



Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN

D/E/A

MANGFOLDIGHEDSMANIFESTET
– PRINCIPPER OG PRAKSISSE
FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

KOLOFON

Forfatter: Sine Nørholm Just, CBS og Mikkel Bülow Skovborg, DEA

Udgiver: DEA, Danmarks ErhvervsforskningsAkademi

Tryk: Rødgaard Grafisk

Dato for udgivelse: Februar 2008

Design: IdentityPeople / leoglyhne.dk

ISBN: 9788790772093

MANGFOLDIGHEDSMANIFESTET
– PRINCIPPER OG PRAKSISSE
FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

INDHOLD

FORORD	5
1. HOVEDRESULTATER	6
1.1. MANGFOLDIGHED OG MANGFOLDIGHEDSLEDELSE	6
1.2. MANGFOLDIGHED SOM POLITIKOMRÅDE, VIRKSOMHEDSPRAKSIS OG FORSKNINGSFELT	6
1.3. PRINCIPPER FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE.....	8
1.4. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE I PRAKSIS	8
1.5. RAPPORTENS OPBYGNING.....	8
2. MANGFOLDIGHEDENS MANGFOLDIGHED	9
2.1. MANGFOLDIGHED – FRA DEN SNÆVRE TIL DEN BREDE DEFINITION.....	10
2.2. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE – FRA PARAMETRE TIL HANDLING.....	11
3. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM POLITIKOMRÅDE, VIRKSOMHEDSPRAKSIS OG FORSKNINGSFELT	14
3.1. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM POLITIKOMRÅDE	14
3.2. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM VIRKSOMHEDSPRAKSIS.....	15
3.3. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM FORSKNINGSFELT.....	16
4. PRINCIPPER FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE	18
4.1. LIGHEDER OG FORSKELLE	18
4.2. STRUKTURER OG AKTØRER	20
4.3. GRUPPER OG INDIVIDER	20
4.4. PROBLEMER OG POTENTIALER.....	21
4.5. FRA PRINCIP TIL PRAKSIS.....	22
5. PRAKSISSE	23
5.1. REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE	23
5.2. VIRKSOMHEDSKULTUR OG VÆRDIBASERET LEDELSE.....	26
5.3. KREATIVITET OG INNOVATION.....	30
5.4. MANGFOLDIGHEDSLEDELSENS VÆRKTØJSKASSE	32
6. EN MANGFOLDIG FREMTID?	35
6.1. SAMMENHÆNGE MELLEM PRINCIPPER OG PRAKSISSE – HVAD ER STATUS?	35
6.2. UDFORDRINGER OG MULIGHEDER – HVOR KAN DER SÆTTES IND?	36
7. LITTERATUR.....	38

MANGFOLDIGHED PÅ DAGSORDENEN

Mangfoldighedsledelse er et forholdsvis nyt fænomen i Danmark, men et fænomen, der har potentiale til at vende de udfordringer, mange virksomheder står overfor, til forretningsmæssige fordele. Øget konkurrence om arbejdskraft og markedsandele, behov for konstant udvikling og fornyelse, større forventninger til arbejdsmiljø og social ansvarlighed; disse forskellige krav kan honoreres ud fra et mangfoldighedsperspektiv. Mangfoldighedsledelse tager udgangspunkt i, at medarbejdernes forskelligheder er potentielle ressourcer, der kan være med til at øge arbejdsglæden, kreativiteten og konkurrenceevnen i virksomheden.

CBS, Copenhagen Business School og DEA, Danmarks ErhvervsforskningsAkademi vil gerne bidrage til, at mangfoldighedsledelse for alvor kommer på dagsordenen som virksomhedspraksis, som politisk indsatsområde

og som forskningsfelt. Derfor arrangerede vi den 13. november 2007 en konference, der havde til formål at undersøge, hvad mangfoldighedsledelse er, hvordan denne ledelsesform bedst kan praktiseres, og hvad resultaterne af mangfoldighedsledelse kan være, når der arbejdes hermed i virksomheder og offentlige institutioner.

Sine Nørholm Just fra CBS og Mikkel Bülow Skovborg fra DEA har på baggrund af konferencen udarbejdet denne rapport om mangfoldighedsledelse; Sine Nørholm Just (snj.ikk@cbs.dk) er rapportens hovedforfatter. Konklusioner og anbefalinger bygger på oplægsholdernes og de øvrige konference-deltageres bidrag, og vi har suppleret med fakta og pointer fra eksisterende undersøgelser og andre kilder, hvor det har været relevant. Vi takker alle for de spændende indlæg og den aktive deltagelse i diskussioner og workshops.



1

HOVEDRESULTATER

Resultaterne af konferencen kan inddeles i to hovedgrupper: overblik og anbefalinger. Vi fremlægger informationer og forslag i forhold til fire hovedområder: 1) begreberne mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, 2) anvendelsen af begreberne som politikområde, virksomhedspraksis og forskningsfelt, 3) principper for mangfoldighedsledelse og 4) mangfoldighedsledelse i praksis.

1.1. MANGFOLDIGHED OG MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Med hensyn til kortlægningen af mangfoldighedsledelse er det tydeligt, at vi har at gøre med et område, der lever op til sit navn – mangfoldighedsledelse er i sig selv ekstremt mangfoldig og mangetydig. Begrebet mangfoldighed kan bruges i en snæver og en bred forstand.

- Det snævre mangfoldighedsbegreb: forskelle i social identitet bundet til de seks parametre køn, alder, etnicitet, religion, seksualitet og handicap
- Det brede mangfoldighedsbegreb: alle de sociale, organisatoriske, erfaringsmæssige og personlige faktorer, der kan tænkes at have indflydelse på, hvordan mennesker fungerer i en arbejdssituation

Vi anbefaler den brede definition af mangfoldighed.

Mangfoldighedens mangfoldighed gælder også for mangfoldighedsledelsen, hvor der er mindst tre forskellige motiver for at arbejde med feltet:

- Lovgivning
- Moral
- Økonomi

Vi argumenterer for, at alle tre motiver skal kombineres i en samlet strategi.

På samme måde viser vi, at mangfoldighedsindsatsen kan inddeles i tre faser:

- Rekruttering
- Fastholdelse
- Udvikling

Den bedste strategi inkluderer alle tre faser.

1.2. MANGFOLDIGHED SOM POLITIKOMRÅDE, VIRKSOMHEDSPRAKSIS OG FORSKNINGSFELT

Politiske institutioner og virksomheder er i øjeblikket ved for alvor at få øjnene op for mangfoldighedsledelsens potentiale. Der er en tendens til, at man på det politiske plan bevæger sig fra et fokus på antidiskrimination, der udmønter sig i lovgivning, til en mere aktivistisk linje, hvor der også lægges vægt på, at mangfoldighed er en positiv

ressource. Det overvejes nu, hvordan man med politiske redskaber kan være med til at fremme anvendelsen af mangfoldigheden som ressource. Vi anbefaler, at man fortsætter denne politiske kurs og mener, at det især er relevant at arbejde videre med:

- Relationen mellem antidiskrimination og mangfoldighed som ressource
- Relationen mellem lovgivning og andre politiske redskaber
- Relationen mellem politiske initiativer og virksomhedspraksisser
- At synliggøre de positive effekter af mangfoldighedsledelse over for virksomheder, herunder relationen mellem konkrete tiltag og varige resultater

Hvad angår mangfoldighedsledelse som virksomhedspraksis, er der i dag en overvægt af tiltag, som tager form af afgrænsede projekter snarere end permanente processer og strategier. Det skyldes, at mangfoldighedsledelse fortsat er et nyt fænomen i Danmark, og at de fleste virksomheder har fokus på, hvordan de kan blive mangfoldige og hvordan de kan forankre mangfoldigheden, når den først er opstået.

Derfor anbefaler vi, at man især arbejder videre med:

- At integrere mangfoldigheden som et permanent element i den samlede ledelsesstrategi
- At gøre mangfoldighedsledelse til et spørgsmål om udvikling såvel som om rekruttering og fastholdelse
- At inddrage alle medarbejdere i mangfoldighedsindsatsen
- At anvende mangfoldigheden som en positiv ressource

Forskningen i mangfoldighedsledelse er tæt forbundet med mangfoldighed som praksis og fokuserer derfor typisk på, hvordan mangfoldighed kan og bør praktiseres. Vi anbefaler, at denne tætte forbindelse bevares, men at der også lægges vægt på at give

mangfoldighedsledelsen et stærkere teoretisk fundament. Forskning i mangfoldighedsledelse er qua dens brede sigte også omfattet af mange forskellige fagområder og fordrer derfor en tværdisciplinær indsats. Forskningen i mangfoldighedsledelse bør derfor fokusere på:

- Udredning og styrkelse af det teoretiske grundlag for mangfoldighedsledelse
- Udvikling af en tværfaglig tilgang til analyse og vurdering af konkrete mangfoldighedstiltag

På baggrund af de tendenser, der gør sig gældende i virksomhederne og fra politisk hold, er der desuden behov for forskningsmæssige bidrag til en større forståelse for:

- Overgangen fra konkrete projekter til permanente indsatser – hvordan kan mangfoldighedsledelse integreres i virksomhedernes strategiske arbejde?
- Mangfoldighed som ressource – hvilke arbejdsformer og processer understøtter mangfoldigheden og muliggør den aktive anvendelse af den?
- Langsigtede konsekvenser af mangfoldighedsledelse – hvad betyder mangfoldigheden for virksomheder og medarbejdere?

1.3. PRINCIPPER FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Vi har identificeret en række principper, der udgør det underliggende og ofte udtalte grundlag for mangfoldighedsledelse. Disse principper tager form af spændingsfyldte begrebspar:

- Ligheder og forskelle
- Strukturer og aktører
- Grupper og individer
- Problemer og potentialer

Det kan være fristende at ignorere de modstridende begreber eller at forsøge at opløse spændingerne ved at vælge en side af hvert par, men vi mener, at man kun kan skabe et godt grundlag for mangfoldighedsledelse ved at anerkende og anvende de principielle spændinger. Spændingerne er så at sige indbyggede i selve mangfoldighedstanken, og de kan ikke tænkes væk, men må tværtimod inddrages aktivt i mangfoldighedsindsatsen.

1.4. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE I PRAKSIS

Endelig har vi undersøgt en række eksempler på, hvorledes virksomheder arbejder med mangfoldighedsledelse i praksis. De er inddelt i tre dimensioner:

- Rekruttering og fastholdelse
- Virksomhedskultur og værdibaseret ledelse
- Kreativitet og innovation

For hver dimension identificerer vi en række anbefalelsesværdige praksisser, men vi konkluderer samtidig, at ingen dimension eller praksis kan stå alene. Den succesfulde mangfoldighedsledelse må kombinere forskellige praksisser fra alle dimensioner. Desuden konstaterer vi, at man kan lære meget af andres erfaringer, men at de eksisterende praksisser altid må tilpasses den konkrete kontekst. Derfor er det afgørende, at den enkelte virksomhed udvikler sin egen integrerede strategi.

Vi konkluderer, at den fremtidige indsats især bør koncentrere sig om at samle trådene. Dermed mener vi, at den enkelte virksomhed, der ønsker at arbejde med mangfoldighed, bør basere sit arbejde på en helhedsbetragtning, der inddrager mangfoldigheden i al dens kompleksitet. Og vi mener, at forskere, politiske aktører og virksomheder i højere grad kan samarbejde, så mangfoldighedsindsatsen bliver udviklet og styrket som et samlet om end vidt forgrenet felt.

1.5. RAPPORTENS OPBYGNING

Rapporten består af fem hoveddele:

- Kapitel 2: Definition af mangfoldighed og mangfoldighedsledelse.
- Kapitel 3: Præsentation af mangfoldighedsledelse som politikområde, virksomhedspraksis og forskningsfelt.
- Kapitel 4: Gennemgang af forskellige principper, der ligger til grund for eksisterende mangfoldighedstiltag, og diskussion af hvilke principper, der er mest velegnede som grundlag for kommende tiltag.
- Kapitel 5: Redegørelse for, hvordan mangfoldighedsledelse er blevet og kan praktiseres, og argumentation for hvilke praksisser, der bør benyttes
- Kapitel 6: Konklusioner i form af en diskussion af forholdet mellem principper og praksis og en præsentation af mulige indsatsområder på det praktiske, det politiske og det forskningsmæssige felt.



2

MANGFOLDIGHEDENS MANGFOLDIGHED

Flere og flere virksomheder får i disse år øjnene op for mangfoldighedsledelse, og de muligheder en øget indsats for at skabe og håndtere mangfoldighed i virksomheden kan føre med sig. Som Europa-Kommissionen (2005) for nogle år siden dokumenterede, tager virksomhederne mangfoldighedsperspektivet til sig af både lovmæssige, etiske og forretningsmæssige grunde, og hvad angår det forretningsmæssige perspektiv, er det især ønsket om at skabe et bredere rekrutteringsgrundlag, at forbedre sit image og at øge sin innovationskraft og sine markeds muligheder, der driver værket.

An increasing number of European companies are adopting diversity and equality strategies, not only for ethical and legal reasons but also for the business benefits they are expected to deliver. Among the most important of these benefits are enhanced employee recruitment and retention from a wider pool of high quality workers, improved corporate image and reputation, greater innovation and enhanced marketing opportunities.

