

# Bæredygtighed & Human Resource Management

## - Et spørgsmål om balance

Anders Klitmøller og Jakob Lauring

### Abstract

Globaliseringen har medført øget krav om social inklusion af en arbejdsstyrke, der i højere grad end tidligere er karakteriseret af diversitet. Trods dette har der været forholdsvis få studier af de implikationer og udfordringer for virksomhedens HRM praksis som denne udvikling har medført. Igennem en kvalitativ analyse, som baserer sig på et feltarbejde foretaget ved LOVA; en virksomhed som er førende indenfor implementeringen af bæredygtige HRM, vil vi argumentere for, at forretningsfordele igennem en bæredygtig HRM i praksis indebærer flere problemer end umiddelbart antaget. Særligt er det vanskeligt at opnå at bygge bro mellem et ideal om social inklusion og effektiv forretningsdrift. De forskningsmæssige implikationer af resultaterne bliver diskuteret, og væsentlige indsatsområders for den daglige HRM ledelse belyses.

### Indledning

Bæredygtighed er et flittigt anvendt begreb i dansk erhvervsliv, da globaliseringen har medført gennemsigtighed og hermed et øget krav om etisk og bæredygtig forretningssskik (Hart & Milstein, 2003). Derfor må danske virksomhedsledere konstant balancere organisationens etiske og forretningsmæssige målsætninger. En udfordring, som kan vise sig vanskelig i en tid, hvor bæredygtighed ikke som tidligere udelukkende refererer til miljømæssige spørgsmål, men omhandler hele den sociale dimension af den daglige ledelse (Gladwin & Kennelly, 1995; Wheeler, Colbert, & Freeman, 2003). Derfor er virksomhedens HRM-strategi også helt central, hvis man som virksomhedsleder ønsker en bæredygtig praksis internt i virksomheden. Af samme grund er der efter årtusindskiftet inden for ledelseslitteraturen kommet væsentligt fokus på relation mellem HRM og bæredygtighed (Boudreau & Ramstad, 2005; Carroll & Shabana, 2010). Studier har belyst, hvordan et ideal om at være inkluderende og forholde sig til udfordringer i det omkringliggende samfund ofte kommer i konflikt med virksomhedens kortsigtede økonomiske mål (Gerriga & Melé, 2004). Derfor er det af væsentlig betydning, at virksomhedens strategi omkring bæredygtighed skræddersys til de specifikke problemstillinger, der gør sig gældende i samfundet (Marrewijk, 2003). I Danmark er der således kommet øget fokus på arbejdsstyrkens etniske sammensætning, som i højere grad

end tidligere er præget af kulturel mangfoldighed (Lauring, 2008). Dette giver ikke blot ledere mulighed for at inkludere marginaliserede grupper og derved styrke virksomhedens sociale profil; det kan ligeledes vise sig at være en forretningsmæssig fordel, da forskning har belyst, at eksempelvis kulturelt mangfoldige team under de rette omstændigheder er mere kreative end team bestående af én nationalitet (Stahl, Maznevski, Voght, & Jonsen, 2010). Der er derfor i Danmark ideelt set en mulighed for, igennem rekruttering af etniske minoriteter, at balancere to af de tre dele, som ofte betegnes den 'tredobbelte' bundlinje. Ud over de *miljømæssige* faktorer skal lederen fokusere på de *sociale* faktorer, det vil sige skabe en overensstemmelse mellem praksis i virksomheden og de sociale udfordringer, der kendetegner det omgivende miljø og samfund, og derigennem skabe *økonomisk* bæredygtighed (Carroll et al., 2010; Desrochers, 2010). Det kan dog være svært at få et sådant ideal implementeret i virksomhedens praksis. Derfor vil vi i denne artikel fokusere på netop denne spænding ud fra et ønske om at bidrage til et relativt uudforsket område i ledelseslitteraturen, nemlig relationen mellem bæredygtig HRM og mangfoldighedsledelse. Ligeledes er det formålet med artiklen at give danske ledere indsigt i de praktiske udfordringer, der kan være, når etiske idealer om kulturel inklusion møder den daglige ledelse af virksomhedens menneskelige ressourcer.

Artiklens udgangspunkt er en gennemgang af litteraturen inden for bæredygtig HRM og mangfoldighedsledelse samt en præsentation af artiklens kvalitative case, LOVA. Virksomheden er blevet valgt, fordi den anser kulturel mangfoldighed som en mulighed for at balancere interne og eksterne krav om social inklusion og derved leve op til et socialt ideal, men ligeledes som en måde, hvorpå der kan skabes en mere kreativ og innovativ arbejdsplads og derved en økonomisk fordel. Casen belyser udfordringer ved to væsentlige felter inden for det HRM-strategiske område: rekruttering og fastholdelse, som slutteligt vil blive diskuteret for at belyse de forskningsmæssige og erhvervmæssige implikationer af studiet.

