

# Mangfoldighed på danske arbejdspladser – byrde eller styrke?

*Annette Kamp og Peter Hagedorn-Rasmussen*

‘Mangfoldighedsledelse’ er et ledelseskoncept, som opfordrer virksomheder til at se menneskers forskellighed som en styrke. Mangfoldighedsledelse er fra mange sider blevet modtaget som en tiltrængt ny røst i ligestillingsdebatten. Denne artikel belyser, hvorvidt mangfoldighedsledelse i praksis medvirker til at forbedre etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet. Vi peger – via en undersøgelse blandt danske frontløbere – på, at mangfoldighedsledelse nok skaber forandring, men fortrinsvis fører til assimilation og ikke til en gensidig integration, sådan som retorikken lægger op til. En af forklaringerne er, at mangfoldighedsledelse i mødet med stærke samfundsmæssige institutioner ‘oversættes’ til lokale varianter. Her spiller diskursen om virksomhedernes sociale ansvar, hvor de etniske minoriteter snarere ses som en byrde, en vigtig rolle.

## Mangfoldighedsledelse – et koncept for ledelse og ligestilling

Mangfoldighedsledelse præsenteres ofte som en fornyelse af gamle strategier til at bekæmpe diskrimination og skabe lige muligheder; det er et koncept, der fokuserer på individets kapaciteter og ressourcer og som retter opmærksomheden mod positive muligheder frem for at beskæftige sig med problemer og barrierer (f.eks. Jacobs m.fl. 2001). Mangfoldighedsledelse lover, som andre ledelseskoncepter, at kunne sætte organisationen i stand til at møde nye udfordringer og øge organisationens effektivitet. Men samtidig fremhæves også, hvordan mangfoldighedsledelse vil føre til en ligestilling af ansatte uanset kulturel og etnisk baggrund, køn, alder osv. (Lynch 1997).

Mangfoldighedsledelse blev udviklet i USA i 1980’erne og anvendes her relativt bredt i forhold til problemstillinger omkring køn, etnicitet, handicap og seksuel orientering (Kelly & Dobbin 1998). Konceptet er først i de senere år blevet introduceret i Europa. Her opfattes mangfoldighedsledelse imidlertid primært som et koncept, der vedrører integrationen af etniske minoriteter på arbejdsmarkedet (se f.eks. Berg & Håpnes 2001a, de los Reyes 2001 og Glastra 2000 om udviklingen i hhv. Norge, Sverige og Holland). Samtidig introduceres konceptet på et tidspunkt, hvor stærke diskurser konstruerer etniske minoriteter som en gruppe med problemer, en byrde for samfundet (Sampson 1995, Diken 2002).

Spørgsmålet er derfor, hvordan mangfoldighedsledelse, der i sin retorik modsiger

disse stemmer, modtages, og hvilken indflydelse konceptet vil få. I denne artikel vil vi – på grundlag af en undersøgelse af danske virksomheder – diskutere, hvorvidt introduktion af mangfoldighedsledelse forandrer etniske minoriteters position på arbejdsmarkedet.

I den præskriptive litteratur om mangfoldighedsledelse anvendes farverige metaforer såsom 'den kulturelle mosaik' og 'salat-skålen' til at give et billede af en harmonisk sameksistens af forskellige opfattelser og verdenssyn forenet i organisationens tjeneste (Thomas 1990, Cox 1991, Cox 1994). Men denne retorik er modsætningsfuld i sin opfattelse af den multikulturelle organisation. Betyder det, at organisationen bevæger sig mod en pluralistisk sameksistens af de mange kulturer, dvs. en form for gensidig integration, eller betyder det blot, at organisationen består af en vis procentdel af mennesker fra forskellige minoritetsgrupper, assimileret ind i den dominerende kultur (Prasad & Mills 1997)?.

Den kritiske litteratur om mangfoldighedsledelse bidrager til denne diskussion ved at udforske selve konceptet og den retorik, det bringer med sig. I denne artikel vil vi imidlertid vise, at mangfoldighedsledelse er en formbar størrelse, og at der kan være betydelige forskelle på, hvordan mangfoldighedsledelse forstås og praktiseres på tværs af kontekster. Det får betydning i vurderingen af konceptets mulige indflydelse på minoriteters position.

Artiklen giver først et overblik over den kritiske litteratur omkring mangfoldighedsledelse og fremdrager her de væsentlige problemer og indre modsætninger, som mangfoldighedsledelse indeholder både i forhold til dets visioner om ligestilling og i dets implicite antagelser omkring forandring af organisationer. I næste afsnit præsenterer vi med baggrund i den skandinaviske tradition for nyinstitutionalisme vores forståelse af ledelseskoncepter, deres over-

sættelse i forskellige kontekster og deres rolle i forandringsprocesser. Artiklens empiriske del bygger hovedsagelig på en interviewundersøgelse blandt personaleledere på danske frontløber virksomheder. I analysen identificerer vi fire varianter af mangfoldighedsledelse; varianter som er vidt forskellige i deres implikationer for etniske minoriteters position i organisationen. En af varianterne, som vi kalder Socialt ansvar, genfindes ikke i andre kontekster som f.eks. den amerikanske, men er skabt ved en kombination af den stærke diskurs om virksomhedens sociale ansvar og mangfoldighedsledelse. I vores diskussion fokuserer vi på konsekvenserne for etniske minoriteters position. Artiklen er udarbejdet på baggrund af et større forskningsprojekt om mangfoldighedsledelse i Danmark (Hagedorn-Rasmussen & Kamp 2003).

## Et kritisk blik på mangfoldighedsledelse

Kritiske studier af mangfoldighedsledelse (og hertil regner vi vores studie) tager udgangspunkt i en forståelse af organisationen som et felt præget af asymmetriske magtrelationer og ser de linjer omkring hvilke forskellighed og enshed defineres som socialt konstruerede<sup>1</sup>. Udviklingen af en multikulturel organisation, som værdsætter forskellighed, implicerer derfor, at naturaliserede positioner udfordres, og at magtrelationer ændres. Spørgsmålet bliver da, i hvilken grad mangfoldighedsledelse kan katalysere sådanne ændringer. Mangfoldighedsledelse bringer et nyt sprog, der sætter fokus på forskellighed og på den måde potentielt influerer på konstruktionen af identitet i organisationen; mangfoldighedsledelse kan tænkes at skabe nye arenaer, hvor spørgsmål om identitet forhandles.

Den kritiske forskning er dog i hovedsagen ret pessimistisk, når det gælder mang-

foldighedsledelses evne til at forbedre mindre privilegerede gruppers position. Forskningen har forskellige perspektiver, men grupperer sig omkring to hoveddiskussioner, som vi giver følgende overskrifter: *Magt i organisationer* og *Ligestilling i organisationer* (se i øvrigt Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2002).