- European Commission 2005: 5

For nylig har Forsknings- og Innovations-

styrelsen sat tal på den øjeblikkelige mangfoldighed i Danmark og undersøgt, hvilke effekter mangfoldighed kan have for virksomhederne. Undersøgelsen viser blandt andet, at det fortsat ikke er den store mangfoldighed, der præger de fleste danske virksomheder.

Status for mangfoldighed

- *Kun mellem 20 og 30 pct. af de beskæftigede i højteknologiske sektorer i Norden er kvinder.*
- *De nordiske lande ligger – med undtagelse af Sverige – under OECD-gennemsnittet, når det gælder om at rekruttere videnarbejdere fra udlandet.*
- *Tal for erhvervsfrekvens peger på, at kun ca. to ud af tre (67 pct.) mænd med anden etnisk baggrund er på arbejdsmarkedet i de nordiske lande, mens det gælder fire ud af fem (80 pct.) i USA for samme gruppe.*
- *En EU-undersøgelse peger på, at halvdelen af virksomhederne i EU har erfaring med mangfoldighedsledelse. Men kun få virksomheder håndterer mangfoldighed professionelt.*

- Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 12

Desuden viser undersøgelsen, at øget mangfoldighed giver en række fordele, der både kan aflæses på virksomhedernes bundlinje og i forhold til medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsplads.

Effekter af mangfoldighed

- *60 pct. af de medarbejdere, som arbejder i virksomheder præget af diversitet, er engagerede i deres arbejde, mod kun 11 pct. af de medarbejdere, der arbejder i virksomheder med lidt diversitet.*
- *En dansk virksomhed med en kvinde som administrerende direktør har i gennemsnit en bruttoavance, der er 4 pct. point højere end bruttoavancen i en virksomhed ledet af en mand.*
- *Virksomheder med kvinder i bestyrelsen er mellem 18 og 69 pct. mere profitable end gennemsnittet for Fortune 500-virksomheder inden for deres brancher.*
- *Godt otte ud af ti arbejdspladser eller virksomheder, der har erfaring med at have nydanskere ansat, har overvejende gode eller meget gode erfaringer med ansættelsen.*
- *48 pct. af ingeniørledere, der har haft en videnarbejder fra udlandet ansat, siger, at kulturforskelle giver ny viden. 23 pct. mener ikke, det giver særlige fordele at have udlændinge ansat.*

- **Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 19**

Der er altså god grund til at arbejde med mangfoldighedsledelse, men det er også vigtigt at gøre sig klart, hvad mangfoldighedsperspektivet egentlig indebærer, hvilket vi vil undersøge i det følgende.

2.1. MANGFOLDIGHED – FRA DEN SNÆVRE TIL DEN BREDE DEFINITION

Mangfoldighed refererer til variationen mellem mennesker i en given social sammenhæng, fx på en arbejdsplads, men hvad dækker

'variation' egentlig over? Er mangfoldighed forskelle i social og kulturel baggrund (Cox & Beale 1997: 1)? Eller skal vi også inkludere variationen i personlige egenskaber og kompetencer, når vi søger at indkredse mangfoldigheden (Jackson & Ruderman 1995: 3)? Hvad er mest hensigtsmæssigt, et bredt begreb, der rummer alle mulige former for forskellighed, eller en snævrere forståelse, som bygger på udvalgte forskelle?

Den snævre definition af mangfoldighed tager udgangspunkt i sociale kategorier. Mangfoldigheden måles ud fra, hvor mange forskellige grupper, der er til stede i den sociale sammenhæng altså i virksomheden. De vigtigste parametre falder her sammen med de såkaldte beskyttelseskræfter: køn, alder, etnicitet, handicap, religion og seksualitet (se fx definitionen på www.lige07.dk). Her svarer mangfoldighed altså til de dimensioner, der er beskyttede af antidiskriminationslovgivningen. Det handler om, hvorvidt og i hvor høj grad de forskellige demografiske grupper er repræsenteret i virksomheden.

Vores tidligste indsats handlede om ligestilling mellem mænd og kvinder, men i dag arbejder vi med en bred definition af mangfoldighed, hvor også dimensioner som for eksempel uddannelse og personlighed indgår. Vi har i øjeblikket tre særlige indsatsområder: køn, etnicitet og livsfaser. Det er de områder, vi især bruger ressourcer på, men det udelukker ikke, at de andre dimensioner inddrages.

- **Birgitte Bruun, Nykredit**

Fra dette snævre fokus kan man udvide mangfoldighedsbegrebet til at rumme andre forhold som for eksempel uddannelse, erhvervs erfaring og stillingsniveau, der peger på de professionelle grupper, som er repræsenteret i virksomheden (Jackson & Rudermann 1995: 3). Den bredest mulige

definition af mangfoldighedsledelse inkluderer desuden faktorer som den enkeltes personlighed og hans eller hendes kompetencer og værdier, faktorer der primært knytter sig til individet og ikke kan føres direkte tilbage til medlemskab af den ene eller anden gruppe (McGrath, Berdal & Arrow 1995: 23). Virksomhedens samlede mangfoldighed er i denne bredeste forstand lig summen af alle de mange forskellige træk, som hver enkelt medarbejder besidder. Det er ikke blot særlige medarbejdergrupper, der skaber mangfoldighed ved at være forskellige fra resten, men hver eneste medarbejder, med sine unikke kompetencer og ressourcer bidrager til mangfoldigheden.

Mangfoldighed skal forstås meget bredt; det er også for eksempel personlighed og uddannelse. Vi er kedede af, at det nogle gange bliver til integration alene.

- **Bolette Christensen, Dansk Industri**

Socialitet	Profession	Individualitet
Køn	Uddannelse	Personlighed
Alder	Erhvervs erfaring	Værdier
Etnicitet	Stillingsniveau	Kompetencer
Handicap		
Religion		
Seksualitet		

Figur 1: Mangfoldighedsparametre

Der er fordele og ulemper ved både den snævre og den brede definition. På den ene side bliver mangfoldighed, når man arbejder ud fra de seks beskyttelseskriterier, og målsætningen er antidiskrimination, en forholdsvis fast og håndterbar størrelse. Ud fra denne definition er det ikke vanskeligt at afgøre, hvordan man fremmer mangfoldigheden i en virksomhed – det handler simpelthen om at øge andelen af medarbejdere, der repræsenterer en eller flere af de omtalte grupper. På den anden side er mangfoldighedsperspektivets største styrke nok, at det tager men-

nesket alvorligt, og denne styrke kommer ikke til sin fulde ret, når man inddeler efter sociale kategorier i stedet for at se på hver enkelt som et unikt individ. Når der bliver flere og flere forskelligheder at tage højde for, flere og flere parametre at arbejde ud fra, vanskeliggøres arbejdet med mangfoldighed, men indsatsen kan også blive så meget desto mere berigende for organisationen. Derfor mener vi, at den brede definition, der inkluderer alle de forskellige træk, som gør hver enkelt medarbejder til noget særligt, er den mest løfterige af de to definitioner. Den brede definition har med sit udgangspunkt i individet også den fordel, at det ikke udelukker, at man også inddrager sociale kategorier, mens et udgangspunkt i grupper kan føre til kassetænkning, som er mere vanskelig at tilpasse til den enkelte.

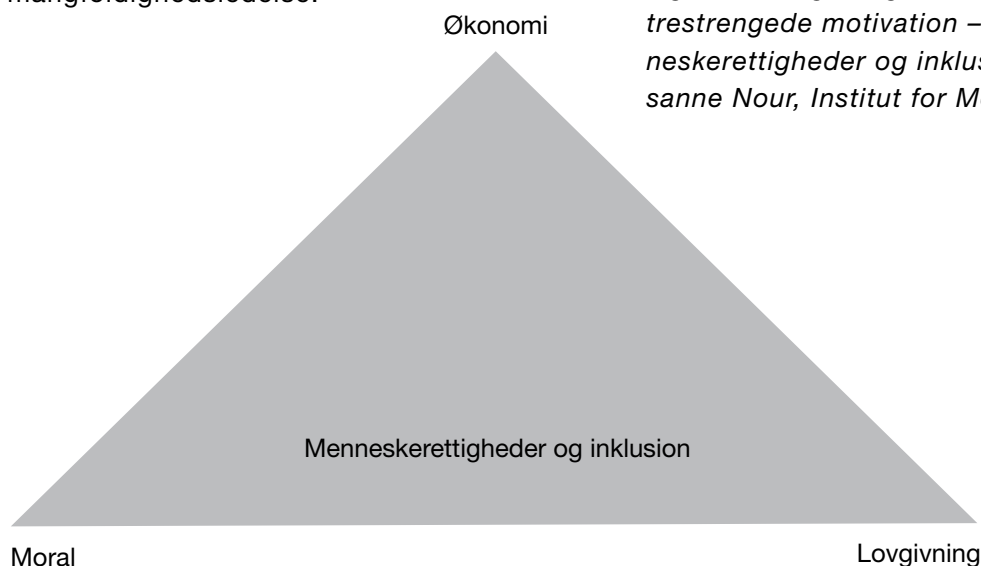
2.2. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE – FRA PARAMETRE TIL HANDLING

Mangfoldighed er altså variationen mellem mennesker i bredest mulig forstand. Der kan i forskellige tilfælde være grund til at fokusere på den ene eller anden parameter, og alle mangfoldighedens sider kan næppe tilgodeses med en og samme praksis, men det er vigtigt at holde fast i den brede definition. Mangfoldighed er summen af alle mulige forskelligheder, og mangfoldighedsledelse inkluderer alle medarbejdere, ikke kun minoriteterne og de udsatte grupper. Men hvad er da mangfoldighedsledelse, og hvordan praktiseres den?

Mangfoldighedsledelse er [...] en strategisk proces, hvor der arbejdes målrettet med at skabe udvikling og resultater gennem sammensætning og ledelse af en mangfoldig medarbejdergruppe, der besidder en bred vifte af kompetencer, perspektiver og personligheder.

- **Nour & Thisted (red.) 2005: 20**

Der er i litteraturen generel enighed om, at mangfoldighedsledelse er og bør være en forretningsmæssigt motiveret strategi. Der er godt nok også et socialt motiv om at skabe et rummeligt arbejdsmarked, ligesom virksomhederne skal leve op til lovgivningens krav om ikke at diskriminere nogen. Mangfoldighedsledelse kommer imidlertid først for alvor til sin ret, hvis man går ud fra, at indsatsen vil være fordelagtig for virksomheden. Mangfoldighedsledelse rummer en trestrengt motivation, og det er afgørende, at der spilles på alle strenge. Man kan argumentere for, at de tre strenge holdes sammen af menneskerettigheder og inklusion, idet disse to motiver kan siges at udgøre et fælles fundament for og målsætning med indsatsen uanset den mere konkrete motivation. Man kan dog også argumentere for, at det økonomiske motiv er vigtigst, fordi mangfoldigheden ikke rigtigt bliver opfattet som noget positivt, før man kan se gevinsten af den. Endelig kan man hævde, at menneskerettigheder og inklusion, økonomi, moral og lovgivning er ligeværdige motiver; de er alle nødvendige, men ikke tilstrækkelige betingelser, og kun hvis samtlige er til stede, har man fundamentet for god mangfoldighedsledelse.



Mangfoldighedsledelsens trestrengede motivation har flere konsekvenser: For det første er det problematisk, hvis man praktiserer mangfoldighedsledelse ud fra en holdning om, at det er kvinderne, de handicappede, indvandrerne og så videre, der har et problem, når de ikke kan komme ind på arbejdsmarkedet. I stedet må man se det som virksomhedernes problem, at de endnu ikke har opdaget disse gruppers potentialer og ikke har formået at inkludere dem i arbejdsstyrken. Der er behov for at arbejde aktivt med at inkludere folk med forskellige synspunkter og kompetencer og at anvende forskellene i det daglige arbejde.

Vi har tendens til at opfatte det som de ekskluderede gruppers problem, at de ikke kan få arbejde. I stedet bør vi se det som virksomhedernes problem, at de ikke kan få øje på den arbejdskraft, der faktisk er til rådighed.

– Annette Risberg, CBS

Figur 2: Mangfoldighedsledelsens trestrengede motivation – her med menneskerettigheder og inklusion i centrum (Susanne Nour, Institut for Menneskerettigheder)

For det andet er mangfoldighedsledelse en langsigtet strategi; man kan ikke regne med, at en mangfoldighedsindsats giver gevinst nu og her, og det er ikke nok at iværksætte konkrete projekter. I stedet må mangfoldighedsperspektivet forankres dybt i virksomheden, tænkes ind i værdigrundlaget og inddrage både ledere og medarbejdere. Hvis mangfoldigheden skal give afkast, skal den forankres i virksomhedens kultur.

Hvis mangfoldigheden skal i spil, kræver det en langsigtet strategi, en kulturforandring i virksomhederne.

- Annette Kamp, RUC

For det tredje er det ikke nok at skabe en mangfoldig medarbejderstab og en inkluderende virksomhedskultur, der skal også skabes arbejdsformer og -processer, som bringer mangfoldigheden i spil. Dette er den sværeste, men også den vigtigste ledelsesopgave; holdning og handling skal gå hånd i hånd. Mangfoldighedsledelse består selvfølgelig både i at iværksætte særlige kampagner og projekter for at skabe mangfoldighed og i at tage initiativer, der beskytter mod diskrimination i dagligdagen og forbedrer arbejdsmiljøet. Mangfoldighedsledelse handler dog i sidste ende om at udfolde den enkeltes unikke ressourcer i det daglige arbejde. For at det kan ske, er der brug for ledelsesformer, som gør det muligt at omsætte mangfoldigheden fra et latent potentiale til organisatoriske handlinger.

