

Mangfoldigheden i mangfoldighedsledelse: En diskussion af kompleksiteten i ledelsen af menneskelig forskellighed

Af Jakob Lauring

Resumé

Det bliver ofte hævdet, at der er en direkte forbindelse mellem tilstedeværelsen af menneskelig mangfoldighed og en organisations forretningsmæssige formåen. Det er et positivt, men, desværre, noget forsimplet budskab. Menneskelig mangfoldighed er i sagens natur en kompleks størrelse. Mangfoldighed er kontekstafhængig, relativ, og, hvis situationen og mangfoldigheds-

sammensætningen er hensigtsmæssig, til tider en forretningsmæssig fordel. Baseret på en case fra en dansk organisation, der arbejder strategisk med mangfoldighedsledelse, argumenteres det i denne artikel, at virksomhedsledere skal arbejde bevidst med mangfoldighedsledelse i forhold til konteksten og opgaven, hvis der skal opnås forretningsmæssige fordele.

Indledning

I oktober 2007 præsenterede Forsknings- og Innovationsstyrelsen en rapport, hvori de hævder at kunne dokumentere en gang for alle, at mangfoldighed fører til innovation. Rapporten er imponerende, idet den bygger på statistik fra 1.700 danske virksomheder. Ved at udsende spørgeskemaer og sammenholde dem med oplysninger fra dansk statistik har man forsøgt at etablere en sammenhæng mellem innovations-evne og medarbejdersammensætningen, karakteriseret ved køn, etnicitet, alder og uddannelse. I FI's rapport bliver det blandt andet udtrykt, at virksomheder med en mangfoldig medarbejdersammensætning er næsten dobbelt så innovative som andre virksomheder (DAMVAD, 2007). Eksempelvis kan virksomheder øge deres sandsynlighed for at innovere med 110 pct., hvis de øger andelen af kvinder fra 25 pct. til 40 pct (s. 17). Også i forhold til etnisk mangfoldighed er rapportens resultater positive. Her hævdes det, at virksomheder, der ansætter udenlandske medarbejdere, øger deres sandsynlighed for at være innovative med 30 pct. En virksomhed med 20 medarbejdere, der i dag har én medarbejder med udenlandsk baggrund, vil for eksempel kunne styrke sin innovation med 30 pct., hvis virksomheden øger antallet til seks ansatte fra

et bredt udsnit af lande, som det argumenteres (s. 17). Sådanne resultater kan siges at være positivt, idet sådanne resultater vil kunne anvendes politisk i promovning af integration og ligestilling m.m.

Men hvad er mangfoldighed, hvorfor kan mangfoldighed virke konstruktivt i en forretningsammenhæng, og kan man være sikker på, at innovationsevne og produktivitet kommer fra mangfoldigheden i køn, etnicitet, alder og uddannelse? Her kan der peges på, at tilstedeværelsen af folk med forskelligt køn, forskellige aldre eller forskellige farver i sig selv ikke er noget værd for en virksomhed. Det er derimod den forskellighed i viden og perspektiver, som man kan håbe på, at mænd, kvinder og forskellige nationaliteter m.m. kan tilføre virksomheden. Hvis disse mennesker skulle vise sig at have en viden og nogle kompetencer, som ikke adskiller sig fra medarbejderskaren generelt, vil der altså ikke være forretningsmæssige fordele at hente i eksempelvis at have flere kvinder på en arbejdsplads. Hvis vi skal kunne udtale os generelt omkring anvendeligheden af menneskelig mangfoldighed, må vi altså først dokumentere en direkte sammenhæng mellem variabler som

køn, alder, etnicitet m.m. og virksomhedsrelevante variationer i viden og perspektiver. Selv om det intuitivt lyder logisk, er det endnu ikke lykkedes den etablerede del af forskningsverdenen på en overbevisende og konsistent måde at vise en sådan sammenhæng (se Kochan et al., 2003; Wise & Tschirhart, 2000).

