsdiskurs, et argument om at etniske minoriteters to-kulturelle baggrund eventuelt kan stille dem bedre end deres etnisk danske medansøgere:

Så tror jeg ikke på det [brugen af positiv særbehandling]. Så tror jeg, det giver for meget bøvl. Så må du hellere gå ind og argumentere for, at to-kulturelliteten det er så stor en ressource, så du egentlig er bedre, altså har bedre kvalifikationer end dine danske... hende du er oppe imod (Susanne s.9 line 26, vores tilføjelse).

‘To-kulturelliteten’ er ikke en ressource Susanne fremhæver som relevant i forhold til studentermedhjælpere, hvor Susannes primære hensigt er at afhjælpe en strukturel betinget eksklusion fra arbejdsmarkedet, mens det er ‘to-kulturelliteten’ eller mangfoldigheden defineret igennem kvindes kulturelle baggrund, forstået som en *sproglig og kulturel ting* (Susanne s.9 linje 33), der skal fremhæves som en særlig ressource og herigennem udfordre de ‘mono-kulturelle’ medansøgere.

På den ene side fremhæver Susanne inden for en socialansvarlighedsdiskurs altså en antidiskriminatorisk strategi, hvor positiv særbehandling betragtes som en mulighed for at give unge med anden etnisk baggrund end dansk en adgangsbillet til organisationen, fordi ‘billetten’ på sigt vil hjælpe dem til at få en permanent plads på arbejdsmarkedet. På den anden side argumenterer Susanne for

en strategi, der henter sit rationale inden for en forretningsdiskurs, og afviser det hensigtsmæssige i at ansætte etniske minoriteter ved hjælp af positiv særbehandling, ikke fordi de ikke oplever diskrimination, men fordi *det giver for meget bøvl* (Susanne s.9 linje 26).

Valget af mangfoldigheds/ integrationsstrategier er med andre ord ikke produkter af en hegemonisk diskurs om 'den gode integrations eller mangfoldighedsstrategi', men frem for alt noget der forhandles i de konkrete kontekster strategierne anvendes i. Derfor påpeger eller udtrykker Susanne heller ikke undren eller forbehold overfor brugen af to modsatrettede rationaler, hvor man i den ene tager udgangspunkt i, at etniske minoriteter er dominerede af en gældende majoritet, hvorfor samfundet må kompensere for den diskrimination, positioneringen har medført. I det andet rationale anskues etniske minoriteter som ressourcefulde, ikke på trods af, men i kraft af deres interkulturelle kompetencer, hvorfor det også bliver mere nærliggende at lægge det primære ansvar for at forvalte disse kompetencer over på det enkelte individ.

I relation til ansættelsen af sagsbehandlere argumenterer Susanne således *imod* brugen af positiv særbehandling, som en del af en integrations og mangfoldighedsindsats, i det hun frygter 'bøvlet', hvis det er særlige kvoter der afgør, hvem organisationen skal ansætte.

Vi har i det foregående vist, hvordan Susanne igennem forskellige eksempler på praksis og/eller en forestillet praksis, har italesat forskellige strategier for at få etniske minoriteter integreret i organisationen. Der synes ikke at være en gennemgående integrationsstrategi, som spejles i mangfoldighedsinitiativerne, eller omvendt, men snarere at de enkelte 'indsatsområder' (studentermedhjælperne, ledere med etnisk minoritetsbaggrund, de 'to-kulturelle' sagsbehandlere mv.) afstedkommer forskellige former for strategier, der tilsyneladende tænkes uafhængigt af hinanden.

De forskellige integrationsstrategier har en række bagvedliggende rationaler, der fremstiller og positionerer den Anden på måder, der potentielt kan indvirke på hans plads i organisationen. Blandt andet positioneres kvinden med etnisk minoritetsbaggrund som en ressource på baggrund af hendes sammensætning af baggrund og kvalifikationer (etniske, sociale, faglige), mens der i et andet eksempel, og inden for en diskurs om socialansvarlighed, fokuseres på, hvordan udpegede kategoriale tilhørsforhold kan være begrænsende for adgangen til arbejdsmarkedet, hvorfor mangfoldigheds – og integrationsstrategien kommer til at dreje sig om, hvordan organisationen kan tage et socialt ansvar for at modvirke dette.

Vi finder det relevant med yderligere analyser af vores informanternes italesættelser, af de integrations- og mangfoldighedsstrategier der er på spil, idet analyserne vil understrege og nærmere illustrere den variation, der er i de forskellige tilgange og anvendelser af mangfoldighedsledelse og integrationsstrategier. Vi vil fortsat have et fokus på, hvordan og hvornår etniske minoriteter positioneres som henholdsvis en ressource eller som nogle, der af den ene eller anden grund skal tages særlige hensyn til.

I afsnittet 'Ledelsesstrategier og mangfoldighed' blev et 'synergi- og læringsrationale' illustreret gennem Mettes positive italesættelse af en række forskellige parametre for menneskelig forskellighed som udgørende grundlaget for udvikling og innovation. Det er altså i kraft af de mange forskelle, der er i gruppen af ansatte, at organisationen innoverer. Mangfoldighed, herunder en italesat etnisk mangfoldighed, betragtes altså i dette perspektiv som en ressource.

Det følgende viser, hvordan Mette mener, at den etniske mangfoldighed kan bruges bedst muligt.

Med italesættelsen af Danmark som et mere eller mindre *multikulturelt samfund* (Mette s.7 linje 12) argumenterer Mette for, på spørgsmålet om hvordan og hvorvidt hun ser forskellighed som noget positivt, at man skal lære af hinandens forskelligheder. Vi tolker i denne forbindelse de forskelligheder, hun henviser til, som udgjort af etniske og kulturelle kategorier, idet hun henviser til et *multikulturelt samfund* (Ibid.)⁶⁷.

Mette opererer med en forståelse af forskellighed, som noget organisationen kan bruge konstruktivt i forhold til udvikling af ideer og kreativitet. ... *lad os så få de benefits, der er af det. Altså, vi kan jo få utrolig meget inspiration og gavn af at lære af hinanden [...] i stedet for at se det som et problem og i stedet for at lave de der parallelsamfund* (Mette s.7 linje: 12)

Mette italesætter således den gensidige udveksling mellem mennesker som noget positivt, og noget som begge parter (minoritet og majoritet) kan lære og få noget ud af. Mette positionerer med andre ord etniske minoriteter i organisationen som ressourcefulde og kan siges at være fortalere for en pluralistisk integrationsforståelse, idet hun fremhæver den gensidige udveksling mellem Selv og Anden som vigtig.

⁶⁷ Når Mette henviser til 'forskelle' kunne disse også udgøres af en delt social baggrund eller en position som minoritet. Vi har medtænkt dette som en mulighed, men mener på baggrund af de konkrete sammenhænge, og interviewet i sin helhed, at hun implicit forholder sig til det hun anser for at være etnisk og kulturelt definerede forskelle. Eksempelvis taler Mette om *kulturelle barrierer* i forbindelse med at give hånd som hilsen, deltagelse i fester mv. (Mette s.7, linje 35). Herudover mener vi også at det kan siges at være en generel betragtning, at referencen til 'parallelsamfund' refererer til boligområder, der primært er beboet af mennesker med anden etnisk baggrund end dansk.

