Dias 1

Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Betina Wolfgang Rennison
Ph.d., Lektor
Inst. for Ledelse, Politik & Filosofi
Tlf. 29706060
bwr.lpf@cbs.dk
KAMPEN OM INTEGRATIONEN
Diskurser i etnisk mangfoldighedsledelse

Dias 2

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Problemstillingen

Hvordan dukker 'etnisk mangfoldighed' op i den danske debat;
- hvilke forskellige diskurser (rammesættende tale- og forståelsesformer) kan identificeres,
- hvilket rationale (logik) kendetegner dem,
- hvad udpeger de som problemet og hvilken løsning foreslår de for en større etnisk mangfoldighed på det danske offentlige arbejdsmarked?

– Og hvilke konsekvenser har den særlige diskurs for synet på den etniske minoritetsansatte og for forestillingen om ledelse af mangfoldighed?

Dias 3

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Typiske typologier

- Tilgange:
  RETTIGHEDSBASERET – RESSOURCEBASERET
- Triangel:
  JURIDISK – MORALSK – ØKONOMISK STRENG
- Paradigmer:
  ANTI-DISKRIMINATION OG RETFÆRDIGHED
  ADGANG OG LEGITIMITET
  LÆRING OG EFFEKTIVITET

➢ Postulerer en 'fra-noget-til-noget-bedre' udviklingsretning
- tenderer en normativ priviligering af et bestemt ræsonnement
og har ikke blik for samtidigheden af ræsonnementer
➢ For reduktionistisk - virkeligheden er mere kompliceret
- debatten om etnisk mangfoldighed er mere udfoldet end som så…

Dias 4

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Otte mangfoldighedsdiskurser

RETTIGHEDSDISKURS

RUMMELIGHEDS-
DISKURS

MARKEDSDISKURS

KOMPETENCE-
DISKURS

INNOVATIONSDISKURS

MULTIKULTUREL
DISKURS

ETNOCENTRISK
DISKURS

EMPOWERMENT
DISKURS

Dias 5

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Rettighedsdiskurs

Rationale	Ret
Sigte	Ligeberettigelse og anti-diskrimination
Princip	Egalisme
Integrationsstrategi	Korrespondering (ift. repræsentativt antal)
Problemdefinition	Etniske minoriteter er underlagt en forskels-behandling og diskrimination, der minimerer deres jobmuligheder
Løsningsforslag	Sikring af reelt lige muligheder ved håndhævelse af lovgivning, fortsat udvikling af politiske mål-programmer og teknologier/værktøjer til optimering af proces
Minoritetsidentitet	Diskrimineret objekt / Rettighedssubjekt
Ledelsesforestilling	Autoritetsledelse (regulering)

Dias 6

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Rettighedsdiskurs - citater

”Man kan ikke opnå mangfoldighed uden først at sikre ikke-diskrimination og lige muligheder… [det er] de basisbetingelser, der skal være på plads på en arbejdsplads, for at sigtet med mangfoldighed ikke blot bliver et hult tiltag.” (Justesen og Thorsen 2004: 99).

”Den største udfordring vi står overfor, det er at erkende, at vi diskriminerer. Vi er nødt til at se i øjnene, at mange af de problemer, vi identificerer i forhold til integrationen i Danmark har rod i den diskrimination. USA og England har erkendt strukturel diskrimination og fik herefter langt mere succesrige programmer til at modgå den. Vi kan ikke få fat i ondets rod uden at se de samme realiteter i øjnene herhjemme.” (Advokat, Information 02.01.06).

”Jeg kender en dygtig kvinde med anden etnisk baggrund, der er uddannet lærer, men som ikke kan få ansættelse fordi hun bærer tørklæde. Absurd.” (Minoritetsboardsmedlem, MIKS-projekt, møde 11.12.07).

”Jeg har oplevet en patient, som ikke ville behandles af mig – han ville have en ’raceren’. Problemet var ikke så meget patienten, men at ledelsen imødekom ønsket og skiftede mig ud med en dansker.” (Sygeplejerske, Jyllandsposten 23.05.07).

”Diskriminationen slår ikke bare igennem i den sociale bund, selv om den slår hårdest der… Den rammer også toppen. Selv indvandrere med lige så høj uddannelse som de såkaldt ’indfødte’ danskere har markant sværere ved at få et job, og det er ingen myte, at universitetsuddannede indvandrere – i mangel af anerkendelse og job – er endt som taxichauffører eller kioskejere.” (Journalist, Politiken 07.03.07).

Dias 7

Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Rettighedsdiskursens anbefalinger
✓ Skab et overblik over den etniske mangfoldighed på arbejdspladsen – hvor mange med anden etnisk baggrund end dansk har vi pt. ansat?
✓ Foretag et ligebehandlingslovtjek – overholder vi reelt eksisterende regelsæt? Overvej kritisk om alle reelt har lige muligheder for at blive ansat hos jer. 'Test testene' og evaluér anvendte rekrutterings- og personaletest.
✓ Ophæv diskrimination som et tabu – vær åben for at diskrimination kan forekomme, tag enhver henvendelse om en sådan seriøs og vis gennemsigtighed i håndteringen af problemstillingen.
✓ Overvej anvendelse af positive støtteforanstaltninger/særordninger. Diskutér fordele og ulemper herved.
✓ Lav en lokal tilpasset mangfoldighedspolitik og/eller en enkelt udformet etnisk personalepolitik, der ekspliciterer klare mål, handlingsplaner og retningslinier for mangfoldighed.
✓ Institutionalisér og sæt ansigt på politikken ved ansættelse af (eller jobudvidelse af allerede ansatte) mangfoldighedskonsulenter.
✓ Undgå at mangfoldighedspolitikken bliver et isoleret personalepolitisk projekt, indarbejd den i den overordnede strategi og sikr topledelsens commitment.

Dias 8

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Rummelighedsdiskurs

Rationale	Ansvar
Sigte	Ligeværd og social inklusion
Princip	Altruisme
Integrationsstrategi	Solidarisering
Problemdefinition	Etniske minoriteter negligeres fordi de, grundet behov for støtte og særforanstaltninger, udgør en ressourcemæssig belastning for virksomheder
Løsningsforslag	Virksomheders øgede sociale ansvar, en større rummelighed og særlige hensyn over for marginaliserede grupper er nødvendig
Minoritetsidentitet	Passiv klient / Aktiv jobagent
Ledelsesforestilling	Pastoral ledelse (omsorg)

Dias 9

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Rummelighedsdiskurs - citater

”Danske virksomheder erkender et ansvar for at skaffe nydanskere i job. Men i stedet for at udvikle socialt ansvar og tolerance, stirrer de sig blindt på love og regler…Når virksomheder blot følger regler uden at tage overordnede sociale hensyn, skaber det ikke en konstruktiv og nuanceret praksis for, hvordan virksomheden kan få flere nydanskere i job.”
(Forsker, Ugebrevet A4 16.02.04).

