

# Mangfoldighedsledelse

– dynamikken mellem  
ligestilling og ressourcer

Mangfoldighedsledelse er nok den mest udfordrende type forandringsledelse jeg har arbejdet med gennem mine mange år som ledelseskonsulent. Det kan man ikke høre på definitionen, som lyder som en definition på almindelig god ledelse: Mangfoldighedsledelse er at lede, så de enkelte medarbejderes unikke bidrag værdsættes og bruges optimalt til fordel for både medarbejderne og virksomheden. Der er flere grunde til, at arbejdet er så udfordrende: Emnet aktiverer ikke bare rationelle tankegange hos de involverede, men i høj grad også følelsesmæssige dynamikker og moralske og politiske holdninger, som blander sig ind over. Desuden har mangfoldighedsledelse rødder tilbage til kontroversielle aktiviteter vedrørende forskelle på mennesker, og hertil

kommer, at der aktuelt er en del begrebsforvirring på feltet.

For at have gennemslagskraft i det professionelle arbejde med mangfoldighedsledelse, er det vigtigt at være klar og sammenhængende i sine synspunkter og begreber. Meget skepsis og modstand bunder i misforståelser af principperne og metoderne i arbejdet, og som professionel har man et ansvar for ikke kun at tale ind i hverdagsforståelsen af begreberne, men at tilbyde en klarhed, der initierer en større forståelse. Afklaring af begreberne har en vital indflydelse på, hvilke strategier og metoder man vælger og dermed også på hvilke resultater, der opnås.

Denne artikel handler om begreber, principper og praksis i mang-

foldighedsarbejdet på organisationsniveau. Der findes også et større perspektiv, der handler om den samfundsmæssige nødvendighed af at få alle danskere i arbejde og at få befolkningen til at blive mere tolerant og se sig selv som borgere i en international sammenhæng. Dette opfatter jeg som den overordnede drivkraft for arbejdet med mangfoldighedsledelse i erhvervslivet og på de offentlige arbejdspladser, men det behandles ikke i denne artikel.

### **Ordet mangfoldighed**

Der føres en livlig diskussion om mangfoldighed for tiden, og får man en definition fra de forskellige aktører, virker det som om, de taler om det samme. Alle er enige om, at mangfoldighed handler om en positiv holdning til forskelle mellem mennesker. Alle er også enige om, at mangfoldighedsledelse er det ledelseskoncept, der skal sikre tolerance på tværs af forskelle, sørge for at den enkelte medarbejder ses som en ener og at virksomheden drager nytte af medarbejdernes mangfoldighed. Går man tættere på, så viser det sig dog, at de forskellige aktører ikke taler om helt det samme. Konteksten, målet og synsvinklen er forskellig, og det gør budskaberne uklare. Jeg ser følgende forskellige måder at bruge mangfoldighedsbegrebet på:

1. Mangfoldighed bruges synonymt med etnisk ligestilling. Arbejdet med integration af mennesker med anden etnisk baggrund på danske arbejdspladser, foregår i dag typisk under overskriften mangfoldighed. Der sættes lighedstegn mellem mangfoldighed og integration, og begrebet begrænses dermed til kun at betyde etnisk mangfoldighed. Se for eksempel i SFI-rapporten ”Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis”, 2003.

2. Mangfoldighed bliver brugt til at relancere den lovbestemte ligestilling. Lovgivningen mod diskrimination betyder, at køn, race, nationalitet, religion, seksuel præference, handicap og alder er omfattet af forbud mod diskrimination, og mangfoldighedsbegrebet bruges til at samle mange ligestillingsinitiativer under en positiv holdning til forskelle mellem mennesker. Se for eksempel Institut for Menneskerettigheders kampagne ”Mia-prisen 2004”.

3. Mangfoldighed anvendes i kombination med konceptet virksomhedens sociale ansvarlighed (Corporate Social Responsibility, CSR). Mangfoldighedsledelse ses her som ledelseskonceptet, der skal virkeliggøre virksomhedens samfundssind og sørge for at minoriteter og margina-

*Mangfoldighedsledelse er at lede, så de enkelte medarbejders unikke bidrag værdsættes og bruges optimalt til fordel for både medarbejderne og virksomheden.*

liserede grupper integreres på arbejdspladsen. Det handler om værdier og menneskesyn, som man gerne vil stå ved i offentligheden, og direkte eller indirekte skal det føre til øget økonomisk udbytte for virksomheden. TDC er et eksempel herpå.

4. Mangfoldighed blandt medarbejderne ses som en konkurrencefordel, idet man kan tiltrække kunder i alle befolkningsgrupper og give målrettet service ved at matche forskellige behov. Indenfor det offentlige drejer det sig om at kunne afspejle befolkningen og give optimal service og sikre demokratisk og ligeværdig adgang til samfundets institutioner og ydelser. Der er en tro på, at forskellighed mellem mennesker er en styrke. IKEA er et eksempel fra den private sektor, og Københavns Kommune er et eksempel fra det offentlige.
5. Mangfoldighed ses som løftestang for innovation og udvikling. Især i de kreative brancher og innovationsmiljøer bliver forskelle mellem mennesker værdsat som forudsætning for nytænkning og innovation. I en version fokuseres på sammenhængen mellem høj vækst, kreative medarbejdere og tolerancen overfor minoriteter. Se Richard Florida "The Rise of the Creative Class". I en anden version skal

mangfoldighedsledelse sikre, at alle mulige relevante menneskelige forskelligheder bliver brugt til at forbedre virksomhedens innovative praksis. Se for eksempel hos Susanne Justesen i "Innoversity."

I alle disse sammenhænge bruges mangfoldighedsbegrebet til at give et løft og sætte tingene i et bredere perspektiv, men det er forskellig slags mangfoldighed, der er tale om, og mangfoldighedsledelsen har ikke de samme mål. Jeg vil i det følgende forsøge at identificere hovedlinierne bag de fem tilgange, og derefter give mit bud på en balanceret mangfoldighedsforståelse.

#### **Både positive og negative aspekter ved forskelle**

– og forskellige holdninger

Mangfoldighed drejer sig om forskelle mellem mennesker, og det afgørende punkt er holdningen og tilgangen til disse forskelle, for forskelle indeholder både positive og negative *aspekter*, og det hjælper ikke sagen, at de problematiske aspekter ignoreres. De negative aspekter drejer sig om, at samarbejde mellem forskellige mennesker med hver deres tilgang kan føre til uenigheder, konflikter og spændinger, og alt efter hvordan dette tackles, kan det føre til læring og innovation eller lige omvendt til store problemer.