Med udgangspunkt i mangfoldighedsbegrebet er det denne artikels formål at argumentere for, at mangfoldighedsledelse er en yderst kompleks ledelsesdisciplin, som kræver både engagement og stor lokal indsigt i strategi, målsætninger og potentiale. Mangfoldighed er således kontekstafhængig og socialt situeret, og hvis situationen og mangfoldighedssammensætningen er hensigtsmæssig - til tider en forretningsmæssig fordel. Dermed skal artiklen ses som et nødvendigt modspil til den række af simplificerede argumenter om en direkte forbindelse mellem menneskelig mangfoldighed og profit. Man skal altså ikke regne med, at man som leder kan øge innovationsevnen med 30 pct. udelukkende ved at ansætte seks udlændinge i en virksomhed med 20 medarbejdere, som det hævdes i IF rapporten (DAMVAD, 2007).

Der er to problemer ved den argumentation, som fremføres af IF rapporten. For det første antages en lineær sammenhæng mellem procentdelen af eksempelvis kvinder og folk med anden national baggrund og innovationsevne. Her vil jeg argumentere for, at menneskelig mangfoldighed er en så kompleks størrelse, at forretningsfordelen ikke kan gøres op ved at forsøge at isolere enkelte variabler og sammenholde med en virksomheds organisatoriske formåen. For det andet kan en sådan måling kritiseres for at udelade det sociale element ved mangfoldigheden. Det er denne artikels argument, at menneskelig mangfoldigheds betydning for organisatorisk formåen altid skal relateres til dens sociale betydning i konteksten.

Udgangspunktet for artiklen er en diskussion af menneskelig mangfoldighed som komplekst og kontekstafhængig begreb. Denne diskussion efterfølges af en case, som beskriver, hvorledes etnisk mangfoldighed kan have vidt forskel-

lige konsekvenser på tre forskellige faglige niveauer i en dansk organisation. Gennem casen demonstreres det, at det ikke er den etniske mangfoldighed i sig selv, som påvirker forretningsudbyttet, men den måde forskellighederne anvendes i konteksten. Til sidst konkluderes der på betydningen af at arbejde med et så komplekst begreb i ledelsesmæssig kontekst.

Udviklingen i mangfoldighedsledelse

Debatten omkring mangfoldighedsledelse er udsprunget i USA i de tidlige 1980'ere og er siden vokset i omfang og udbredelse. Det er blevet hævdet, at de seneste års demografiske ændringer på arbejdsmarkedet i OECD-landene har været hovedårsagen til fremkomsten af tanker om ledelse af menneskelig forskellighed (Wrence, 2001). Den øgede migration og kvinders stigende andel på arbejdsmarkedet har således ført til en større differentiering af medarbejdere i virksomhederne. Denne udvikling har betydet, at tidligere tiders tilgang til menneskelig mangfoldighed har flyttet sig. Frem for at være et tilvalg beskrives mangfoldigheden nu som en uundgåelig realitet i flere og flere organisationer (Fernandez, 1991; Smith, 1998). Men ud over disse ændringer i arbejdsmarkedets sammensætning er det også blevet argumenteret, at ændringer i markedet, der er blevet stadig mere globaliseret, og organisationsformer, som er blevet fladere og mere fleksible, har gjort evnen til at forstå og arbejde med forskellighed mere væsentlig (Cope & Kalantzis, 1999; Hooijberg & DiTomaso, 1996).

I løbet af 1990'erne udviklede der sig et argument om, at menneskelig mangfoldighed ikke kun var noget man skulle kunne håndtere som nødvendighed i dagligdagen, men at den også kunne anvendes strategisk i virksomhedsdriften (Cox & Blake, 1991; Thomas & Ely, 1996). Derefter varede det ikke længe, før konsulentbranchen tog forretningsargumenterne til sig, både i USA og i Danmark (Hooijberg et al., 1996; Jacobs, Lützen, & Plum, 2001; Litvin, 2002). Fay Hansen (2003) skriver eksempelvis, at konsulentbranchen i USA har tjent mellem 400 og 600 millioner dollars om året alene på rådgivningen om mangfoldighedsledelse. Derudover kom-