### Mangfoldighed og bæredygtig HRM

Bæredygtighed har i en årrække været i fokus i både forsknings- og forretningsverdenen og blev introduceret i Brundtland-rapporten, der definerer bæredygtighed som »[...] udvikling, som opfylder de nuværende behov, uden at bringe fremtidige generationers muligheder for at opfylde deres behov i fare.« (WCED 1987). I ledelseslitteraturen samlede Gladwin og Kennelly (1995) eksisterende definitioner af bæredygtighed i en meta-definition: »a process of achieving human development in an inclusive, connected, equiparable, prudent and secure manner«. Denne definition understreger, at inklusion kan være en væsentlig del af en virksomheds strategi, og at bæredygtighed har forrang over forretningsmæssige hensyn (Garriga & Melé, 2004). Dilemmaet mellem økonomiske og etiske hensyn har vakt debat inden for ledelseslitteraturen (Thom & Zaugg, 2004). For hvordan skal man som leder af virksomhedens menneskelige ressourcer fremme et socialt ideal, eksempelvis om inklusion af minoriteter på arbejdspladsen, og samtidigt sikre økonomisk bæredygtighed? Det er et af de spørgsmål, som det relativt nye felt omhandlende bæredygtig HRM søger at besvare. Her synes der at tegne sig to

tilgange; en instrumental/ økonomisk rationel tilgang til bæredygtighed og en tilgang, der søger at problematisere sammenhængen mellem bæredygtighed og social inklusion.

I den førstnævnte søges en kausal sammenhæng mellem organisationen og omgivelserne, og her opfattes bæredygtighed som en økonomisk rationel strategi. Fokus ligger primært på rekruttering, således at virksomheden skal skabe en balance, hvor de ressourcer, som virksomheden forbruger i omgivelserne, reproduceres (Hulsmann, 2003; Müller-Christ, 2001). Da ansatte bliver opfattet som knappe ressourcer, bliver det rationelt for virksomheden at værne om og udvikle disse for at kunne bibeholde sin position i markedet. Ved eksempelvis at implementere langsigtede strategier, såsom at forbedre uddannelsen for marginaliserede grupper i samfundet, vil virksomheden igennem fokus på den økonomiske dimension positivt påvirke den sociale dimension af den 'tredobbelte' bundlinje (Wehrmeyer, 1996). Virksomheden har således ikke et socialt etisk ansvar ud over at agere strategisk og økonomisk rationelt i forhold til håndteringen af de menneskelige ressourcer, fordi dette på langt sigt vil være bæredygtigt. Denne tilgang er blevet kritiseret for ikke at anerkende, at den økonomiske dimension ofte er i konflikt med den sociale dimension, og for at fokusere på det rent økonomiske rationale og i mindre grad at inkludere de etiske og moralske grunde til arbejdet med forretningsmæssige bæredygtighedsstrategier. Modsat denne tilgang står en opfattelse, der i højere grad søger at inkludere ikke blot de økonomiske faktorer, men ligeledes det etiske ansvar, som virksomheden har over for sine ansatte og det omkringliggende samfund (Kira, 2003). Bæredygtig HRM bliver her opfattet som *'[...] de langsigtede tilgange og aktiviteter som retter sig både mod socialt ansvarlige og økonomisk rationelle strategier for rekruttering, udvælgelse og udvikling af virksomhedens ansatte.'* (Thom et al., 2004). Dette er en tilgang, der i højere grad anerkender de paradokser og modsætningsforhold, der kan være indbygget i relationen mellem økonomi og social inklusion. En bæredygtig strategi i denne tilgang handler således om at balancere mellem økonomi og social inklusion, og om at finde en specifik kombination, der kan bygge bro mellem de to modsatrettede logikker for at give virksomheden en langsigtet konkurrencemæssig fordel og legitimitet i omgivelserne. Mangfoldighedsledelse er blevet en måde, hvorpå virksomheder søger at skabe en sådan forbindelse, da der i litteraturen bliver argumenteret for, at virksomheder kan skabes profit ved at ansætte minoriteter på arbejdsmarkedet med specielle kompetencer (se Thomas & Ely, 1996). På trods af den umiddelbare og intuitive logik, som ligger bag ideen om, at der kan skabes en bæredygtig balance mellem konkurrencemæssige fordele og etiske hensyn i ledelsen af menneskelig forskellighed, så kan denne tilgangsvinkel også ses som forsimplet i forhold til den praksis, der foregår i mange danske virksomheder. Det argumenteres, at mangfoldigheden er kilde til bedre informationsbehandling (Homan, van Knippenberg, Van Kleef, & De Dreu, 2007; Phillips, Mannix, Neale, & Gruenfeld, 2004), bedre problemløsning (Page, 2007; Watson, Kumar, & Michaelsen, 1993), bedre beslutningskompetence (Ely & Thomas, 2001) og kreativitet (McLeod & Lobe, 1992). Disse fordele skulle betyde, at de grupper, som tidligere blev opfattet som ressourcetsvage eller objekt for diskrimination, vil blive kraftigt

efterspurgte af virksomhederne (Prasad & Mills, 1997; Thomas & Woodruff, 1999). Dette er dog ikke sket i ret stort omfang. Desuden bliver de praktiske implikationer og konsekvenser af en sådan tilgang ofte undervurderet og de positive aspekter overvurderet (Wright & Snell, 2005).

