

Konklusion og perspektiver

11.1 Introduktion

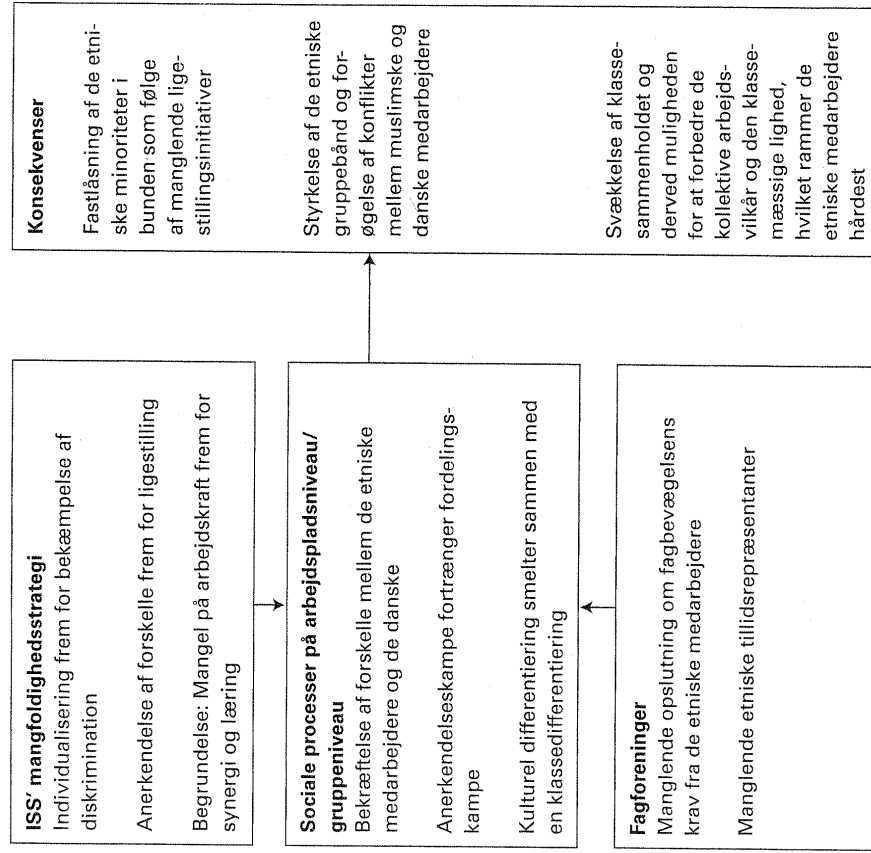
Arbejde bliver i den politiske debat set som et universalmiddel til at integrere indvandrere og bringe dem ud af deres isolation i samfundet. I de senere år er beskæftigelsen da også steget markant for indvandrere. Spørgsmålet er imidlertid, om den forøgede beskæftigelse blandt etniske minoriteter sikrer indvandrere en stabil position på arbejdsmarkedet og medvirker til at integrere dem i danske sociale netværk. Denne bogs centrale tema har været at analysere, om de aktuelle forandringer på arbejdsmarkedet har bidraget til at integrere indvandrere i arbejdsfællesskaber med etniske danskere, eller om indvandrere marginaliseres og isoleres i etniske enklaver på arbejdsmarkedet. Ambitionen har derfor været at fremlægge beskrivelser og analyser af etniske minoriteters nuværende position på arbejdsmarkedet og at udvikle en sociologisk teori, der kan forklare, hvordan samspillet mellem virksomhedernes strukturelle vilkår og de interne sociale relationer påvirker den etniske segregation på arbejdsmarkedet.

Et gennemgående træk i sociologiske arbejdsmarkedsteorier om individualiseringen på arbejdsmarkedet er, at differentieringen på baggrund af de traditionelle kategorier køn, etnicitet og klasse er under forandring, og at uligheden heller ikke følger de samme opdelinger som tidligere (Castells 2000, Beck 2002). Ifølge Castells er forskellen på det industrielle samfund og informationssamfundet ikke, at samfundet er opdelt i vindere og tabere som følge af en ulige forhandlingsproces, men derimod at transformationen af arbejdet har medført, at der er færre regler, der kan fortælle, hvem der vinder og taber (Castells 2000:302). Udgangspunktet hos Beck er, at selvom traditionelle kategorier for identifikation stadig eksisterer, danner de i dag ikke

kulturelle identitet først og fremmest finder sted i bunden af jobhierarkiet. Det er blandt servicemedarbejderne, der arbejder i den skjulte rengøring, at de etniske minoriteters kulturelle mangfoldighed først og fremmest bliver anerkendt. Mangfoldighedsstrategien ændrer således intet ved magthierarkiet inden for organisationen, idet ledelsen først og fremmest består af danske mænd. Mangfoldighedsstrategien reproducerer snarere den gældende magtfordeling internt i organisationen, hvor en kulturel differentiering korresponderer med en klassedifferentiering.

I nedenstående model skitseres i oversigtsform, hvordan de forskellige processer bidrager til at opretholde den etniske ulighed i ISS.

Figur 10.1 Virksomhedsledelsens og de faglige organisationers påvirkning af de sociale processer.



på samme måde basis for en strukturel ulighed, da risiciene i højere grad er universelle (Beck 2002). Ud fra disse antagelser kunne man forvente, at fleksibilitet og individualisering af arbejdsmarkedsrelationerne opløser køns- og etnicitetsdifferentieringen både internt og mellem virksomhederne. Spørgsmålet er imidlertid, om fleksibiliteten i praksis bliver udformet således, at der opstår arbejdsorganisationer, der reproducerer eller skærper en strukturel ulighed og differentiering i forhold til køn og klasse, men i en ny organisatorisk kontekst. Formålet har derfor været at belyse og analysere, hvordan forskellige former for fleksibilitet i arbejdsorganisation og produktionskoncept påvirker de sociale processer, der skaber en etnisk og kønsmæssig segregation på arbejdsmarkedet.

11.2 Flexibilitet og segregation

I den teoretiske diskussion om fleksibilitet er det ofte blevet nævnt, at virksomhederne i højere grad skal tilpasse produktion og arbejdsorganisation til de ændrede strukturelle betingelser på markedet som følge af globaliseringen, introduktionen af ny teknologi og ændrede forbrugsmønstre. I den kvantitative analyse undersøges, hvordan disse tendenser påvirker den etniske segregation på arbejdsmarkedet. Udgangspunktet for mange af teoriene om det fleksible arbejdsmarked er, at der er en entydig kobling mellem henholdsvis markedsvilkår, produktion, arbejdsindhold og arbejdsorganisering. I Piore og Sabels (1984) teori om fleksibel specialisering kan arbejdsmarkedet opdeles i virksomheder, der producerer standardprodukter, og virksomheder, der gennem en ikke-specialiseret teknologi og bredt kvalificerede medarbejdere producerer kortere serier af kundetilpassede produkter. Ifølge Piore og Sabel er ansættelserne i virksomheder, der producerer kundetilpassede produkter mere sikre, da de både gennem fleksibel teknologi og en fleksibel arbejdsorganisation kan tilpasse sig ændringer, mens jobusikkerheden er større i de ufleksible virksomheder, der leverer standardprodukter eller -ydelser.

I forhold til segregationen på arbejdsmarkedet er det en nærliggende hypotese, at fleksibilitet i produktion og arbejdsorganisation har

medført en marginalisering af etniske minoriteter og en koncentration af etniske minoriteter i traditionelle standardproducerende virksomheder. Resultaterne af den empiriske undersøgelse viser imidlertid, at den etniske opdeling på arbejdsmarkedet foregår i et mere komplekst samspil mellem markedsvilkår, produktion og arbejdsorganisation.

Undersøgelsen viser ikke nogen tendens til, at virksomheder, der leverer kundetilpassede produkter eller ydelser, satser på kvalitativ fleksibilitet i form af opkvalificering og omrokeringer af allerede ansatte personale. Der er heller ikke en tendens til, at virksomheder, der leverer standardprodukter eller -ydelser, satser på kvantitativ fleksibilitet i form af usikre ansættelser og variation i arbejdstiden. Piore og Sabels hypotese om, at produktion i korte serier, tilpasset specifikke kunde-segmenter, fører til mere varieret arbejde og større jobusikkerhed, kan derfor ikke dokumenteres i undersøgelsen. Der er dermed ikke nogen entydig sammenhæng mellem markedsvilkår, produktion og arbejdsorganisering (personaleanvendelse). Til gengæld viser resultaterne, at den kombinerede virkning af de tre variable har en stærk indflydelse på andelen af etniske minoriteter. Kombinationen af at producere på et usikkert marked, levere standardprodukter eller -ydelser og anvende kvantitative fleksibilitetsstrategier øger andelen af etniske minoriteter. Etniske minoriteter har således primært adgang til arbejdspladser, der leverer standardvarer eller -ydelser, hvor arbejdsprocesserne ofte er monotone og rutineprægede, og til arbejdspladser, der lader bemandingen følge sæsonudsving eller konjunktumedgang enten ved at nedsætte arbejdstiden eller ved at afskedige personale. Dette indikerer, at personer af anden etnisk herkomst anvendes som en traditionel periferigruppe, der udfører simple og rutineprægede arbejdsopgaver, samtidig med at de er løsere tilknyttet til virksomhederne uden muligheder for omrokering eller efteruddannelse.

Selvom den etniske opdeling på arbejdsmarkedet altså er mere kompleks, end både den duale arbejdsmarkedsteori og teorien om fleksibel specialisering fremstiller, bekræfter resultaterne ikke Castells (2000) og Becks (2002) opfattelse af, at risiciene og mobilitetsmulighederne på det fleksible arbejdsmarked er mere ligeligt fordelt i informationssamfundet end i det industrielle samfund. Analysen peger imidlertid på, at de virksomheder, hvor risikoen ved produktionstilpasningen bliver

pålagt den enkelte medarbejder, har større sandsynlighed for at have en høj koncentration af etniske minoriteter.

Konklusionen er, at etniske minoriteter er udsat for en tredobbellet marginaliseringsrisiko. For det første arbejder etniske minoriteter i virksomheder, der er stærkt konkurrenceudsatte, og de har derfor en stor risiko for at blive fyret både ved konjunkturedgang og som følge af strukturændringer. For det andet arbejder de i traditionelle fordristiske virksomheder, der mangler den fleksibilitet i produktionen, der skal til for at kunne tilpasse sig svingninger i efterspørgslen, hvilket betyder større risiko for fyring ved lukning som følge af globalisering og outsourcing. For det tredje arbejder de i virksomheder, der tilpasser sig ændringer gennem afskedigelser og arbejdstidsned sættelser frem for opkvalificering og jobrotation. Dette forhold forringer deres muligheder for opadgående mobilitet. Tendensen til, at virksomheder i stigende grad skal være fleksible i forhold til at tilpasse produktion og personaleanvendelse til ændringer på markedet og forbrugsmønstret, rammer etniske minoriteter hårdere end danskerne.