”Integration hører med til en virksomheds samfundsansvar. Vi skal være med til at skabe løsninger i lokalsamfundet for ledige, der i langt de fleste tilfælde desperat ønsker at komme i arbejde. Det er de lediges billet til status, selvrespekt og en omgangskreds.”
(Bestyrelsesformand, Politiken 30.10.06).

”Ideen er, at velfærds- og konkurrenceperspektivet nærmest går op i en højere enhed. Den samlede systemindsats over for marginalgruppen – herunder etniske minoriteter – styrker den enkeltes økonomiske, sociale og kulturelle integration via arbejdet. Det er samtidig en styrkelse af arbejdskraftspotentialet og dermed af virksomhedernes konkurrenceevne.”
(Thomsen 2004: 39f).

Dias 10

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Rummelighedsdiskursens anbefalinger

✓ Overvej selvkritisk om I er parate til at skabe større rummelighed for kollegaer, der er anderledes og diskutér konsekvenserne heraf. Hvis I er så:

✓ Udtryk rummelighed, tolerance og social ansvarlighed på alle niveauer i virksomheden. Kommunikér hvorfor det er vigtigt, at der er plads til alle, og at ingen føler sig udenfor.

✓ Operér med et bredt normalitetsbegreb, der opfatter anderledeshed som komplementær frem for som afvigelser fra normen.

✓ Vis omsorg for de potentielt marginaliserede. Vær opmærksom på og lyt til ønsker og udtryk for eventuelle behov hos kollegaer med minoritetsbaggrund. Men undgå at reproducere etniske minoriteter som svage.

✓ Gør rummelighed til en aktiv og synlig del af forretningsstrategien og forbedr derved image og legitimitet i omgivelserne. Gør jer kendte som en samfundsansvarlig arbejdsplads. Det kan fremme rekrutteringsmulighederne og derved have en positiv selvforstærkende effekt.

✓ Undgå kritik for blot at ville agere velmenende 'social kontor' og vis at social ansvarlighed og forretningsmæssig rentabilitet ikke nødvendigvis er gensidigt udelukkede.

Dias 11

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Markedsdiskurs

Rationale	Økonomi
Sigte	Ressourceoptimering
Princip	Utilitarisme
Integrationsstrategi	Segregering
Problemdefinition	Etniske minoriteter er en fordyrende passiv arbejdskraftsreserve – de udgør en uudnyttet ressource, der pt. ikke anvendes effektivt nok
Løsningsforslag	Øget satsning på etniske minoriteters komparative fordel som et særligt segment til matchning af 'markedet' og brugernes specifikke behov
Minoritetsidentitet	Spildt ressource / Produktiv Arbejdskraft
Ledelsesforestilling	Transaktionsledelse (kalkulation)

Dias 12

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Markedsdiskurs - citater

”Når nogle virksomheder betragter det at ansætte en medarbejder af udenlandsk oprindelse udelukkende som en social heltegerning, er det efter regeringens opfattelse en misforståelse. Regeringens klare udgangspunkt er, at medarbejdere – og også udlændinge – kun skal ansættes, fordi de kan tilføre virksomhederne arbejdskraft af værdi.” (Regeringen 2003: 67).

”Det handler ikke bare om at være velmenende og socialt indstillet. Det handler om at ruste sig til konkurrencen om at få kvalificeret arbejdskraft. Og det er absurd, at vi har højtuddannede indvandrere til at køre som taxichauffører eller gøre rent for andre. Det er spild af ressourcer.” (Direktør, konsulentvirksomhed, Erhvervsbladet 15.11.99).

”Jeg savner, at ledere ser mangfoldighed som en god forretning. Det at kunne servicere kunderne på andre sprog er en konkurrencefordel. Det giver større tryghed hos kunderne, når virksomheden afspejler det omgivende samfund. Det er ærgerligt for dem, der blot betragter det her som en humanitær indsats eller god PR. Mangfoldighed er noget, man kan tjene penge på.” (Formand for POEM, Politiken 13.10.02).

”Det er ikke længere et valg, om man skal satse på integrationen. Det skal man, hvis økonomien ikke skal bryde sammen… Hvis vi ikke får det tilskud af arbejdskraft fra personer med indvandrerbaggrund og deres børn, så kan vi ikke længere give det tilskud til velfærdssamfundet, der er brug for.” (Direktør, arbejdsgiverforening, Politiken 27.08.07).

Dias 13

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Markedsdiskursens anbefalinger

✓ Diskutér om og evt. hvordan en mere etnisk heterogen medarbejderskare betyder bedre opgaveløsning eller på anden vis medvirker til at optimere organisationens virke.

✓ Foretag en analyse af om arbejdspladsen udnytter dens mangfoldige ressourcer godt nok. Udarbejd en strategi for en mere optimal udnyttelse.

✓ Lav et estimat over behovet for hvor mange med anden etnisk baggrund end dansk, det kan det være fordelagtigt at fastholde/rekruttere.

✓ Indarbejd resultater med (etnisk) mangfoldighed som et element i den årlige lederevaluering, gør etniske målsætninger til en del af direktør/chefkontrakter og beting bonusordninger til antal etniske minoritetsansatte.

✓ Præcisér overfor borgere/brugere, at I med de etniske minoritetsansatte tilbyder en særlig brugertilpasset service, der matcher deres specifikke behov. Og forbered jer på, hvordan I håndterer situationer, hvor brugere/samarbejdspartnere ikke accepterer dette.

✓ Diskutér hvordan I vil hindre, at segregeringen af de etniske minoritetsansatte som en særlig gruppe med særlige egenskaber medfører negativ forskelsbehandling og atomisering af organisationen.

