

Toke Bjerregaard og Jakob Lauring

# Kultur og konkurrence: Om mangfoldighed og innovation i sociologisk perspektiv

Kulturel mangfoldighed er blevet et nøgletema i politiske, videnskabelige og erhvervsrettede diskussioner om Danmarks konkurrenceevne. Denne artikel analyserer på baggrund af en større interviewundersøgelse, hvordan en gruppe af professionelle, som indgår i det voksende internationale flow af ind- og udstationeringer, forholder sig til kulturel mangfoldighed i en række danske virksomheder. Artiklen viser, hvordan policy- og ledelsesformuleringer om kulturel mangfoldighed som virkemiddel til at stimulere virksomheders og økonomiers konkurrenceevne konvergerer med disse medarbejderes værdier for deres arbejdsliv og karrierer. Artiklen er baseret på en undersøgelse, som viser, at de muligheder, internationale medarbejdere ser i kulturel mangfoldighed, bl.a. kan anskues i forhold til deres professionelle strategier og opfattelse af internationale karrieremuligheder. Derved kan værdsættelsen af kulturel mangfoldighed i sig selv betragtes som en kulturel handling, der er forankret i særlige internationale sociale, økonomiske, professionelle og politiske strukturer.

**D**en globale integration af markeder og kortere produktcykler indebærer, at erhvervslivets evne til hurtigt at omsætte ny viden og resurser til nye produkter, tjenester og teknologier i stigende grad anses som værende bestemmende for konkurrenceevnen (Steenbæk og Trappendahl 2006). Med udflytning af den arbejdsintensive del af den industrielle proces til områder med lavere lønninger stilles der større krav til vidensindholdet af produkter og arbejdskraft. Den vidensintensive del af værdikæden har derved fået større betydning for erhvervslivets konkurrenceevne. Denne udvikling blev specielt synlig fra 1970'erne, hvor danske forskere, inspireret af amerikansk forskning, tematiserede viden som en produktionsfaktor (se eksempelvis Kristensen 1971).

Dansk erhvervslivs kilde til udvikling og vækst er imidlertid ikke blot forskningsbaseret viden. Den danske erhvervsstruktur er karakteriseret ved mange mindre og mellemstore virksomheder, i hvilke udvikling blandt andet drives af viden fra kunder, leverandører og partnere. Forskning i produkt- og forretningsudvikling har således de seneste år i højere grad flyttet fokuset mod samspillet mellem medarbejdere, brugere og partnere. Evnen til at kombinere viden fra forskellige kilder til innovative produkter, nye markedsmuligheder og vækstveje anses som en af de helt centrale udfordringer for dansk erhvervsliv de kommende år (Danmarks Erhvervsråd 2005; Dansk Handel og Service 2005).

Innovation og kulturel mangfoldighed er således blevet nøglebegreber i politiske, erhvervsmæssige og videnskabelige sammenhænge, og fokuset er rettet mod, hvordan man udnytter innovationspotentialet i forskellige vidensformer til stimulering af Danmarks konkurrenceevne (Dansk Industri og Center for Industriel Produktion 2004; Rosted 2005; Dansk Handel og Service 2006; Dansk Industri 2006). Dansk Handel og Service beskriver eksempelvis, at:

danske kompetencer skal udnyttes til at sætte det bedste fra forskellige dele af verden sammen i en værdikæde, som giver kunden en ekstra merværdi. Det er denne fremtidsfortælling vi kalder "Global indsigt" (Dansk Handel og Service 2005).

Vækstvilkårene for dansk erhvervsliv er i stigende grad præget af forskelligartede geografiske, kulturelle og organisatoriske forhold, idet virksomheder opsplitter værdikæden i aktiviteter, som spredes på tværs af landegrænser og indlejres i globale produktionskæder (Dicken 1999). Det betyder, at ledelse af kulturel mangfoldighed opfattes som en betydende faktor for at kunne opnå for-retningsmæssig succes. Som Dansk Handel og Service udtrykker det i *Forretningsplan Danmark*:

Det er gennem mangfoldighed og diversitet, at danske virksomheder kan leve af global indsigt. Det giver ikke mening at arbejde med hverken

	<p>Toke Bjerregaard Forskningsassistent ved Institut for ledelse, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. E-mail: toke@asb.dk</p>		<p>Jakob Lauring Adjunkt ved Institut for ledelse, Handelshøjskolen, Aarhus Universitet. E-mail: jala@asb.dk</p>
--	---	--	--

“global“ eller “indsigt“ uden diversitet og mangfoldighed i medarbejderskaren. Diversitet blandt medarbejderne er central for at sikre og udnytte de globale relationer for at skabe grobund for reel indsigt i nye markeder, hvor end i verden de findes (Dansk Handel og Service 2005).

Som svar på disse oplevede behov for mangfoldighed som grundlag for at fremme innovation har man de seneste år kunnet observere en stadig større interesse for en disciplin som mangfoldighedsledelse. Denne har især udviklet sig sammen med det voksende samfundsmæssige fokus på migranternes rolle i den danske økonomi (Hedetoft 2002; Hagedorn-Rasmussen og Kamp 2003). Der er ofte gjort forsøg på at vende de forskelligheder, som er blevet introduceret på det danske arbejdsmarked, til noget positivt. Inden for litteraturen argumenteres der for, at den sammensætning af kompetencer, der kan opnås gennem ledelse af mangfoldighed, kan føre til forbedret indtjening ved at anvende den unikke viden og de kompetencer og erfaringer, som findes i menneskelig forskellighed (Thomas og Ely 1996). Policyformuleringer har samtidig sat fokus på, hvordan man kan tiltrække det mellem og øvre socio-professionelle lag af den internationale migration. Dette omfatter det højt mobile og veluddannede korps af bl.a. tekniske specialister.