Derfor synes det nødvendigt at kortlægge de problematikker, der kan være, når man går fra bæredygtige HRM-strategier på organisationsniveau til praktisk implementering på afdelingsniveau. Derved søger vi at bidrage til den eksisterende forskning omkring bæredygtighed og give et mere nuanceret billede af relationen mellem den sociale praksis, der eksisterer i virksomheden og de strategiske retningslinjer, som organisationen søger at følge. Efter et kort metodeafsnit præsenteres to centrale områder af virksomheden LOVAs bæredygtige HRM-strategi, rekruttering og fastholdelse, hvorefter resultaterne diskuteres.

### Metode

Den danske virksomhed, med synonymet LOVA, blev valgt, fordi den, hvad strategi angår, er en ledende aktør inden for området social inklusion. LOVA har et godt ry for at beskæftige sig med bæredygtig HRM og social inklusion ud fra en bevidst forretningsstrategi. Som nævnt på deres hjemmeside: *»Social ansvarlighed er mere end en dyd – det er en forretning og absolut påkrævet«*. Med andre ord sigter LOVA på at fremstille et billede på bæredygtighed, som er en balance mellem de økonomiske og sociale aspekter ved at drive forretning. Ved at gennemføre principper for bæredygtig HRM sigter LOVA på at styrke positionen for vedvarende international vækst ved at styrke organisationens evne til at udnytte de muligheder, som ligger i diversificeringen af samfundet. Dette bliver gjort *»ikke kun fordi det er det rigtige at gøre, men fordi det giver god forretningsmæssig mening«*.

Det empiriske materiale til denne artikel er blevet indsamlet gennem kvalitativt feltarbejde, som baserer sig på et etnografisk ideal om åbenhed, hvor der løbende bliver indført nye oplysninger og spørgsmål til forskningscyklussen (Bernard, 1995; Spradley, 1980). Fordelen ved at gennemføre et feltarbejde er, at det giver forskeren en dybere forståelse af konteksten. Herved bliver det muligt at inkorporere forskellige perspektiver i diskussionen af undersøgelsens centrale temaer (Agar, 1986; Geertz, 1973). Igennem deltagerobservation har forskerne søgt at få indsigt i det daglige liv i organisationen ved teamsamarbejde, frokoster, møder, sport og andre uformelle sammenkomster. Dette giver et unikt indblik i, hvorledes organisationen tager sig ud fra et medarbejderperspektiv. Udover direkte observationer blev talrige samtaler med de ansatte skrevet ned i en lille notesbog, som forskeren havde på sig hele tiden i løbet af den måned forløbet varede. Interview blev brugt til at diskutere og dokumentere resultaterne (Alvesson, 2003; Bernard, 1995; Kvale, 1996). Interviewene blev primært holdt i et mødelokale, der lå i et åbent kontorlandskab. I alt 30 interviews af omkring en times varighed blev udført med både danske og ikke-danske medarbejdere. Slutteligt blev interview samt feltnoter kodet, ligesom der blev opstillet et taksonomitæ (se Spradley, 1980), som afdækkede forskellige aspekter af relationen mellem bæredygtighed og HRM.

Den del af organisationen, hvor datamaterialet blev indsamlet, er en vidensintensiv afdeling, hvor man fokuserer relativt mere på forretningsmæssige problemstillinger end på etik. Alligevel kan beskrivelsen fungere som et interessant eksempel på nogle af de paradokser, som bæredygtig HRM indebærer i mange danske organisationer. Med fokus på rekruttering og fastholdelse, som to væsentlige HRM-punkter, vil vi diskutere forholdet mellem forretningsdrift, bæredygtighed og kulturel diversitet.