*Forskelle indeholder både positive og negative aspekter, og det hjælper ikke sagen, at de problematiske aspekter ignoreres.*

De positive aspekter ved forskelle handler dels om de ressourcer og tilgange som det *enkelte* menneske kommer med f.eks. i form af en forfriskende ny vinkel på tingene eller nogle anderledes kompetencer. Dels handler det om, hvad forskelle kan bidrage med på et *kollektivt* niveau, hvor forskelle i en gruppe kan være katalysator for nye konstellationer og en anden respons end i en homogen gruppe.

Én ting er disse positive og negative *aspekter* ved forskelle, men en anden ting er, hvilken *holdning* man har til forskelle og hvilken betydning man tillægger dem. Da mennesker både kan siges at være ens og at være forskellige kan man kort sagt enten synes, at forskelle indeholder nogle vigtige ressourcer eller at forskelle er problematiske, hvorfor man hellere skal fokusere på noget ens og fælles. Hertil kommer, at der er forskellige fordomme, forforståelser samt politiske udgaver af holdninger til (andre menneskers) forskelle, men de bliver ikke behandlet her.

### **Hvad er forskelle mellem mennesker?**

Der er utallige måder at beskrive et menneske på, og derfor også utallige måder at anskue forskelle og ligheder mellem mennesker. Loden og Rosener (1991) opdeler de menneskelige forskelle i de

primære diversitetsfaktorer, som vi er født med, og de sekundære, som er alle de andre. I mit rådgivningsarbejde har denne opdeling dog vist sig ikke at være tilstrækkelig, så jeg underopdeler de sekundære faktorer i de personlige kompetencer og de øvrige. Herved understreges forskellige handlemuligheder på hhv. individuelt og organisatorisk niveau. Menneskelige forskelle og ligheder opdeles således i tre forskellige niveauer:

1. De grundlæggende som alder, etnisk baggrund, køn, seksuel orientering og handicap. Dem kan vi vanskeligt skjule eller lægge fra os, og de er en del af vores vilkår.
2. De sociale, der er resultat af vores baggrund og livsførelse så som uddannelse, religion, social og geografisk baggrund, erhvervs erfaring, familiesituation og stillingsniveau. De bestemmer vores placering i det sociale rum.
3. De personlige kompetencer som åbenhed, kommunikationsstil, teknisk snilde, interesser, tempo, opfattelse af autoriteter, kreativitet, selvindsigt, ambitioner, samarbejdsevner, sprogkundskaber osv.

Nogle af disse forskelle er det legitime at tale om på arbejdspladsen, mens andre betragtes som irrelevante og hørende til pri-

vatlivet. Nogle forskelle er ladet med mange betydninger og nærmest tabuiserede, mens andre er en almindelig del af samtalerne i organisationen. Det føles helt naturligt at inddrage forskelle som uddannelse, erfaring og arbejdsområde, når der skal nedsættes en projektgruppe, mens forskelle som køn, baggrund og hudfarve kan føles akavede eller direkte upassende. Alt dette afhænger selvfølgelig af situationen og af den pågældende virksomhedskultur. Hvilke forskelle er overhovedet relevante på arbejdspladsen i hvilke situationer?

De grundlæggende forskelle har været sat på den samfundsmæssige dagsorden, fordi de opdeler mennesker i grupper med uens vilkår på arbejdsmarkedet og i samfundet i øvrigt. Der har været forskelligt typer af ligestillingsarbejde for at ophæve de barrierer, der giver diskrimination, idet formålet er at leve op til menneskerettighederne om lige rettigheder og vilkår for alle.

Nogle af forskelsdimensionerne hænger sammen, idet der f.eks. kan påvises en vis sammenhæng mellem køn og kommunikationsstil, mellem alder og tempo og mellem national baggrund og opfattelse af autoriteter. Problemet er dog, hvis man kommer til at gøre forskellene absolutte, idet man sætter en direkte sammen-

hæng mellem de grundlæggende forskelle og de personlige. Så bliver det til stereotype opfattelser – ”mænd er sådan” og ”muslimer er sådan” – der blokerer for at se det enkelte menneske.

Hertil kommer, at forskelle også er en social konstruktion – det vil sige noget vi skaber – og ikke en absolut størrelse. Vi tillægger forskelle betydning, og vi ser og gør forskelle. Bevidst eller ubevidst fokuserer man på ét karakteristika, mens andre dimensioner træder i baggrunden eller bliver helt usynlige. I et rum med mange kvinder vil to mænd skille sig ud, og køn vil – bevidst eller ubevidst – være på dagsordenen, indtil opmærksomheden henledes på andre forskelle som f.eks. nationalitet eller organisatorisk tilknytning. Hvis der er megen tale og aktivitet omkring én dimension – alder og seniorerne f.eks. – vil alder være et træk, der uvægerligt tiltrækker sig opmærksomhed i alle mulige sammenhænge, og vigtigheden af alder kommer ud af proportioner, fordi dimensionen står alene.

Forskelle er fyldt med magtrelationer, der påvirker udfoldelsesmuligheder og adgangen til ressourcer. Overordnet handler det om magt til at definere, hvad der er rigtigt og hvad der er forkert, hvad der er indenfor/udenfor og hvad der er vigtigt/uvæsentligt. En antagelse om enshed kan være en indirekte måde at fastholde

*Problemet er dog, hvis man kommer til at gøre forskellene absolutte, idet man sætter en direkte sammenhæng mellem de grundlæggende forskelle og de personlige.*

flertallets privilegier på, for oplevet indefra og udefra virker majoritetens normer og vilkår helt naturlige. Et ekstremt eksempel er de ord, der er tillagt Maria Antoinette ”Jamen hvis de ikke har brød, hvorfor spiser de så ikke bare kager?”

Nogle gange skulle man tro, at det udelukkende er kvinder der har et køn, ældre der har en alder og sorthårede der har en etnisk baggrund. Vi er alle både et køn, har en alder, en social baggrund, en etnisk baggrund osv., og ingen ønsker at blive reduceret til blot at være repræsentant for en gruppe, for så forsvinder de individuelle forskelle og man sættes i bås ud fra en enkelt dimension af sin identitet. De fleste vil gerne betragtes som et nuanceret menneske med mange forskellige dimensioner, men vi bestemmer kun delvist, hvordan vi bliver oplevet af andre.

Forskelle og forskelle er altså mange ting. Når man arbejder indenfor feltet er det vigtigt at være meget præcis omkring, hvilket niveau af menneskelige forskelle man taler om, og hvilken betydning man tillægger den pågældende forskel.

#### **To forståelser af forskelle**

Der er flere synsvinkler i det professionelle arbejde med men-

neskers forskelle, hvilket blandt andet fremgår af de fem nævnte tilgange til mangfoldighed. Graver man lidt dybere finder jeg to grundlæggende forskellige måder at anskue menneskers forskelle på, hvilket er et udtryk for paradokset, at på den ene side er alle vi mennesker ens, og på den anden side er vi helt forskellige fra hinanden.