Det sociale univers af migrationens mellem og øvre sociale klasser giver anledning til andre erfaringer end de, som kommer til udtryk blandt immigranter med en høj grad af arbejdsløshed, og hvis tilværelse er præget af den tiltagende boligmæssige segregation i de etniske ghettoer. Det indebærer, at mobiliteten har andre kulturelle effekter på livsstile, forbrugsmønstre, arbejdsliv, lingvistiske kompetencer og måder at forholde sig til kulturelle spørgsmål på. Denne artikel giver på baggrund af indsigterne fra en kvalitativ undersøgelse et indblik i, hvordan en gruppe af veluddannede personer, som indgår i det internationale flow af ind- og udstationeringer, forholder sig til kulturel mangfoldighed på deres arbejdsplads. Den viser, hvordan kulturel mangfoldighed som en central værdi tilstræbes og udleveres i deres arbejdsliv og karrierer, og hvordan disse værdier konvergerer med virksomhedsværdier og policyformuleringer om betydningen af mangfoldighed for virksomheders og økonomiers konkurrenceevne. Imidlertid reflekterer disse værdier ikke nødvendigvis de konkrete og forskelligartede daglige arbejds erfaringer blandt

udenlandske medarbejdere i danske virksomheder, som på forskellige måder ofte oplever, at udnyttelsen af deres viden bremses af en række sociale processer, såsom kategorisering og grænseopretholdelse. Artiklen adresserer ligeledes, hvordan disse sociale processer i danske virksomheder former udnyttelsen af den viden, som er indlejret i det højtuddannede segment af den internationale arbejdskraft.

## Kultur og konkurrence

Det hævdes i megen ledelseslitteratur, at mangfoldighedsledelsens virkelige styrke ligger i anvendelsen af de videnskæssige forskelligheder, som kan udnyttes til innovation (se Cox 1994). Om organisationer, der formår at udnytte dette innovationspotentiale, bliver det sagt: “[they]are tapping diversity’s true benefits” (Thomas og Ely 1996:85). I dette perspektiv forbindes innovation med ledelse af mangfoldighed, da en mere heterogen medarbejderskare anses som havende flere anvendelige perspektiver på beslutningsprocesser og dermed et større gensidigt læringspotentiale. Gennem kommunikation og interaktion er det hensigten, at medarbejderne deler viden på tværs af kulturelle barrierer og derigennem opnår nye perspektiver og ny indsigt i relevante problemstillinger.

Grupper, som er sammensat af individer med forskellig professionel baggrund, viden og kompetencer, vil ifølge dette argument være mere kreative og innovative end de grupper, hvis medlemmer er mere ens (Cox 1994; West 2002). Medlemmernes forskellige synsvinkler vil ifølge nogle af disse teoretikere skabe potentielt konstruktive videnskæssige konflikter, som kan føre til nytænkning (Millikin og Martins 1996; Simons et al. 1999; Paulus 2000).

Distefano og Maznevski (2000: 48) sammenligner således det arbejde, som foregår i mangfoldige grupper med de dygtigste jazz-ensembler – “The players all recognize the mastery of the others, and understand the potential for synergy arising from their combinations”. Her bliver synergi beskrevet som en ny tænkemåde, der hjælper grupper til at frigøre sig fra tidligere adfærdsmønstre og dermed bryde med deres indlejrede ignorance. Derved skal synergi forstås som adfærd i hele systemet, der ikke kan forudsiges gennem adfærd hos de enkelte individer observeret separat (Fiedler 1966; Adler 1997; Jacobs et al. 2001), hvilken vil frembringe innovation i Schumpeters forstand (2000 [1934]) forstået som nye måder at kombinere eksisterende resurser og viden på.

Sammenkædningen af innovation og kulturel mangfoldighed begrænser sig ikke til ledelseslitteraturen. Forskere som Florida (2004) beskriver, hvordan regioners sociale og kulturelle sammensætning har betydning for deres innovationsevne. Områder med kulturel mangfoldighed skaber ifølge Florida fordelagtige vækstvilkår og klimaer for entreprenørskab og innovation. Kulturel mangfoldighed er med til at tiltrække “den kreative klasse” af bl.a. vidensarbejdere og kunstnere, som beskrives som en central drivkraft i værdiskabelsen. Floridas teori er en videreudvikling af social kapital-teorier omhandlende de

sociale strukturer, hvori udveksling af viden og resurser er indlejret, og deres betydning for innovation og vækst.

De forskellige teorier, som sammenkæder kulturel mangfoldighed og innovation på en positiv måde, kan dog siges at have en forholdsvis simpel lineær opfattelse af relationen mellem de to fænomener. Argumenterne for et konstruktivt forhold mellem kulturel mangfoldighed og opnåelse af konkurrencemæssige fordele gennem innovation er til tider forholdsvis ureflekterede og baseret mere på ønsketænkning end på videnskabelige resultater (Kochan et al. 2002).

### Mangfoldighed og viden i sociologisk perspektiv

Selvom kulturel mangfoldighed ofte beskrives som virkemiddel i en entydig strategi, der kan føre til fordele for organisationer (se eksempelvis Thomas 1990; Cox 1994), og at kulturel mangfoldighed antages at være forbundet med åbenhed over for nye idéer (Florida 2004), vil vi argumentere for, at sammenhængen mellem kulturel mangfoldighed og innovation er alt andet end entydig. I stedet anlægges et sociologisk perspektiv på værdsættelsen og udøvelsen af mangfoldighed, tværkulturel interaktion og vidensdeling. Et perspektiv, som skal ses i lyset af den forskning, som på forskellige måder anskuer kulturelle handlinger og systemer i forhold til deres forankring i sociale, økonomiske og politiske dimensioner (Bourdieu 1991; Durkheim 1995 [1912]; Mannheim 1997). Endvidere inddrages antropologiske og sociologiske teorier, som belyser sociale processers betydning for organisering og udnyttelse af viden i den konkrete interaktion mellem aktører.

### Værdier om mangfoldighed og strukturerne af den internationale mobilitet

Internationale, veluddannede medarbejders forståelse af værdien af kulturel mangfoldighed kan i sig selv analyseres som en kulturel handling baseret på specifikke værdisystemer, der som andre kulturelle systemer formes og opretholdes af de specifikke sociale, økonomiske og politiske strukturer, de er forankret i. Forankringen kan studeres i flere dimensioner, der ikke alene omfatter den økonomiske sfære, men også sociale og professionelle betingelser og de erfaringsperspektiver, de giver anledning til. Således har blandt andre Catherine Wagner (1998) undersøgt de kulturelle værdier af den internationale migrations øvre sociale klasser, og hvordan disse overføres og opretholdes af deres familiestrukturer og kønsrollemønstre (primær socialisering) og det voksende system af internationale skoler (sekundær socialisering). Det er socialiseringsrum, hvori internationale kulturelle kompetencer overføres til ikke alene første generation, men også en såkaldt "andengenerationsudstationerede" (Wagner 1998). Strukturerne af den internationale migrations øvre sociale klasser består af internationale sociale, politiske, professionelle og økonomiske strukturer. Specielt efter Anden Verdenskrig og parallelt med den

økonomiske globalisering og væksten i multinationale virksomheder er der foregået en ekspansion i de internationale sociale, økonomiske og politiske institutioner, hvilket har givet anledning til en internationalisering af dele af de øvre sociale klasser.