Mette fremhæver senere i interviewet ældreområdet som et af de områder, hvor hun ser flere, og tilsyneladende sammenhængende, årsager til, at mangfoldighedsledelse bruges. For det første nævner hun, at ældreområdet har *utroligt store rekrutteringsproblemer* (Mette s.8 linje 30) og pointerer, at man på grund af den store mangel på arbejdskraft har fået øjnene op for, at 'de' er en værdifuld arbejdskraft.

Hvis vi skal passe de ældre, hvoraf mange af dem rent faktisk ikke taler vores sprog, så har vi brug for nogen med en anden etnisk baggrund, der kan gå ind og kommunikere med dem, kan gå ind og hjælpe med at varetage plejen af dem. Det tror jeg, det er en nødvendighed... Plus den der almindelige, at det er svært at rekruttere til det område. Det har gjort at man har fået øjnene op for, at her er faktisk en rigtig værdifuld arbejdskraft (Mette s.8 linje 35).

Det er således inden for en forretningsdiskurs Mette fremhæver etnisk mangfoldighed i Århus Kommune som en ressource i kraft af etniske minoriteters særlige sprogkompetencer. Etnisk mangfoldighed betragtes således som noget overordnet positivt i denne forbindelse, idet inklusionen af etniske minoriteter dels udvider rekrutteringsgrundlaget og dels vil kunne varetage arbejdsopgaver 'indfødte danskere' ikke kan. Etniske minoriteter betragtes i denne tilgang ud fra et rationale om 'acces og legitimitet', da de i nævneværdig grad kobles sammen med en særlig 'etnisk defineret' funktion, en funktion kun 'de' kan opfylde qua 'deres' sproglige kompetencer.

Ud fra et integrationsperspektiv åbner rationale om at danske arbejdsgivere ikke kan skaffe tilstrækkelig med arbejdskraft op for, at etniske minoriteter har større mulighed for at få en formel adgang til organisationen, af den simple grund at der ikke er 'råd' til at afvise arbejdskraften. Men som vi ser i det ovenstående eksempel, kan rekrutteringen risikere at være så specifik, at arbejdsbeskrivelserne og opgaverne i visse sammenhænge kan siges at være snævert definerede og direkte henvendt til etniske minoriteter. En sådan tilgang bestræber sig ikke på social eller pluralistisk integration, men stadfæster derimod en etnisk defineret grænse mellem Selv og Anden, hvorfor integrationsstrategien der aktiveres peger i retning af en segregationsstrategi. Herved opretholdes også magtforholdet mellem en dominerende majoritet og en række dominerede minoriteter, idet etniske minoriteter tilbydes opgaver, der tilsyneladende har en direkte forbindelse til deres etniske minoritetsbaggrund, hvorfor de i en sådan strategi afgrænses fra at kunne deltage i opgaver, der ikke er definerede gennem et etnisk tilhørsforhold.

Med ovenstående analyse af Mettes brug af mangfoldighedsbegrebet og integration, er det især påfaldende den diskrepans der optræder mellem på den ene side italesættelsen af et mangfoldighedsbegreb, der begribes reflektivt og i overordnede termer, og på den anden side udpegningen af de konkrete mangfoldighedsindsatser til at illustrere dette. Mette lægger i italesættelsen af mangfoldighed et pluralistisk integrationsbegreb til grund for hendes analyse af, hvad etniske minoriteter kan bibringe til organisationen, idet der er tale om en gensidig udvikling og udveksling af de oplevede forskelle og behov, der er i organisationen.

Med udpegningen af konkrete initiativer og arbejdsområder sættes der derimod andre ting i spil, og Mette udpeger her det etniske og 'deres' kompetencer til at kunne bidrage med noget bestemt, og at etniske minoriteter tilmed er særligt disponerede for det.

Tilbage på et reflektivt plan italesætter Mette ovenstående forhold på følgende måde:

Mit håb er jo så, at vi kan komme dertil og ligesom sige, ok så.. I starten gjorde man det af pligt, fordi det sagde Byrådet, at vi skulle, nu gør man det så af nødvendighed. Mit håb er jo så, at vi i løbet af en kort årrække kan komme dertil, at vi gør det, fordi det er naturligt. At man egentlig ikke skænker mangfoldigheden en tanke som sådan, det er blevet naturligt. Der skal vi nok komme til på et eller andet tidspunkt. Det kan godt være, at det varer fem år endnu eller ti år endnu, men det skal nok komme (Mette s.8 linje 40).

Således beskriver Mette indførelsen af mangfoldighedsledelse som en slags tre- trins raket, hvor man indtil nu har betrukket de to første trin og er gået fra en politisk vedtaget strategi til nu at opleve at have behov for en større rekrutteringsflade, hvorfor etnisk mangfoldighed bliver anset som en nødvendighed. Mettes håb er, at en mangfoldig medarbejderskare vil blive den nye norm, og som hun siger: *det skal nok komme (Ibid.)*.

Amy kæder den nye integrationspolitikens fokus på medborgerskab sammen med mangfoldighedsledelse via en historie, som handler om, at psykisk syge etniske minoriteter ikke i så høj grad får hjælp af det offentlige som resten af befolkningen. Den nye integrationspolitikens fokus på medborgerskab handler ifølge Amy blandt andet om i højere grad at indrette serviceydelser/systemet efter klienterne i stedet for at indrette klienterne efter systemet

...og der skal vi have ansat nogle somaliere som isbrydere, murbrækkere, for vi har fundet ud af, at en af grundene er, at ...de er lidt bange for medicinen og skadevirk-

ninger, og der er nogle ting der med forståelse, og der må vi have nogle af [...] der kan hjælpe os med at gøre det til noget (Amy s.7 linje 41).

Somaliere bliver italesat gennem en funktion som *isbrydere, murbrækkere* (Ibid.), hvorfor det ville være nærliggende at analysere dette i relation til en socialansvarlighedsstrategi, i kraft af et tilsyneladende antidiskriminatorisk perspektiv omhandlende nedbrydning af barrierer. Men vi betragter den primære strategi som en 'acces – og legitimitetsstrategi', i kraft af det udtalte rationale om at skaffe adgang til en til en bestemt gruppe psykisk syge borgere, og at denne adgang kan opnås igennem ansættelsen af en særlig gruppe, udpeget på baggrund af deres etniske identitet.

Med andre ord italesættes en etnisk minoritetsbaggrund som en ressource, idet han kan opfylde noget majoriteten ikke kan. Dette forhold begrundes også hans ansættelse, idet Amy tager afsæt i en forståelse af etnicitet (nationalitet) som objektive kategorier og anskuer ikke umiddelbart disse som fleksible kategorier, hvor en række andre identifikationsmarkører også kunne tænkes at gøre sig gældende, som for eksempel erfaringer fra et uddannelsessystem, kønsrelaterede erfaringer, arbejde mv.

