

Mangfoldighed på nutidens arbejdspladser

– plads til personlige forskelle?

Teresa Rousing Oberländer

Stud. mag. i Læring og Forandringsprocesser
Institut for Læring og Filosofi
Aalborg Universitet, København

Abstract

Denne artikels formål er at nuancere forståelsen af begreberne mangfoldighed og mangfoldighedsledelse på nutidens arbejdspladser. Artiklen tager udgangspunkt i en empirisk undersøgelse og udsagn fra tre introverte medarbejdere og forholder sig til, hvorledes personlige forskelle kan forstås, som en del af mangfoldighedsbegrebet. Udsagn fra de tre adspurgte medarbejdere anvendes til eksemplificering i diskussionen af følgende begreber; mangfoldighed, mangfoldighedsledelse og kultur, set i forhold til introverte på arbejdspladsen.

Indledning

Gennem mit tidligere arbejde som mellemlider i den offentlige sundhedssektor, var det min oplevelse, at nogle medarbejdere umiddelbart blev værdsat og lyttet mere til end andre af ledelsen. Dette foregik usagt og måske endda ubevidst fra ledelsens side. Fælles for de højt værdsatte medarbejdere var, at de forstod at gøre sig bemærket på personalemøder, meldte sig hurtigt til nye projekter og var socialt velansete. Andre derimod lyttede mere end de talte til møderne, var afventende ved nye projekter og var fortrolige med få nære kolleger.

Værdsættelse af de medarbejdere, jeg ud fra Carl Gustav Jungs typologi (Jung (1921)1971) her vil betegne ekstroverte typer, kom til udtryk ved overdragelse af større ansvar samt ved direkte tilkendegivelse fra ledelsen. Ledelsen, jeg selv inklusiv, formåede ikke at lede de medarbejdere jeg ud fra Jungs typologi vil betegne introverte typer, på en konstruktiv måde. De introvertes adfærd blev, ud fra min oplevelse, ikke forstået og deres kompetencer derfor potentielt ikke anvendt optimalt.

Baggrund

De introverte og ekstroverte personlighedstyper beskriver psykiater Carl Gustav Jung (1875-1961) i sin typologi fra 1921. Jeg tager udgangspunkt i idehistoriker Preben Grønkjær's litteratur om Jungs typologi og anvender i denne artikel teksten "Introduktion til typologi". Dette gør jeg velvidende, at det ikke er primær litteratur om emnet, men jeg vurderer kilden anvendelig som inspiration til formålet. Grønkjær skriver om typologien, at man må

"..altid være meget bevidst om, at et menneske på ingen måde kan forklares tilbunds-gående ved hjælp af en sådan teori. Men erfaringsmæssigt er den meget nyttig og værdifuld, når man ønsker at forstå forskelle mellem mennesker"
(Grønkjær 2012, 3 ll. 12-13 ll. 17-18).

I følge typologien benytter mennesket sig af fire basale bevidsthedsfunktioner: sansning, intuition, tænkning og følelse. Disse fire funktioner findes hver især i en ekstraverteret eller introverteret variant. Derved findes der otte funktioner som alle mennesker, ifølge teorien besidder. Hvert enkelt individ har som udgangspunkt én variant, der er dominerende.

Kort og forenklet kan man sige, at den introverte type samler energi ved at være alene og/eller sammen med få velkendte mennesker. Vedkommende oplever behov for fordybelse og grundig forberedelse til arbejde i grupper. Den ekstroverte type samler overvejende energi ved at være social med andre mennesker og trives umiddelbart godt med teamsamarbejde. En forudsætning i typologien er, at den bygger på ens egen selvforståelse. Hvilket vil sige, at det ikke er andre end dig selv, der kan vurdere egne præferencer (Grønkjær 2012: 4).

Susan Cain henviser i sin bog ”Ro – styrken ved at være introvert i en højtråbende verden” fra 2013 til en omfattende amerikansk undersøgelse af 900.000 testpersoner, der viser at godt en tredjedel af den amerikanske befolkning er introverte (Cain, 2013). Cain skriver ligeledes i sin artikel ”The rise of the new groupthink” (Cain 2012): ”Most of us now work in teams, in offices without walls, for managers who prize people skills above all. Lone geniuses are out. Collaboration is in” (Cain 2012, 1 ll. 3ff). Citatet afspejler en tendens, der kan diskuteres at være dominerende på nutidens arbejdspladser. En tendens med storrumskontorer som skal fremme vidensdeling mellem alle og som kan forstås som udtryk for de komplekse udfordringer, arbejdspladser står overfor i dag. Forståelse for menneskers forskelligheder er aktuell og derfor kan Jungs typologi stadig have sin relevans i dag, som én måde at forstå menneskelige forskelle.