Indfaldsvinklen for nærværende artikel giver et indblik i det professionelle rum og de værdier og sociale processer, det danner ramme om. En forståelse af, hvordan internationale medarbejdere tillægger kulturel åbenhed og internationale miljøer betydning, må således tage højde for det større internationale felt, som deres professionelle strategier og karrieremønstre er indlejret i. Måden, hvorpå internationale medarbejdere værdisætter kulturel mangfoldighed og international åbenhed, kan med Pierre Bourdieus teori anskues i forhold til et større internationalt felt af internationale virksomheder og sociale, professionelle og politiske institutioner (Bourdieu 2005). Værdsættelsen af kulturel åbenhed kan således ses i lyset af internationale medarbejders professionelle og sociale strategier, som er orienteret af et større internationalt felt af jobmuligheder og begrænsninger. Dette felt omfatter virksomheder, som i kraft af deres ind- og udstationeringer, er en del af de internationale mulighedsstrukturer. Mange samfundsvidenskabelige immigrationsstudier analyserer immigranternes forskelligartede sociale og kulturelle organisering og strategier for økonomisk og politisk indflydelse i forhold til de forskellige institutionelle rammevilkår, som kommer til udtryk i de nationale politiske og økonomiske mulighedsstrukturer (se fx Koopmans og Statham 2001; Hedetoft 2003). Internationale medarbejders professionelle og sociale strategier orienteres derimod mod internationale mulighedsstrukturer for opadgående mobilitet. Begrebet mulighedsstruktur henviser ifølge Robert K. Mertons (1995) definition til omfanget og distributionen af de betingelser, som giver grupper forskellige muligheder og sandsynligheder for at realisere et specifikt udbytte. Foranlediget af internationale, nationale eller regionale processer undergår disse strukturer udvidelser og sammentrækninger, som erfares forskelligt af de forskellige lag af en socialt stratificeret befolkning. Specielt siden 1950'erne er der sket en ekspansion i de internationale professionelle mulighedsstrukturer, hvilket har bidraget til en tiltagende internationalisering af de øvre sociale klasser.

Derved er internationale veluddannede medarbejders værdsættelse af kulturel mangfoldighed ikke blot baseret på daglige arbejds erfaringer internt i de enkelte virksomheder i Danmark, som endda kan være præget af sociale processer, der hindrer udnyttelse og deling af viden, men må også anskues i forhold til deres internationale professionelle strategier.

Sociale processer i organisering og udnyttelse af viden

En processuel sociologisk og antropologisk tilgang (Barth 1993; Glaeser 2006) kan bidrage til en forståelse af de sociale processer, som former tilegnelsen og udnyttelsen af viden og resurser. Processer, som indebærer, at selve adgangen

til ny viden ikke i sig selv fører til anvendelser af denne i fx udviklingsbestræbelser (Barth 2002). Med andre ord fører kulturel og videnskabelig mangfoldighed i en organisation ikke i sig selv til nye produkter, arbejdsgange eller forretningsområder. En dybere forståelse for dette område fordrer en forskningsramme, der konceptualiserer de processer, som bremser og faciliterer udveksling og indarbejdelse af viden i udviklingsaktiviteter. Samfundsvidenskabelige begreber kan således beskrive, hvorledes sociale processer, som involverer social kategorisering og grænseopretholdelse mellem grupper, organiserer den måde, hvorpå kulturel forskellighed og vidensdeling kommer til udtryk i praksis (Barth 1971;1995).

Antropologer og sociologer som Fredrik Barth og Pierre Bourdieu har opponeret mod teorier om, at økonomisk og social handling kan udledes af sociale strukturer eller kulturelle systemer. I modsætning til mange andre teorier om social kapital og teorier om mangfoldighedsledelse, beskriver de, hvordan den formelle adgang til resurser og informationer, ikke i sig selv siger noget om, hvordan viden og resurser optages og anvendes af aktører i deres strategier for økonomisk profit og ekspansion (Bourdieu 2005). Derimod har de beskrevet, hvordan de sociale relationer, hvorigennem viden og resurser overføres, opretholdes eller forandres gennem transaktioner mellem aktører, som orienteres af forskellige erfaringer, motiver, interesser og større felter af relationer mellem positioner (Barth 1993; Bourdieu 2005; Glaeser 2006).

Et centralt aspekt ved disse processer i en organisation med en kulturel forskelligartet medarbejdergruppe er kategorisering. Man kan sige, at der slet ikke eksisterer grupper, hverken etniske eller andet, uden social kategorisering (Jenkins 1997). Derfor bør man rette fokus mod de processer, som er med til at klassificere individer og grupper som forskellige, og beskrive, hvilke motiver, idealer og strategier, som ligger bag kategoriseringen (Bourdieu 1991; Barth 1994). Det væsentlige er, at relationen mellem grupper reflekterer den sociale organisering af etnisk eller kulturel forskellighed, ikke blot den etniske eller kulturelle forskellighed i sig selv. Den forskellighed, som kan opfattes som mangfoldighed, er altså et spørgsmål om, hvor grænserne for det, som er ens, og det, som er forskelligt, konstitueres.

Inden for litteraturen om mangfoldighedsledelse og urban mangfoldighed bliver forskellighed ofte beskrevet som om den kan behandles som et statisk objektivt faktum (se eksempelvis Thomas 1990; Thomas og Ely 1996; Cox 1994). I denne sammenhæng påpeger Jenkins (1997a), at ligegyldigt hvor tilsyneladende stærke og uflexible gruppens værdier og normer synes at være, er de altid socialt konstrueret, både fra starten og senere. Derved tilbyder den proces-orienterede sociologi og antropologi en forståelse af de sociale processer, som organiserer kulturel forskellighed samt fordeling, anerkendelse og anvendelse af viden i praksis.



