

Mangfoldighedsledelse som social ansvarlighed eller god forretning – En bæredygtig balance?

Jakob Lauring

I løbet af de sidste ti år er det inden for den toneangivende ledelseslitteratur om mangfoldighedsledelse blevet hævdet, at rekruttering og integration af svagere minoriteter på arbejdsmarkedet kan blive god forretning for danske virksomheder. I denne artikel argumenteres der dog for, at mangfoldighedsledelse som forretningsargument ikke kan løse problemerne omkring etniske minoriteters tilknytning til arbejdsmarkedet alene, og at man gennem en sådan strategi risikerer at miste de mindre ressourcerstærke grupper. Gennem beskrivelsen af en multinational dansk virksomhed eksemplificeres nogle af de ledelsesmæssige mekanismer, som kan lede til eksklusion af ressourcetsvage minoritetsgrupper og samtidig fjerne opmærksomheden fra etiske hensyn.

I inden for den funktionalistiske ledelseslitteratur er der kommet mange bud på, hvordan menneskelig mangfoldighed kan inddrages i ledelsesmodeller med skabelsen af økonomisk overskud for øje (se eksempelvis Cox & Blake 1991; Kandola & Fullerton 1998; Miller & Fields 2000). Men ofte er det i praksis ikke så let, som det lyder. Begrebet mangfoldighed dækker nemlig over alt andet end simple fakta. Derimod må man i høj grad beskrive opfattelsen af mangfoldighed som kontekstafhængig, relativ og socialt konstitueret. Det skal forstås på den måde, at ikke alle ser forskelligheder på samme måde. Man kan sige, at hvem som er ens og hvem som er forskellige, afgøres i de sociale forhandlinger som kontinuerligt udspiller sig mellem mennesker (Barth 1971; Jenkins 1996; Bertone & Leahy 2000). Mangfoldighed kan således klassificeres på mange forskellige måder ud fra de forskellige målsætninger og interesser, der kategoriseres efter.

Et af de aspekter, som ofte bliver nævnt i forbindelse med kategorisering af forskellige typer mangfoldighed, er distinktionen mellem synlige og usynlige dimensioner ved forskelligheden. I nogle sammenhænge bliver der fokuseret på observerbare træk såsom køn, race og alder (Loden & Rosener 1991). I andre tilfælde er det mere usynlige træk som forskellighed i erfaringer, uddannelse, religion, kultur, stillingsniveau og personlighed, som har teoretikere og ledere opmærksomhed (Jacobs et al. 2001). Generelt kan man sige, at teoretikere, der bekymrer sig om diskrimination på arbejdsmarkedet, ofte vægter de synlige dimensioner ved mangfoldighed på grund af et ønske om at ophæve de strukturelle uligheder, som hovedsageligt knytter sig til disse karakteristika (se eksempelvis Hall 1995). Den litteratur, som beskriver muligheder for at opnå forretningsfordele gennem mangfoldighed, vægter derimod ofte de usynlige dimensioner, fordi man ønsker at

beskrive, hvordan de differentierede videnskæssige ressourcer i mangfoldigheden kan udnyttes konkurrencemæssigt (Cox et al. 1991; Thomas 1995).

I denne artikel er hovedformålet at vise, hvorledes den funktionalistiske ledelsesteori om mangfoldighedsledelse er overforsimp-let og præsenterer virksomhedsledere for en uforholdsvis positiv opfattelse af sammenhængen mellem økonomiske og etiske målsætninger gennem denne disciplin. Ved hjælp af en case-beskrivelse vil det desuden blive vist, hvorledes opfattelsen af mangfoldighedsledelse, udelukkende som konkurrenceorienteret strategi, kan føre til eksklusion af etiske hensyn i danske virksomheder.