Dias 14

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Kompetencediskurs

Rationale	Uddannelse
Sigte	Individuel kompetenceudvikling
Princip	Evolutionisme
Integrationsstrategi	Kompensering (af manglende kompetencer)
Problemdefinition	Etniske minoriteter har ikke tilstrækkelig 'human kapitel', de er ikke uddannet godt nok, og de mangler dansk netværk, hvilket minimerer deres jobmulighed
Løsningsforslag	Styrkelse af (lærings)kompetencer via uddannelse, selvkorrektion og kontinuerlig individuel progression
Minoritetsidentitet	Udviklingshæmmet / Udviklingsegnet elev
Ledelsesforestilling	Transformationsledelse (supervision)

Dias 15

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Kompetencediskurs - citater

”… uddannelse er den variabel, der skaber de største skel i etniske minoriteters muligheder for at opnå en stabil arbejdsmarkedstilknytning… mangel på grundlæggende skole- og uddannelseserfaringer udgør i langt de fleste tilfælde en helt fundamental barriere for arbejdsmarkedsintegrationen.” (Thomsen 2004: 44).

”Når man taler om uddannelse og integration, så er det to sider af samme sag – uddannelse er en vigtig forudsætning for at få en plads på arbejdsmarkedet og blive integreret i det danske samfund både lokalt og nationalt… Flere unge med anden etnisk baggrund skal begynde på en uddannelse, og flere skal gennemføre den.” (Undervisningsminister, ’Brug for de unge’ konference 05.12.07).

”Problemet er ikke, at man er indvandrer, men at man ikke har fået en uddannelse. Hvis indvandrerne f.eks. får en erhvervsuddannelse, så er beskæftigelsesmulighederne stort set lige så gode som for den øvrige befolkning.” (Direktør, arbejdsgiverorganisation, Jyllandsposten 18.06.07).

”Det er vigtigt at nedbryde de etniske minoriteters forestillinger om, at de bliver diskriminerede. Man må ikke tænke, at det er spild at tage en uddannelse for jeg kan jo alligevel ikke få job, fordi jeg har en anden hudfarve eller et underligt navn. Man må ikke give op på forhånd. De skal vide, at sådan er det ikke nødvendigvis. De kan, hvis de uddanner sig, få et job.” (Minoritetsboardsmedlem, MIKS-projekt, møde 11.12.07).

Dias 16

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Kompetencediskursens anbefalinger

- ✓ Deltag i opkvalificering af personer med anden etnisk baggrund (praktikplads, integrations- og oplæringsstillinger, tranieestillinger).
- ✓ Skab større klarhed over værdien af udenlandske uddannelser.
- ✓ Sikr en gennemsigtig og neutral rekrutteringsproces, hvor der udelukkende tænkes i faglige kvalifikationer. Men overvej også om begrebet 'den bedste kvalificerede' rammer bredt nok eller måske forhindrer ansættelsesudvalg og ledere i at se nye muligheder. Er det blot en reproduktion af 'Rip-Rap-Rup´?
- ✓ Overvej om brugen af anonyme ansøgninger er et plus eller et minus for sikringen af en større etnisk mangfoldighed.
- ✓ Sæt kvalifikationskravene til en given stilling, f.eks. danskkundskaber, i et rimeligt forhold til stillingens indhold.
- ✓ Styrk den interne (efter)uddannelsesindsats overfor etnisk minoritetsansatte. Udarbejd udviklings- og karriereplaner.
- ✓ Etablér mentorordning som værktøj til integration, oplæring og forfremmelse.
- ✓ Skab åbenhed om karriereveje og forfremmelsessystem.

Dias 17

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Innovationsdiskurs

Rationale	Viden
Sigte	Organisatorisk fornyelse (produkter, processer, personale)
Princip	Innoversitet
Integrationsstrategi	Kombination (af videndomæner)
Problemdefinition	Virksomheders modstand mod forandring og manglende mod til at lade etniske minoriteters flersidige videnspotentiale kombineres med eksisterende viden, hindrer etniske minoriteters ansættelse
Løsningsforslag	Virksomheders øgede bevidsthed om og træning i videndiversitets innovative kraft vil øge etniske minoriteters jobmulighed
Minoritetsidentitet	Uudnyttet vidensobjekt / Flersidigt videndomæne
Ledelsesforestilling	Innoversitetsledelse (kreativ destruktion)

Dias 18

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Innovationsdiskurs - citater

”Flertallet af de igangsatte initiativer sætter politiske eller sociale mål som eksempelvis lige adgang til arbejdsmarkedet i fokus, f.eks. for at sikre flest mulige indvandrere i arbejde. Dette er naturligvis også vigtigt. Men kun få initiativer har et selvstændigt og målrettet fokus på, at øget mangfoldighed kan styrke fornyelse, kreativitet og innovation i virksomhederne. Med andre ord er der i dag kun lidt politisk fokus på mangfoldighed som en ressource.” (Forsknings- og innovationsstyrelsen 2007: 24).

”…diversitet er at foretrække frem for homogenitet, hvis man ønsker at skabe grobund for innovation. Dette fordi diversitet giver større bredde og variation i virksomhedens kompetencer, styrker evnen til at sondre mellem god og dårlig ny viden, giver adgang til et større og bredere netværk, styrker kreativiteten gennem evnen til kreativ destruktion og sidst, men ikke mindst, fordi diversitet styrker niveauet af den overordnede problemløsning.” (Justesen 2005: 251).

”Når forskellige erfaringer, synsvinkler og ideer konfronteres med hinanden er der god mulighed for en synergieffekt, så to plus to er mere end blot fire. Øget kreativitet i virksomheden forudsætter adgang til flere typer menneskelige ressourcer. En organisation, der lader medarbejderne udfolde deres forskellige kompetencer og synsvinkler, skaber langt mere kreativitet end en organisation, der lægger vægt på enshed og konformitet.” (Lûtzen og Plum 2001: 29).

Dias 19

Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Innovationsdiskursens anbefalinger
✓ Diskutér hvordan mangfoldighed kan bestyrke organisationens evne til innovation og læring – hvad er forudsætningerne?
✓Afdæk og eksplicitér hvilke videndomæner, der eksisterer på arbejdspladsen/i den respektive afdeling/gruppe.
✓Evaluér den eksisterende organisationsstruktur og vurdér om der kan arbejdes mere i forskelligt sammensatte arbejdsteams (på tværs af etnicitet / køn / alder / anciennitet / afdelinger / faglighed / funktioner etc.). Afvej fordele og ulemper herved.
✓ Træn ledere og medarbejdere i videndeling, innovative processer og kreativ destruktion. Lær at stille frække spørgsmål til den etablerede viden – upraktiske spørgsmål til praksis.
✓ Begræns nulfejlskulturen og gør opmærksom på at nye ideer og eksperimenter er velkomne. Vær tryg ved konstruktiv kritik og medarbejdernes forskellige indfaldsvinkler.
✓ Skab nul tolerance for homogenitet – for bevidst/ubevidst udelukkelse af det anderledes.