## Magt i organisationer

Denne del af den kritiske litteratur sætter fokus på, hvordan begreber om kontrol – på trods af pluralismen i megen retorik – er integreret i diskursen om mangfoldighedsledelse. Der peges blandt andet på, hvordan den præskriptive litteratur ser det som ledelsens opgave via sin ledelse og styring af mangfoldigheden at sikre, at den fører til forretningsmæssig succes (se f.eks. Cox 1991). Forståelsen er således, at mangfoldighed er en ressource, men at der er problematiske sider ved mangfoldighed. Og diskursen indsætter ledelsen som det privilegerede subjekt, der har magten til at definere, hvad de problematiske sider mere konkret består i. En proces, der implicerer, at nogle elementer af forskelligheden dyrkes, mens andre ikke er velkomne (Marsden 1997, Lorbiecki & Gavin 2000). I forlængelse heraf kan man også hævde, at mangfoldighedsledelse med sit ledelsesperspektiv indebærer en instrumentel brug af menneskers forskellighed; instrumentel på den måde at mennesker ses som human kapital, der skal bruges så effektivt som muligt, idet målet med mangfoldighed er at forbedre resultatet på bundlinjen. Et citat fra en undersøgelse af mangfoldighedsledelse i New Zealand illustrerer denne pointe:

*»Maori cultural values matter only to the extent that they add value to the organization: 'Things like consensus decision making, being a team player; those sort of*

*things' as one Maori practitioner put it. Maori culture is offered within a managing diversity model as commodity to employers, rather than a cultural resource that Maori people themselves as Tangata Whenua (indigenous people) have a right to create in their workplaces« (Jones, Pringle & Shepherd 2000:369).*

Disse forfattere imødegår altså den præskriptive litteraturs påstand om, at mangfoldighedsledelse er en win-win strategi, der gavner både forretning og ligestilling. Når forretningsargumenterne fremhæves, så træder de moralske argumenter om lighed, menneskerettigheder, social retfærdighed mv. i baggrunden. De peger på, hvordan mangfoldighedsledelse faktisk fjerner opmærksomheden fra sådanne temaer netop i den situation, hvor underprivilegerede grupper på arbejdsmarkedet vokser forholdsmæssigt (Cavanaugh 1997, Jones, Pringle & Shepherd 2000, Berg & Håpnes 2001b).

Endelig peges der i denne litteratur på, at det – når man ser på ideerne bag mangfoldighedsledelse – er mere sandsynligt, at det fører til en reproduktion af eksisterende privilegier og magtrelationer end til en forandring. Først og fremmest fordi meritokratiet kan siges at være et bærende element i mangfoldighedsledelse. I mangfoldighedsretorikken spiller 'kampen om talenter' en central rolle; enhver organisation skal sikre, at talentfulde mennesker – uanset farve, religion, køn – får adgang. Men selve definitionen af talent, der må ses som en hjørnesten i organisationens institutionaliserede system af privilegier, den udfordres ikke (Webb 1997, Cavanaugh 1997). Som Cavanaugh siger:

*»What results is a politics of 'practical tolerance', where the Other is accepted in as far as he or she enriches the centre«.* (Cavanaugh 1997:45)

## Ligestilling i organisationer

Denne del af den kritiske litteratur forholder sig først og fremmest – med baggrund i en konstruktivistisk forståelse af forskellighed og enshed – til de forskellige strategier for ligestilling, som har været brugt i nyere historie, og deres indbyggede dilemmaer og problemer. De traditionelle tilgange til ligestilling kritiseres ofte for deres tendens til at stereotypisere mennesker via deres tilhør til bestemte underprivilegerede grupper: I et forsøg på at skabe lige muligheder på arbejdsmarkedet for grupper, som diskrimineres, lægges der her vægt på, at mennesker grundlæggende er ens og derfor bør behandles ens. Men på den måde understreges deres kollektive identitet, mens de individuelle forskelle udviskes. En anden anke mod strategien er, at når ensheden understreges, sker det med et underforstået referencepunkt, nemlig den (hvide) mand (se f.eks. Liff 1996, Alvesson & Billing 1999).

Mangfoldighedsledelse, som opfordrer organisationer til at se mennesker som individer og at værdsætte deres individuelle forskelle, rummer et bidrag til at sådanne stereotyper opløses.

Men som den kritiske litteratur peger på, så bærer den til gengæld andre problemer med sig. Mangfoldighedsledelse, som hyl-der individet, devaluerer samtidig også gruppetilhørsforhold. Der er derfor en risiko for, at mangfoldighedsledelse skaber en blindhed over for den forskelsbehandling, som nogle grupper systematisk udsættes for: Forskelsbehandling, som baserer sig på opfattelser af forskellighed og enshed, som er dybt rodfæstet i samfundsmæssige institutioner (Liff & Wajcman 1996, Kirton & Greene 2000). Mangfoldighed implicerer, at alle er forskellige. Mangfoldighedsprogrammer er således for alle, også hvide mænd i privilegerede positioner. Som den amerikanske køns- og organisationsforsker Erica Foldy ironisk bemærker: »From this perspective the isolation of African-americans

*within a work team is no different from marginalizing someone with a moustache*« (Foldy, 2002)

Dette fokus på individuelle forskelle kan altså betyde, at opmærksomheden omkring diskrimination fjernes, og at det problem, det er at blive diskrimineret, bliver endnu større, fordi det nu bliver et individuelt problem. Den kollektive bevidsthed indsnævrer og låser på den ene side gruppens medlemmer, men på den anden side er den jo også med til at styrke deres magtposition.

Andre forfattere peger på, at det største problem med mangfoldighedsledelse er det særlige spot, der sættes på forskelligheder. Mangfoldighedsledelse fører let til, at en lang række forskelligheder navngives og kategoriseres: Køn, etnicitet, seksuel orientering og alder (de los Reyes 2000). For eksempel når etniske minoriteter ansættes for at forbedre adgangen til specifikke markedssegmenter; en tyrkisk-dansk studievært til et tyrkisk-dansk publikum. Forventningerne til disse ansattes performance bliver knyttet sammen med deres etnicitet, og dermed kan der skabes barrierer for, at de kan bevæge sig ind i andre felter som led i deres karriere (Lorbiecki 2001).

Disse kritiske røster giver et værdifuldt bidrag til at forstå de potentialer, problemer og faldgruber, som er forbundet med mangfoldighedsledelse. De retter samtidig opmærksomheden mod, hvordan forskellige typer af institutionaliserede strukturer og forestillinger forstærkes eller udfordres af mangfoldighedsledelse. Imidlertid vil vi hævde, at når mangfoldighedsledelse diskuteres på dette generelle niveau, overvurderes de strukturerende egenskaber ved konceptet mangfoldighedsledelse. Der mangler en sensitivitet over for betydningen af den specifikke kontekst, som mangfoldighedsledelse tages op i. Dermed gives der en enydig og unuanceret vurdering af konceptets potentialer. Den organisatoriske og

samfundsmæssige kontekst må antages at være af betydning for den måde, hvorpå aktørerne bringer mangfoldighedsledelse i anvendelse, tolker ideerne, tildeler dem mening og formulerer praksisser, der påvirker eksisterende ideer om forskellighed og enshed.

Der findes få undersøgelser, der kan belyse, hvordan mangfoldighedsledelse tages op i forskellige samfundsmæssige sammenhænge. De amerikanske forskere Ely og Thomas, meget citerede undersøgelser (1996, 2001) udgør her en undtagelse. De finder tre varianter af mangfoldighedsledelse, som præger billedet i USA<sup>2</sup>. De tre varianter beskrives her mere uddybet, da de har været en vigtig inspirationskilde i vores søgen efter varianter i en dansk kontekst.

