

MANGFOLDIGHEDENS ZOMBIER OG KLONER¹

Dorthe Staunæs

I de sidste årtier har forskellige professionaliserede håndteringer af sociokulturel mangfoldighed været på dagsordenen. Nu synes turen at være kommet til implementering af forskellige typer af mangfoldighedsledelse, der implicerer en gennemgribende reorganisering og styring af organisationen baseret på en opfattelse af sociokulturel diversitet som (økonomisk) ressource. Som en konsekvens af forskydning mod individuelle kompetencer og mangfoldighedsledelse kunne det tænkes, at klassiske sociokulturelle kategorier som etnicitet, race og køn udmanøvreres. Omvendt kan klassiske differentieringsmekanismer virke på mere subtile måder. Ved at koble forskellige foucauldianske inspirerede teorier om styringsteknologier, subjektivering, sociokulturel diversitet og intersektionalitet eksemplificerer artiklen hvad mangfoldighedstiltag kan producere gennem en analyse af en informations- og læringsvideo. Videoen begrebssættes som en art styringsteknologi, der skal 'skole' medarbejdere i at tænke mangfoldighed. I videoen sammenflettes en række modsætningsfyldte fortælletråde af såvel neoliberal som klassekamps- og standpunktspolitisk karakter. Den forstyrrer traditionelle forestillinger om den passende medarbejderstab og etablerer samtidig en velkendt hierarkisk ordning af andetheder. Mangfoldighedsfortællingen i videoen fremmer næppe en produktion af forskellighed, men iværksætter snarere en sofistikeret form for kulturel kloning af samhed, og sociokulturelle kategorier som etnicitet, race og køn ser ud til at leve videre som en art zombie, der nægter at dø. Artiklen afsluttes med at initiere nogle diskursive åbninger for alternative fortællinger om mangfoldighed og håndteringerne af samme.

I de sidste årtier har forskellige professionaliserede håndteringer af sociokulturel mangfoldighed været på dagsordenen. I Danmark gennem det sidste årti. I USA og England er der en noget længere historie. Man har først forsøgt

1 Dele af denne artikel har i en engelsk og noget andet og mindre teoretisk version været trykt som et arbejdspapir for AMID (Akademiet for Migrationsstudier i Danmark) (Staunæs 2005).

sig med metoder og politikker vedr. positiv særbehandling eller med den lidt mere præcise engelske term 'affirmativ action', altså bekræftende handling, der genkender forskellighed uden at problematisere den. Nu synes turen at være kommet til implementering af forskellige typer af det, man kunne kalde, mangfoldighedsledelse – igen oversat lidt upræcist fra det engelske 'diversity management', der udtrykker ønsket om en mere gennemgribende reorganisering og styring af organisationen baseret på aktiv tænkning om sociokulturel diversitet som ressource og ønske om at inkludere og 'empower' minoriteterne og derigennem pleje den økonomiske bundlinje. Mangfoldighedsledelse handler om strategisk at iværksætte og styre en proces, hvor der arbejdes med at skabe udvikling og resultater igennem sammensætning og ledelse af en mangfoldig medarbejdergruppe, der besidder en bred vifte af kompetencer, perspektiver og personer. I Danmark kan trenden genkendes i store internationalt orienterede virksomheder som eksempelvis IKEA, Nordea, TDC, Danske Bank og IBM. Mangfoldighedsledelse handler om virksomheders sociale ansvar, der kobles ind i en markedsøkonomisk tænkning, hvor kulturel og individuel variation bliver til økonomisk ressource. I parentes bemærket kan det nævnes, at man kan finde parallelle argumenter i videnskabelige pædagogiske kredse, i skoler og institutioner i forhold til at arbejde med begrebet om rummelighed, der også bygger på en tanke om forskellighed som ressource og muligheden for at inkludere det anderledes i det allerede etablerede (se også Staunæs 2004; 2005a).²

Som den australske diskursanalytiker Carol Bacchi (1999) skriver, indeholder ethvert policy-tiltag en implicit eller eksplicit diagnose af, hvilket problem tiltaget er svar på. Hvis denne løsning er svaret, hvad er så problemet, spørger Bacchi (ibid.), og som jeg vil redigere videre på hendes spørgsmål; hvis mangfoldighedstiltag og -ledelse er svaret, hvad er så mangfoldighed, og hvilke måder at blive til på som (professionelt) subjekt skaber netop den vinkling af mangfoldighed? Et væsentligt spørgsmål, når man møder et mangfoldighedstiltag, bliver således om velkendte magtfordelinger, baseret på etablerede sociokulturelle kategorier, skjuler sig under løsninger som nye organiseringer og redskaber. Som en konsekvens af forskydning mod individuelle kompetencer på den ene side og mangfoldighedsledelse, der tager udgangspunkt i tilstedeværelsen af forskellige sociokulturelle grupper, kan det tænkes, at klassiske kategorier som eksempelvis etnicitet og køn kan udmanøvreres. Men omvendt kunne man også forestille sig, at klassiske

2 Indtil videre har sammenkædninger imellem rummelighedsretorik, kulturel mangfoldighedsretorik og en markedsøkonomiske retorik været sjældne på skoleområdet, derimod er der på visse skoler og i visse kommuner tendens til, at de markedsorienterede og managementprægede spor som frit skolevalg, magnetskolekoncepter og offentliggørelse af karakterer på internettet kædes sammen med ønsker om at minimere den kulturelle mangfoldighed i et forsøg på at gøre skoler 'hvide' igen. Men altså, den retorik er ikke at finde hos erhvervslivets store spillere.

differentieringsmekanismer virker på mere subtile måder i nyere styrings-, assessment- og (diversity) management-tænkning, og at de herigennem fortsætter uhensigtsmæssige hierarkier og udgrænsninger (Bacchi & Evelin 2003; Essed 2002; Staunæs & Søndergaard 2004; Squires 2006; Wellman 1999). Med de overvejelser in mente bliver det interessant at undersøge, hvilken mangfoldighed der forudsættes i forskellige typer af mangfoldighedstiltag og ikke mindst hvilken slags mangfoldighed konkrete tiltag (re-)producerer. På hvilke måder overskrides tendenser til den eksklusion, tiltagene ses som et svar på, og på hvilke måder er der tale om mere subtile og sofistikerede eksklusionsprocesser og majoriseringstendenser, dvs. tendenser til at konstituere noget/nogle som den magtmæssige overlegne majoritet/førstehed og nogle/noget som den magtmæssige underlegne minoritet/andethed?

I nærværende artikel vil jeg åbne forsigtigt op for svar på den slags spørgsmål ved at analysere en såkaldt informations- og læringsvideo (herafter kaldet mangfoldighedsvideoen). Mangfoldighedsvideoen er en del af et mere omfattende empirisk datamateriale, Dorte Marie Søndergaard og jeg har produceret og samlet i forbindelse med forskningsprojektet *Mangfoldighed, køn og topledelse*.³ Mangfoldighedsvideoen blev brugt som led i en række koordinerede tiltag, der havde til hensigt at fremme en mere forskelligartet sammensætning af medarbejderstaben i en stor virksomhed, X-Company. Virksomheden er beliggende i Danmark, men internationalt orienteret.