HK har et slogan, der lyder – ”Nyd og værdsæt forskellen på køn, men lad det ikke få indflydelse på løn” – og det illustrerer meget godt de to måder at se på forskelle på. Den sidste del af sætningen ser på det ens og det lige, for mænd og kvinder har ret til en løn, der ikke afhænger af deres køn, mens den første del af sætningen fremhæver forskellene. I det følgende vil jeg uddybe de to grundlæggende forskellige måder at forstå menneskers forskelle, som jeg kalder henholdsvis ligestillingsforståelsen og resourceforståelsen.

#### **Ligestillingsforståelsen**

Ligestillingsforståelsen betoner ligheder mellem mennesker, bygger på menneskerettighederne, og målet er både formel og reel ligestilling. Pointen er, at formelle lige muligheder – lige adgang – ikke nødvendigvis fører til reel ligestilling, for behandler man mennesker, der har forskellige forudsætninger og livssituation

*Forskelle er fyldt med magtrelationer, der påvirker udfoldelsesmuligheder og adgangen til ressourcer.*

ens, så resulterer det i uligebehandling og dermed uligestilling. I denne synsvinkel arbejder man direkte eller indirekte ud fra lovgivningen mod diskrimination af minoritetsgrupper.

Ifølge den nyeste EU-lovgivning er køn, race, nationalitet, religion, seksuel præference, handicap og alder omfattet af forbud mod diskrimination, og definitionen af diskrimination udvides til både at omfatte direkte og indirekte diskrimination (MIA-kampagnen). Hvor direkte diskrimination er åbenlys negativ forskelsbehandling af bestemte grupper af mennesker, er indirekte diskrimination straks en mere kompliceret sag, jf. forskellen mellem formel og reel ligestilling. Et eksempel på indirekte diskrimination er, at personer med anden etnisk baggrund har sværere ved at blive ansat end etniske danskere. Indirekte diskrimination er forskelsbehandling, der er resultatet af strukturelle mekanismer og dynamikker, der virker bag om ryggen på os. Det er holdninger, prioriteringer, omgangsformer, normer og andre dele af den usynlige virksomhedskultur, der i et samspil giver en gruppe andre betingelse end en anden gruppe. De to grupper kan blot have forskelligt udseende eller de kan have forskellige forudsætninger og livssituation.

Det professionelle arbejde i ligestillingsforståelsen retter sig mod at ophæve både direkte og indirekte diskrimination, ved for eksempel målrettet rekruttering af underrepræsenterede grupper eller særlig indsats overfor grupper, der har andre karriereopfattelser end normen i virksomheden er. Ligestillingsforståelsen er lige relevant på de offentlige arbejdspladser og i det private erhvervsliv.

Da arbejdet handler om at forebygge og ophæve diskrimination, er der fokus på de tilfælde, hvor forskelle giver problemer, og sproget er mangelsprog: ”Der er for få...”, ”...har ikke adgang til...”, ”Der mangler ...”, ”Det er sværere for ...”, osv. Forskelle er forbundet med svaghed. Indsatsen handler om personer fra minoritetsgrupper, eller i hvert fald nogle, der udgør en minoritet i den pågældende sammenhæng. Kvinder er ingen minoritetsgruppe, men betragtes som sådan, når der er få af dem, som for eksempel i ledelse. Der er således fokus på de grundlæggende forskelle og på én forskel ad gangen nemlig den, der adskiller minoriteten fra majoriteten.

Drivkraften bag arbejdet i ligestillingsforståelsen kan være dårlig samvittighed, forpligtelse til at sørge for retfærdighed, pres fra lovgivningen og ulyst til at få sager på halsen. Det kan også være

følelsen af moralsk forpligtelse eller ønsket om at påtage sig et samfundsmæssigt ansvar for et rette op på uligheder. For nogle kan drivkraften være at opnå et godt image i offentligheden, mens det for andre måske mere handler om at beskytte sit image ved at undgå pinligheder. Man kan sige, at nogle virksomheder føler sig tvunget, mens andre føler sig kaldet.

I ligestillingsforståelsen er strategien og det konkrete arbejde forankret på det personalepolitiske område, og de personale- og uddannelsesansvarlige står i spidsen for det professionelle arbejde. Arbejdet foregår som regel isoleret fra organisationens hovedopgave, og for nogle andre menneskers blå eller brunes øjnes skyld. I nogle tilfælde kan det have et skær af barmhjertighedsarbejde, og med for mange følelser og for lidt professionalitet i arbejdet – hvilket jeg fremfører uden malice, idet jeg selv har været en del af sådanne aktiviteter.

Noget af arbejdet i ligestillingsforståelsen er foregået under overskriften det rummelige arbejdsmarked. Betegnelsen bliver brugt for initiativer, der skal finde beskæftigelse til mennesker, der har brug for særlige vilkår, fordi de er syge eller nedslidte personer eller har et handicap. Rummelighed bliver et begreb til at mobilisere

det samfundsmæssige ansvar, for det handler om at gøre plads og kunne kapere, at folk er forskellige og ikke alle kan bidrage på fuld kraft. Det er en efterlevelse af velfærdssamfundets smukke princip om at ”yde efter evne og nyde efter behov”. Senere kom konceptet virksomhedens sociale ansvarlighed – Corporate Social Responsibility.

Da indsatsen i ligestillingsforståelsen drejer sig om at fjerne forskelsbehandling, er feltet fyldt med interesseforskelle. Hvis der bliver taget særlige hensyn til ansatte med et handicap, kan andre medarbejdere føle sig forfordelt. Hvis der er flere unge med anden etnisk baggrund, der skal uddannes til journalister, så bliver det sværere for unge med dansk etnisk baggrund at skaffe sig en uddannelsesplads. Hvis der er flere kvindelige medarbejdere, der skal være ledere, så er der færre lederposter til de mandlige medarbejdere. Ligestillingsindsatsen vil rukke ved nogle privilegier, som de privilegerede typisk ikke oplever at de har, fordi de ikke har kunnet mærke, at de har haft ”medvind på deres cykelsti”. Fra deres side har årsagen til ubalancen måske set ud som udygtighed eller mangel på interesse fra den anden gruppes side.



I skematisk form handler ligestillingsforståelsen således om:

Ophør af diskrimination	Fokus på en forskel ad gangen
Løse problemer Ophæve barrierer for ligestilling	Gruffefællestræk
Mangelsprog	Samfundsmæssigt ansvar
Minoritetsgrupper	Interesseforskelle Bringe på niveau

### Ressourceforståelsen

Det jeg kalder **ressourceforståelsen** betoner, at mennesker er forskellige og hver for sig helt unikke. Der ses på menneskelig forskellighed helt bredt, det vil sige både de grundliggende, de sociale og de personlige forskelle, og synsvinklen er det individuelle menneske, frem for minoritetsgrupper.