I den første variant, *antidiskrimination og retfærdighed*, er fokus på at overholde principper om ligebehandling, som er en del af vort moralske og lovgivningsmæssige kodeks. Dette er en forudsætning for, at alle på lige fod kan få adgang til job og karriere i organisationen. Der sigtes mod at skabe en større mangfoldighed i organisationen, men ikke mod at imødekomme særlige behov eller værdsætte særlige ressourcer. Denne variant indebærer grundlæggende en bedre integration af minoriteter, ved at de tilpasser sig eksisterende normer, tænkemåde og måde at arbejde på.

Den anden variant, *adgang og legitimitet*, ser de multikulturelle kunder og markeder som udfordringen og sigter på at få adgang til disse segmenter. Dels ved at erhverve den nødvendige multikulturelle kompetence, dels ved gennem personalets multikulturelle sammensætning at skabe et *brand*, der matcher kunders og markeders forventninger. Her ansættes etniske minoriteter ofte i særlige positioner, og deres ressourcer ses som knyttet til deres kulturelle og etniske baggrund. På den ene side fører dette til en positiv værdsættelse af specifikke former for forskellighed. På den anden side kan det

føre til en kulturalisering af forskelle: Medarbejderne identificeres ved deres kulturelle forskellighed og fastholdes dermed i særlige positioner.

I den sidste variant, *læring og synergi*, er filosofien, at man, ved at bringe forskellige perspektiver sammen, får skabt og stimuleret en kreativ arbejdskultur. I denne variant er opmærksomheden vendt mod de individuelle forskelle, og man satser ikke på en arbejdsdeling, der baserer sig på kulturel identitet. Vi føres i retning af en gensidig integration. På den ene side fører dette til en helt grundlæggende værdsættelse af forskellighed helt ned på det individuelle niveau. På den anden side kan der være en risiko ved dette fokus på individet. Når alle er forskellige fra andre, betyder det, at ingen kan påberåbe sig et særligt behov for støtte og særbehandling. Det kan også betyde, at fællesskabet og den kollektive bevidsthed, som betyder, at der sættes magt bag krav om ligestilling, svækkes.

De tre varianter repræsenterer altså forskellige rationaler bag indførelsen af mangfoldighedsledelse og adskiller sig ved det fokus, indsatsen har, ved sine implikationer for minoriteters position og ved den integrationsform, der sigtes mod. Ely og Thomas beskæftiger sig ikke med de processer, der fører til en formning af mangfoldighedsledelse. Det er imidlertid temaet for næste afsnit.

## Ledelseskoncepters formning og organisationers forandring

Som beskrevet ovenfor er mangfoldighedsledelse en opskrift for organisationsforandring, og – særlig interessant i forhold til en ligestillingsproblematik – bærer mangfoldighedsledelse bestemte ideer om forskellighed og lighed med sig. Spørgsmålet er, hvordan mangfoldighedsledelse som ledelseskoncept kan tænkes at forandre eksisterende forståelser af forskellighed og lighed i

organisationen og de praksisser, der knytter sig hertil.

I denne artikel bygger vi på en nyinstitutionel forståelse af organisationer, ledelseskoncepter og forandring. Det indebærer, at organisationen overordnet anskues som en samling af institutioner. Med udtryk som institutioner og institutionalisering henvises til, at der er en vis grad af gentagelse og reproduktion og dermed også en vis stabilitet i de praksisser og forståelser, der er etableret. Omgivelserne forstås i nyinstitutionel teori som forskellige institutionaliserede felter, som indebærer, at visse former for adfærd gøres legitime – dvs. anses for ønskelige, rigtige og hensigtsmæssige inden for socialt konstruerede system af normer, værdier og antagelser (Borum og Westenholtz 1995). I samspillet med omgivelserne udøver feltet et normativt pres på organisationen. Den grundlæggende tanke er altså, at organisationer ikke kun konkurrerer om kunder og markeder, men også om legitimitet.

Ledelseskoncepter spiller en vigtig rolle i organisationers nytolkning af deres situation og udvikling. De tilbyder en reduktion af kompleksitet i en tid, hvor forandring synes det eneste konstante, og hvor den tiltagende globalisering af markeder og økonomi øger kompleksitet og usikkerhed, når der skal tages beslutninger. Ledelseskoncepter kan forstås som 'ideer på rejse'. Disse ideer har karakter af 'fashions' (de har ligheder med modevarer), ved at deres lancering og indpakning er meget vigtig for deres gennembrud, måske mere end essensen af ideen (Czarniawska & Joerges 1996).

Når ledelseskoncepter spredes globalt, og virksomhederne bruger de samme ideer som grundlag for deres forandringsprocesser, kunne man tro, at virksomhederne blev mere og mere ens. En central pointe er imidlertid, at koncepterne 'oversættes' i den proces, hvor de institutionaliseres, og derved opstår der flere kontekstspecifikke varianter. Koncepterne oversættes i en slags

fortolkningskæder (Røvik 1998). Der sker for eksempel en oversættelse af konceptet, når konceptet præsenteres og diskuteres i faglige selskaber og tidsskrifter. Der sker en oversættelse, når konsulenterne udvikler deres ydelser i forhold til det ny koncept på baggrund af den præsentation, som managementgurer giver i ledende tidsskrifter. De tilpasser den ofte til de ydelser, de i forvejen arbejder med, således at for eksempel konsulentfirmaer, som har ekspertise i IT, vil være tilbøjelig til at vægte den teknologiske side af konceptet, mens HR-konsulenter på den anden side vægter at arbejde med kultur og værdier. Og der sker en oversættelse i den organisation, som tager konceptet op og omdanner det til en praksis. Både koncept og organisation forandres altså i processen.

Et gennemgående træk i de oversættelsesprocesser, som er beskrevet ovenfor, er, at andre koncepter samt andre dominerende diskurser og praksisser spiller en væsentlig rolle. De er så at sige ingredienserne i den cocktail, som varianten udgør. Ofte vil man derfor se, at varianten repræsenterer en blanding af gammelt og nyt, kontinuitet og forandring. Stærkt institutionaliserede praksisser i organisationen, f.eks. omkring rekruttering, fortsætter uberørt, traditioner for medarbejderdeltagelse inkorporeres i konceptet, og stærke diskurser om etniske minoriteter sætter – som vi skal se – deres præg.

Dermed kan introduktionen af ledelseskoncepter som mangfoldighedsledelse medføre udvikling af forandringsprogrammer, som kun har ringe lighed med det oprindelige koncept. Nyinstitutionalisten Sahlin-Andersson peger således på, at prototyper, f.eks. det præskriptive mangfoldighedsledelse, bliver reformuleret så mange gange, at det ikke er til at kende (Sahlin-Andersson 1996:127).

Disse programmer beholder ofte navnet – mangfoldighedsledelse – netop fordi kon-

cepter har denne karakter af mode. Omvendt vil man også kunne finde forandringsprogrammer, som af forskellige strategiske og politiske grunde ikke kaldes mangfoldighedsledelse, men som i sin tilgang bedst dækkes af denne term.

