

# Indhold

Entré . . . . .	9
<b>1 Mangfoldighedens mangfoldighed. . . . .</b>	<b>13</b>
Lighed er forskel . . . . .	13
Fascination og forvirring . . . . .	16
To-tre blev til otte . . . . .	18
Metodisk tjekliste . . . . .	22
Ambition. . . . .	25
<b>2 Mangfoldighedsdiskurser. . . . .</b>	<b>28</b>
<b>RETTIGHEDSDISKURS . . . . .</b>	<b>28</b>
Ingen lette genveje . . . . .	29
Diskrimination . . . . .	31
Liberal og radikal tilgang. . . . .	39
Regelsikrede rettigheder . . . . .	42
Mangfoldighedspolitik . . . . .	45
Mangfoldighedsteknologi . . . . .	47
Autoritetsledelse . . . . .	50
Opsamlingstabel . . . . .	51
Kritik . . . . .	51
<b>RUMMELIGHEDSDISKURS . . . . .</b>	<b>56</b>
Den særlige danske variant . . . . .	56
Socialpolitikens aktive linje . . . . .	58
Arbejdsmarkedspolitikens rummelighed . . . . .	59
Erhvervspolitikens sociale ansvar . . . . .	60

Pastoral ledelse . . . . .	62
Opsamlingstabel . . . . .	64
Kritik . . . . .	65
<b>MARKEDSDISKURS . . . . .</b>	<b>68</b>
Forretningsanliggende. . . . .	68
Udnyttet arbejdskraftsressource . . . . .	71
Brugerservicering . . . . .	73
Et særligt segment . . . . .	75
Transaktionsledelse . . . . .	76
Opsamlingstabel . . . . .	77
Kritik . . . . .	78
<b>KOMPETENCEDISKURS . . . . .</b>	<b>82</b>
Uudviklet potentiale. . . . .	82
Human kapital . . . . .	83
Pligt til uddannelse . . . . .	89
Bevidst om uddannelse . . . . .	92
Løs kompetencebristen – fik personene . . . . .	95
Individuel kompetenceafklaring . . . . .	96
Udviklingsegnet elev . . . . .	97
Transformationsledelse . . . . .	98
Opsamlingstabel . . . . .	100
Kritik . . . . .	101
<b>INNOVATIONSDISKURS . . . . .</b>	<b>106</b>
Innoversitet . . . . .	106
Udnyttet innovativ kraft . . . . .	108
Konstruktive spændinger . . . . .	110
Innoversitetsledelse . . . . .	116
Opsamlingstabel . . . . .	116
Kritik . . . . .	117
<b>ETNOCENTRISK DISKURS . . . . .</b>	<b>120</b>
Moralsk panik . . . . .	120
Værdifiksering og kulturalisme . . . . .	126
Nationalisme . . . . .	128

Os/dem. . . . .	131
Lighed er enshed . . . . .	135
Assimileringens dominans . . . . .	138
Xenofobi – fjendtligheden . . . . .	142
Heterofobi – frygten . . . . .	147
Panoptisk ledelse . . . . .	149
Opsamlingstabel . . . . .	153
Kritik . . . . .	154
<b>MULTIKULTUREL DISKURS . . . . .</b>	<b>159</b>
Frisind og multikulturalisme . . . . .	159
Kompot og mosaik . . . . .	165
Kulturbro . . . . .	168
Kulturel intelligens . . . . .	171
Kamp om anerkendelse . . . . .	173
Etisk ledelse . . . . .	176
Opsamlingstabel . . . . .	180
Kritik . . . . .	180
<b>EMPOWERMENTDISKURS . . . . .</b>	<b>187</b>
Eksistens forud for essens . . . . .	187
Dynamisk etnicitetsbegreb . . . . .	190
Mægtig- og myndiggørelse . . . . .	192
Rollemodeller. . . . .	195
Flydende etnicitet . . . . .	197
Individualitet frem for etnicitet . . . . .	198
Liberal ledelse . . . . .	201
Opsamlingstabel . . . . .	206
Kritik . . . . .	206
<b>3 De mangfoldige diskurser – og deres konsekvenser . . . . .</b>	<b>214</b>
Opsamling . . . . .	214
Rettighedsdiskurs . . . . .	215
Rummelighedsdiskurs . . . . .	228
Markedsdiskurs . . . . .	220
Kompetencediskurs . . . . .	222