Ledelsen af menneskelig mangfoldighed

Debatten omkring mangfoldighedsledelse er udsprunget i USA i de tidlige 1980'ere og er siden vokset i omfang og udbredelse. Et væsentligt argument har generelt været, at de seneste års demografiske ændringer på arbejdsmarkedet i OECD-landene har gjort retningslinier for ledelse af organisatorisk forskellighed central for erhvervslivet (Wrence 2001). Det er især den øgede migration, samt kvinders stigende andel på arbejdsmarkedet, som skulle have ført til en større differentiering af medarbejdere i virksomhederne (Fernandez 1991; Smith 1998). Samtidig beskrives også den generelt øgede globalisering og handel på tværs af grænser som en væsentlig årsag til interessen for menneskelig forskellighed (Henkoff 1993; Hooijberg & DiTomaso 1996).

I dansk sammenhæng er det særligt det voksende samfundsmæssige fokus på flygtninge og indvandrere, som har haft indflydelse på opkomsten af nye ledelsesmodeller i arbejdet med menneskelig forskellighed (Hagedorn-Rasmussen & Kamp 2003). Dis-

kussionen omkring integration af flygtninge og indvandrere har, lige siden midt i 1960'erne, været præget af både økonomiske og etiske argumenter (Coleman & Wadensjö 1999; Jensen 1999; Pedersen 1999). Disse to forskellige typer argumenter har således delt debattørerne på området – både i medierne og inden for ledelsesteorien.

Inden for den ledelseslitteratur, som søger at fremme forretningsetik og social ansvarlighed, bliver begrebet mangfoldighed hovedsageligt forstået i forhold til integration og inklusion af minoritetsgrupper, som står svagt på arbejdsmarkedet. Fokus er her at begrænse den ulighed og eksklusion, som kan ligge i den måde, virksomheder traditionelt har organiseret sig på. Fra denne synsvinkel bør mangfoldighedsledelse anvendes til at give plads i organisationen, således at alle kan deltage og have mulighed for at udvikle sig (Wrench 2002; Hagedorn-Rasmussen 2003).

Den anden del af litteraturen om mangfoldighedsledelse beskæftiger sig med forbedring af forretningsmuligheder. Her bliver der lagt vægt på, at den sammensætning af kompetencer, der kan opnås gennem mangfoldighedsledelse, kan føre til forretningsfordele eksempelvis inden for markedsintelligens og internationalisering af organisationen. Desuden bliver der argumenteret for muligheden for at udnytte en synergi i den mangfoldige vidensdifferentiering, som kan føre til bedre beslutningstagning og mere kreativitet og innovation (Jacobs et al. 2001; Brandi & Hildebrandt 2003; Mlekov & Widell 2003).

Mens det var de etiske hensyn og et fokus på social ansvarlighed, som prægede debatten igennem 1980'erne, så har et mere liberalt økonomisk rationale slået kraftig igennem de seneste år. Ud over ledelseskribenter og konsulenter anvendes den markedsorienterede retorik nu også af aktører, som tidligere hovedsageligt var fortalere for

ledelsen af mangfoldighed ud fra et ønske om at undgå diskrimination på arbejdsmarkedet (se Hedetoft 2002). Her kan man eksempelvis nævne, at Foreningen Nydanser argumenterer ud fra forretningsorienterede målsætninger, når den beskriver organisatorisk image og effektivitet som grundlag for, at virksomheder bør rekruttere flere indvandrere og flygtninge (Lauring 2005). Selv Center for Menneskerettigheder fokuserer på mangfoldigheden som økonomisk fordel, når de lancerer deres 'Mangfoldighed i Arbejdslivet'-pris 2006. Her præciseres det, at dommerkomiteen foretrækker virksomheder, der gør mangfoldighed til en ressource (www.miapris.dk). Denne tankegang om menneskelig forskellighed som konkurrencemæssig fordel i organisationer er opstået i USA i løbet af 1990'erne. Tilgangen kan karakteriseres som liberal i sit udgangspunkt, og har haft stor indflydelse på den måde, danske virksomheder i dag beskriver deres mangfoldighedsstrategi.