Ledelseskoncepter er altså i denne forståelse ikke en fast størrelse, men defineres og omdefineres løbende i sociale processer. Vi er således ikke på jagt efter, hvad praktisering af 'genuin' mangfoldighedsledelse kan føre til; vi er interesserede i, hvorvidt dette koncept, når det tages op i en specifik kontekst som den danske, er i stand til at ombyrde etablerede institutioner, og i hvilken grad det bliver forment af disse institutioner.

## Undersøgelse af de danske frontløbere

I undersøgelsen har vi gennemført telefoninterviews med personaleledere på 48 virksomheder med henblik på at identificere, hvilke varianter af mangfoldighedsledelse der praktiseres i Danmark. Vi inddrog de virksomheder, som var længst fremme med at praktisere mangfoldighedsledelse. Telefoninterviewene var tilrettelagt, så de indeholdt en struktureret del, som varede 1/2 time, og som alle skulle besvare. Derudover søgte vi så vidt muligt at indsamle kvalitative data. Størstedelen af interviewene varede omkring en time, enkelte fem kvarter. Interviewene blev gennemført af forskerne, som indførte de strukturerede svar direkte i et spørgeskema. Kommentarer blev indført, og ved siden af havde vi et notemark, hvor vi noterede de åbne svar. Efter hvert interview skrev vi et kort referat af interviewet. Den strukturerede del blev inddateret, hvilket gav mulighed for at vurdere tendenser i begrundelser og indsatser i forhold til virksomhedens karakteristika. Endelig indgik skriftligt materiale fra virksomhederne i analysen.

Blandt spørgsmålene indgik virksomhedskarakteristika: Offentlig/privat sektor, størrelse (antal medarbejdere) og spredningen i uddannelsesniveau mv. Derudover indgik spørgsmål, som rettede sig mod virksomhedernes tilgang til mangfoldighedsledelse. Vi tog udgangspunkt i tre varianter, som er fremherskende i USA (Ely & Thomas 1996, 2001): *antidiskrimination og retfærdighed, adgang og legitimitet* samt *læring og synergi*. Til disse knytter sig bestemte begrundelser for at arbejde med mangfoldighedsledelse, og de varierer i deres forståelse af 'forskellighed' og 'enshed'.

De tre forskellige varianter omsatte vi til en række konkrete spørgsmål under følgende temaer:

- Rekruttering har spillet en rolle (delt op i to: vanskeligheder ved at rekruttere i dag eller i fremtiden samt rekruttere de bedste medarbejdere)
- Forskelligheden kan anvendes til at bedre virksomhedens kvalitet, innovation og produktivitet
- Forventninger eller krav fra kunder eller leverandører
- Virksomhedens internationale tilknytning samt
- Ønske om ligestilling og modvirke forskelsbehandling

Gennem vores deltagelse i mangfoldighedsnetværk, vores læsning af skandinavisk litteratur på området og den fokus, der har været på virksomhedernes sociale ansvar, syntes forventninger om virksomhedernes varetagelse af et socialt ansvar at have væsentlig indflydelse på den danske diskurs omkring mangfoldighedsledelse. Derfor ønskede vi at undersøge, i hvilket omfang det samfundsmæssige og sociale ansvar blev tilskrevet en rolle af virksomhederne i vores undersøgelse. Hvilken rolle spillede *'Forventninger fra samfundet'* som begrundelse?

Et andet hovedtema i interviewene var de konkrete *indsatser*. Praktisering af de konkrete indsatser får indflydelse på etniske minoriteters positionering fremover. De konkrete indsatser var f.eks. mangfoldighedspolitikker, etniske ligestillingspolitikker, analyser af personalets sammensætning, mentorordninger, netværk til at støtte givne grupper, indsats over for rekrutteringspraksis (ift. annoncer, kanaler, udvælgelseskriterier, indsats ift. jobsamtaler og andet).

I analysen af materialet sigtede vi mod at repræsentere den brede variation i tilgange blandt de 48 virksomheder i et begrænset antal idealtypiske tilgange og væsensforskellige i deres syn på forskellighed blandt medarbejderne.

Interviewpersonerne i undersøgelsen var dem, som havde personaleansvar. Valget af *personaleansvarlige* som respondenter er ikke uden problemer. Personaleansvarlige kan ikke repræsentere en hel organisations praktisering af mangfoldighedsledelse. De personaleansvarlige kan repræsentere den version, som virksomheden ønsker at lægge til grund som den officielle politik. Indsatser og praktikker kan adskille sig væsentligt herfra, men i første omgang ville vi etablere et overblik over virksomhedernes umiddelbare forsøg på at skabe en meningssammenhæng i relation til mangfoldighedsledelse. Sammenhængen eller adskillelsen mellem den officielle version og den konkrete praktisering er genstand for analyse gennem vores dyberegående case-studier, som ikke behandles uddybende i denne artikel.

## Danske frontløbere

Gennem vores telefoninterviewundersøgelse har det vist sig, at de tre varianter, som er fremherskende i US, kun i nogen grad bliver praktiseret i Danmark. Der er fælles karakteristika, men der sker også en formning

af mangfoldighedsledelse. Der synes allerede her at være tale om, at mangfoldighedsledelse ikke er én 'fast idé', der spredes fra ét sted til et andet. I det følgende vil vi præsentere de varianter, som har vist sig at være fremherskende blandt danske frontløbere. Vi vil på baggrund af de tidligere diskussioner i artiklen vurdere konsekvenserne ift. forståelsen af 'forskellighed' og 'enshed' samt af positioneringen af etniske minoriteter i danske virksomheder. De fire varianter af mangfoldighedsledelse, som findes i Danmark, er:

- Virksomhedernes sociale ansvar
- Kampen om talenter
- Adgang og legitimitet
- Synergi og læring

Heraf er de to første langt de mest udbredte, imens de to sidste primært eksisterer på politisk niveauet, men ikke ses omsat til indsatser.

## Mangfoldighed som socialt ansvar

Undersøgelsen har vist, at der findes en særlig dansk variant af mangfoldighedsledelse. Varianten er en hybrid mellem mangfoldighedsledelse og de indsatser, som er kendt under navnet *virksomhedernes sociale ansvar*. Virksomhederne i denne gruppe anvender retorikken om, at forskellighed er en styrke, og at de arbejder for en større grad af mangfoldighed. De anvender også nogle af de indsatser, som er kendt i forbindelse med mangfoldighedsledelse. Men størstedelen af indsatserne relaterer sig til rollen som socialt ansvarlige.

Størstedelen af disse virksomheder angiver, at *forventninger fra samfundet* er en væsentlig begrundelse for at arbejde med mangfoldighedsledelse. Det drejer sig om forventninger om, at virksomhederne bidrager til integrationen af etniske minoriteter og andre grupper, som står svagt på ar-



bejdsmarkedet. Virksomhederne ønsker at fremstå som socialt ansvarlige. Mangfoldighedsledelse kobler det socialt ansvarlige med en forretningsdiskurs. Den forener dermed to væsentlige diskurser: En moralsk, der knytter an til varetagelsen af omsorgen for 'din næste', med den nytteoptimerende diskurs, som sikrer såvel den samfundsmæssige reproduktion som virksomhedens konkurrencedygtighed. Sidstnævnte gennem sikring af det langsigtede grundlag for virksomhedens eksistens: et stabilt lokalsamfund.