### Implementeringen af en bæredygtig HRM-strategi i LOVA

Et af de væsentligste fokusområder for LOVA på organisationsniveau var et opgør med diskriminatoriske strukturer og introduktionen af strategier for 'lige muligheder' for samtlige medarbejdere. Implementeringen af lige muligheder blev officielt relateret til rekruttering, ansættelse, forfremmelse og afskedigelse. Her gav virksomheden udtryk for, at man ønskede at undgå inklusion, eksklusion eller præferencer på basis af køn, seksuel orientering, alder, handicap, ægteskabelig status, religiøs overbevisning, politisk orientering, farve, race, etnisk eller national baggrund. I forhold til det interne arbejde med social inklusion skulle 'lige muligheder' ifølge LOVA ikke kun ses på baggrund af et ønske om at tage ansvar for den sociale velfærd i virksomheden; det blev samtidigt betragtet som et forretningsmæssigt potentiale i konkurrencen med andre virksomheder om kvalificeret arbejdskraft. Derved blev bæredygtighedsideer omkring lige muligheder og mangfoldighedsledelse knyttet til HRM-strategier for tiltrækning og fastholdelse af dygtige medarbejdere. Fokus var især på etableringen af en mere internationaliseret medarbejderskare, som kunne være med til at accelerere den generelle internationalisering af LOVA i forretningsmæssigt øjemed.

*Vi må være parate til at udnytte en stadig mere mangfoldig arbejdsstyrke. Vi skal kunne rekruttere de allerbedste og give dem lige muligheder for at udvikle sig og bruge deres evner. Det giver en mere åben og fleksibel organisation, som er i stand til at udvide sig til nye markeder og opretholde vækst. Vi må begynde med at se mangfoldighed som en mulighed og ikke et problem (Bæredygtighedsrapport).*

Det blev beskrevet, at man gennem respekt for forskellighed ikke kun ville kunne udnytte de unikke forskellige kompetencer, men også tiltrække og fastholde de allerbedste talenter. Det sociale ansvar om inklusion og promovning af en politik for lige mulighed kunne således anvendes forretningsmæssigt på to fronter. På den ene side kunne strategien anvendes i rekruttering og fastholdelse af ønskede medarbejderprofiler, og på den anden side kunne politikken anvendes i markedsføringen af virksomheden. Det etiske engagement skulle således tilfredsstillende såvel interne medarbejdere som eksterne interessenter. Samtidig blev opgøret med diskriminerende strukturer opfattet som fremmede for innovation og kreativitet, idet forskellige synspunkter og indgangsvinkler i beslutningsgangen skulle kunne føre til udvikling af nye problemløsninger. Dermed var det hensigten også at styrke den interne produktivitet og kreativitet i organisationen gennem forretningsmæssig anvendelse af social inklusion. Det blev formuleret således: »Det er

*nødvendigt at have mennesker med forskellig baggrund og forskellige perspektiver, hvis vi skal skabe og vedligeholde evnen til innovation*«. Eller som det også blev beskrevet i en mangfoldighedsstrategi:

*We take diversity very seriously. It is from the free exchange of ideas among those of many viewpoints that much of our strength derives. That's why we work every day to foster an environment of openness and respect, which allows each and every employee to contribute to the fullest and grow within the organization.*

LOVA karakteriserede således sig selv som en etisk engageret virksomhed både i forhold til omgivelserne og internt blandt medarbejderne, der søgte at skabe en organisationsstrategi, der både var etisk og økonomisk bæredygtig. Samtidig blev der lagt vægt på, at dette engagement også kunne anvendes forretningsmæssigt i forhold til udvælgelse af medarbejdere og i forhold til at imødekomme krav fra eksterne interessenter. Generelt kunne man identificere to hovedmotiver for engagementet i mangfoldighedsledelse. For det første blev der lagt vægt på den eksterne rekruttering. For det andet fokuserede man på at få det daglige interne samarbejde til at fungere hensigtsmæssigt. Begge disse motiver var relaterede til argumenter om både social inklusion og forretningsmæssige fordele. Det skulle dog i praksis vise sig problematisk at implementere disse idealer på afdelingsniveau.

### **Rekruttering af en mangfoldig medarbejderstab**

Den undersøgte afdeling i LOVA beskæftigede på tidspunktet for undersøgelsen omkring 175 medarbejdere, hvoraf cirka 40 blev betegnet som udlændinge – fra 19 forskellige lande. Der var i afdelingen et reelt behov for de videnskabelige ressourcer, der kunne opnås gennem de kulturelle og etniske forskelligheder – eksempelvis til international produktlancering, prisfastsættelse, salgs- og markedsanalyse og tilrettelæggelse af kongresser. Der var således på papiret en ideel mulighed for at bygge bro mellem de sociale og økonomiske parametre ved at rekruttere og fastholde en etnisk mangfoldighed i afdelingen i overensstemmelse med virksomhedens bæredygtighedsstrategi. Som en leder i afdelingen udtrykte det:

*Når vi lærer at forstå forskelligheder bedre, så betyder det, at vi bliver stærkere, fordi verden jo netop er opbygget af forskelligheder. Jeg tror på, at det at vi har forskelligheder gør os stærkere. Så er der jo det med, at forskellighederne skal administreres. På kort sigt kan det godt gøre os svagere, at vi er mangfoldige, men på langt sigt gør det os stærkere (Teamleder, Danmark).*