I artiklen vil jeg iagttage mangfoldighedsledelse som en art styringsteknologi, dvs. en teknologi til at transformere og lede sociale og psykologiske processer i en bestemt retning, og jeg vil iagttage mangfoldighedsvideoen som en af en række non-humane-aktører, der kan 'enact' sådan en mere omfattende styringsteknologi. Sådanne styringsteknologier har deres egen normalitetspolitik, egne indforståetheder, normativiteter og tankemuligheder. Der er ikke per se noget galt med dem, men det kunne være interessant at se på, hvor langt de når, og hvad der sker, når vi sætter et refleksivt blik på dem.

En styringsteknologi som mangfoldighedsledelse kan antage mange former, og den bliver til gennem mange forskelligartede tiltag og medierende redskaber. Videoer kan være en blandt flere visuelt kommunikerende metoder til at 'skole' medarbejdernes refleksive kompetencer hen imod en for organisationen ønskværdig måde at forholde sig på (Staunæs 2006). I X-

3 Tak til Dorte Marie Søndergaard for godt samarbejde, stor inspiration og for at få lov til at bruge vores fælles empiri til nærværende artikel. Det empiriske materiale består af interviewudskrifter, deltagerobservationer samt dokumenter, rapporter, foldere, videospots m.m. indsamlet i en konkret virksomhed i Danmark i perioden 2003-2004. Metoderne er præsenteret i Staunæs & Søndergaard 2005; Søndergaard 2005b.

Company er mangfoldighedsvideoen en af den slags små konkrete inputs, som har til formål at bidrage til medarbejdernes kompetenceudvikling ved at yde en retningsbestemt forandring/fastholdelse af det, man kan kalde medarbejderes 'meaning-making processes' (Bruner 1990), dvs. en retningsbestemt forandring eller fastholdelse af de professionaliserede forståelsesrammer og tolkninger, medarbejderne trækker på i det daglige arbejde hen imod de værdier, virksomheden baserer sin ledelse på. Videoen udgør på sin vis et lille hjørne af X-Companys mangfoldighedsprodukter, men gennem læsninger på tværs af det empiriske materiale og krydslæsninger med den internationale litteratur på området, vil man se, at den også rummer en række meget almene aspekter af, hvordan mangfoldighed og ledelse af samme tænkes pt. Det vender jeg tilbage til.

Disponering i artiklen er først en opbygning af det teoretiske stillads, der skal anvendes til at etablere en reflektiv iagttagelse og analyse af mangfoldighedsvideoen. Dernæst en kort landskabstegning af, hvad 'diversity'/mangfoldighed og diversity management/mangfoldighedsledelse kan handle om. Så følger analysen af videoen og dens komplekse måder at fremfortælle mangfoldighed og herunder en analyse af, hvilke subjektiveringsmuligheder (dvs. muligheder for tilblivelse af subjektivitet) den fremfortælling stiller til rådighed. Endeligt afsluttes med et par forsøg på at initiere nogle diskursive åbninger, der kan etablere alternative fortællinger om mangfoldighed og håndteringerne af samme.

Et stillads til analysen

Et er naturligvis at videreformidle, hvordan deskriptive teorier, bestsellere, how-to-do-it-bøger og konkrete medarbejdere definerer mangfoldighed. Noget andet er at analysere sådanne teorier, bøger og konkrete tiltag som empiri. Det er sidstnævnte hensigt, der forfølges i denne artikel, og for at følge den vil jeg skitsere det teoretiske stillads, der gør det muligt.

Med Michel Foucault (1991), Nikolas Rose (1999), Michel Dean (2004), Niels Åkerstrøm Andersen (2002; 2003; 2004) som det første hold stilladsarbejdere til artiklens analyseoptik vil jeg iagttage mangfoldighedsledelse/håndtering (uanset i hvilken form den måtte komme) som en art mere eller mindre kalkuleret *styringsteknologi*, og mangfoldighedsvideoen som en af de non-humane-aktører, der kan 'enacte' sådan en styringsteknologi. Begrebet om styringsteknologier hentes fra governmentality-tænkningen. Informeret af Foucaults (1991) tanker om governmentality viser Nicholas Rose (1999), hvordan udviklings- og managementpsykologiske programmer, strategier og teknikker for handling på andres handling i forhold til bestemte mål er en dobbelthed, der på en gang styrer og giver mulighed for autonomi, refleksion og ansvarstagen. 'Government'-processen kan tænkes som en slags skoling af tanker, lyster og blikke, der foregår gennem og ved

hjælp af udviklings- og magementteknologiers formning af individuelle identiteter. Medarbejdere og ledere regeres gennem forskellige politikker, praksisser og teknologier. Ikke på den måde, at magten arbejder på subjekter, der allerede er blevet til. Snarere sådan at politikker, praksisser og teknologier spiller sammen med subjekterne og herigennem konstituerer subjekternes tilblivelse og muligheder for, hvordan de kan tænke og gøre. Det er en proces, hvor selver så at sige regeres gennem forskellige politikker, praksisser, teorier, teknikker og ikke mindst teknologier som fx informations- og læringsvideoer, der skoler medarbejderen blik.

Governmentality-teoretiske analyser kan ud fra en socialpsykologisk optagethed af levet liv kritiseres for at være for deterministiske i deres tænkning om subjektets formning og for at levne for lidt plads til uforudsigelighed og variation i forhold, hvordan samspillet styringsteknologi-subjekt mere præcist foregår, og hvilke agencies, sprækker og nye produktioner der foregår. Kritikken til trods finder jeg governmentality-tænkningens styringsaspekt interessant at forfølge i en analyse af netop potentialerne for subjektivering og diversitet i en konkret teknologi. Men i forhold til menneskers betydningsdannelse og positioneringsprocesser, må artiklen gøre brug af et andet sæt stilladsarbejdere, nemlig en række teoretikere, der også forfølger foucaultianske og deleuzianske tanker om magt som produktivt, men som drejer fokus mere over i socialpsykologiske fokuseringer på menneskelige subjektiveringsprocesser og på 'gørelsen' af diversitet og sociokulturelle kategorier end den hidtidige forskning i governmentality og styringsteknologier har gjort. Det hold tæller navne som Judith Butler (1990), Bronwyn Davies (1999), John Law (1997), Law og Ingun (2003), Dorte Marie Søndergaard (1996; 2002) og Margaret Wetherell (1998). Subjektiveringsbegrebet er også hentet hos Michel Foucault og videreudviklet i en social psykologisk og pædagogisk psykologisk tradition, hvor subjektivering kommer til at handle om at komme til eksistens som subjekt. Ikke på trods af magten, men netop vha. af dens produktive kræfter og formationer. Her tænkes sociokulturelle kategorier ikke som faste baggrundsvariable, men som sorterings- og differentieringsmekanismer i de betydningsstrukturer, hvorigennem mennesker forstår hinanden. Det er differentierings- og sorteringsredskaber, der bruges til at forbinde og adskille, inkludere og ekskludere, over- og underordne (forestillinger om) subjekter med. Eksempelvis er 'sort kvinde' ikke noget man er, men noget man gør og gøres til, og det er netop igennem gentagelserne og citaterne, at de effekter produceres, som citaterne almindeligvis antages at navngive (Søndergaard 1996; 46).

Med tanker fra de to sæt folk bliver det således muligt at iagttage mangfoldighedsledelse som en art styringsteknologi, der konstituerer bestemte subjektiviteter, positioner og subjektiveringsrum. Lad os se på, hvordan sådan en iagttagelse kan gøres.