En balance mellem forretning og social ansvarlighed

R. Roosevelt Thomas Jr. (1990; 1991; 1999) er en af de amerikanske forfattere, som har inspireret en del af de danske ledelseskribenter og konsulenter, der har arbejdet med mangfoldighedsledelse (se eksempelvis Brandt & Hildebrandt 2003). Hans argument har i høj grad været, at ledelse af forskellighed bør udøves ud fra de forretningsmæssige muligheder, som den menneskelige mangfoldighed kan tilbyde en virksomhed. En væsentlig pointe er her, at andre motiver end de direkte forretningsorienterede ikke vil appellere til virksomhedernes langsigtede engagement (Thomas 1990). Derudover tilføjer Thomas (1991), at mangfoldighedsledelse vil øge den organisatoriske effektivitet, hvilket på sigt vil gøre etiske hensyn unødvendige på arbejdsmarkedet (se også Thomas & Ely 1996). Det, som er væsentligt, er således ikke alene det

kraftige fokus på en resultatorienteret tilgang til mangfoldighedsledelse, men også, at det på sigt ikke vil være nødvendigt at koncentrere sig om etik og social ansvarlighed, da problemer med ulighed og diskrimination vil løse sig selv, når virksomhederne har fået øjnene op for de økonomiske værdier, som ligger i mangfoldigheden. Specielle hensyn til minoriteter på arbejdsmarkedet bliver dermed opfattet som en unaturlig form for gruppemæssig særbehandling, der strider imod markedskræfterne (Kelly & Dobbin 1998). Men det betyder dog ikke, at de ressourcetsvage grupper vil blive diskrimineret. I stedet vil virksomhederne med tiden få øjnene op for, at forskelligheden i sig selv er en så god forretning, at alle former for individer vil blive efterspurgt netop på grund af deres forskellighed (Ross & Schneider 1992; Thomas 2001). Der er endda nogle teoretikere, der går så langt som til at hævde, at det vil være umoralsk at udvise social ansvarlighed over for svagere grupper på arbejdsmarkedet, fordi det vil sænke den generelle konkurrencedygtighed. Det vil dermed gå ud over alle parter, da virksomheden vil klare sig dårligere, end hvis alle individer vurderes på deres specielle individuelle kompetencer alene (se eksempelvis Wright et al. 1995).

Der har således været en generel teoretisk bevægelse væk fra et fokus på virksomhedens sociale ansvarlighed og over imod forretningsargumentet for mangfoldighedsledelse. Samtidig er det væsentligt at se, hvordan det er blevet mere og mere udbredt at acceptere de to tilgange som supplerende hinanden. Ud fra en liberal markedsøkonomisk tankegang har teoretikere med andre ord hævdet, at der gennem mangfoldighedsledelse mere eller mindre automatisk kan opnås en bæredygtig balance eller synergi mellem socialt ansvar og forretning. Bæredygtighed bliver således her ligestillet med markedsøkonomiens selvopretholdelsesdrift.

Mangfoldighed i dansk ledelsesteori

Når man gennemgår den danske litteratur om mangfoldighedsledelse, kan der også her ses en opfattelse af forholdet mellem forretning og social ansvarlighed som harmonisk og bæredygtigt. Det bliver eksempelvis argumenteret, at de specielle kompetencer blandt minoriteter på arbejdsmarkedet skal gøre det profitabelt at ansætte individer fra disse grupper (se Jacobs et al. 2001). Som Brandi & Hildebrandt (2003) skriver:

“Mangfoldighedsledelse er en forretningsmæssigt begrundet ledelsestilgang, som i nogle tilfælde også kan være begrundet i en moralsk ansvarlighed, idet perspektivet kan være socialt begrundet”.

Også Jacobs et al. (2001, 8) er inden på tanken om en mulig balance mellem social ansvarlighed og profit og skriver, at der i mangfoldighedsledelse skal være:

“en balance mellem det reaktive og det proaktive, det gruppeorienterede og det individorienterede. Mellem på den ene side, at løse problemer og fjerne barrierer for grupper, der oplever indirekte eller direkte diskrimination, og på den anden side at udfolde potentialet og nyttige ressourcer til glæde for både virksomheden og den enkelte medarbejder.”