mer salget af den enorme mængde præskriptiv litteratur, konsulenterne har udgivet (Prasad, Mills, Elmes, & Prasad, 1997). Det har altså ikke været vanskeligt at få ørenlyd for budskaber om en forbindelse mellem menneskelig forskellighed og forretningsmæssige fordele. Kochan og hans medforskere (2003) argumenterer for, at virksomhedsledere generelt ikke tænker på mangfoldighed på samme analytiske måde, som de ville tænke på finansielle investeringer, nye produkter eller teknologi. Det har betydet, at konsulenterne ofte er sluppet af sted med at sælge udokumenterede resultater af deres intervention. En af grundene til, at resultaterne af mangfoldighedsledelse har været så vanskelige at gennemskue, er den menneskelige forskelligheds kompleksitet, og det faktum, at forskellighed ikke opfattes på samme måde af alle implicerede og derfor eksempelvis er meget vanskelig at måle statistisk.

Mangfoldighed som komplekst begreb

Der kan identificeres en række argumenter, motiver og strategier for arbejdet med menneskelige forskelligheder i organisationer – politiske, udviklingsmæssige og driftsmæssige. Der har således været søgt en balance mellem en konstruktiv anvendelse af de forskellige medarbejders ressourcer kombineret med opnåelsen af udbredt medarbejdertilfredshed. Samtidig har teorier for udøvelse af mangfoldighedsledelse til tider indeholdt en inkonsistens i form af arbejdet med indbyrdes modstridende idealer – eksempelvis i form af forskellige variationer i sammentænkning af virksomhedens sociale ansvar og profitmotiver (Kamp & Hagedorn-Rasmussen, 2003).

Med henblik på mangfoldighedsbegrebets indbyggede flertydighed har der været forskellige forsøg på at udvikle redskaber til at inddelle og klassificere den organisatoriske demografi. Derved har man forsøgt at opstille indikatorer for graden af mangfoldighed. Det er dog ikke nogen let opgave. Opfattelsen af mangfoldighed er både kontekstafhængig, relativ og selektiv (Bertone & Leahy, 2000). Det skal forstås på den måde, at ikke alle ser forskelligheder på samme måde. Desuden vil nogle forskelligheder træde

tydeligt frem i én sammenhæng, mens de vil være mindre synlige i en anden. Man kan nævne, at forskelligheden mellem mænd og kvinder i nogle øjne træder i baggrunden ved introduktionen af medarbejdere med forskellige racer. Inden for hæren kalder man det for mangfoldighedsledelse, når man så småt begynder at ansætte kvinder. Andre steder skal der inddrages andre typer af menneskelige forskelligheder, såsom etnicitet, før man taler om mangfoldighedsledelse (se Brandi & Hildebrandt, 2003).

Til trods for mangfoldighedsbegrebets relative karakter bliver der ofte argumenteret for, at der er nogle karakteristika, der som regel konstituerer nogle stærkere indikatorer for forskellighed end andre. Her nævnes oftest, hvad der er blevet kaldt de 'primære dimensioner' for mangfoldighed. Det er de observerbare træk såsom køn, race og alder (Kramer, 1997). Her kan man igen underopdele i de 'medfødte karakteristika' såsom køn og race på den ene side og 'karakteristika, som kan udvikles eller forandres' såsom alder og eksempelvis nationalitet eller etnicitet. Derudover nævnes også de 'sekundære', ikke-observerbare dimensioner i mangfoldigheden. Det kan være træk som forskellighed i erfaringer og livsførelse, uddannelse, religion, kultur, kommunikationsstil, erhvervs erfaring, sprog, stillingsniveau, personlighed og værdier (Loden & Rosener, 1991; Nicholas & Semmartino, 2000). Selv fritidsinteresser og forældremyndighed kan inddrages som parametre for mangfoldighed. Hansen (2003) skriver eksempelvis, at Microsofts mangfoldighedsledelsesprogram nu blandt andet indbefatter grupper for alenefædre og en gruppe for medarbejdere med koncentrationsvanskeligheder (Jackson, May, & Whitney, 1995; Moore, 1999; Woods & Sciarini, 1995).