Mangfoldighed og professionel håndtering af samme

Organisationers mangfoldighed er blevet et vigtigt anliggende for Human Ressource-medarbejdere i bestræbelserne på at optimere organisationens produktivitet og effektivitet. Human Ressource-medarbejderne, eller HR-medarbejderne som de kaldes i daglig tale, er de ansatte, som arbejder med optimeringen af organisationens menneskelige ressourcer gennem udviklingen af personlige og arbejdsmæssige kompetencer. Arbejdsområderne kan fx være testning, rekruttering, udvælgelse, teambuilding, ændring af indgroede arbejdsgange og tænkemåder. Skal HR-folkene i dag medvirke til god forretningspraksis fordres der ifølge mangfoldighedslitteraturen (fx Brandi & Hildebrandt 2003; Hagedorn-Rasmussen & Kamp 2003; Nour & Nulleman Thisted 2005; Thomas & Woodruff 1999) en indtænkning af mangfoldighed og en professionel håndtering af samme i de varierende arbejdsopgaver og på forskellige niveauer i organisationen. Ligesom en succesfuld implementering af mangfoldighedstiltag må tage højde for, hvordan ledere og medarbejdere forstår og håndterer mangfoldighed.

Den how-to-do-it-litteratur, HR-medarbejderne kan lade sig informere af på området, er voksende. Her begrebsliggøres mangfoldighed på varierende måder, fx som variationen af sociale og kulturelle identiteter blandt mennesker. Et af de mest solgte amerikanske værker definerer mangfoldighed som 'any collective mixture characterized by difference and similarities' (Thomas & Woodruff 1999). Som oftest tænkes diversitet som pluraliteten af de veletablerede sociokulturelle identifikationsvariable og forskelsmærker som køn, etnicitet, race, alder, seksualitet, klasse og handicap. Med den definition i hånden bliver målet for mangfoldighedsledelse opfyldt, når disse variable er til stede i virksomheden/institutionen i et vist omfang. I et juridisk og uddannelsesmæssigt perspektiv betyder mangfoldighedsledelse, at der arbejdes med lighed i forhold til rettigheder og muligheder i forhold til netop baggrundsvARIABLE som etnicitet, køn, klasse, race, seksualitet og handicap. Den amerikanske litteratur om mangfoldighed og mangfoldighedsledelse på et how-to-do-it-niveau er domineret af et markedsorienteret perspektiv, der fokuserer på temaer, såsom hvordan håndteres kulturelt set forskellige kundegrupper, og/eller hvordan sikres medarbejdere i mange forskellige hudfarver, med forskellige køn, religioner, seksuelle orienteringer og kropslige udfordringer adgang til arbejdsmarkedet og uddannelsessammenhænge, til avancementer inden for samme og dermed adgang til at bryde 'glasloftet'. Den danske litteratur er i højere grad optaget af mangfoldighedsledelse som socialt ansvar, retfærdighed og integration, men det økonomiske aspekt væver sig ind imellem linjerne (se fx Brandi & Hildebrandt 2003; Nour & Nulleman Thisted 2005).

Mangfoldighed på video

Mangfoldighedsvideoen blev første gang præsenteret i foråret 2003 på en såkaldt EQUAL⁴-Konference, hvor fremvisningen havde til formål dels at informere om, hvor langt X-Company var kommet med implementering af mangfoldighedsledelse, dels at fremvise et af de uddannelsesprodukter, et af EQUAL-initiativerne havde præsteret. Videoen var videre tænkt som et medium, der på interne kurser i virksomheden skulle fremme diskussioner, tænkning og initiativer i forhold til mangfoldighed.

Videoen repræsenterer ikke blot mangfoldighed og tiltag. Snarere fortæller videoen mangfoldighed frem på særlige måder. Den præsenterer, hvad mangfoldighed kunne være i X-Company, og samtidig er videoen præmissættende, eller man kunne sige co-konstituerende for de mulige diskussioner, tankemåder og kompetenceudviklinger om mangfoldighed, der kan fortsætte i virksomheden efterfølgende. På den måde er videoen altså en ikke-human aktør, der rummer et potentiale for at 'enacte' mangfoldighedsledelse og co-konstituere mulighederne for, hvad der kan siges, tænkes og gøres i organisationens levede liv. Den medkonstruerer diversitetens elementer samtidig med, at den mobiliserer de strukturer og fordelinger af magt, der folder sig ud omkring disse elementer.

Lad os se på den visuelle kommunikation, videoen initierer. Videoen begynder med billeder af to mennesker på toppen af en stor hvid bygning. Der panoreres hen over hustage, skorstene og sendemaster, og som tilskuere bliver man hurtigt klar over, at scenen sættes for en globaliseret verden med dens kommunikationsmidler og kulturelle mangefarvede. Ligesom bygninger kommunikerer de fotograferede kroppe visuelt. Deres fremførelser, stiliseringer og tilbehør konnoterer bestemte sociokulturelle kategorier som eksempelvis etnicitet, køn, seksualitet og religion. Sociokulturelle kategorier og subjektivitet tales frem gennem visuel kommunikation på kroppenes overflader. Ligesom deres fremførelse. De to menneskekroppe i filmsekvensen fremføres, påklædes og stileres på måder, der bringer billedlæseren direkte i kontakt med de velkendte kulturelle stereotyper om muslimer. Billedet viser to kvindekroppe, hvis etnisk-racialiserede tegn indikerer historier om arabisk, mellemøstlige eller asiatiske rødder. De har mørk hud og øjne, og på hovedet bærer de hovedtørklæde. Efter at de har placeret små vævede tæpper på bygningens tagterrasse, vender de hovedet mod Mekka, lægger

4 »The EQUAL Initiative is a laboratory for new ideas to the European Employment Strategy and the Social inclusion process. Its mission is to promote a more inclusive work life through fighting discrimination and exclusion based on sex, racial or ethnic origin, religion or belief, disability, age or sexual orientation. EQUAL is implemented in and between Member States and is funded through the European Social Fund« fra EQUAL's hjemmeside: http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

sig på knæ og fremsiger deres bønner til Allah. I en aktuel dansk mediesammenhæng vil netop disse kropsfremførelser og tegnsætninger ofte indikere ikke-danskhed, men udlændingetegn (Staunæs 2004). Det er dog ikke 'udlændinghed' eller 'Andethed', der står i den grafik, der samtidig ruller hen over billedet. Her står der, at dette er mangfoldighed.

Filmsekvensen efterfølges af flere små billedklip af medarbejdere i forskellige typer af arbejdssituationer såsom kontorarbejde, manuelt arbejde, sekretærarbejde og lederfunktioner. Karakteristisk for videoen skiftes der konstant kroppe og dermed kropstegn. Vi ser variationer af etnisk racialiserede tegn, kønnede tegn, tegn på alder og kropstegn der indikerer kropsligt handicap/disability. Alle kroppe er således i arbejde og alle kroppe er tegnsat særligt i forhold til nogle bestemte sociokulturelle kategorier, og det er også disse sociokulturelle kategorier og den forskel, netop den forskel gør i hverdagen, der tales frem i det akkompagnerende lydspor. På den måde fremfortælles der en kompleks fortælling, hvor arbejdssituation/niveau, krop, sociokulturelle kategorier og forskellighed italesat som 'noget særligt', altså som Andethed, væver sig umærkeligt ind i hinanden.