Denne forståelse har en positiv holdning til forskelle, idet de ses at indeholde nogle vigtige ressourcer, og både de negative og positive aspekter af forskelle erkendes. Det handler om at udvikle potentiale, og det professionelle arbejde består i at fremme de positive aspekter af forskellene hos det enkelte menneske såvel som på det kollektive niveau. Man arbejder ud fra medarbejdernes kompetencer, og på hvordan disse udvikles og bruges konstruktivt. På gruppeniveau handler det om at få bragt relevante forskelle i spil, så

der opstår nye konstellationer og respons, der kan føre til bedre problemløsning og innovation. Det handler om både at øge og bruge forskellene. Sproget er præget af den positive tilgang ved ord som muligheder, potentiale, dynamik, fordele, ressourcer og udvikling, men har dog også plads til ord som spændinger, konfrontationer og konflikter (der skal løses).

Drivkraften i ressourceforståelsen er en bedre forretning og en bedre arbejdsplads, og der argumenteres for eksempel for sammenhængen mellem kreative medarbejdere, tolerance overfor forskelligheder og høj vækst. Idealet er, at indsatsen skal gavne medarbejdere såvel som virksomheden, og målet er bedre opgaveløsning og innovativ udvikling. Forståelsen er relevant både på de offentlige arbejdspladser og i det private erhvervsliv, om end det mest er sidstnævnte, der har arbejdet ud fra denne forståelse med bedre forretning som drivkraft.

Det altafgørende i denne tilgang er den strategiske tankegang, hvor man knytter behovet for at have medarbejdere med mange typer af forskelle sammen med fokus på kerneydelserne og opgaven. ”Vi har brug for forskellene for at kunne sælge til kunder, vi ellers ikke ville kunne komme i kontakt med.” ”Vi har brug for forskellene til at blive kreative

nok til at udvikle nye produkter” eller ”vi har brug for forskellene for at kunne give vores borgere en bedre service.” Mangfoldigheden i medarbejdergruppen er således et behov, og ikke et nødvendig onde, som man skal leve med for at sikre mod diskriminerende og uretfærdig behandling. Forskellene inviteres til at påvirke virksomhedskulturen og udviklingen af hele organisationen.

I denne forståelse er det at have og bruge mangfoldighed blandt medarbejderne en værdi, der ofte er skrevet direkte ind i organisationens politik. Indsatsen udspringer fra forretningsudviklingen og den strategiske ledelse, og personaleområdet er ofte en hjælpefunktion. Personalepolitikken og personalemedarbejdere kan for eksempel støtte processen ved rekruttering og uddannelsesaktiviteter, men alle ledere skal kunne praktisere mangfoldighedsledelse på deres egne ansvarsområder i virksomheden.

I skematisk form handler ressourceforståelsen således om:

Disse to synsvinkler er begge nødvendige og meget værdifulde. Nogle aktører i det danske mangfoldighedsfelt føler sig sikkert ikke helt dækket af min opdeling, og vil hævde, at det handler om at kombinere de to synsvinkler. Når jeg har trukket dem så skrap

Udvikling af potentiale	Det hele menneske med mange facetter
Fordele	Ledelse og effektivitet
Kompetencer	Fælles sag
Mulighedssprog	Udvikle og udfolde
Alle medarbejdere	
Alle relevante forskelle	

op i forhold til hinanden skyldes det, at de to forståelser ofte bliver blandet sammen og kombineret på en uhensigtsmæssig måde. Det skaber forvirring og modstand og forhindrer, at man når de ønskede resultater.

### **Når forståelser støder sammen!** – Nogle eksempler

#### **Eksempel 1**

På mange danske arbejdspladser er der projekter for at integrere personer med anden etnisk baggrund, og nogle steder sættes det ind i en mangfoldighedsramme, hvor der formuleres en vision, der kommer fra ressourceforståelsen, så som: ”Vi arbejder med den brede mangfoldighed, ser forskelle som en ressource og alle medarbejdere som unikke individer” eller ”vores udgangspunkt er ikke, at det er synd for nydanskerne, men derimod at nydanskerne er en ressource.” Ser man på de konkrete initiativer, der sættes i gang for at virkeliggøre visionen, er de dog hentet fra ligestillingsforståelsen. Det kan være målrettet rekruttering af personer med

anden etnisk baggrund, særlige praktikforløb, kurser i at håndtere etnisk mangfoldighed og specielle mentorordninger til indslusning af de nye i fællesskabet. I praksis er altså der fokus på én forskel, på gruppefællestræk og på at ophæve barrierer.

Som en HR-person fra en af disse virksomheder sagde til mig: ”Jeg bruger business-casen til at få lederne i tale. De gider ikke høre om ligestilling.” Jeg synes dog det er meget problematisk, at kombinere de to forståelser på denne måde. Hvis man siger et og gør noget andet, forsvinder legitimiteten og opbakningen til arbejdet, og dermed når man ikke de ønskede resultater. Hvis medarbejdere med rette kan sige ”vi kan kun se, at I pakker de gamle ligestillingsstrategier ind i nyt mangfoldighedspapir” – giver det bagslag og mangfoldighedsbegrebet bliver udhulet.

*Hvis medarbejdere med rette kan sige ”vi kan kun se, at I pakker de gamle ligestillingsstrategier ind i nyt mangfoldighedspapir” – giver det bagslag og mangfoldighedsbegrebet bliver udhulet.*

#### Eksempel 2

En virksomhed arbejder med mangfoldighed ud fra en fasemodell, hvor trin 1 drejer sig om at følge lovgivningen og ophæve direkte diskrimination. Alle skal kende, respektere og agere i følge reglerne mod diskrimination. Når dette er sikret handler indsatsen på trin 2 om at sikre lige behandling af medarbejderne således, at alle har reelt lige muligheder. Meningen er at ophæve den indi-

rette diskrimination ved at fjerne de usynlige barrierer. Når dette er sikret, kan man gå videre til det højeste trin, som handler om at frigive potentialet i medarbejdernes forskellighed. Det er ”business casen”, hvor fokus er på de forretningsmæssige fordele ved mangfoldighed.

De to første trin er fra ligestillingsforståelsen, mens det tredje trin er fra ressourceforståelsen, og jeg kan godt følge argumentationen om, at hvis ikke den basale ligestilling er i orden, kan det give problemer at arbejde ud fra ressourceforståelsen. Det viste sig i USA for nogle år siden, da visse Diversity Management initiativer kammede over og udelukkende handlede om forretningsmulighederne i de positive aspekter af forskelle. Arbejdet mod diskrimination blev ignoreret, og derved mistede indsatsen sin legitimitet og mødte modstand hos medarbejderne. Jeg ser dog flere problemer i fasemodellen.

