

# Mangfoldighed og videnssynergi - styrker og svagheder i dansk kontekst

Af Jakob Lauring

## Resumé

Mangfoldighedsledelse har i de seneste år været en meget omtalt ledelsesform. Et bærende argument har været, at mangfoldighedsledelse kan medføre en række videnskabelige synergier, der kan tilføre virksomheden nogle forretningsmæssige fordele. Men en gennemgang af den litteratur, som ligger til grund for argumentet om disse forretningsmæssige fordele, gør det klart, at det videnskabelige fundament er skrøbeligt og udokumenteret. Derfor er der foretaget en kvalitativ empirisk undersøgelse med fjorten af de mest kulturelt mangfoldige vidensintensive

danske virksomheder. I denne undersøgelse fokuseres på tre perspektiver på forretningsmæssig anvendelse af de videnssynergier, som kulturel mangfoldighed kan tilføre en virksomhed: Markedsintelligens, international forståelse og generelle videnssynergier i problemløsning, kreativitet og innovation. Ud fra udsagn fra medarbejdere og ledere i mangfoldige danske organisationer beskrives styrker og svagheder i arbejdet med mangfoldighed i forhold til opnåelse af konkurrencemæssige fordele.

## Indledning

Mangfoldighedsledelse som begreb er en amerikansk inspireret ledelsesfilosofi, som opstod tidligt i 1980'erne. I begyndelsen blev begrebet mangfoldighedsledelse hovedsageligt anvendt i forhold til integration af 'svagere' minoriteter på arbejdsmarkedet. Det kunne være flygtninge, indvandrere, kvinder, handicappede eller ældre. Men i løbet af 1990'erne har mangfoldighedsledelse fået en anden betydning. Der er i høj grad blevet argumenteret for de forretningsmæssige fordele ved anvendelsen af de mangfoldige kompetencer og videnskabelige ressourcer. Disse ideer kom fra USA, men blev hurtigt adopteret blandt konsulenter og ledesskribenter i Danmark (se eksempelvis Jacobs, Lützen et al. 2001; Brandi and Hildebrandt 2003).

En af de første teoretikere, som tog forretningsargumentet til sig, var R. Roosevelt

Thomas Jr. (1991). Han skrev, at social ansvarlighed i forhold til minoriteter nok kan være et væsentligt argument for at anvende mangfoldighedsledelse, men at det ikke er et forretningsargument, og det betyder, at ideen vil savne den nødvendige langsigtede interesse fra erhvervslivet. Siden da er der fremkommet mange ideer til forbedring af en organisations evne til at tiltrække, fastholde og motivere medarbejdere gennem mangfoldighedsledelse. Nogle forfattere har lagt vægt på, at mangfoldighed giver bedre muligheder for at rekruttere kvalificerede medarbejdere og få den bedste person til jobbet (Robinson and Dechant 1997). Andre, at mangfoldige perspektiver fører til bedre problemløsninger (Adler 1997). Endnu andre har argumenteret for, at mangfoldige grupper genererer mere kreative, innovative og effektive løsninger

på forretningsproblemer, idet mangfoldighed skulle hjælpe til at undgå problemer ved at have medarbejdere med for ens tankegang (Smith 1998). Det er dog forskelligheden i kompetencer og videnskæssige ressourcer, der oftest bliver beskrevet som den virkelige forretningsmæssige fordel ved mangfoldighedsledelse. Det skal forstås således, at det er i anvendelsen og delingen af viden, at medarbejdernes mangfoldighed virkelig 'kommer i spil' (Cox and Blake 1991; Thomas and Ely 1996). I denne artikel vil der således blive fokuseret på det videnskæssige aspekt ved mangfoldighedsledelse.

### **Videnskæbbeligheden i forretningsargumentet**

Hvis man undersøger den videnskæbbelige litteratur, som ligger til grund for forretningsargumentet om udvikling af videnssynergier i mangfoldige organisationer, så vil man se, at ideerne hovedsæggeligt er bygget på resultater fra en række ældre socialpsykologiske laboratorieundersøgelser, hvor igennem man har belyst en række relaterede problemstillinger uden dog direkte at beskæftige sig med mangfoldighedsledelse (Wise and Tschirhart 2000).