Foruden de hovedtørklæde-bærende kvindekroppe er der sekvenser af 2) en 'slank', 'hvid', 'etnisk dansk', 'middelklasse-kvinde' omkring de 40 år. Vi ser og hører om, hvordan hun arbejder i toget på sin bærbare computer, mens hun pendler mellem arbejde og hjem. Teknologierne og deres indbyggede mobilitet gør det muligt for hende at varetage såvel en funktion som leder og mor, forstår man. 3) En anden scene udspiller sig omkring en 'ung', 'hvid', 'etnisk dansk', 'kriminelt' 'fyr', der »får luft under vingerne«, som teksten siger, når han hænger i en wire højt oppe i luften, for så at deltage i et arbejdsjak, hvor kollegaerne fortæller om deres inklusion og oplæring af ham. 4) Og så er der billeder på kontoret af en 'hvid', 'dansk' mandekrop, der halter lidt på det ene ben, og vi hører om, hvordan han trods den lille fysiske skavank leder en gruppe af medarbejdere. 5) Og endelig møder man den meget 'sorthårede' flygtning i mandekrop med 'iransk baggrund', der arbejder med computere, og som i hverken billederne fra det private liv eller i billederne fra diverse arbejdssituationer indikerer streng religiøsitet eller kulturel tradition, men snarere virker som en af dem 'vi genkender fra vænget derhjemme' – men nu med sort hår og en lidt anden erfaringsbaggrund.

Billederne af de 5 mennesker og fortællingerne om den særlige forskel, de hver især håndterer i deres arbejdsliv, er klippet sammen med billeder af virksomhedens administrerende direktør, i management-sprog ofte omtalt som CEO-en. Han finder vi i en mandekrop tegnsat gennem hud, hår og tilbehør som 'hvid', 'dansk', 'midaldrende' og 'højere middelklasse'. Han bevæger sig ikke rundt i billederne som de øvrige figurer, men sidder derimod bag sit blanke mahogni-skrivebord ulasteligt klædt i blå skjorte, glatbarbart og med guldindfattede briller og et roligt ansigtsudtryk. Hvor de øvrige figurer altså er optaget i såvel halvtotal som heltotal, med kroppe

i bevægelse og fra forskellige synsvinkler, er det altså kun den administrerende direktørs torso og ansigt, der vises. Til gengæld fungerer hans stemme og hans fortællinger om, hvordan virksomheden håndterer mangfoldighed som den voice-over, der rammesætter videoen. Den stemme fremfortæller en virksomhed, der kan inkludere de unge kriminelle, flygtningene, muslimerne, de handicappede og kvinderne og igennem en aktiv virksomhedspolitik udnytte deres kompetencer og ressourcer effektivt. Inklusion og nyttiggørelse kan lade sig gøre på trods af de forskelligheder, grupperne karakteriseres af som fx familie-forpligtelser, kulturel baggrund, fysiske mangler eller en 'kriminell' fortid. Ja, dette kan faktisk lade sig gøre med udgangspunkt i de gruppemæssige og individuelle karakteristika, beretter mangfoldighedsvideoens voice-over.

Så vidt videoen som empirisk materiale. Hvordan kan den nu læses og modtages? Hvilke overskridelser og brud kan man iagttage i videoen, og hvilke måske mere subtile reproduktioner og fastholdelser træder også frem? *Analysestrategisk* har jeg først set på, hvordan det, der ikke tales så meget om, nemlig normen, kommunikeres frem. Dernæst har jeg undersøgt de magt- og dominans-forhold, det anvendte mangfoldighedsbegreb kan implicere.

Neoliberalisme med et drøyt socialt ansvar

Analysere jeg mangfoldighedstænkningen i how-to-do-it-litteraturen og krydslæser denne med interviewmaterialet fra Søndergaards og mit forskningsprojekt om *Køn, mangfoldighed og topledelse* og mangfoldighedsvideoen, kan jeg lidt forenklet set spore tre fortælletråde med hver deres indbyggede argument for, hvorfor netop mangfoldighed er en god idé, og hvordan mangfoldigheden skal håndteres konstruktivt. Den første fortælletråd er især formuleret af (tidligere) aktivister, sociale bevægelser og tilidsfolk. Den handler om at varetage marginaliserede gruppers rettigheder og ligestilling samt om at fremme organisationers sociale ansvar og demokratisering. Her er mangfoldighed altså et af livets grundvilkår, som man må tage højde for, og som kræver praksisser, der kan nedbryde barrierer, udligne uretfærdige fordelinger af magt og positioner og i stedet etablere ligestilling og lige muligheder grupper imellem.

Den anden fortælletråd om mangfoldighed og håndtering af samme drejer sig om økonomisk bundlinjetænkning og 'governance', hvor man igennem forskellige ledelsesstrategier forsøger at øge den økonomiske produktivitet og effektivitet ved at styre sociokulturel og individuel forskellighed som økonomisk ressource, eller om man vil som nytteværdi og 'value for money', der tilmed kan matche varierende typer af kunder/klienter. Her er mangfoldighed altså ikke et spørgsmål om demokrati og retfærdighed, men om en profitabel styringsstrategi. Den radikale udgave af diskursen om

mangfoldighed som profitabel er, at der kun skal sættes mangfoldighedsinitiativer i værk, såfremt det vil kunne aflæses direkte på bundlinjen (Staunæs & Søndergaard 2004).

En tredje fortælletråd binder mangfoldighed sammen med moderne temaer som fremdrift og globalisering og opererer i den forbindelse med tanker om mangfoldighed som lig inklusion, harmoni og konsensus og som positivt anerkender forskellighed og modsætninger som veje til innovation, kreativitet, responsivitet og fleksibilitet (se eksempelvis Brandi & Hildebrandt 2003).

Hvor der er marxistiske og socialistiske tanker om klassekamp og antidiskrimination, der ligger til grund for formuleringerne i den første fortælletråde, ses der i de to sidstnævnte tråde konturer af en 'governance'-tænkning, hvor mangfoldighed knyttes sammen med neoliberale nøglebegreber som styring, nytteværdi, effektivitet og konkurrenceparathed (for en definition af neoliberal styring, se Dean 2004). Men hvor førstnævnte fortælletråd taler klart om politisk kamp og standpunkt, væves politik og viden effektivt og umærkeligt sammen i de to sidste fortælletråde samtidig med, at stemmerne her hævder at være upolitiske og at viden og politik er adskilte størrelser. Judith Squires analyserer sådanne neoliberale tendenser frem i sin politologiske analyse af juridiske diversity managementtiltag på følgende måde:

'It is worth considering whether diversity management could usefully be understood as one of the political projects that now constitute the current neo-liberal order [...] In these ways the pursuit of diversity increasingly appears to be complicit in a technocratic managerialism that normalizes neo-liberalism' (Squires 2005; 4).