## Mangfoldighed og innovation i danske organisationer

Til tider præsenteres et billede af den internationale professionelle elite som en gruppe uden kulturelle bånd og begrænsninger. Et billede af en gruppe, som globaliseringen tilbyder en grænseløs åbenhed, og som indgår i en verden af abstrakte globale kræfter, der eksisterer uden for de gængse kvalitative metoders rækkevidde. Den anvendte teoretiske tilgang, hvori værdier om kulturel mangfoldighed anskues i forhold til deres forankring i sociale sammenhænge på linje med alle andre værdisystemer, indebærer imidlertid, at de er tilgængelige for undersøgelser ved brug af klassiske, kvalitative feltmetoder til studiet af sociale strukturer og processer, som de er udviklet af sociologer, specielt inden for Chicago Skolen (jf. Anderson 1923; Shaw 1930; Fine 1995; Chapoulie 1997; Glaeser 2006), og antropologer (Malinowski 1922; Evens og Handelman 2006) fra begyndelsen af det forrige århundrede. Metodologisk udgør karakteren af artiklens problemstilling derved ikke en kvalitativ ny udfordring, som eksempelvis skulle kræve en såkaldt mere "multi-sited" etnografi eller sociologi (Marcus 1995).

Karakteren af undersøgelsens genstand og det anlagte teoretiske perspektiv fordrede en kvalitativ metodologisk fremgangsmåde. For at opnå en bedre forståelse af den forretningsmæssige anvendelse af kompetencer og vidensmæssige ressourcer i mangfoldige danske organisationer blev undersøgelsen gennemført som en interviewundersøgelse blandt 14 danske virksomheder, som hovedsageligt blev udvalgt i forhold til procentdelen af medarbejdere med anden national baggrund end dansk. For at kunne undersøge den organisatoriske anvendelse af mangfoldighed og videnssynergier har undersøgelsen hovedsageligt henvendt sig til organisationer, hvori viden anskues som en betydelig produktionsfaktor. De internationale medarbejdere havde således i vid udstrækning lange uddannelser og bestod blandt andet af ingeniører og it-medarbejdere. Det var bl.a. medarbejdere, som har en høj grad af international mobilitet, og hvis ophold i Danmark i flere tilfælde var en del af det voksende internationale flow af ind- og udstationeringer.

Anvendelse af en kvalitativ metode åbnede for en indsigt i de værdier, erfaringer og motiver, som kommer til udtryk i internationale medarbejders arbejdsliv. Undersøgelsen bestod af i alt 82 interviews. 43 interview var med danskere, og 39 med ansatte af anden national baggrund. Helt konkret var der tale om afdelinger i virksomheder som Novo Nordisk, TDC, Danisco, Ericsson, Siemens, Cristplant, Terma, Statens Serum Institut og Panum Institutet. Interviewene er foretaget ud fra en semi-struktureret fremgangsmåde, der er åben over for nye synspunkter og temaer, som i undersøgelsen kontinuerligt er blevet indført som nye spørgsmål til informanterne (Wadel 1991; Kvale 1996). Spørgeguiden omfattede temaer vedrørende mangfoldighedsledelse og de forhold, som relaterer sig hertil. Informanterne blev bedt om at give konkrete eksempler på deres oplevelser. Sociale processer, som indgår i socialisering og kategorisering, var væsentlige emner, der blev spurgt ind til. Disse



blev undersøgt ved at forfølge og få uddybet nogle af de hændelser, som informanterne beskrev. Det var ud fra disse indgange til informanternes viden og erfaringer, at forskellige taksonomier blev dannet.

Dermed er undersøgelsen påbegyndt eksplorativt og har efterhånden fokuseret mere på nogle enkelte gennemgående temaer (Alvesson og Skoldberg 2000). Fremgangsmåden har på den måde kombineret en åbenhed for lokale synspunkter med en systematisering af dataindsamlingen (Fontana og Frey 1994). Selve interviewene er blevet udført som en guidet dialog mellem forskeren og informanten.

### Forbindelsen mellem mangfoldighed, innovation og videnssynergier

Flere ledere i danske organisationer oplever, at internationale medarbejderes forskellige kulturelle rolleforventninger kan være en fordel for virksomhederne. Disse kulturelle forskelle har betydning for, hvordan den viden, som udenlandske medarbejdere besidder, bedst udnyttes. Internationale medarbejdere kan eksempelvis have forskellige forventninger til roller og ansvarsfordelinger, som ledere må tage højde for. Med en mellemliders ord:

One thing I have come to learn is that there is a reason for stereotypes or generalizations as I prefer to say because it is less negative. If you have some different nationalities and you sit around the table, people will often fall into their cultural generalities. (...) There are often some different inherent roles. I would not say that you should manage from the different cultural stereotypes. But in general you can benefit from the cultural diversity. (Mellemlider, Nordamerika).

Ledere oplever at forskelle kan bidrage til at gøre antagelser eksplicitte og derved giver mulighed for at be- eller afkræfte disse. Ledere og medarbejdere nævner, at etnisk mangfoldighed kan give en større videnskæssig bredde, som kan udnyttes gennem vidensdeling. Det skulle give mulighed for innovation gennem den synergi, som udnyttelsen af forskellige videnskæssige ressourcer kan frembringe. En mellemlider beskriver eksempelvis, hvordan han får en bredere "redskæsskasse" ved at have en international medarbejdergruppe. Han oplever, at dette skæsser både faglig og personlig "synergi":

Men på det tekniske kan det lige så godt være to danskere, som har forskellig kunnen. Men der er større sandsynlighed for det, når det er forskellige nationaliteter. Mangfoldighed er en god ting. Både for den enkelte person, men også for gruppen.

Den forskellige viden, som internationale medarbejdere besidder, kan således være teknisk eller handle om markedsforståelse. Forskelligheden giver også muligheder for forskellige teoretiske og praktiske indgangsvinkler, og spillet mellem disse indfaldsvinkler kan ifølge informanterne være med til at skabe en konstruktiv kreativitet. Nogle ledere beskriver, hvordan de bruger etnisk mangfoldighed strategisk i sammensætningen af et team. I nogle virksomheder forsøger lederne eksempelvis at udnytte disse forskelle i forhold til produktudvikling ved at sætte medarbejdere med forskellig kulturel og erfaringsmæssig baggrund sammen. De oplever således, at medarbejdere med forskellig kulturel baggrund giver mulighed for at mobilisere forskellig viden og fokusere på forskellige aspekter ved en problemstilling i udviklingsprocesser.