Udviklingen på markedet og i arbejdsorganisationerne skaber generelt flere paradokser på arbejdsmarkedet (Ejrnæs 2004a), men nogle paradokser rammer etniske minoriteter særlig hårdt. Et af disse paradokser er, at variation i produktion og arbejdsopgaver øger en etnisk homogenitet i personalesammensætningen, mens standardisering i produktion og i arbejdsopgaverne omvendt skaber etnisk heterogenitet. Tendensen til, at virksomhederne skal tilpasse produktion og serviceydelser til specifikke kundesegmenter, og at medarbejderne skal kunne anvende deres kvalifikationer i forhold til forskellige arbejdsfunktioner, stiller større krav til den enkelte medarbejders interaktion eksternt i forhold til kunderne og internt i forhold til kollegaer. Dette øger kravene til medarbejdernes kommunikative, sociale og kulturelle kompetencer, hvilket kan være en forklaring på udelukkelsen af de etniske minoriteter. En udviklingstendens på arbejdsmarkedet, hvor masseproduktion afløses af produktion i små serier tilpasset specifikke kundesegmenter, og hvor kvalitativ fleksibilitet i form af opkvalificering og jobrotation kommer i centrum, vil således mindske den etniske rummelighed på arbejdsmarkedet og øge indkapslingen og isoleringen af etniske minoriteter i perifere virksomheder, der tilbyder dekvallificerende arbejdsopgaver, usikre ansættelser og skæve arbejdstider.

Virksomhedernes tilpasning til medarbejdernes behov

Nogle teoretikere har dog peget på, at der findes en positiv side af individualiseringen, nemlig at virksomhederne også skal tilpasse sig medarbejdernes behov i forhold til at skabe bedre arbejdsmiljø og udviklingsmuligheder for at tiltrække og fastholde kvalificeret personale (se Holt 2003). Udgangspunktet i diskussionen om virksomhedernes sociale ansvar er, at virksomhederne nu i højere grad skal legitimere sig udadtil i forhold til kunder og omverdenen og indadtil i forhold til medarbejderne. Resultaterne af analysen viser imidlertid, at virksomheder, der er gode til at fastholde medarbejderne og udvikle deres kompetencer og derved modvirke marginalisering, har en lille andel af etniske minoriteter ansat.

Etniske minoriteters arbejdskraft anvendes derimod ofte som en form for reservearbejdskraft, der ansættes, når virksomhederne ikke har alternative rekrutteringsmuligheder. Resultaterne indikerer, at etniske minoriteter ansættes sidst og derved også er dem, der risikerer at blive afskediget først, når konjunkturerne vender. Samtidig fremgår det, at det er de virksomheder, der gør mindst for at fastholde personalet enten pga. ændringer i kvalifikationskrav eller pga. nedsat arbejdsevne eller sygdom, som har den højeste koncentration af etniske minoriteter. Analysen viser, at der direkte er en modsætning mellem virksomhedernes sociale ansvar i form af en personalepolitik, der fastholder kernemedarbejdere, og virksomhedernes evne til at integrere etniske minoriteter. Attraktive virksomheder, der har gode muligheder for at tiltrække og fastholde arbejdskraft, og som tilbyder efteruddannelsesmuligheder og jobtryghed, har tendens til at udelukke etniske minoriteter. Konsekvensen er, at etniske minoriteter er sårbare over for både konjunktursvingninger og strukturelle ændringer i kvalifikationskravene, fordi de ikke bliver ansat i de attraktive job, der sikrer varig beskæftigelse.

Etnisk differentiering i den ny netværksøkonomi

Tendensen til, at virksomheder i højere grad udlægger servicebehov til eksterne leverandører, har bl.a. betydet en stigning i servicesektoren

på bekostning af industrien. Udviklingen i serviceektoren har også haft indflydelse på indvandreres beskæftigelsesmønstre. Etniske minoriteter var tidligere primært beskæftiget i industrien. I dag er indvandrere i stigende grad beskæftiget i serviceektoren herunder specielt forretningservicebranchen. Denne udvikling er dog ikke entydigt positiv for indvandreres mobilitet og fremtidige beskæftigelsesmuligheder. Undersøgelsen viser, at de virksomheder, der har en høj koncentration af etniske minoriteter inden for serviceektoren, er præget af usikre ansættelser, varierende arbejdstider og manglende muligheder for opkvalificering. Ydermere er der en tydelig tendens til, at både den etniske og kønsmæssige differentiering skærpes i forretningserviceektoren til forskel fra jern- og metalindustrien, der er den branchen, der traditionelt har beskæftiget flest indvandrere. Tendensen til, at virksomheder eksternaliserer servicebehov som f.eks. rengøring og IT-drift, bidrager til en etnisk polarisering mellem en gruppe danske mænd, der udfører det mere videnstunge servicearbejde, og en gruppe af indvandrere, der udfører det fysisk hårde, ufaglærte servicearbejde. Resultaterne indikerer, at etniske minoriteter udgør, hvad man kunne kalde et "serviceproletariat".

Intern opdeling i ISS

Selvom alle sammenhænge ikke er højsignifikante, viser det empiriske materiale alligevel entydigt tendenser til, at såvel kvalitativ fleksibilitet i forhold til at tilpasse sig markedsvilkårene som god personalepolitik i forhold til at fastholde medarbejdere formindsker andelen af etniske minoriteter. Spørgsmålet er imidlertid, hvad der kan forklare disse tendenser. For at besvare det har jeg undersøgt en virksomhed, der har mange af de karakteristika, som øger andelen af etniske minoriteter.

Når servicevirksomheden ISS er velegnet som genstand for en nærmere analyse af de sociale processer, der fører til en etnisk arbejdsdeling, skyldes det, at virksomheden på den ene side er kendetegnet ved at være en traditionel servicevirksomhed, der leverer standardiserede rengøringsydelser og tilpasser arbejdsomgængden gennem kvantitativ fleksibilitet i form af løse ansættelser og skæve arbejdstider (deltids-, nat-, weekend- og morgenarbejde); på den anden side er ISS også inno-

vativ, idet den forsøger at markedsføre et koncept, hvor virksomheden i højere grad tilbyder kunderne mere integrerede og kundetilpassede serviceydelser. Denne strategi indebærer også, at ISS frem for at satse på kvantitativ fleksibilitet nu i højere grad forsøger at tilbyde medarbejderne varierede arbejdsopgaver inden for normal arbejdstid. Derudover forsøger man gennem kurser og efteruddannelse at udvikle medarbejdernes kompetencer.

Casen giver således mulighed for nærmere at belyse, hvordan udviklingen af forskellige former for fleksibilitet inden for virksomheden påvirker den etniske arbejdsdeling. Analysen viser, at ISS er både vertikalt og horisontalt segregeret. I toppen af jobhierarkiet befinder direktionen sig. Den består af etnisk danske mænd. Derefter kommer driftscheferne og driftslederne. Blandt disse grupper er der også en overrepræsentation af etnisk danske mænd. Efter driftslederne kommer mer arbejdslederne, der primært består af danske kvinder og nogle få mænd fra etniske minoritetsgrupper. Nederst i jobhierarkiet findes en stor gruppe af danske kvinder og etniske minoriteter af begge køn, der er timelønnede.

I forhold til Atkinsons kerne- og periferimodel, er ISS kendetegnet ved at have en stor periferigruppe af servicemedarbejdere, der er timelønnede, og som ofte har deltidsansættelser, og en lille kernegruppe af funktionæransatte i ledelsesfunktioner med gode karrieremuligheder. Kernegruppen, der arbejder i ISS' hovedkvarter, er rumligt adskilt fra servicemedarbejderne, der arbejder ude på de enkelte arbejdspladser. I modsætning til Atkinsons model er der en mellemgruppe af arbejdsledere (primært danske kvinder), der udgør bindeledet mellem servicemedarbejderne og ledelsen. Denne gruppe er funktionæransatte i relativt trygge "dead end job". Arbejdslederne arbejder ude på de enkelte arbejdspladser, og er derfor segregeret fra kernegruppen, der arbejder i hovedkvarteret.

Atkinsons opdeling i en kerne- og periferigruppe fokuserer primært på, hvordan virksomhedens interne personalestrategier påvirker opdelingen af arbejdskraften. Castells og Harrison peger på, hvordan fleksibilitet kan opnås ved at etablere eksterne relationer til andre organisationer eller netværk mellem virksomheder. Da ISS udbyder forskellige serviceydelser, kan der også laves en horisontal opdeling

mellem forskellige former for eksternaliseret arbejdskraft. Analysen viser, at etniske minoriteter er koncentreret i de selskaber, der leverer standardiserede serviceydelser, mens de er underrepræsenterede i de selskaber, hvor arbejdsopgaverne og serviceydelserne er mere alsidige og komplekse.

For både at sikre kunderne mere kvalitet i serviceydelserne og for at skabe bedre arbejdsvilkår for medarbejderne har ISS introduceret facility service konceptet. Med facility service strategien tilbyder ISS en vifte af forskellige serviceydelser, der kan tilpasses den enkelte kunde. Dette indebærer, at medarbejderne udfører forskellige serviceopgaver inden for normal arbejdstid. Facility service indvarster således et skift fra levering af standardiserede serviceydelser om natten til kundetilpassede serviceydelser, hvor medarbejderne skal udvikle funktionel fleksibilitet inden for normal arbejdstid, og hvor relationerne mellem kunde og leverandør bliver stærkere.

Det fremgår af analysen, at danske medarbejdere foretrakkes til de arbejdsfunktioner, der kræver, at medarbejderne skal udføre forskellige serviceopgaver. Caseanalysen bekræfter således tendensen fra den kvantitative analyse. Både kvalitativ fleksibilitet og levering af kundetilpassede produkter eller ydelser formindsker andelen af etniske minoriteter. Når danske medarbejdere foretrakkes til de job, der kræver, at medarbejderen skal rotere mellem forskellige serviceydelser, skyldes det ifølge arbejdslederne, at kravene til kommunikative kompetencer hæves. Kunderne får således større indflydelse på, hvilke medarbejdere der bliver ansat. Etniske minoriteter er altså i høj grad afhængige af relationerne til kunderne. Den traditionelle natrengøring foregår derimod mere isoleret og kræver derfor færre sproglige kompetencer. Variation i arbejdsopgaverne, større synlighed i forhold til kunderne og en normalisering af arbejdstiderne stiller større krav til medarbejdernes kommunikative og sociale kompetencer, hvilket favoriserer danske medarbejdere. Derimod er der ingen barrierer for at integrere etniske minoriteter på de arbejdspladser, hvor arbejdsopgaverne fortsat er standardiserede, men hvor arbejdets omfang varierer (natarbejde og irregulære arbejdstider). Ledernes begrundede eller ubegrundede forestillinger om etniske minoriteters manglende kommunikative kompetencer udgør således en central sorteringsmekanis-

me i forhold til etniske minoriteters mulighed for at varetage nogle af de mere integrerede serviceopgaver.