Men opdelingen af primære og sekundære dimensioner ved mangfoldigheden er forsimplet og unuanceret i beskrivelsen af mangfoldigheden i en organisation. Eksempelvis kan de to dimensioner overlappe hinanden. Det skal forstås på den måde, at primære dimensioner kan influere de sekundære og omvendt. Primære dimensioner kan have indflydelse på de sekundære dimensioner i og med, at bestemte

fysiske karakteristika kan blive tillagt bestemte sociale egenskaber. Sådanne kategoriseringer kan virke tilbage på grupper eller individer. Der kan med andre ord blive trukket nogle roller ned over hovedet på individer ud fra de karakteristika eller distinktioner, de bærer - eksempelvis at unge mennesker er vilde og uansvarlige (se Bourdieu, 1995). Sekundære dimensioner kan også have indflydelse på de mere observerbare karakteristika i form af påklædning og andre synlige karakteristika. Endelig behøver nogle forskelligheder, som er observerbare, såsom racemæssig oprindelse, ikke at repræsentere den etniske mangfoldighed, som de signalerer. Her kan man i Danmark blot tænke på de mange danske adoptivbørn fra udlandet, som kan give organisationer en visuel mangfoldighed, der ikke har grundlag i etnisk eller kulturel forskellighed. Anvendelsen af et analytisk skel mellem primære og sekundære dimensioner ved mangfoldigheden kan være et godt redskab til at opnå et overblik over de elementer ved mangfoldigheden, som kan have indflydelse på organiseringen af medarbejderne i forretningsdriften. Det betyder dog ikke, at socialt konstituerede kategorier som primære og sekundære dimensioner ved mangfoldighed skal opfattes som faste objektive størrelser, der kan isoleres fra den kontekst, de er defineret i. Det vil blive yderligere illustreret i nedenstående case.

Metode og baggrund

For at beskrive, hvordan kompleksiteten i menneskelig mangfoldighed påvirker ledelsessituationen, er der foretaget en kvalitativ undersøgelse, som belyser implikationer af etnisk mangfoldighed på forskellige faglige niveauer i den samme organisation. For at få adgang til organisationen blev ledelsen kontaktet med henblik på at identificere folk, som havde direkte erfaring med etnisk mangfoldighed. Derfra blev kendskabet til nye relevante informanter udvidet gennem mund-til-mund metoden (se Bernard, 1995).

Der er i alt foretaget 11 interview med ledere og medarbejdere fra både Danmark og udlandet. Fem af de interviewede var AC'ere (akademiske medarbejdere), fem var laboranter og én var

specialarbejder. Seks af de adspurgte informanter var danskere, mens de resterende havde baggrund fra udlandet. Interviewene blev foretaget på dansk, da alle informanter talte dette sprog lige så godt som de talte engelsk. De udenlandske informanters oprindelige modersmål var finsk, arabisk, vietnamesisk, hollandsk og japansk. Selve interviewene er blevet udført som en guidet dialog mellem forskeren og informanten (Bernard, 1995). Interviewene tog omkring en til to timer og blev udført i et ledigt kontor eller mødelokale. Ud over interview blev der foretaget kortere observationer og deltaget i mindre samtaler med andre medarbejdere end de interviewede. Dette projekt var del af en større interviewundersøgelse om mangfoldighedsledelse i Danmark.

Der er tale om en statsejet virksomhed, der opererer som en markedsorienteret produktions- og servicevirksomhed. Virksomheden har omkring to tusinde ansatte akademikere, laboranter, teknikere og specialarbejdere. Virksomheden skriver om sig selv, at den inden for den personalemæssige strategi har et mål, om at arbejdet skal være kendetegnet af kvalitet, og at det er en af årsagerne til, at den ønsker at være en arbejdsplads med plads til forskellighed. Det er hensigten, at alle skal kunne trives i det daglige arbejde uanset etnisk eller religiøs baggrund. Medarbejdere med anden nationalitet skal således tilføre noget nyt og anderledes til organisationen. Virksomheden har derfor arbejdet målrettet med at rekruttere og integrere medarbejdere med anden etnisk baggrund således, at den afspejler befolkningssammensætningen. Ledelsen udtaler dog, at der bag den nye rekrutteringspolitik primært ligger økonomiske rationaler og effektivitetshensyn.