I bestræbelserne på at opnå viden om internationale kunder og markeder gør virksomhederne ligeledes brug af internationale medarbejders sociale og professionelle netværk. Disse internationale netværk kan udnyttes til at opnå informationer, der øger virksomhedernes internationale markedsforståelse. Imidlertid er disse kompetencer og netværk ikke blot knyttet til udenlandske medarbejdere, men også danske medarbejdere, som har erfaringer med ekspatriering. Nogle danske medarbejdere i internationale virksomheder har opnået nye kulturelle kompetencer ved udstationering eller tidligere udlandserfaringer, hvilket nogle virksomheder udnytter i samarbejdet med deres udenlandske datterselskaber.

Der nævnes en række eksempler på, at medarbejdernes kulturelle forskellighed kan føre til forskellige synsvinkler og perspektiver i problemløsningsprocesser. Eksemplerne er dog forholdsvis ukonkrete, og de finansielle fordele for organisationerne vil være vanskeligt at bekræfte. Desuden er der flere som nævner, at forskelligheden mellem danskere kan være lige så anvendelig, og at den fører til færre konflikter. Nogle internationale medarbejdere ser imidlertid store muligheder i internationale og kulturelt mangfoldige miljøer, selvom det daglige arbejde er præget af sociale processer, som i nogle situationer ekskluderer dem fra faglig og social indflydelse. Selvom ledere og medarbejdere erfarer, at forskellighed i specifikke situationer kan virke befordrende for skabelse af videnssynergier, så oplever de udenlandske medarbejdere sociale processer i det daglige faglige og sociale samspil, som står i kontrast til virksomhedernes og de udenlandske medarbejders egne positive værdier om mangfoldighed.

## Den sociale organisering af viden

Den positive argumentation, som har udviklet sig omkring innovation, har haft et stort omfang i ledelseslitteraturen og organisationers strategierklæringer (Kamp og Hagedorn-Rasmussen 2003). Værdier og normer om mangfoldighed og innovation udtrykkes i virksomheders værdiformuleringer og gentages, når man taler med ledere og medarbejdere i virksomheder med mange udenlandske medarbejdere. Begreber og udtryk fra ledelsesretorikken

inddrages ofte, men det er sjældent, at der er konkrete situationer bag udtalelserne. Med en personalechefs ord:

Vores målsætning er, at vi skal være effektive og leve op til forventningerne. Forskellighed skal være et plusord. Vi skal have en synergieffekt, sådan at man krydsfertiliserer hinanden.

En anden personalechef beskriver, at det mest positive er, at vedkommendes virksomhed har fået værdier om mangfoldighed og innovation. Når der spørges direkte til anvendelsen af mangfoldighed i innovation og videnssynergier er der imidlertid flere ledere, som er undvigende, og fortæller, at det i højere grad foregår i andre afdelinger end i deres egne. Andre gav udtryk for, at de, når de tænkte over det, ikke kunne huske præcis, hvornår de rent faktisk havde oplevet kulturel mangfoldighed som en drivkraft i innovation, men at det fungerede uden problemer i det daglige. Med en nordamerikansk leders ord:

I think I experience innovation every day. Not only talking to people but also talking to suppliers. It can be things we didn't see that leads to new ideas. I fully agree with the cultural synergy. But it is difficult to say what it is. It is just something I definitely feel.

Den internationale karakter af mange virksomhedsaktiviteter indebærer, at kulturelle forskelle har betydning for, hvordan man udnytter den viden, som er indlejret i forskellige medarbejdergrupper, markeder og partnere. Nogle ledere forklarer, at mangfoldigheden fører mere til præcision end til kreativitet. Eksempelvis oplevede en leder, at østeuropæiske medarbejdere tilførte hele organisationen mere præcision. En personalechef udtrykker det således:

Nu skal det også siges, at det kun er de tekniske stillinger, der bliver besat med udlændinge, og der har deres baggrund ikke så meget at sige. Det er ikke sådan, at vi ansætter økonomer eller administrativt personale, som er udlændinge. De kan fungere som teknikere, fordi der kan de begynde med mere simple opgaver (Personalechef, Danmark).

Dermed er mange ledere og internationale medarbejders værdisættelse af kulturel åbenhed og synergi ikke nødvendigvis forankret i konkrete erfaringer med forretnings- og produktudvikling etc. Alligevel er mange internationale medarbejders tale om kulturel mangfoldighed præget af en særdeles positiv retorik, som ikke nødvendigvis afspejles i konkrete arbejds erfaringer. Som en nordamerikansk medarbejder udtrykker det:

An international environment is the best you can get. You get all the innovation and creativity. The most positive is a different perspective – diversity. Sharing of knowledge and learning from each other. Diversity – that is the word.

Selvom international åbenhed og kulturel mangfoldighed tillægges en meget positiv betydning, beskriver flere internationale medarbejdere, hvordan det sociale og faglige liv i virksomhederne er præget af sociale processer, der bidrager til grænseopretholdelse mellem de danske og udenlandske medarbejdere. Dette kommer blandt andet til udtryk ved, at de internationale medarbejdere holdes uden for den daglige dialog mellem medarbejdere i frokostpauser og andre sociale sammenhænge. Nogle oplever, at denne sociale adskillelse indebærer, at de har svært ved at komme igennem med og opnå anerkendelse af deres idéer. Samtidig går de glip af mange af de informationer, som udveksles mellem de danske medarbejdere. Sociale processer præger således organiseringen af viden i virksomheder, og flere internationale medarbejdere oplever, at disse sociale processer hindrer udnyttelsen af deres viden og erfaringer. Nogle udenlandske medarbejdere oplever dette ved, at de føler sig afskåret socialt og fagligt. Som en medarbejder udtrykker det:

Some of my colleagues are put in a box. If I say no to learn to speak Danish, the effect would be that I would be isolated.

En anden medarbejder forklarer ligeledes, at det bl.a. kommer til udtryk ved, at de danske medarbejdere sidder adskilt fra de udenlandske medarbejdere under frokostpauserne og i andre sociale sammenhænge:

The small talk is just in Danish. And sometimes the small talk gives a lot of information. It gives you an idea of what is really happening. It is something I really miss.

Det i flere tilfælde ulige forhold mellem den kulturelle mangfoldigheds positive værdiladning blandt mange internationale medarbejdere og de konkrete erfaringer med, at sociale processer i organisationerne jævnlige hindrer videns- og erfaringsudveksling, rejser spørgsmålet om, hvad der drager internationale medarbejdere mod kulturelt mangfoldige miljøer. Den positive værdi mange internationale medarbejdere tillægger kulturel mangfoldighed kan anskues i forhold til, hvordan deres faglige strategier formes af et større internationalt felt af karrieremuligheder, hvilket vi skal se nærmere på i det følgende.