Det første problem drejer sig om skiftet fra ligestillingsforståelsen til ressourceforståelsen, idet de ses som trin på den samme vej. På trin 1 og 2 er der foregået forskellige kampagner og aktiviteter ud fra ligestillingsforståelsen, hvor fokus har været at løse problemer og at se på minoritetsgrupper, og indsatsen har netop bestået i at øge opmærksomheden og ud-

brede anerkendelsen af ligestilling. Skiftet til trin 3 indebærer, at den tankegang man har knoklet på at udbrede, nu skal forlades til fordel for en anden. I ressourceforståelsen skal man have ledere og medarbejdere til at se på menneskelig mangfoldighed fra en helt anden vinkel, med et andet mål og et andet sprog. Jeg mener ikke, at man kan undgå at slæbe sprog, synsvinkler og metoder med fra arbejdet med de to første trin, og dermed følger også fokus på problemer, minoritetsgrupper og de tilhørende interesseforskelle. Der kan højst blive tale om, at ligestilling tilføres et forretningsperspektiv.

For det andet er diskrimination ikke noget man kan blive af med en gang for alle, fordi der kan opstå nye skævheder og ubalancer, når virksomheden bevæger sig i nye retninger. For eksempel kan indførelsen af en matrixorganisation vise sig at forfordele visse personalegrupper og skabe uligestilling. Hvis man skal vente på, at alle typer forskelsbehandling er afskaffet, kommer man aldrig videre til næste trin.

### Eksempel 3

En gruppe arbejdspladser var gået sammen i et projekt, for at få unge med anden etnisk baggrund gjort interesseret i at uddanne sig indenfor branchen, samt give dem nogle færdigheder, der kunne kompen-

sere for deres vanskeligheder med at blive optaget på uddannelsen i konkurrencen med de etnisk danske. De unge blev inviteret ind på hver sin arbejdsplads til et praktikophold. Et andet formål var at få de eksisterende medarbejdere til at få øjnene op for, at der var behov for at ansætte denne type mennesker, idet de kunne tilføre faget nogle nødvendige kompetencer, så de kunne få fat i nye kundegrupper. Det var således et forsøg på at kombinere ligestillingsforståelsen – det første formål – med ressourceforståelsen – det andet formål. Projektets mål blev nået i tilfredsstillende grad, men samtidig blev der gjort nogle erfaringer om, hvad andre tilsvarende projekter skal undgå at gøre.

Arbejdspladserne fik for eksempel modstridende signaler om praktikanterne, idet de på den ene side fik af vide, at der ikke måtte stilles for store forventninger til de unge, og at der skulle tages særligt hensyn. På den anden side hed det sig, at praktikanterne skulle tilføre arbejdspladserne nogle særlige kompetencer, kontakter og vinkler på arbejdet. ”De udvalgte unge skal hjælpe os”, som det hed i introduktionen. Der blev skabt uklarhed om, hvem der egentlig skulle hjælpe hvem, og det kunne være svært på samme tid at se en person som ”hjælpeløs” og som kompetent.

Hertil kommer, at praktikanterne ikke ønskede at blive fremhævet på noget, som de ikke selv synes kom sagen ved, for de havde fokus på faget og deres egne kompetencer. Hver gang etniciteten blev trukket frem, mindede det om, at de ikke blev betragtet helt som de andre og derfor ikke var almindelige medlemmer af fællesskabet. De ville ikke kun ses ud fra én dimension. ”Jeg er meget mere end min etniske baggrund, og vil tages seriøst som en hel person.” De protesterede imod, at ”anden etnisk baggrund” blev betragtet som en stor gruppe og mod at blive sat i forbindelse med det meget negative billede, der er af etniske minoriteter i Danmark. De ønskede ikke, at deres etnicitet blev tillagt så stor betydning, og at de skulle udgøre et eksotisk indslag. Sådanne reaktioner er konsekvenser af ligestillingsforståelsens fokus på en forskel ad gangen og på gruppens problemer.

Vægten på integration af den nye medarbejder førte i et tilfælde til, at arbejdspladsen bagefter fortrød, at den havde ”ligebehandlet” så meget, at medarbejderen havde indordnet sig, så de gik glip af hendes særpræg og særlige kompetencer. Ligestillingsforståelsen havde forhindret ressourceforståelsens fokus på kompetencer.

#### Eksempel 4

Et lignende eksempel kommer fra en virksomhed, hvor man i en afdeling stillede spørgsmålet: Kan vi få nogle nyttige spidskompetencer ind i virksomheden, når vi rekrutterer mennesker, der har svært ved at finde fodfæste på det danske arbejdsmarked? Det gav ideen til et nyt forretningsområde, hvor der blev ansat nogle medarbejdere med minoritetsbaggrund til at betjene kunder med samme minoritetsbaggrund. Indsatsen viste sig at have flere brugbare forretningsmæssige perspektiver, men der blev også gjort nogle vigtige erfaringer med måden, det skete på.

De nye medarbejdere var utilfredse med, at de fik udpeget særlige mentorer, der skulle lette introduktionen til arbejdspladsen, når nye etnisk danske medarbejdere ikke skulle have mentorer. Desuden brød de sig ikke om, at de skulle på et særligt introduktionsforløb med andre medarbejdere med anden etnisk baggrund. De mente ikke de havde brug for mere hjælp end andre nyansatte og ønskede ikke, at deres etniske baggrund blev fremhævet så meget. De mente, at de var blevet ansat på grund af deres spidskompetencer til at løfte et nyt forretningsområde, og de ville gerne ses som individuelle kompetente medarbejdere, og ikke som en

gruppe, der var blevet ansat, fordi det var synd for dem.

De nye medarbejdere var blevet rekrutteret ved hjælp af positiv handling og måske skulle ligestillingsforståelsens metoder have været stoppet der. For når den samme tankegang blev brugt til introduktion på arbejdspladsen, kolliderede det med ressourceforståelsen ønske om at se disse medarbejdere som ligeværdige individer med værdifulde ressourcer. De særlige foranstaltninger vanskeliggjorde inddragelsen i arbejdspladsens fællesskab.

#### To velkendte optikker

Jeg mener, det giver god mening at søge at kombinere ligestillingsforståelsen og ressourceforståelsen, men vi bliver nødt til at finde nogle andre måder at gøre det på end de ovennævnte eksempler, hvor jeg nærmere synes de bliver blandet. Jeg synes selv det er svært at lykkes med at balancere ligestillingsforståelsen og ressourceforståelsen i praksis, og samtidig mener jeg, at det er den eneste farbare vej i den brede mangfoldighedstilgang.