Der henvises ofte til studier fra 1960'erne, der har givet beviser på positive aspekter ved mangfoldigheden. Eksempelvis har Hoffman og Maier (1961) foretaget en række eksperimenter, som viser, at en gruppe af blandet køn og baggrund udvikler problemløsninger af bedre kvalitet end mere homogene grupper, dog afhængig af opgavens type. Men Hoffman og Maier (1961) nævner også en lang række forbehold for, at mangfoldighed skulle have en positiv indflydelse på gruppens effektivitet. På den måde er disse studier som regel kommet frem til, at mangfoldighed kan tilføre både styrker og svagheder til gruppesamarbejde. Feltet er således præget af stor usikkerhed, selv om forbeholdene sjældent nævnes inden for litteraturen om mangfoldighedsledelse (Jackson, Brett et al. 1991).

Campion et al. (1993) fandt således frem

til, at forskelligheden blandt gruppemedlemmernes baggrund og erfaring hverken havde nogen positiv eller negativ indflydelse på en arbejdsgruppes effektivitet. Andre forskere skriver, at der kan være en positiv effekt, men at det hovedsæggeligt gælder for de velintegrerede mangfoldige grupper (Ancona and Caldwell 1992; Maznevski 1994). McGrath (1984) fandt ud af, at mangfoldighed i baggrundsinformation forbedrede beslutningstagning og førte til øget produktivitet. Men denne indflydelse kunne dog kun påvises, når problemer og konflikter var løst først. Derudover er der studier, som viser, at mens mangfoldigheden er hæmmende for produktiviteten i de indledende faser, så øger den ofte produktiviteten efter et stykke tid (Bezrukova and Jehn 2001; Laroche 2003). Forskningsresultaterne er således langt mere flertydige end oftest nævnt i mangfoldigheds litteraturen.

På den måde giver resultaterne ikke et umiddelbart sikkert og anvendeligt fundament for arbejdet med mangfoldighed. Det kan derfor virke tiltrængt med en empirisk undersøgelse, som kan kortlægge anvendelsen af videnssynergier i mangfoldige danske organisationer og beskrive de konkrete fordele og ulemper, som medarbejdere og ledere oplever.

### **Den empiriske undersøgelse og forskningsdesign**

For at opnå en større forståelse for den forretningsmæssige anvendelse af kompetencer og videnskæssige ressourcer i mangfoldige danske organisationer er der blevet foretaget en kvalitativ empirisk undersøgelse med fjorten danske virksomheder, som hovedsæggeligt er udvalgt i forhold til procentdelen af medarbejdere med anden national baggrund end dansk. For at kunne undersøge den forretningsmæssige anvendelse af mangfoldige kompetencer og viden har undersøgelsen hovedsæggeligt henvendt sig til vidensintensive organisationer, forstået som organisationer, der anser viden som udgørende en stor del af virksomheds-

dens forretningsmæssige værdi. Desuden er der fokuseret netop på kulturel mangfoldighed, da den ofte nævnes som den form for mangfoldighed, der anses for at have størst indflydelse på den organisatoriske praksis (Kochan, Bezrukova et al. 2002).

Undersøgelsen blev udført efter antropologiske principper, der kan beskrives som åbne og cirkulære, hvor nye problemstillinger og spørgsmål kontinuerligt integreres i dataindsamlingsredskaberne. Derved påbegyndes undersøgelsen eksplorativt, hvorefter der gradvist fokuseres skarpere på de centrale temaer, der bliver taget op af informanterne. På den måde kombineres en åbenhed over for informanternes synspunkter med en systematik i indsamlingen.

I interviewene blev der overordnet ført en dialog mellem forskeren og informanten, hvor der blev spurgt til fordele og komplikationer ved tilstedeværelsen af kulturel mangfoldighed. Særligt blev det anset som væsentligt at få beskrevet eksempler på konkrete hændelser, som informanterne byggede deres opfattelse af mangfoldigheden på. Undersøgelsen havde således ikke til formål at give et repræsentativt kvantitativt billede af anvendelsen af mangfoldighed i danske organisationer, men derimod at identificere og analysere fordele og ulemper ved tilstedeværelsen af kulturel organisatorisk mangfoldighed.

Der blev udført i alt 82 interviews i løbet af efteråret 2002 og foråret 2003. 43 interviews var med danskere og 39 var med ansatte af anden national baggrund. Derudover blev der udført observationer over længere eller kortere perioder i en del af virksomhederne. Helt konkret var der tale om afdelinger i virksomheder som Novo Nordisk, TDC, Danisco, Ericsson, Siemens, Cristplant, Terma, Statens Serum Institut, Panum Institut og Bilka. Desuden blev der foretaget interviews og observationer hos to biblioteker i Århus.

I de fleste af virksomhederne udgjorde, hvad man kunne betegne som udenlandske eksperter den kulturelle og etniske mangfoldighed. I færre tilfælde var der medarbej-

dere, som kunne betegnes som indvandrere eller flygtninge eller efterkommere af disse grupper.