Dias 20

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Etnocentrisk diskurs

Rationale	Moral
Sigte	Monokulturel sammenhængskraft
Princip	Nationalisme
Integrationsstrategi	Assimilering
Problemdefinition	Etniske minoriteter er kulturelt væsensforskellige fra etniske danskere, og har derfor vanskeligt ved at passe ind på danske arbejdspladser
Løsningsforslag	Af-etnificering og 'danifisering'er eneste mulighed for etniske minoriteters joberhvervelse og jobfastholdelse
Minoritetsidentitet	Utilpasset fremmed / Disciplineret fremmed
Ledelsesforestilling	Panoptisk ledelse (disciplin)

Dias 21

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Etnocentrisk diskurs - citater

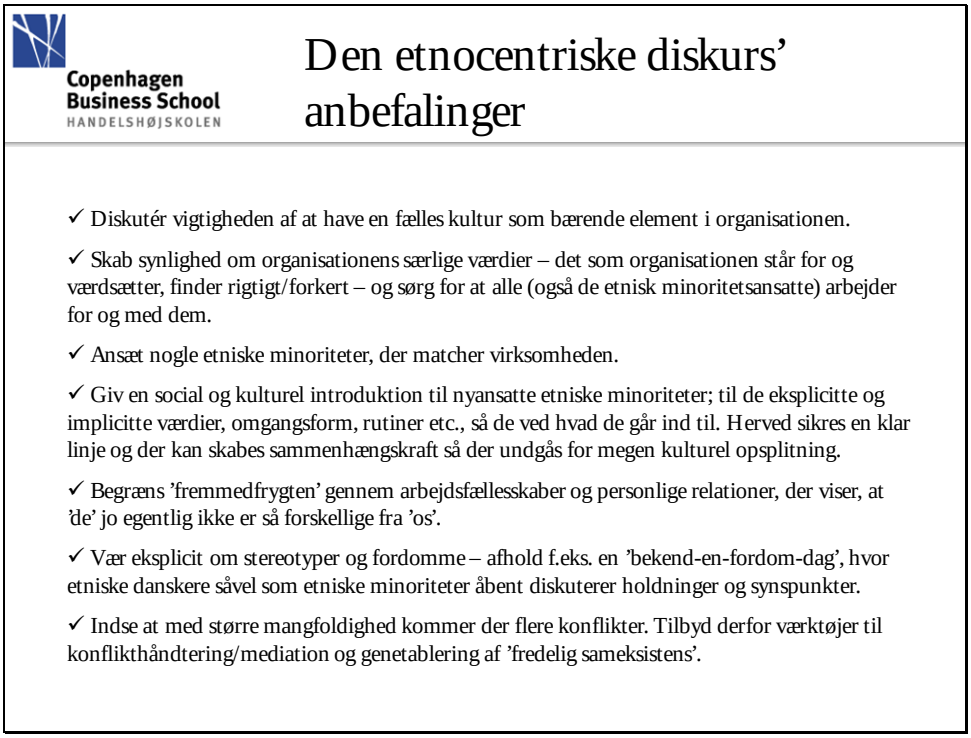
”Alt i alt må man sige, at angsten for og modviljen mod de fremmede kulturer, de fremmede religioner og de fremmede skikke og vaner vejer forholdsvis tungt i det samlede billede…Vi er… lidt bange for de fremmede og føler os bedre end dem [vi føler] mistillid og ubehag ved alt det fremmede.” (Gaasholt og Togeby 1995: 41f).

”Vi er nogle, der har sagt de sidste 20-30 år, at det, man kalder sammenhængskraft – jeg vil snarere sige, at den kultur, der binder et land og folk sammen – at den går i opløsning, når man vil forvandle en nation til et multikulturelt samfund.” (Folketingsmedlem, Jyllandsposten 17.02.08).

”… begrebet multikulturelt samfund… bygger på en forestilling om, at ligesindede kulturer trives side om side. Eller sagt på en anden måde: Den ene kultur kan være lige så god som den anden. Dette er for mig at se grundlæggende forkert tankegang. Den rette debat drejer sig… om, hvad der er et *brugbart grundlag* for et moderne samfund med en historie som den danske…[Der] må være en form for *grundkultur*, der udgør et bredt, folkeligt fundament for det moderne Danmark.” (Jespersen 2004: 11,12).

”Desværre er integration blevet udtryk for den relativering af forholdet, der medfører, at begge parter skal bøje sig. Den danske kultur giver sig. Og af og til bliver medparten stående… i multikulturalismens hellige navn – og i angst for at erkende vores ejendomsret til det her land – afstår vi mere og mere fra at fortælle, oplyse og blive bekendt med vores egen kultur… Derfor orker jeg ikke høre ordet integration mere. Ordet er et af de mest belastede i dansk sprogbrug… Assimilation må være ordet.” (Folketingsmedlem, Jyllandsposten 10.02.08).

Dias 22


Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Den etnocentriske diskurs' anbefalinger
✓ Diskutér vigtigheden af at have en fælles kultur som bærende element i organisationen.
✓ Skab synlighed om organisationens særlige værdier – det som organisationen står for og værdsætter, finder rigtigt/forkert – og sørg for at alle (også de etnisk minoritetsansatte) arbejder for og med dem.
✓ Ansæt nogle etniske minoriteter, der matcher virksomheden.
✓ Giv en social og kulturel introduktion til nyansatte etniske minoriteter; til de eksplicitte og implicitte værdier, omgangsform, rutiner etc., så de ved hvad de går ind til. Herved sikres en klar linje og der kan skabes sammenhængskraft så der undgås for megen kulturel opsplitning.
✓ Begræns 'fremmedfrygten' gennem arbejdsfællesskaber og personlige relationer, der viser, at 'de' jo egentlig ikke er så forskellige fra 'os'.
✓ Vær eksplicit om stereotyper og fordomme – afhold f.eks. en 'bekend-en-fordom-dag', hvor etniske danskere såvel som etniske minoriteter åbent diskuterer holdninger og synspunkter.
✓ Indse at med større mangfoldighed kommer der flere konflikter. Tilbyd derfor værktøjer til konflikthåndtering/mediation og genetablering af 'fredelig sameksistens'.