Etnisk mangfoldighed på tre faglige niveauer

Organisationen er på mange måder kendetegnet ved at have ansatte på forholdsvis adskilte niveauer, og disse niveauer takler mangfoldigheden på hver deres måde. Det er derfor nødvendigt at forstå, at der må være flere forskellige strategier for at integrere og anvende mangfoldigheden. Desuden giver flere af de interviewede

udtryk for, at problemerne og fordelene ved mangfoldighed viser sig med forskellig styrke i de forskellige faglige niveauer – specialarbejderne, laboranterne og AC'erne.

Specialarbejderne

Personalet i lager- og handelsafdelingerne står primært for transportopgaver og er kendetegnet ved et lavt uddannelsesniveau og en tæt tilknytning til fagforeningen. De beskrives af en leder som en medarbejdergruppe, der 'nedlægger arbejdet for et godt ord' eller som 'de gamle røde faner'. Som det bliver sagt: 'De er fuldstændigt ligeglade med om vi har produkter for 750.000 som går direkte 'down the drain'. Der er således en arbejderklassementalitet og en solidaritetsfølelse, som mange på det akademisk niveau finder utidssvarende. Denne gruppes forhold til etnisk mangfoldighed er til dels påvirket af frygten for at bliver presset ud af arbejdsmarkedet i konkurrence med indvandrerne som ny gruppe ufaglærte. Disse medarbejders møde med andre etniske grupper foregår ofte gennem belastede boligområder, som de ofte selv kommer fra, og ikke eksempelvis gennem uddannelser, studie- og dannelsesrejser, som oftere er tilfældet med laboranterne og AC'erne.

Selv om de ufaglærte kan føle sig truede af de nye ansatte med anden baggrund end dansk, er traditionen for solidaritet i forhold til presset fra omgivelserne alligevel så stærkt, at udlændingene hurtigt bliver integrerede i gruppen. Som en leder fortæller: 'Jeg fik ansat Muhammed ude i lageret, og de var rædselsslagne. Nu står de og skændes venskabeligt som et gammelt ægtepar med Muhammed'. Indvandrerne er tilsyneladende også 'smarte nok til at hyle med de hunde de er iblandt', når der lægges op til sympatistrejker og andre begivenheder. Den stærke tradition for faglig solidaritet kom således til også at indbefatte indvandrerne efter kort tid i gruppen. Desuden opfattes disse nye medarbejdere af ledelsen som mere stabile og mindre kværunder end de øvrige specialarbejdere. Når de først er integreret i gruppen, anses indvandrerne heller ikke som et problem af de andre medarbejdere. Arbejdsopgaverne er også forholdsvis konkrete (fysiske) og der er et

begrænset behov for team-koordinering. Kommunikative barrierer opfattes således ikke som et større problem.

Laboranterne

Laboranterne står for meget af det praktiske daglige arbejde i laboratorierne. Det er en mellemuddannet gruppe, hvor hovedparten er kvinder. På mange måder arbejder laboranterne under fleksible vilkår og i frihed under ansvar. Der er dog visse opgaver, som skal løses i gruppen til en bestemt tid. Hvordan arbejdet arrangeres er dog op til de forskellige gruppemedlemmer. Grupperne af laboranter arbejder derfor i teams, som ofte er meget selvstyrende, og lederen skal ofte 'passe på at de ikke går i vejen'. Denne selvorganisering betyder, at nogle arbejds teams kan være præget af mange uskrevne regler for, hvordan teamaktiviteter skal organiseres, og der foregår meget socialiseringsarbejde i opretholdelsen af gruppens normer og praksis. Det kan resultere i en homogenisering af de forskellige medlemmer og betyde, at det ofte kan være et problem, hvis folk ikke forstår de normer og praksiser, som gruppen organiserer arbejdet efter. Her kan mangfoldighed lettere gå hen og blive et problem i de daglige rutiner, end det er tilfældet blandt specialarbejderne, hvor det var adgangen til og accepten i gruppen, som var det største problem. Som det bliver sagt: 'Efter vi har fået udlændingene har vi fundet ud af, at vi har flere uskrevne regler end vi lige var opmærksomme på'. Som en leder udtrykker det: 'Man må gøre meget ud af det, hvis man skal arbejde i teams, hvis folk skal kunne springe ind og overtage arbejdet for hinanden. Det er de danske laboranter udmærket til. Så ved jeg ikke om det er en kulturel ting, men i Mellemøsten har man en lidt anden holdning til samarbejde'.