Det er ikke nok, at mangfoldigheden er til rådighed; den skal også anvendes.

- Susanne Justesen, Innoversity

Arbejdet med mangfoldighedsledelse kan groft inddeles i tre faser: rekruttering, fastholdelse og udvikling. For at høste det fulde udbytte af mangfoldigheden må man arbejde

med alle faserne, men i Danmark har indsatsen ofte koncentreret sig om rekruttering og eventuelt fastholdelse. Det kan skyldes, at mangfoldighedsledelse endnu er et relativt nyt bekendtskab, og at indsatsen på disse to områder er mere håndgribelig end udviklingsindsatsen. Det er imidlertid vigtigt, at mangfoldigheden bliver en integreret del af virksomhedens overordnede værdigrundlag såvel som af de konkrete arbejdsprocesser. Det er kun, hvis mangfoldigheden faktisk inddrages i arbejdet, at man bevæger sig fra at imødegå diskrimination ud fra et ønske om at være lovlydig og socialt ansvarlig til at bruge forskelligheden produktivt til forbedring af virksomhedens forretningsmæssige grundlag. Ligesom indsatsen må fordele sig på alle tre faser, må mangfoldighedsledelse også sigte på både den sociale målsætning om at skabe øget mangfoldighed og et inkluderende arbejdsmiljø, og det forretningsmæssige mål om at inddrage alle medarbejdernes forskellige kompetencer og unikke potentialer i arbejdet.

Fase 1	Rekruttering: skabe mangfoldig medarbejderstab
Fase 2	Fastholdelse: skabe godt arbejdsmiljø
Fase 3	Udvikling: inddrage forskellige kompetencer, frigøre medarbejdernes unikke potentialer

Figur 3: Mangfoldighedsledelsens faser



3

MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM POLITIKOMRÅDE, VIRKSOMHEDSPRAKSIS OG FORSKNINGSFELT

Arbejdet med mangfoldighed i virksomhederne kan godt nok defineres som en ledelsespraksis, men dette arbejde er på ingen måde begrænset til den enkelte virksomhed. Tværtimod er der mange forskellige aktører involveret i mangfoldighedsindsatsen: Interesseorganisationer ønsker at promovere mangfoldigheden, politiske institutioner vil skabe rammer og regler for indsatsen, virksomheder søger at anvende mangfoldigheden bedst muligt, og forskere prøver at forstå, hvad det hele drejer sig om. I det følgende vil vi præsentere det politiske, det praktiske og det forskningsmæssige perspektiv på mangfoldighedsledelse.

3.1. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM POLITIKOMRÅDE

Den politiske indsats i forhold til mangfoldighed har traditionelt begrænset sig til antidiskriminationslovgivning, og lovgivningen er da også fortsat et vigtigt fundament for virksomhedernes mangfoldighedspraksis. På det seneste har der imidlertid været tendens til, at også politiske aktører tager et mere aktivt perspektiv på mangfoldighedsledelse. Det gælder for eksempel den nationale or-

ganisation Institut for Menneskerettigheder og interesseorganisationer som Foreningen Nydanske; disse organisationer har med forskellige initiativer i form af blandt andet prisuddelinger og netværksdannelse været med til at sætte mangfoldighed på dagsordenen. Det gælder imidlertid også politiske institutioner, idet EU for eksempel har gjort en aktiv indsats i forbindelse med, at 2007 var europæisk år for lige muligheder for alle. Europa-Kommissionen har som nævnt også tidligere gjort sig bemærket med en rapport, der fremsætter business casen for mangfoldighedsledelse (European Commission 2005). Senest har den danske regering sat fokus på manglen på arbejdskraft – både i den jobplan, statsministeren fremlagde i sin tale til Folketinget den 2. oktober 2007¹⁾ og i det nye regeringsgrundlag (VK Regeringen III 2007). I den førnævnte rapport om innovation og mangfoldighed fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007) lægges der desuden vægt på mangfoldighed som en positiv ressource.

Den største opgave i de kommende år bliver at sikre tilstrækkeligt med hænder og hoveder på arbejdsmarkedet – både i de private virk-

¹⁾ <http://www.stm.dk/Index/dokumenter.asp?o=2&n=0&t=14&d=2930&s=1>

somheder og i de offentlige institutioner.

- **VK Regeringen 2007: 14**

Øget mangfoldighed er ikke kun en udfordring. Mangfoldighed er også en mulighed – en videnressource – som kan give gevinst, hvis det gribes rigtigt an af virksomheder og politiske beslutningstagere.

- **Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 11**

Der synes altså at være lagt op til en mere aktivistisk linje. Som politikområde er mangfoldighed ikke længere udelukkende et spørgsmål om at undgå diskrimination, men i stadig stigende grad også et spørgsmål om, hvordan man fra politisk hold kan medvirke til, at mangfoldigheden udnyttes positivt. Der er dog fortsat i Danmark visse betænkeligheder ved den side af mangfoldighedsledelse, der går i retning af positiv særbehandling.

Mangfoldighedsidealet forstyrrer vores traditionelle måde at tænke på, og det provokerer vores skandinaviske lighedskultur.

- **Betina Rennison, CBS**

Hvor egentlig forskelsbehandling af minoriteter og andre udsatte grupper i forhold til den dominerende majoritet er en integreret del af den oprindelige amerikanske version af mangfoldighedsledelse, sætter man i Danmark som oftest grænsen ved initiativer, der skal opveje skævheder. Ligestilling, ligeværd og nu også positiv anvendelse af forskelle er målsætningen for de politiske initiativer, men positiv særbehandling er ikke på dagsordenen.

3.2. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM VIRKSOMHEDSPRAKSIS

Det praktiske arbejde med mangfoldighedsledelse er først for alvor kommet i gang inden for de seneste år, og det er stadig primært store virksomheder, der har erfaring med mangfoldighedsledelse. Desuden har mang-

foldighedsindsatsen ofte koncentreret sig om rekruttering og fastholdelse, og det er først for ganske nylig, at interessen for alvor har samlet sig om mangfoldighed som en ressource og et udviklingspotentiale. Derfor har mange virksomheder fortsat til gode at gøre deres første erfaringer med mangfoldighedsledelse, andre har endnu ikke fået det fulde udbytte af mangfoldigheden, og for nogle få er mangfoldighedsperspektivet blevet en integreret del af virksomhedens ledelse og strategi.

Der er groft sagt to veje til mangfoldighed: Nogle virksomheder beretter, at de ikke i udgangspunktet har taget særlige initiativer, men gradvist har fået en mere og mere mangfoldig medarbejderstab, og at de i takt med, at mangfoldigheden er steget, er blevet bevidste om den og er begyndt at forholde sig aktivt til den. For andre er den øgede mangfoldighed resultatet af en aktiv indsats, og her er mangfoldighedsledelse blevet indført eksplicit i stedet for at være opstået som en løbende refleksion over den organisatoriske virkelighed.

Vores mangfoldighedsstrategi udspringer egentlig af den måde, vi altid har gjort tingene. Det er først i bakspejlet, at vi rigtigt kan sætte ord på, hvad der er sket.

- **Lene Groth, IKEA**

Vi er involveret i en række projekter. I øjeblikket er der fokus på ansættelse af nydanskere; typisk handler det om højtuddannede, som på grund af sproglige og kulturelle barrierer ikke har kunnet få job.

- **Susanne Schøtt, Finansrådet**

Som en konsekvens af det store fokus på at rekruttere til mangfoldighed og at fastholde den mangfoldige medarbejderskare har en væsentlig del af den bevidste mangfoldighedsindsats været organiseret som projekter. Projekter der typisk sigter mod at inkludere nye typer af medarbejdere i virksomheden, mod at fastholde de nye medarbejdere ved at sikre et godt arbejdsmiljø eller mod at skabe advancementsmuligheder for alle medarbejdere uanset køn, alder, kulturel baggrund, etc. Arbejdet med projekter kan være en god måde at komme i gang med mangfoldighedsledelse, og projekterne kan være med til at skabe synlighed om mangfoldighed i virksomheden. Imidlertid er det vigtigt, at mangfoldighedsledelsen ikke begrænser sig til konkrete initiativer i begrænsede tidsperioder. Mangfoldighedsledelse er ikke noget, der skal overstås, ikke en indsats man bliver færdig med; tværtimod skal mangfoldigheden indarbejdes som en permanent del af virksomhedens kultur og strategi.

Det er vigtigt, at man arbejder med mangfoldighedsledelse som en del af virksomhedens daglige praksis.

- Susanne Nour, Institut for Menneskerettigheder

For at opnå det fulde udbytte af mangfoldigheden, må mangfoldighedsledelsens principper og praksisser være en fast bestanddel af lederens værktøjskasse, og målsætningen om at sikre og anvende medarbejdernes forskelligheder skal være en permanent succesparameter. Man må altså kombinere konkrete projekter med langsigtede strategier, man må have en plan for og redskaber til at sikre mangfoldigheden nu og her, og man må skabe processer og indføre praksisser, som gør det muligt at anvende mangfoldigheden positivt i virksomhedens dagligdag.

3.3. MANGFOLDIGHEDSLEDELSE SOM FORSKNINGSFELT

Forskningen i mangfoldighedsledelse er tæt forbundet med den ledelsesmæssige praksis, og der er således også tale om et relativt nyt forskningsfelt. Det gælder i den oprindelige amerikanske kontekst, hvor interessen kan føres tilbage til opgøret med racediskrimination og segregering, men hvor feltet først tog form som egentlig mangfoldighedsledelse i 1980'erne. Det gælder internationalt, hvor interessen for mangfoldighedsledelse efterhånden har bredt sig fra den amerikanske kontekst til flere og flere forskningsmiljøer rundt om i verden. Og det gælder den danske sammenhæng, hvor der først for alvor kom fokus på feltet omkring årtusindskiftet.

I de senere år er der på dansk grund blevet skrevet flere ph.d.-afhandlinger om emnet (Thisted 2003, Lauring 2005, Justesen 2007), der er udkommet forskningsbaserede rapporter og artikler (fx Hagedorn-Rasmussen & Kamp 2003, Kamp, Bottrup & Larsen (red.) 2004 og Søderberg & Risberg 2007), og der er skrevet bøger, som formidler mangfoldighedsledelsens teorier og anbefalinger til en bredere kreds af praktikere og andre interesserede (Brandt & Hildebrandt 2003, Bason, Csonka & Ejler 2003, Nour & Thisted (red.) 2005). Feltet kan dermed siges at være ved at konsolidere sig.

Der findes mindst otte forskellige italesættelser af mangfoldighedsledelse. Derfor er det vigtigt, at vi er bevidste om, at mangfoldighed kan betyde vidt forskellige ting.

- Betina Rennison, CBS

Vi skal finde ud af, hvornår forskelle gør en forskel, og hvordan vi kan dyrke forskelle som potentiale.

- Susanne Nour, Institut for Menneskerettigheder

Det er et fælles træk for forskningen i mangfoldighedsledelse i både den amerikanske, den internationale og den danske kontekst, at den først og fremmest har fokuseret på, hvordan mangfoldighed kan og bør praktiseres. På den baggrund er der efterhånden opstået en erkendelse af, at mangfoldighedsledelse er underteoretiseret; der ligger mange forskellige principper og antagelser til grund for de forskellige forslag til praksis, og disse principper og antagelser forklares sjældent – måske står de ikke en gang klart for forskeren selv (Nkomo & Cox 1996, Zanoni & Janssens 2004).

Dette problem eksisterer også i den danske sammenhæng, men her er mangfoldighedsledelse så nyt et fænomen som både forsknings- og praksisfelt, at der er mest brug for at indsamle erfaringer. Hvad sker der, når virksomhederne begynder at anvende mangfoldighedsledelsens anbefalinger og værktøjer? Hvilke konsekvenser har mangfoldigheden og ledelsen af den for virksomheder og medarbejdere? Det er først og fremmest på baggrund af empiriske undersøgelser, at den danske teoridannelse om mangfoldighedsledelse kan skærpes, og det er ud fra de konkrete studier og den medfølgende teoriudvikling, at danske forskere kan blive klarere og mere konkrete i deres anbefalinger til, hvordan mangfoldighedsledelse skal praktiseres.

4

PRINCIPPER FOR MANGFOLDIGHEDSLEDELSE

Den bedste form for mangfoldighedsledelse bygger på både et lovgivningsmæssigt, et moralsk og et økonomisk motiv, men den må også tage højde for en række spændinger, der er indlejrede i mangfoldighedstanken som sådan. Disse spændinger udgøres af en række begrebspar: ligheder og forskelle, strukturer og aktører, grupper og individer, problemer og potentialer. Det kan være fristende at løse spændingerne ved at vælge det ene begreb frem for det andet, men derved skaber man et begrænset udgangspunkt for mangfoldighedsindsatsen. Man må i stedet skabe et grundlag, der bygger på alle begreberne og ikke kun anvender dem enkeltvis, men også udnytter spændingerne imellem

Ligheder/forskelle
Strukturer/aktører
Grupper/individer
Problemer/potentialer

Figur 5: Mangfoldighedens spændingsforhold

dem positivt. I det følgende vil vi præsentere de fire begrebslige spændinger og give forslag til, hvordan man kan skabe en mangfoldighedsstrategi, der bygger på en balance mellem begge sider af hvert begrebspar.