Innovationsdiskurs . . . . .	223
Etnocentrisk diskurs. . . . .	225
Multikulturel diskurs . . . . .	226
Empowermentdiskurs . . . . .	228
Tre hovedpointer . . . . .	230
 <b>POINTE 1/POLYFONISK INTEGRATION</b>	
- Diskursformation . . . . .	232
Autonome diskurser . . . . .	233
Relationelle diskurser . . . . .	234
Ustabilitet og forvirring . . . . .	234
Mobilitet og fleksibilitet . . . . .	235
Invitation til selvrefleksion. . . . .	236
 <b>POINTE 2/MANGFOLDIGHEDSLEDELSE AF ANDEN ORDEN</b>	
- Ledelsesformation . . . . .	237
1. orden: ledelse 'gør' ledelse . . . . .	237
2. orden: ledelse reflekterer over, hvordan ledelse 'gøres' . . . . .	239
Invitation til selvrefleksion. . . . .	241
 <b>POINTE 3/MINORITETSSTRATEGIER</b>	
- Subjektformation . . . . .	243
Multiple identitetskonventioner . . . . .	244
Subjektivering . . . . .	245
Subjektivation . . . . .	246
Subjektivationsstrategier. . . . .	247
Invitation til selvrefleksion. . . . .	255
 <b>De sidste ord . . . . .</b>	 <b>257</b>
 <b>Litteratur . . . . .</b>	 <b>259</b>

# Entré

„Vi skal have et samfund, hvor nydanskere er med i samme omfang som andre danskere. Nydanskere skal helt med i arbejdslivet, foreningslivet og samfundet i det hele taget. Arbejde er nøglen til god integration, og vi har brug for flere hænder. Virksomhederne skal tage bedre imod nydanskere – og nydanskere skal tage ansvar for at skaffe sig de nødvendige forudsætninger.“

(Statsministeren i Venstres valgkampagne 2007, B.T. 08.11.07).

Det burde egentlig være så enkelt: Landet mangler arbejdskraft – selvom finanskrisen for en tid vender lidt op og ned på tingene, efterspørger store dele af den private og offentlige sektor generelt ledige hænder for i fremtiden at kunne levere produkter og ydelser. De ledige hænder findes blandt andet hos de etniske minoriteter, som derved udgør en stor arbejdskraftsreserve – i de kommende ti år vil det samlede antal af erhvervsaktive etniske minoriteter i Danmark således stige til over 400.000. Og den arbejdskraftsreserve føler sig ovenikøbet bedre integreret end tidligere; i år 2000 var det kun ca. hver anden indvandrer/efterkommer (54 pct.), mens det i 2008 er flere end to tredjedele (69 pct.), der føler sig godt integreret i Danmark. Dette sammenholdt med, at over 80 pct. af de virksomheder, der har etniske minoriteter ansat, udelukkende har positive erfaringer med ansættelsesforholdet – og både ledere og medarbejdere generelt set udtrykker tilfredshed med at have eller få etniske minoriteter som kollegaer. Så det burde alt i alt være lige til højrebenet at løse problemet. Det burde egentlig være så enkelt.

Og det går da også fremad. OECD proklamerede i begyndelsen af 2008, at Danmark er et af de lande, der har præsteret det største fald i arbejdsløsheden blandt indvandrere de seneste ti år. Hvor ledigheden blandt indvandrere var 20,6 pct. i 1995, var den i 2005 faldet til 9,8 pct., altså et fald på 10,8 procentpoint. Der er flere årsager hertil: Den skærpede udlændingepolitik med færre nyttilkomne indvandrere, en større andel af herboende højtuddannede indvandrere og flere indvandrere med længere tids ophold i landet og deraf afledt øget beskæftigelsesfrekvens samt den generelt stigende efterspørgsel på arbejdskraft har været med til at nedbringe ledigheden blandt etniske minoriteter i Danmark. 'Det danske integrationsmirakel' kaldes det i en avisoverskrift (Politiken 02.03.08).

Miraklet til trods er der stadig et stykke vej at gå i retning af, at etniske minoriteter klarer sig lige så godt på arbejdsmarkedet som etniske danskere. Selvom etniske minoriteters beskæftigelsesfrekvens er steget i løbet af de seneste fem år, fra 47 pct. til 55 pct. (ca. 30.000 flere er kommet i arbejde), ligger frekvensen væsentligt under de etniske danskeres på ca. 80 pct. Der er også et par procentpoint op til regeringens mål om en beskæftigelsesfrekvens på 57 pct. og ambitionen om 25.000 flere indvandrere/efterkommere i arbejde inden år 2010.