Denne opdeling i to forskellige sociale mekanismer kan føres langt tilbage i managementteorien, og jeg mener, der er hjælp at hente til mangfoldighedsfeltet. Frederick Herzberg flyttede for eksempel hegnspele i organisationsteo-

rien, da han med udviklingen af sin motivationsteori i 1960'erne lagde grunden til det udviklingsorienterede syn på medarbejderne (Herzberg 1968). Herzbergs pointe er, at utilfredshed og tilfredshed på arbejdspladsen stammer fra helt forskellige faktorer, og ikke er tilstande på den samme skala. De to sæt af faktorer beskrives således:

1. Fysiske arbejdsforhold, løn, jobsikkerhed og status defineres som vedligeholdelsesfaktorer og de kan skabe utilfredshed, hvis medarbejderne oplever mangler. Der er tale om basale behov og opfyldelsen af dem kan føre til et fravær af utilfredshed, men har kun lidt og/eller forbigående effekt på motivationen og jobtilfredsheden.
2. De arbejdsfaktorer, der kan skabe egentlig og holdbar tilfredshed drejer sig om anerkendelse, ansvar, personlig udvikling, fremskridt, synlige resultater og jobudvikling, og de kaldes motivationsfaktorer.

Mangler i det ene sæt af faktorer kan ikke kompenseres gennem tilfredsstillelse af det andet sæt af faktorer. Mangel på ansvar og anerkendelse kan f.eks. ikke kompenseres gennem højere løn – eller omvendt. Hvis medarbejdere er utilfredse, så bliver de ikke til-

fredse af en helt masse af det, der kan ophæve deres utilfredshed, for det er forskellig indsats der skal til, for henholdsvis at fjerne utilfredshed og at udvikle tilfredshed.

Opfyldes vedligeholdelsesfaktorerne er medarbejderne bragt op på et nulpunkt, for det mindste man kan forlange af arbejdsgiveren er, at sørge for rimelige arbejdsforhold. Men det gør ikke medarbejderne glade eller motiverede til at gøre en ekstra indsats. Så er det derimod motivationsfaktorerne man skal have fat i.

På tilsvarende måde er fraværet af diskrimination det mindste man kan forlange. At fjerne barrierer og ophæve uligebehandling vil bringe de berørte medarbejdere op på et nulpunkt. Der er tale om nogle problemer, der skal løses, men i sig selv vil det ikke frigøre ressourcer eller føre til udvikling. Så er det derimod den anden forståelses tilgang og metoder man skal have fat i. I ressourceforståelsen handler det om indsats, der skal få medarbejdernes kompetencer i brug og inspirere dem til at udfolde deres eget og kollegernes potentiale. Det kan give mennesker en højere selvfølelse og større arbejdsglæde – og øget effektivitet og innovation for virksomheden.

At opnå ligestilling og at udvikle ressourcer er to forskellige meka-

nismer på hver sin skala. Selvfølgelig er der en vis sammenhæng mellem de to på den måde, at vellykket arbejde ud fra ressourceforståelsen vil give medarbejderne øget forståelse og erfaring med hinanden på tværs af forskelle, og dette vil mindske fordomme og stereotyp adfærd – det vil sige diskrimination. På tilsvarende måde kan professionelt arbejde ud fra ligestillingsforståelsen føre til, at der opdages nye ressourcer og fordele ved nye konstellationer. Men det er ikke sådan, at den ene forståelse automatisk fører til den anden.

De to forståelser er dog nemmere at adskille i teorien end i praksis – ligesom Herzbergs to sæt af faktorer også er det – men alligevel tilbyder opdelingen en systematik, der er nødvendig for at få gennemslagskraft og nå resultater i mangfoldighedsarbejdet.

En hensigtsmæssig kombination af de to forståelser vanskeliggøres af, at ligestillingsområdet har en 20 – 30 år lang historie i Danmark, mens ressourcetilgangen på en måde er en ny tilgang. Hertil kommer, at ligestillingsområdet til tider har fået stor offentlig opmærksomhed, fordi diskrimination er et kontroversielt begreb, og ligestilling rokker ved etablerede privilegier. Når menneskers forskelle sættes på dagsordenen, er der derfor en inert, der trækker

*Mangfoldighed fører ikke automatisk til fordele for organisationen og dens medarbejdere, og er ikke et mål i sig selv.*

vores opmærksomhed og sprog i retning af ligestillingsforståelsen, idet der er mange erfaringer og metoder herfra.

Ressourceforståelsen er en ny tilgang, man samtidig bruger den erfaringerne fra innovativ praksis, fra de interpersonelle dele af projektledelse og fra interkulturel ledelse i internationale sammenhænge.

#### Mangfoldighedsledelse i praksis – om at balancere de to forståelser

Jeg synes det giver god mening at arbejde ud fra ligestillingsforståelsen, hvis bare man kalder en spade for en spade og er klar på sine mål og midler. Der er flere områder i virksomhederne og i samfundet i øvrigt, hvor der trænger til at blive gjort en målrettet indsats for at ophæve indirekte diskrimination og øge ligestillingen og demokratiet – tænk bare på uligeløn, overarbejdsløshed blandt seniorer samt lavt uddannelsesniveau og overarbejdsløshed blandt personer med anden etnisk baggrund.

Samtidig mener jeg, at der er et kæmpe potentiale i menneskelig mangfoldighed, som stadig venter på at blive brugt i den private sektor og indenfor det offentlige, og her mener jeg, at mangfoldighedsledelse er nøglen. I min udgave af mangfoldighedsledelse

balanceres ressourceforståelsen og ligestillingsforståelsen, og når jeg rådgiver virksomheder sker det ud fra tre hovedprincipper:

Princip 1:

#### **Mangfoldighed skal ledes**

Mangfoldighed fører ikke automatisk til fordele for organisationen og dens medarbejdere, og er ikke et mål i sig selv. Medarbejdernes forskellighed indeholder både roden til konflikter og til udvikling, så der skal gøres en ledelsesmæssig indsats for at mindske de negative aspekter ved forskellige synsvinkler og styrke de positive sider. Det er en særlig udfordring, at feltet menneskelige forskelle ofte oversvømmes af private holdninger og politiske synspunkter, så mangfoldighedslederen skal hele tiden være professionel og konkret omkring, hvilke handlinger der skal til for at virkeliggøre målet.

Man skal passe på ikke at oversælge budskabet med plusord og idealer, for mangfoldighed både kræver forandring og giver forandring. Ligesom ved andre typer af forandringsledelse kræver mangfoldighedsledelse, at der skabes de rette omstændigheder, så medarbejderne involveres i arbejdet for det overordnede mål. Mangfoldighedslederen må sørge for at invitere til fordomsbrydende aktiviteter, for forandring sker bedst gennem individuel udvikling.