4.1. LIGHEDER OG FORSKELLE

Den første og mest generelle spænding handler om, hvorvidt man skal fokusere på alt det, vi som mennesker har til fælles, på lighederne mellem os, eller om man skal opsøge og dyrke forskellene. Mangfoldighedsbegrebet vægter i udgangspunktet forskellene, men som ledelsespraksis handler mangfoldighed også om at skabe fællesskab, om at muliggøre en form for samarbejde, der ikke bare trodser forskelle, men ligefrem bygger på dem. Det er derfor vigtigt, at mangfoldighedsledelse både bygger på det grundlæggende princip, at alle er lige, og på det modsvarende synspunkt, at alle er forskellige.

Den primære årsag til, at mangfoldighedsindsatsen tager udgangspunkt i forskellene er, at vi uden det eksplicitte fokus på forskellighed har en tendens til mere eller mindre ubevidst at orientere os mod lighederne. Det har først og fremmest betydning for arbejdet med rekruttering, hvor der er behov for at gøre op med den såkaldte Rip, Rap og Rup-effekt, som gør, at midaldrende, mandlige, etnisk danske økonomer har tendens til at hyre andre midaldrende, mandlige, etnisk danske økonomer. Denne tendens til at favorisere

folk med en profil, der svarer til ens egen, er ofte uerkendt og fungerer via indgroede kulturmønstre og processer, hvilket den svenske forfatter til En mandschauvinists bekendelser (Engström, 2007) for nylig har givet et interessant indblik i. Det er ifølge Lars Einar Engström ikke nødvendigvis sådan, at mænd bevidst holder kvinder væk fra den øverste ledelse, men kvinder bliver stillet overfor andre betingelser end mænd og bedømmes ud fra andre kriterier, hvilket gør det meget sværere for en kvinde at nå toppen, end det er for en mand.

Tendensen til at gå efter ligheder, når vi ikke direkte går efter forskelle, viser sig også, hvis der faktisk ansættes mange forskellige medarbejdere, men den oprindelige rekrutteringsindsats ikke følges op af et fortsat fokus på mangfoldighed. Hvis mangfoldighedsperspektivet ikke fastholdes, vil forskellene træde i baggrunden, hvilket i første omgang kan være positivt, men i et længere perspektiv kan føre til at forskellene udviskes og forsvinder. Så er den ubevidste ekskludering af dem, der ikke ligner os selv, blot blevet skiftet ud med en anden – ofte lige så ubevidst – strategi, der omformer de anderledes i vores eget billede.

Hvordan sikrer vi os, at mangfoldighedsledelsen ikke undergraver sig selv gennem en assimilering af "det anderledes," hvor forskelligheder nedtones og gøres ens?

- Betina Rennison, CBS

Den del af arbejdet med mangfoldighedsledelse, der inddrager ligheder, handler ikke om at se bort fra forskellene, men om at muliggøre inkludering, bevaring og anvendelse af forskelle ved at skabe et fælles grundlag for mangfoldigheden. For arbejdet med rekruttering betyder det, at krav til ansøgernes faglige kompetencer skal være fælles for alle, således at alle medarbejdere kan be-

trakte hinanden som ligeværdige kollegaer. At lægge fokus på forskellighed i ansættelsen betyder altså ikke, at man skal stille forskellige krav, men tværtimod at man skal sikre, at alle har de samme muligheder for at vise deres faglige kvalifikationer. Nogle gange er det vigtigt at differentiere. For eksempel kan der være tale om en handicappet ansøger, der udelukkende fremstår mindre kompetent på grund af sit handicap – måske en svagtseende person, der vil have brug for en computerskærm med ekstra store typer for at kunne passe sit arbejde. I den situation bør man se bort fra handicappet og efterfølgende anskaffe det udstyr, som kan kompensere for det. Andre gange handler det om netop ikke at forskelsbehandle. Hvis en kvindelig muslimsk ingeniør for eksempel skal bruge halvdelen af jobsamtalen på at forklare, hvordan hun vil have det med at arbejde sammen med sine mandlige kollegaer, har hun netop ikke fået samme mulighed for at demonstrere sine faglige kompetencer som andre ansøgere. Hun kan således fravælges, fordi hun da virkede flink nok, og det lød heller ikke til, at hun ville få de store samarbejdsvanskeligheder, men hvad kunne hun egentlig?

Lige muligheder forudsætter en individualiseret tilgang snarere end, at "vi behandler alle ens." - **Susanne Nour, Institut for Menneskerettigheder**

Når man arbejder i spændingsfeltet mellem lighed og forskellighed, er det nogle gange nødvendigt at tage højde for forskellige udgangspunkter og at behandle (potentielle) medarbejdere forskelligt for derved at skabe lige betingelser for alle. Samtidig er det vigtigt at skabe et fælles udgangspunkt, ligheder som netop gør det muligt at forholde sig positivt til forskellene. Paradoksalt nok skaber man ofte lighed ved at behandle folk forskelligt, samtidig med at ligebehandling kan være en forud-

sætning for at forskelle kommer til udtryk.

4.2. STRUKTURER OG AKTØRER

Begrebsparret struktur/aktør repræsenterer et af samfundsvidenskabens centrale stridspunkter: Er overordnede strukturer som økonomiske skel og andre sociale inddelinger afgørende for samfundsdannelsen, eller er de enkelte aktører selv med til at skabe det samfund, de lever i (Ritzer 1996: 527)? I mere konkret form er det også et afgørende spørgsmål indenfor mangfoldighedsledelse: Er vi nødt til at ændre de strukturelle betingelser for at få forskellige grupper ind på arbejdsmarkedet, eller kan det enkelte individ bane vejen for sig selv? Dette spørgsmål er tæt forbundet med spændingen mellem forskelsbehandling og ligestilling. Hvis de eksisterende strukturer skaber ulighed, er der i første omgang behov for at kompensere for skævhederne. Først når den strukturelle ulighed er ophævet, kan man begynde at behandle alle ens. Hvis det omvendt er den enkelte aktør, der er ansvarlig for sine handlinger og sin livssituation, er den principielle ligebehandling netop måden at sikre, at alle har lige muligheder for at udfolde deres potentiale.

Hvis vi ikke vender blikket mod de strukturelle og organisatoriske faktorer, der begrænser visse gruppers adgang til arbejdsmarkedet, får vi ikke problemerne løst.

- **Annette Risberg, CBS**

Selvom den samfundsvidenskabelige diskussion om forholdet mellem struktur og aktør langt fra er afsluttet, er der i dag en generel enighed om, at strukturer og aktører påvirker hinanden gensidigt, at en forklaring af samfundet må tage højde for både overordnede betingelser og konkrete handlinger. På samme måde må mangfoldighedsledelsen både inddrage struktur- og aktørperspektivet. Målsætningen er, at den enkelte medarbej-

der frit skal kunne udtrykke sine ideer og holdninger, at aktøren skal have maksimalt handlerum, men afskaffelse af strukturelle forskelle kan være en forudsætning for at nå dette mål.

Der kan være et særligt behov for at kompensere for strukturelle uligheder i rekrutteringssituationen, idet mangfoldigheden jo slet ikke har nogen mulighed for at udfolde sig indenfor virksomhedens rammer, hvis der er strukturer, som forhindrer virksomheden i at blive mangfoldig. Det betyder dog ikke, at man skal fokusere på strukturer, når det gælder den eksterne rekruttering, og på aktører, når det gælder den interne fastholdelse og udvikling. Der er også indadtil behov for at undersøge, hvordan strukturerne kan privilegere særlige holdninger og handlinger og dermed være med til at begrænse aktørernes udfoldelse af deres forskellighed, ligesom der eksternt er behov for at fastholde blikket på aktørens evner, således at fokus på den strukturelle ulighed ikke fører til ansættelse af mindre kompetente medarbejdere.

4.3. GRUPPER OG INDIVIDER

Skellet mellem et gruppe- og et individperspektiv hænger i høj grad sammen med spændingen mellem strukturer og aktører. Når vi fokuserer på de strukturelle forskelle, har vi også tendens til at vende blikket mod de grupper, der forfordes eller ligefrem ekskluderes på grund af strukturerne. Dermed fokuserer vi på de forskelle, der er mellem grupper, hvilket samtidig betyder, at vi opfatter alle medlemmer af en gruppe som værende lig hinanden. Omvendt vil et fokus på aktørens muligheder for at påvirke sin egen situation føre til et individperspektiv, hvor den enkeltes særlige egenskaber og karaktertræk vil være i centrum, uanset hvilke grupper han eller hun er medlem af.

Koblingen mellem det strukturelle perspektiv og gruppeperspektivet på den ene side og aktør- og individperspektivet på den anden side hænger også sammen med opdelingen i den snævre og den brede definition af mangfoldighedsledelse. Indsatsen for at fjerne strukturelle forskelle, der udgør barrierer for visse grupper, retter sig naturligt nok mod de grupper, som møder barriererne og som derfor er omfattet af antidiskriminationslovgivningen. Omvendt retter den individualiserede mangfoldighedsindsats sig mod alle medarbejdere og søger efter de faktorer, der giver hver enkelt unikke kompetencer, hvad enten disse faktorer knytter sig til den sociale identitet eller den psykologiske profil.

Da der er uligheder i vores samfund, og det ikke er alle faktorer, der lige let kan genkendes som unikke ressourcer og omsættes til fordele for virksomheden, er der uden tvivl behov for at anvende et gruppeperspektiv i visse faser af mangfoldighedsindsatsen. Strukturer, der diskriminerer grupper, må fjernes for at sikre alle individer det samme frie handlerum. Imidlertid kan det være risikabelt at anvende gruppeperspektivet, fordi det kan føre til en fastlåsning af individerne i deres sociale kategorier. Hvis gruppeperspektivet får denne uheldige drejning, er det faktisk med til at fastholde det individuelle medlem af gruppen i den ofte stereotype position, der var med til at skabe uligheden og diskriminationen til at starte med. Det behøver ikke nødvendigvis at være negative stereotyper, men de kan stadig være lige begrænsende for individet. Generelle opfatelser – for eksempel at kvinder er gode til processer og mennesker eller, at asiater er flittige og pligtopfyldende – kan være lige så begrænsende for det enkelte medlem af de to grupper, som mere negative fordomme.

Mangfoldighedskonceptet bruges ofte om en særlig kategori af mennesker: kvinderne, de etniske minoriteter, de handicappede. Folk puttes alligevel i kasser, og har vi så reelt blik for individet og dets mangfoldige forskelle?
- **Betina Rennison, CBS**

Når mangfoldighedsledelsen køres som projektforløb, er der ofte fokus på en særlig gruppe, og derfor hører man ind imellem om deltagere, der bliver trætte af "at være et projekt" og bare gerne vil behandles som en "almindelig medarbejder." Især kan det være belastende, hvis det store fokus på gruppeidentiteten og de særlige kendetegn, der knytter sig til den, kommer til at overskygge de færdigheder, som har direkte betydning for udførelsen af jobbet. For eksempel ytrer nydanskere, der deltager i integrationsprojekter, ønske om at blive anerkendt på deres faglighed: "se mig som tekniker, ikke etniker."

Man skal altså ikke ansætte en person for, at han eller hun kan repræsentere en gruppe, og man skal heller ikke behandle den enkelte ud fra sine forestillinger om den gruppe, han eller hun tilhører, men i stedet forholde sig til individet. Dette fører imidlertid ikke til, at man udelukkende koncentrerer sig om forskelle; tværtimod kan et fokus på medarbejderne som individer føre til en forståelse af det, vi alle sammen har til fælles uanset, hvilke sociale og demografiske grupper vi tilhører. Dermed kan arbejdet med individuelle karakteristika og kompetencer kombineres med en opmærksomhed på det generelle fællesskab, som netop gør et frugtbart samarbejde muligt, ikke bare på trods af men på grund af forskellene.

4.4. PROBLEMER OG POTENTIALER

Dermed er vi fremme ved et sidste centralt spørgsmål: Er forskellighed et problem, der skal overkommes, eller et potentiale, der skal

anvendes? Her svarer mangfoldighedsledelse i første omgang uden tøven; det er afgørende for arbejdet med mangfoldighed, at man tager udgangspunkt i, at øget forskellighed er en styrke, ikke en byrde. Arbejdet med mangfoldighed handler ikke bare om at gøre plads til forskellighed og dermed overkomme de problemer, der måtte være forbundet med den øgede diversitet, men også om at bruge forskellene positivt. Hvis man ser forskelle som et problem, vil løsningen typisk være at sikre, at de ikke har betydning for arbejdet. Mangfoldighedsledelse prøver netop at gøre det modsatte – at inddrage forskellene i arbejdet.