I rekrutteringen til afdelingen var det hovedsageligt nationalitet og uddannelsesmæssig baggrund, man beskæftigede sig med. I relation til skabelsen af en arbejdsplads præget af kulturel forskellighed havde topledelsen en målsætning om at nå op på 30 procent medarbejdere med baggrund i udlandet. I praksis viste det sig dog langt mere problematisk at tiltrække den ønskede udenlandske arbejdskraft til afdelingen, end man havde forventet. For det første på grund af de meget høje

krav, man stillede til disse medarbejderes kvalifikationer. For det andet fordi det var meget dyrt at rekruttere fra eksempelvis USA, England og Japan, hvor hovedmarkederne lå. For det tredje, fordi hovedkontorets placering i Danmark betød, at afdelingen gik glip af mange dygtige folk, som hellere ville arbejde under et bedre klima, i en større by og med mere favorable sproglige og skattemæssige betingelser. Det var således vanskeligt at opretholde procentdelen af medarbejdere med national baggrund uden for Danmark.

LOVA havde også et ønske om rekruttering af medarbejdere med forskellig uddannelsesbaggrund, da virksomheden opererede i krydsfeltet mellem naturvidenskab og marketing. Det var også en årsag til, at man havde valgt at ansætte mange udlændinge, idet der på den måde kunne opnås en større uddannelsesmæssig differentiering end den, man kunne opnå gennem kandidater fra danske universiteter og handelshøjskoler.

*Danskerne er for ens – udlændinge giver større chance for forskellighed. Hvis LOVA skulle nøjes med de fire universiteter, vi har i Danmark, så ville det rimeligt meget være den samme information, folk havde fået. De samme lærebøger og de samme forelæsere, det ville betyde, at vores kreativitet ikke ville gå nær så langt. Der ville slet ikke være den samme bredde (Teamleder, Danmark).*

Derved blev uddannelse og faglighed vurderet som et væsentligt kriterium, som der ofte blev rekrutteret efter frem for forskellighed. Men på trods af teoretiske argumenter om opnåelse af en balance mellem social bæredygtighed igennem mangfoldighedsledelse var mange af lederne opmærksomme på en mulig modsætning i politikken om rekruttering af de bedste talenter og et samtidigt fokus på mangfoldighed. Ifølge ansættelsesprocedurerne skulle man på den ene side fokusere på, hvilke værdier og hvilke arbejdsmæssige eller faglige kvalifikationer, der eventuelt manglede i et team. Men på den anden side skulle man samtidig vurdere, om der var en god kønsmæssig, etnisk og sproglig balance. Som det blev sagt: *'Vi skal ikke være kloner'*. Men når det kom til stykket, valgte de fleste ledere dog at ansætte nye medarbejdere hovedsageligt ud fra overvejelser omkring, hvad de anså for at være den bedst kvalificerede kandidat uden hensynstagen til mangfoldighedskriterier;

*Det er det med, om man skal ansætte den bedste kandidat, eller man skal begynde at ansætte anderledes folk, fordi det er politisk korrekt. Men med forskellighed kan man jo også tænke sig andet end hudfarve. For mig ville det være meget grænseoverskridende at ansætte en SID'er fra Hvidovre. For mig er det ikke grænseoverskridende at ansætte en mørk fra Georgia i USA. Det, jeg fokuserer på, når jeg skal finde den rette person, er ikke hudfarven eller nationaliteten eller sproget. Jeg fokuserer ikke så meget på de ting, men på de kvalifikationer og kompetencer, jeg har brug for for at få arbejdet udført bedst muligt (Teamleder, Danmark).*

For at kunne styre processen omkring ansættelse af medarbejdere med kulturel og uddannelsesmæssig forskellighed havde ledelsen indført kvoter, som i praksis mødte stor modstand blandt medarbejderne:

*Jeg kan ikke så godt lide at have kvoter for forskellige grupper. Idet du siger, at vi skal have så og så mange kvindelige chefer, så siger du samtidig, at de er anderledes. Det er ulighed. Der synes jeg, at man i stedet skal behandle alle ligeligt ud fra de faglige og kulturelle bidrag, de giver (Teamleder, Danmark).*

Afvisningen af kvotering som rekrutteringsredskab betød ikke nødvendigvis, at udlændingene havde vanskeligere ved at opnå en stilling end danskerne – snarere tværtimod. I overensstemmelse med forretningsargumentet for mangfoldighedsledelse besad mange af udlændingene nogle kompetencer, som gjorde dem specielt kvalificerede til jobbet. Men det betød, at det var udlændinge med helt specifikke kvalifikationer, som blev ansat, overvejende ud fra forretningsmæssige motiver. På denne måde blev marginaliserede grupper i samfundet som eksempelvis indvandrere og flygtninge afskåret fra ansættelse i virksomheden, fordi virksomheden var usikre på deres faglige kvalifikationer:

*I forhold til flygtninge og indvandrere tror jeg faktisk, at man kunne gøre en forskel, men kvalifikationer skal selvfølgelig være i orden. Vi tager jo ikke folk ind, som er usikre og så ser, om vi kan bruge dem. Vi tager kun de sikre (Medarbejder, Danmark).*

Der blev således ikke lagt nær så stor vægt på det sociale ansvar i rekrutteringen, som koncernen gav udtryk for i den formelle politik. Dermed kunne der på trods af ønsket om at undgå indirekte diskrimination identificeres nogle adgangsmæssige barrierer i de høje krav til faglighed, erhvervs erfaring og sprogkundskaber, som krævedes i afdelingen. Disse strenge krav betød reelt, at nogle nationale og etniske grupperinger, som ofte er blevet betegnet som svagere på arbejdsmarkedet, havde vanskeligt ved at opnå ansættelse i afdelingen på trods af det kraftige fokus på mulighederne i etnisk mangfoldighed og virksomhedens bæredygtighedsstrategi. Således var der ikke altid en overensstemmelse mellem ønsket om social inklusion og ønsket om forretningsfordele gennem mangfoldigheden. Det var med andre ord ikke altid bæredygtigt at ansætte de 'allerbedste talenter'.

### **Fastholdelse af en mangfoldig medarbejderstab**

LOVAs ønske om en inkluderende rekruttering indebar også fjernelsen af diskriminatoriske strukturer, så man kunne fastholde en flerkulturel medarbejderstab. Her blev der på grund af tilstedeværelsen af de mange forskellige nationaliteter i afdelingen dog ofte givet udtryk for, at diskrimination og fordomme ikke eksisterede. De ansatte var alle højtuddannede og erfarne ressourcepersoner, så det blev antaget, at de kunne tage vare på sig selv, uden at man behøvede at introducere formaliserede procedurer for lige muligheder netop her. Det blev nævnt, at de ansatte var ekstremt tolerante, og at racisme i afdelingen ville være latterligt, fordi



alle medarbejdere havde været meget i udlandet, og fordi den daglige interaktion med andre nationaliteter 'dræbte' al diskrimination.

Den udbredte opfattelse af, at fordomme ikke eksisterede i afdelingen, gjorde, at problemstillinger omkring social inklusion, diskrimination og lige muligheder blev ignoreret i den daglige debat. Det blev således anset for unødvendigt at diskutere etik og social inklusion, selv om det var et helt centralt element i koncernens officielle bæredygtighedspolitik.

*I once asked if we could hear about equal opportunity in one of the meetings. But the majority of people were not interested. I think the top corporate managers really have the heart in the right place, but I really can't go and tell them that some of their lower managers suck (Medarbejder, Sydamerika).*

Eller som en anden sagde:

*Some days ago I was interviewed by a journalist about Equal Opportunities. I had never heard about it before. It is just politics they don't say anything about equal opportunity. We had a climate survey and one of the questions was – has your manager discussed equal opportunities with you the last three months? I have been here for six years and not once have one of my managers told me even that equal opportunity exists. They don't know exactly what they mean by equal opportunity. They think that now they have hired a dark girl then it is equal opportunity, but it is not so (Medarbejder, Nordamerika).*

På overfladen virkede det ikke, som om bestemte grupperinger eller individer blev diskrimineret i forhold til andre. De nationalt og uddannelsesmæssigt forskellige medarbejdere, som var rekrutteret til afdelingen, syntes at passe så godt ind i forretningsstrategien og i det daglige samarbejde, at sociale eller kulturelle barrierer sjældent udviklede sig. Man skal dog holde sig for øje, at den rekrutterede mangfoldighed på mange måder ikke var så mangfoldig igen. Selv om der var mange forskellige nationaliteter i afdelingen, var der stor lighed i forhold til international erfaring og faglig baggrund.

*Vi har en stående joke, hvor vi siger, at for at blive chef skal man være mand mellem femogtredive og fyrre, man skal komme fra et konsulentfirma, man skal være mørkhåret og have en fransk baggrund og selvfølgelig tale dansk. Det er kun en joke, men det er ikke helt forkert, hvis man ser på det (Medarbejder, Danmark).*

Her ser man, hvorledes ledelsens forestilling om kulturel mangfoldighed udelukkende syntes at forholde sig til national forskellighed, og derved ikke adresserede andre diskriminatoriske strukturer i virksomheden såsom køn, alder og uddannelsesmæssig baggrund, som havde konsekvenser for implementeringen af bæredygtighedsstrategien.