På trods af den umiddelbare og intuitive logik, som ligger bag udsagn 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, som foregår i danske organisationer. Hovedargumentet er, at mangfoldigheden fører til forretningsmæssige fordele såsom videnssynergier og markedskundskab. Disse fordele skulle betyde, at de grupper, som tidligere blev opfattet som ressourcsvgage eller objekt for dis-

krimation, vil blive kraftigt efterspurgt af virksomhederne.

Så let går det dog ikke altid. Den nedenstående case giver et eksempel på, hvordan tanken om, at der eksisterer en bæredygtig balance mellem forretningsorienteret og etisk orienteret mangfoldighedsledelse, i praksis kan svække de ressourcsvgage gruppers muligheder på arbejdsmarkedet.

Metodisk grundlag

For at kunne undersøge forholdet mellem retorikken om mangfoldighedsledelse som en synergi mellem konkurrencemæssige fordele og socialt ansvar er der foretaget et etnografisk feltarbejde i en større dansk virksomhed. Den pågældende virksomhed, Farma, er udvalgt, idet den i sin formelle strategi og målsætninger er førende inden for tanken om at fremme et bæredygtigt forhold mellem økonomi og etik. Der gives således udtryk for, at man ledelsesmæssigt stræber efter at opnå en konstruktiv balance mellem forretning og social ansvarlighed. Den internationale marketingafdeling i Farma, hvor feltarbejdet blev udført, er en vidensintensiv forretningsenhed, som fokuserer mere på anvendelsen af mangfoldige kompetencer end på repræsentationen af gruppetilhørsforhold eller synlige forskelligheder så som race og etnicitet. Alligevel kan de beslutninger omkring mangfoldighedsledelsesstrategi, som tages i virksomheden, vise et interessant eksempel på hvilke barrierer for socialt ansvar, der kan observeres i mange danske virksomheder. Dermed beskriver casen, hvorledes forholdet mellem forretningsmotive og etik ikke altid er så bæredygtigt som det beskrives i den liberale funktionalistiske ledelseslitteratur.

I feltarbejdet er der benyttet deltagerobservationer over en måned samt interview. Observationerne er foretaget ved daglig tilstedeværelse i et af de store åbne kontorar-

rangementer. Her gik tiden blandt anden med at aftale, udføre og indskrive interviews. Det blev gjort, samtidig med at omgivelserne blev iagttaget, og det blev noteret, hvad medarbejderne sagde og gjorde. Der blev i alt foretaget 30 interviews med forskellige medarbejdere og ledere på alle niveauer. Informanterne er udvalgt efter deres indsigt i problemstillinger omhandlende etnisk mangfoldighed, og navnene er samlet efter *snow ball*-metoden, hvor forskellige nøgleinformanter bliver adspurgt om, de kender andre inden for organisationen, som vil være gode at tale med om problemstillingen (Bernard 1995).

Fremgangsmåde ligger tæt på et traditionelt antropologisk ideal om udvikling af problemstilling og spørgsmål så tæt som muligt på felten (Geertz 1973; Wadel 1991). Der er dermed anvendt en åben, cirkulær, hermeneutisk tilgang, hvor nye spørgsmål og iagttagelse kontinuerligt inddrages i interviewguide og observationskemaer, således at disse redskaber hele tiden udvikler sig (Spradley 1980; Schwartzman 1993). Selve datamaterialet er analyseret gennem en indeksering af udsagn og observationer. Derfra er der opstillet et taksonomitræ med underliggende kategorier i forskellige niveauer (Spradley 1980; Bernard 1995). Det er ud fra det opdeltede og kategoriserede materiale, at selve etnografien er beskrevet som narrativer eller handlingsforløb (Geertz 1988; Van Maanen 1988). I den kommende caseanalyse drejer fortællingen sig hovedsageligt om forholdet mellem forretningsmuligheder og etiske hensyn.