På trods af dette udgangspunkt i mangfoldighedens potentialer kan man ikke se helt bort fra problemerne. For det første kan de ændrede vilkår, som øget mangfoldighed skaber, give samarbejdsvanskeligheder, som må overvindes. Og for det andet bliver mangfoldighed ikke automatisk en positiv ressource ved, at man hævder, at det er den. Derfor er man nødt til både at være opmærksom på at få løst de problemer, som mangfoldighed kan medføre, og på at få aktiveret mangfoldigheden, få den omsat fra et latent potentiale til en anvendelig og anvendt ressource. Arbejdet med at realisere mangfoldigheden kræver både konkret ledelsesmæssig handling og medarbejderinvolvering – det kræver, at principperne omsættes til praksis.

4.5. FRA PRINCIP TIL PRAKSIS

Mangfoldighed er et bredt og sammensat begreb, hvilket både er begrebets styrke og dets svaghed. Hvis mangfoldighedstanken ikke var kompleks, ville den ikke kunne rumme mangfoldigheden, men kompleksiteten gør det også vanskeligt at implementere mangfoldighedsledelse. Det er vigtigt at gøre sig klart, hvilke principper og målsætninger arbejdet med mangfoldighedsledelse bygger på, da principperne kan udgøre en

rettesnor for det konkrete arbejde. Ovenfor har vi forsøgt at vise, hvordan man kan arbejde med det komplekse begreb uden at reducere mangfoldighed til at handle om lovgivning, social ansvarlighed eller forretningsmæssige fordele. Kunsten er at skabe en tilgang, der kan forene alle tre strenge og dermed aktivere det trefoldige potentiale for social retfærdighed, forretningsmæssige fordele og integreret udvikling, der ligger i mangfoldigheden.

Mangfoldighedsledelse skal både bygge på etiske og forretningsmæssige principper, der skal være tale om en langsigtet strategi, der medfører en kulturforandring, og indsatsen skal inddrage både ledere og medarbejdere.
- **Annette Kamp, RUC**

Vi anbefaler, at man baserer mangfoldighedsindsatsen på fire principper: 1) fordomsfri rekruttering så alle har lige vilkår, 2) risikovillighed hvor virksomheden tager en chance med nye medarbejdergrupper, 3) tilgængelighed forstået som for eksempel lige adgang til virksomhedens lokaler og til tekniske arbejdsredskaber og 4) løbende udvikling og opdatering af indsatsen.

- **Mette Raun, Danske Handicaporganisationer**

Den balancerede tilgang til mangfoldighedsledelse indebærer, at man hverken fokuserer på det ene eller det andet af de fire begrebspar – forskelle eller ligheder, strukturer eller aktører, grupper eller individer og problemer eller forskelle – eller på den ene eller anden side af parrene. Tværtimod må man arbejde med at integrere begge dimensioner af alle fire par i en samlet indsats for på den måde at skabe praksisser, der i overensstemmelse med principperne bevarer mangfoldighedens kompleksitet og dermed kan frigøre dens samlede potentiale.

5

PRAKSISSER

Der findes ikke en samlet pakkeløsning til implementering af mangfoldighedsledelse i den enkelte virksomhed, men der findes en række spørgsmål, som alle virksomheder må forholde sig til. Det drejer sig dels om afklaringen af det principielle grundlag, som blev præsenteret ovenfor, dels om at forholde sig til mangfoldighedsledelsens kompleksitet og dynamik, der en smule forenklet kan opsummeres i tre dimensioner: Rekruttering og fastholdelse, virksomhedskultur og værdibaseret ledelse og kreativitet og innovation. Disse dimensioner er både forbundne med den trestrengede motivering og de tre faser, vi tidligere har inddelt mangfoldighedsarbejdet i. Dimensionerne er imidlertid ikke identiske med et motiv og/eller en fase. Dermed illustrerer de, at det praktiske arbejde med mangfoldighed ikke handler om at opdele feltet, men om at integrere forskellige elementer. Samtidig er der dog behov for en vis skelnen mellem de forskellige tiltag; en skelnen som gør det muligt at vurdere, hvilke praksisser der er mest velegnede til hvad og i hvilke sammenhænge.

Rekruttering og fastholdelse	Motivation: moral, lovgivning Faser: rekruttering, fastholdelse
Virksomhedskultur og værdibaseret ledelse	Motivation: økonomi, moral Faser: fastholdelse, udvikling
Kreativitet og innovation	Motivation: økonomi, moral, lovgivning Faser: rekruttering, fastholdelse, udvikling

Figur 6: Mangfoldighedsledelsens praktiske dimensioner

5.1. REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

De praksisser, der fokuserer på rekruttering og/eller fastholdelse, er ofte udformede som egentlige projekter med en særlig målgruppe, en målsætning og en tidshorisont. Der kan dog også være tale om mere overordnede og permanente ændringer som standardiserede stillingsopslag og ansættelsesprocedurer, der skal gøre processen mere neutral, og tilpasninger af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, der skal gøre arbejdspladsen mere rummelig. De fleste virksomheder har indarbejdet sådanne permanente tiltag i et omfang, der som minimum svarer til lovgivningens krav, hvorfor mange først vil opfatte det som mangfoldighedsledelse, når der gøres noget ekstra i form af projekter.

Størstedelen af de erfaringer, som danske virksomheder har gjort sig med mangfoldighedsledelse, udspringer af rekrutterings- og fastholdelsesprojekter, hvorfor der efterhånden er en del kendskab til de forskellige projektformer og deres potentialer. Mange virksomheder har gode erfaringer med at køre uddannelsesprojekter for udvalgte personer, der repræsenterer den ene eller anden gruppe – for eksempel personer med nedsat arbejdsevne, en anden etnisk baggrund end dansk eller en plettet straffeattest. Her gennemgår deltagerne et særligt forløb, som på den ene side giver dem de professionelle kompetencer, der skal til for at varetage en bestemt jobfunktion, og på den anden side oparbejder de kompetencer, for eksempel sociale, sproglige og/eller kulturelle, som deltagerne ellers ville mangle i sammenligning med andre ansøgere til en stilling i virksomheden.

Det er et vigtigt element i disse projekter, at de personer, der gennemfører forløbet med succes, efterfølgende ansættes i virksomheden på helt almindelige vilkår. Den enkelte bliver dermed ikke ved med at være et særligt tilfælde, en repræsentant for den særlige gruppe, der er omfattet af projektet, men overgår til at være en medarbejder som alle andre. Der er desuden gode erfaringer med at inddrage virksomhedens eksisterende medarbejderstab i projekterne ved at informere dem og især ved at gøre dem til mentorer for projektets deltagere. Mentorordninger letter overgangen fra projekt til fast arbejde i virksomheden, idet de muliggør personlig kontakt mellem projektdeltagerne og andre medarbejdere. Samtidig forbedrer mentorordninger også selve projektførelsen, idet det standardiserede projekt kan tilpasses til den enkelte projektdeltager via mentorens personlige kendskab til ham eller hende. Hvad enten der er tale om egentlige uddannelsesprojekter, en informations- og hverve-

kampagne med en specifik målgruppe eller andre indsatser rettet mod at rekruttere medarbejdertyper, som ikke allerede findes i virksomheden, vil det markante sociale motiv for indsatsen ofte være suppleret af et forretningsmæssigt motiv. For eksempel oplever mange virksomheder konsekvenserne af et formindsket rekrutteringsgrundlag i form af mangel på kvalificerede medarbejdere, og uddannelsesprojekterne kan være med til at afhjælpe dette problem. Mange virksomheder har desuden erfaret, at de medarbejdere, der fastansættes efter at have gennemgået et særligt forløb, ikke bare har de nødvendige kompetencer, men også er meget motiverede og loyale medarbejdere.

I alle de projekter, vi har været involveret i, har vi oplevet engagerede, åbne og motiverede deltagere.

- Susanne Schøtt, Finansrådet

Et andet forretningsmæssigt motiv består i erkendelsen af, at der findes kundegrupper eller markeder, som virksomheden ikke allerede er i kontakt med på grund af manglende kendskab til disse kunder og markeder og deres ønsker og behov. Det mest oplagte eksempel på dette er de forskellige etniske minoriteter; mange virksomheder har indset, at det vil være en fordel at kunne tilbyde kundeservice på andre sprog end dansk eller på anden vis betjene de forskellige etniske grupper på en måde, der er bedre tilpasset til deres sociale og kulturelle præferencer. Manglen på medarbejdere med etnisk minoritetsbaggrund har imidlertid forhindret en sådan tilpasset kundekontakt, og man ønsker derfor at rekruttere medarbejdere, som udover de nødvendige faglige færdigheder kan bringe sproglige og kulturelle kompetencer ind i virksomheden. Her er altså tale om, at de nye medarbejdere aktivt opfordres til at bruge kompetencer, som de besidder i

kraft af deres baggrund, i samspil med deres faglige kompetencer.

Hvor nogle rekrutteringsprojekter fokuserer på at give plads til og vise respekt for forskelligheder, går projekter, der er motiveret af ønsket om at anvende medarbejdernes forskellige færdigheder i forretningsmæssigt øjemed, skridtet videre. Der er dog stadig tale om en begrænset mangfoldighedstankegang, idet den faktisk bygger på ligheder: nydanskere anses for at være bedre til at betjene nydanskere, ældre til at tale med ældre, kvinder med kvinder, etc. Denne logik har meget på sig; for eksempel er det en klar fordel at have medarbejdere med flere forskellige sproglige kompetencer. Alligevel begrænser den udnyttelsen af mangfoldigheden. Fokus ligger på, hvad nogle medarbejdere kan bidrage med i kraft af deres sociale tilhørsforhold, ikke på hvad alle kan byde ind med via deres unikke identitet. Og fokus ligger på den gevinst, mangfoldigheden kan bringe i forhold til virksomhedens eksterne relationer og ikke på, hvad den kan bibringe virksomheden internt.

Et eksempel på en indsats, der både fokuserer på rekruttering og på fastholdelse, både arbejder med udvalgte grupper og inkluderer alle medarbejdere og både ser mangfoldigheden som en gevinst i forhold til interne og eksterne relationer, finder vi hos Nykredit. Her har man i en årrække arbejdet med køn og karriere med særligt fokus på kvinders muligheder for at avancere i virksomheden. Nykredits indsats er på nogle punkter en vedvarende proces, der er opstået mere eller mindre spontant i virksomheden og efterhånden er blevet bevidst, men der er også en række mere projektlignende tiltag. For eksempel har man arbejdet med at etablere fælles netværk for mandlige og kvindelige ledere, og man har skabt mentorordninger med mandlige mentorer til de kvindelige lederaspiranter. De konkrete tiltag, der

retter sig specifikt mod kvinder, følges i dette tilfælde af en bredere organisatorisk proces, hvor man for eksempel arbejder med at ændre præmisserne for godt lederskab. Kræver lederjobbet, at man er på arbejde 24 timer i døgnnet, og at man kan give rådt for usødet igen på en fræk kommentar? Eller er det muligt at være leder med fleksible arbejdstider og blide sprogtoner? I Nykredit arbejder man for at skabe anerkendelse og respekt omkring ledelsesformer, der bryder med den meget begrænsede og stereotype forestilling om den etnisk danske, mandlige, +50-årige leder, som mange nok mere eller mindre ubevidst går rundt med²⁾.

Arbejdsgruppen Karriere, Køn & Kultur (i daglig tale kaldet 3K) blev stiftet i 1996, som følge af en undren over, hvorfor Nykredit havde så få kvinder i lederstillinger.
- **Karoline Bille Sahlertz & Tom Kruse, Nykredit**

Arbejdet med de særlige tiltag for kvindelige ledere udspringer oprindeligt af et socialt motiveret ønske om at se flere kvindelige ledere i Nykredit, men er i dag i lige så høj grad drevet af en forretningsmæssig bekymring over de fordele, man går glip af, når ikke alle medarbejdere har lige muligheder for at udfolde deres potentialer i virksomheden. Der er en markant risiko for talenttab, som Nykredit søger at undgå ved hjælp af tiltag, der skal gøre virksomheden til en mere attraktiv arbejdsplads med lige udviklings- og advancementsmuligheder for alle medarbejdere.

Der er god grund til at gennemføre en del af sin mangfoldighedsindsats som konkrete projekter, da et sådant fokus gør indsatsen lettere at håndtere, og man bedre kan analysere graden af målopfyldelse på konkrete projekter end på generelle processer. Hvis projekterne skal have blivende værdi, må de imidlertid

²⁾ <http://www.lige.dk/Files/PDF/nykredit3.pdf>

forankres i organisationen, og det gør man bedst ved at inddrage mangfoldighedsaspektet i det strategiske arbejde med virksomhedens kultur og værdier. De rekrutterings- og fastholdelsesprojekter, der fungerer bedst, er tæt forbundne med virksomhedens kultur og ledelse, hvilket man også ser afspejlet hos Nykredit, hvor de konkrete projekter kombineres med en værdibaseret ledelsesstrategi, der inkluderer mangfoldighed som et permanent fokuspunkt. Således er mangfoldighed direkte indskrevet i Nykredits værdigrundlag.