I litteraturen om fleksibilitet fremstilles det ofte, som om individualiseringen af arbejdsmarksrelationerne betyder, at arbejdstageren får mere indflydelse på arbejdsvilkårene. En forklaring på den etniske arbejdsdeling skulle således være, at forskellige grupper efterspørger forskellige former for fleksibilitet. Det fremgår af analysen, at etniske minoriteter efterspørger en fleksibilitet i arbejdstiden i forhold til ferie og religiøse højtid, mens danskerne er mere interesserede i efteruddannelse og kurser. Forskellene i fleksibilitetspræferencer er således med til at fastholde etniske minoriteter i en underordnet position.

11.3 Social kapital eller social isolation

I analysedelen om rekruttering og netværksrelationers betydning for den interne opdeling fremgår det, at både ledelsens dispositioner og medarbejdernes job- og mobilitetsmuligheder er indlejret i den sociale struktur af netværksrelationer. Casen bekræfter i høj grad Carnoy's pointe om, at ændringerne i arbejdsorganisationen, der indebærer eksternalisering, kundeorientering og teamwork, har øget betydningen af integration i uformelle netværk. Det er dog ikke kun medarbejdernes job- og karrieremuligheder, der påvirkes af den sociale struktur af netværksrelationer. Forudsætningen for, at virksomheden kan udvikle en høj grad af kvantitativ fleksibilitet, er, at den har adgang til et fleksibelt udbud af arbejdskraft, der er parat til at underlægge sig de arbejdsbetingelser som virksomheden tilbyder. Til dette formål fungerer de stærke etniske netværk særdeles godt, idet ledelsen gennem netværkene med kort varsel kan sikre bemanding af forskellige arbejdspladser. Netværksrekruttering udgør en billig måde at mobilisere arbejdskraft med kort varsel i en branche, der er kendetegnet ved en stor job- og personaleomsætning. Tendensen til at outsource serviceydelser til eksterne leverandører komplementerer tendensen til at rekruttere gennem stærke etniske netværk, idet virksomheder som ISS vokser og derved kan gøre udstrakt brug af denne form for netværksrekruttering.

Blandt netværksforskere har der været uenighed om, hvorvidt de

stærke netværk kan ses som en ressource, der øger etniske minoriteters job- og karrieremuligheder, eller om disse netværk snarere fastlåser deres position (se kapitel 3). Colemann ses ofte som eksponent for et argument om styrken i de stærke og tætte bånd, mens Granovetter argumenterer for, at svage bånd er mere effektive til jobanskaffelse end de stærke bånd. Analysen viser, at stærke netværk på mange måder fungerer mere effektivt i forhold til at få etniske minoriteter med dårlige sprogkundskaaber ind i rengøringsbranchen end svage netværk. Netværksteoretikere, der bygger på Granovetters tese, overser nemlig Waldingers pointe om, at fordelen ved de stærke netværk er, at de etablerer en tovejskommunikationskanal. Stærke netværk kan sikre arbejdsgiveren direkte adgang til allerede ansattes venner, og hvis han rekrutterer gennem det stærke netværk, har han garanti for, at medarbejderen passer ind i arbejdsgruppen, og den allerede ansatte er forpligtet til at sørge for, at den nyrekrutterede opfører sig ordentligt. Fordelen ved de stærke netværk for etniske minoriteter er, at de har midler til at påvirke ledelsen til at ansætte bestemte grupper og derved springe de formelle screeningskriterier over. Når rekrutteringen sker gennem de stærke netværk, undgår etniske minoriteter at blive sorteret fra pga. f.eks. manglende sprogkundskaaber.

Analysen viser imidlertid også, at de stærke netværk er meget lidt effektive, hvis man skal avancere eller få tildelt arbejdsfunktioner, der kræver, at man skal rotere mellem forskellige serviceopgaver. Overgangen til facility service, der indebærer tættere kontakt til kunden og en højere grad af funktional fleksibilitet, stiller større krav til medarbejderne om at etablere svage netværk til kunder, ledere og andre partnere. Etniske minoriteters manglende svage netværk kan forklare, hvorfor etniske minoriteter primært er ansat i virksomheder, der leverer standardprodukter eller standardydelser. Disse resultater stemmer godt overens med mange svenske undersøgelser, der viser, at i nye arbejdsorganiseringer med fokus på teamwork, kundeorientering og funktional fleksibilitet stilles der større krav til, at medarbejderne internt kan fungere i et team og eksternt kommunikere og skabe relationer til leverandører og kunder (se Höglund 1998). Analysen viser, at når produktionen er bygget op omkring kundetilpassede serviceydelser, vil virksomheden være mere lydhør over for kundens krav.

Virksomhedens udvælgelse af bestemte medarbejdergrupper vil derfor i højere grad være bestemt af kundens præferencer frem for af de nærmeste kollegaers præferencer. Kundens præferencer, som ofte er præget af fordomme og krav om gode sproglige kompetencer, udgør centrale barrierer for etniske minoriteters mulighed for at etablere netværk, der kan bringe dem højere op i jobhierarkiet. I nedenstående skema opsummeres fordele og ulemper ved, at rekruttering sker gennem stærke netværk for henholdsvis arbejdsøgger og arbejdsgiver.

Skema 11.1 Fordele og ulemper ved stærke netværk.

	Arbejdsøgger	Arbejdsgiver
Fordele ved stærke netværk	Effektiv måde at undgå at blive frasorteret gennem formelle screeningskriterier	Rekruttering gennem stærke etniske netværk er en billig, stabil og effektiv måde at mobilisere pålidelig arbejdskraft med kort varsel
Ulemper ved stærke netværk	Tovejskommunikationskanal	Arbejdsgiveren mister kontrollen over rekrutteringsprocessen og arbejdsprocessen
	Fastlåser etniske minoriteter i bestemte brancher og bestemte jobfunktioner	Afskærer muligheden for opadgående mobilitet

Selvom analysen viser, at etniske netværk udgør en effektiv ressource i forhold til at komme ind i rengøringsbranchen, er der også en bagside ved de stærke netværk, nemlig deres potentiale til social closure. Coleman viser i sin artikel "Social Capital in the Creation of Human Capital" (1988), hvordan social closure udgør et vigtigt element i opbygningen af den sociale kapital. Social closure indebærer en udøvelse af magt. I caseanalysen fremlægges eksempler på to former for social closure: exclusionary social closure og usurpationary social closure. Exclusionary closure er den proces, hvor inklusionen i et fællesskab er begrænset til medlemmer af et etnisk netværk eller personer med bestemte etniske karakteristika. Caseundersøgelsen viser, at exclusionary closure fører til parallelle segregeringsprocesser. Danske medarbejdere anvender primært sproget som et instrument for social closure, hvor gode sprogkundskaaber og forståelse for dansk humor bliver et kriterium for at avancere i jobhierarkiet eller få job, der kræver mere interaktion med

kunden. Denne form for social closure fastholder etniske minoriteter i bunden af jobhierarkiet og på arbejdspladser, hvor der er meget lidt interaktion med kunder. Den anden form for exclusionary closure fremkommer, når stærke etniske netværk på en arbejdsplads indfører et fremmed sprog og danner egne normer og værdier på arbejdspladsen. Denne proces bidrager til at udelukke lavtuddannede indfødte fra at blive integreret i arbejdsfællesskabet. Den første proces bidrager til at fastholde etniske minoriteter i bunden af jobhierarkiet, f.eks. i den usynlige rengøring, mens den anden proces skubber de danske medarbejdere ud af de arbejdspladser, hvor der er en høj koncentration af etniske minoriteter.

For at modvirke dannelsen af subkulturer har ledelsen både søgt at blande etniske grupper og at indføre regler om, at der kun må tales dansk i frokostpausen. Tiltagene retter sig primært mod at bryde etniske minoriteters social closure over for de danske medarbejdere. Det fremgår imidlertid af analysen, at ledelsen har vanskeligt ved at gribe ind over for de sociale processer, der foregår ude på de enkelte arbejdspladser. Dette skyldes, at stærke netværk ikke kun anvendes til at udelukke grupper af medarbejdere, der befinder sig på samme niveau i hierarkiet, men også truer med at binde medarbejderne sammen mod ledelsen.

Usurpationary closure er den proces, hvor ressourcer, der bliver mobiliseret gennem de stærke netværk, anvendes til at påvirke ledelsens beslutninger vedrørende rekruttering og forfremmelser. Der er eksempler på, at ledelsen bliver påvirket af medarbejdernes fordomme, hvilket vanskeliggør målsætningen om at skabe etnisk blandede arbejdspladser. Nogle etniske grupperes stærke modvilje mod kvindelige ledere er også et eksempel på, at de stærke netværk mobiliserer en modstand mod ledelsen. De to former for social closure bidrager både til at sortere de forskellige etniske grupper på forskellige arbejdspladser og til at påvirke ledelsen til at ekskludere andre etniske grupper fra at blive ansat på bestemte arbejdspladser. I litteraturen om social kapital fokuseres der ofte på de positive sider af de stærke sociale netværk (Coleman 1988). Analysen viser imidlertid, at der findes en bagside ved arbejdsmarkedets indlejring i de sociale relationer, nemlig tendensen til eksklusion, segregering og homogenisering. Netværksrekrut-

teringen er med til at reproducere en etnisk, kulturel og social homogenitet på de enkelte arbejdspladser, hvilket modvirker ledelsens mål om at skabe etnisk blandede grupper.

ISS-casen illustrerer tydeligt Granovetters pointe om, at koblingen mellem mikro- og makroniveauet skaber to paradokser. Det første paradoks knytter an til relationen mellem tryghed og mobilitetsmuligheder. På den ene side modvirker stærke netværk individets fremmedgørelse i en branche, hvor arbejdet i øvrigt foregår isoleret, og interaktionen er minimal. Krav om, at etniske minoriteter skal tale dansk i pauserne, og at de forskellige arbejdspladser skal være etnisk blandede, kan således på det individuelle niveau føre til en øget fremmedgørelse og isolering. På den anden side viser analysen også, at dannelsen af svage netværk er en forudsætning for etniske minoriteters muligheder for opadgående mobilitet internt i jobhierarkiet.

Det første paradoks består altså i, at stærke netværk giver mulighed for en tryk indgang på et kulturelt og sprogligt homogent arbejdsmarked, men det stærke netværk forhindrer samtidig, at de etniske minoritetsgrupper via arbejdspladsen udvikler svage (brobyggende) netværk, der kan gøre dem mobile. Paradokset er således, at det netværk, der har hjulpet dem til at komme ind på arbejdsmarkedet, samtidig fastholder dem i underordnede positioner.

Det andet paradoks består i, at stærke bånd på den ene side skaber en lokal sammenhængskraft mellem servicemedarbejderne internt på de enkelte arbejdspladser. På den anden side fører de stærke netværk til en øget fragmentering på organisationsniveau. Denne fragmentering kommer til udtryk i form af konflikter mellem grupper, fordomme over for medlemmer af andre grupper og tendens til separatisme. Konflikterne udspiller sig primært mellem kvindelige danske serviceledere og muslimske mænd. De stærke netværk på mikroniveau modvirker således dannelsen af en mere brobyggende social kapital, der ville kunne mobilisere medarbejderne på tværs af forskellige grupper. Tendensen til, at arbejdsmarksrelationsrelationerne i højere grad bliver indlejret i netværksrelationer frem for at være indlejret i bureaukratiske og institutionaliserede strukturer, kan øge fragmenteringen og segregeringen på arbejdsmarkedet.