Farma og etisk forretningsdrift

På feltarbejdstidspunktet i 2004 gav Farma gennem sit formelle informationsmateriale udtryk for, at der blev arbejdet med at finde en balance mellem størrelser som medmenneskelighed og konkurrencedygtighed, det

korte og det lange sigt, egeninteresse og hensynet til det kollektive og mellem arbejdet og familielivet (Charteret 2004¹). Dermed blev overordnede retningslinier defineret ud fra hensynet til både social ansvarlighed og konkurrencemuligheder. Desuden blev det argumenteret, at de to størrelser på en bæredygtig måde komplementerede hinanden i overensstemmelse med det liberale forretningsargument for mangfoldighedsledelse (Thomas 1990).

Forholdet mellem social ansvarlighed og markedsøkonomi gik blandt andet igen i, hvad Farma beskrev som den tredobbelte bundlinie, der indbefattede økonomisk, social og miljømæssig bæredygtighed. De etiske elementer i virksomhedens vision blev ofte relateret tilbage til forretningsmotiveer, idet den tredobbelte bundlinie også havde til formål at medvirke til tiltrækning og rekruttering af de 'allerbedste talenter' (Årsskrift 2002). Det etiske engagement blev af ledere i Farma også anset som medvirkende til motivering af medarbejderne ud over det sædvanlige. Samtidig ansås et etisk engagement også som betydningsfuldt for markedsføring af produkterne. På den måde kunne det etiske engagement være anvendeligt i forhold til en række forretningsmæssige motiveer – rekruttering, fastholdelse og motivering af medarbejdere, samt markedsføring af virksomheden.

Socialt ansvar og lige muligheder

Et af de væsentligste fokusområder for det sociale ansvar i koncernen var opgøret med diskriminatoriske strukturer og introduktionen af strategier for 'lige muligheder' for samtlige medarbejdere (Årsskrift 2002). 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, al-

der, handicap, ægteskabelig status, religiøs overbevisning, politisk orientering, farve, race, etnisk eller national baggrund (EO Toolbox; Bæredygtighedsrapport 2002).

I forhold til det interne arbejde med social ansvarlighed skulle 'lige muligheder' ifølge Farma 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. Derved blev ideer omkring lige muligheder og mangfoldighedsledelse forbundet til strategier for tiltrækning og fastholdelse af dygtige medarbejdere på samme måde som det etiske engagement mere generelt. Her blev der især tænkt på etableringen af en mere internationaliseret medarbejderskare, som kunne være med til at accelerere den generelle internationalisering af Farma i forretningsmæssigt øjemed (Årsskrift 2002). Som det blev skrevet:

“Socialt ansvar er mere end en dyd – det er helt nødvendigt for at kunne drive virksomhed. Det er en investering i vores fremtid” (Bæredygtighedsrapport 2002).

“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 2002).

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 (Diversity 2004). Derved skulle opgøret med diskriminerende strukturer for rekruttering og ansættelse ses som en forret-

ningsmæssig fordel. Et problem kunne dog være, at de bedste talenter, ud fra ledelsens kriterier, ikke i så høj grad fandtes blandt grupper af resourcesvage minoriteter.

Det sociale ansvar 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 tilfredsstille 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 (Adler 1997). Derved var det hensigten også at styrke den interne produktivitet og kreativitet i organisationen gennem forretningsmæssig anvendelse af social ansvarlighed. 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” (Bæredygtighedsrapport 2002).

“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” (Diversity 2004).

“People with diverse backgrounds and perspectives help to create and maintain the innovative capacity that is essential to the continuing success of our business. Farma needs

to recruit the very best people available worldwide from an increasingly diverse work force and to provide them with equal opportunities to develop and apply their skills. We are responding to growing demands from employees, investors and other stakeholders” (EO Toolbox).