De fleste offentlige virksomheder lægger vægt på virksomhedernes sociale ansvar. De ser det som en opgave at sikre integrationen af alle borgere. De offentlige er dog ikke kun underlagt de normative perspektiver som grundlag for denne tilgang. Opgaven ligger også som en reguleret opgave gennem aftaler om f.eks. 'sociale kapitler'. De private virksomheder lægger vægt på, at de har en væsentlig rolle at spille i lokalsamfundets sammenhængskraft, hvor de må bidrage til at sikre 'integration af flytning og indvandrere'.

Mangfoldighedsledelse i denne variant er præget af et fokus på minoriteter som svage. Der fokuseres på minoriteternes mangler, når der udarbejdes strategier for at skabe mangfoldighed i organisationen. Minoriteten skal f.eks. opkvalificeres eller have en mentor for at kunne komme ind 'på lige fod': sprog, kendskab til dansk arbejdspladskultur, skriftlighed osv. angives som væsentlige barrierer. De fleste konkrete indsatser rettes derfor primært mod minoriteten og ikke mod resten, som repræsenterer normaliteten. Mangfoldighedsledelse leverer en positiv retorik om forskellighed, men i denne variant kommer mangfoldighedsledelse i høj grad til at handle om 'rummelighed' og om at skabe plads til 'den anden'. 'De forskellige' positioneres i en rolle, hvor der fra majoriteten – implicit eller eksplicit – udtrykkes en forventning om, at de ikke

kan eller ønsker at bidrage på lige vilkår til organisationen. Det stigmatiserer en hel gruppe.

## Kampen om talenter

I Danmark har der i de senere år været fokus på 'den demografiske fælde' eller 'forsørgerbyrden'. Det har lagt grunden til en anden variant af mangfoldighedsledelse i Danmark. Blandt mange danske virksomheder indgår 'den demografiske fælde' i en kæde af argumenter, som skaber god mening, når mangfoldighedsledelse bringes ind som ledelseskoncept. Der udtrykkes bekymring for fremtiden: Hvorvidt bliver det muligt at sikre sig den nødvendige arbejdskraft til at producere ydelser og produkter? Mangfoldighedsledelse giver et bud på et svar: Gennem anvendelse af alle de menneskelige ressourcer – også af dem, som i dag enten bliver eller er i risiko for at blive marginaliseret – kan en bæredygtig udvikling sikres. Blandt virksomheder med primært kortuddannede synes bekymringen at være, om det overhovedet er muligt at rekruttere arbejdskraft, som kan sikre, at de kan levere deres produkter og ydelser. Blandt virksomheder, der producerer ydelser og produkter, hvor arbejdsprocesserne er mere komplekse og typisk forudsætter længere uddannelser, synes bekymringen i højere grad at gå på, om de er i stand til at vinde i 'kampen om de bedste talenter'.

Mangfoldighedsledelse introduceres gennem politikker og profilering. Den konkrete indsats rettes mod at sikre, at der ikke eksisterer 'bias' i virksomhedens procedurer. Bias, der vil hindre adgangen til talenter med minoritetsbaggrund. Varianten er således beslægtet med den amerikanske variant, som kaldes antidiskrimination og retfærdighed. Men fokus er ikke på diskrimination i sig selv, men i højere grad på at eliminere imperfektioner i virksomhedens procedurer i forhold til at tiltrække og fastholde arbejdskraften. Egentlig diskrimina-

tion anses ikke for at være et problem. Der fokuseres i stedet for på, hvordan f.eks. personer med anden baggrund end dansk har haft vanskeligt ved at finde frem til virksomhedens jobannoncer. De mest almindelige indsatser retter sig mod rekrutteringsprocesserne. De, som har været mest anvendt, og som forudsætter de mindste organisatoriske forandringer, er ændring af job-annonceringsstrategier og indhold. Indsatsen søger at rette sig bredere gennem annoncering, som når ud til de ønskede grupper, frem for f.eks. traditionelle avisannonceringer. Det bliver i sådanne processer klart for organisationen, hvor vanskeligt det kan være at ændre selv så banale institutionaliserede praksisser som udformning af teksten til en jobannonce. Derigennem bliver det også åbenlyst, hvor fastlåst antagelserne om f.eks. 'den bedste mand til jobbet' er i de fleste organisationer.

'Kampen om talenter' er en variant, som giver nye åbninger for minoriteter. Virksomheder bidrager aktivt til at skabe mere heterogene – i numerisk forstand – organisationer, når de aktivt søger at tiltrække minoriteter gennem anvendelse af nye kanaler og ændrede rekrutteringsprocedurer. Tilgangen bygger på en forståelse af, at alle grundlæggende er ens og skal have samme muligheder for adgang til arbejdsmarkedet. Men indtil videre har indsatserne været fokuseret på rekrutteringssiden og ikke på, hvilke konsekvenser de mere heterogene organisationer får for den daglige organisatoriske praksis. Det er ikke potentialet i menneskers forskellighed, som er i fokus. Personer med anden baggrund end den, organisationen traditionelt har anset som værende den normale, forventes at tilpasse sig den institutionaliserede organisatoriske praksis. Dermed indebærer varianten i høj grad et krav om assimilation. På langt sigt kan den øgede heterogenitet i organisationen dog give grundlag for gensidig tilpas-

ning. Virksomhederne må udvikle strategier til at anvende mangfoldigheden, når de først har rekrutteret den.

### **Adgang og legitimitet**

Adgang og legitimitet er en variant af mangfoldighedsledelse, som retter sig mod adgangen til bestemte kunde- og markedssegmenter og mod adgangen til udvalgte arbejdskraftsegmenter. Det er en begrundelse, som anføres i beskedent omfang af danske virksomheder. En skærpelse af virksomhedens generelle image og brand som mangfoldig vil være en indsats, som retter sig mod både kunder og potentielle medarbejdere. I de tilfælde, hvor virksomhederne anvender det til at skabe relationer til bestemte markedssegmenter, foregår det gennem indsatser, som retter sig mod at rekruttere et specifikt og udvalgt område af kulturelle kompetencer. En sproglig kompetence, der kan bidrage til at entrere et nyt marked eller til undervisning på netop dét sprog; en kulturel og strukturel viden om et geografisk område, som kan være tilegnet gennem nationalt tilhørsforhold eller muligheden for at tale et bestemt sprog og derigennem opnå adgang til dette segment.

I det lys er der tale om en klar forbedring af bl.a. etniske minoriteters positioner. Men der er samtidig også en risiko for, at medarbejderne bliver rekrutteret til så specialiserede positioner, at de bliver fastlåste netop der. På den ene side giver varianten mulighed for, at personer med anden baggrund end dansk bliver værdsat for deres forskellighed – forskelligheden bliver bragt i anvendelse på en positiv måde. På den anden side er der en risiko for, at de fastlåses i en position, hvor de ikke har mulighed for at udvikle sig på arbejdsmarkedet.