11.4 Mangfoldighedsledelse og differentiering

Udgangspunktet for mangfoldighedsledelse er at betragte diversitet som en ressource, der bidrager til øget produktivitet. I teorien om mangfoldighedsledelse er argumentet for at satse på diversitet netop, at forskellighed skaber en synergieffekt, der fører til mere kreativitet og læring. En mangfoldig personalesammensætning er primært en gevinst for virksomheder, der satser på funktionel fleksibilitet. Et andet argument, der ofte bliver lanceret i diskussioner om mangfoldighedsledelse, er, at når virksomheder i højere grad leverer kundetilpassede produkter eller ydelser, vil ledelsen være mere lydhør over for kundernes krav, hvilket betyder, at virksomhederne i højere grad skal afspejle mangfoldigheden i samfundet. Arbejdslederne argumenterer imidlertid for, at det øgede fokus på kundernes behov vanskeliggør integrationen af etniske minoriteter pga. af manglende sproglige kompetencer. Det, som arbejdslederen og den øverste ledelse i realiteten værdsætter ved etniske minoriteters arbejdskraft, er deres stabilitet, arbejdsvillighed, fleksibilitet i forhold til at arbejde på skæve tidspunkter og deres adgang til stærke netværk. Analysen viser, at arbejdsledernes blanding af positive og negative stereotyper om etniske minoriteter udgør en sandsynlig forklaring på segregeringsmekanismerne i ISS. Arbejdsgiverens billede af, at etniske minoriteter er mere villige til at arbejde om natten, klager mindre og er mere udholdende og stabile, kombineret med det negative billede af, at de mangler motivation til at lære dansk og opkvalificere sig, samt at de mangler forståelse for kønsligestilling og dansk arbejdskultur, betyder, at de etniske minoriteter fremtræder både som ideal arbejdskraft i den traditionelle standardiserede rengøring om natten og som uønsket arbejdskraft på de arbejdspladser, hvor rengøringen skal kombineres med andre serviceopgaver og til job som serviceleder. ISS' mangfoldighedspolitik bidrager derfor til at forstærke etniske minoriteters underordnede position i jobhierarkiet, idet personalepolitikken primært tager udgangspunkt i at tiltrække etniske minoriteter til bunden af jobhierarkiet, mens der ikke iværksættes tiltag, der skaber en større ligestilling højere oppe i jobhierarkiet. Med udgangspunkt i mangfoldighedsledelsesideologien afvises alle former for positiv særbehandling og tiltag, der retter sig specifikt

mod at fremme enkelte gruppers position på arbejdspladsen. Begrundelsen er, at der ikke skelnes mellem grupper, men derimod mellem individer. Mangfoldighedsledelsesdiskursen har således en tendens til at flytte fokus fra diskrimination og ulighed til individualisering af de problemer, indvandrere oplever.

Caseanalysen viser, at de faglige organisationer ser det som et problem, at etniske minoriteter i alt for høj grad accepterer dårlige arbejdsvilkår. Analysen understøtter Charles Tillys hypotese om, at uligheder i en organisation forstærkes, hvis en indre kategorisering, f.eks. servicemedarbejder/funktionær, kobles til en ekstern kategorisering, f.eks. indvandrer/dansker eller kvinde/mand. Det fremgår tydeligt, at det interne hierarki korresponderer med kategorielle distinktioner i det øvrige samfund, hvor danske mænd placeres øverst i jobhierarkiet, derefter kommer danske kvinder efterfulgt af mænd med anden etnisk baggrund. I bunden af hierarkiet er kvinder fra etniske minoritetsgrupper placeret. Når interne skillelinjer i en organisation (f.eks. servicemedarbejder/funktionær) sammenkobles med et ydre kategorielt par (f.eks. indvandrer/dansker), er der færre omkostninger og konflikter forbundet med den etablerede ulighed. Dette skyldes, at etniske minoriteter stiller færre krav og frivilligt accepterer en underordnet position. Fra arbejdsgiverens synsvinkel er fordelene, at etniske minoriteter har en dobbelt referenceramme (Lichter & Waldinger 2003). De sammenligner deres egne arbejdsforhold og arbejdsvilkår med dels de generelle forhold her i landet, dels forholdene i hjemlandet. Da deres egne arbejdsvilkår her i landet ofte er bedre end i hjemlandet, vil de i højere grad acceptere fysisk hårdt og monotont arbejde. Dette faktum kan forklare, at etniske minoriteter ifølge analysen er koncentreret i de mindst attraktive virksomheder, dvs. virksomheder, der hverken tilbyder efteruddannelsesmuligheder eller jobtryghed. Etniske minoriteters manglende ressourcer og accept af dårlige arbejdsvilkår er samtidig med til generelt at forringe arbejdsvilkårene og derved udbyde klasseuligheden.

Det fremgår af analysen, at etniske minoriteter i mindre grad stiller traditionelle fagforeningskrav i forhold til arbejdsmiljø, efteruddannelsesmuligheder, bedre arbejdstid osv. Til gengæld er der en tendens til, at de i højere grad stiller krav om at få anerkendt kulturelle forskelle,

så der f.eks. bliver taget hensyn til deres religiøse højtider og religiøse eller kulturelle beklædning. ISS' mangfoldighedspolitik tager i høj grad hensyn til kulturelle forskelle mht. praktisering af religion.

Analysen bekræfter Nancy Frasers pointe om, at anerkendelsesproblematikker fortrænger spørgsmålet om fordelingsmæssige uligheder. ISS' mangfoldighedspolitik kan således på nogle områder godt karakteriseres som en affirmativ strategi, der anerkender kulturelle forskelle i en organisation uden at ændre de underliggende normer og værdier, der skaber differentieringen. ISS' mangfoldighedsstrategi forsøger på den ene side at tiltrække etniske minoriteters arbejdskraft ved at tilbyde job, hvor kulturelle forskelle mht. til praktisering af religion, beklædning og ferieplanlægning anerkendes. På den anden side stilles der af mere forretningsmæssige årsager krav om assimilation, hvis etniske minoriteter skal avancere eller overflyttes til job, der kræver mere interaktion med kunder. Problemet ved denne form for anerkendelse er, at den primært fører til en isolation af etniske minoriteter i den usynlige natrengøring og derved en fastholdelse af etniske minoriteter i bunden af hierarkiet.

Der er i øvrigt mange paralleller mellem henholdsvis familievenlig personalepolitik indvirkning på kønssegregeringen og den multikulturelle personalepolitik indvirkning på den etniske segregering. Flere forskere har peget på, at bagsiden ved den familievenlige arbejdsplads er, at den tillader, at kvinder er fleksible i forhold til omsorgen i hjemmet, så manden kan være fleksibel i forhold til at leve op til virksomhedens krav. Forventningerne om, at kvinder tager hovedansvaret for hjemmet er med til at udelukke kvinder fra karrierejob og forfremmelser. Mangfoldighedsledelsespolitik, der tager hensyn til kulturelle, religiøse og sproglige forskelle, åbner muligheden for, at etniske minoriteter kan forene arbejdsliv med praktisering af religion og kultur, men samtidig reproduceres negative stereotype forestillinger om etniske minoriteters undertrykkende kvindesyn, stærke religiøsitet og manglende kommunikative kompetencer.

Etniske minoriteter søger primært job, hvor de er usynlige for omverdenen. Arbejdsgiver og kunder frasorterer arbejdskraften på grund af stereotype forestillinger om etniske minoriteters sproglige inkompetencer, uvilje mod at lære dansk, religiøsitet og køns- og de-

mokratisyn. Disse forhold er med til at opretholde en etnisk arbejdsdeling, hvor etniske minoriteter befinder sig i bunden af jobhierarkiet.

Resultaterne stemmer godt overens med Rockwool-fondens undersøgelse, der viser, at ønske om at kunne praktisere sin religion på jobbet ikke er en hindring for at få job i bunden af jobhierarkiet, mens samme forhold har en negativ indvirkning på mulighederne for at blive beskæftiget i toppen af stillingshierarkiet (Constant & Schultz-Nielsen 2004b:177).

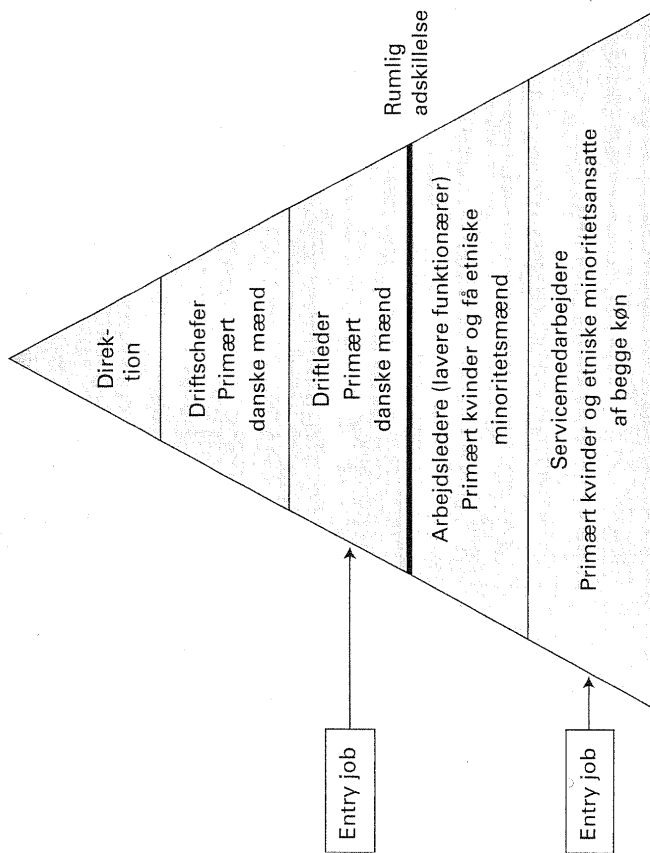
11.5 De sociale processer på arbejdsmarkedet

På baggrund af resultaterne af undersøgelsen samt en række andre forskningsresultater har jeg dels opstillet en generaliseret model, der illustrerer den etniske opdeling i jobhierarkiet, dels en model over de sociale processer for henholdsvis mænd, kvinder og etniske minoriteter, der er bestemmende for de forskellige gruppers placering i jobhierarkiet. Jeg har beskrevet og analyseret etniske minoriteters segregering, men resultaterne sættes i relief ved at sammenligne med danske kvinder, der traditionelt er en marginaliseringsstruet gruppe på arbejdsmarkedet. Jeg tydeliggør her i konklusionen forskelle og ligheder mellem de to gruppers position, og jeg viser, hvorledes fleksibilitetsringen og de sociale processer rammer etniske minoriteter hårdest og næsten entydigt negativt, mens udviklingen for kvinder rummer både tilbageskridt og fremskridt.