Mangfoldighed er et plusord i denne tid og nævnes gerne i organisationers politikker. Mangfoldighedsledelse på de danske arbejdspladser har derfor vundet større og større udbredelse de seneste år (Wolfgang, 2006: 1). Mangfoldighed kan defineres på mange måder, men den normative diskurs om begrebet, går ofte på primære diversitetsfaktorer som etnisk baggrund, køn, alder, seksuel orientering og handicap (Wolfgang, 2006: 1). Det er ud fra FN’s menneskerettigheder ikke lovligt at forskelsbehandle på baggrund af disse faktorer (Jensen, 2013: 157).

Denne artikel har ikke fokus på de primære diversitetsfaktorer, men forholder sig i stedet til de personlige forskelle mellem ansatte på en arbejdsplads. Når jeg mener dette er relevant at tage op under det overordnede emne diversitet, så er det fordi, jeg finder det interessant, hvilke forskelle der anerkendes og hvilke der ignoreres i organisationerne. Personlige forskelle kan forstås bredt, men er i denne artikel simplificeret til betegnelserne introverte eller ekstroverte typer, som beskrevet tidligere.

Mangfoldighed i ordets betydning defineres som ”at indeholde forskellige sider og aspekter” (ordnet.dk, 2014) og kan derfor forstås mere nuanceret end som så. Artiklen udspringer af en nysgerrighed på, om der er dimensioner ved mangfoldighedsbegrebet, der ikke er opmærksomhed på i ledelsen af mangfoldighed. Når der tales mangfoldighedsledelse kan det så også forstås som ledelse af personlige forskelle, her forstået som introverte og ekstroverte typer?

Inspirationen til at skrive denne artikel er altså egne erfaringer fra arbejdet som mellemlider på en kommunal sundhedsfaglig arbejdsplads. Artiklens argumentation er teoretisk funderet og bygger på en mindre empirisk – men ikke repræsentativ - undersøgelse. Som en del af arbejdet med denne artikel, har jeg bedt tre medarbejdere, to kvinder og en mand fra tre kommunale sundhedsfaglige arbejdspladser om skriftligt at besvare et spørgeskema med otte spørgsmål. De adspurgte er alle i starten af 30’erne og jeg har valgt at stille dem spørgsmåle-

ne, da jeg ved, at de ser sig selv som overvejende introverte. Spørgsmålene handlede om at få kendskab til de adspurgtes oplevelse af at være introvert i forskellige sammenhænge på arbejdspladsen. Besvarelserne fra de tre medarbejdere vil blive anvendt som empirisk illustrative udsagn til de temaer, der teoretisk diskuteres i artiklen. Den teoretiske baggrund for min tilgang til begreberne mangfoldighed og mangfoldighedsledelse vil blive præsenteret løbende i teksten.

Hvilken mangfoldighed tales der om, når der tales om ledelse af mangfoldighed?

Kultursociolog Elisabeth Plum skriver, at der generelt er enighed om, at mangfoldighed handler om en positiv holdning til forskelle mellem mennesker (Plum, 2004: 60). Hun fremhæver dog, at hvis man går tættere på, viser det sig at forskellige aktører ikke taler om det samme, når de taler om mangfoldighed. Plum opdeler de menneskelige forskelle, som mangfoldighed relaterer til, i tre niveauer;

Menneskelige forskelle	
Grundlæggende	Alder, køn, etnisk baggrund, seksuel orientering og handicap
Sociale	Uddannelse, familiesituation, religion, social og geografisk baggrund, erhvervs-erfaring, stillingsniveau
Personlige	Åbenhed, kommunikationsstil, teknisk snilde, interesser, tempo, opfattelse af autoritet, kreativitet, selvindsigt, ambitioner, samarbejdsevner, sprogkundskaber etc.