Undersøgelsens formål har været at klargøre konkrete fordele og ulemper, som de kommer til udtryk i danske virksomheder ved at give et mere nuanceret og velunderbygget udgangspunkt for strategisk arbejde med mangfoldighedsledelse.

### **Tre perspektiver på anvendelse af mangfoldig viden**

Ud fra undersøgelsens resultater kunne der identificeres tre argumenter for anvendelsen af mangfoldighed, som implicerer kompetencer og videnskæbige ressourcer: 1) forbedring af markedsintelligensen, 2) udvikling af international forståelse og 3) opnåelse af videnssynergi i forbindelse med problemløsning, kreativitet og innovation. Disse argumenter omkring udnyttelsen af mangfoldige videnskæbige ressourcer har været fremført med forskellig kraft blandt de undersøgte virksomheder. Men mens de to første argumenter var mest interessante for virksomheder med internationale interesser, så har temaet omkring videnssynergi været nævnt i hovedparten af organisationerne.

### **Markedsintelligens og mangfoldighed**

Teoretikere har ofte hævdet, at kulturel mangfoldighed i organisationen kan give bedre markedsindsigt og bredere forståelse for forskelligheden i kundebehov, fordi medarbejderne kan anvende deres etniske eller lokale viden til samlet at give et mere nuanceret billede af kunder og forbrugere (Thomas and Ely 1996). Sprogkundskaber og lokalkendskab til områder uden for Danmark skulle således kunne medføre væsentlige fordele for organisationer med interesse i udenlandske markeder. Inden for Danmarks grænser kan der også være eksempler på, at salg til herboende grupper med anden etnisk baggrund kræver en anden viden hos marketingfolk og sælgerne (Brandt og Hildebrandt 2003). Ud

fra de beskrivelser, som ledere og medarbejdere nævner i interviewundersøgelsen, kan der, i forhold til markedsintelligens, opstilles to forretningsmæssige argumenter for, at virksomheder kan have fordel af en kulturelt mangfoldig gruppe medarbejdere.

#### **- Ved kulturel mangfoldighed kan man opnå et bredere og mere internationalt markedskendskab**

En del informanter i undersøgelsen beskrev, hvordan kendskabet til forskellige internationale markeder kunne give bedre muligheder for at tilpasse strategier og produkter til de lokale omstændigheder. Erfaringer fra udenlandske markeder kunne eksempelvis være opnået gennem opvækst i - eller længerevarende kontakt til det pågældende marked. En østeuropæisk medarbejder i en fødevarereproducerende virksomhed fortalte eksempelvis om, at han havde påpeget over for ledelsen, at mens man i høj grad tænkte på kvalitet i Danmark, så tænkte man i langt højere grad på pris i Rusland. Bredden i markedskendskab kan således føre til et bedre beslutningsgrundlag for ledelse og arbejdsteam.

#### **- Ved kulturel mangfoldighed kan man have bedre muligheder for at afspejle kundegrupper**

I forhold til at afspejle kundegruppen var det hovedsageligt de sproglige kvalifikationer, som de adspurgte ledere lagde vægt på i kommunikationen med kunderne. Dette var ofte gældende i virksomheder, hvor vidensproduktionen havde lavere prioritet. Det kunne eksempelvis være i et call-center, der havde kunder i forskellige europæiske lande, et supermarked, hvor kunderne i høj grad kom fra Mellemøsten eller inden for social- og sundhedssektoren, hvor brugerne også i stigende grad havde anden national og sproglig baggrund end de danske brugere, man var vant til. Muligheden for bedre at afspejle en differentieret kundegruppe kan således føre til bedre kundepleje og service.

#### **Komplikationer ved kulturelt mangfoldigt markedskendskab**

Ud fra de udtalelser, der fremkom gennem undersøgelsen, blev det dog også klart, at der kunne være komplikationer knyttet til anvendelsen af kulturel mangfoldighed i markedsføringen. Der var ikke tale om direkte negative sider, men der kunne være komplikationer i form af forvirring eller fejlfokusering. En anden problemstilling, som blev nævnt, var, at de kandidater, det var muligt at rekruttere, mange gange havde erfaringer fra områder, som ikke var relevante for salget af virksomhedens produkter. Der kan nævnes to former for komplikationer i forhold til markedsintelligens.