### **Synergi og læring**

Synergi og læring findes i de fleste politikformuleringer om mangfoldighed, men har ikke samme gennemslag i konkrete initiativ-

ver. Der er tale om en kraftig imitation, når det gælder *begrundelsen* for at arbejde med mangfoldighedsledelse, en begrundelse, som peger på en tilgang, hvor alle vinder, individet udvikler sig og virksomheden innoverer. Men situationen synes vanskeligere at omsætte i praksis – og imitationen er ikke helt så overkommelig på indsatsiden. Selv om der på den ene side synes at være en optimistisk tro på, at investeringer i frihed og autonomi kan føre til kreativitet og siden hen innovation, synes det vanskeligere at etablere denne 'årsagsvirkningskæde' i praksis mellem begrundelsen og de konkrete indsatser. Dette betyder dog ikke, at indsatserne ikke praktiseres: Sammensætning af hold ud fra et forskellighedsperspektiv og anvendelse af erfaringsudveksling ud fra forskellighedskriterier er eksempler på indsatser. Det forekommer især på virksomheder, hvor opgaveløsningen er kompleks og forudsætter viden fra forskelli-

ge fag-traditioner. Men indsatserne knyttes sjældent sammen med mangfoldighedsledelse. De er udviklet historisk på baggrund af virksomhedernes HRM-tilgang.

Selvom denne variant kun praktiseres i få tilfælde, står det klart, at synet på forskellighed opløser de traditionelle skel baseret på kategorier som f.eks. etnicitet og køn. Men det er også denne principielle idé, der gør tilgangen sårbar for kritik: Ét ensidigt fokus på forskellighed som noget, der baserer sig på individuelle karakteristika, fjerner muligheden for at se, hvordan diskrimination og bias, baseret på de traditionelle kategorier, sætter sig igennem.

I nedenstående skema har vi samlet de forskellige varianter af mangfoldighedsledelse.

De fire varianter har vi identificeret i en dansk sammenhæng gennem interviewundersøgelsen. Undersøgelsen deler virksomhederne op efter de dominerende tilgange

Figur 1: Danske varianter af mangfoldighedsledelse

Variant	Begrundelser	Forskellighed og enshed
Socialt ansvar	Virksomheden skal bidrage til social stabilitet/integration	Alle er grundlæggende ens Normaliteten defineres ud fra det danske 'de andre' har mangler og skal hjælpes assimilation eller underordning
Kampen om talenter	Arbejdskraftmangel eller –konkurrence	Alle skal behandles ens på baggrund af deres meritter men ikke alle har den samme adgang til jobmarkedet. Det påtager virksomhederne sig at udjævne Kvalifikationer og kompetencer defineres dog stadig ud fra 'normaliteten' – traditionen i virksomheden assimilation
Adgang og legitimitet (Kun lille udbredelse i Danmark)	Markedet er multi-kulturelt og adgang forudsætter forståelse for forskelligheden	Forskelligheden kan gøres til en styrke risiko for 'kulturalisering': forskelligheden som styrke defineres snævert ift. instrumentelle forretningsmål segregering
Synergi og læring (Meget lille udbredelse i Danmark)	Kreativitet og innovation skaber individuel og organisatorisk vækst	Forskelligheden anses som en styrke der kan skabe individuel, interpersonel og organisatorisk udvikling og vækst gensidig integration

på de adspurgte virksomheder. Men ofte vil virksomhederne have elementer fra flere af varianterne. I praksis er der eksempler på store virksomheder – offentlige som private – der praktiserer forskellige varianter på samme tid: I afdelinger, hvor arbejdsprocesserne er standardiserede, køres programmer, hvor mangfoldighedsledelse kobles sammen med socialt ansvar. I afdelinger, hvor der er mangel på arbejdskraft, anvendes en strategi, hvor indsats, der kan bidrage til, at virksomheden vinder i kampen om talenter, er dominerende. I afdelinger, hvor komplekse opgaver fordrer repræsentation af mange vidensområder, søges anvendt indsats fra synergi og læring. Til sammen skabes en mosaik af indsatser, som inddrager aspekter fra de forskellige varianter. Forskellige steder i virksomheden har det forskellige konsekvenser for positioneringen af etniske minoriteter.

## Nye positioner for etniske minoriteter i Danmark?

Vores undersøgelse peger på, at mangfoldighedsledelse, som det praktiseres i Danmark i dag, først og fremmest fører til assimilation. Mangfoldighedsledelse i Danmark har imidlertid også introduceret nye forståelser for forskellighed, som kommer til udtryk i virksomhedernes politikker. En række nye indsatser er introduceret. Hvis denne type af indsatser fortsætter, vil det på længere sigt føre til en større grad af *numerisk* heterogenitet på arbejdsmarkedet. Arbejdspladserne vil i højere grad afspejle det omgivende samfund i deres personalesammensætning, end de gør i dag. Vi ser imidlertid ikke, at mangfoldighedsretorikken 'forskellighed som styrke' omsættes til praksis.

Artiklen viser, at mangfoldighedsledelse i Danmark mødes af en række stærke institutioner. Det har betydning for, hvordan konceptet tolkes og omsættes i praksis. Overskriften mangfoldighedsledelse dækker der-

for over meget forskellige tilgange. Gennem vores telefoninterviewundersøgelse har vi fundet fire varianter af mangfoldighedsledelse i Danmark: 'Virksomhedernes sociale ansvar', 'Kampen om talenter', 'Adgang og legitimitet' samt 'Synergi og læring'. De to førstnævnte omfatter langt den største del af virksomhedernes arbejde med mangfoldighedsledelse. I disse to tilgange sættes der mere fokus på *ensheden* mellem 'os' og 'de andre' end på *forskelligheden*. De to næste indgår i mange politikformuleringer omkring mangfoldighedsledelse, men praktiseres kun i lille grad, når vi ser på, hvilke indsatser der anvendes. Dette på trods af, at de to sidstnævnte ligger nærmere den positive retorik i kernen af mangfoldighedsledelse.

Man kan diskutere, om en tilgang som socialt ansvar overhovedet kan kaldes for en *variant* af mangfoldighedsledelse. På den ene side er det to væsensforskellige diskurser, der brydes. Det kan se ud, som om mangfoldighedsledelse bliver 'taberen' og ender med kun at være en overskrift i politikkerne. På den anden side beskriver varianten en række virksomheder som – i deres egen definition – er virksomheder, som praktiserer mangfoldighedsledelse. De bidrager til den sociale konstruktion af, hvad mangfoldighedsledelse er i Danmark. Samtidig er de vigtige eksempler på, hvad der sker, når mangfoldighedsledelse som koncept møder institutionerne og sædvanerne i en dansk sammenhæng.