Plum skriver, hvordan der på arbejdspladser sjældent tages højde for de grundlæggende og personlige forskelle. Der tales primært om forskelle som faglige kompetencer i forhold til uddannelsesniveau og erhvervs erfaring, det Plum betegner som det sociale niveau (Plum, 2004: 63). Ifølge Plum er det ikke helt så legalt at tale om de grundlæggende og personlige forskelle, selvom de kan have indflydelse på for eksempel en projektgruppes arbejde og samarbejde. Dette oplever en kvindelig medarbejder, der svarer på spørgsmålet om hvorvidt hun oplever værdsættelse af hendes kompetencer som introvert på arbejdspladsen:

”Jeg oplever ikke, at ledelsen værdsætter mine kompetencer som introvert (nok fordi at lederen selv er ekstrovert). Der har ingen fokus været på, hvordan man arbejder bedst og hvad ens kompetencer er, udover faglige kompetencer” (1. informant).

Når der her ensidigt fokuseres på de faglige kompetencer, vil der ifølge Plums opdeling af mangfoldighedsbegrebet ikke blive taget højde for to af de niveauer, mangfoldighed også består af. Dette fører videre til nedenstående spørgsmål.

Hvad går tabt på nutidens arbejdspladser, hvis mangfoldighedsbegrebet forstås ensidigt?

Umiddelbart vil de fleste kunne blive enige om, at faglige kompetencer er omdrejningspunktet for et godt fagligt stykke arbejde. Dertil er det belejligt, at det som oftest er legalt at tale om disse forskelle på arbejdspladsen. Men ved ensidigt fokus på forskellighed som faglige kompetencer på arbejdspladsen, risikerer man flere uoverensstemmelser og gnidninger i processen. Forståelse for og anvendelse af hinandens forskellighed vil derimod kunne føre til bedre opgaveløsning, skriver Plum i sin artikel ”Mangfoldighedens mangler” fra 2013 (Plum, 2013: 2).

Personlige forskelle og dermed kompetencer er vigtige for kreativitet og effektivitet på en arbejdsplads, men forskellene skal ledes for at have positiv effekt. Dette konkluderer ph.d. studerende Jana Kuretova i sin artikel "Managing Diversity in Organisations: A New Approach towards Personality" fra 2010. Kuretova præsenterer undersøgelser i sin artikel, der belyser introverte og ekstroverte personlighedstypers forskellige kompetencer på arbejdspladsen.

Ligesom Plum (Plum, 2004) beskriver Kuretova, hvordan mangfoldighedsledelse traditionelt set har haft fokus på de grundlæggende hovedkategorier; etnisk baggrund, køn, alder og handicap. Hun formulerer ligeledes, hvordan mangfoldighedsledelse i den form har været brugt som antidiskriminerende værktøj mod disse grupper (Kuretova 2010, 185). Kuretova beskriver dernæst, hvordan vi i dag har behov for en udvidet forståelse for mangfoldighedsbegrebet og hvordan organisationsteoretikere førhen har negligeret personlige forskelle som en del af begrebet (Kuretova, 2010: 186). På baggrund af de undersøgelser Kuretova beskæftiger sig med i artiklen, vil mangfoldighedsledelse af personlige forskelle have samme vigtige betydning som ledelse af det hun kalder traditionelle forskelle. Når man taler ledelse af personlige forskelle forstået som introverte og ekstroverte typer, skal man tage højde for forskelle hos medarbejderne som:

"..personalities who have different ways of getting, processing and presenting information, who response differently to working conditions, and who have a different approach towards interpersonal contact" (Kuretova 2010,186 ll. 33-36).

Det er dermed personlige forskelle, der ikke kan læses ud af et eksamensbevis og som til dels kræver en hvis selvindsigt at kunne beskrive.

En adspurgt medarbejder udtaler:

"Vi havde kun personalemøder i store grupper, og her var de ekstroverte gode til at få tilkendegivet deres mening og dermed få indflydelse og positiv tilkendegivelse fra kolleger og ledere. Til møderne kunne jeg sagtens have en masse tanker og idéer til diverse tiltag, men det var en stor udfordring at give min mening til kende i plenum. Oftest forblev mine idéer usagte" (2. informant).

Dette udsagn kan illustrere et behov for ledelse af personlige forskelle, her i konteksten af et personalemøde, hvor der fra ledelsens side ikke tages højde for personlige forskelle i forhold til mødeformen. Kuretova skriver, at konsekvensen af manglende mangfoldighedsledelse af personlige forskelle kan føre til misforståelser, konflikter og manglende udfoldelse af medarbejders kompetencer (Kuretova, 2010: 188).

Ved at se på personalegruppen som én gruppe, for eksempel til et personalemøde, kan det diskuteres om vi i frygt for at behandle folk forskelligt skaber større ulighed.