#### **- Mangfoldighed kan give et markedskendskab, som er skævt i forhold til virksomhedens vigtigste markeder**

Et problem, som ofte blev nævnt af informanter i internationale virksomheder, var, at mange medarbejdere med anden nationalitet end dansk kom fra områder, såsom Mellemøsten og Østeuropa, hvor der endnu var begrænsede midler til at købe danske varer. Derfor var disse medarbejders kendskab til de forskellige regionale markeder ikke af så stor værdi for virksomhederne. Generelt var situationen således, at de mest interessante markeder ifølge informanterne lå i lande, hvor det også var vanskeligt at rekruttere medarbejdere til Danmark, mens det var forholdsvis let at tiltrække personale fra de mindre betydningsfulde markeder. Selv om udbudet af kulturel mangfoldighed kunne være stort, så var det ikke altid de kompetencer og kvalifikationer, der efterlystes, som var til stede. Det medfører, at mangfoldigheden ikke altid får den tilsigtede forretningsmæssige funktion, men i stedet tilfører en mere generel international viden.

#### **- Mangfoldighed kan føre til problemer med kontakten til det hjemlige marked**

Et andet problem, som ofte blev nævnt, var, at selv om medarbejderne med national baggrund uden for Danmark kunne trække

på en bedre forståelse af og kommunikation med grupper af kunder fra udlandet eller med baggrund uden for Danmark, så skete ansættelsen af dem ofte på bekostning af forståelse af og kommunikation med danske kunder. En medarbejder i et bibliotek fortalte eksempelvis, at selv om det var en stor fordel, at medarbejdere fra Mellemøsten bedre kunne kommunikere med de arabiske kunder, så var det et problem, at deres dansk kundskaber var begrænsede. I en medicinalvirksomhed blev det beskrevet, at det kunne være et problem, at nogle af de ansatte med anden national baggrund var tilbøjelige til at undlade at tage telefonen på grund af deres problemer med sproget og forståelsen for det danske system i virksomheden. De internationale kvalifikationer, der på nogle områder er anvendelige, kan således risikere at miste deres positive effekt, hvis medarbejderne ikke besidder nødvendige kompetencer til at indgå i dansk arbejdssammenhæng.

### **Styrker og svagheder ved mangfoldig markedsintelligens**

Markedsintelligens gennem kulturel mangfoldighed er et område, hvor der ud fra denne undersøgelse ser ud til at kunne være gode muligheder for at øge virksomhedens konkurrenceevne og indtjening. Det er dog nødvendigt med et godt overblik over medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer i forhold til anvendelsesmuligheder i markedsføringen.

### **International forståelse og mangfoldighed**

Det er blevet hævdet i litteraturen, at kulturel mangfoldighed kan føre til bedre udvikling af internationale kompetencer inden for organisationen. Ved dagligt at være i kontakt med kolleger, der har en anden national baggrund, værner medarbejderne sig til ikke at tage lokale arbejdsformer for givet. Det kan udvikle personale og organisation, således at disse lever op til det stadig mere globaliserede marked (Adler 1997). Gennem interview med medarbejdere og

ledere i danske organisationer kan tre punkter opstilles, hvor kulturel mangfoldighed kan hjælpe virksomheder til forretningsmæssige fordele i forhold til international forståelse.

#### **- Kulturel mangfoldighed kan føre til internationalisering af virksomheder gennem sproglig udvikling**

Internationale sprogkundskaber var det aspekt ved internationalisering gennem kulturel mangfoldighed, som omtales mest i de adspurgte virksomheder. For de organisationer, som havde en del kontakt til udlandet, og som eventuelt havde engelsk som concernsprog, gav det en væsentlig sproglig læring til dagligt at arbejde med forskellige nationaliteter inden for organisationen. At kunne manøvrere på forskellige sprog skabte, ifølge mange informanter, en bedre kommunikation og forståelse for kunder og samarbejdspartnere i andre lande og kulturer. En medarbejder i en IT-virksomhed fortalte eksempelvis, at hun følte, at de stod stærkere over for deres udenlandske samarbejdspartnere end de tyske og franske afdelinger på grund af den daglige træning af engelskkundskaberne. Sproglig udvikling kan således føre til bedre samarbejds muligheder og større selv sikkerhed i internationale opgaver.

#### **- Kulturel mangfoldighed kan føre til internationalisering af virksomheder gennem bedre kontakt til udenlandske samarbejdspartnere**

Det blev nævnt, at organisationen ved at have forskellige medarbejdere med forskellige udenlandske netværk og sprogkundskaber kunne udvikle en bedre dialog med og kontakt til de udenlandske samarbejdspartnere. Medarbejdere, der kendte til sprog og kultur hos udenlandske samarbejdspartnere, beskrev, at de havde lettere ved at opnå en direkte kommunikation. En østeuropæisk medarbejder fortalte eksempelvis, at når han foreslog løsningsmodeller til sine kolleger i Moskva, så fortalte de ham direkte, hvis de ikke mente, at hans forslag

ville kunne implementeres, mens de over for de danske kolleger var mere tilbøjelige til at samtykke, selv om de reelt var uenige. Mangfoldigheden kan således føre til et mere differentieret internationalt netværk og bedre muligheder for at udnytte dette til at opnå væsentlig information i forretningsgangen.