Disse betragtninger vil, ud fra de integrationsteoretiske forståelser vi har præsenteret, føre til en segregationsstrategi, idet den væsentligste grænsedragning italesættes på baggrund af etniske forskelle mellem Selv og Anden, og at disse indirekte søges opretholdt ved at udpege arbejdsområder, der er definerede dels af majoriteten, og som har direkte tilknytning den ansattes etniske / nationale baggrund. Andetsteds italesættes samme rationale på en anden måde, hvor Amy forklarer, at afdelingen/ forvaltningen skal, *udnytte forskelligheden som en ressource* (Amy s.1 linje 11), hvilket gøres ved at *have en medarbejderskare, der er sammensat sådan nogenlunde, så det matcher vores kunder* (Amy s.1 linje 19).

En af disse 'kunde grupper' er unge mennesker, som der skal gøres noget ekstraordinært for. Særlig i relation til unge indvandrere ser Amy, at forvaltningen kan sætte ind:

Vi har mange unge ansat - mange unge indvandrere.... fordi vi synes, de unge simpelthen også skal kunne se: Nå for søren, ham her han har været en værre rod, da han var ung, men ham kan vi også bruge. Han har også nogle ressourcer, der kan bruges. Så den der ... hvad kan man sige ... genkendelighed der er, den betyder noget i vores arbejde ... fordi vores opgave er at løfte folk, at få folk ud af deres håbløse sociale situation (Amy s.1 linje 24).

I dette eksempel beskrives unge indvandrere som potentielt udelukkede fra et arbejdsmarkedsfællesskab på grund af deres historie som *en værre rod*. Amy ser det blandt andet som en del af for-

valtningens moralske ansvar at vise, at der er *plads til alle* og kobler denne strategi til en anden af hendes pointer, nemlig at forskellighed i kompetencer, sociale baggrunde og erfaringer er noget, som kan tilføre forvaltningen ekstra ressourcer.

Inden for en diskurs om social ansvarlighed italesætter Amy en strategi, der vil fremme den systemiske integration ved at nedbryde diskriminatoriske barrierer, hvorfor det at tilbyde et arbejde i sig selv betragtes som noget positivt. Med en ansættelse i kommunen kan de indtage en position som rollemodel og i kraft af denne indgyde håb i andre om samme mulighed. De har således en form for dobbeltfunktion, hvor de i kraft af skiftet fra en eventuel position som *marginaliseret* til en position som en medarbejder med anden etnisk baggrund dels kommer ud af arbejdsløshedsstatistikken (og ind i organisationens statistikker over de enkelte afdelingers antal af medarbejdere med anden etnisk baggrund end dansk), dels udfylder en central funktion for forvaltningen, nemlig den at *løfte folk* (Ibid.).

I relation til den udpegede identitetsmarkør 'tidligere rod' gør det samme sig gældende, da Amy frem for alt taler om, at 'han' kan noget særligt gennem sin position og udvikling fra 'tidligere bølge til nu afrettet'.

Amy trækker også på et rationale, som hører ind under forretningsdiskursen, nemlig acces og legitimitet, idet hun går fra et moralsk til et funktionalistisk perspektiv og argumenterer for anvendeligheden af en etnisk minoritets baggrund. Kategorien etnicitet (anden etnisk baggrund *end dansk*) reproduceres i en positiv diskurs, og skal altså bruges til inspiration for andre i samme situation. Hall påpeger, at mennesker i al social praksis handler ud fra og forsøger at fiksere mening og betydning, og at dette er en af strategierne bag stereotypificeringer, som over tid ofte lykkes. Men stereotyper er 'kun' sociale konstruktioner og;

...ultimately, meaning begins to slip and slide; it begins to drift, or to be wrenched, or inflected into new directions. New meanings are grafted on to old ones. Words and images carry connotations over which no one has control, and these marginal or submerged meanings come to the surface, allowing different meanings to be constructed, different things to be shown and said (Hall 1997: 270).

Trans-coding (Ibid.) beskriver således den proces, hvor en (aner -) kendt repræsentation af 'den Anden' udfordres af andre og nye betydninger. Et trans-coding eksempel Hall trækker på er skiftet fra den negative repræsentation af kategorien 'sort' til noget positivt: *black is beautiful* (Ibid.).

Vi mener, at Amys strategi, eller en af dem, kan defineres som en form for trans-coding, hvor hun gennem en udfordring af en stereotyp forestilling af unge *rødder*, laver et opgør med en dominerende repræsentation, der har kategoriseret dem som 'ikke anvendelige', en negativ repræsentation der potentielt fastholder, i dette tilfælde, unge med anden etnisk baggrund end dansk, i marginaliserede positioner.

Opsummering

Det foregående har illustreret, hvordan mangfoldighedsledelse som strategi og værktøj til integrationen af etniske minoriteter er en formbar og dermed flertydig størrelse, der ikke endeligt lader sig kategorisere. De konkrete integrationspraksisser – og strategier udformes, som det er besluttet på centralt niveau, i de enkelte afdelinger/forvaltninger, hvilket betyder at der ikke er nogen overordnet strategi for, *hvordan* man i Århus Kommune omsætter visioner og politikker til konkret praksis⁶⁸.

Dette mener vi kan have betydning for etniske minoriteters positioner i organisationen, idet integrations og mangfoldighedspraksisserne kan tendere i retning af en ad hoc praksis.

På et overordnet/ refleksivt plan er det en overordnet tendens, at vores informanter italesætter etnisk mangfoldighed som en ressource, der positivt kan bidrage til at udvikle organisationen. Forskellighed er i dette perspektiv noget både *Selv og Anden* kan lære og drage nytte af, hvorfor integrationsstrategierne også italesættes gennem relationelle termer, hvor målet for strategierne er en gensidig tilpasning mellem *Selv og Anden*.

Det ser midlertidig anderledes ud, når vi spørger ind til konkrete initiativer og praksisser for mangfoldigheds – og integrationsstrategier. Her har vi set, at der er større vanskeligheder med at omsætte den positive retorik, om blandt andet gensidig tilpasning (integration), til konkret praksis. Indsatsene kommer primært til at rette sig mod 'den etniske Anden', hvorfor der med denne strategi lægges op til at have fokus på én social gruppe, nemlig etniske minoriteter. Dette ser vi blandt andet gennem Mettes historie om ansættelsen af etniske minoriteter i ældreplejen og Amys strategi i forbindelse med ansættelsen af mennesker med somalisk baggrund.

I praksis er der således en tendens til at reproducere og fremhæve etnicitet som en social kategori, mens etnisk heterogenitet og andre sociale kategorier står i baggrunden. Majoriteten forventer indirekte med denne tilgang, at minoriteterne enten assimilerer sig, eller som det også kan ende med, en segregationsstrategi grundet den specifikke og de etnisk definerede arbejdsopgaver i organisationen.