Dias 23

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Multikulturel diskurs

Rationale	Etik
Sigte	Multikulturel anerkendelse
Princip	Kommunitarisme
Integrationsstrategi	Pluralisme
Problemdefinition	Etniske danskere har ikke blik for etniske minoriteters berigende kulturelle forskellighed og ignorerer dette som væsentligt i ansættelsessammenhæng
Løsningsforslag	Etniske danskere må anerkende de etniske minoriteters kulturelle værdier og via dialog skabe en interaktiv værdihorisont til gavn for alle
Minoritetsidentitet	Underkendt anden / Anerkendt anden
Ledelsesforestilling	Etisk ledelse (dialog)

Dias 24

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Multikulturel diskurs - citater

”Hvis et samfund skal hænge sammen, må dets medlemmer interessere sig for hinanden. Af denne interesse udspringer den gensidige respekt og omsorg, der kendetegner et harmonisk samliv. Tolerance og frisind er ikke ligegyldighed, men vilje til at møde andre kulturer og andre synsmåder med åbenhed. Og det er en forpligtelse, der hviler på os alle.” (Regeringen 2003: 4).

”I mine øjne er et sundt og dynamisk samfund pr. definition også multikulturelt. Mødet mellem flere kulturer skaber jo flere brydningspunkter, flere dialoger og diskussioner, og dermed flere måder at rykke os alle videre på.” (Folketingsmedlem, Jyllandsposten 08.11.07).

”Integration er en tovejsproces, hvori både indvandrere og værtssamfundet optager nye elementer som et resultat af deres interaktion… relationerne mellem etniske danskere og minoriteter er præget af en gensidig påvirkning, hvor de enkelte grupper, og de enkelte individer, i varierende grad kan være aktive og påvirke deres situation, herunder bearbejde deres værdier.” (Integrationsministeriet 2007: 9f).

”Der er en enorm kulturel gevinst at hente i den etniske smeltedigel. Vi kan også blive klogere, og når man er net til den erkendelse, så kommer frisindet lidt efter lidt… Danskheden er ikke noget, som vi mister, bare fordi vi deler den med andre. Tværtimod – det bliver den kun større af… Danskhed handler ikke bare om at bo det samme sted – men om at dele et samfund, dvs. at finde sammen om nogle fælles værdier.” (Administrerende direktør, Berlingske Tidende 15.01.00).

Dias 25

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Den multikulturelle diskurs' anbefalinger

✓ Udarbejd en intern kulturanalyse: Hvilke forskellige kulturer gør sig gældende i jeres organisation? Er der kulturelle elementer, som evt. kan udelukke bestemte grupper? Hvor nuanceret er vi, når vi siger 'vi'? Hvilke holdninger er der til kulturforskelle blandt ledere og medarbejdere?

✓ Afdæk hvordan der bedst gives plads til kulturelle forskelle og hvordan disse bruges konstruktivt.

✓ Arbejd for en interkulturel opkvalificering af ledere/TR/medarbejdere – opdyrk herigennem den 'kulturelle intelligens' i virksomheden og giv færdigheder i differentieret/situationsbestemt kommunikation og adfærd i relation til hvem man henvender sig til.

✓ Øg den gensidige forståelse og anerkendelse, f.eks. gennem kultursamtaler, fælles kulturdage, og/eller ved at udpege kulturformidlere/mediatorer med etnisk minoritetsbaggrund.

✓ Signalér indadtil og udadtil, at I generelt er en virksomhed, der har bevæget sig fra en kloningskultur til et interkulturelt miljø, hvor I anerkender kulturel forskellighed og anlægger en etisk ledelse, som ikke postulerer rigtigt/forkert, men åbent inviterer alle synsvinkler til anerkendende dialog.

✓ Overvej hvordan I på én gang inviterer forskellige synsvinkler ind og samtidig søger at skabe en fælles retning ved at signalere fælles mål/værdier?

Dias 26

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Empowerment diskurs

Rationale	Frihed
Sigte	Aktiv selvintegration
Princip	Voluntarisme
Integrationsstrategi	Individualisering
Problemdefinition	Etniske minoriteter er udsat for 'kulturel terrorisme', de skæres efter samme kulturelle skabelon, og ses ikke som individuelle personer
Løsningsforslag	Etniske minoriteter skal gribe 'frihedens magt' via situationel selvskabelse, personinitieret vilje til forandring og overskridelser af identitetsnormer
Minoritetsidentitet	Offerliggjort objekt / Selvledt subjekt
Ledelsesforestilling	Liberal ledelse (selvledelse)

Dias 27

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Empowerment diskurs - citater

”Mange mennesker vil have sig frabedt at blive kategoriseret og vil foretrække at være ustemplede enkeltpersoner. For mange ’kulturelle kreoler’ i alle verdenshjørner, som trives i spændingsfeltet mellem forskellige kulturelle strømninger, fortoner kravene om kulturel identitet sig som den rene terrorisme.” (Eriksen 1993: 82).

”Mangfoldighed er at anerkende forskelle og respektere den enkeltes identitet og gruppetilhørsforhold uden nogensinde at reducere personer til synonyme med eller til at være repræsentanter for en gruppe.” (Direktør IMR, Nour & Thisted 2005: 11).

”Jeg vil ikke indordne mig under hverken dansk eller arabisk levemåde. Jeg er en *person*, som vil have lov til at acceptere eller afvise, hvad jeg synes er rigtigt eller forkert. Jeg vil ikke acceptere, at det bliver pålagt mig at handle på en bestemt måde.” (Al-Habahbeh i Quraishy 2003: 102).

”Der skal være plads til at være konstruktiv rebel i forhold til gængse normer. Vi skal være åbne over for at lade andre vælge en levevej, som adskiller sig væsentligt fra den gængse. Bikini eller burka – er og bliver et personligt valg…netop fordi det er et valg for den enkelte, skal vi som samfund ikke tillade at styre og diktere andres valg…Det er kun de beslutninger og initiativer, som træffes ud fra en selvstændig fri vilje, som har livskraft og kan skabe en blivende positiv forskel i et samfund. (Skatteminister, Politiken 05.02.08).

”Jeg har aldrig stået over for de forhindringer, som så mange nydanskere taler om. Det gælder om at have viljestyrke – at man brændende ønsker sig at komme i gang. Arbejde er ikke noget, der kommer af sig selv. Det er ikke som med Muhammed, der forventer, at bjerget kommer til ham.” (Chef i IT-virk., etnisk minoritetsbaggrund, Jyllandsposten 13.10.02).