Den teoretiske model over den etniske og kønsmaessige opdeling i serviceorganisationer er udledt på baggrund af dels indvandrere og kvinders placering i forretningservicebranchen som helhed, dels den interne opdeling af de forskellige grupper i ISS

Modellen viser, hvordan køn og etnicitet påvirker medarbejdernes placering internt i en organisation. Danske mænd placeres øverst i jobhierarkiet, derefter følger danske kvinder, som primært er beskæftiget i lavere funktionærstillinger. Etniske minoriteter er primært beskæftiget som ufraglærte servicemedarbejdere i bunden af hierarkiet. Mænd fra de etniske minoritetsgrupper har dog til forskel fra kvinderne mulighed for at avancere til arbejdsledere. Modellen illustrerer, hvordan

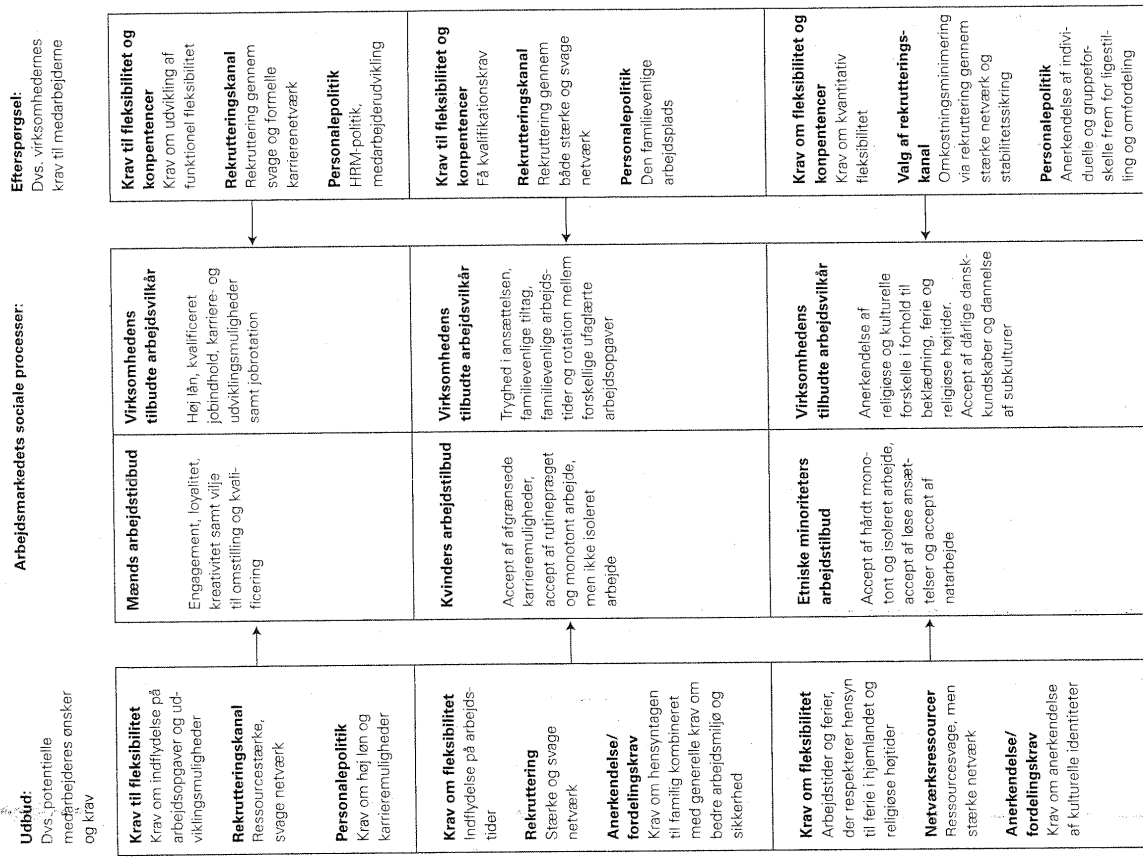
Figur 11.1 Principmodel over den etniske og kønsmæssige opdeling eksempelvis fra ISS og forretningservicebranchen.



samspillet mellem køn og etnicitet påvirker den interne opdeling i en serviceorganisation. Den næste model illustrerer, hvordan relationen mellem arbejdsgiver og forskellige lønmodtagergrupper har indflydelse på køns- og etnicitets sammensætningen på forskellige jobniveauer. Oversigten viser, at byttehandlen mellem på den ene side arbejdsgivere og på den anden side henholdsvis danske mænd, danske kvinder og medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund adskiller sig radikalt fra hinanden.

For den mandlige kernegruppe tilbyder virksomheden høj løn, kvalificeret jobindhold og tryghed i ansættelsen mod til gengæld, at medarbejderne skal være loyale, engagerede og omstillingsparate. Denne byttehandel kan forklare, hvorfor danske mænd er overrepræsenteret i de fleksibelt specialiserede virksomheder og er placeret i de tre øverste lønmodtagerkategorier i forretningservice samt i toppen af jobhierarkiet i ISS.

Figur 11.2 Arbejdsmarkedets sociale processer



Flere undersøgelser viser, at byttehandlen for danske kvinder omfatter tilbud om familievenlige arbejdstilrettelæggelser og tryghed i ansættelsen mod, at medarbejderne til gengæld accepterer rutinepræget, lavtkvalificeret arbejde og vertikalt afgrænsede karriereveje (se Holt et al. 2006, Csonka 1995). Caseanalysen viser også, at kvinderne er stærkest repræsenteret blandt arbejdslederne, altså de lavere funktionærgrupper. Facility service strategien er også et eksempel på, hvordan ledelsen forsøger at gøre virksomheden mere attraktiv for kvinder med familie ved at skabe mere trygge job inden for normal arbejdstid.

Etniske minoriteters byttehandel omfatter tilbud om, at virksomheden tager hensyn til religiøse og kulturelle forskelle i forhold til ferie, påklædning og religiøse højtidler mod, at de accepterer lav løn, monotont og isoleret arbejde, usikker ansættelse og skæve arbejdstider. Denne byttehandel kan forklare, hvorfor etniske minoriteter både er koncentreret i virksomheder, der leverer standardvarer eller -ydelser, og virksomheder, der tilpasser sig gennem kvantitativ fleksibilitet. Etniske minoriteter arbejder således i virksomheder, hvor arbejdsfunktionerne er simple og isolerede og under arbejdsvilkår, hvor de kan afskediges eller få nedsat arbejdstid, hvis der sker ændringer i efterspørgslen. Analysen viser, at samtidig med, at fleksibiliteten på arbejdsmarkedet på nogle områder åbner for en større indflydelse på arbejdsvilkårene, cementerer den også en stratifikation på baggrund af køn og etnicitet mht. både jobsikkerhed og mobilitetsmuligheder.

I forhold til både Castells og Becks teser om, at transformationen af arbejdsorganisationerne ikke i samme grad danner basis for den strukturelle ulighed, viser min analyse, at fleksibiliteten i arbejdsorganisationerne bliver udformet i kønsspecifikke og etniske baner. Flexibilitet i arbejdsorganisationerne opløser ikke den strukturelle ulighed og opdeling på baggrund af etnicitet og køn, men uddyber tværtimod segregeringen på arbejdsmarkedet. Analysen viser, at risici og mobilitetsmuligheder på arbejdsmarkedet ikke bliver mere ligeligt fordelt som følge af øget fleksibilitet, idet etniske minoriteter arbejder i virksomheder og i jobfunktioner, hvor de er klart mere udsatte end andre medarbejdergrupper. Selvom krav om øget fleksibilitet som følge af globalisering, ny teknologi og ændrede forbrugsmønstre har ændret spillereglerne på arbejdsmarkedet, er opdelingen mellem forskellige grupper stadig et resultat af en ulige forhandlingsproces som følge af

forskelle i kulturelle, økonomiske, sociale og symbolske ressourcer. Flexibilitetens segregerende virkning er indlejret i både kønsmønstret og den sociale struktur af netværksrelationer.

11.6 Perspektiver for en fremtidig indsats og forskning

Bogen har belyst de strukturelle faktorer og sociale processer, der bestemmer, hvilke typer virksomheder etniske minoriteter kan blive beskæftiget i, og hvilke jobpositioner de internt kan varetage. Fremstillingen viser, at samspillet mellem de strukturelle vilkår og de sociale processer skaber selvgenererende segregeringsmekanismer. Udviklingen mod en større kundefokusering og krav om udvikling af funktionel fleksibilitet vil indskrænke beskæftigelsesmulighederne for mange etniske grupper. Rekruttering gennem stærke etniske netværk vil derfor føre indvandreres beskæftigelsesbase i de virksomheder, hvor der i forvejen er mange etniske minoriteter, dvs. virksomheder hvor arbejdet er monotont og isoleret, og hvor arbejdstiderne er skæve, og ansættelserne er usikre.

Bogens resultater anskueliggør et paradoks. På den ene side bliver integration på arbejdsmarkedet betragtet som det væsentligste middel til at integrere etniske minoriteter i samfundet. På den anden side viser resultaterne, at de virksomheder, der ansætter mange etniske minoriteter, og de afdelinger, som etniske minoriteter fortrinsvis er beskæftiget i, er kendetegnet ved enkeltmandsarbejde, der ikke bidrager til en integration i samfundet. I regeringens integrationspakke bliver indvandreres beskæftigelsesgrad set som en central målestok for integration i samfundet. Min undersøgelse viser, at den type job og de virksomheder, som indvandrere bliver integreret i, ikke bidrager væsentligt til integrationen, da medarbejderne ofte arbejder i isolerede job, hvor de primært har kontakt med indvandrere fra samme etniske gruppe. En øget beskæftigelse af indvandrere i arbejdsmarkedets randområder forbedrer heller ikke på længere sigt indvandrernes fodfæste på arbejdsmarkedet. Disse job er nemlig i stor fare for at forsvinde, når en ny lavkonjunktur sætter ind.

Den danske flexicurity-model er i den internationale litteratur blevet rost for at sikre fleksibiliteten på arbejdsmarkedet og samtidig sikre et højt beskæftigelsesniveau og modvirke en opdeling af arbejdsmarkedet. De lempelige afskedelsesregler for alle medarbejdere og det høje sociale sikkerhedsniveau i Danmark modvirker den opdeling, man ser i mange andre lande, mellem et segment bestående af fastansatte lønmodtagere, som er beskyttet af arbejdsmarkedslovgivningen og en periferigruppe af midlertidige ansatte, som ikke har den samme beskyttelse. Analysen viser imidlertid, at virksomhedernes tilpasning til de strukturelle vilkår og udnyttelsen af fordelene ved flexicurity-modellen på personaleområdet er med til at uddybe en etnisk differentiering i forhold til ansættelsestryghed, arbejdstid, udviklingsmuligheder og opkvalificering. Spørgsmålet er imidlertid, hvordan staten, virksomhederne, de faglige organisationer og de etniske minoriteter kan modvirke segregationstendenserne på arbejdsmarkedet.