## Mangfoldighedens sociale basis og de sociale strukturer af den internationale mobilitet

Nogle internationale medarbejdere tillægger kulturel mangfoldighed en positiv værdi, også selv om de ikke nødvendigvis har positive erfaringer hermed i den konkrete interaktion og i nogle situationer endda oplever, at det ekskluderer dem socialt og fagligt på arbejdspladsen. Med andre ord er der også andre forhold, som medvirker til, at de tillægger internationale miljøer og kulturel mangfoldighed positiv betydning som et middel til udvikling. Selve deres måde at værdisætte disse begreber på kan således i sig selv anskues som en kulturel handling. En kulturel handling, hvormed internationale medarbejdere organiserer deres erfaringer og tildeler dem betydning (se også Carlbom 2003). Som ethvert andet kulturelt system og praksisform, så er forestillingen om multikulturalisme del af en kultur, som er udviklet og overført inden for specifikke sociale, økonomiske og politiske strukturer (Durkheim 1995 [1912]; Bourdieu og Passeron 1996; Wagner 1998). Det er bl.a. de internationale skoler og expat-klubber, professionelle og politiske institutioner. Wagner (1998) har således beskrevet, hvordan de internationale værdier og sociale strategier af den såkaldt "forgyldte migration" er forankret i sociale strukturer som særlige familiestrukturer og et stadigt voksende antal særskilte internationale skoler. Hvor nationale værdier blev formidlet og opretholdt gennem nationale strukturer som nationale skolesystemer, har mange internationale skoler en målsætning om at overføre internationale værdier og skabe "verdensborgere", som kan drage fordel af en stadig mere global og mangfoldig verden, og som har verden som deres arbejdsplads. Værdier om kulturel åbenhed og mangfoldighed udtrykkes således ikke blot i internationale medarbejders jobpræferencer, men er også forankret og opretholdt socialt i internationale sociale strukturer af skoler, familier og klubber. Disse internationale institutioner, som er "indsat" i de enkelte lande (Wagner 1998), faciliterer professionelle grupper internationale mobilitet.

Hvor mange ansatte i danske virksomheder ser deres muligheder for professionel og socio-økonomisk mobilitet inden for en national sfære, ser flere internationale medarbejdere deres muligheder i forhold til internationale mulighedsstrukturer. Eksempelvis betragtede nogle af de internationale medarbejdere Danmark som en "mellemstation" for mere attraktive jobmuligheder i USA og England. De internationale karrieremønstre og opfattelsen af internationale muligheder er præget af, at jobmuligheder i nogle lande anses som karrierefremmende, fx byer som New York og London, mens andre rent karriere-mæssigt er et blindt spor.

Den geografiske mobilitet og ønsket om kulturel mangfoldighed er således også del af en professionel strategi for socio-økonomisk mobilitet, der er orienteret i forhold internationale mulighedsstrukturer. Den internationale mobilitet og de kulturelt mangfoldige miljøer er med andre ord forbundet til internationale medarbejders strategier for opadgående social mobilitet og karriere-

mønstre. Da identifikationen med internationale kulturelle værdier bl.a. er forankret i specifikke sociale og økonomiske strukturer, er ønsket om kulturel åbenhed og mangfoldighed kendetegnet ved en vis social homogenitet og selektivitet (jf. Sanjek 1998; Friedman 2003).

Dette kommer bl.a. til udtryk gennem de udenlandske medarbejders jobpræferencer og ledernes præferencer for medarbejdere. I nogle virksomheder kan disse præferencer skabe en selvforstærkende udvikling, hvor det internationale miljø tiltrækker andre udenlandske medarbejdere. En topleder forklarer eksempelvis, at:

de gerne vil herud, fordi de har hørt, at det er sådan et internationalt miljø. At der er mennesker med anden herkomst. Når man snakker om mennesker med anden baggrund end dansker, så tænker folk ofte på tyrkere og arabere og sådan noget, men det har vi slet ikke noget af her. Det er franskmænd, hollændere, italienere og nogle finner.

Mange internationale medarbejdere har således præferencer for miljøer, der beskrives som internationale, og derved virksomheder som i kraft af deres ind- og udstationering af arbejdskraft er en del af de internationale, professionelle mulighedsstrukturer. En medarbejder fra Asien er eksempelvis tiltrukket af jobannoncer, som beskriver et internationalt miljø og en kontakt til andre lande:

Nu tænker jeg ikke på at arbejde i en pærevælling af kinesere og arabere, men mere på kontakten til andre lande. Jeg kan godt lide at arbejde med folk med andre holdninger.

Der trækkes i flere tilfælde en grænse mellem et internationalt miljø og et miljø, som er præget af indvandrere, flygtninge og efterkommere af 1960'ernes og 1970'ernes gæstarbejdere. Det sidste virker åbenbart ikke nær så tiltrækkende på de internationale medarbejderne, selv om de godt kan lide at arbejde med folk, der har andre holdninger end dem selv. De internationale medarbejders forestilling om kulturel åbenhed og multikulturalisme giver således ikke billedet af en hvilken som helst forskellighed. Der stræbes ikke efter en kontakt på tværs af socialgrupper, men en åbenhed mellem etniske personer fra samme lag (se også Wagner 1998). En del af forklaringen på, at kulturel mangfoldighed anskues som et middel til udvikling uafhængigt af konkrete arbejds erfaringer, er bl.a., at værdier om kulturel åbenhed og internationale miljøer også udtrykker udenlandske medarbejders internationale professionelle og sociale strategier for opadgående mobilitet. Derved konvergerer policyformuleringer om kulturel mangfoldighed som virkemiddel til at stimulere virksomheders og nationale økonomiers konkurrenceevne med internationale medarbejders professionelle værdier og normer for deres arbejdsliv og karrierer.

## Konklusion

I mange politiske og forskningsmæssige sammenhænge beskrives det, hvordan danske organisationers innovation og vækst ikke blot drives af forskning, men af viden, som frembringes i interaktion med leverandører, partnere, kunder og medarbejdere. Aktører, som set i forhold til mange internationale virksomhedsaktiviteter er præget af kulturelle forskelle. Derfor må man i arbejdet med at fremme innovation og vækst i danske virksomheder forsøge at forstå, hvorledes mangfoldigheden påvirker de ledelsesredskaber, som op til i dag hovedsageligt har været baseret på mere homogene grupper. Men man kan imidlertid ikke blot tage den positive retorik om forretningsargumentet for givet. Undersøgelsen viste, at der var såvel komplikationer som muligheder i arbejdet med en kulturelt forskelligartet medarbejdergruppe.