⁶⁸ Som vi tidligere har været inde på har Ligestillingsudvalget udformet en *inspirationspjece*, som afdelingerne/forvaltningerne kan rekvirere som inspiration til deres mangfoldighedsindsatser.

Dette betyder dog ikke, at der ikke har været andet at spore i vores interviewmateriale, og at mangfoldighedsledelsens 'motto' om at *forskellighed er en ressource* må afvises som luftkasteller. Men det betyder midlertidig, at der er betydelige overvejelser der skal gennemtænkes og som må tages i betragtning, særligt når man som i Århus Kommune vælger at knytte mangfoldighedsledelse til at rette opmærksomheden mod integrationsspørgsmål, idet de forskellige mangfoldigheds- og integrationsstrategier alle har særlige rationaler, der vil influere på etniske minoriteters positioner i organisationen.

Med disse ord vil vi indlede vores konklusion.

6 - Konklusion

Vi har i specialet med en 'kontekstualisering' vist, at der historisk har udskilt sig to diskurser i debatten omkring etniske minoriteter og integration, hvis omdrejningspunkter er henholdsvis økonomi og kultur. Vi har således set, at etniske minoriteters rolle og position i Danmark siden 1800-tallet har været tæt forbundet med spørgsmål om udbud og efterspørgsel af arbejdskraft, og at det i høj grad er med udgangspunkt i økonomiske rationaler, at primære 'kampe' om etniske minoriteters rolle og position har fundet sted. Vi har set, at etniske minoriteter ud fra økonomiske rationaler fra og med den tidlige indvandring er blevet anskuet i et nytteperspektiv med fokus på, hvad de arbejdskraftmæssigt kan bidrage med, og hvordan de særligt fra 1980'erne og 1990'erne er blevet italesat som en økonomisk byrde for velfærdsstaten. Vi har ligeledes set at, etniske minoriteter fra et tidligt tidspunkt i indvandringens historie er blevet betragtet som 'de andre' ud fra et nationalt og kulturelt perspektiv. Således så vi, at debatten omkring integration af etniske minoriteter har været centreret omkring spørgsmål om kulturel forskellighed, og hvordan den kulturelle forskellighed i overvejende grad er blevet betragtet som problematisk. Vi har belyst, at der i debatten omkring indvandring, har udskilt sig en diskurs, inden for hvilken det er med udgangspunkt i en essentialistisk kulturforståelse, at forskelle mellem Selv og Anden defineres.

Både et økonomisk og et kulturelt perspektiv har været omdrejningspunktet for de seneste års integrationspolitik, hvor arbejdsmarkedsintegration sammen med en kulturel assimilationstankegang i høj grad har været omdrejningspunktet for integrationspolitik.

Mangfoldighedsledelse har igennem de seneste år været en strategi, som er blevet debatteret og udlagt i integrationspolitiske fora som en fortælling, der tilskriver ny betydning til etniske minoriteter og integration. I mangfoldighedsledelse genfindes både en økonomisk diskurs og en forestilling om etniske minoriteters kulturelt definerede anderledeshed. Men den forskellighed som etniske minoriteter menes at repræsentere søges med mangfoldighedsledelse vendt, fra at blive betragtet som et problem, til noget positivt og brugbart. Med mangfoldighedsledelse italesættes integration af etniske minoriteter således som en integration af en kulturel forskellighed, der har positiv indvirkning på organisationers og virksomheders opgavevaretagelse og produktion.

Vi har undersøgt, hvordan man i Århus Kommune på, hvad vi har benævnt som, 'strategisk niveau' har udstukket rammer og retningslinier for, hvordan kommunen anvender og fortolker mangfoldighedsledelse som en strategi for blandt andet integration af etniske minoriteter. Her har vi set, at der

primært gøres brug af overordnede formuleringer omkring mangfoldighedsledelse, og at kommunens mangfoldighedspolitik, samt den italesatte kobling mellem integrationspolitik og mangfoldighedsledelse, kun i begrænset omfang er ekspliciteret i forhold til konkrete indsatser, som man fra strategisk og politisk hold ønsker udført i den forbindelse. I stedet er det i høj grad lagt ud til de enkelte afdelinger/forvaltninger at implementere kommunens mangfoldighedsvision i konkrete initiativer og strategier.

Vi har identificeret to diskurser omkring mangfoldighedsledelse, som gør sig gældende både på 'strategisk' og 'decentralt niveau' i kommunen; en social ansvarlighedsdiskurs og en forretningsdiskurs. Med disse diskurser tages der udgangspunkt i forskelligartede rationaler, og forskellige perspektiver aktiveres. Inden for en 'socialansvarlighedsdiskurs' rettes fokus mod at nedbryde strukturelle barrierer, som stiller sig i vejen for udpegede sociale grupper, heriblandt etniske minoriteter, lige adgang og advancementsmuligheder i organisationen, og ensshed snarere end mangfoldighed er målet. Inden for en 'forretningsdiskurs' betones de forretningsmæssige fordele ved menneskelig forskellighed i organisationen, og der rettes med denne diskurs fokus mod, hvordan etnisk mangfoldighed kan berige organisationen.

Vi har således, på baggrund af en belysning af ovenstående diskurser konstateret, at mangfoldighedsledelse hverken i argumenter fremsat fra strategisk niveau eller i relation til den praktiske implementering er entydigt defineret. Vi har set, at mangfoldighedsledelse italesættes som forskelligartede strategier, der har udgangspunkt i modsætningsfulde rationaler og motiver, og at disse lægger op til at betydningsstillægge mangfoldighed på forskellige måder og implicerer forskellige integrationsstrategier.

Vi har belyst, at mangfoldighedsledelse i nogle sammenhænge italesættes som en strategi, der hviler på den forståelse, at sociale kategorier og grupper essentielt er forskellige fra hinanden. Denne forståelse har vi set komme til udtryk, når de interviewede ledere fra Århus Kommune i forbindelse med mangfoldighedsledelse italesætter en sammenhæng mellem det at tilhøre en bestemt kultur og bestemte adfærdsformer. Den træder ligeledes frem, når de interviewede italesætter et rationale om, at etniske minoriteter ('den etniske Anden') i kraft af *deres kultur* har et særligt perspektiv og en måde at arbejde på, som er forskellig fra majoritetens - hvilket overvejende italesættes som berigende, men som også beskrives som problematisk, hvis forskelligheden bliver for stor. Vi har set, at der med italesættelsen af etnicitet i forbindelse med brugen af mangfoldighedsledelse i Århus Kommune i nogle sammenhænge er en tendens til en kulturel essentialisering af mangfoldigheden.