Arbejdet i de mere eller mindre selvstyrende grupper betyder, at fælles normer for praksis bliver et væsentligt redskab til at nå målsætningerne. Derfor kommer forskelligheden lettere til at virke som et problem, end ved den mere mekaniske arbejdsdeling.

Et af de steder, hvor man ser konsekvenserne af laboranternes gruppedannelse, er i forholdet

mellem organisering i og uden for arbejdstiden. Selv om det varierer fra afdeling til afdeling, så er det især blandt laboranterne, at gruppefællesskaberne går ud over arbejdstiden, og her kan indvandrerne også være aktive. Arbejdsmoralen kommer ofte på tale, fordi folk er afhængige af hinandens arbejde i teamet. Derfor blev det eksempelvis opfattet som et problem, når en indvandrer i forbindelse med tre ugers ferie meldte sig syg en uge op til ferien, og igen dagen efter ferien på grund af jetlag. Det ses som et manglende kendskab til dansk arbejdsmoral. Men det handler også om, at disse praksisformer ikke er blevet ekspliciteret tydeligt nok for indvandrerne. De udlændinge, som bliver anset som 'super gode', er dem, som tilpasser sig den danske arbejdsform og det danske sprog hurtigt.

De tætte fællesskaber betyder, at der let kan opstå personlige konflikter. Der kan ofte ligge latente konflikter i luften som del af de inklusions- og eksklusionsprocesser, der skaber og opretholder gruppen. Rygter og sladder kan spredes og videregive nogle uformelle fortolkninger af givne gruppemedlemmers adfærd. Det er 'noget man hører som en tilfældighed – når det er gået for langt. Mens man sidder og drikker kaffe, så siger folk noget, eller der er en fnisen', som en leder nævner. Engang imellem stikker 'janteloven sit hoved op, hvor man slet ikke venter det'. Her viser det sig, at selv små ting til tider kan være meget afgørende for, om et individ bliver del af gruppen eller ej. Som en leder beskriver det:

"Jeg kan fortælle en historie om en polsk pige, som var ansat her, og hun mødte ofte op i pels om vinteren, og det var der mange der talte om. Sådan noget med at hun troede at hun var bedre end os andre. Men det var bare sådan man klæder sig i Polen. Det var der ikke noget mærkeligt i. Men det kunne de danske laboranter ikke lide. Det er kun når man skal i operaen, man tager sådan en pels på. Det endte faktisk med, at hun blev mobbet til at forlade stedet."

Laboranternes organisering af arbejdet har stor betydning for den håndtering af mangfoldig-

heden, som eksisterer på dette faglige niveau. Der er et opfattet behov for en vis homogenitet inden for teamet, og socialiseringen mod denne homogenitet bevæger sig til tider fra de arbejdsrelaterede sfærer og ud til den del af den sociale adfærd, som ikke har meget med løsningen af de konkrete opgaver at gøre.

AC'erne

De tre faglige niveauer i organisationen var skarpt afgrænsede, og selv om laboranterne og AC'erne i deres daglige funktioner arbejder tæt sammen, så var der alligevel en meget eksplicit arbejdsdeling. Akademikerne er forskere og administratorer. De har ofte en længere medicinsk eller biokemisk uddannelse, og det er ofte dem, som tager de endelige beslutninger. Laboranterne opfatter akademikerne som papirussere, som hele tiden vil indføre nogle flere kvalitets-sikringskrav, som betyder ekstra arbejde for laboranterne.

Blandt akademikerne er der mange med udenlandsk baggrund, og her finder man ikke de store problemer. De fleste har vænnet sig til at arbejde med forskellige nationaliteter gennem deres studietid eller igennem forskningen.