Hvilken forståelse af mangfoldighedsledelse kommer til udtryk, når der er fokus på grupperinger?

Plum beskriver to overordnede måder at forstå menneskelige forskelle på, når man taler mangfoldighedsledelse (Plum, 2004: 65ff):

Ligestillingsforståelsen	Bygger på menneskerettighederne, Ophør af diskrimination, Minoritetsgrupper, Samfundsmæssigt ansvar, Fokus på én forskel ad gangen
--------------------------	--

	mv.
Ressourceforståelsen	Der ses på det hele menneske med mange facetter, Kompetencer, Alle relevante forskelle, Ledelse og effektivitet, At udvikle og udfolde mv.

Herved illustreres forskelle på de to tilgange til mangfoldighedsbegrebet, som Plum beskriver. Den ene tilgang med sin vigtige forståelse for ligestilling af minoritetsgrupper og den anden med sit fokus på individets ressourcer og forskelle fra andre.

Plum skriver, at hvis man skal arbejde med en bred og nuanceret mangfoldighedstilgang, skal man tage udgangspunkt i ressourceforståelsen og samtidig holde øje med ligestillingen. Ved udelukkende at anlægge en ligestillingstilgang risikerer man ifølge Plum at skabe en ”dem og os” tilgang i ønsket om at skabe ligestilling. Set i forhold til denne artikels fokus, vil det kunne forstås som en italesættelse af introverte medarbejdere som minoritetsgruppe overfor den ekstroverte majoritet. For at arbejde med en nuanceret mangfoldighedstilgang skal der, ifølge Plum, arbejdes eksplicit med flere typer af forskelle på én gang, forstået som både synlige og ikke synlige forskelle (Plum, 2004: 78). Derved skal der ikke kun være fokus på introverte og ekstroverte på arbejdspladsen, men arbejdes med alle forskelle, som går ind under ligestillingsforståelsen og ressourceforståelsen.

Der er skrevet en del foreskrivende tekster om at udøve mangfoldighedsledelse og denne artikel tilslutter sig vel også til dels retorikken. Efter at have arbejdet med nuancering af begreberne mangfoldighed og mangfoldighedsledelse fremstår det derfor relevant at forholde sig kritisk til, hvad begreberne også kan være et udtryk for. Professor i mangfoldighed og inkludering John Wrench forholder sig kritisk i sin artikel ”Managing diversity, fighting racism or combating discrimination? A critical exploration” og skriver

“..diversity management has moved equal opportunities away from a moral and ethical issue and turned it into a business strategy” (Wrench 2003, 10 ll. 3-5).

Ifølge Wrench bruges mangfoldighedsledelse blandt andet som en strategisk tilgang til at øge effektiviteten i virksomheder. Desuden anvendes begrebet som en overfladisk måde at hylde forskellighed på, der ikke reelt kommer til udtryk i virkeligheden. Disse aspekter er ikke direkte fokus for denne artikel, men jeg finder dem relevante at nævne i forsøget på at nuancere forståelsen af begreberne. Wrench forstår mangfoldighedsledelse i sin ideelle form som

“..a way of mainstreaming anti-discrimination activities, not a substitute for them” (Wrench 2003, 11 ll. 38-39).

Mangfoldighedsledelse som begreb udspringer fra ovenstående nedslag i tre forfatteres tekster, af et ønske om at bekæmpe diskrimination af minoritetsgrupper. Mangfoldighed har derfor overvejende været forstået som grundlæggende forskelle mellem grupper af mennesker.

Plum beskriver ressourcetilgangen som én måde at arbejde bredt med begrebet. Kuretova beskriver et behov for nuancering af begrebet til også at dække personlige forskelle og Wrench forholder sig kritisk til det omfattende brug af begrebet på nutidens arbejdspladser. Ovenstående arbejde med begreberne i forhold til ledelse af personlige forskelle, fører naturligt frem til et spørgsmål om, hvorfor det er nødvendigt med sådan et fokus på arbejdspladsen? Her kan analyser af organisationskulturen bidrage til forståelse for relevansen af mangfoldighedsledelse.

Kultur – som menneskers praksis. Hvordan kan det være, at der er behov for ledelse med fokus på mangfoldighed?

Med udgangspunkt i kapitlet ”Kultur – som menneskers praksis i en global kontekst” af kultursociolog Iben Jensen (Jensen, 2013) vil artiklen forholde sig til kulturens betydning for mangfoldighedsledelse på arbejdspladsen.