Når mangfoldighedsledelse har som grundlæggende præmis, at menneskers forskellighed kan forbindes med medlemskabet af distinkte sociale kategorier, lægger strategien op til en sådan essentialisering. Frem for at opfordre til at se forskellighed som genereret i interaktionen og relationen mellem mennesker, opfordrer mangfoldighedsledelse, når der tages udgangspunkt i denne præmis, således til, at ansatte i en organisation ses som repræsentanter for demografiske grupper og til at tolke deres adfærd som udtryk for karaktertræk, der ligger til den gruppe de tilhører. Når det med mangfoldighedsledelse ud fra et sådant rationale antages, at forskelle der defineres af demografiske kategorier afspejles i essentielle forskelle i adfærd og *syn på tingene*, sådan som en af de interviewede italesatte det, overses blandt andet kontekstens betydning for menneskers handlinger og selvforståelse, og opmærksomheden kan på denne måde med mangfoldighedsledelse afledes fra organisationens og konkrete situationers betydning for adfærd og identifikationer.

De forskellige mangfoldighedsledelsesstrategier, som vi har set på 'strategisk' og 'decentralt' niveau i Århus Kommune, trækker i forskelligt omfang på dette rationale.

Vi har set, at de interviewede i særlig grad i forbindelse med italesættelsen af mangfoldighedsledelse som en 'acces – og legitimitetsstrategi', der er rettet mod at nå bestemte borger/kundegrupper, aktiverer et forholdsvist snævert mangfoldighedsbegreb og trækker på en identitetsforståelse, hvori én enkelt kategori ses som identitetsbærende. Dette kan have sine klare fordele, når en strategi eller et politisk projekt skal implementeres, idet et udgangspunkt i en endimensional identitet kan gøre strategien lettere at operationalisere, fordi det bliver nemmere at formulere målsætninger og evaluere om de opnås, hvis man utvetydigt kan klassificere mennesker inden for klart afgrænsede kategorier, og tager udgangspunkt i behov som en gruppe har tilfælles (Hall 1991: 55 ff., Thisted 2003: 38). Som vi har belyst, kan en sådan strategi imidlertid samtidig medføre en blindhed overfor, at det enkelte individ kan indtage multiple subjektpositioner. Således kan det med en 'acces – og legitimitetsstrategi' der retter fokus mod udpegede grupper som belyst være vanskeligt at fastholde en forståelse af mangfoldighed, som anerkender kompleksiteten i individers tilhørsforhold og selvidentifikation. En sådan strategi kan derfor føre til, at etniske minoriteter fastholdes i bestemte positioner, idet de ansatte identificeres ved deres kulturelle forskellighed, hvilket vi har set gøre sig gældende i Århus Kommune, idet repræsentationen af etniske minoriteter som ressourcerfulde med denne strategi ofte kobles til bestemte funktioner i organisationen. Med en sådan strategi understreges en etnisk defineret grænse mellem Os og Dem, og integrationsstrategien der hermed aktiveres peger i retning af segregation.

Vi har ligeledes set et snævert mangfoldighedsbegreb aktiveret med en italesættelse af mangfoldighedsledelse som en 'antidiskrimination - og retfærdighedsstrategi'. Denne strategi har også endimensionale gruppeidentiteter som udgangspunkt, når der med denne strategi rettes fokus mod at nedbryde holdninger og procedurer, som forhindrer udpegede grupper adgang til og lige muligheder i organisationen. Målet med denne strategi er en øget mangfoldighed i forhold til medarbejdersammensætningen i organisationen men ikke en øget mangfoldighed i forhold til den organisatoriske praksis, idet etniske minoriteter med denne strategi forventes at tilpasse sig etablerede praksisser, normer og tænkemåder i organisationen. Herved lægger strategien ikke op til gensidig integration men til en forventet assimilation, hvor etniske minoriteters kvantitative repræsentativitet er målet for strategiens succes.

Vi har imidlertid også set, at der med italesættelsen af mangfoldighedsledelse i Århus Kommune gives rum for mere fleksible kultur- og identitetsforståelser. Vi har, belyst, at de interviewede tager skridt i retning af en mere multipel identitetsforståelse, når de italesætter mangfoldighedsledelse som en strategi, der frem for at være rettet mod nogle få grupper tager udgangspunkt i en 'bred' definition af mangfoldighed, hvor både tilskrevne og erhvervede identifikationer er medregnet og mangfoldighedsledelse omfatter alle ansatte. Med en sådan strategi rettes opmærksomheden væk fra udpegede grupper, og der lægges op til, at forskelle mellem enkeltindivider sættes i fokus. En sådan forståelse sætter de interviewede primært i spil, når de generelt og i overordnede termer italesætter mangfoldighedsledelse, hvorimod de når mangfoldighedsledelse italesættes i relation til praksis og konkrete initiativer overvejende aktiverer mere snævre og mindre fleksible definitioner af mangfoldighed. Vi har ligeledes beskrevet, at der i mindre grad er en tendens til fastholdelse af etniske minoriteter i bestemte positioner og en endimensional identificering af den enkelte medarbejder, når mangfoldighedsledelse italesættes i relation til en 'synergi- og læringsstrategi', idet en sådan strategi i højere grad lægger op til at definere og betydningsstille mangfoldighed i interaktionen mellem de ansatte i relation til specifikke kontekster. Herved gives der mulighed for at etniske minoriteter ikke fastholdes i bestemte identifikationer, men over tid og i forskellige kontekster kan indtage mange forskellige positioner.

En 'synergi- og læringsstrategi' kan imidlertid også indbefatte og lægge op til en essentialistisk identitets- og kulturforståelse, når der med denne strategi tages udgangspunkt i et rationale om, at forskellige sociale grupper har forskellige perspektiver på løsningen af en arbejdsopgave. Sådan så vi eksempelvis, at en af informanterne (Mette) i forbindelse med hvad der kan tolkes som et syner-

gi- og læringsperspektiv italesætter etniske minoriteter som en gruppe mennesker, der er bærere af en kultur, som bevirker, at de har et andet syn på og anden tilgang til arbejdet, som 'vi' kan lære af.

Vi har i relation til en 'synergi- og læringsstrategi' set, at der rettes fokus mod den gensidige udveksling af perspektiver og viden mellem forskellige individer, og at der med denne strategi lægges op til (pluralistisk) integration i form af en gensidig tilpasning.

Vi har set, at mangfoldighedsledelse i Århus Kommunen italesættes som en strategi, der skal bevirke, at organisationens ansatte bryder med negative repræsentationer og stereotype forestillinger om blandt andre etniske minoriteter, dels på baggrund af et antidiskriminatorisk perspektiv og dels ud fra et ønske om at kunne udnytte de ressourcer som etniske minoriteter menes at besidde i forretningsøjemed. De interviewede italesætter i høj grad mangfoldighedsledelse som rettet mod at udfordre og erstatte udbredte 'negative' forestillinger om etniske minoriteter med 'positive', gennem en strategi hvori forskellighed accepteres og værdsættes. Som vi har set, italesætter de interviewede blandt andet mangfoldighedsledelse som en strategi, der skal skabe mere komplekse og i særlig grad 'positive' repræsentationer af etniske minoriteter og herved udfordre den reduktionisme som tidligere stereotype forestillinger har afstedkommet. Spørgsmålet er, om 'negative' repræsentationer af etniske minoriteter og etnisk mangfoldighed fortrænges af en sådan 'positiv' strategi.