Farma karakteriserede således sig selv som en etisk engageret virksomhed både i forhold til omgivelserne og internt blandt medarbejderne. 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 med 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 ansvarlighed og forretningsmæssige fordele. Et tredje motiv var at skabe et image af virksomheden som etisk bevidst. Dette motiv var i høj grad en forretningsstrategi, der anvendte den formelle sociale ansvarlighed i promoveringen af virksomheden.

På den måde baserede virksomheden sig på forretningsargumentet fra den liberale litteratur om mangfoldighedsledelse, som taler om en direkte overensstemmelse mellem socialt ansvar og konkurrencefordele. Men ved at tillægge den forretningsmæssige del af mangfoldigheden stor betydning kunne det være problematisk samtidig at fastholde hensynet til resourcesvage grupper på arbejdsmarkedet. Dette dilemma kunne eksempelvis observeres inden for afdelingen for international marketing.

Rekruttering i International Marketing

Farma International Marketing beskæftigede på tidspunktet for undersøgelsen om-

kring 175 medarbejdere, hvoraf cirka 40 blev betegnet som udlændinge – fra 19 forskellige lande. Dermed var International Marketing den mest etnisk og kulturelt mangfoldige afdeling i koncernen. Her var der desuden et reelt behov for de videnskabelige ressourcer, der kunne opnås gennem de etniske forskelligheder – eksempelvis til international produktlancering, prisfastsættelse, salgs- og markedsanalyse og tilrettelæggelse af kongresser. Ud over et socialt engagement var der således kraftige forretningsmæssige motiver for at rekruttere og fastholde en etnisk mangfoldighed i afdelingen.

“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” (Topleder).

I International Marketing var det hovedsageligt nationalitet, man beskæftigede sig med i forhold til ledelse af mangfoldigheden, og der var en målsætning om at nå op på 30 procent medarbejdere med baggrund i udlandet. Generelt var det dog vanskeligt at tiltrække den ønskede etniske mangfoldighed. For det første på grund af de meget høje krav man stillede til disse medarbejders kvalifikationer. For det andet fordi det var meget dyrt at rekruttere fra 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. På grund af Farmas vækst de sidste ti år var det således vanskeligt at opretholde

procentdelen af medarbejdere med national baggrund uden for Danmark.

Ud over nationalitet var der et ønske om også at have en form for mangfoldighed inden for den uddannelsesmæssige baggrund hos medarbejderne. Især fordi virksomheden opererede i krydsfeltet mellem medicin 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 Farma 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 den ikke ville gå nær så langt. Der ville slet ikke være den samme bredde” (Teamleder).

Derved blev uddannelse og faglighed vurderet som et meget væsentligt kriterium som, der ofte blev rekrutteret efter frem for forskellighed. Men på trods af teoretiske argumenter om opnåelse af en balance mellem social ansvarlighed og forretning gennem 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 – de usynlige dimensioner ved mangfoldigheden. Men på den anden side skulle man samtidig vurdere om, der var en god kønsmæssig, etnisk og sproglig balance – de observerbare dimensioner ved mangfoldigheden. 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.

På den måde blev der i høj grad fokuseret på de faglige kompetencer, kandidaten besad, og man lod fagligt udbud og efterspørgsel afgøre rekrutteringskriterierne. Opstillingen af kvoter i rekrutteringen for opretholdelsen af mangfoldigheden var derfor noget, man så på med skepsis i International Marketing. Her blev det nævnt, at man skulle lade markedsmekanismerne virke, således at kandidaten med de bedste individuelle kompetencer fik jobbet frem for at forfordele bestemte grupper og dermed kategorisere dem som værende svage på arbejdsmarkedet (se Ross & Schneider 1992; Wright et al. 1995). Dette var i overensstemmelse med den del af koncernpolitikken, som præciserede, at man skulle rekruttere de ‘allerbedste talenter’. At dette skulle gøres gennem kriterier for social ansvarlighed og lige muligheder, var dog ikke altid let at opnå i praksis.

“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).

“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, det er ikke hudfarven eller nationaliteten eller spro-

get. 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).