**- Kulturel mangfoldighed kan føre til internationalisering af virksomheder gennem udvikling af større tværkulturel tolerance og forståelse**

De fleste af de adspurgte kunne fortælle om, hvordan den daglige interaktion med kolleger, der havde en anden national baggrund, efterhånden udviklede en større tolerance for nytænkning, idet de mere etnocentriske holdninger og synspunkter gradvist opløstes. Denne opløsning af etnocentriske holdninger blev enkelte steder anvendt strategisk af virksomheder, som ønskede en mere globaliseret tankegang i det daglige arbejde. En sådan nedtoning af kulturelle barrierer blev set som en stor fordel for virksomheden i internationaliseringsbestrebelse. En leder i en international marketingafdeling beskrev eksempelvis denne nedtoning af den danske tankegang som helt essentiel i det daglige arbejde med at lancere produkter globalt. Den blotte tilstedeværelse af medarbejdere fra forskellige kulturer kan således have en positiv indflydelse på internationalisering af arbejdsgangen.

**Komplikationer ved internationalisering**

Undersøgelsen viste dog også, at tilstedeværelsen af forskellige nationaliteter i en organisation kunne medføre misforståelser og fejlkommunikation i større eller mindre grad. Sådanne misforståelser var som regel ikke et problem i sig selv, hvis de blev håndteret med fleksibilitet, åbenhed og forståelse. Men i visse situationer kunne kulturelle og sproglige misforståelser både føre til konflikter og til fejlbeslutninger. Der kan nævnes tre former for komplikationer i forhold til internationalisering.

**- Internationalisering gennem kulturel mangfoldighed kan føre til hæmmet kommunikation på grund af mangelfulde sprogkundskaber**

I modsætning til hvad man ser i den engelsksprogede litteratur, blev sproglige problemer opfattet som en meget væsentlig udfordring for mangfoldighedsledelse i de undersøgte virksomheder. Problemerne handlede, ifølge informanterne, ofte om, at udlændingene ikke talte godt nok dansk eller engelsk, men det blev også nævnt, at mange danskere ikke kunne eller ville tale engelsk i tilstrækkeligt omfang. Et andet gennemgående tema i dialogen med medarbejdere og ledere var, at kommunikationen på et tillært sprog blev fattigere og mere unuanceret. Det betød, at sprogbarrierer kunne være med til at hæmme kreativiteten og dynamikken i samarbejdet og virke imod hensigten. Flere af de adspurgte beskrev, hvordan kommunikationen blev mere formel og 'stiv'. Der var mindre 'ping-pong over bordet' og det betød også i sidste ende, at kollegerne kendte mindre til hinandens kvalifikationer og kompetencer og derfor ikke så let kunne anvende og udnytte hinandens styrker konstruktivt. Internationalisering af arbejdsmiljøet kan således føre til en mere begrænset og mere formel kommunikation, som hæmmer kreativitet og innovation.

**- Internationalisering gennem kulturel mangfoldighed kan føre til konflikter på grund af eksklusion af individer eller grupper**

Det blev nævnt, at blandingen af kulturelle og sproglige forskelligheder i mangfoldige organisationer kunne føre til gruppedannelser gennem inklusion eller eksklusion af bestemte medarbejdergrupper. En medarbejder med anden national baggrund fortalte eksempelvis, at hvis man kun talte engelsk, blev man sat i bås i afdelingen og ikke inddraget i diskussioner og sociale arrangementer. Der var også eksempler på, at anderledes valg af påklædning og parfume i et medicinalfirma førte til mobning og

isolation af en kvindelig medarbejder, der på den måde blev afskåret fra vidensdelingen i afdelingen. På den måde kan internationaliseringen også føre nogle negative gruppedynamiske processer med sig, som kan hæmme både effektivitet og vidensdeling.