Diskussionen om virksomhedernes sociale ansvar handler generelt om, hvordan samfundet sikrer en integration af personer, som er – eller er i risiko for at blive – marginaliseret på arbejdsmarkedet. For at sikre et bæredygtigt velfærdssamfund, hvor de offentlige udgifter ikke eksploderer, er det nødvendigt at forebygge et stigende antal mennesker på overførselsindkomster. Her debatteres etniske minoriteter som én gruppe og ofte mere som en byrde end som

en styrke. Etniske minoriteter italesættes som en marginaliseret gruppe, der på lige fod med andre (potentielle) marginaliserede grupper skal integreres gennem virksomhedernes praktisering af socialt ansvar. Mangfoldighedsledelse bringes i spil i et forsøg på at omforme denne diskussion, så der i højere grad (også) bliver sat fokus på de ressourcer, som etniske minoriteter kan bidrage med. Som det fremgår, har det imidlertid været vanskeligt at bryde den institutionaliserede diskurs. De to diskurser anses som led i en udviklingsretning, hvor det sociale ansvar – støtte til de svage medarbejdere – ses som første trin og værdsættelse af forskelligheden som et andet, fremtidigt trin i en integrationsproces. På den ene side er det en pragmatisk strategi, hvorigennem der faktisk igangsættes en udvikling. På den anden side er der lille sandsynlighed for, at udviklingen bevæger sig lineært ad dette spor.

‘Kampen om talenter’, som er den anden dominerende variant i Danmark, bygger først og fremmest på en diskurs om fremtidig mangel på arbejdskraft. Diskussionen har international karakter, og der rettes i mange lande fokus på potentielle arbejdskraftreserver. I en række lande, hvor kvindernes arbejdsmarkedsdeltagelse fortsat er lav, er fokus også sat på kvindernes mulige deltagelse. I Danmark er det primært etniske minoriteter, der er kommet i fokus som arbejdskraftreserven, der skal sikre velfærdsstaten i fremtiden. ‘Den demografiske fælde’ er en diskurs, der har skabt en meget høj forandringsparathed blandt danske virksomheder, som oplever flaskehalsproblemer i tilgangen af arbejdskraft. De har bragt mangfoldighedsledelse i spil i bestræbelserne på at nytænke deres rekrutterings- og fastholdelsesstrategier. I første omgang har indsatsen dog primært fokuseret på rekruttering og i mindre grad på fastholdelse og advancement.

Spørgsmålet om institutionalisering og oversættelse kan også belyse årsager til at flere varianter i ringe grad bliver praktiseret i Danmark. ‘Adgang og legitimitet’ handler om at sikre sig adgang til nye markedssegmenter. Den bliver f.eks. praktiseret blandt offentlige institutioner – især i områder med en meget heterogen befolkningssammensætning – der ønsker at yde en mangfoldig service til borgerne. Men styrken af denne variant er afhængig af, at der faktisk er disse store segmenter inden for forskellige grupper, hvad enten der er tale om etnicitet, nationalitet, seksualitet eller andet. I Danmark er det vanskeligere at identificere et stort segment blandt for eksempel homoseksuelle, end det for eksempel er tilfældet i USA. Det er vanskeligere for virksomhederne, at identificere bestemte markedssegmenter, som kan legitimere en bestemt produktudvikling i relation til specielle segmenter. Markedsføring rettes naturligvis mod afgrænsede segmenter, men det sker ikke i et omfang, der får virksomhederne til at praktisere denne variant af mangfoldighedsledelse. Der, hvor vi faktisk ser disse indsatser, er blandt de meget store danske virksomheder, for hvem det internationale image og udstråling er vigtig. Og sådanne firmaer er der relativt få af i Danmark.

Også varianten ‘Synergi og læring’ praktiseres i ringe grad. Den bygger på en positiv retorik om det, der kan kaldes ‘human potential’ inden for medarbejderudvikling. I mangfoldighedsledelse antages det, at kreativiteten og innovationen gensidigt sikrer vækst for individ og organisation. Imidlertid sætter denne variant, i modsætning til de øvrige, ikke alene fokus på, at medarbejdersammensætningen skal ændres; også organisationens rutiner og strukturer skal ændres, og arbejdsorganisation og arbejdsopgaver skal redefineres. Her er altså tale om indsatser, som kræver lange tidsforløb, ressourcer og villighed til at risikere konflikter og fiasko. Samtidig er det en forud-

sætning, at virksomheden er mangfoldig, og at minoriteten udgør en kritisk masse. Derfor er det måske ikke så sært, at kun få virksomheder praktiserer denne variant.

Sammenfattende har introduktionen af konceptet mangfoldighedsledelse, der lægger vægt på de forretningsmæssige fordele ved at invitere 'de andre' ind i organisationen, dog i første omgang været en succes. Mange virksomheder har taget konceptet til sig og gør en indsats for at få en bredere repræsentation af minoriteter blandt deres medarbejdere. Alene det at opnå en større numerisk heterogenitet vil være en stor gevinst og vil kunne udgøre et nyt grundlag, et udgangspunkt for at arbejde mod gensidig tilpasning som integrationsform.

Alle varianterne er udviklet med et mål om at løse forretningsmæssige udfordringer og målsætninger: Image som socialt ansvarlig, mangel på arbejdskraft, adgang til nye markeder og kreative og innovative løsninger. Mulighederne og de nye positioner for 'de forskellige', for eksempel etniske minoriteter, skabes som en sideeffekt af disse strategier og ses altså som et middel snarere end et mål i sig selv. For medarbejderne med anden baggrund end dansk har det i hvert fald to vigtige konsekvenser: For det første sender det et signal om, at forskelligheden, f.eks. den kulturelle forskellighed, ikke værdsættes som et substantielt bidrag til organisationen og virksomheden med gensidige 'dannelses-' og udviklingspotentialer. For det andet indebærer det, at indsatserne alene er legitime, så længe de skaber nytte for virksomheden. De er følsomme for konjunktursvingninger: Hvornår er der ikke mangel på arbejdskraft, og modeluner; hvornår er mangfoldighedsledelse umoderne, og hvad kommer der så i stedet?

I forlængelse af dette bør det understreges, at der ikke findes en naturlig udviklingslogik, som sikrer, at virksomhederne først arbejder med at skabe en numerisk heterogenitet for siden hen at arbejde med de

udviklingsorienterede synergi- og læringsperspektiver. En forudsætning for at bruge mangfoldigheden som en ressource er, at der ikke udøves direkte eller indirekte diskrimination. Her er det et iøjnefaldende træk, at antidiskrimination, som er et væsentligt element i mangfoldighedsledelse i USA, ikke spiller nogen væsentlig rolle i Danmark. I USA fokuserede man i en lang periode – i 60'erne og 70'erne – på antidiskrimination. Det gjorde man blandt andet i form af Affirmative Action-programmer. Denne indsats betyder ikke, at diskrimination er afskaffet i USA. Men den institution, der blev skabt i USA omkring antidiskrimination, har påvirket formningen af mangfoldighedsledelse. Derfor spiller varianten antidiskrimination og retfærdighed en vigtig rolle i USA (Kelly & Dobbin 1998). I Danmark er der ingen institutionaliseret debat eller diskurs om diskrimination. Tværtimod synes diskrimination at være svær at italesætte inden for virksomhedens ramme. Det betyder, at mangfoldighedsledelse med sit forretningsmæssige perspektiv og sit fokus på positive aspekter let overser de organisatoriske udfordringer og de mere grundlæggende forandringsprocesser, som er nødvendige.