Til spørgsmålet om hvorvidt der eksplicit er fokus på forskellige kompetencer på arbejdspladsen, således at introverte og ekstrovertes kompetencer sættes i spil, svarer en af de adspurgte medarbejdere ”Nej, overhovedet ikke. Oplever nærmere normen som, at alle bør stile efter at være ekstroverte” (1. informant). Dette udsagn illustrerer en oplevelse af en organisationskultur, der definerer, hvad der er rigtig og forkert adfærd på arbejdspladsen.

Hvis man forstår begrebet **kultur** med sociolog Pierre Bourdieus optik, vil normen eller doxa og dermed kulturen, være defineret ud fra et magtperspektiv. Bourdieus forståelse af arbejdspladsen som et **felt** og dermed med feltafhængige logikker og krav til medarbejderne. Det man kan kalde normen på arbejdspladsen vil medføre, at arbejdspladsen fremstår med bestemte værdier, der giver prestige (Jensen, 2013: 44). Med den forståelse vil der altså være adfærd, der er mere eller mindre **legitim** på den enkelte arbejdsplads.

Mangfoldighedsledelse kan som beskrevet i tidligere afsnit være rettet mod flere niveauer af forskellighed; grundlæggende, sociale og personlige, hvis man bruger Plums beskrivelse (Plum, 2004). Hvilken indflydelse har disse forskelle mellem mennesker på arbejdspladsens kultur? Til dette skriver Plum:

”Forskelle er fyldt med magtrelationer, der påvirker udfoldelsesmuligheder og adgangen til ressourcer. Overordnet handler det om magt til at definere, hvad der er rigtigt og hvad der er forkert, hvad der er indenfor/udenfor, og hvad der er vigtigt/uvæsentligt” (Plum, 2004: 64 ll. 3-6).

Der vil med den forståelse altid være en kamp om at have magten til at definere, hvad der er feltets logikker, krav og værdier. Mangfoldighedsledelse handler dermed om at lede arbejdspladsens værdier, således at der skabes en kultur med rum for forskellighed. Men ét er at have et mål på papiret om at bedrive mangfoldighedsledelse, noget andet er det der sker i praksis.

”I forhold til personalemøderne fandt min daværende leder det meget problematisk, hvis man ikke deltog mundtligt. ”Man kunne jo bare lukke munden op og sige noget, hvis man ville have indflydelse”. Der var generelt ingen forståelse for at være introvert, og jeg føler ikke, at mine kompetencer som introvert blev værdsat af min leder. Det føltes som om, at det at være introvert stod i vejen for det at være en god medarbejder” (2. informant).

Dette udsagn fra en af de adspurgte kan illustrere en praksis, hvor det kan diskuteres om det er en værdi i sig selv at være ekstrovert i sin adfærd. Ledelsen understøtter en bestemt *performance* af sine medarbejdere. Performance forstået som social handlen, der tager afsæt i eksisterende normer på arbejdspladsen (Jensen, 2013: 45). Ledelsen forventer her, ud fra medarbejderens beskrivelse, at man kan tage ordet til møderne, hvis man vil have indflydelse. Derved tages der ikke højde for personlige kompetencer, så som åbenhed og kommunikationsstil, som Plum beskriver som nogle af de personlige forskelle mellem mennesker (Plum 2004, 63). Det kan forstås således, at majoriteten her i form af ekstroverte på arbejdspladsen, har magten til at definere, hvordan mødet er organiseret og dermed hvilken performance, der værdsættes til møder.

Ud fra et praksisteoretisk perspektiv er det gennem, det vi gør, også kaldet vores praksis, at vi vedligeholder eller forandrer samfundet (Jensen, 2013: 45). Vi kan ud fra den forståelse selv have indflydelse på den praksis, der foregår, alt efter hvordan vi handler i den. Betegnelserne introverte og ekstroverte typer kan bidrage til øget forståelse og derved muligvis medvirke til forandring af praksis. Det skal dog ligeledes overvejes, hvorvidt bevidsthed om typologien på arbejdspladsen kan medvirke til vedligeholdelse af praksis.

Det ud fra dette diskuteres, om de introverte og ekstroverte medarbejdere indbyrdes vedligeholder den praksis der er på arbejdspladsen. Til dette vil man med Bourdieu antage, at det er de medarbejdere med accepteret kapital, hvilket vil sige de værdier der sættes højest på arbejdspladsen, der definerer den eksisterende praksis.