*Mangfoldighedslederen skal hele tiden være professionel og konkret omkring, hvilke handlinger der skal til for at virkeliggøre målet.*



Der skal etableres samarbejde og kommunikation på tværs af forskelle med fokus på opgaven og hinandens kompetencer. Det er nødvendigt med en meningsfuld og tydelig strategi og et godt socialt arbejdsmiljø, og ledelsen må sørge for, at der er sammenhæng mellem vision, mål og metoder, så ikke man blander de to forståelser sammen.

#### **Inspiration til hvordan**

Brug inspiration og metoder fra de interpersonelle dele af teorier og praksis om projektledelse. Et projekt har netop udvikling som mål, og deltagerne er sammensat så de hver især kan bidrage fra forskellige organisatoriske placeringer, uddannelser, erfaringer og specialer. Ledelse af samarbejdet i projektgruppen har fokus på, hvornår det fælles mål understreges, og hvornår og hvordan projektdeltagernes forskellige synsvinkler og kompetencer skal komme til udfoldelse. Der kan også hentes praktiske metoder fra innovationsmiljøerne, måder at fremme innovativ praksis, og fra forskellige typer interkulturel ledelse i internationale sammenhænge.

#### **Inspiration til hvordan**

Ressourceforståelsen skal ikke føre til total individualisering af de unikke individer, men derimod have blik for både det ens og det forskellige. Arbejdspladsens

fællesskab og organisationens samlede opgave er det grundlag, som medarbejderne skal enes om, og som man hele tiden kan søge tilbage til. I nogle situationer er det lighederne, der er mest relevante, og i andre situationer er det forskellene. Det er mangfoldighedslederens udfordring at veksle meningsfyldt mellem det fælles i arbejdspladsens kultur og opgaver, og så værdsættelsen og brugen af medarbejdernes individuelle kompetencer. Det er desuden en god ide med træning i generel interkulturel kommunikation, problemløsning og værdsættende dialog.

#### **Princip 2:**

##### **Gå ind ad "ressource-døren"**

Hvis man vil arbejde med en bred og nuanceret mangfoldighedstilgang skal man tage udgangspunkt i ressourceforståelsen – og samtidig holde et vågent øje med ligestillingen. I praksis arbejder man med ressourceforståelsen ved at sørge for, at arbejdet er koblet med organisationens hovedopgave eller forretningsstrategi, er forankret hos topledelsen og er fokuseret på kompetencer og muligt potentiale. Det er vigtigt, at det ikke blot handler om at øge, men også bruge mangfoldigheden, og det gøres ved kontinuerligt at drøfte, hvilke kompetencer der er nyttige til hvad, og hvilke muligheder der kan ligge i hvilke nye konstellationer. Res-

*Hvis man vil arbejde med en bred og nuanceret mangfoldighedstilgang skal man tage udgangspunkt i ressourceforståelsen – og samtidig holde et vågent øje med ligestillingen.*

sourceforståelsen udbredes ved, at der arbejdes strategisk med sprog og ordvalg. Forskelle er en social konstruktion og ord lægger spor, så derfor er det afgørende, hvordan den professionelle indsats tilrettelægges og omtales.

Ligestillingsområdet skal tages op i anden omgang og på en meget fokuseret måde, for hvis man starter med også at åbne ligestillingsdøren på klem, så tager denne tilgang styringen. Hvis der først er anslået en tone af social ansvarlighed og etniske kulturforskelle, så er det svært at forlade os-dem-tankegangen og oplevelsen af forskelle som et problem og en svaghed.

### **Inspiration til hvordan**

En måde at arbejde parallelt med de to forståelser, er at lade sig inspirere af, hvordan sikkerhedsarbejdet og den daglige ledelsesindsats er adskilt på arbejdspladsen. Det fysiske og psykiske arbejdsmiljø overvåges løbende af en sikkerhedsorganisation, hvor både ledelse og medarbejdere er repræsenteret. Når de opdager uhensigtsmæssige mønstre på arbejdspladsen, flyttes det over i det andet system, og skal løses af ledelsen, og udviklingssamtaler, kompetenceudvikling og daglig ledelse er ledernes opgave. På samme måde kunne man forestille sig, at ligestillingen overvåges af en ligestillingsorganisation

med repræsentanter fra ledelse og medarbejdere. De har til opgave at opfange eventuelle tilfælde af diskrimination og løbende have en diskussion af, om nye tiltag utilsigtet fører til uligebehandling af visse grupper. Diskrimination skal man hele tiden være opmærksom på, for det kan dukke op i nye former, ligesom sikkerhedsproblemer kan det. Selvfølgelig hænger ligebehandling og daglig ledelse tæt sammen, men i en sådan struktur sikres det, at ledelsen og medarbejderne i dagligdagen kan koncentrere sig om ressourcetankegangen, samtidig med at der er stor respekt om ligestillingen.

### **Inspiration til hvordan**

Hvis formålet er en værdig og effektiv integration af mennesker med anden etnisk baggrund, vil det være hensigtsmæssigt at kombinere de to forståelser på den måde, at ligestillingsforståelsen bruges "udenfor" arbejdspladsen, mens ressourceforståelsen bruges på arbejdspladsen. Der skal rekrutteres målrettet og eventuelt bruges positiv behandling for overhovedet at komme i kontakt med den ønskede arbejdskraft, så her skal personalemedarbejderne anvende metoder fra ligestillingsforståelsen til at overkomme barrierer. Når de nye medarbejdere er blevet ansat og skal inddrages i fællesskabet på arbejdspladsen er det derimod ressourceforståelsen,

der skal hentes sprog og metoder fra. Det er vigtigt, at de faglige og menneskelige kompetencer bliver synlige fra starten, så kollegerne ser hinanden som hele personer med mange facetter og bidrag.

Princip 3:

### **Arbejd med flere forskelle ad gangen**

Den brede og nuancerede mangfoldighedstilgang kommer kun ved at arbejde med flere typer af forskelle på en gang – både synlige og usynlige forskelle, tabuiserede og ikke-tabuiserede og individuelle og organisatoriske. Der skal skabes en konstruktiv forskelskultur, hvor man taler åbent om forskelle og ligheder og udvikler sproget, så det bliver nemmere at arbejde professionelt på de forskellige niveauer. Det er en god ide at tage udgangspunkt i virksomhedens erfaringer med at nyttiggøre forskelle, på den måde at man fremhæver processerne og sætter nye ord på for eksempel projektarbejde, tværfagligt samarbejde og samarbejde på tværs i organisationen. Der skal arbejdes med de dimensioner af forskelle, som er relevante for både medarbejdere og virksomhed, for her mødes medarbejdernes ønske om mening og egne udviklingsmuligheder med organisationens rationale og strategi.