Dias 28

Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Empowerment diskursens anbefalinger
✓ Omtal etniske minoriteter ved navn og funktion og undgå i videst mulig omfang at omtale dem som en homogen gruppe.
✓ Sørg for at nye medarbejdere hurtigst muligt får lejlighed til at vise deres kompetencer og flere sider af sig selv end deres etniske baggrund.
✓ Betragt den etnisk minoritetsansatte som et helt menneske, som en unik person, der ikke lader sig binde af en bestemt etnicitet, men prøver grænser af – og åbn mulighed for dette i virksomheds regi.
✓ Opfordr den etniske minoritetsansatte til selv at tage ansvar for sin integration, til at vise initiativ og tage magten på sig. Giv plads til det.
✓ Overvej frugtbarheden ved at sætte fokus på etnicitet og kulturelle forskelle/ligheder. Diskutér fordele og ulemper ved at snævert contra et bredt mangfoldighedsbegreb.
✓ Reflektér over hvordan I vil praktisere en mangfoldighedsledelse, der på én gang vægter 'det særligt individuelle', 'det hele menneske' og samtidig sigter mod en form for fælles strategi for personalet og virksomheden som sådan? Hvordan sætte grænsen mellem diversitet og homogenitet, mellem individ og kollektiv?

Dias 29

Diskurs	**RETTIGHEDS-DISKURS**	**RUMME-LIGHEDS-DISKURS**	**MARKEDS DISKURS**	**KOMPE-TENCE-DISKURS**	**INNOVA-TIONS-DISKURS**	**ETNOCEN-TRISK DISKURS**	**MULTIKULTU-REL DISKURS**	**EMPOW-ERMENT-DISKURS**
Rationale	Ret	Ansvar	Økonomi	Uddannelse	Viden	Moral	Etik	Frihed
Sigte	Ligeberettigelse og antidiskrimination	Ligeværd og social inklusion	Ressource-optimering	Individuel kompetence-udvikling	Organisatorisk fornyelse	Monokulturel sammen-hængskraft	Multikulturel anerkendelse	Aktiv selv-integration
Princip	Egalisme	Altruisme	Utilitarisme	Evolutionisme	Innoversitet	Nationalisme	Kommunitarisme	Voluntarisme
Integrations strategi	Korrespondering	Solidarisering	Segregering	Kompensering	Kombinering	Assimilering	Pluralisering	Individualise-ring
Problem-definition	Etniske mino-riteter er underlagt en forskels-behandling og diskrimination, der minimerer deres jobmuligheder	Etniske mino-riteter negliger-es fordi de, grundet behov for støtte og særforanstalt-ninger, udgør en ressource-mæssig belast-ning for virk-somheder	Etniske mino-riteter er en fordyrende passiv arbejds kraftsreserve – de udgør en uudnyttet ressource, der pt. ikke anven-des effektivt nok	Etniske mino-riteter har ikke tilstrækkelig 'human kap-ital', de er ikke uddannet godt nok, og mgl. dansk netværk, hvilket minime-rer deres jobmu-ligheder	Virksomheders modstand mod forandring og mgl. mod til at lade etn.mino. flersidige videnspotentiale kombineres med eksisterende viden hindrer ansæt.	Etniske mino-riteter er kul-turelt væsens-forskellige fra etniske dans-kere, og har derfor vanske-ligt ved at passe ind på danske arbejdspladser	Etniske danskere har ikke blik for etniske mino-riteters berigende kulturelle forskel-lighed og ignorerer dette som væsent-ligt i ansættelses-sammenhæng	Etniske mino-riteter er udsat for kulturel terrorisme, de skæres efter samme kultu-relle skabelon, og ses ikke som individuelle personer
Løsnings-forslag	Sikring af reelt lige muligheder ved håndhævelse af lovgivning, fortsat udvikling af politiske mål-programmer og teknologier til optimering af proces	Virksomheders øgede sociale ansvar, en større rummelighed og særlige hensyn over for margin-aliserede grupper er nødvendig	Øget satsning på etniske minoriteters komparative fordel som et særligt segment til matchning af 'markedet' og brugernes spec-ifikke behov	Styrkelse af (lærings)kom-petencer via uddannelse, selvkorrektion og kontinuerlig individuel progression	Virksomheders øgede bevidst-hed om og træ-ning i viden-diversitets innovative kraft vil øge etniske minoriteters jobmulighed	Af-etnificering og 'danifice-ring' er eneste mulighed for etniske minori-teters joberhv-ervelse og jobfastholdelse	Etniske danskere må anerkende de etniske mino-riteters kulturelle værdier og via dialog skabe en interaktiv værdi-horisont til gavn for alle	Etniske mino-riteter skal gribe 'frihedens magt' via situationel selvskabelse, personinitieret vilje til forand-ring og overs-kridelse af id-entitetsnormer
Minoritets identitet	Diskrimineret objekt / Rettig-hedssubjekt	Passiv klient/ Aktiv jobagent	Spildt ressource / Produktiv arbejdskraft	Udviklingshæm-met/Udviklings-egnet elev	Uudnyttet vid. obj. / Flersidigt videndomæne	Utilpasset /Disciplineret fremmed	Underkendt/ Anerkendt anden	Offerliggjort objekt / Selvledt subjekt
Ledelses-forestilling	**Autoritetsledelse** (regulering)	**Pastoral ledelse** (omsorg)	**Transaktions-ledelse** (kalkulation)	**Transforma-tionsledelse** (supervision)	**Innoversitets-ledelse** (kreativ destruktion)	**Panoptisk ledelse** (disciplin)	**Etisk ledelse** (dialog)	**Liberal ledelse** (selvledelse)