Ofte væver de forskellige fortælletråde sig sammen i konkrete mangfoldighedstiltag, således at forskellige politikker, økonomiske hensyn og perspektiver på menneskelig udvikling tager livtag med hinanden. I videoen ser vi ikke mange glimt af den aktivistiske tråd. Det er snarere fortælletråd to og tre, der er i omdrejninger, men der sættes også tegn om virksomhedens sociale ansvar. Som det følgende citat viser, var netop sammentænkte versioner af mangfoldighedsforståelser udbredte blandt medarbejdere og ledere i X-Company;

»Fra min side handler mangfoldighedsledelse ikke primært om at have sympati i forhold til bestemte grupper. Det handler om at etablere et værdisæt og et sæt af holdninger om adfærd, som muliggør, at den enkelte får mulighed for at frigøre sine ressourcer, sit potentiale, sine drømme og skabe værdi – og her er der i bund og grund et dybt interessesfællesskab mellem virksomhed og den enkelte. Vi er allierede menneskeligt og i kroner og ører.«

I citatet – hentet fra interviewmaterialet produceret sammen med Søndergaard – afskærer lederen sig fra demokrati-diskursen, men sammenvæver så de fortælletråde, der handler om menneskelig udvikling og om økonomisk fremgang. Sådan som man også kan iagttage det i videoen.

De flerfacetterede mangfoldighedsargumenter med deres udeladelser og afgrænsninger kan være blevet til igennem det, man kunne kalde organisational ambivalens, hvilket indbefatter, at organisationen er polyfon (Åkerstrøm Andersen 2002), og der er en mangfoldighed af forskellige rationaliteter i spil (Law & Moser 2003), og at medarbejdere og afdelinger derfor kan have forskellige og undertiden modstridende interesser. Medarbejdere, der er ansvarlige for tænkning om og implementering af mangfoldighedstiltag, må derfor internt trække på forskellige diskurser og tænke legitimeringsstrategisk i forhold til de politiske, markedsmæssige og brandingmæssige prioriteringer, virksomheden måtte have, og de modstande, bestemte medarbejdere/afdelinger kunne udøve (Staubæs & Søndergaard 2004; Staubæs & Søndergaard 2006a in review; Squires 2006).

Mere end etnicitet og andet end et problem

Iagttager man videoen gennem en optik, der leder efter overskridelser af de oftest anvendte mangfoldighedsforståelser, vil man i hvert fald kunne se, at mangfoldighedsvideoen overskrider en udbredt brug og praktisering af mangfoldighedsbegrebet ved at ytre sig om mere end én sociokulturel kategori, mere end én forskel, der gør en forskel. I mange mangfoldighedsprojekter forstås mangfoldighed som en pluralitet af forskellssættende identitetskategorier, men ofte vælger organisationer at arbejde med kun en forskel, en identitetskategori ad gangen. I Danmark har det i reglen været etnicitet forstået som etnisk minoritetsbaggrund, der har været omdrejningspunktet. I parentes bemærket har arbejde med køns kategorier i reglen været begrebsliggjort som ligestillingsprojekter og ikke som mangfoldighedsprojekter.

Det ene diskursive brud er altså, at mangfoldighedsvideoen ikke sætter et eksklusivt etnicitetsperspektiv, men derimod fremviser, hvordan talrige sociokulturelle kategorier er i spil i virksomheden samtidig.

Det andet diskursive brud handler om at redefinere forskel. Den imellem familie og lederskab pendlende kvinde, den handicappede, den 'kriminelle' unge og de etniske og religiøse minoriteter er de subjekter, der på nogle punkter er forskellige og ikke umiddelbart passende. 'Passende' er en fordanskning og majoritetsinkluderende omtolkning af Haraways (1992) begreb om 'inappropriate/d others'. At være upassende (inappropriate) betyder at forstyrre de tilgængelige kort, der specificerer forskellige aktører og narrativer, og de upassende demonstrerer, hvad det normale således er, skriver Donna Haraway (1992). Videoen udfordrer altså de almindelige forståelser af, hvad der er passende, og den synliggør i stedet det minoriserede

som potentielle kapaciteter. Hvor forskellighed i en traditionel diskurs ofte har været ensbetydende med problem og mangel, ja så redefinerer videoen forskel til at være en ressource. Videoen udfordrer dermed fortællinger om, hvem der er 'inde' og 'ude' af arbejdsmarkedet ved at inkludere mennesker, der tidligere har været ekskluderet fra bestemte jobs eller organisationsniveauer. Ved at tænke mangfoldighed som mulighed for at optimere virksomhedens kunnen sætter videoen spørgsmålstegn ved de hidtidige inkluderedes monopolisering af virksomheden. Og gennem anerkendelse (og ikke bare genkendelse) af bestemte kategoriale forskelle forstyrres de hidtidig benyttede standardkriterier for, hvad der kunne være en passende medarbejder/leder ligesom de selektionsprocesser og de redskaber og forståelser, der har været brugt til selektion og rekruttering af medarbejdere, udfordres.

Drejer jeg optikken en anelse og gør den markedskritisk, kan man foruden en strategi og ressourcetænkning i forhold til forskellighed iagttage en varegørelse af samme. Hvor forskellighed er noget, virksomheder kan bruge, købe og udnytte i forhold til produktion af varer, og hvor medarbejderstabens mangfoldighed kan bruges i salgsøjemed i forhold til håndtering af varierende kundesegmenter. I 'reframingen' af mangfoldighed fra problem til ressource trækker videoen således også på en mere overordnet diskurs om markedskræfternes primat, hvor flerkulturalitet og forskellighed approprieres i forhold til konsumtion, økonomisk produktivitet og effektivitet (se også Mohanty 2004; 505; Squires 2006).

En passende mangfoldighed

På disse måder destabiliseres allerede bestemte afgrænsninger i forhold til, hvad der almindeligvis tænkes som de/t, der passer ind i virksomheden og giver grønne tal på bundlinjen. CEO'en fortæller et billede frem af en koncern i harmoni, en koncern der tager sit sociale ansvar alvorligt, tager hensyn til de fremmedartede og inkluderer mangfoldigheden. På EQUAL-konferencen lyder der da også klapsalver efter fremvisningen, men da slutteksterne ruller hen over lærredet, iagttager jeg en gruppe, der i modsætning til de øvrige konferencedeltagere ikke klapper. Det er mænd, der bærer det, man i denne internationale kontekst kunne kalde for ikke-europæiske/kaukasiske kropstegn. Det er etnisk racialiserede kropstegn, der indikerer historier om indvandring fra Mellemøsten, Nordafrika og Asien. Det er fysiske overflader, der synliggør aspekter af magt og dominans. Det manglende 'klapperi' kombineret med netop disse kropstegn får mig til at lede efter mere implicite magt- og dominansforhold i videoen.

Ser jeg på de fremviste kategori-kombinationer og deres indbyrdes orden, bliver det tydeligt, at de markerede kategorier 'kvinde', 'ikke-dansk', 'ikke-kaukasisk/hvid', 'muslimsk', 'handicappet' og 'kriminelt' kommer til at lægge sig på linje med hinanden. Det kan være derfor, herrerne for Brad-

ford ikke klappede. Måske vil de ikke i samme bås som 'handicappede', 'kriminelle' – og 'kvinder'? Når kategorierne alle placeres i samme bås, kan man tale om *et ikke-differentierende mangfoldighedsbegreb*, som måske ikke synes at tjene de involveredes interesser, men snarere cementere deres andethed.