Innovation kan ifølge ledere og internationale medarbejdere være en måde at skabe forretningsmæssige værdier til en virksomhed ved at kombinere eksisterende vidensperspektiver og ressourcer på nye måder. Her argumenteres det, at mennesker, der er forskellige, har forskellige synsvinkler at bidrage med i arbejdsprocessen. Samtidig kan internationale medarbejders internationale professionelle og sociale netværk give adgang til informationer, som øger markedsforståelsen på udenlandske markeder. Derved bekræfter undersøgelsen delvis den forskning, som dokumenterer betydningen af (internationale) sociale eller professionelle netværk i forhold til at identificere og udnytte viden (Granovetter 1973; Granovetter 1974; Castilla et al. 2000; Saxenian 2000).

Undersøgelsen viser imidlertid, at selve muligheden for at kombinere forskelligartede kundskaber og erfaringer i en kulturel divers medarbejdergruppe ikke nødvendigvis bidrager til udvikling af nye forretningsmuligheder. En nuanceret forståelse af de problematikker og muligheder, som er forbundet til mangfoldighedsledelse kan derfor have betydning for udnyttelsen af den viden, som er forbundet med kulturelt forskelligartede medarbejdere, partnere og markeder. Sociale processer præger, hvordan viden fra kunder, medarbejdere og partnere overføres og indarbejdes i udvikling af nye produkter og forretningsområder. Disse processer kan være kendetegnet ved grænsedragning og involvere modsatrettede interesser, der har betydning for, hvordan viden distribueres og omsættes i en virksomhed.

I nogle virksomheder oplever udenlandske medarbejdere, hvordan disse sociale processer ekskluderer dem fra muligheder for at opnå faglig og social indflydelse. Alligevel ser mange internationale medarbejdere store muligheder i internationale og kulturelt mangfoldige miljøer. Dette kan bl.a. forklares med, at deres professionelle og sociale strategier for opadgående mobilitet orienteres af internationale mulighedsstrukturer i form et internationalt felt af jobmuligheder (Bourdieu 2005). De internationale miljøer og internationale jobåbninger anskues som karrierefremmende og vejen til socio-økonomisk mobilitet. Derved er den geografiske mobilitet og ekspatriering motiveret af ønsket om at udnytte professionelle muligheder og opnå professionel status-



forøgelse (se også Oxford Research 2003). Et ekspat-land som Danmark rangerer ofte lavere end fx USA og England som expat-lande i de mobile videnarbejderes præferencer (Oxford Research 2003).

Nogle internationale medarbejdere har desuden deltaget i sociale og professionelle sammenhænge, hvor værdier om kulturel åbenhed og mangfoldighed gennem socialisering indlejres som en integreret del af deres jobpræferencer, sociale og professionelle rolleforventninger og strategier. Derved konvergerer den erhvervsmæssige diskurs og politikformuleringerne om innovationsdrivkraften i internationale og kulturelt mangfoldige vidensperspektiver med værdier, som er forankret i den veluddannede og mobile arbejdskraft, deres professionelle strategier og internationale karrieremønstre. En internationalisme og kulturel mangfoldighed, som er socialt afgrænset og forankret i den internationale migrations øvre sociale lag, deres internationale skoler, klubber og økonomiske og professionelle mulighedsstrukturer.

## Litteratur

- Adler, N. J. 1997: *International Dimensions of Organisational Behaviour*. Cincinnati: South Western Publishing.
- Alvesson, M. and K. Sköldborg 2000: *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*. London og Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Anderson, N. 1923: *The Hobo: The Sociology of the Homeless Man*. Chicago: University of Chicago Press.
- Barth, F. 1971: *Ethnic Groups and Boundaries. The social organization of cultural difference*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Barth, F. 1993: *Balinese Worlds*. Chicago og London: University of Chicago Press.
- Barth, F. 1994: *Manifestasjon og prosess*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Barth, F. 1995: *Cosmologies in the Making: A Generative Approach to Cultural Variation in inner New Guinea*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Barth, F. 2002: "An anthropology of knowledge." *Current anthropology*. 43(1), pp. 1-18.
- Bourdieu, P. 1991: *Language & Symbolic Power*. Cambridge: Polity Press.
- Bourdieu, P. 2005: *The Social Structures of the Economy*. Cambridge og Malden (MA): Polity Press.
- Bourdieu, P. og J.-C. Passeron 1996: *Reproduction in Education, Society and Culture*. London, Thousand Oaks og New Delhi: Sage Publications.
- Carlbohm, A. 2003: *The Imagined versus the Real Other: Multiculturalism and the Representation of Muslims in Sweden*. Lund: Lund University.
- Castilla, E., H. Hwang, E. Granovetter og M. Granovetter 2000: "Social Networks in Silicon Valley." I: C.-M. Lee (red.): *The Silicon Valley Edge: A Habitat for Innovation and Entrepreneurship*. Stanford: Stanford University Press.
- Chapoulie, J.-M. 1997: "Everett C. Hughes and the Development of Fieldwork in Sociology." I: K. Plummer (red.): *The Chicago School. Critical Assessments*. Vol. IV: *Methodology and Experience*. London og New York: Routledge, pp. 98-127.