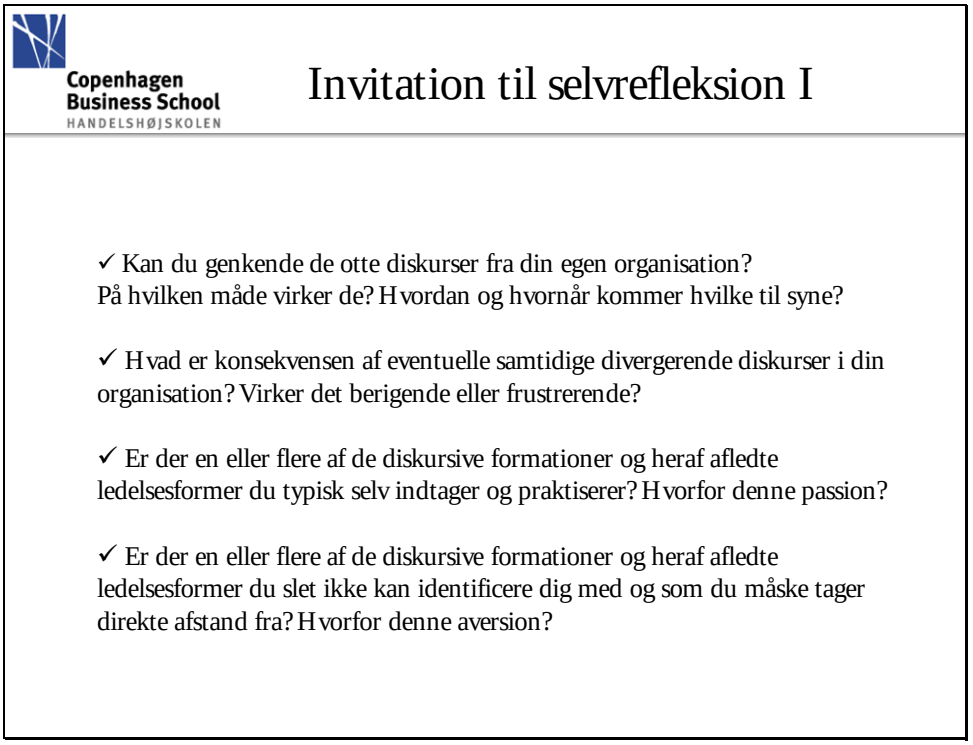
Dias 30

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Pointe I: Polyfonisk integration

- ✓ Vi må være bevidste om **polyfonien.** At debatten foregår i spændingsfeltet mellem en mangfoldighed af selvstændige stemmer; principielt jævnbyrdige modpositioner, der alle er 'enige om at være uenige' om *hvad* etnisk mangfoldighed er, *hvorfor* vi skal have den og *hvordan* vi tackler og leder den.
- ✓ Vi må være bevidste om, at den særlige måde, vi taler om etnisk mangfoldighed på, **ikke er uskyldig** – den gør en verden til forskel.
- ✓ Vi må ikke lade polyfonien blive **kakofonisk** – en konkurrence om hvem, der skriger højst – en kamp om 'den rette debat', 'den eneste løsning'.
- ✓ Vi må bibeholde de mange stemmer – de vidner om, at mangfoldighedsledelse kan bruges til at virkeliggøre forskellige intentioner og visioner.
  Dét er integrations*politik* (divergerende synspunkter mødes, strides og forhandles). Polyfonien giver **politisk og ledelsesstrategisk manøvrerum** .

Dias 31


Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Invitation til selvrefleksion I
✓ Kan du genkende de otte diskurser fra din egen organisation?
På hvilken måde virker de? Hvordan og hvornår kommer hvilke til syne?
✓ Hvad er konsekvensen af eventuelle samtidige divergerende diskurser i din organisation? Virker det berigende eller frustrerende?
✓ Er der en eller flere af de diskursive formationer og heraf afledte ledelsesformer du typisk selv indtager og praktiserer? Hvorfor denne passion?
✓ Er der en eller flere af de diskursive formationer og heraf afledte ledelsesformer du slet ikke kan identificere dig med og som du måske tager direkte afstand fra? Hvorfor denne aversion?

Dias 32

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Pointe II:
Mangfoldighedsledelse af anden orden

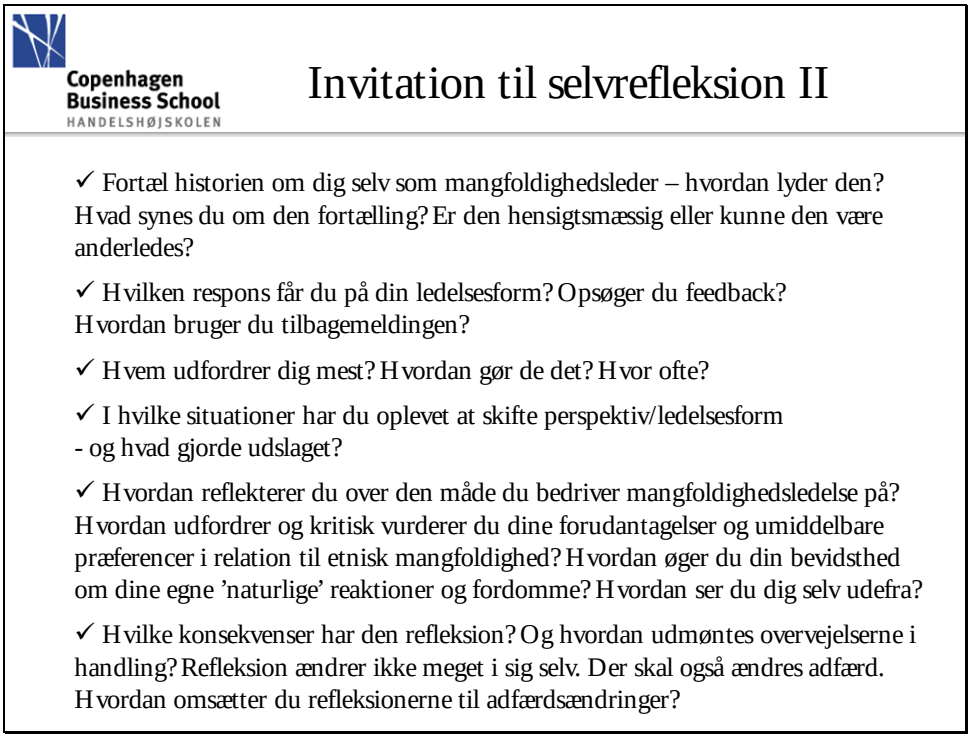
- ✓ **Ledelse 'gør 'ledelse**
  På et *første ordens* operationelt niveau leder vi mangfoldigheden uden at tænke nærmere over det – vi argumenterer og handler i forhold til en bestemt forståelse, vi knytter an til en bestemt diskurs og heraf afledt ledelsesform.

- ✓ **Ledelse 'tænker' over hvordan ledelse 'gør' ledelse**
  På et *andet ordens* strategisk/refleksivt niveau *leder* vi mangfoldighedsledelsen og træffer et velinformeret valg om hvad det er for nogle diskurser og tilhørende løsningsmodeller, der i den aktuelle situation, er mest fordelagtige at vælge.