Vi værdsætter fællesskab og samarbejde. Samtidig sætter vi pris på den mangfoldighed, Nykredit rummer, og som er med til at sikre en dynamisk virksomhed. Indlevelse forpligter Nykredit til at opføre sig ansvarligt over for kunder, samarbejdspartnere og samfundet i øvrigt. - Nykredit³⁾

5.2. VIRKSOMHEDSKULTUR OG VÆRDIBASERET LEDELSE

For at opnå det fulde udbytte af mangfoldighedsprojekter, må man forankre mangfoldigheden i virksomhedens kultur og værdier, og denne forankring kræver en selvstændig strategisk indsats, der ikke kan reduceres til arbejdet med de konkrete projekter. Når man iværksætter den strategiske indsats, kan mangfoldighedsledelsen ikke isoleres fra virksomhedens overordnede strategi og langsigtede målsætninger, men må integreres i disse. Man kan dog fortsat betragte indsatsen ud fra et mangfoldighedsperspektiv, og denne synsvinkel viser, at arbejdet med at integrere mangfoldigheden i virksomhedskulturen og værdigrundlaget primært er rettet mod at skabe et godt arbejdsmiljø, som medarbejderne vil ønske at forblive i og bidrage positivt til. Samtidig er det signal, som arbejdet med virksomhedskulturen og den værdibaserede ledelse sender udadtil, en vigtig drivkraft i processen.

Arbejdet med at skabe et værdigrundlag, der inkluderer mangfoldighed, bør ligesom udformningen af ethvert andet værdigrundlag inkludere medarbejderne. Det handler om at facilitere en proces, som gør det muligt for medarbejderne at føle medejerskab for og identificere sig med værdierne. Værdiprocesen er aldrig enkel, og i en virksomhed, der allerede er mangfoldig, kan det være endog meget vanskeligt at skabe fælles værdier. Lykkes processen, kan det imidlertid føre til øget engagement i virksomheden og større anerkendelse af hinandens forskellighed, hvilket det regionale hospitalsvaskeri midtVask historie er et godt eksempel på. midtVask er en virksomhed, der i de senere år har fået en stadigt mere mangfoldig medarbejderstab uden, at virksomheden har gjort en særlig indsats for at øge mangfoldigheden. midtVask har altså ikke haft behov for at iværksætte særlige rekrutteringstiltag, men befinder sig derimod i en situation, hvor virksomheden er blevet mangfoldig uden, at man har været bevidst om udviklingen og taget højde for dens konsekvenser.

I midtVask blev mangfoldigheden i første omgang oplevet som et problem, fordi hverken ledelse eller medarbejdere vidste, hvordan de skulle håndtere den. Der var ikke noget fælles udgangspunkt, som kunne gøre det muligt for medarbejderne at samarbejde i den nye mangfoldige sammenhæng. Og ledelsen havde heller ikke noget grundlag for at aktivere mangfoldigheden som en positiv ressource. Derfor iværksatte vaskeriet en omfattende værdiproces, der involverede alle medarbejderne. Det blev hurtigt besluttet at tage udgangspunkt i fem overordnede værdier: arbejdsmiljø, effektivitet, miljø, kundeservice og mangfoldighed. Mangfoldigheden blev altså indskrevet i midtVasks værdigrundlag, den såkaldte ledestjerne, men arbejdet stoppede ikke der. Det viste sig nemlig, at det

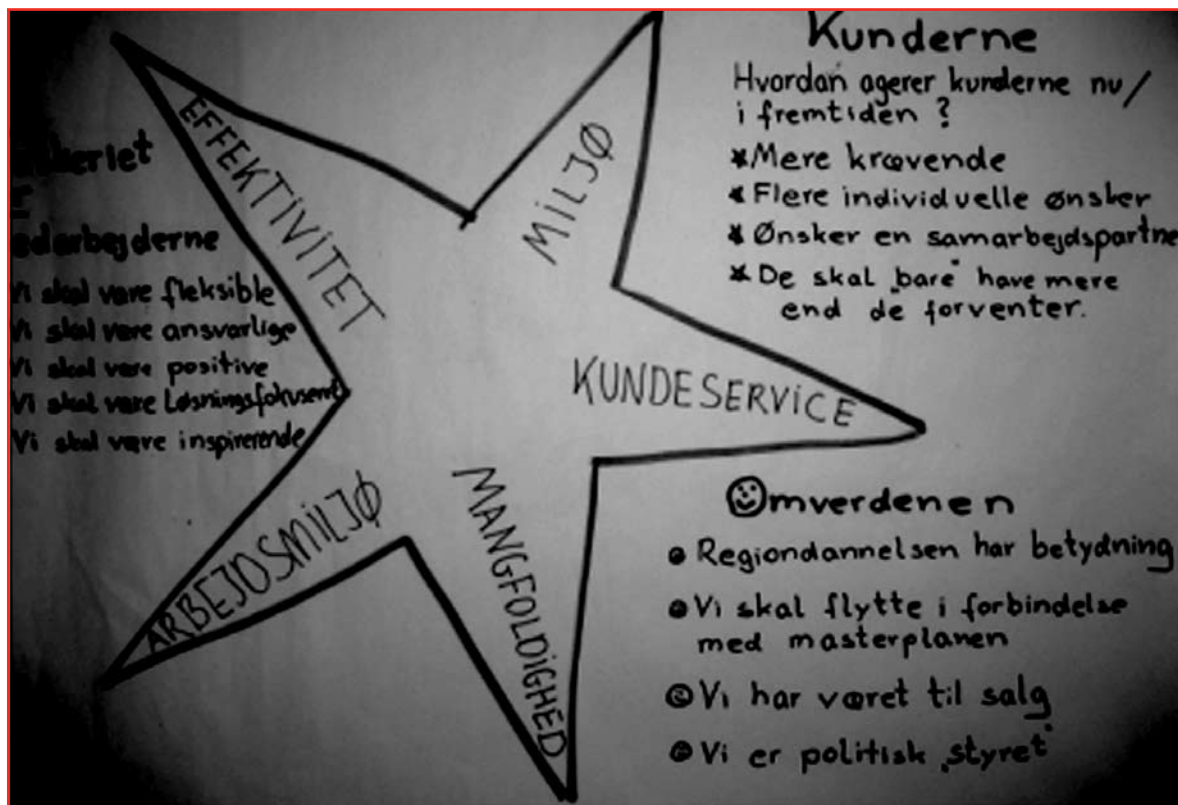
³⁾ <http://www.nykredit.dk/informationsSide.do?iwiID=/omnykredit/informationsside/Profil/kerneverdier.xml#main>

var meget forskelligt, hvad de enkelte medarbejdere lagde i værdierne, og fortolkningen og implementeringen af ledestjernen var dermed vanskeligere end selve etableringen af den.

Værdiprocessen truede på dette tidspunkt med at gå i opløsning, og det blev afgørende at få konkretiseret de fem grundværdier på en sådan måde, at der kom en større fælles forståelse af værdiernes betydning og konsekvenser. midtVask valgte at konkretisere værdierne via en idestafet, hvor alle medarbejdere blev bedt om at svare på, hvilke kompetencer det er vigtigst at have på vaskeriet. Svarene grupperede sig om fem færdigheder: samarbejde, effektivitet, ansvarlighed, "prøv noget nyt" og anerkendelse. Selvom der stadig er forskellige tolkninger af

værdierne, blev det med de fem færdigheder mere tydeligt, hvilke handlinger der er i overensstemmelse med værdierne, og dermed blev det lettere at samarbejde og at realisere virksomhedens målsætninger. Desuden har det været afgørende for det videre forløb, at medarbejderne kan genkende deres egne svar på idestafetten i de fem færdigheder. På den baggrund føler medarbejderne i dag sig ikke bare i stand til at leve op til værdierne i den forstand, at de ved, hvad de går ud på, de føler sig også forpligtede til at leve op til dem, fordi de selv har lavet dem.

midtVasks værdier – "Ledestjernen"





midtVask fem færdigheder

midtVask brugte selve værdiprocessen til at skabe anerkendelse blandt medarbejderne, og virksomheden har efterfølgende via et uddannelsesprojekt med fem kursusdage per medarbejder sikret, at værdierne forbliver grundlaget for samarbejdet og kommer ind på ryggraden af alle medarbejdere.

For os har anerkendelse været det vigtigste. Det er gennem anerkendelse, at man kan forene behovet for fællesskab og ønsket om forskellighed.

- Pernille Lundvang, midtVask

Den høje grad af medarbejderinddragelse fortsætter i det daglige arbejde, hvilket er med til at sikre, at alle føler sig anerkendt. Samtidig betyder medarbejderinddragelsen,

at ledelsen kan drage fordel af den dynamiske udvikling af nye ideer og selvstændige initiativer, som mangfoldigheden beforder, når den opfattes og anvendes som noget positivt. På midtVask er man overbevist om, at arbejdet med at gøre mangfoldighed til en del af virksomhedskulturen har forbedret glæden ved såvel som udbyttet af arbejdet, og midtVask ligger da også i toppen på parametre som miljøvenlighed og effektivitet, ligesom virksomheden har fået anerkendelse for sin mangfoldighedsindsats⁴⁾.

Hvor midtVask er et eksempel på, hvordan man kan skabe et nyt værdigrundlag, der er tilpasset en mangfoldig arbejdsplads og gør mangfoldigheden til en ressource, har man i andre virksomheder gode erfaringer med at inkludere og anvende mangfoldighed på baggrund af et allerede eksisterende værdigrundlag. IKEA er et godt eksempel på denne

⁴⁾ <http://midtvas.dk/>

værdibaserede tilgang til mangfoldigheden. Her har man ikke kørt værdiprocesser, som havde til formål at skabe plads til forskellighed, men er gradvist blevet klar over, at virksomhedens eksisterende værdier faktisk svarer til mangfoldighedstankegangen. I takt med at man er blevet bevidst om dette forhold, har man også søgt at styrke det. IKEA oplever således, at man i virksomheden altid har arbejdet med mangfoldighed, men at det først er i de senere år, at man har indset, at det forholder sig sådan og er blevet i stand til at anvende mangfoldigheden som kulturelt grundlag og strategisk værktøj.

IKEAs vision

At skabe en bedre hverdag for de mange mennesker.

IKEAs personaleide

At give naturlige og ligefremme mennesker mulighed for at udvikle sig såvel personligt som arbejdsmæssigt, så vi sammen og med stort engagement kan skabe en bedre hverdag for os selv og vores kunder.

- Lene Groth, IKEA

Det stadig mere bevidste arbejde med mangfoldighed har blandt andet ført til en øget forståelse for, hvordan man må forholde sig til spændingen mellem lighed og forskellighed. Ideen er, at man må have de samme overordnede værdier for at blive i stand til at respektere og værdsætte hinandens konkrete forskelle. Derfor gennemsyrrer værdierne alle IKEAs relationer med både leverandører, kunder og medarbejdere. I forhold til medarbejderne betyder det, at den værdibaserede ledelse begynder allerede i rekrutteringsfasen, hvor der både tages hensyn til, om den potentielle medarbejder lever op til IKEAs formelle krav og til virksomhedens værdier. I det daglige arbejde betyder den værdibaserede ledelse, at der er fokus på individer frem for grupper. Der lægges meget vægt på at

skabe positive relationer mellem de enkelte medarbejdere og mellem medarbejderne og ledelsen, og derfor søger man også at løse konflikter der, hvor de opstår. En del virksomheder og offentlige institutioner har for eksempel oplevet, at det kan være problematisk, at muslimer og kristne ikke har den samme opfattelse af, hvordan man viser respekt mellem kønnene. Hvor muslimer finder det respektfuldt at undgå kropskontakt, viser kristne respekt ved at give hånd. I IKEA løser man ikke denne konflikt ved at indføre en generel politik på området; i stedet tager man et møde mellem parterne og en mægler, når og hvis der opstår et konkret problem.

Ledelsen spiller en afgørende rolle i IKEAs mangfoldighedsstrategi; det er lederens ansvar at udvide sit perspektiv og blive i stand til at skabe gode betingelser for mangfoldighed. Derfor skal IKEAs ledere være nysgerrige, ansvarlige og i stand til at stimulere andre. Det handler om at skabe en kultur, hvor alle føler sig velkomne og godt behandlet, og hvor alle bidrager til kulturen ved netop at være imødekommende og positive overfor hinanden.

Vi vil gerne have, at alle skal føle sig velkomne, og det behøver ikke at være specielt kompliceret. Man kan starte med at sige hej.

- Lene Groth, IKEA

I modsætning til midtVask argumenterer IKEA ikke for mangfoldighed ud fra en forestilling om, at mangfoldigheden direkte forbedrer effektiviteten og øger omsætningen. I IKEA har man besluttet at mangfoldighedsindsatsen skal være uafhængig af bundlinjen. Det handler om at skabe en stærk fælles kultur, hvor samarbejdet ikke hæmmes af forskelle, men tværtimod bygger på en værdsættelse af dem. De fordele, det forbedrede arbejdsmiljø kan skabe, vil man under ingen omstændigheder undvære, og derfor mener man

ikke, at de skal være afhængige af, om de kan måles. midtVask har i princippet samme holdning, men har set effektiviteten stige i takt med, at virksomheden er blevet bedre til at håndtere og anvende mangfoldigheden, og her vil man ikke undlade at påpege den mulige sammenhæng. Den egentlige forskel mellem de to virksomheder handler derfor ikke om måling eller ej, men om hvorvidt der er tale om en egentlig kulturel forandring som i tilfældet midtVask eller om en fortsættelse og styrkelse af virksomhedens eksisterende kultur, som man ser det hos IKEA. Hvad enten mangfoldighed bliver en del af virksomhedskulturen som følge af en værdiproces eller det potentielle mangfoldighedsperspektiv i de eksisterende værdier realiseres gradvist, er medarbejderinddragelse nøglen til at gøre den værdibaserede mangfoldighedsledelse til en succes. Hvis ikke værdierne anvendes i hverdagen, er de ikke andet end gode intentioner; det er først, når medarbejderne faktisk møder hinanden med anerkendelse og respekt, at mangfoldighed kan blive et reelt udgangspunkt for enhed.