Staten

I den politiske debat har der primært været fokuseret på at få etniske minoriteter hurtigt i beskæftigelse gennem en "work first strategi", hvor etniske minoriteter presses i beskæftigelse ved f.eks. at nedsætte de sociale ydelser eller gennem særlig lovgivning om indslusningsløn. Problemet er, at denne strategi sandsynligvis vil uddybe de segregationstendenser, jeg har anskueliggjort i bogen. Et øget krav om at få etniske minoriteter hurtigt i beskæftigelse vil bidrage til, at selv uddannede indvandrere i stigende grad anvender deres etniske netværk til at få job, og at de søger job i de virksomheder, hvor der er færrest adgangsbarrierer. For at undgå opdelingen af arbejdsmarkedet og undgå, at etniske minoriteter fastlåses i en marginal position på arbejdsmarkedet, er det nødvendigt, at beskæftigelsespolitiske tiltag ikke kun retter sig mod udbuddet, men også mod arbejdsmarkedets efterspørgselsside.

Indsatsen for at skabe et mere rummeligt arbejdsmarked er for øjeblikket i høj grad en virksomhedsdrevne strategi, hvor virksomhederne frivilligt påtager sig et socialt ansvar, der ligger ud over forpligtelser i loven og i de kollektive overenskomster (Bredgård 2004:351).

Beslutningen om at tage et socialt ansvar i forhold til at integrere etniske minoriteter overlades således alene til erhvervslivet. Virksomhedernes udmøntning af deres sociale ansvar i forhold til at integrere etniske minoriteter bliver dermed stærkt afhængig af, om virksomhederne kan opnå konkurrencefordele, og om de kan opnå legitimitet i omverdenen. Analysen viser imidlertid, at de virksomheder, der ser en fordel i at tage socialt ansvar i forhold til at ansætte etniske minoriteter, netop er de virksomheder, der tilbyder de dårligste arbejdsvilkår, og hvis medarbejdere er mest isolerede fra omverdenen. For at ændre dette er det nødvendigt, at der lægges pres på de virksomheder, der i et meget lille omfang integrerer etniske minoriteter. En sådan strategi kan enten udmøntes i, at der ved udliciteringskontrakter bliver stillet krav om, at virksomhederne skal afspejle befolkningssammensætningen med hensyn til etnicitet og køn, eller i, at virksomheder, der fører en aktiv politik i forhold til integration af etniske minoriteter, bliver belønnet.

Med hensyn til den mere udbudsrelaterede arbejdsmarkedspolitiske strategi gælder det om at skabe rammer for, at indvandrere selv kan skabe et bedre mix mellem de stærke netværk og de svage netværk. Dette kan gøres ved at satse på mentorer og rollemodeller og ved at aktivere de etniske minoriteter i frivillige organisationer (se Ejrnæs 2004b).

Virksomhederne

Af undersøgelsen fremgår det, at mangfoldighedsledelsesstrategien på nogle områder har en tendens til at reproducere den interne ulighed i organisationerne. En svaghed ved mangfoldighedsstrategien er, at argumentet for at ansætte indvandrere og forfremme indvandrere er, at det øger virksomhedens konkurrence og produktivitet. Problemet ved denne strategi er, at de jobfunktioner, hvor virksomhederne på kort sigt kan drage en åbenlys fordel af at ansætte etniske minoriteter, er i ufulgærdede job. Jobfunktioner, der kræver flere kvalifikationer og mere kommunikation, vil kræve en langt større indsats fra virksomhedens side i forhold til både at tilpasse organisationen til en mere mangfoldig personalsammensætning og at introducere den

etniske minoritetsmedarbejder til den danske arbejdskultur. For at kunne udnytte mangfoldighed som en ressource er det nødvendigt at nedbryde de sociale, institutionelle og sproglige barrierer i organisationen. Dette kræver, at virksomhederne har en bevidst etnisk personalepolitik, hvor der fastsættes retningslinjer for praksis med hensyn til ansættelser, kompetenceudvikling, karrieremuligheder m.v., som kan fremme ligebehandling og modvirke segregering pga. netværksrekruttering eller diskrimination. Mangfoldighedsledelsesrationalet skal derfor kombineres med et ligestillingsrationale, hvor der opstilles nogle målsætninger for, hvor stor en andel etniske minoriteter, der skal være repræsenteret på de forskellige jobniveauer, og en plan over, hvordan man opnår den målsætning. Når virksomheden på den måde tilpasser hele organisationen til en større diversitet, undgår man, at anerkendelsen af etniske minoriteter primært foregår i bunden af jobhierarkiet.

De faglige organisationer

De faglige organisationer er væsentlige aktører i forhold til at modvirke segregation på arbejdsmarkedet og marginalisering af etniske minoriteter. Det gælder om, at faglige organisationer arbejder langt mere aktivt på at nedbryde barrierer på de delarbejdsmarkeder, hvor jobmulighederne er stærkt reguleret af de faglige organisationer. Traditionelt arbejder fagbevægelsen primært for at skabe bedre arbejdsvilkår for sine allerede ansatte medlemmer. Fagbevægelsen har derfor i højere grad arbejdet for at fastholde medarbejdere frem for at integrere nye udsatte grupper. Hvis fagbevægelsen aktivt skal modvirke marginalisering af etniske minoriteter, er det nødvendigt, at den i stigende grad arbejder for at integrere etniske minoriteter. Fagbevægelsen skal iværksætte holdningsbearbejdende tiltag i forhold til at påvirke medlemmerne og tillidsrepræsentanterne på de enkelte arbejdspladser til at acceptere en større mangfoldighed i personaleansættelsetningen. De lokale afdelinger af faglige organisationer og de enkelte tillidsrepræsentanter skal i højere grad forsvare medarbejdere, der er udsat for diskrimination, og løse kulturelle og etniske konflikter på de enkelte arbejdspladser. Undersøgelser viser, at faglige organisationer både ud-

viser en stor grad af passivitet og manglende viden om, hvordan problemer vedrørende diskrimination håndteres (Wrench 2004).

Derudover gælder det også om, at fagbevægelsen får flere etniske minoriteter til at være fagligt aktive. Analysen viser, at de faglige organisationer kan gøre en større indsats for at informere etniske minoriteter om nødvendigheden af at organisere sig. Hvis de faglige organisationer skal gøres mere relevante for etniske minoriteter, gælder det om, at de sætter fokus på etnisk ligestilling og etniske minoriteters rettigheder på arbejdsmarkedet. Fagbevægelsen må derfor skabe en solidaritetsforståelse, der anerkender og respekterer forskellighed (se Hyman 2002).

Etniske minoriteter

I bogen har jeg peget på, at etniske minoriteters krav om anerkendelse og netværksdannelse har betydning for segregationen på arbejdsmarkedet. For at segregation skal kunne modvirkes, gælder det om, at etniske minoriteter i stigende grad forsøger at skabe et bedre mix mellem de stærke og de svage bånd. Etniske netværk skal ikke afgrænse gruppen fra omgivelserne, men derimod bygge bro mellem forskellige grupper på arbejdspladsen. Etniske minoriteters indflydelsesmuligheder i organisationen og mulighed for mobilitet er afhængig af deres evne til at danne svage bånd. Aktiv deltagelse i de faglige organisationer samt deltagelse i kursusaktiviteter er en måde, hvorpå etniske minoriteter kan skabe nogle netværk til danskere.

Derudover er det væsentligt, at etniske minoriteters krav om anerkendelse ikke virker ekskluderende på andre grupper. Nancy Fraser peger på, at krav om anerkendelse både skal tage hensyn til, hvordan det påvirker forholdet mellem majoriteten og minoriteten og forholdet internt blandt minoritetsgrupperne (Fraser 2003). Krav om retten til at bære tørklæde på arbejdspladsen skal ikke føre til, at muslimske kvinder, der ikke bærer tørklæde, bliver ekskluderet af fællesskabet. Muslimske mænds modstand mod kvindelige ledere er et illegitimt krav om anerkendelse, idet det virker ekskluderende på kvinders mulighed for job- og karrieremuligheder. Det gælder derfor om, at opbygningen af de etniske fællesskaber ikke begrænser sig til en bestemt etnisk eller

religiøs identitet, der virker ekskluderende udadtil og disciplinerende indadtil.

Etniske minoriteter skal i højere grad mobilisere sig på tværs af etniske og religiøse grupper og stille krav om en øget ligestilling på arbejdspladsen.