Det beskrives som en stor fordel at have udlændinge ansat, når man arbejder med internationale produkter. Derfor kan folk med erfaring fra lande, hvor disse produkter anvendes, give et væsentligt input i hverdagen. Der er dog også nogle af de akademiske medarbejdere med udenlandsk baggrund, som ikke føler, at miljøet i virksomheden er internationalt nok, eller føler, at deres personlige internationale kompetencer ikke bliver udnyttet så meget, som de kunne ønske. Som én udtrykker det: 'Jeg føler mig tiltrukket af de jobannoncer, hvor der står noget med internationalt miljø. Altså med kontakt til andre lande. Nu tænker jeg ikke på at arbejde i en pærevælling af kinesere og arabere [som det er her], men mere på kontakten til andre lande'.

Akademikerne har generelt ikke det samme behov for homogenitet i gruppen, og deres kvalifikationer og kompetencer leder også mere mod anvendelsen af forskelligheden end hos

laboranterne eller specialarbejderne. Derfor ser man heller ikke så mange af de konflikter omkring gruppens normer og praksis, som man eksempelvis kunne se blandt laboranterne. De

Konklusion

Det er i denne artikel blevet argumenteret, at begrebet mangfoldighedsledelse er komplekst, og at man må forstå ledelsesmæssige implikationer ud fra den kontekst, som mangfoldigheden opfattes og udspilles i.

Casen viser, at implikationerne ved etnisk mangfoldighed kan variere drastisk også inden for den samme virksomhed. Man ser tydeligt, at de forskellige strategier for inklusion og eksklusion af anderledes medlemmer har vidt forskellige resultater for samarbejdet på tværs af kulturelle barrierer. Blandt specialarbejderne er det adgangen, som er problematisk, men når først den fremmede er inkluderet i gruppen, er personen omgivet af den generelle faglige solidaritet. Hos laboranterne er socialiseringen til gruppen meget betydningsfuld på grund af arbejdets karakter. Det betyder, at folk, der er for anderledes, kan risikere at blive afskåret fra at deltage i samarbejdet. Også selv om deres forskellighed ikke altid har direkte betydning for den funktionelle udførelse af arbejdet. Akademikerne er mere imødekommende over for mangfoldighed. Særligt da de anerkender de fordele for udførelsen af det konkrete arbejde, som ligger i deling af viden med folk med en anderledes baggrund.

Ud fra denne beskrivelse kan man se, at relationen mellem menneskelig mangfoldighed og organisatorisk formåen ikke kan gøres op i procentdelen af kvinder eller medarbejdere med anden etnisk baggrund. Mangfoldigheden kommer eksempelvis til udtryk i så forskellige

nye medarbejdere opfattes heller ikke som en trussel på samme måde, som de blev af specialarbejderne.

ting som tilknytning til fagforening, arbejdsmental, tøjstil og viden. Hvis man forsøger at isolere resultatet af mangfoldigheden til betydningen af tilstedeværelsen af grupper såsom kvinder eller udlændinge, får man ikke denne mangfoldighed med i billedet. Og casen har netop vist, hvor væsentlig denne mangfoldighed var for virksomhedens formåen på de forskellige niveauer.

Det har været formålet med artiklen at præcisere, at mangfoldighedsledelse er en kompleks og kontekstafhængig ledelsesdisciplin, og at selv om der kan være forretningsmæssige fordele at hente, så er disse i høj grad afhængig af situationen og af mangfoldighedens sammensætning. Ydermere har artiklen pointeret, at det ikke er variationen i synlige menneskelige variable, som giver forretningsmæssige fordele (medmindre det anvendes til PR), men forskelligheden i viden. Denne forskellighed er således mere anvendelig i nogle sammenhænge end i andre. Derfor må man erkende, at mangfoldighed både kan være et gode og et onde afhængigt af konteksten.

Det er således væsentligt, at virksomhedsledere ikke blot antager, at menneskelig mangfoldighed fører direkte til forretningsmæssige fordele. Man bør derimod lægge en strategi for anvendelsen af mangfoldigheden i forretningsmæssigt øjemed. Her skal mangfoldighedsstrategien tilpasses den opgave, man søger løst. Det kan også betyde, at man må overveje, hvilken type mangfoldighed, som forretningsmæssigt kan være en fordel i forhold til hvilke typer opgaver.