Men hvad er i grunden den selvfølgeligelige medarbejder, og hvad er standardkriterierne for, hvordan og hvornår denne er passende? Det kan man måske få en fornemmelse af, hvis man ser på den kontrast, der udspiller sig imellem de, der tales om, og den, der taler. Altså ved at sammenholde det forklarings- og opmærksomhedskrævende med det, der ikke synes at kræve særlig forklaring eller opmærksomhed.

Det normkompleks samles i fortællingens grundstemme, nemlig den administrerende direktør, CEO-en. CEO-en signalerer her det, man kunne kalde en flersidet normativitet bestående af hvidhed, danskhed, mand, ikke-muslimsk, ikke-handicappet, ikke-kriminel. Denne kombination og dens kategorier er til stede i videoen, men ikke som en del af den mangfoldighed, der tales frem. Videoen konstruerer således mangfoldighed som alt det, denne flersidede normativitet ikke er. Denne normkombination er uden for mangfoldigheden. Det er majoritetsfiguren, omkring hvilken organisationen fungerer og reproduceres og i forhold til hvilken mangfoldighed skal forstås, lyssættes, diskuteres, hjælpes og kompenseres for. Den seksdobbelte kombination er der bare og betragtes ikke som noget, man må yde særlig opmærksomhed. På den måde er normen ekskluderet fra at være del af mangfoldigheden eller sagt lidt mere polemisk – majoritetsfiguren er ekskluderet fra mangfoldigheden.

Hierarkisk ordning af Andetheder

Alle de Andre er altså umiddelbart af samme udifferentierede skuffe – og dog. Der er faktisk en hierarkisk orden, der tegner sig, hvis vi ser nærmere på de jobkategorier, der infiltrer sig med den kategori, der er markeret. Lederpositionerne besættes af en kæde af gensidigt interagerende kategorier som 'hvid', 'etnisk dansk' og 'kvinde' samt endnu en kategorikæde med elementerne 'hvid', 'etnisk dansk', 'mand' og 'handicappet'. Kombinationen 'mand', 'flygtning' og 'muslim' er længere nede ad rangstigen, og nederst som hhv. 'receptionist' og 'tekniker' ses en kombination af ikke-markerede kategorier ('hvid', 'etnisk dansk', 'ung' og 'mand') samt en ren marginalkategori ('tidligere straffet') eller en model af typen ren marginalkæde som fx 'ikke-hvid', 'muslimsk' og 'kvinde'.

Normkombinationen etablerer et ganske eksklusivt positioneringsrum og en række temmelig besværlige subjektpositioner. Den 'handicappede mand' og den 'unge kriminelle' kan på sin vis opfylde normen korrekt i forhold til kategorierne 'mand', 'dansk', 'hvid' og sikkert 'ikke-muslim', men deres

kategorier som 'handicappet' og 'kriminelt' vil sandsynligvis overskygge matchning med normkombinationen og placere forklaringskrævende kategoribærere i besværlige subjektpositioner, der diskursivt kræver reparation, kompensation eller yderligere opkvalificering. På den ene side finder man de Andre: 'Kvinderne', 'de etniske og religiøse minoriteter', 'flygtningene', 'de handicappede' og 'de kriminelle'. De, der på trods af at de er alt andet end 'hvide', 'danske' og 'mænd', kan inkluderes. På den modsatte side finder vi normen, den der kan inkluderes.

Spørgsmålet er, om den mangfoldighedsfortælling, trods dens to brud, er andet end en vag forstyrrelse. Og er det en temmelig farlig og kontraproduktiv forstyrrelse, idet den geninstallerer de grænser, der tages for givet imellem norm og Andethed? Den ikke-opmærksomheds- eller forklaringskrævende normkombination italesætter i bogstaveligste forstand (den er voice-over) de andre som netop de Andre. I mangfoldighedsvideoen ser det således ud til, at der udfolder sig en velkendt historie om andetgørelse, hvor den Anden må imitere sig selv på en lidt skæv måde (se også Wellman 1997).

Iagttaget jeg nu videoen igennem en intersektionalitetslinse (dvs. en analytisk optik til at indkredse kompleksitet og relationer i identiteter og kategorier, og der tales i termer som sammenvævninger, sammenfletninger, infiltrationer, krydsende bevægelser og hybridiseringer, og som fokuserer på, hvordan magtfulde sociale og materielle kræfter organiserer sociokulturel diversitet gennem majoriserende bevægelser (Staunæs & Søndergaard 2006)) og ser på, hvordan videoens forklaringskrævende kategorier (som 'kvinde', 'ikke-dansk', 'ikke-kristen', 'sorthåret', 'handicappet', 'kriminelt', 'ikke-middelklasse') 'intersekter', dvs. gensidigt væver sig sammen med andre mindre udbredte kategorier som jobkategorier – eksempelvis 'leder', 'ansat i stabsfunktion' (dvs. støttefunktioner frem for i linjen/forretningen), 'manuel arbejder' eller 'receptionist', sker der noget interessant. Sådanne lokale kategorier kan nemlig væve sig sammen med de mere udbredte sociokulturelle kategorier som etnicitet, køn, klasse, race, etnicitet og handicap og smitte betydningsindhold af sig. Kombinationen af 'hvid', 'dansk', 'mand', men også 'handicappet' og kombinationen 'hvid', 'dansk' men også 'kvinde' vises i videoen på et organisationsniveau, der involverer ledelsesmæssigt ansvar. Det er ikke topledelse, men det er dog ledelse. Hvorimod kombinationen 'mand', 'sorthåret' og 'flygtning' kun viser adgang til organisationsniveauer, hvor der er brug for teknisk assistance og ekspertviden. Manglende hvidhed og danskheder sammenkædes således med lavere organisationsniveauer uden ledelsesmæssigt ansvar. Kategorien 'kriminelt' overskygger derimod 'hvid', 'dansk', 'mand'-kombinationens fortrin, således, at 'kriminelt' uagtet sin kombination af ikke-forklaringskrævende kategorier bliver sat sammen med 'blue colour work'. Men den mest interessante – eller man kunne jo også tage et standpunkt og sige, den mest

skuffende pointe her – er, at kombinationen ‘ikke-hvid’, ‘ikke-dansk’ og ‘kvinde’ ser ud til per se at matche en lav position i virksomhedshierarkiet.

På denne måde bliver den virtuelle og diskursive konstituering af mangfoldighed, videoen fremviser, en genindskrivning af velkendte hierarkiske ordninger i stedet for en destabilisering af samme. I den mangfoldighedstænkning konstrueres andethedshierarkier med krydsende og positionsunderminerende kategorier, således at nogle typer af andethed bliver mere andet end andre. Det er en temmelig traditionel skala med en ikke-forklaringskrævende og umarkeret hvid, etnisk dansk mand på toppen og en række af krydsende og statusreducerende, kompensationskrævende kategorier nedefter. Mangfoldighed synes at være alle andre kategorier end netop ‘hvid’, ‘dansk’ og ‘mand’ og i relation til en kombination af netop de tre kategorier bliver alle andre kategorikombinationer potentielt minoritære.

Så mangfoldighedsvideoens narrativ kan virke destabiliserende og måske endog ‘empowerende’, men samtidig blander destabiliseringen sig med tendenser, der ser ud til at konstruere og understrege kategoriale forskelle som noget, der hænger sammen med sociokulturelle kategorier, og som er hierarkisk ordnet.