5.3. KREATIVITET OG INNOVATION

Mangfoldighed er en stærk drivkraft for kreativitet og innovation. Det er der både teoretisk og empirisk belæg for. Det teoretiske argument går ud på, at nye ideer netop opstår i spændingsfeltet mellem forskellige synsvinkler. Hvis alle ser tingene fra præcis det samme perspektiv og benytter sig af de samme ræsonnementer, er det svært at bryde ud af vanetænkningen og skabe noget afgørende anderledes. En mere blandet gruppe, der kan anvende sine forskelligheder i den innovative arbejdsproces, vil have større mulighed for at bryde ud af de rammer, der sædvanligvis styrer tænkningen på et givent område. Dermed øges kreativiteten og iderigdommen betragteligt.

Dette argument har også vist sig at holde stik i

praksis. Blandt andet har Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007) påvist sammenhænge mellem mangfoldighed og innovationsevne. I styrelsens undersøgelse måles på parametrene køn, uddannelse, etnicitet og alder, og resultaterne viser, at mangfoldighed har potentiale til at øge innovationskraften til det dobbelt af, hvad den er i virksomheder, som ikke har en mangfoldig medarbejdersammensætning. Det er især, når man øger andelen af kvinder i virksomheden, at mangfoldigheden øges, men større uddannelsesmæssig og etnisk mangfoldighed skaber også øget innovation. Derimod viser målingerne, at øget aldersmæssig mangfoldighed har en negativ effekt, hvilket kan skyldes, at der allerede eksisterer en stor aldersspredning i de fleste virksomheder, og at denne parameter dermed udnyttes optimalt (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 17-18).

Parameter	Øget innovationsevne ved øget mangfoldighed
Køn	110 %
Uddannelse	50 %
Etnicitet	30 %
Alder	-70 %

Figur 7: Sammenhænge mellem mangfoldighed og innovation (Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 17)

På trods af den positive sammenhæng mellem mangfoldighed og innovation er det de færreste virksomheder, der arbejder målrettet med dette aspekt af mangfoldighedsledelsen. Det kan skyldes, at mangfoldighedsledelse er et relativt nyt fænomen i Danmark, og at fokus naturligt nok i første omgang har ligget på at skabe en mangfoldig medarbejdergruppe og en virksomhedskultur, der gør det muligt at betragte mangfoldigheden som noget positivt. Imidlertid er det først, når blikket rettes mod mangfoldighedens kreative og innovative potentiale, når der kommer fokus på mangfoldighed som udgangspunkt for udvikling, at mangfoldighedens fulde potentiale kan frigøres. Med dette perspektiv på mang-

foldighed bliver det tydeligt, hvorfor og hvordan mangfoldighed er en ressource, og det bliver afgørende, at mangfoldighedsledelse ikke kun drejer sig om særlige grupper, men handler om alle medarbejdere som unikke individer. Det er altså først her, at mangfoldighedsledelsens sociale motiv i forhold til at inkludere dårligt stillede grupper integreres fuldstændigt med det forretningsmæssige motiv, der handler om, hvordan hver eneste medarbejders forskellige ressourcer kan anvendes bedst muligt.

Mangfoldighed kan være en central kilde til innovation og fornyelse, der er helt væsentlige faktorer i globaliseringen. Med øget mangfoldighed blandt medarbejderne styrkes kreativiteten og dermed grundlaget for at udvikle de ideer og nye produkter, serviceydelser eller forretningsmodeller, virksomheden skal leve af. - Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 11

Samtidig med at tiltag, der fokuserer på kreativitet og innovation, har størst potentiale for at udnytte mangfoldigheden fuldt ud, er det også sådanne tiltag, det er vanskeligst at iværksætte. En ting er nemlig, at mangfoldigheden er til stede som en latent ressource i virksomheden, og at der eksisterer et værdigrundlag og en virksomhedskultur, som muliggør en positiv tilgang til mangfoldighed, noget andet er faktisk at anvende mangfoldigheden. Mangfoldigheden kommer ikke til sin ret, hvis der ikke skabes arbejdsformer, som giver plads – ja, lige frem opfordrer – til det. Tværtimod kan manglen på rammer og processer i bedste fald føre til, at mangfoldigheden ikke udnyttes, og i værste fald til at den bliver en kilde til konflikt og en forhindring for arbejdet.

Der eksisterer flest undersøgelser af og praktiske erfaringer med sammenhængen mellem

mangfoldighed og innovation, som fokuserer på projektgrupper og teamarbejde. Her er altså også fokus på projektarbejde, men i en anden forstand end i de andre former for mangfoldighed i praksis; hvor andre indsatsler fokuserer på projekter, der kan skabe og bevare mangfoldighed, altså hvor mangfoldighed er målet for disse projekter, er der nu fokus på at implementere mangfoldigheden i virksomhedens forskellige projekter. Her bliver mangfoldighed midlet til at nå et andet mål, der som oftest handler om forandring, produktudvikling eller andre innovative tiltag.

Der findes undersøgelser af arbejdet i projektgrupper med en mangfoldig sammensætning, der viser, at mangfoldighed kan føre til mindre engagement i forhold til opgaven, dårligere sammenhold og kommunikation i gruppen og større konflikter mellem deltagerne, samtidig med at det tager længere tid at løse opgaven (for en oversigt og kritik se Swann m.fl. 2004). Og der er undersøgelser, som viser, at mangfoldighed skaber større engagement og arbejdsglæde, bedre udnyttelse af deltagerens viden og andre ressourcer, herunder faglige og personlige netværk, bedre og mere kreativ problemløsning og dermed bedre resultater (for to nye eksempler, der er udarbejdet i en dansk kontekst, se Justesen 2007 og Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007).

Det er ledelsens opgave, at bringe alle forskelligheder, alle former for viden og ressourcer, i spil.

- Susanne Justesen, Innoversity

Den afgørende parameter i forhold til, om mangfoldigheden viser sig at være en positiv eller en negativ kraft, er ledelsen af mangfoldighed. Lykkes det ledelsen at sammensætte en arbejdsgruppe med den rette grad af mangfoldighed? Skabes der en fælles

platform ud fra hvilken, deltagerne i gruppen kan udnytte mangfoldigheden uden at komme i tvivl om den fælles målsætning og uden at betvivle relevansen af hinandens forskellige kompetencer og synspunkter? Ekspliciteres grundlag og arbejdsformer på en sådan måde, at processens form og indhold er tydelig, og alle føler sig trygge ved at bidrage? Er forløbet klart, så alle ved, hvornår hvilke mål skal opfyldes, og der er enighed om, hvordan målene opnås, og hvordan beslutninger træffes? Der skal med andre ord skabes en gruppe og en proces, der balancerer forholdet mellem ligheder og forskelle, så et fælles grundlag skaber rum for, at forskelle udtrykkes i arbejdsprocessen, og så forskellene i sidste ende kan resultere i en stærk konsensus om det fælles løsningsforslag.

Det afgørende er ikke at tælle mangfoldigheden, men at det potentiale for mangfoldighed, der er til stede, faktisk tages i brug.

- Susanne Justesen, Innoversity

Mangfoldighedsledelse har et stort potentiale for kreativitet og innovation, men der er også risici forbundet med at sammensætte meget mangfoldige teams. Der er ingen lette formler for, hvordan man sammensætter det gode mangfoldige team, men det handler om at bringe mangfoldigheden i spil som en styrke i stedet for at lade den ligge og ulme som et latent problem. Det gør man ved at ekspliciterer processen såvel som formålet overfor projektdeltagerne; det skal være tydeligt for alle, at mangfoldigheden er velkommen og formålstjenlig. Desuden skal der være klare linjer med hensyn til, hvordan arbejdsprocessen foregår, men der skal også være en høj grad af åbenhed, som netop giver plads til forskellige synspunkter, ræsonnementer og ideer. Bevidstheden om, hvordan processen skal gennemføres, og hvad målsætningen er, må ikke føre til, at arbejdet størkner i faste

procedurer, som er hæmmende for både mangfoldighed og kreativitet.

Et sidste og helt afgørende forhold er, at deltagerne i projektet skal bringes til at opfatte hinanden som individer snarere end repræsentanter for så og så mange forskellige grupper. Brydes der ikke med gruppetanken, er det usandsynligt, at mangfoldigheden bliver andet end en barriere, hvor deltagerne vil være mere eller mindre fastlåste i deres stereotype forestillinger om hinanden. Lykkes det derimod at få deltagerne til at samarbejde med hinanden som konkrete personer, kan hver enkelt bidrage positivt til arbejdsprocessen ved at trække på sine forskelligartede erfaringer og færdigheder, hvad enten disse skyldes gruppetilhørsforhold eller individuelle erfaringer og personlighed.

5.4. MANGFOLDIGHEDSLEDELSENS VÆRKTØJSKASSE

Mangfoldighedsledelse har ikke én men mange forskellige best practices. Man kan ikke anvende en standardiseret formel, da det er afgørende for succesfuld mangfoldighedsledelse, at den er tilpasset de individer, som faktisk indgår i processen. Også på det organisatoriske plan må indsatsen tilpasses til virksomhedens situation og karakteristika. Selvom der findes en række redskaber, som andre virksomheder har gode erfaringer med at anvende, og man med fordel kan lade sig inspirere af dem, der har haft succes med mangfoldighed, må den enkelte virksomhed foretage en analyse af sin egen situation og udvikle sin egen mangfoldighedsstrategi, hvis tiltagene skal lykkes til fulde.

Praksisser, der virker:

- *Mangfoldighedsindsatsen udspringer fra topledelsen og er en del af virksomhedens samlede strategi.*
- *Mangfoldigheden forankres i virksomheden via medarbejderinddragelse.*
- *Der sættes konkrete mål for indsatsen,*

og der følges op på dem.

- Der kommunikeres om virksomhedens værdier og om mangfoldighedsindsatsen.
- Der skabes et fælles sprog.
- **Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 115-117**

Man kan ikke implementere mangfoldighedsledelse som en samlet pakkedløsning, men der findes en række værktøjer, som man kan anvende til at danne sig et overblik over sin situation. For eksempel er det en god ide at begynde med at finde ud af, hvor mangfoldig virksomheden egentlig er i udgangspunktet. Et mangfoldighedstjek tager udgangspunkt i antidiskrimination og social ansvarlighed, da det er en forudsætning for den positive anvendelse af mangfoldighed, at mangfoldigheden faktisk er velkommen i virksomheden. Desuden er inklusion og lovgivning gode steder at starte, fordi man kan foretage deskriptive undersøgelser af, hvor mangfoldig man allerede er, og det også via standardiserede tests er muligt at undersøge, hvor godt man lever op til lovgivningen⁵⁾.

Når det kommer til spørgsmålet om, hvor godt man anvender mangfoldigheden i virksomheden, er det langt sværere at måle, men det er vigtigt at gøre forsøget – både som optakt til mangfoldighedsindsatsen og som led i evalueringen af den. Man får et godt udgangspunkt ved at gøre sig klart, hvad der motiverer arbejdet med mangfoldighedsledelse, og hvad man forventer at få ud af indsatsen. Er det for eksempel ønsket om at få et større rekrutteringsgrundlag eller forventningen om at skabe mere kreative løsninger, der driver værket? Når man kender motivationen og målsætningen, kan man bedre undersøge, hvorvidt mangfoldighedsledelsen opfylder forventningerne, og man mindsker risikoen for at vurdere indsatsen på et forkert grundlag.

Mulige motiver for/ønsker til mangfoldighedsledelse

- Er der kompetencer vi overser, og som vi kunne få gavn af?
- Ville en mere mangfoldig medarbejderstab betyde bedre opgaveløsning eller på anden vis medvirke til at optimere vores virke?
- Ville vores arbejdsplads blive et bedre sted at arbejde?
- Ville vi få et bedre image?
- Ville vi kunne forbedre vores service, tiltrække nye kundegrupper eller opbygge nye markeder eller større kapacitet?
- **Susanne Nour, Institut for Menneskerettigheder**

Virksomheder, der har succes med at anvende mangfoldigheden fuldt ud:

- Samarbejder med lokale myndigheder om rekruttering af lokal arbejdskraft.
- Opfatter viden, teknologi og mangfoldighed som vigtige faktorer i deres forretningsstrategi.
- Skaber social sammenhængskraft og engagement ved at knytte mangfoldighedsindsatsen til sociale tiltag i virksomheden.
- Knytter mangfoldighedsindsatsen til virksomhedens samlede strategi.
- Kan ikke pege på konkrete og direkte effekter af mangfoldighed, men er overbeviste om mangfoldighedens positive betydning.
- **Forsknings- og Innovationsstyrelsen 2007: 20-21**

Når man har gjort sig sit udgangspunkt klart, må man udarbejde en handlingsplan. Der er også på dette område en række overordnede spørgsmål, det altid er relevant at stille sig: Hvad er målet? Hvordan vil vi nå det? Og hvordan vil vi kontrollere, at vi er kommet frem? Desuden kan man hente inspiration

5) For eksempel har Institut for Menneskerettigheder udviklet et såkaldt ligebehandlingslovtjek, som man kan anvende, og Instituttet er også ved at udvikle et mere omfattende mangfoldighedstjek, der vil kunne danne udgangspunkt for den videre indsats (www.mangfoldighed.dk).

i andre virksomheders erfaringer med for eksempel mentorordninger og teamsammensætning. Imidlertid er det afgørende, at virksomheden skaber sin egen handlingsplan, der er tilpasset dens specifikke situation og konkrete behov.