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 – og ud fra overvejende forretningsmæssige motiver. 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 International Marketing på trods af det kraftige fokus på mulighederne i etnisk mangfoldighed. Således var der ikke altid en overensstemmelse mellem ønsket om social ansvarlighed og ønsket om forretningsfordele gennem mangfoldigheden, som det blev nævnt både i virksomhedens formelle politik og i litteraturen om mangfoldighedsledelse (se eksempelvis Thomas 1995; 2001). Det var med andre ord ikke altid socialt ansvarligt at ansætte de 'allerbedste talenter'.

Flere af de ansatte bemærkede, at der var meget få medarbejdere, som virkelig stod ud fra gruppen. Eksempelvis var der næsten ingen ansatte, der var mørke i huden, eller

som havde en turban på. Med undtagelse af en lille gruppe kinesere kom udlændingene generelt set fra OECD-landene, og det blev også nævnt, at man anså den arbejdsmæssigt mest fordelagtige personelsammensætning for at være et '*sammensurium af vestlige baggrunde*'. Det havde fået nogle af lederne til at spekulere på, om der blev rekrutteret lidt for mange medarbejdere, som var udtryk for ønsket om et få et '*spejlbillede på os selv*'. Som det blev sagt:

"We claim that we are open, but anyway there are some countries and some colors we are not entirely open towards."

Lederne i afdelingen var således ikke uopmærksomme på problematikken, men det kraftige fokus på professionalisme i organisationen betød alligevel, at man lod markedsmekanismen afgøre rekrutteringskriterierne.

"Danskere tænker rimeligt ens, og vi plejer at sige, at hvis vi har to, der tænker ens, så behøver vi kun den ene. Men jeg er så også kritisk i den forstand, at vi ikke bare skal have udlændinge for at have udlændinge. De skal kunne yde det, de skal, og så bekymrer jeg mig ellers ikke om, hvor de kommer fra. Men faktum er jo, at vi har meget få, som ser anderledes ud end os selv. Det er nok fordi, at det er grundlæggende, at en produktchef skal have en relevant universitetsuddannelse og en professionel erfaring fra en international virksomhed. Vi har ikke behov for nogen, som kender til afrikansk marketing, men hvis de både har den grundlæggende uddannelse og erfaring, så er det helt fint. Men vi sætter barren ret højt" (Teamleder).

De høje krav til uddannelse og international erhvervs erfaring betød, at man ikke kunne finde medarbejdere fra de områder, hvor Danmark har modtaget hovedparten af ind-

vandrere og flygtninge fra, i organisationen – også selv om man udtrykte et stort behov for flere medarbejdere med udenlandsk baggrund. Dette fravær blev forklaret ud fra forskellige punkter. Et væsentligt argument var, at indvandrere og flygtninge typisk ikke kom fra de lande, der var centrale for salget af Farmas produkter.

“Vores produkt er ikke så udbredt i Mellemøsten, og vi vil jo gerne have folk, som har en praktisk erfaring med produktet. Man kan helt sikkert få dygtige læger fra Mellemøsten, og man skulle nok overveje det noget mere, når man starter nogle helt nye produkter op fra scratch. Der tror jeg faktisk, at man kunne gøre en forskel, men kvalifikationerne 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).

På den måde blev indvandrere og flygtninge anset for ikke at have de rette kvalifikationer og erfaringer til at blive rekrutteret, idet kun de dygtigste medarbejdere i Danmark generelt havde muligheder i Farma International Marketing. Så selv om der både fra regeringens side og i ledelseslitteraturen er blevet argumenteret for, at flygtninge og indvandrere kan tilføre virksomheder forretningsmæssige muligheder, så var det uklart for Farma, hvilke konkurrencemæssige fordele disse grupper skulle kunne tilbyde organisationen (se Hedetoft 2002; 2003; Kamp & Hagedorn-Rasmussen 2003).