- ✓ Mangfoldighedsledelsen af anden orden er på én gang en kontinuerlig **jonglering** med de mange muligheder, de rivaliserende diskurser tilbyder - og en situationsbestemt **fiksering** af hvilken vej, der pt. vælges.

  Dét er udfordringen for ledelse af mangfoldighed!

Dias 33


Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
Invitation til selvrefleksion II
✓ Fortæl historien om dig selv som mangfoldighedsleder – hvordan lyder den? Hvad synes du om den fortælling? Er den hensigtsmæssig eller kunne den være anderledes?
✓ Hvilken respons får du på din ledelsesform? Opsøger du feedback? Hvordan bruger du tilbagemeldingen?
✓ Hvem udfordrer dig mest? Hvordan gør de det? Hvor ofte?
✓ I hvilke situationer har du oplevet at skifte perspektiv/ledelsesform - og hvad gjorde udslaget?
✓ Hvordan reflekterer du over den måde du bedriver mangfoldighedsledelse på? Hvordan udfordrer og kritisk vurderer du dine forudantagelser og umiddelbare præferencer i relation til etnisk mangfoldighed? Hvordan øger du din bevidsthed om dine egne 'naturlige' reaktioner og fordomme? Hvordan ser du dig selv udefra?
✓ Hvilke konsekvenser har den refleksion? Og hvordan udmøntes overvejelserne i handling? Refleksion ændrer ikke meget i sig selv. Der skal også ændres adfærd. Hvordan omsætter du refleksionerne til adfærdsændringer?

Dias 34

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Pointe III: Minoritetsstrategier

- ✓ Mangfoldighedsledelse handler ikke kun om bevidsthed om egne ledelsesstrategier, men også om kendskab til minoritetens integrations- eller disintegrationsstrategier. Diversitet er at kunne sætte sig i den andens sted.
- ✓ De syv strategier:
  1. **Imitering**sstrategi (assimilieret isomorf)
  2. **Differentiering**sstrategi (segregeret og radikaliseret enklave)
  3. **Oscillering**sstrategi (pluralistisk pendul)
  4. **Hybrid**-strategi (kreolsk mix)
  5. **Hykleri**-strategi (dekoblet impressionmanager)
  6. **Immunisering**sstrategi (marginaliseret offer)
  7. **Individualisering**sstrategi (mangfoldig ener)
- ✓ Vi skal ikke kun være optaget af majoritetens politik, men også af minoritetens politik. Og være opmærksomme på, at de to ikke altid stemmer overens.
- ✓ Derfor: Vi må have en strategi for, hvad vi gør, når strategier støder sammen…

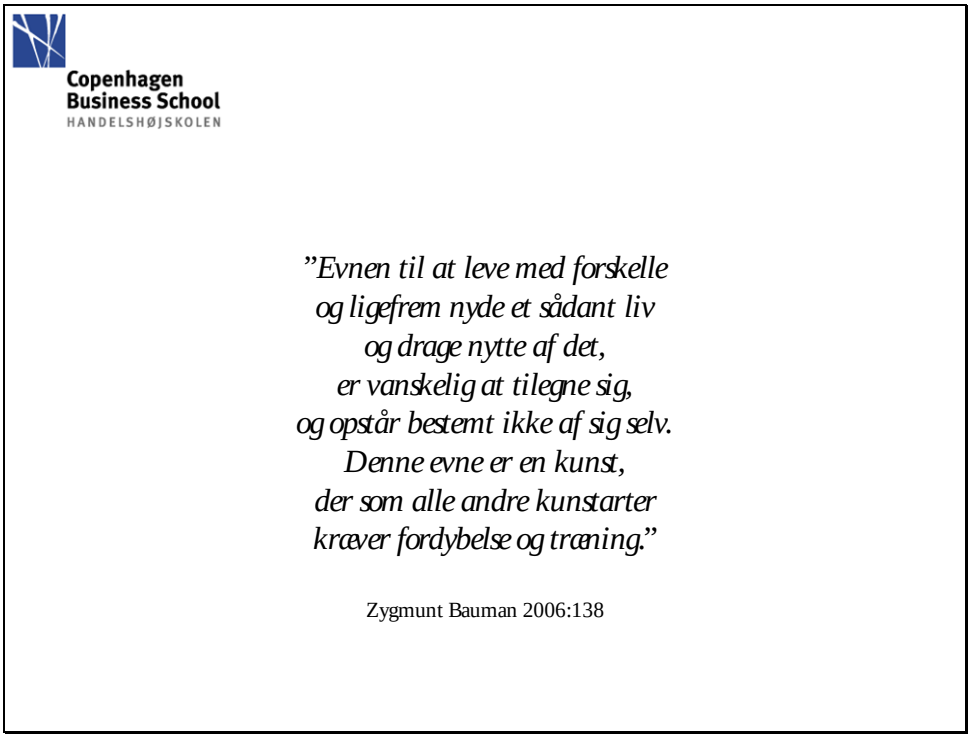
Dias 35

Copenhagen Business School
HANDELSHØJSKOLEN

Invitation til selvrefleksion III

- ✓ Kan du som leder genkende disse syv minoritetsstrategier i dit møde med etniske minoriteter? Hvordan kommer de konkret til udtryk på jeres arbejdsplads?
- ✓ Hvilke fordele og ulemper kan du se, de respektive strategier indebærer i jeres organisation, for jeres opgavevaretagelse?
- ✓ Hvilke krav stiller de enkelte strategier til dig som leder?
- ✓ Hvad er din egen strategi overfor disse strategier? Hvordan håndterer du dem i det daglige? Hvad gør du når en medarbejder imiterer, differentierer sig, pendulerer, 'hybridiserer', hykler, gør sig immun eller postulerer at være et unikt individ?
- ✓ Har du oplevet, at din ledelsesform støder mod de etniske minoritetsansattes strategier? Hvordan håndterer du som leder de potentielle sammenstød?

Dias 36


Copenhagen
Business School
HANDELSHØJSKOLEN
”Evnen til at leve med forskelle
og ligefrem nyde et sådant liv
og drage nytte af det,
er vanskelig at tilegne sig,
og opstår bestemt ikke af sig selv.
Denne evne er en kunst,
der som alle andre kunstarter
kræver fordybelse og træning.”
Zygmunt Bauman 2006:138