#### **- Internationalisering gennem kulturel mangfoldighed kan føre til ledelsesmæssige komplikationer**

Mange ledere og medarbejdere gjorde opmærksom på, at de var blevet overraskede over variationen af den ledelsespraksis, medarbejderne var vant til fra deres forskellige hjemlande. Mange af de danske ledere fortalte, at de havde været tvunget til at ændre ledelsesstil og til tider tilpasse den mere til situationen og den person, de arbejdede med. En medarbejder i en IT-virksomhed beskrev eksempelvis, hvordan det til tider kunne være nødvendigt at adoptere den ofte mere autoritative ledelsesstil, som udlændingene var vant til. Mange udlændinge havde problemer med at tilpasse sig fladere organisationsstrukturer og de medfølgende implicite forventninger. Tilstedeværelsen af kulturel mangfoldighed kan således føre til en vanskeligere og mere kompleks ledelsesmæssig situation, der kan betyde, at nogle af de ledere, som fungerer hensigtsmæssigt under mere homogene vilkår, kan vise sig mindre kvalificerede til jobbet.

#### **Styrker og svagheder ved internationalisering gennem mangfoldighed**

Udvidet tværkulturelt netværk, bedre sprogkundskaber, kulturforståelse og nedtoning af etnocentriske synspunkter kan være til fordel for virksomheder, der ønsker internationalisering. Ud fra undersøgelsens resultater er der en god chance for, at kulturel mangfoldighed kan have en positiv effekt på virksomheders muligheder for international vækst, idet en mere international tankegang fremmes. Det kræver dog et målrettet arbejde fra ledelsens side - særligt på den sproglige og kommunikative

front, idet der også kan følge konflikter med internationaliseringen.

#### **Videnssynergier og mangfoldighed**

Opnåelsen af videnssynergier fra mangfoldige miljøer har været et af de hyppigst nævnte forretningsrettede argumenter for kulturel mangfoldighed i litteraturen, både den fra USA og den fra Danmark (Cox and Blake 1991; Jacobs, Lützen et al. 2001). Videnssynergier beskrives ofte som udvikling og forbedring af kreativitet, innovation, læring og problemløsning gennem krydsfertilisering af vidensressourcer (se eksempelvis Thomas og Ely 1996). Det er blevet hævdet, at kulturel mangfoldighed på arbejdspladsen kan give en større bredde i vidensdelingen. Det skulle give mulighed for læring og synergi i udnyttelsen af vidensmæssige ressourcer. Ved at udnytte en vidensmæssig mangfoldighed hævdes det, at virksomheden kan opnå et bredere grundlag for beslutningstagning, en højere grad af samlet kreativitet og bedre forandringsvner (Adler 1997).

#### **- Kulturel mangfoldig kan give muligheder for at udnytte forskelligheden mellem medarbejderes kompetencer og kvalifikationer**

En del af de adspurgte fortalte, at der var større chance for at finde konstruktive forskelligheder i arbejdsmåder, som kunne anvendes til at øge produktiviteten, når der var kulturel og etnisk mangfoldighed til stede i organisationen - 'man får en større redskabskasse', som en leder beskrev det. Det blev også fortalt, at forskellige nationaliteter havde forskellige styrker i arbejdet. Eksempelvis beskrev en dansk medarbejder i et IT-firma, hvordan østeuropæerne var bedre til fejlretning, mens danskerne var bedre til at strukturere og designe. Ved at have flere forskellige erfaringer fra forskellige lande blev der også bedre mulighed for at trække på en større bredde af tidligere erfaringer. Der blev således nævnt en række eksempler på, at forskelligheden hos medarbejderne kunne føre til forskellige

synsvinkler og perspektiver i problemløsning, som kunne anvendes strategisk i beslutningsprocesser. Eksemplerne var dog forholdsvis ukonkrete. Desuden var der flere, som nævnte, at forskelligheden mellem danskeres erfaringer og faglighed kunne være lige så anvendelig som den mellem flerkulturelle, og at den førte færre konflikter med sig.

### **Komplikationer ved mangfoldig viden**

Undersøgelsens resultater antyder, at forretningsfordele gennem tværkulturel læring og innovation kan være vanskelig at opnå. Desuden medførte tilstedeværelsen af mangfoldig viden ofte spændinger og konflikter i kulturmødet. Sådanne konflikter blev til tider opfattet som konstruktive og accepteret som en del af læringsprocessen, men oftere ansås de for at være hæmmende for kommunikation og samarbejde. Der kan nævnes to komplikationer ved tilstedeværelsen af mangfoldig viden.

### **- Videnssynergi kan hæmmes af individuelle og gruppebaserede konflikter eller mangelfuld kommunikation**

I flere organisationer kunne det observeres, at socialiseringen vendte indad i gruppen, og at medarbejderne afsondrede sig fra fremmede og anderledes individer og grupper. Denne proces så ud til at forstærkes af, at tværkulturel vidensdeling kan være konfliktfyldt, idet den ofte stiller spørgsmålstegn ved holdninger og forestillinger, som man i gruppen havde taget for givet. For at undgå den usikkerhed og flertydighed, der kommer af tværkulturel vidensdeling, kunne man til tider se ansatte søge sammen i grupper af individer, der mindede om hinanden. På den måde undgik medarbejdere i nogle organisationer bevidst de mindre tværkulturelle konfrontationer og konflikter, der under gunstige forhold konstruktivt kunne have ført til videnssynergi. Sociale barrierer kan således føre til gruppedannelse, som hæmmer samarbejde og vidensdeling på tværs af kulturelle grænser.