Hall giver et bud på et svar på et lignende spørgsmål, idet han taler om raceforskelle og identifikationen 'sort'. I den forbindelse argumenterer han for, at problemet med en 'positiv/negative strategi' er, at man, ved at tilføje positive billeder til et dominerende repræsentationsregime, som i høj grad er præget af et negativt repertoire, kan øge mangfoldigheden i måder, hvorpå en social kategori repræsenteres, men at de negative repræsentationer ikke nødvendigvis fortrænges herved (Hall 1997:274). Man kan i tråd med Hall argumentere for, at selvom man i Århus Kommune med mangfoldighedsledelse søger at skabe en ny fortælling om etnisk mangfoldighed, hvori etniske minoriteter fremstilles i et ressourceperspektiv, så er det med en sådan strategi i høj grad fortsat gennem binære oppositioner at mening og betydning om Selv og Anden konstrueres. Mangfoldighedsstrategier kan med andre ord fastholde billedet af etniske minoriteter som værende anderledes end majoriteten.

Det at man med mangfoldighedsledelse opfordres til at identificere individer som tilhørende distinkte grupper og kategorier, der er i besiddelse af særlige karakteristika, kan ses som en af de væsentligste udfordringer ved brugen af mangfoldighedsledelse som integrationsredskab. Dette blandt an-

det fordi, et sådant syn kan føre til en kulturel essentialisering af forskellighed, til fastholdelse af etniske minoriteter i bestemte positioner, og til dannelsen af nye stereotyper, idet de kategorier der rettes fokus imod forbindes med særlige kvaliteter. Samtidig med at disse kvaliteter med mangfoldighedsledelse vurderes positivt og dermed forbedrer det normative grundlag for inklusionen af etniske minoriteter i organisationen, kan det medføre at etniske minoriteter låses fast i bestemte forestillinger om deres kompetencer. Udfordringen bliver derfor at fastholde en strategi der adresserer de multiple identiteter som mennesker har, ud fra en forståelse af, at disse er foranderlige og ofte modsætningsfulde.

Det at mangfoldighedsledelse fra 'strategisk' niveau defineres bredt og flertydigt, samtidig med at den konkrete udformning og implementering i høj grad er lagt ud til de enkelte afdelinger/forvaltninger, kan på den ene side bevirke, at strategien appellerer til de fleste ledere i kommunens decentrale afdelinger, og at de kan tage strategien til sig som 'deres egen'. På den anden side vil vi på baggrund af specialets analyser pege på, at denne fremgangsmåde bevirker et bredt spænd, i måden hvorpå mangfoldighedsledelse forstås og praktiseres i kommunen. Vi kan således konkludere, at mangfoldighedsledelse afstedkommer forskellige integrationsstrategier i Århus Kommune, idet denne ledelsesstrategi fortolkes mangfoldigt. Vi vil på baggrund af ovenstående pege på vigtigheden af, at man på strategisk niveau i kommunen evaluerer den hidtidige indsats og forholder sig reflekterende til, hvilke integrationsformer der aktiveres med mangfoldighedsledelse.

7 - Litteraturliste

Andersen, Jørgen Goul, Torben Beck Jørgensen, Lise Togeby, Peter Munk Christiansen, og Signild Vallgård (2003):

Magt og demokrati i Danmark. Hovedresultater fra Magtudredningen.
Århus Universitetsforlag.

Andreasen, Mette Krüger og Christina Muxoll Wiberg (2003):

Den nye udlændinge- og integrationslovgivning under VK-regeringen.
DJØF, Samfundsøkonomen nr. 8/ 2003.

Barth, Fredrik (1969):

Ethnic Groups and Boundaries: The Social Organization of Culture Difference.
Allen and Unwin.

Bourdieu, Pierre og Loïc D. Wacquant (1996):

Refleksiv sociologi: Mål og Midler.
Hans Reitzels Forlag.

Bourdieu, Pierre (1997):

Af praktiske grunde: Omkring teorien af menneskelig handlen.
Hans Reitzels Forlag.

Brandi, Søren og Steen Hildebrandt (2003):

Mangfoldighedsledelse: Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv.
Børsen.

Bruun, Inger (1996):

Etnisk ligestilling og integration af etniske mindretal i Århus.
Nævnet for etnisk ligestilling.

Burr, Vivien (1995):

Social Constructionism.
Routledge.

Børresen, Karin Sølvi (2002):

Boligmæssig segregering.
Hvad er årsagen til, at flygtninge og indvandrere bor koncentreret i de belastede boligområder?
AMID Working Paper Series, 15/2002

Coleman, David og Eskil Wadensjö (1999):

Indvandringen til Danmark. Internationale og nationale perspektiver.
Spektrum.

Dansk Industri (2002):

Når dørene åbnes - Integration og mangfoldighed i ord og tal.
DI.

-
- Dencik, Lars (1998):
'Hur formas individers identiteter i ett föränderligt samhälle?' i Ann Emilsson og Sven Lilja (ed.):
Lokala identiteter – historia, nutid, framtid.
Högskolan i Gävle-Sandviken.
- Diken, Bülent (1998):
Strangers, Ambivalence and Social Theory.
Ashgate, Research in ethnic relations series.
- Ejrnæs, Morten (2001):
Integrationsloven – en case, der illustrerer etniske minoriteters usikre medborgerskabs status.
AMID Working Paper Series 1/2001.
- Emerek, Ruth (2003):
Integration eller inklusion?
Den danske diskussion om integration.
AMID Working Paper Series 31/2003.
- Emerek, Ruth, Sanne Ipsen og Vibeke Kold (2000):
Etniske minoriteter på arbejdsmarkedet.
Artikel i 'Tidsskrift for arbejdsliv' nr. 2/ 2000.
- Flodgaard, Palle, Torpen Møller-Hansen og Sune Aagaard (2000):
Dansk nok?: De nye danskere, integration og arbejdsmarked.
Høst og Søn.
- Foldy, Erica (2001):
'Managing Diversity: Identity and power in Organizations' i: I. Aaltio-Marjosola og A. Mills: Gender, Identities and Culture of Organizations.
Routledge.
- Frello, Birgitta (2003):
Identiteter på spil: Medierne og krigen i Kosovo.
Forlaget Politiske Studier.
- Goli, Mark (2002):
En verden til forskel. Diskursiv inkonsistens og institutionel ineffektivitet.
Institut for Statskundskab, Københavns Universitet.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter og Anette Kamp (2003):
Mangfoldighedsledelse: Mellem vision og praksis.
Socialforskningsinstituttet.
- Hall, Stuart (1996):
'The question of cultural identity' i Stuart Hall, David Held og Don Hubert (ed.), Modernity, an introduction to modern societies.
Blackwell Publishing.
- Hall, Stuart og Paul du Gay (1996):
Questions of Cultural Identity.

Sage.