- Cox, T. 1994: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Cox, T.H. og S. Blake 1991: "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *The Executive* 5(3), pp. 45-58.
- Danmarks Erhvervsråd 2005: *Handlingsplan for brugerdriven innovation*. København: Danmarks Erhvervsråd.
- Dansk Handel og Service 2005: *Forretningsplan Danmark - hvad skal vi leve af i fremtiden?* København: Dansk Handel og Service.
- Dansk Handel og Service 2006: *Brugerdriven innovation i hele værdikæden. Globale udfordringer for dansk innovationspolitik*. København: Dansk Handel og Service.
- Dansk Industri 2006: *Innovation Hub. Fremtidens produktudvikling i verdensklasse. Dansk erhvervsliv har behov for en styrket forskningsindsats inden for innovation i produktudvikling*. København: Dansk Industri.
- Dansk Industri og Center for Industriel Produktion 2004: *Fremtidens Produktion i Danmark*. København: Dansk Industri.
- Dicken, P. 1999: *Global Shift. Transforming the World Economy*. London, Thousand Oaks (Cal.) og New Delhi: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Distefano, J. J., and Maznevski, M. L. 2000: "Creating Value with Diverse Teams in Global Management". *Organizational Dynamics*, Vol 29, No 1, pp. 45-63.
- Durkheim, E. 1995 [1912]: *The Elementary Forms of Religious Life*. New York: The Free Press.
- Evens, T. M. S. and D. Handelman (red.) 2006: *The Manchester School. Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology*. New York og Oxford: Berghan Publishers.
- Fiedler, F. E. 1966: "The Effect of Leadership and Cultural Heterogeneity on Group performance: A test of the Contingency Model." *Journal of Experimental Social Psychology* 2, pp. 237-64.
- Fine, G.A. (red.) 1995: *A Second Chicago School? The Development of a Postwar American Sociology*. Chicago og London: The University of Chicago Press.
- Florida, R. 2004: *The Rise of the Creative Class: And How It is Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*. New York: Basic Books.
- Fontana, A. og J. H. Frey 1994: "Interviewing: The art of the science." I: N. K. Denzin og Y. S. Lincoln (red.): *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks (CA): Sage Publications, pp. 361-76.
- Friedman, J. (red.) 2003: *Globalization, the State, and Violence*. Walnut Creek, Lanham, New York og Oxford: AltaMira Press.
- Glaeser, A. 2006: "An Ontology for the Ethnographic Analysis of Social Processes. Extending the Extended-Case Method." I: T. M. S. Evens og D. Handelman, *The Manchester School. Practice and Ethnographic Praxis in Anthropology*. New York og Oxford: Berghan Books, pp. 64-93
- Granovetter, M. S. 1973: "The Strength of Weak Ties." *American Journal of Sociology* 78, pp. 1360-80.
- Granovetter, M. S. 1974: *Getting a Job. A Study of Contacts and Careers*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press.
- Hagedorn-Rasmussen, P. og A. Kamp 2003: *Mangfoldighedsledelse: mellem vision og ledelse*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Hedetoft, U. 2002: *Migration and Migration Research*. Aalborg: AMID.

- Hedetoft, U. 2003: *The Global Turn - National Encounters with the World*. Aalborg: Aalborg University Press.
- Jacobs, B., Lützen, D. C., and Plum, E. 2001: *Mangfoldighed Som Virksomhedsstrategi - På Vej Mod Den Inkluderende Organisation*. København, Nordisk Forlag.
- Jenkins, R. 1997: *Rethinking Ethnicity - Arguments and Explorations*. London: Sage Publications.
- Kamp, A. og P. Hagedorn-Rasmussen 2003: *Diversity Management in a Danish context - towards a multicultural or segregated working life*. Den beslaglagte tid og den splittede identitet - Tid arbejde og identitet i det moderne hverdagsliv. Dansk Sociologkongres, Aalborg Universitet.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K 2003: "The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network". *Human Resource Management*, Vol 42, No 1, pp. 3-21.
- Koopmans, R. og P. Statham 2001: *Challenging Immigration and Ethnic Relations Politics: Comparative European Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Kristensen, T. 1971: "Kundskab som produktionsfaktor." *Nationaløkonomisk Tidsskrift* 109(1-2).
- Kvale, S. 1996: *Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. London og Thousand Oaks: Sage Publications.
- Malinowski, B. 1922: *Argonauts of the Western Pacific*. London: Routledge and Kegan Paul, Ltd.
- Mannheim, K. 1997: *Structures of Thinking*. London: Routledge.
- Marcus, G.E. 1995: "Ethnography in/of the World System: The Emergence of Multi-Sited Ethnography." *Annual Review of Anthropology* 24, pp. 95-117.
- Merton, R. K. 1995: "Opportunity structure." I: F. Adler and W. Laufer (red.): *The Legacy of Anomie Theory*. New Brunswick (N.J.): Transaction Publishers, pp. 24-33.
- Millikin, F. J. og L. L. Martins 1996: "Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups." *Academy of Management Review* 21(2), pp. 402-33.
- Oxford Research 2003: *Til- og fravalg af Danmark. En undersøgelse af udenlandske videnarbejderes holdninger til ekspatriering og Danmark*. En analyse udarbejdet af Oxford Research. København: VTU.
- Paulus, P.B. 2000: "Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea generating groups." *Applied Psychology: An international Review* 49, pp. 237-62.
- Rosted, J. 2005: *Brugerdriven innovation. Resultater og anbefalinger*. København: Økonomi- og Erhvervsministeriets enhed for erhvervsøkonomisk forskning og analyse, FORA.
- Sanjek, R. 1998: *The Future of Us All. Race and Neighborhood Politics in New York City*. Ithaca og London: Cornell University Press.
- Saxenian, A. 2000: "The Origins and Dynamics of Production Networks in Silicon Valley." I: R. Swedberg (red.): *Entrepreneurship - The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, pp. 308-31.
- Schumpeter, J. A. 2000 [1934]: "Entrepreneurship as Innovation." I: R. Swedberg (red.): *Entrepreneurship. The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, pp. 51-75.
- Shaw, C.R. 1930: *The Jack-Roller: A Delinquent Boy's Own Story*. Chicago: University of Chicago Press.

- Simons, T., L. H. Pelled, et al. 1999: "Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams." *Academy of Management Journal* 42, pp. 662-73.
- Steenbæk, N. og M. B. Trappendahl 2006: *Hvad kan forklare innovation i danske virksomheder?* Økonomi- og Erhvervsministeriets arbejdsrapport nr. 1/2006. København: Økonomi- og Erhvervsministeriet.
- Thomas, D. A. og R. J. Ely 1996: "Making difference matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard Business Review*, sep-oct, pp. 79-90.
- Thomas, R. R. 1990: "From Affirmative Action to Affirming Diversity." *Harvard Business Review* 68(2), pp. 107-17.
- Wadel, C. 1991: *Feltarbejd i egen kultur: en indføring i kvalitativt orienteret samfunnsforskning*. Fjerkkefjord: Seek.
- Wagner, A.-C. 1998: *Les nouvelles élites de la mondialisation: Une immigration dorée en France*. Paris: Puf.
- West, M. A. 2002: "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups." *Applied Psychology: An International Review* 51(3), pp. 355-424.