Vi mener derfor, at en to-bensstrategi vil være en styrke: Et samtidigt fokus på diskrimination og på de positive muligheder, som mangfoldighedsledelse bringer i fokus. Set fra etniske minoriteters perspektiv er mangfoldighedsledelse et positivt bud på en ny måde at tale om 'de andres' ressourcer på. Men for at deres positionering på arbejdsmarkedet og arbejdspladserne ikke skal afhænge af ledelseskoncepter af flygtig karakter, kan det være, at der er brug for et fundament. Et sådant fundament kunne leveres via en af de mere stabile institutionaliseringsformer, nemlig udviklingen af en antidiskriminationslovgivning, der kan katalysere processer på virksomhederne – også blandt dem, der ikke er frontløbere.

## NOTER

1. Se for eksempel Alvesson og Due Billing (1999), som specielt behandler problematikken ud fra et kønsperspektiv, og Paulina de los Reyes (2000), der behandler konstruktionen af forskelligheds kategorierne køn, etnicitet, handicap og alder.
2. Thomas og Ely præsenterer de tre varianter som tre idealtypiske tilgange til mangfoldig-

hedsledelse; de beskriver dem i rendyrket form, mens de strategier og praksisser som udvikles på virksomhederne kan antage mange mellemformer. De tre varianter er udviklet på baggrund af de to forfatters omfattende erfaringer som både konsulenter og forskere og grundlaget for analysen er derfor ikke systematisk beskrevet.

## REFERENCER

- Alvesson, M & Y. Due Billing (1999): *Kön och Organisation* Lund, Studentlitteratur.
- Berg, B. & T. Håpnes (2001a): Mellom likhet og forskjellighet, *Mangfoldighedsstrategier i arbeidslivet*, Trondheim, SINTEF Teknologiledelse.
- Berg, B. & T. Håpnes (2001b): *Desiring Diversity versus Equality – What is good practice to combat discrimination of ethnic minorities in employment*, paper for »Winning and loosing in the new economy«, Conference of Work Employment and Society, Nottingham 11-13 September.
- Borum, F. & A. Westenholtz (1995): An Organization's Incorporation of Institutional Models – Actors and Institutional Ambiguity, Organizational Field Multiplicity and the Role of Actors, i W. Richard Scott & S. Christensen, *The Institutional Construction of Organizations* Thousand Oaks, Sage Publications s. 113-131.
- Cavanaugh, J. M. (1997): '(In)corporating the Other? Managing the Politics of Workplace Difference', i P. Prasad, A. J. Mills; M. Elmes; & A. Prasad (red.) 1997: *Managing the Organizational Melting Pot, Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publications, Thousands Oaks, California.
- Cox, T. (1991): The Multicultural organization', *Academy of Management Executive*, 5, 34-46.
- Cox, T. (1994): *Cultural Diversity in Organizations – Theory, research and practice*, San Fransisco, Berrett-Koehler.
- Czarniawska, B & B. Joerges (1996): Travels of ideas, I B. Czarniawska, & G. Sevon (red.) *Translating Organizational Change*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Diken, B. (2002): *Justification and Immigration in the Network Society – a New Ambivalence*, AMID Working Paper Series 4/2002.
- Ely, R. J. & R. D. A. Thomas (1996): Making differences matter – A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*. 74, 79-90.
- Ely, R. J. & R. D. A. Thomas (2001): Cultural Diversity at Work – The Effects of Diversity Perspectives on Work Groups Processes and Outcomes, *Administrative Science Quarterly*, 46, 229-273.
- Foldy, E. (2002): Managing Diversity – Identity and Power in Organizations. i I. Aaltio & A. Mills: *Gender, Identities and the Culture of Organizations*, London, Routledge.
- Glastra, F., M. Meerman, P. E. Schedler & S. de Vries (2000): Broadening the scope of diversity management – Strategic implications in the case of Netherlands, *Industrial relations /Relations Industrielle*, 50, (4), 698-724.
- Hagedorn-Rasmussen, P. & A. Kamp (2003): Mangfoldighedsledelse – *Mellem vision og praksis*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Jacobs, B., D. C. Lützen & E. Plum (2001): *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi – På vej mod den inkluderende organisation*, København, Gyldendal.
- Jones, D., J. Pringle & D. Shepherd (2000): Managing diversity meets Aotearoa/New Zealand, *Personnel Review* 29, 3, 364-380.
- Kamp, A & P. Hagedorn-Rasmussen (2002): Mangfoldighedsledelse – *Et litteraturstudie om koncept teori og praksis*, Arbejdsrapport 1, 2002, Socialforskningsinstituttet, København.

- Kelly, E. & F. Dobbin (1998): How Affirmative Action Became Diversity Management – Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961-1996, *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-84.
- Kirton, G. & A. Greene (2000): The Dynamics of Managing Diversity – A Critical Approach, Oxford, Butterworth Heinemann.
- Liff, S & J. Wajcman. (1996): Sameness and Difference revisited – Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives? *Journal of Management Studies*, 33(1), 79-94.
- Liff, S. (1996): Two Routes to managing diversity – individual differences or social group characteristics, *Employee Relations*, 19, (1), 11-26.
- Lorbiecki, A. (2001): *Setting up women and ethnic minorities as vanguards of diversity in Britain*, paper for Rethinking Gender, Work and Organization Conference, 27-29 June 2001, Keele University, Great Britain.
- Lorbiecki, Anna & J. Gavin (2000): Critical Turns in the Evolution of Diversity Management, *British Journal of Management*, 11, 17-31.
- Lynch, F.R. (1997): *The Diversity Machine – The Drive to Change the White Male Workplace*, New York, Free Press.
- Marsden, R. (1997): Class Discipline – IR/HR and the normalization of the workforce, i P. Prasad, A. J. Mills; M. Elmes; & A. Prasad (red.), 1997: *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, Sage Publications, Thousands Oaks, California.
- Prasad, P. & A. J. Mills. (1997): From Showcase to Shadow – Understanding the Dilemmas of Managing Diversity, i P. Prasad, A. J. Mills; M. Elmes; & A. Prasad (red.), 1997: *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousands Oaks, California, Sage Publications.
- de los Reyes, P. (2000): *Var finns mångfalden? Konstruktionen av svensk forskning och samhällsdebat.*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet.
- de los Reyes, P. (2001): *Mångfald och differentiering – Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebat.*, Stockholm, Arbetslivsinstitutet SALTSA.
- Roosevelt, T. R. (1990): From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Røvik, K.A. (1998): *Moderne organisasjoner – Trender i organisasjonstenkningen ved tusenårsskiftet*, Oslo, Fagbokforlaget.
- Sahlin-Andersson, K. (1996): Imitating by editing success – The construction of organisational fields, i B. Czarniawska & G. Sevón (red.), *Translating Organizational Change*, Berlin, Walter de Gruyter.
- Sampson, S. (1995): The threat to Danishness i Jan Hjernø (red.) *Multiculturalism in the Nordic Societies*, Nordic Council of Ministers TemaNord 1995, 516.
- Webb, J. (1997): The politics of equal opportunity, *Gender, Work and Organization*. 4(3), 159-170.

**Annette Kamp**, lektor, ph.d. ansat ved BYG-DTU, Danmarks Tekniske Universitet.  
e-mail: aka@byg.dtu.dk

**Peter Hagedorn-Rasmussen**, ph.d., cand.techn.soc., adjunkt ved Institut for Samfundsvidenskab og Erhvervsøkonomi, RUC.  
e-mail: peterhag@ruc.dk