### **- Videnssynergi kan blive et tomt begreb uden indhold**

Hvis man gennemser ledelseslitteraturen om mangfoldighedsledelse, kan man se, at den positive retorik, som har udviklet sig omkring videnssynergier, har haft et uforholdsmæssigt stort omfang. Denne tendens går igen i organisationernes strategierklæringer på området, og man kan let genkende retorikken, når man taler med ledere i kulturelt mangfoldige virksomheder. Eksempelvis blev der sagt, at gennem mangfoldighed bliver 'to plus to mere end fire', og at 'en skål salat er bedre med forskellige ingredienser'. Således blev begreber og udtryk fra mangfoldighedslitteraturen ofte inddraget, men det var sjældent, at der var konkrete situationer bag udtalelserne. Det blev på den måde ofte ekspliciteret, at forskellighed var et positivt begreb i organisationen, og at ledelsen ønskede at opnå en kulturel synergieffekt. Men i interviewene var det vanskeligt at få informanterne til at præcisere, hvad der lå bag begrebet synergi, og hvad synergien i givet fald skulle anvendes til. Der var også en del informanter, som fortalte, at der var synergi, og at den kulturelle mangfoldighed var positiv, men at problemstillingen stadigvæk var af lille betydning for virksomheden både administrativt og økonomisk. Derudover var det sigende, at man oftest kunne observere kulturel mangfoldighed i medicinale, bioteknologiske og IT-miljøer, hvor der ofte var et større ønske om præcision end kreativitet og videnssynergi. Videnssynergi kan således risikere at blive retorik uden konkret indhold.

### **Styrker og svagheder ved mangfoldighed og videnssynergi**

Kulturel mangfoldighed kan, ifølge litteraturen, anvendes i skabelsen af videnssynergier. Der er ingen tvivl om, at medarbejdere, der er kulturelt forskellige, har forskellige synsvinkler at bidrage med i arbejdsprocessen. I denne undersøgelse er der dog fundet ret få virksomheder, som på nuværende tidspunkt har muligheder eller behov



for denne form for tværkulturel vidensdeling. Videnssynergi, som er blevet kaldt mangfoldighedens mest væsentlige værdi, og som er en af de mest omtalte og udbredte blandt forretningsmæssige argumenter, er sandsynligvis den anvendelse af mangfoldigheden, man ser færrest eksempler på. I de undersøgte virksomheder opstod videnssynergiene hovedsageligt som tilfældigheder og isolerede tilfælde. Muligvis fordi der ikke var det store behov for dem i den form for opgaver, der skulle varetages. Ledelsen må således vurdere, hvorvidt der reelt er et behov for vidensmæssige synergi-processer og kreativitet frem for præcision, og dernæst give den nødvendige støtte for at få de ønskede processer i gang.

## Konklusion

Den kulturelle mangfoldighed er en realitet på det danske arbejdsmarked. Derfor må man i arbejdet med organisationer forsøge at forstå, hvorledes mangfoldigheden påvirker de ledelsesredskaber, som op til i dag hovedsageligt har været baseret på mere homogene grupper. Men man kan ikke blot tage den positive retorik om forretningsargumentet for givet. Undersøgelsen viste, at der var såvel komplikationer som muligheder i arbejdet med en kulturelt mangfoldig medarbejdergruppe. Desuden kunne man se, at mange danske virksomheder indtil nu har arbejdet forholdsvis tilfældigt og ureflekteret med problemstillingen og taget den positive retorik for givet uden aktivt at undersøge muligheder og ressourcer ved mangfoldigheden.