Hall, Stuart (1991):

'Old and new Identities, Old and New Ethnicities' i Anthony D. King (ed.), *Culture, Globalization and the World-System*.

Macmillan.

Hall, Stuart (ed.) (1997):

Representation, Cultural Representations and Signifying Practices.

Sage.

Hamburger, Charlotte (1997):

'Etniske minoriteter og social integration' i Lilli Zeuner (ed.), *Social Integration*.

Socialforskningsinstituttet.

Holstein, James og Gubrium, Jaber (1997):

'Active Interviewing' i David Silverman (ed.):

Qualitative Research. Theory, Method and Practice.

Sage.

Holstein, James og Gubrium, Jaber (1995):

The Active Interview. Qualitative Research. Theory, Method and Practice.

Sage.

Huntington P. Samuel (1993):

The Clash of Civilizations?

Foreign Affair.

Hussain, Mustafa, Ferruh Uilmaz og Tim O'Connor (1997):

Medierne, minoriteten og majoriteten – en undersøgelse af nyhedsmedier og den folkelige diskurs i Danmark.

Nævnet for Etisk Ligestilling.

Hvenegård-Lassen, Kirsten (2005):

Realistic Grown-Ups?

A comparative analysis of how the formation of an integrated subject is conceived in Sweden and Denmark.

AMID Working Paper Series 44/2005.

Hylland-Eriksen, Thomas: The epistemological status of the concept of ethnicity.

Conference paper, 1993.

Hylland-Eriksen, Thomas (2002):

Ethnicity and natioalism.

Pluto Press.

Jacobs, Benedicte, Lützen Cohr, Dorte, Plum, Elisabeth (2001):

Mangfoldighed som virksomhedsstrategi i- På vej mod den inkluderende organisation.

Nordisk forlag.

-
- Jakobsen, Vibeke (2000):
Marginalisering og integration?: Indvandrere på det danske arbejdsmarked 1980 – 1996.
Tidsskrift for arbejdsliv nr. 2/ 2000.
- Jenkins, Richard (2006):
Social Identitet.
Academica.
- Jenkins, Richard (1997):
Rethinking Ethnicity. Arguments and Explorations.
Sage.
- Jensen, Bent (2000):
De fremmede i dansk avisdebat fra 1870'erne til 1990'erne.
Spektrum
- Jensen, Iben (2004):
Jobsamtalen: Arbejdsmarkedets optagelsesritual.
Tidsskrift for Arbejdsliv nr. 2/ 2004.
- Jerlang, Espen og Jerlang, Jesper (2003):
Socialisering og habitus. Individ, familie, samfund.
Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, Margaretha og Nanna Mik-Meyer (ed.) (2003)
At skabe en klient. Institutionelle identiteter i socialt arbejde.
Hans Reitzels Forlag.
- Järvinen, Margaretha og Nanna Mik – Meyer (ed.) (2005):
Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv: Interview, observationer og dokumenter.
Hans Reitzels Forlag.
- Kamp, Anette, Christian Korch, Henrik Buhl og Peter Hagedorn-Rasmussen (2005):
Forandringsledelse: Med koncepter som ledestjerne.
Nyt Teknisk Forlag.
- Kedia, Anita (2003):
Etnisk ligestilling og kulturel mangfoldighedsledelse i et integrationsmæssigt og erhvervmæssigt perspektiv: En rapport om god praksis for, hvordan virksomheder kan sikre en konkret og målrettet implementering af en politik om at fremme formel og reel etnisk ligestilling.
TLS- konsulenterne.
- Kjeldgård, Pernille (2002):
Mangfoldighedsledelse - fremtidens offensive ledelsesstrategi.
Børsens Forlag.
- Kristensen, Catharina Juul (2000):
'Marginalisering – en begrebsudredning' i J. E. Larsen (ed.): Kontinuitet og forandring – kontinuiteter og forandringer i samfundets differentierings- og integrationsformer.
Samfundslitteratur.

-
- Lauring, Jakob (2004):
Mangfoldighedsledelse i Danmark: En undersøgelse af konkrete fordele og komplikationer ved tilstedeværelsen af kulturel mangfoldighed.
Handelshøjskolen i Århus, Institut for Organisations og Virksomhedsledelse.
- Lauring, Jakob og Christa Thomsen (2006):
Mangfoldighedsledelse og sociale partnerskaber som social ansvarlighed og forretningsmulighed.
Handelshøjskolen i Århus, Center for Virksomhedskommunikation.
- Lauring, Jakob (2005):
Når organisationen bliver mangfoldig: Om vidensdeling og interaktion i etnisk mangfoldige organisationer.
Ph.d. –afhandling, Handelshøjskolen i Århus, Det Erhvervsøkonomiske Fakultet.
- Madsen, Per Kongshøj (2000):
Etniske minoriteter på arbejdsmarkedet: En sammenligning af position og integrationsindsats i fem europæiske lande.
Tidsskrift for arbejdsliv nr. 2/ 2000.
- Mogensen, Gunnar Viby og Poul Matthiessen (2000):
Mislykket integration? Indvandrernes møde med arbejdsmarkedet og velfærdssamfundet.
Spektrum.
- Mogensen, Lene Overgaard (2004):
Kulturens eksklusion eller mangfoldighedens inklusion: Igangsættelse af læringsprocesser som led i implementering af mangfoldighedsledelse.
Speciale ved Institut for Psykologi, Københavns Universitet.
- Nour, Susanne og Lars Nelleman Thisted (2005):
Mangfoldighed i arbejdslivet. Når vi er lige men ikke ens.
Børsens Forlag.
- Phillips, Louise og Jørgensen, Marianne Winther (1999):
Diskursanalyse som teori og metode.
Roskilde Universitetsforlag.
- Regeringen (2003):
Regeringens vision og strategier for bedre integration.
Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration.
- Rasmussen, Hans Kornø (1996):
Flygtninge og indvandrere i Europa.
Handelsskolens Forlag.
- Rasmussen, Hans Kornø (2001):
Dem og os: Det multi- etniske Danmark.
Gyldendals Bogklubber.