## Diskussion

Bæredygtighedsstrategier, som ikke blot fokuserer på miljømæssige konsekvenser af den daglige drift, men ligeledes søger at inkludere en social dimension, bliver mere og mere udbredt i dansk erhvervsliv. I Danmark er en af de væsentligste udfordringer inklusionen af sociale og etniske minoriteter på arbejdspladsen, hvorfor det er interessant at se på de udfordringer, der kan findes i rekruttering og fastholdelse af udenlandsk arbejdskraft. Igennem etnisk mangfoldighed er der ideelt set en mulighed for at bygge bro mellem den sociale og økonomiske dimension, som er fundamentet i en succesfuld bæredygtig HRM-strategi. Som leder skal man dog være opmærksom på, at der, grundet bæredygtighedsbegrebets etiske udgangspunkt, ofte vil være en friktion mellem eksempelvis social inklusion på arbejdspladsen og økonomisk bæredygtighed. En konflikt, som ofte bliver nedtonet eller negligeret i eksisterende forskning omhandlende bæredygtighed (Gerriga et al., 2004; Gladwin et al., 1995; Thom et al., 2004).

Som vores case belyser, kan det være problematisk at finde den rette balance mellem social inklusion og økonomiske fordele trods den intuitive logik, der ligger i bæredygtighedsbegrebet. En logik, som foreskriver, at man igennem en mangfoldig medarbejderskare kan skabe en innovativ og progressiv arbejdsplads. Ofte vil overordnede retningslinjer besluttet på organisationsniveau møde lokale fortolkninger på afdelingsniveau, hvor forretningsmæssige hensyn styrkes på bekostning af social inklusion. Dermed kan tankegangen om det bæredygtige forhold i sidste ende føre til eksklusionen af ressourcetsvage minoriteter fra erhvervsorganisationer, således at kun det imagemæssige potentiale ved mangfoldigheden og bæredygtigheden bliver tilbage. Der er ingen tvivl om, at der var mange muligheder for udenlandske medarbejdere i LOVA. Mange af de ledende stillinger var besat af ansatte, der havde baggrund uden for Danmark – særligt dem, som samtidig havde en stærk tilknytning til Danmark gennem opvækst eller familie, og som talte dansk. Ønsket om konkurrencedygtighed gennem rekruttering af specifikke profiler kom på nogle punkter til at overtrumfe de beskrevne værdier om etik og social inklusion, også selv om der var intentioner om, at de to begreber skulle kunne gå hånd i hånd (se også Hagedorn-Rasmussen, 2003). Det betød samtidig, at den formulerede strategi om rekrutteringen af bestemte profiler med specifikke kompetencer og kvalifikationer i sidste ende kom til at hæmme opnåelsen af mangfoldighed. På den måde kan man sige, at den undersøgte afdeling i LOVA til trods for formuleringen om lige muligheder og åbenhed alligevel endte med en forholdsvis homogen medarbejderskare. De formulerede værdier om social inklusion støttede således ikke ret godt op om de ledelsesprincipper, som blev anvendt i dagligdagen. Dermed repræsenterede det værdimæssige engagement i LOVA en diskrepans mellem to modsatrettede målsætninger i forhold til henholdsvis social inklusion og forretningsdrift – som ifølge den eksisterende litteratur om mangfoldighedsledelse og bæredygtighed kan supplere hinanden konstruktivt (Thomas, 1990). I den fremlagte case blev resultatet, at den socialt ansvarlige del af mangfoldighedsledelsen hovedsageligt kom til at fremstå som en del af koncernens image, mens det forretningsmæssige argument fik reel betydning for ansættelsen og fremmelsen af bestemte profiler med en international karriere. Der kan på denne

måde opstå en uoverensstemmelse mellem virksomhedens eksterne profilering og de reelle HRM-praksisser i virksomheden samtidig med, at der skabes friktion mellem politikker og retningslinjer på organisationsniveau og den daglige praksis på afdelingsniveau.

Det er derfor centralt, at man i implementeringen og den daglige praksis omhandlede bæredygtighedsstrategier gør sig dilemmaet klart. Nemlig, at der ofte vil være en uoverensstemmelse mellem forretning og bæredygtighed. Således er det helt centralt, at ledere i alle led af organisationen informerer om og træner personale i, hvilke konsekvenser og muligheder en bæredygtighedsstrategi kan indebære, således at alle medarbejdere ser sig i stand til at bygge bro mellem de etiske og økonomiske dimensioner af den daglige HRM-praksis.

### Summary

Globalisation has meant increased demands for social inclusion of a workforce now far more characterised by diversity than previously. In spite of this fact, there have been relatively few studies of the implications and challenges for corporate HRM practices produced by this development. In their qualitative study based on fieldwork at LOVA, market leader in the implementation of sustainable HR, the authors argue that business advantages through sustainable HRM practices raise more problems than immediately assumed, and that it is particularly difficult to bridge the gap between an ideal of social inclusion and efficient business operations. Research implications of the findings are discussed, and major focus areas elucidated for day-to-day HR management.