Nogle vil måske argumentere for, at mangfoldighedsvideoen ikke gør andet end citere eller reflektere mangfoldighedens situation i X-Company. Men med en velkendt poststrukturalistisk pointe om performativitet som skabende (Butler 1993) vil jeg fremhæve, at videoen ikke kun afspejler virksomheden, når den gentager velkendte mønstre, den fasttømmer samtidig samme mønstres eksistens, og netop den type af gentagelser er måden, hvorpå kategorier og den magt, der knytter sig til disse, bliver til.

Ambivalens og zombier

Videoen udfolder en interessant ambivalens ved på den ene side at fremfortælle en (neo)liberalistisk ide om, at klassiske kategorier kan overskrides ved at fokusere på kompetencer. På den måde er videoen ‘i sync’ med udbredte opfattelser der netop tænker kompetencer som kategoriuafhængighed. På den anden side demonstrerer den mere eller mindre skjult, hvor vel netop de klassiske differentieringsmekanismer arbejder på subtile måder. Når videoens narrativ fortsætter skaleringen af subjekter vha. sociokulturelle kategorier og er tavs om bestemte grupper på bestemte niveauer, er der mulighed for at genetablere gamle ordningssystemer baseret på netop klassiske kategorier. Der hvor man altså tror, man har aflivet de sociale forskelskategorier og i stedet fokuseret på individuelle kompetencer, ser de altså ud til at leve videre.

Med en genfortolkning af sociologen Ulrik Becks idé om zombiebegreber, dvs. begreber og kategorier, der er udsprunget af en svunden tid og som ikke reflekterer virksomhedens forestillinger om (post)moderne

udfordringer (Beck 1983) kan man sige, at de klassiske forskelsmarkører som fx klasse, etnicitet, race og køn optræder i videoen som en art zombier, som alligevel – trods en tidsperiode og et rum domineret af forestillinger om individualisme – nægter at dø, men fortsat eksisterer og bevæger subjektiveringsrum, dvs. de mulige rum for at blive til som subjekt, der måtte forekomme. Zombiekategorier er således en art levende døde, der bliver ved med at virke. Det er et normativt udgangspunkt, at det individuelle skulle være bedre end det kategoriale, men det, jeg vil bruge zombiebegrebet til her, er at påpege, hvordan udgrænsninger baseret på netop kategorier kan virke – også de steder, hvor man forsøger netop at imødegå dette.

Kloner og forædling

Videoen agerer derfor medaktør på en styring, hvor subjekter holdes inden for allerede satte grænser og er hermed aktør på en konstruktion af status quo. Videoen fremviser et billede, hvor mennesker i forskellige farver, størrelser og faconer med forskellige kropstegn, tilbehør og erfaringshorisonter kan rummes. Som man kan læses det i en tilsvarende mangfoldighedsvideo fra en stor international bank: »We are all different but the same.« Der tænkes i at ansætte og inkludere mere i det samme, men der sættes ikke grundlæggende spørgsmålstegn ved det, der allerede er, virksomhedskulturen eller den eksisterende normativitet. Der er stadig (kvindelige) sekretærer, men nu også med tørklæder. Og der er stadig ledere, men nu også i høje hæle! Det er her, i min konstatering og parodiering over forskellighedens sammenhed, at den hollandske Philomena Esseds (2002; 2004) begreb om kulturel kloning vækker genklang. Mangfoldighedsledelse, skriver Essed, ser ud til at være en måde at producere kulturel homogenitet på, mens man taler om kulturel mangfoldighed. Fra at have været grundlæggende forskellige bliver vi nu alle de samme slags, men på en forskellig måde.

Frem for at udfordre virksomhedens førstehed, dens grundlæggende kultur og normativiteter ser det snarere ud til, at førsteheden og det selvfølgerlige forstærkes. Ved fleksibelt at fange og inkludere elementer, der kunne være potentielle trusler eller forstyrrelser, og omdanne dem til levelige kloner. På den måde er der med mangfoldighedsledelse af denne art ikke bare tale om en reproduktion af det, der allerede er, men snarere om en forædling af det, der allerede er, gennem en produktion af endnu mere passende kloner af førsteheden. Kloner med netop de små forskelle, der gør det muligt at indpasse dem på hver deres sted i systemet.

Diskurs-lirkeri

Slutteligt kan man jo fundere over, om den form for tænke-måder, der formidles i mangfoldighedsvideoen, er kontraproduktiv i forhold til det, (dele af) virksomheden vil. Får man med dette styringsredskab dirigeret medarbejders tænke og forholde sig ind i baner, der snarere vil skabe problemer end håndtere problemer? Og kunne man forestille sig, at små vrid i videoens tolkningsramme kunne etablere positioner og magtfordelinger, der mødte mangfoldigheden på en anden måde? Her skal man jo så huske, at der var flere omdrejningspunkter for mangfoldighedsledelse. Et der handler om socialt ansvar og lige muligheder, og et der handler om at skabe økonomisk overskud. Som analysen ovenfor har vist, er målet ikke nået helt i forhold til fortællinger om demokratisering og ligestilling. Om den resulterer i grønne tal på bundlinjer, kan jeg med denne analyse ikke spå om, og om socialt ansvar handler om at skabe guld og ikke nødvendigvis lighed, vil jeg heller ikke vove mig ud i en diskussion af. Men forfølger vi nu målet om en større grad af demokratisering og ligestilling grupper imellem, kunne man lave et tankeeksperiment, der på sin vis udfordrer produktionen af videoens zombier og kloner en smule. Vi kunne jo hjælpe til med at lirke lidt på diskursen og herigennem forsøge at twist det allerede bestemte eller allerede satte. Vi kunne lirke lidt på fortælletråde og fortalte positioner for herigennem at få øje på, at noget kunne være anderledes end det, der træder så selvfølgeligt frem for os.

Hvad ville mangfoldighed/diversitet kunne være, hvis videoen viste en sort, tørklædebærende kvinde, der sad i toget og balancerede mellem arbejdsliv og familieliv? Eller hvad nu hvis der også var en ung hvid etnisk dansk mand, der sad og »balancerede« familiefar og lederspire? Hvad ville der ske, hvis CEO'ens voice-over var lys og talte med accent? Hvad nu hvis kønsrekruttering ikke bare var et spørgsmål om at få flere kvinder til toppen, men viste, hvordan køn virker på vejen derop – fx når yngre mænd sættes på plads af ældre kvindelige chefer? Hvad nu hvis religion ikke kun var et spørgsmål om de ultimative Andre, muslimernes religion, men også om kristendom, jødedom, pinsebevægelse og ateister? Hvad ville der ske, hvis bedeseancerne blev krydsklippet med billeder af julefrokosten i virksomhedens kantine?

Måske ville sådanne rekonfigurerende fortællinger være en måde ikke bare at markere og afmontere selvfølgeligheder, almindeligheder og majoriseringstendenser, men det ville være måder at omvende, hvem det er, der bærer de besværlige og kompensationskrævende kategorier. Det ville måske også være en måde at gøre mangfoldighedsbegrebet vedkommende på for dem, der traditionelt set ikke tænkes som de Andre, men måske godt selv kan opleve sig som netop dagens Andre. Måske ville lidt diskurslirkeri, i forhold til hvem mangfoldigheden egentlig er, være en måde at imødekomme det raseri-fænomen, man oplever i nogle amerikanske kontekster

– og som vi også finder – om end knap så vrede – spor af i vores materiale – som »vrede hvide mænd i habit og hvide skjorter« på, der har fået nok af mangfoldighedsledelse (Lynch 1997; Brandi & Hildebrandt 2003) og som ikke kan se, hvad den vedkommer dem, fordi de oplever sig overhalet af en hel del kvinder eller sorte, der hjælpes frem.