-
- Skovholm, Jens (1998):
'Flygtningene og velfærdsstaten.' i Ann-Belinda S. Preis (ed.): *Kan vi leve sammen? : Integration mellem politik og praksis.*
Munksgaard.
- Svane, Anne Mette, Dorte Ipsen Boddum og Henrik Vinther Olesen (2006):
Fremtidens velfærd: Indvandring: Veluddannede er velkomne.
Jyllands-posten 5. april 2006, første sektion, s. 4.
- Svensson, Palle og Lise Togeby (1991):
Højrebølgen.
Politica.
- Thisted, Lars Nulleman (2003):
Mangfoldighedens dilemmaer: Hvad livshistorier fortæller om identitet, arbejde og integration.
CBS Ph.d. -serie 24, Handelshøjskolen i København.
- Thomas, David og Ely, Robin (1996):
Making Difference Matter: A New Paradigm for Managing Diversity.
Harvard Business Review.
- Thomsen, Margit Helle (2004):
Med kurs mod mangfoldighed?: Begreber og praksis i integrationsindsatsen.
Hans Reitzels Forlag.
- Thomsen, Margit Helle og Mahad Huniche (2000):
Hvilke barrierer og hvilke kompetencebehov?
Tidsskrift for arbejdsliv nr. 2/ 2000.
- Thomsen, Margit Helle og Mette Moes (2002):
Kompetencer mellem kulturalisering og mangfoldighed. Om brugen og bedømmelsen af etniske minoriteters kompetencer og ressourcer på det danske arbejdsmarked.
AMID Working Paper Series 9/2002.
- Togeby, Lise (1997):
Fremmedhed og fremmedhad i Danmark. Teorier til forklaring af etnocentrisme.
Forlaget Columbus.
- Torfig, Jacob (2002)
Aktivering, netværksstyring og terapeutiske reguleringsmetoder
Samfundsøkonomen, nr. 7/ 2002.
- Torfig, Jacob og Eva Sørensen (2000):
Kompetenceudviklingen i Danmark.
RUC, Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, Research Paper nr.4/ 2000.
- Tænketanken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark (2002):
Indvandring, integration og samfundsøkonomi - Tænketanken om udfordringer for integrationsindsatsen i Danmark.
Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration.

Wrench, John (2002):

Diversity Management, Discrimination and Ethnic Minorities in Europe: Clarifications, Critiques and Research Agendas.

Them ES NO. 19, Mangfåldens Praktik, Center for Ethnic and Urban Studies Norrköping.

Østergaard, Uffe (1991):

'National og etnisk identitet.' i Hans Fink og Hans Hauge (ed.): *Identiteter i forandring.*

Århus Universitetsforlag.

Århus Kommune (1999):

Lokalaftale om medindflydelse og medbestemmelse i Århus Kommune.

http://www.aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/personaleafdelingen/MED-aftale.pdf

Århus Kommune, Ligestillingsudvalget (2000):

Plads til forskellighed

http://www.aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/personaleafdelingen/ligestillingsudvalget/Spxrgeskemaundersogelse.pdf

Århus Kommune (2004):

Mangfoldige arbejdspladser ... hvordan?

<http://www.makkerskabsprojektet.socialfonden.net/files/upload/MangfoldArbPlads.pdf>

Århus Kommune, Ligestillingsudvalget (2004):

Plads til forskellighed – Holdningsundersøgelse

http://www.aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/personaleafdelingen/ligestillingsudvalget/plads_til_forskellighed_rapport_2004.pdf

Århus Kommune, Ligestillingsudvalget (2005):

Mangfoldige arbejdspladser og religion ... hvordan?

http://aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/personaleafdelingen/ligestillingsudvalget/mangfoldige_arbejdspladser_og_religion.pdf

Århus Kommune (2005):

MIA-prisen 2005. Indstillingsskema.

http://www.aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/jridisk_afdeling/kommune_information/filbilag_til_nyheder/Indstillingsskema_til_MIA-prisen_2005.pdf

Århus Kommune, Ledelsessekretariat Borgmesterens Afdeling (2005):

Principper for Århus Kommunes nye integrationspolitik.

http://www.aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/oekonomisk_afdeling/integration/aarhus_kommunes_ny_integrationspolitik_2006/Byrxdsindstillingx_januar-06.pdf

Århus Kommune (2007):

Udkast til ny integrationspolitik.

http://www.aarhuskommune.dk/files/aak/aak/content/filer/borgmesterens_afdeling/ledelsessekretariatet/Integrationspolitik_2007_fuld_tekst.pdf

Abstract

During the past few years diversity management has become a part of the political agenda for integration processes, where these management strategies are presented as a tool which can prevent weak representation and discrimination of ethnic minorities within the working environment. Diversity management is presented as a technique of integration, which has a background of large political support and which has been broadly accepted by Danish commercial and public organizations. Diversity management encourages viewing ethnic diversity as a potential for organizations and companies, and is in opposition to both the well established story that ethnic minorities are a burden for the welfare state, and the widespread story that ethnic minorities' cultural differences present a problem.

The Municipality of Aarhus, which over a period of years has used diversity management, is the empirical foundation of this thesis. We illustrate with this thesis the way in which various differences with diversity management is used within this organization, and we aim a special focus towards the way in which ethnic origin is given a special definition in this connection and how diversity management is described, and how it is employed as a tool towards integration of ethnic minorities.

The perspective of this thesis is social constructionism. This involves, among other things, that social categories and identities are seen as being socially negotiated and constructed within a relationship and therefore not just an expression for an essential difference between the Self and Other. We see human differences which the diversification strategy approach is aimed towards as a leadership strategy, which points out and gives meaning through a social categorizing process and is not a stationary and objective commodity. This thesis has as its fundamental perspective a relational understanding of identity and sees identity as a meaning which is given through social processes. In the development of our analytical approach to the identification process we use literature from Richard Jenkins and Stuart Hall. In addition to this we employ management literature and theories of integration as an analytical reference framework, which we use to illustrate different logics which are able to be found within Aarhus Municipality's use and understanding of diversity management, and which strategies of integration the use of this approach results in.

The empirical material for this thesis is a series of qualitative interviews with the employees of the Municipality of Aarhus in addition to the written materials published by the Municipality.

The analysis of the thesis makes reference to this empirical material and concludes, that diversity management is not a singularly defined commodity within the Municipality of Aarhus. There is a broad difference in the way diversity management is understood and used within the organization and the approach of diversity management is used as the foundation for a broad and diverse strategy of integration.

Individuel ansvarlighed

Specialet er resultatet af gensidig sparring og diskussion mellem Line Weltz Jensen og Camilla Aae. Dokumentet, som det fremlægger i sin nærværende form, er derved et resultat af talrige gennemskrivninger, hvor dokumenter, afsnit og kapitler har skiftet hænder og hoveder løbende undervejs.

Ud fra kravet om udspecificering af individuel ansvarlighed jf. Roskilde Universitets Specialevejledning side 2 f. har vi foretaget følgende opdeling:

Line Weltz er overordnet ansvarlig for: Side 12 - 20 i Kapitel 2 (fra afsnittet *Valg af case*), side 24 - 32 i Kapitel 3 (til og med afsnittet *Vores Blik*) samt side 79 - 93 i Kapitel 5.

Camilla Aae er overordnet ansvarlig for: Side 7 - 12 i Kapitel 2 (frem til afsnittet *Valg af Case*), Side 32 - 41 i Kapitel 3 samt side 94 - 107 i Kapitel 5.

Vi er fællesansvarlige for: Kapitel 1, 4 og 6 samt side 21 – 24 i Kapitel 3 og side 60 - 78 i Kapitel 5 (*Analysedel 1 – 'Strategisk Niveau'*).

Bilagsoversigt

Bilag A: Interview med Dorte

Bilag B: Interview med Susanne

Bilag C: Interview med Amy

Bilag D: Interview med Sali

Bilag E: Interview med Mette