Herudover svarer den aktuelle andel af ansatte indvandrere og efterkommere i såvel private som offentlige virksomheder ikke til den andel, som deres samfundsmæssige antal berettiger til. Således udgør de private virksomheders andel af etniske minoritetsansatte omkring 4,8 pct., i kommunerne er andelen 4,2 pct., mens det i de statslige institutioner, til trods for et måltal på 4 pct., kun er 2,8 pct. af de ansatte, der har ikke-vestlig minoritetsbaggrund. Det var derfor velbegrundet, da statsministeren under sidste valgkamp igen og igen proklamerede sloganet: 'Vi kan gøre det endnu bedre'.

Og hvordan gør vi så det? Utallige meningsmagere strides om dette spørgsmål. Mængder af kampagner, konferencer, konsulenter og konceptlitteratur byder sig til med dessiner, designs og diskussioner. Denne bog er ingen undtagelse. Og dog. Bogens sigte er ikke at levere ti gode råd til en forbedret arbejdsmarkedsintegra-

tion. Problemstillingen er for kompleks til at kunne reduceres til sådanne. Ambitionen er at hæve sig op i helikopteren, at rive sig løs fra forudindtagede standpunkter og bestemte idealmodeller – at skabe et frit udsyn for derved at kunne iagttage det samlede landskab af etnisk mangfoldighed og aftegne dets forskelligartede konjunkturer.

Bogens bidrag består dels i en kortlægningsopgave, hvor det undersøges, hvilke perspektiver, forståelseshorisonter og løsningsmodeller (i bogen betegnet 'diskurser') der gør sig gældende i debatten om etniske minoriteters arbejdsmarkedsintegration, om etnisk mangfoldighed i Danmark, særligt i tilknytning til offentlige organisationer. Dels en forståelsesopgave, hvor der skabes øget forståelse for, hvorfor disse forskellige diskurser sætter etnisk mangfoldighed i tale på netop den måde, de gør – og hvilke konsekvenser en given italesættelse har.

Via det analytiske arbejde er det bogens sigte at levere en forskningsbaseret viden og et kvalificeret input til lederes og fag-professionelles praksis i forhold til mangfoldighedsudfordringen generelt, og specifikt i forbindelse med rekruttering og fastholdelse af etniske minoriteter. Ved at sætte ord på, analysere og klassificere debatten kan der med et 'andenordens' forskerblik kastes lys på det, der ikke umiddelbart ses i det konkrete mangfoldighedsarbejde – de blinde pletter og det, der tages for givet eller anses som selvfølgeligt eller umuligt, kan belyses. Bogens håb er at bibringe nytænkning, invitere til større selvrefleksion og initiere forandring på feltet for mangfoldighedsledelse.

Manuskriptet er udarbejdet med støtte fra KL og Personalestyrelsen og det af Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration finansierede MIKS-projekt (Mangfoldighed I Kommuner og Stat) under regeringens samlede mangfoldighedsprogram, 'Arbejdsplads til nye danskere'. (se [www.kl.dk/miks](http://www.kl.dk/miks), [www.perst.dk](http://www.perst.dk), [www.nyidanmark.dk](http://www.nyidanmark.dk)).

En stor tak skal derfor lyde til Ministeriet for Flygtninge, Indvandrere og Integration, til deltagerne i MIKS-projektet – og ikke mindst til Personalestyrelsens personale- og ledelsespolitiske division, særligt Pernille Kjeldgård, Berit Ploug og Karen Overgaard Jørgensen, samt KL, særligt Dorte Thorgaard og Anders Christian

Dyhr, der alle har udvist stor tålmodighed og støtte under processen.

En tak skal også lyde til mine kolleger på Institut for Ledelse, Politik & Filosofi, Copenhagen Business School for opbakning og konstruktive diskussioner undervejs.

Endelig en tak til alle de etniske minoriteter, der valgte Danmark som deres tilhørssted, og som til daglig gør en kæmpe indsats på de danske uddannelsesinstitutioner og arbejdspladser. Og en tak til alle de ledere, der inviterer dem indenfor. Uden deres engagement, deres kød og blod, ville den etniske mangfoldighed blive tør og hul.

*Frederiksberg 02.05.2009  
Betina Wolfgang Rennison*