Spørgsmål til handlingsplan

- *Hvorfor - hvad er vores motivation?*
- *Vision - hvad er det for en organisation, vi ønsker at være?*
- *Mål - hvilke tegn vil vise os, at visionen er ved at blive opfyldt?*
- *Status - hvor er vi lige nu i forhold til de mål, vi har opstillet?*
- *Strategi - hvordan gør vi visionen til virkelighed?*
- *Hvad gør vi for at skabe mangfoldighed?*
- *Hvad gør vi for at håndtere mangfoldighed?*
- *Inddragelse - hvordan inddrages medarbejdere og målgrupper?*
- *Forankring - hvem skal være ansvarlig?*
- *Kommunikation - hvilke signaler sender vi til vores omverden?*

- **Susanne Nour, Institut for Menneskerettigheder**

Mangfoldighedsledelse er en kompleks proces og strategi, som må tilpasses den enkelte virksomhed. Ud fra de generelle retningslinjer må man tage stilling til, hvad der er motivationen, hvilke tilgange til mangfoldighedsledelse man vil benytte, hvilke principper, der ligger til grund, og hvilke konkrete praksisser, der bedst kan realisere målsætningen. Der er ingen genveje til at besvare disse spørgsmål, og den succesfulde mangfoldighedsledelse er således forankret i et omfattende analytisk og strategisk arbejde. Mangfoldighedsledelse er på mange måder besværlig, men indsatsen er så afgjort besværet værd. De mulige gevinster i form af et større rekrutteringsgrundlag og mere kvalificerede medarbejdere,

bedre arbejdsmiljø og større engagement, et stærkt image og omdømme, muligheder for at komme i kontakt med nye kundegrupper og markeder, bedre problemløsning og stærkere innovationskraft er afgørende for at opnå succes i den nuværende konkurrencemæssige situation.



6

EN MANGFOLDIG FREMTID?

Det er ikke hensigtsmæssigt at gøre mangfoldighed til et begrænset fænomen eller at reducere mangfoldighedsledelse til en særlig tilgang. Derfor er mangfoldighedsmanifestet ikke en egentlig programmerklæring, men en oversigt og et idekatalog. Vi har vist, hvad mangfoldighed og mangfoldighedsledelse kan være, peget på mangfoldighedsledelsens underliggende principper, og vi har præsenteret en række af de praksisser, der i dag anvendes med succes. Det er nu tid til at gøre status over sammenhængen mellem principper og praksisser, hvilket også kan ses som en opsummering af, hvor mangfoldighedsledelse står i øjeblikket, og det er tid til at give vores endelige forslag til den videre kurs: Hvor bør mangfoldighedsledelse bevæge sig hen som virksomhedspraksis, som forskningsområde og som politikfelt?

6.1. SAMMENHÆNGE MELLEM PRINCIPPER OG PRAKSISSER – HVAD ER STATUS?

Arbejdet med mangfoldighedsledelse i Danmark er efterhånden ved at etablere sig, men der er fortsat mange udviklingsmuligheder. Især er det afgørende, at mangfoldighedsledelsen bliver en integreret del af virksom-

hedernes hverdag og ikke kun afvikles som enkeltstående projekter. Når mangfoldighedsledelse tænkes ind i strategien, kommer der også øget fokus på sammenhængen mellem principper og praksisser; hvad er de bagvedliggende grunde til, at vi handler, som vi gør? Og er vores handlinger i overensstemmelse med principperne? Hvilke konsekvenser har praksisserne, og svarer konsekvenserne til målsætningerne? Kan vi bruge den principielle forståelse af mangfoldighedsledelse til at pejle os ind på de praksisser, der faktisk vil give det ønskede afkast?

Der arbejdes allerede målrettet med at sammentænke mangfoldighedsledelsens forskellige strenge, således at indsatsen kommer til at hvile på et balanceret fundament af lovgivningsmæssige, moralske og økonomiske motiver. Og der arbejdes med at integrere konkrete projekter og overordnet strategi, så mangfoldigheden både bliver en del af virksomhedskulturen og et særligt indsatsområde. Arbejdet er godt begyndt, men endnu hverken helt eller halvt fuldent, og især er der behov for undersøgelser og initiativer, der

retter sig mod mangfoldighedsledelsens udviklingsfase. Mangfoldigheden har sit største potentiale som kreativ og innovativ kraft, og dette potentiale er det endnu de færreste virksomheder, der har formået at frigøre. Derfor mangler der praktiske erfaringer og videnskabelige studier, der fokuserer konkret på denne side af mangfoldighedsledelsen. Dog har vi allermost behov for tiltag, der netop ikke isolerer denne sidste fase, men sikrer at mangfoldigheden kommer til at fungere som en samlet om end mangesidet satsning.

6.2. UDFORDRINGER OG MULIGHEDER – HVOR KAN DER SÆTTES IND?

Der eksisterer et godt grundlag for det videre arbejde med mangfoldighedsledelse, og i de kommende år vil de enkelte virksomheder såvel som samfundet som helhed sandsynligvis for alvor begynde at høste frugten af den mangfoldighedsindsats, som allerede er blevet iværksat. Imidlertid er der også områder, hvor indsatsen fortsat kan forbedres. Vi har allerede peget på overgangen fra projekttænkning til integration af mangfoldighedsledelse i den samlede strategi og virksomhedernes hverdag. Ud over konkrete erfaringer med denne overgang, mangler vi også forskning, der fokuserer på, hvordan mangfoldigheden og mangfoldighedsledelsen trives, når den ikke decideret er i søgelyset.

På samme måder mangler vi projekter, der ser på de konsekvenser mangfoldighedsledelsen faktisk har for medarbejderne: Hvad betyder indsatsen for medarbejdernes socialisering og handlemuligheder? Alle ledelsesformer og alle gruppedannelser skaber muligheder og begrænsninger for de involverede individer; hvad er det for rum mangfoldighedsledelse skaber for virksomhedens medarbejdere? Det er naturligvis afgørende at forfølge spørgsmålet om mangfoldighedens effekt på virksomhederne som sådan:

Hvad betyder mangfoldighedsledelse for kulturen, omdømmet og bundlinjen? Men det er et mindst lige så vigtigt og langt mindre belyst spørgsmål, hvad mangfoldighedsledelse egentlig gør ved den enkelte. Besvarer man dette spørgsmål, får man samtidig bedre grundlag for at udvikle konkrete praksisser, der giver medarbejderne så stort handlerum og så frie rammer til at udtrykke og anvende deres forskelligheder som muligt. Det kan være med til at sikre, at virksomheden får det optimale udbytte af mangfoldigheden.

En anden udfordring er overgangen fra rekruttering og fastholdelse til udvikling: Hvordan sikrer vi at mangfoldigheden ikke bare skabes, men rent faktisk anvendes positivt? Og hvordan sikrer vi det fulde udbytte i form af et mere anerkendende og inkluderende arbejdsmiljø og bedre, mere nyskabende problemløsning? Her skal især tænkes i konkrete arbejdsformer og processer: Hvordan organiserer man mangfoldigheden, så den kan komme i spil og give udbytte? Der er et særligt behov for samarbejde mellem virksomheder og forskere, idet der både skal udvikles nye redskaber og samles op på erfaringerne, efterhånden som de skabes. Samtidig er der behov for, at man fra politisk hold skaber forudsætningerne for og tilskynder til initiativer, der sigter på en integreret mangfoldighedsindsats forstået som en indsats, der er en del af virksomhedens strategi, hviler på alle mangfoldighedens dimensioner og bringer mangfoldigheden i anvendelse.

Endelig står mangfoldighedsledelsen overfor to udfordringer, som vi ikke har beskæftiget os så meget med i denne rapport, men som det ikke desto mindre vil være afgørende at tage op. For det første er det indtil videre primært store virksomheder, der for alvor satser på mangfoldighedsledelse: Hvad med de små og mellemstore virksomheder? Hvad kan mang-

foldighedsledelse gøre for dem, og hvordan kan de bruge tilgangen? Små og mellemstore virksomheder oplever endnu ikke det samme incitament til at arbejde med mangfoldighedsledelse, som store virksomheder gør. Her kunne man med politiske midler tilskynde til og skabe bedre forudsætninger for, at de små og mellemstore virksomheder også kan give sig i kast med mangfoldighedsarbejdet.

For det andet har der, selvom man er meget opmærksom på alle mangfoldighedens parametre, i det hidtidige arbejde været størst fokus på etnisk mangfoldighed. Det afspejler i høj grad den samfundsmæssige udvikling, hvor netop stigende etnisk mangfoldighed har været en vigtig årsag til, at mangfoldighedsledelse overhovedet er blevet introduceret i Danmark. Integrationen af nydanskere på arbejdsmarkedet og i samfundet forbliver naturligvis en vigtig opgave, men måske er det på tide – og måske vil det netop være gavnligt for integrationen – at brede perspektivet ud. En af forudsætningerne for at opnå det fulde udbytte af mangfoldighedsledelse er, at indsatsen omhandler og involverer alle medarbejdere ikke kun særlige grupper. I stedet for at fokusere på, hvordan vi kan gøre plads til og skabe anerkendelse af nye medarbejdergrupper, er vi måske klar til at se alle medarbejdere som unikke individer og til at undersøge, hvordan vi kan bruge de særlige erfaringer og færdigheder, som hver enkelt har med sig ind i virksomheden, til det fælles bedste. På den måde vil man helt kunne udskifte opfattelsen af, at forskelle er problematiske, med forståelsen af, at forskelle er ressourcer, og man vil kunne begynde at udnytte disse ressourcer. Hvis vi for alvor flytter fokus fra at løse problemer til at anvende ressourcer, vil vi have nået en afgørende milepæl i udviklingen af dansk mangfoldighedsledelse. Ved en fælles indsats fra praktisk, politisk og forskningsmæssigt hold kan vi nå dertil.



7

LITTERATUR

Bason, Christian, Agi Csonka & Nicolaj Ejler (2003): Arbejdets nye ansigter. Ledelse af fremtidens medarbejder. København: Børsens Forlag.

Brandi, Søren & Steen Hildebrandt (2003): Mangfoldighedsledelse – om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv. København: Børsens Forlag.

Cox, Taylor & Ruby L. Beale (1997): Developing Competency to Manage Diversity. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Engström, Lars Einar (2007): En mand-schauvenists bekendelser. København: Aschehoug.

European Commission (2005): The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. Luxemburg: Office for Official Publications of the European Communities.

Forsknings- og Innovationsstyrelsen (2007): Innovation og mangfoldighed – Ny viden og erfaringer med medarbejderdreven innovation. København: Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling.

Hagedorn-Rasmussen, Peter & Annette Kamp (2003): Mangfoldighedsledelse. Mellem vision og praksis. København: Socialforskningsinstituttet.

Jackson, Susan E. & Marian N. Ruderman (1995): "Introduction: Perspectives for Understanding Diverse Workteams." I Jackson, Susan E. & Marian N. Ruderman (red.) (1995): Diversity in Work Teams. Washington: American Psychological Association, 1-13.

Justesen, Susanne (2007): Navigating the Paradoxes of Diversity in Innovation Practice. Frederiksberg: CBS Ph.d. serie.

Kamp, Annette, Pernille Bottrup & Alex Larsen (red.) (2004): Tidsskrift for arbejdsliv, nr. 2 – temanummer om det multikulturelle arbejdsliv.

Lauring, Jakob (2005): Når organisationen bliver mangfoldig. Århus: Ph.d.-afhandling.

McGrath, Joseph E., Jennifer L. Berdahl & Holly Arrow (1995): "Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Workgroups." I Jackson, Susan E. & Marian

N. Ruderman (red.) (1995): Diversity in Work Teams. Washington: American Psychological Association, 17-45.

Nkomo, Stella M. & Taylor Cox (1996): "Diverse Identities in Organizations." I Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy & Walter R. Nord (red.): Handbook of Organization Studies. London: Sage Publications, 338-356.

Nour, Susanne & Lars Nellemann Thisted (2005): Mangfoldighed i arbejdslivet – når vi er lige men ikke ens. København: Børsens Forlag.

Ritzer, George (1996): Sociological Theory. 4. udgave. Singapore: McGraw-Hill International Editions.

Swann, Willian B. m.fl. (2004): "Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups." I Academy of Management Review 29(1): 9-27.

Søderberg, Anne-Marie & Annette Risberg (2007): "Diversity management in large firms in Denmark: policies and practices." Paris: European Academy of Management.

Thisted, Lars Nellemann (2003): Mangfoldighedens dilemmaer – Hvad livshistorier fortæller om identitet, arbejde og integration. Frederiksberg: CBS Ph.d. serie.

VK Regeringen III (2007): Mulighedernes samfund. København: Statsministeriet.

Zanoni, Patrizia & Maddy Janssens (2004): "Deconstructing Difference: The Rhetoric of Human Resource Managers' Diversity Discourses." I Organization Studies 25(1): 55-74.

D/E/A