### Litteratur

- Agar, M. H.: *Speaking of Ethnography*. Newbury Park: Sage, 1986.
- Alvesson, M.: Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28(1): 13-33, 2003.
- Bernard, R. H.: *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Thousand Oaks: Sage, 1995.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M.: Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability. *Human Resource Management*, 44(2): 129-136, 2005.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M.: The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 85-105, 2010.
- Desrochers, P.: The environmental responsibility of business is to increase its profits (by creating value within the bounds of private property rights). *Industrial and Corporate Change*, 19(1): 161-204, 2010.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A.: Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2): 229-273, 2001.
- Garriga, E., & Melé, D.: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71, 2004.
- Geertz, C.: *The interpretation of cultures: selected essays*. New York: Basic Books, 1973.
- Gerriga, E., & Melé, D.: Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53: 51-71, 2004.
- Gladwin, T., & Kennelly, J. J.: Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research. *Academy of Management Review*, 20(4): 874-904, 1995.
- Hagedorn-Rasmussen, P.: Mangfoldighedsledelse og etik. Paper præsenteret på *Værdier, Etik og Socialt Ansvar i Virksomheder: Brudflader og Konvergens*, Institut for Samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi. Roskilde Universitetscenter, 2003.
- Hart, S. L., & Milstein, M. B.: Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2): 56-67, 2003.
- Homan, A. C., van Knippenberg, D., Van Kleef, G. A., & De Dreu, C. K.: Bridging faultlines by valuing diversity: The effects of diversity beliefs on information elaboration and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92: 1189-1199, 2007.
- Hulsmann, M.: *Management in Orienteringdilemma*. Weisbaden: Dt- Univ.-Verl., 2003.
- Kira, M.: *From Good Work to Sustainable Development – Human Resources Consumption and*

- Regeneration in the Post-Bureaucratic Working Life*. Stockholm, 2003.
- Kvale, S.: *Interviews An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage, 1996.
- Lauring, J.: Mangfoldigheden i mangfoldighedsledelse: En diskussion af kompleksiteten i ledelsen af menneskelig forskellighed. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 72(1): 27-37, 2008.
- Marrewijk, M. V.: Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3): 95-105, 2003.
- McLeod, P. L., & Lobe, S. A.: The effects of ethnic diversity on idea generation in small groups. *Academy of Management Executive, Best Papers Proceedings*: 227-231, 1992.
- Müller-Christ, G.: *Nachhaltiges Ressourcemanagement*. Marburg: Metropolis-Verlag, 2001.
- Page, S. E.: Making the difference: Applying a logic of diversity. *Academy of Management Perspectives*, 21(4): 6-21, 2007.
- Phillips, K. W., Mannix, E. A., Neale, M. A., & Gruenfeld, D.: Diverse groups and information sharing: The effects of congruent ties. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4): 497-510, 2004.
- Prasad, P., & Mills, A. J.: From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. In P. Prasad, A. J. Mills, M. Elmes, & A. Prasad (Eds.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity*. Thousands Oaks: Sage Publications, 1997.
- Spradley, J. P.: *Participant observation*. New York: Holt Rinehart and Winston, 1980.
- Stahl, G., Maznevski, M. L., Voght, A., & Jonsen, K.: Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research in multicultural work groups. *Journal Of International Business Studies*, 41: 690-709, 2010.
- Thom, N., & Zaugg, R. J.: Nachhaltiges und innovatives Personalmanagement. In E. J. Schwarz (Ed.), *Nachhaltiges Personalmanagement*, Weisbaden: Gabler, 2004.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J.: Making difference matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, Sep-Oct: 79-90, 1996.
- Thomas, R. R. J.: From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2): 107-117, 1990.
- Thomas, R. R. J., & Woodruff, M. I.: *Building a House for Diversity*. USA: AMACOM, 1999.
- Watson, W., Kumar, K., & Michaelsen, L. K.: Cultural diversity's impact on interaction process and performance: Comparing homogeneous and diverse task groups. *Academy of Management Journal*, 36: 560-602, 1993.
- Wehrmeyer, W. (Ed.): *Greening People*. Sheffield: Greenleaf, 1996.
- Wheeler, D., Colbert, B., & Freeman, E.: Focusing on Value: Reconciling Corporate Social Responsibility, Sustainability and a Stakeholder Approach in a Network World. *Journal of General Management*, 28(3), 2003.
- World Commission on Environment and Development (WCED): *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Wright, P. M., & Snell, S. A.: Partner or Guardian – HR Challenge in Balancing Value and Values. *Human Resource Management*, 5(2): 301-326, 2005.