Den video ville ikke fremvise en realistisk læsning af X-Company (Van Mannen 1988). Den ville heller ikke være en fremvisning af typiske eller repræsentative figurer fra virksomheden. Den ville heller ikke være i overensstemmelse med nutiden, men den vil måske være i overensstemmelse med den fremtid, man gerne ser som konsekvens af mangfoldighedsledelse. Altså en billedlig rekonfigureringspraksis, der fremviser, hvilke veje virksomheden og dens medarbejdere kunne bevæge sig ad – hvis den skulle leve op til egne idealer om socialt ansvar, demokrati og ligestilling imellem grupper.

LITTERATUR

- BACCHI, C. (1999): *Women, Policy, and Politics*. London: Sage.
- BACCHI, C & J. EVELINE (2003): 'Mainstreaming and Neoliberalism: A Contested Relationship.' I *Policy, Organization, and Society*. December.
- BECK, U. (1983): 'Jenseits von Stand und Klasse'. Soziale Ungleichheiten. Sonderband 2 Soziale Welt'. Verlag Otto Schwartz. Göttingen.
- BRUNER, J. (1990): *Acts of meaning*. Cambridge: Harvard University Press.
- BUTLER, J. (1990): *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. London & New York: Routledge.
- DAVIES, B. (1999): *A body of writing 1990-1999*. New York: AltaMira Press.
- DEAN, M. (2004): *Governmentality. Power and Rule in Modern Society*. London: Sage
- ESSED, P. (2002): 'Cloning Cultural Homogeneity while Talking Diversity: Old Wine in New Bottles in Dutch Work Organizations. I *Transforming Antropology*, vol. 11. No. 1.
- ESSED, P. (2004): 'Cloning amongst professors: normativities and imagined homogenities.' I *NORA -Nordic Journal of Women Studies*. No 2. Vol. 12.
- FOUCAULT, M. (1991): 'Governmentality.' I Burchell, G. (et al. (eds.): *The Foucault Effect – Studies in Governmentality*. Harvester Wheatsheaf.
- HAGEDORN-RASMUSSEN, P. & A. KAMP (2003): *Mangfoldighedsledelse. Mellem vision og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet.
- HARAWAY, D. (1992): *The Promises of Monsters: A Regenerative Politics for Inappropriate/d Others*. I Grossberg, L. (ed.): *Cultural Studies*. London: Routledge.
- LAW, J. (1997): 'The manager and his Powers.' Paper presented to the Mediaset Convention. Venice November 12th 1996. Published by the Department of Sociology at Lancaster University at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/jlaw.html>
- LAW, J. & I. MOSER (2003): *Managing, Subjectivities and Desires*. Published by the Centre for Science Studies, Lancaster University, at <http://www.comp.lancs.ac.uk/sociology/papers/Law-Moser-Managing-Subjectivities-Desires.pdf>
- LYNCH, F.R. (1997): *The Diversity Machine. The Drive to Change the »White Male Work Place«*. New York: Free Press.

- NOUR, S. & L. NELLEMAN THISTED (2005) (red.): *Mangfoldighed i arbejdslivet. Når vi er lige, men ikke ens*. København: Børsens Forlag.
- ROSE, N. (1999): *Governing the Soul. The shaping of the private self*. 2. ed. London & New York: Free Association Press.
- SQUIRES, J. (2006): 'Diversity: A Politics of Difference or a Management Strategy.' Upubliceret paper. Aalborg: FREIA. Aalborg Universitet.
- STAUNÆS, D. (2004): *Køn, etnicitet og skoleliv*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- STAUNÆS, D. (2005a): 'Zombies and Clones in Diversity Management.' AMID Working Paper Series No. 40. AMID. Aalborg Universitet.
- STAUNÆS, D. (2005b): 'Spredning eller mangfoldighedsledelse.' I *VERA* No. 31.
- STAUNÆS, D. (2006): 'Skoling i reflektive blikke. Om kompetencemål og teknoterapeutiske veje dertil.' I Christiansen, I & T. Frstrup (red.): *Universitetspædagogiske refleksioner*.
- STAUNÆS, D. & D.M. SØNDERGAARD (2004): *Køn og ledelse i X-Company*. Institut for Pædagogisk Psykologi. Danmarks Pædagogiske Universitet.
- STAUNÆS, D. & D. M. SØNDERGAARD (2005): 'Interview i en tangotid.' I Järvinen, M. & N. Mik-Meyer (red.): *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv. Interview, observationer og dokumenter*. København: Hans Reitzels Forlag.
- STAUNÆS, D. & D.M. SØNDERGAARD (2006a in review) 'Who is Ready for Results?'
- STAUNÆS, D. & D.M. SØNDERGAARD (2006b in review): 'Diversity and topmanagement. Intertwining categories of gender and management'
- STAUNÆS, D. & D.M. SØNDERGAARD (2006c): 'Corporate Fictions'. I *Tidsskrift for Kønnsforskning*.
- STAUNÆS, D. & D.M. SØNDERGAARD (2006c): 'Intersektionalitet – udsat for teoretisk justering.' I *Kvinder, Køn & Forskning*.
- SØNDERGAARD, D.M. (1996): *Tegnet på kroppen. Køn: Koder og konstruktioner i akademien*. København: Museum Tusulanum.
- SØNDERGAARD, D.M. (2002): 'Subjektivering og desire. Begreber på empirisk arbejde.' *Psyke & Logos*. Vol. 23, No. 1 (38-65).
- SØNDERGAARD, D.M. (2005): 'At forske i komplekse tilblivelser.' I Christensen, G. & T. Bechman (red.): *Psykologiske og pædagogiske metoder. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis*. Roskilde: Roskilde Universitetsforlag.
- THOMAS, R.R. & M.I. WOODROOF (1999): *Building a house for Diversity: How a fable About a Giraffe & and Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*. New York: American Management Association.
- VAN MANNEN, J. (1988): *Tales of the Field. On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- WELLMAN, D. (1997): 'Minstrel Shows, Affirmative Action Talk and Angry White Men: Marking Racial Otherness in the 1990s.' I Frankenberg, R. (ed.): *Displacing Whiteness. Essays in Social and Cultural Criticism*. Durham & London: Duke University Press.
- WETHERELL, M. (1998): 'Positioning and interpretative repertoires: conversation analysis and poststructuralism in dialogue.' I *Discourse & Society*. Vol. 9 (3).
- ÅKERSTRØM ANDERSEN, N. (2002): 'Polyfone organisationer'. I *Nordiske Organisations Studier*, no. 2. Bergen: Fagbokforlaget.
- ÅKERSTRØM ANDERSEN, N. (2004): 'Medarbejderens pædagogisering – om ledelse af personlighed.' I Pedersen, D. (red.): *Offentlig ledelse bliver til*. København: Samfundslitteratur.
- ÅKERSTRØM ANDERSEN, N. (2003): *Borgerens kontraktliggørelse*. København: Hans Reitzels Forlag.