## Summary

*In recent years, diversity management has been widely discussed as a management strategy, based on the fundamental argument that diversity management may imply a number of knowledge-based synergies which may create business advantages to the enterprise. A survey of the literature that is the foundation of the argument for those business advantages makes*

*Det er derfor vigtigt, at ledelsen overvejer, hvilke motiver der er for rekruttering af en mangfoldig medarbejderskare. Stræbes der eksempelvis efter forretningsmæssige anvendelsesmuligheder inden for bredere rekruttering af arbejdskraft og talent, udvikling af positivt image, bedre socialt arbejdsmiljø, bredere markedssintelligens, større international forståelse eller videnssynergi i opgaveløsning, kreativitet og innovation - eller er motivet med mangfoldigheden mere udtryk for et ønske om at udvise social ansvarlighed?*

*De tre perspektiver for anvendelse af mangfoldig viden giver et nuanceret udgangspunkt for at arbejde konstruktivt og strategisk med mangfoldighed i danske virksomheder. Det kan være en hjælp for mange danske virksomheder at tænke mere eksplicit på denne nuancering af vidensdimensionen i tre perspektiver og derigennem overveje fordele og komplikationer. På den måde kan de tre perspektiver støtte op om mere bevidste strategiske overvejelser.*

*Undersøgelsen har i første omgang anlagt et eksplorativt og kvalitativt design for at kunne klargøre og belyse sammenhængen mellem idealer og praksis inden for mangfoldighedsledelse, men resultaterne har vist, at det kan være gavnligt at fortsætte det forskningsmæssige arbejde med at klarlægge implikationer af kulturel mangfoldighed – også i en mere generaliserende og kvantificerende form.*

*it clear, however, that the scientific foundation is fragile and unsubstantiated. A qualitative, empirical study has therefore been made of fourteen of the most culturally diverse, knowledge-intensive Danish enterprises. This study focuses on three perspectives of a business application of the knowledge synergies which cultural diversity may inject into an enterprise:*

Market intelligence, international understanding and general knowledge synergies within problem solution, creativity and innovation. Based on statements from staff and

management in diverse Danish organisations, strengths and weaknesses are described in the management of diversity in relation to the attainment of competitive advantages.

## Litteratur

**Adler**, N. J.: International dimensions of organisational behaviour. Cincinnati, South Western Publishing, 1997.

**Ancona**, D. and D. F. Caldwell : "Demography and design: Predictors of new product team performance." *Organization Science* **3**: 321-341, 1992.

**Bezrukova**, K. and K. A. Jehn : The Effects of Diversity Training Programs, The Wharton School, University of Pennsylvania, 2001.

**Brandt**, S. and S. Hildebrandt : Mangfoldighedsledelse. Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv. København, Børsen, 2003.

**Campion**, M. A., G. J. Medsker, et al. : "Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups." *Personnel Psychology* **46**: 823-850, 1993.

**Cox**, T. H. and S. Blake : "Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness." *The Executive* **5**(3): 45-58, 1991.

**Hoffman**, L. and N. Maier : "Quality and acceptance of problem solutions by members of homogeneous and heterogeneous groups." *Journal of Abnormal and Social Psychology* **62**(401-407), 1961.

**Jackson**, S. E., J. F. Brett, et al. : "Some Differences Make A Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions, and Turnover." *Journal of Applied Psychology* **76**: 675-689, 1991.

**Jacobs**, B., D. C. Lützen, et al. : Mangfoldighed som virksomhedsstrategi - På vej mod den inkluderende organisation. København, Nordisk Forlag, 2001.

**Kochan**, T., K. Bezrukova, et al.: The Effect of Diversity on Business Performance, Diversity

Research Network, 2002.

**Laroche**, L.: Managing cultural Diversity in technical professions. London, Butterworth Heinemann, 2003.

**Lauring**, J. : "Mangfoldighedsledelse i internationale forretningsmiljøer - fem parametre for anvendelsen af kulturel mangfoldighed." *Børsens Ledeshåndbøger. Innovations- og forandringsledelse.* **4/August**: 1-24, 2003.

**Lauring**, J. : "Vidensledelse og den sociale dimension i deling af viden." *Børsens Ledeshåndbøger. Knowledge Management.* **3**(3), 2004.

**Maznevski**, M. L. : "Understanding our differences: Performance in decision making groups with diverse members." *Human Relations* **47**(5): 531-53, 1994.

**McGrath**, J. : Groups: Interaction and performance. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1984.

**Robinson**, G. and K. Dechant : "Building a business case for diversity." *Academy of Management Executive* **11**(3), 1997.

**Smith**, D. : "The business case for diversity." *Monash Mt Eliza Business Review* **1**(3): 72-81, 1998.

**Thomas**, D. A. and R. J. Ely : "Making difference matter: A new paradigm for managing diversity." *Harvard Business Review* **sep-oct**: 79-90, 1996.

**Thomas**, R. R. J. : Beyond Race and Gender: Unleashing the power of the Total Work Force by Managing Diversity. New York, AMACOM, 1991.

**Wise**, L. R. and M. Tschirhart : "Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public Sector Managers?" *Public Administration Review* **60**(5), 2000.