Det nytter ikke bare at kombinere

ligestillingsindsatsen for forskellige minoritetsgrupper, så man for eksempel både arbejder med køn, alder, handicap og etniske baggrund, for det fastholder arbejdet i ligestillingsforståelsen. Desuden vil det give en opdeling i et A-hold og et B-hold med hvad dertil hører af negative konsekvenser for samarbejdet, arbejdsmiljøet og effektiviteten. Koblingen vil formentlig give en øget forståelse af, at minoritetsgrupper er udsat for de samme sociale mekanismer på arbejdspladsen, og at der er synergi at hente i et samarbejde, men det bringer ikke automatisk arbejdet videre over i ressourceforståelsen.

### **Inspiration til hvordan**

Nogle gange kan der være grund til at målrette nogle aktiviteter til enkelte grupper, og her er det vigtigt at give de pågældende personer mulighed for selv drøfter deres ønsker og behov, i stedet for at organisationen definerer deres behov for dem. Det kan gøres ved fokusgruppeinterview eller i netværk, og det kan eventuelt forberedes eller suppleres med spørgeskemaundersøgelser.

Aktiviteter for en enkelt gruppe er en balancegang, hvor det skal undgås, at de fremhæves for meget på denne enkelte dimension og får mere opmærksomhed end godt er, for det kan føre til, at de berørte personer lægger afstand til de aktiviteter, der egentlig var

beregnet på at hjælpe dem. Desuden skal det undgås, at der skabes modstand hos andre personer, fordi de synes, at de berørte får for meget opmærksomhed, mens de selv bliver overset. Man gør folk en bjørnetjeneste ved at grave grøfterne dybere, og derfor skal enhver medarbejder kontaktes på flere dimensioner af sin personlighed. Det vigtigt, at enhver aktivitet klart udspringer af den overordnede strategi for organisationen og sættes i sammenhæng med de andre tiltag, der er i gang for at bruge forskelle konstruktivt. Den følelsesladede spænding fra de ”traditionelle” forskelle må aflades, og forskellene betragtes mere nøgternt. Det handler om at arbejde med mangfoldigheden på en måde, så det bliver relevant for alle involverede, og så alle medarbejdere føler, at de hører lige meget med i virksomheden.

### **Inspiration til hvordan**

Hvis en organisation er præget af en ”dem og os” tankegang, og der er for meget fokus på én forskel, er det meget svært at vinde forståelse for ressourcetankegangen. Måske er nogle medarbejdere fastholdt i deres anderledeshed, fordi virksomheden har rekrutteret dem til en bestemt type arbejde, eller måske føler nogle sig ubehageligt fremhævede, fordi der har været en indsats for at ophæve uligestilling. Det er nødvendigt at komme væk fra den stereo-

type opdeling i udseender og baggrunde, og det kan gøres ved at fremhæve kompetencer og fordelene ved andre menneskelige dimensioner. Man kan fremhæve personlighedsforskelle ved at introducere en typologi (for eksempel Myers-Briggs Type Indicator, MBTI), der giver medarbejderne et positivt sprog på de forskellige personlige kompetencer. Personlighedstyperne vil vise sig at gå på kryds og tværs af de hidtidige opdelinger i ”dem og os”, og vil introducere nye alliancer og måder at bruge forskelle på. En anden mulighed er at arbejde med tværorganisatoriske initiativer, der sætter fokus på de funktionelle og faglige baggrunde, og på hvordan disse kompetencer bedre bringes i spil. Dette går forhåbentlig også på tværs af den nedgroede opdeling, så opmærksomheden flyttes til flere slags forskelle.

### **Afslutning**

Min praksis har vist mig, at vi langt fra er færdige med at forstå, hvad mangfoldighed og mangfoldighedsledelse er i Danmark. Der bliver talt meget, startet projekter og afholdt konferencer og det er tydeligt, at mangfoldighed er blevet et plusord. Det betyder uheldigvis, at man er holdt op med at spørge ind og analysere ordets betydning og anvendelsesmuligheder, og så er der fare for, at begrebet udhules og slides op. Jeg mener vi er i en opmærksom-

hedsfase, hvor der er grund til at stoppe op og analysere de første erfaringer og reflektere over, hvordan mangfoldighedsarbejdet skal styrkes i den næste periode. Det er vigtigt, at mangfoldighedsbegrebet ikke bliver brugt på tilfældig vis, men tages alvorligt og afklares. Begrebet former vores forståelse af processen og har stor indflydelse på, hvilke strategier og metoder vi udvikler og vælger, og kommer dermed til at afgøre hvilke resultater, der kommer ud af indsatsen.

Artiklen er tidligere bragt som afsnit i bogen *Med kurs mod mangfoldighed? Begreber og praksis i integrationsindsatsen*. Red. af Margit Helle Thomsen, Hans Reitzels forlag oktober 2004

#### Litteratur

- Florida, Richard: *The Rise of the Creative Class*. Perseus Books Group 2002.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter & Annette Kamp: *Mangfoldighedsledelse – mellem vision og praksis*. Soåalforskningsinstituttet, 2003.
- Herzberg, Frederick: *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review, 1968.
- Jacobs, B., D.C. Lützen & E. Plum: *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi – på vej mod den inkluderende organisation*. Gyldendal Uddannelse, 2001.
- Justesen, Susanne: *Innoversity – a study of the dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity*, Working Paper, Institut for Ledelse, Politik & Filosofi. Handelshøjskolen i København 2001. Se også [www.innoversity.org](http://www.innoversity.org)
- Kroeger, Otto og Janet M. Thuesen: *Type Talk At Work*. Dell Trade Paperback, 1992. (Om brug af Myers-Briggs Type Indicator – MBTI)
- Loden, M. & J. Rosener: *Workforce America! Managing Employee Diversity As a Vital Resource*. Irwin Professional Publisher, 1991.
- Pedersen, Anette Steen & Elisabeth Plum: *Den inkluderende organisation – en integreret forretningsstrategi*, afsnit i Børsens Ledeshåndbog 2002.
- Pedersen, Anette Steen & Elisabeth Plum: *Strategisk Mangfoldighed – et svar på nye udfordringer i offentlig ledelse*, afsnit i Børsens Ledeshåndbog om Offentlig Ledelse 2002.
- Plum, Elisabeth: *Evaluering af Projekt etnisk rekruttering*, EU, Information, Politiken, Jyske Vestkysten, Sjællandske Medier og DR, 2003 [www.miapris.dk](http://www.miapris.dk) – Institut for Mennekerettighedens kampagne for den nye ligestillingslovgivning.