En af de adspurgte medarbejdere fortæller, hvordan hun har svært ved at få indflydelse og få sat hendes kompetencer i spil:

”Kan til tider godt opleve 1-2-3 en hurtig håndsoprækning/tilmelding til nye projekter uoverskuelige, da indholdet for emnet sjældent er blevet præsenteret for personalegruppen. Det kan på denne måde godt være en forhindring, at jeg gerne vil/har brug for at reflektere over emner, inden jeg melder mig til nye projekter, da de hurtigt bliver besat” (1. informant)

Udsagnet kan illustrere et behov for ledelse, der definerer en praksis, hvor der gøres plads til forskellig performance. Mangfoldighedsledelse er med ovenstående forståelse for kultur en vigtig, men udfordret ledelsestilgang. Vigtigheden udspringer af en erkendelse af, at alle mennesker har unikke kompetencer at byde ind med på arbejdspladsen. Udfordringerne ligger i at kunne skabe plads til de unikke forskelle på trods af en dominerende organisationskultur.

Afrunding

Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse kan forstås på mange måder, alt efter hvem der definerer begreberne. Mangfoldighed kan forstås som forskelle mellem mennesker og kan rumme menneskets grundlæggende og ofte synlige forskelle, såvel som usynlige i form af faglige og personlige kompetencer. Artiklen har beskæftiget sig med, hvorledes personlige forskelle forstået som introvert og ekstrovert adfærd kan forstås under betegnelsen mangfoldighed. Mangfoldighedsledelse som begreb kan rumme et forstærket fokus på ligestilling af minoritetsgrupper samt inkludering af personlige forskelle som ressourcer. Herunder kan introvert og ekstrovert adfærd forstås som personlige forskelle.

Arbejdspladsens kultur, her forstået som menneskers praksis, kan vanskeliggøre en nuanceret forståelse af begrebet mangfoldighed. Der kan ske en vedligeholdelse af praksis, forstået på den måde, at ansatte fastholder sig selv og hinanden i hvilke handlinger, der værdsættes det enkelte sted.

Betegnelserne introvert og ekstrovert kan anvendes til at give en forståelse for personlige forskelle på arbejdspladsen. Det kan samtidig overvejes, hvorvidt betegnelserne kan bidrage til vedligeholdelse af eksisterende praksis.

Litteratur

Cain, Susan (2012): **The Rise of the New Groupthink**. The New York Times. January, 13.

- Cain, Susan (2013): **Ro – styrken ved at være introvert i en højtråbende verden**. 1. Udg. Don Max.
- Grønkjær, Preben (2012). **Introduktion til typologi**. <http://www.typologi-plus.dk> (senest vist 14.04.14)
- Jensen, Iben (2013): **Kultur som praksis. Grundbog i kulturforståelse**. 2. udg. Samfundslitteratur.
- Jung, C.G. ((1921) 1971): **Psychologiske Typen. Psychological Types**, Collected Works, Vol. 6, Princeton, N.J.: Princeton University Press
- Kuretova, Jana (2010): Managing Diversity in Organisations: A New Approach towards Personality. **The international journal of diversity in organisations, communities and nations**. Vol. 10: 185-193
- Mangfoldighedsdefinition. <http://ordnet.dk/ddo/ordbog?query=mangfoldighed&tab=for> (senest vist 14.04.14)
- Plum, Elisabeth (2004): Mangfoldighedsledelse – dynamikken mellem ligestilling og ressourcer. I: Thomsen, M. H. (red.). **Med kurs mod mangfoldighed? Begreber og praksis i integrationsindsatsen**. København: Hans Reitzel, 59-80.
- Plum, Elisabeth (2013): **"Mangfoldighedens" mangler**. Væksthus for ledelse. Lederweb.dk
- Wolfgang, Betina (2006): **Når lighed er forskel – mangfoldighedsledelse i den offentlige organisation**. Væksthus for ledelse. Lederweb.dk
- Wrench, John (2003): Managing Diversity, fighting racism og combating discrimination? A critical exploration. In Gavan Tiley (ed.). **Resituating Culture**, Strassburg: Council of Europe Publishing, 113-124.

Denne artikel er publiceret i *Reflexen* (vol. 10, nr. 1, 2015) under temaet *Mangfoldighed og læring i uddannelse og organisationer*.