Summary

It is often asserted that there is a direct link between the presence of human diversity and the business performance of an organisation. This is a positive, albeit somewhat simplified message. Human diversity is, by its very nature, a complex entity. Diversity is context-dependent, relative and may, at times, be of advantage to

the business, depending on situation and diversity composition. Based on a case from a Danish organisation which works strategically with diversity management, it is argued that, to achieve business advantages, executive management should work consciously with diversity management relative to context and task.

Litteratur

Bernard, R. H. Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches. Thousand Oaks: Sage, 1995.

Bertone, S., & Leahy, M.: Business Benefits of Productive Diversity - Case Studies: Productive Diversity Partnership - Department of Immigration and Multicultural Affairs, 2000.

Bourdieu, P.: Distinktionen. En kritik af dømmekraften. Oslo: Det lille forlag, 1995.

Brandi, S., & Hildebrandt, S.: Mangfoldighedsledelse. Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv. København: Børsen, 2003.

Cope, B., & Kalantzis, M.: Frameworks for cross-cultural interventions. In A. Bastaja (Ed.), Cultural dimensions: Approaches to diversity training in Australia. Sydney: Human Rights and Equal Opportunity Commission, 1999.

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

DAMVAD. 2007. Innovation og mangfoldighed: Ny viden og erfaringer med medarbejderdrevne innovation. København: Rådet for Teknologi og Innovation.

Fernandez, J.: Managing a diverse workforce: Regaining the competitive edge. Lexington Books, 1991.

Hansen, F.: Diversity's Business Case Doesn't Add Up. *Workforce*: www.workforce.com/section/11/feature/23/42/49, 2003.

Hooijberg, R., & DiTomaso, N.: Diversity and the demands of Leadership. *Leadership Quarterly*, 7(1): 1-9, 1996.

Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K.: Understanding the dynamics of diversity in decision-making teams. In E. S. R. Guzzo, and Associates (Ed.), *Team Effectiveness in Decision Making in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

Jacobs, B., Lützen, D. C., & Plum, E.: Mangfoldighed som virksomhedsstrategi - På vej mod den inkluderende organisation. København: Nordisk Forlag, 2001.

Kamp, A., & Hagedorn-Rasmussen, P.: Diversity Management in a Danish context - towards a multicultural or segregated working life. Paper presented at: Tid arbejde og identitet i det moderne hverdagsliv. Dansk Sociologkongres, Aalborg Universitet, 2003.

Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D.: The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1): 3-21, 2003.

Kramer, R.: Managing diversity. In E. M. P. Davis, V. (Ed.), *Making the link: Affirmative action and industrial relations*. Sydney: Macquarie University, 1997.

Litvin, D. R.: The business case for diversity and the Iron Cage. In B. a. H. Czarniawka, Heather (Ed.), *Casting the Other: The Production and maintenance of inequalities in work organizations*. London: Routledge, 2002.

Loden, M., & Rosener, J.: *Workforce America! managing employee diversity as a vital resource*. New York: Irwin Professional publisher, 1991.

Moore, S.: Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5): 208-217, 1999.

Nicholas, S., & Semmartino, A.: Corporate Awareness of Diversity in the Australian Workplace: The Mind of the CEO: Australian Centre for International Business, 2000.

Prasad, P., Mills, A. J., Elmes, M., & Prasad, A.:

Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity. Thousands Oaks: Sage Publications, 1997.

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

Thomas, D. A., & Ely, R. J.: Making difference matter: A new paradigm for managing diversity. Harvard Business Review, Sep-Oct: 79-90, 1996.

Wise, L. R., & Tschirhart, M.: Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is

Diversity Research for Public Sector Managers? Public Administration Review, 60(5), 2000.

Woods, R., & Sciarini, M.: Diversity programs in chain restaurants. Cornell Hotel and Restaurant Quarterly, 36(3): 18-23, 1995.

Wrence, J.: Diversity Management - the new way of combating ethnic discrimination in Europe? Paper presented at the Ethnic minority workers and the European employment strategy, European trade Union Institute, Brussels, 2001.