Referencer

- Alvin, M. 1997: *Det individualiserede arbejdet. Om modernitetens skilda praktiker*. Stockholm: Symposion.
- Andersen, S. K. & Mailand, M. 2005: "Flexicurity og det danske arbejdsmarked". I: Albæk, K. 2005: *Flexicurity – Udfordringer for den danske model*. Beskæftigelsesministeriet.
- Atkinson, J. 1987: "Flexibility or fragmentation? The United Kingdom in the Eighties". I: *Labour and the Societies*, vol. 12, No. 1, 87-105.
- Auer, P. 2000: *Employment Revival in Europe. Labour Market Success in Austria, Denmark, Ireland and the Netherlands*. Geneva: International Labour Office.
- Auer, P. & Cazes, S. 2003: "The Resilience of the Long-Term Employment Relationship". I: Auer, P. & Cazes, S. 2003: *Employment Stability in an Age of Flexibility. Evidence from the Industrialized Countries*. Geneva: International Labour Office.
- Augustsson, G. 1996: *Etniska relationer i arbetslivet: teknik, arbetsorganisation och etnisk diskriminering i svensk bilindustri*. Sociologiska institutionen, Umeå Universitet.
- Augustsson, G. 2000: *Kulturell mångfald på svensk arbetsmarknad – en jämförande studie av personalstatistik och ett enkätmaterial från ett sjukhus och en bilfabrik*. UMEÅ Studies in Sociology No 115.
- Augustsson, G. 2002: *Grupper i individen och individen i gruppen, En sociologisk analys av teoretiska och empiriska grunder för implementeringen av kulturell mångfald på svensk arbetsmarknad*. Sundsvall: Institutionen för samhällsvetenskap, Mitthögskolan.
- Bauman, Z. 1998a: *Globalization. The Human Consequences*. Cambridge: Polity Press.
- Baumann, Z. 1998b: *Work, Consumerism and the New Poor*. Philadelphia: Open University Press.
- Beck, U. 1997a: *Risiko samfundet – På vej mod en ny modernitet*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Beck, U. 1997b: *Was ist Globalisierung? Irrtümer des Globalismus – Antworten auf Globalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Beck, U. 2002: *Fagre nye arbejdsverden*. Oversat af Christian Borch og Lars Bo Larsen. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bell, D. 1976: *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.
- Bergström, O. 1998: *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Bokförlaget BAS, Handelshögskolan i Göteborg.
- Boje, T.P. 1985: *Segmentering og Beskæftigelse. En analyse af strukturer og processer på det danske arbejdsmarked*. Arbejdsrapport nr. 5/85: Institut for samfundskøkonomi og planlægning. Roskilde Universitetscenter.
- Boje, T.P. 2003: "Toward a Post-Industrial Service Society". I: Boje, T.P. & Furåker, B. (eds.): *Post-Industrial Labour Markets: Profiles of North America and Scandinavia*. London: Routledge.
- Boje, T.P. & Drewes Nielsen, L. 1993: "Flexible Production, Employment and Gender". I: Boje, T.P. & Hort Olsson, S. (eds.): *Scandinavia in a New Europe*. Oslo: Scandinavian University Press.
- Boje, T.P. & Grönlund, A. 2003: "Flexibility and Employment Insecurity". I: Boje, T.P. & Furåker, B. (eds.): *Post-Industrial Labour Markets: Profiles of North America and Scandinavia*. London: Routledge.
- Boje, T.P. & Strandh, M. 2002: "Chapter Four Literature review: Sweden". I: Wallace, C. (ed.): *Households, Work and Flexibility – Critical Review of Literature*. HWS.
- Boje, T.P. & Toft, C. 1989: *Arbejdsmarkeder og segmenteringsteorier – en indtrodning til nyere segmenteringsteorier*. Aabenraa: Institut for grænseforskning.
- Bourdieu, P. 2001: "The Forms of Capital". I: Granovetter, M. & Swedberg, R.: *The Sociology of Economic Life*. 2. ed. Boulder, Colo: Westview.
- Bredgaard, T. 2004: *Virkomhedernes sociale ansvar – fra offentlig politik til virksomhedspolitik*. Ph.d.-afhandling. Institut for Økonomi, Politik og Forvaltning & CARMA, Aalborg Universitet.
- Bredgaard, T., Larsen, F. & Kongshøj Madsen, P. 2005: "Det fleksible danske arbejdsmarked – En forskningsoversigt". I: Albæk, K.: *Flexibility – Udfordringer for den danske model*. Beskæftigelsesministeriet.
- Broomé, P. & Bäcklund, A. 1998: *S-märkt. Företagets etniska vägval*. Stockholm: SNS-Förlag.
- Broomé, P., Carlson, B. & Ohlsson, R. 2001: *Ethnic Diversity and Labour Shortage. Rethoric and Realism in the Swedish Context*. SNS research project on Integration and Diversity in work life.
- Carnoy, M. 2000: *Sustaining the new economy. Work, family, and community in the Information Age*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Carnoy, M. & Castells, M. 1997: *Sustainable Flexibility. A Prospective Study on Work, Family and Society in the Information Age*. OECD working paper, no.5-29.
- Carnoy, M., Castells, M. & Benner, C. 1997: "Labour Markets and Employment Practices in the Age of Flexibility: A Case Study of Silicon Valley". I: *International Labour Review*, vol. 136, 27-48.
- Carnoy, M. & Fluitman, F. 1994: *Training and Reduction of Unemployment in Industrialized Countries*. Report prepared for the International Labour Office, Genova.
- Castells, M. 2000: *The Rise of the Network Society (The Information Age 1)*. London and Oxford: Blackwell Publishers.
- Cavanaugh, J. M. 1997: "(In)corporating the other? Managing the Politics of Workplace Difference". I: Prasad, P., Mills A.J., Elmes, M. & Prasad, A. (eds.): *Managing the organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Thousands Oaks: Sage Publication.
- Coleman, J. S. 1988: "Social Capital in the Creation of Human Capital". I: *The American Journal of Sociology*, vol. 94, 95-120.
- Constant, A. & Larsen, C. 2004: "The Educational Background and Human Capital Attainment of Immigrants". I: Tranæs, T. & Zimmermann, K. (eds.) 2004: *Migrants, Work, and the Welfare State*. The Rockwool Foundation Research Unity. Odense: University Press of Southern Denmark.
- Constant, A. & Schultz-Nielsen, M. L. 2004a: "Employment Trends for Immigrants and Natives". I: Tranæs, T. & Zimmermann K. F. (eds.) 2004: *Migrants, Work, and the Welfare State*. The Rockwool Foundation Research Unity. Odense: University Press of Southern Denmark.
- Constant, A. & Schultz-Nielsen, M. L. 2004b: "Labor Force Participation and Unemployment: Incentives and Preferences". I: Tranæs, T. & Zimmermann, K. F. (eds.) 2004: *Migrants, Work, and the Welfare*

- Ekberg, J. 2005: *Försvarer arbetsrätten för individer på arbetsmarknaden? Flexibilitet eller exklusion*. Paper. Institutet för tillväxtpolitiska studier (IIPS).
- Eriksson, B & Karlsson, J.C. 2000: *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor. En empirisk prövning av en retorisk figur*. Lund: Arkiv.
- Fine, B. 1995: "Flexible Production and Flexible Theory: the Case of South Africa". I: *Geoforum*, vol. 26, no 2, 107-19.
- Flyvbjerg, B. 1991: *Rationalitet og Magt. Bind.1: Det konkrète videnskab*. København: Akademisk forlag.
- Fraser, N. 2000: "Rethinking Recognition". I: *New Left Review*, no. 3, 107-120.
- Fraser, N. 2003: "Social Justice in the Age of Identity Politics: Recognition, Redistribution, and Participation". I: Fraser, N. & Honneth, A.: *Redistribution or Recognition? A Political-Philosophical Exchange*. Translated by J. Golb, J. Ingram, and C. Wilke. London: Verso.
- From, E. 1994: *Flykten från friheten*. Natur och kultur.
- Garsten, C. & Turtinen, J. 2000: "'Angels' and 'Chameleons': The Cultural Construction of the Flexible Temporary Agency Worker in Sweden and Britain". I: Strath, B. (ed.): *After Full Employment. European Discourses on Work and Flexibility*. Brussels: Peter Lang.
- Goudswaard, A. & Nanteuil, M. 2000: *Flexibility and Working Conditions: A Qualitative and Comparative Study in Seven EU Member States. A Summary*. European Foundation for the Improvement and Living and Working Condition.
- Granovetter, M. 1973: "The Strength of Weak Ties". I: *The American Journal of Sociology*, vol 78, no. 6, 1360-1380.
- Granovetter, M. 1992: "The Sociology and Economic Approaches to Labor Market Analyses: A Social Structural View". I: Granovetter, M. & Swedberg, R. (eds): *The Sociology of Economic Life*. Boulder Colorado: Westview Press.
- Granovetter, M. 1995: *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*, 2. ed. Chicago: University Press Chicago.
- Granovetter, M. 2001: "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness". I: Granovetter, M. & Swedberg, R. (eds.): *The Sociology of Economic Life*, 2 ed. Boulder Colorado: Westview Press.
- Granovetter, M. & Swedberg, R. 2001: "Introduction to the Second Edi-

- State. The Rockwool Foundation Research Unity. Odense: University Press of Southern Denmark.
- Cox, T. 2001: *Creating the Multicultural Organization. A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.
- Crenshaw, K. W. 1994: *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color*. <http://www.hsph.harvard.edu/organizations/healthnet/WoC/feminisms/crenshaw.html>
- Csonka, A. 1995: *Når virksomheder rekrutterer*. København: Socialforskningsinstituttet 95:10.
- Csonka, A. 2000: *Ledelse og arbejde under forandring. Om indholdet, udbredelsen og konsekvenserne af fleksible organisationsformer i danske virksomheder*, Bind 2. København: Socialforskningsinstituttet.
- Dahl, J.E., Jakobsen, V., & Emerek, R. 1998: *Indvandrere & arbejdsmarkedet*: INDEA-projektet / Aalborg: Institut for Samfundsudvikling og Planlægning, Aalborg Universitet.
- Danmarks Teknologiske Institut 2005: *Nærvær på arbejdspladsen*. http://www.teknologisk.dk/_root/media/17086_670320_Report%20samlet%20m%20bilag.pdf
- de los Reyes, P. 2000a: "Diversity at Work: Paradoxes, Possibilities and Problems in the Swedish Discourse on Diversity". I: *Economic and Industrial Democracy*, vol. 21, 253-266.
- de los Reyes, P. 2000b: *Var finns mångfalden? Konstruktion av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm Arbetslivsinstitutet (Repport no. 2.).
- Doeringer, P & Piore, M. 1971: *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington: MA: Lexington Books.
- Ejrnæs, A. 2004a: "Borgerarbejde – en løsning på velfærdssamfundets paradokser". I: Christensen, E. (ed.): *Velfærd på vildspor – modsigelser i velfærdssamfundet*. København: Frydenlund, 216-231.
- Ejrnæs, A. 2004b: "Kommunale integrationsstrategier i forandring". I: Thomsen, M.H. (ed.): *Med kurs mod mangfoldighed*. København: Hans Reitzels Forlag, 157-178.
- Ejrnæs, A. 2006: "Flexibilitet og etnisk segregering. En analyse af sammenhængen mellem virksomhedsflexibilitet og etnisk rummelighed". I: *Dansk Sociologi* Nr. 1/17. årg.

- tion". I: Granovetter, M. & Swedberg, R. (eds.): *The Sociology of Economic Life*, 2 ed. Boulder Colorado: Westview Press.
- Granovetter, M. & Tilly C. 1988: "Inequality and Labor Processes". I: Smelser, N.J & Swedberg, R. (eds.): *Handbook of Sociology*. Newbury Park: Sage.
- Grönlund, A. 2004: *Flexibilitetens gränser. Förändring och friktion i arbetsliv och familj*. Umeå: Borea Bokförlag.
- Gustafsson, P. 1999: *Spatial Mobility and Social Stratification: Inequality under Globalized Condition*. Paper to 20th Nordic Congress of Sociology, University of Bergen, 17-19 June, 1999, Working Group no 5.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Kamp, A. 2002: *Mangfoldighedsledelse, et litteraturstudie om koncept, teori og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet. Arbejdsrapport. 1: 2002.
- Hagedorn-Rasmussen, P & Kamp, A. 2003: *Mangfoldighedsledelse – Mellem vision og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet. 03:03.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & Kamp, A. 2004: "Mangfoldighed på danske arbejdspladser – Byrde eller styrke?". *Tidsskrift for arbejdsliv*, nr. 2.
- Hallberg, C. & Höglund 1997: "Diskriminering av anställda av olika nationell ursprung". Unpublished manuscript. Umeå University.
- Hansen, L. H. 2003: "Occupational change and education". I: Boje, T.P. & Furåker, B. (eds.): *Post-Industrial Labour Markets: Profiles of North America and Scandinavia*. London: Routledge.
- Harrison, B. 1997: "Lean and Mean": *The Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility*. New York: Basic Books.
- Harrison, B. & Kelley, M.R. 1993: "Outsourcing and search for 'flexibility'". I: *Work, Employment & Society*, vol. 7, 213-235.
- Hillage, J. & Pollard, E. 1998: *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. London: EFFE Research Briefing, no. 85.
- Holt, H. 2000: Looking for a New Balance between Family Life and Working Life – A Scandinavian Perspective. Invited Paper for IIRA 12th World Congress May 29-June 2, 2000, Tokyo, Japan.
- Holt, H. 2003: "En moderne virksomhed og det sociale ansvar". I: *Menneskelige ressourcer i arbejdslivet – En antologi om samspil mellem organisation, arbejde og arbejdsmiljø*. København: Socialforskningsinstituttet. 03:11.
- Holt, H., Geerdsen L.P., Christensen, G., Klitgaard, C. & Lind, M.L. 2006: *Det kønsopdelte arbejdsmarked: En kvantitativ og kvalitativ belysning*. København: Socialforskningsinstituttet. 06:02.
- Holt, H., Jørgensen, M.S., Jensen, S., Boll, J. & Pedersen, J.G. 2003: *Virksomheders sociale engagement. Årbog 2003*. København: Socialforskningsinstituttet. 03:17.
- Holt Larsen, H. (2000): *Human Resource Management i modlys - spydspidser og dilemmaer*. Artikel baseret på diskussioner i det rådgivende panel for Cranet-E projektet. <http://www.hr-forum.dk/artikler/modlys.pdf>
- Hulgård, L. 2001: "Social kapital, demokrati og velfærd. En diskussion af Robert Putnams ensomme bowler". I: *Social Kritik*, nr. 75.
- Hulgård, L. 2006: "Weak Ties in Strong Welfare States". I: Nielsen, K. (ed.): *Social Capital, Trust and Institutions*. London: Edward Elgar.
- Hyman, R. 2002: *Imagined Solidarities: Can Trade Unions Resist Globalization?* Dialogo Solidaridad- Global- Solidarity Dialogue. <http://www.antenna.nl/~waterman/hyman2.html>
- Höglund, S. 1998: *Kunskapsöversigt. Svensk forskning om diskriminering av indvandrare i arbetslivet 1990-1996*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Höglund, S. 2002: *Mångfaldens praktik II: Kunskapsöversikt över svensk forskning om rekrytering, kvalifikationsvärdering och kompetenshantering 1990-2001, särskilt forskning som kan belysa eventuell diskriminering*. Centre for Ethnic and Urban Studies. Occasional papers and reprints on ethnic studies.
- ISS Rekruttering – Introduktion til dig som søger job. http://www.iss.dk/getMedia.asp?mb_GUID=0E0F8A08-3A83-49E3-9E46-163A3A2A8258.pdf.
- ISS, Etnisk Ligestilling 2002: *ISS Danmarks bidrag til "integrationspriser" indstiftet af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration. Historien om Massoud Hamid og 6000 andre ISS-medarbejdere med anden etnisk baggrund*. ISS Danmark A/S.
- Ivancevich, J.M., & Gilbert, J.A. 2000: "Diversity management: Time for a new approach". I: *Public Personnel Management*, 29.
- Jager, A. 2002: "Chapter Three Literature Review: The Netherlands". I: Wallace, C. (ed.): *Households, work and flexibility – Critical Review of Literature*. HWS.

- Jakobsen, V. 2000: "Marginalisering og integration? Indvandrere på det danske arbejdsmarked 1980-1996". I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 2. Jyllandsposten, 4. januar 2006: "Sprogbarriere: Tosprogethed er en kompetence". 3. sektion, s. 7.
- Kalleberg, A.L. 2001 "Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Century". I: *British Journal of Industrial Relations*, 39:4, 479-504.
- Kersten, A. 2000: "Diversity management. Dialogue, dialectics and diversion". *Journal of Organizational Change*, vol. 13, 235-248.
- Kjeldgaard, P. 2001: *Ledelse af mangfoldige ressourcer: integration af nydanskere på arbejdspladsen*. København: Foreningen til integration af nydanskere på arbejdsmarkedet.
- Kristensen, C.J. & Vøxted, S. 1999: Hvorfor tager faglærte ufaglært arbejde. Research paper no. 8/99. RUC.
- Larsen, J. E. 2000: "Klassebiografi individuel biografi". I: Larsen, J.E., Lind, J., Møller, I.H. (eds.): *Kontinuitet og forandring - Nye differentierings- og integrationsformer i samfundet?* København: Samfundslitteratur.
- Lichter, M.L. & Waldinger, R. 2003: *How the other half works. Immigration and the Social Organization of Labor*. Berkeley, Calif: University of California Press.
- Lind, J. 2000: "Arbejdsmarkedet under forandring". I: Larsen, J.E., Lind, J., Møller, I.H. (eds.): *Kontinuitet og forandring - Nye differentierings- og integrationsformer i samfundet?* København: Samfundslitteratur.
- Mac, A. 2003: "Institutionalisation of new business values: Changing internal and external business relations". I: Rendtorff, J.D. (ed.) *Værdier, etik og socialt ansvar i virksomheder - Brudflader og konvergens*. Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi. Roskilde universitetscenter. Skriftserie 4/2000.
- Matthiessen, P.C. & Mogenssen, G.V. (eds.) 2000: *Integration i Danmark omkring årtusindskiftet. Indtændernes møde med arbejdsmarkedet og velfærdssamfundet*. Rockwool Fondens Forskningsenhed: Aarhus Universitetsforlag.
- Meulders, D. & Wilkin, L. 1987: "Labour market flexibility: "Critical introduction to the analysis of a concept"". I: *Labour and Society*, vol.12, no.1.
- Mikkelsen, F. 2001: *Integrationens paradoks*. København: Catinét.
- Nielsen, P. 1998: *Produktion af viden - en praktisk metodebog*, 2 udgave. København: Nyt Teknisk Forlag.
- OECD 1994: *Woman and Structural Change. New perspectives*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Parkin, F. 1979: *Marxism and Class Theory: A Bourgeois Critique*. Cambridge: University Press.
- Pedersen, A. adm. Direktør i ISS: *De skal være velkomne*. <http://www.iss.dk/view.asp?ID=1743>.
- Piore, M.J. 1979 *Birds of Passage. Migrant labor and industrial societies*. Cambridge: University Press.
- Piore, M.J. & Sabel, C.F. 1984: *The Second Industrial Divide*. Cambridge: MA: MIT Press.
- Polivka, A.E. 1996: "A profile of contingent workers". I: *Monthly Labor Review* 119,10.
- Portes, A. & Sensenbrenner, J. 2001: "Embeddedness and Immigration: Notes on the Social Determinants of Economic Action". I: Granovetter, M. & Swedberg (eds): *The Sociology of Economic Life*, 2 ed. Boulder Colorado: Westview Press.
- Prasad, P. & Mills, A.J. 1997: "From Showcase to Shadow: Understanding the Dilemmas of Managing Diversity". I: Prasad, P., Mills, A.J., Elmes, M. Prasad, A. (eds.): *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*. Thousands Oaks: Sage Publications.
- Putnam, R.D. 2000: *Bowling alone. The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Ragin, C. 1989: *The Comparative Method. Moving beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Roosevelt Thomas, R. (1990) "From Affirmative Action to Affirming Diversity." I: *Harvard Business Review*, 68, 2, 107-117.
- Rosdahl, A. & Uldall-Poulsen, H. 2003: *Lederne og det sociale engagement*. København: Socialforskningsinstituttet. 03:05.
- Rosenberg, S. 1989: "From segmentation to flexibility". I: *Labour and Society*, vol.14, no. 4, 363-407.
- Rosholm, M., Scott, K & Husted, L. 2000: *The Times They Are A-Changing: Organizational Change and Immigrant Employment Opportunities*

<http://lewis.spa.ucla.edu/publications/workingpapers/26A.pdf>.
 Waldinger, R. 1998: "Network, Bureaucracy, Exclusion: Recruitment and Selection in an Immigrant Metropolis". I: Bean, F. & Bell-Rose S. (eds.) 1999: *Immigration and Opportunity: Race, Ethnicity, and Employment in the United States*. New York: Russell Sage Foundation.
 Hærciteretter <http://www.ssnnet.ucla.edu/soc/faculty/waldinger/publica.html>
 Weber, M. 1968: *Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology*.
 Roth, G. & Wittich, C. (eds). New York: Bedminster Press.
 Wrench, J. 2002: *Mångfaldens praktik IV: Diversity management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarification, critiques and research agendas*. Centre for Ethnic and Urban Studies. Occasional papers and reprints on ethnic studies.
 Wrench, J. 2003: *Managing diversity, fighting or combating discrimination? A critical exploration*, Council of Europe and commission research seminar. Resituating Culture-Reflection on Diversity, Racism, Gender and Identity in the Context of Youth. Budapest 10 – 15 June 2003.
 Wrench, J. 2004: *Breakthroughs and blind spots. Trade union responses to immigrants and ethnic minorities in Denmark and the UK*. FAFO.
 Wrench, J. 2000: *Paving the way for diversity training in the UK and in other European countries*. Conference – Workplace Diversity: A Research perspective on Policy and Practice. Brussels 13- 15 June 2000.

in Scandinavia. CLS Working Paper 7, 20.
 Saxenian, A. 1994: *Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley*. Cambridge: Harvard University Press.
 Scheuer, S. 2003: *Dimensioner af frihed i arbejdslivet. Fordelingen af ikke-løngoder i arbejdet*. LO-Dokumentation 2/2003, 5-104.
 Scheuer, S. 2004: "Hvor langt kan ansættelsesforholdet individualiseres – organisationsteoretiske indsigter". *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 68:1.
 Schierup, C.U. 1993: *På kulturens slagmark*. Sydjysk Universitetsforlag.
 Schierup, C.U. & Paulson, S.(eds.) 1994: *Arbetets etniska delning. Studier från en svensk bilindustri*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
 Schierup, C.U., Paulson, S. & Ålund, A. 1994: "Den interna arbetsmarknaden. Etniska skiktningar och dekvallificering". I: Schierup, C.U. & Paulson, S.(eds.): *Arbetets etniska delning. Studier från en svensk bilindustri*. Stockholm: Carlssons Bokförlag.
 Sennett, R. 1999: *Det fleksible menneske – eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Overs. af Ole Lindegård Henriksen. Højbjerg: Hovedland.
 Slots K., Johannsen L.B & Schantz Juutilainen, E. 2004: "Dilemmaer i en brydningstid. Tre virksomheder på vej mod mangfoldighed". *Tidsskrift for Arbejdsliv*, nr. 2, 2004.
 Sørensen, E. & Torfing, J. 2000: *Kompetenceudvikling i Danmark*. Research Paper no. 5/00. RUC.
 Thaulow, I. & Friche, C. 2000: *Omstilling, ændrede krav og marginalisering. Casestudie*. København: Socialforskningsinstituttet. 00:16.
 Thomsen, M.H. & Moes, M. 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.
 Tilly, C. 1998: *Durable Inequality*. Berkeley, Calif.: University of California Press.
 Velfærdskommissionen 2005: *Fremtidens velfærd – vores valg*. www.velfaerd.dk
 Waldinger, R. 1997: *Social Capital or Social Closure?: Immigrant Networks in the Labor Market*. Lewis center for Regional Police Studies. Working Paper series.