“Her i virksomheden har vi ikke nogen flygtninge, fordi vi ikke kunne finde nogle med den rette baggrund. Hvis man tager indvandrere, så har vi heller ikke nogen af dem. Grunden er for det første, at de ikke har et tilstrækkeligt uddannelsesniveau. Med anden generation er det anderledes, men de har endnu ikke den erfaring, der skal til. Vi ansætter slet ikke ny-

uddannede, så de skal have nogle års erfaring først. Så kan det være, at vi begynder at tage dem ind. I princippet mener jeg ikke, der er noget i vejen med at ansætte de folk, men der har ikke været nogen. Vi er ikke racister. Det mener jeg ikke, for vi er så vant til udlændinge. Det kan selvfølgelig godt være, at der er en ubevidst bias med dem, der ligner en selv. Det kan godt være” (Teamleder).

“Vi har ikke noget imod flygtninge, hvis de havde de evner, som skal til – altså at de var uddannede læger, og de havde publiceret, og de har deres uddannelse fra flere forskellige lande. Men det er ikke, fordi vi ikke vil have dem” (Topleder).

Ud over de faglige kvalifikationer blev også sprogkundskaber nævnt som en kvalifikation, som var meget væsentlig for, at medarbejdere kunne fungere på arbejdspladsen. Også denne barriere bremsede ansættelsen af indvandrere og flygtninge.

“Det er en skam, at vi ikke har så mange flygtninge og indvandrere, men det er ofte, fordi de ikke har de sproglige ‘skills’, der gør, at de er gode nok til at komme ind. Der er også det, at hvis de er læger, så er de ofte uddannet i kun ét land, og de har ikke en international opvækst og så videre, fordi dem, som er uddannet på Harvard, de søger ikke til Danmark. De søger til England eller til USA. Så den pool, der er tilbage, den kan jo også være udmærket, men der må vi nok sige, at de bliver nødt til at gå ind og blive danske læger først, og så kan det være, de kan få noget engelsk sprog med også” (Topleder).

Man kunne se, at selv om der ikke direkte eksisterede formelt diskriminerende strukturer i Farma, så var kravene til medarbejderne så høje i International Marketing, at det på nogle områder gik ud over de lige muligheder i rekrutteringsprocessen.

En ikke-diskriminatorisk arbejdsplads

Ud over en inkluderende rekruttering var også fjernelsen af diskriminatoriske strukturer et væsentligt element i ønsket om social ansvarlighed i Farma. Her blev der på grund af tilstedeværelsen af de mange forskellige nationaliteter i International Marketing 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 i netop International Marketing. Det blev nævnt, at de ansatte var ekstremt tolerante, og at racisme i International Marketing ville være latterligt. Desuden blev det nævnt, at medarbejderne i afdelingen ikke havde fordomme, fordi de havde været meget i udlandet, og at den daglige interaktion med andre nationaliteter 'dræbte' al diskrimination.

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

"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).

"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).

Det virkede ikke som om, bestemte grupperinger eller individer blev diskrimineret i forhold til andre. De nationalt og uddannelsesmæssigt forskellige medarbejdere syntes at passe så godt ind i forretningsstrategien og i det daglige samarbejde, at sociale eller kulturelle barrierer sjældent udviklede sig. Derved kunne det se ud til, at den praktiserede mangfoldighedsledelse i International Marketing støttede det liberale forretningsargument om en bæredygtighed mellem social ansvarlighed og økonomisk konkurrencedygtighed. Her må man 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).

Der er ingen tvivl om, at der var mange muligheder i International Marketing for udenlandske medarbejdere. Mange af de ledende stillinger var besat af ansatte, der havde baggrund uden for Danmark. Men ønsket om konkurrencedygtighed gennem rekruttering af specifikke profiler kom på nogle punkter til at overtrumfe de beskrevne værdier om

etik og social ansvarlighed i Farma, 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 Farma International Marketing til trods for formuleringen om lige muligheder og åbenhed alligevel endte med en forholdsvis homogen medarbejderskare fra en række OECD-lande. De formulerede værdier om social ansvarlighed støttede således ikke ret godt op om de ledelsesprincipper, som blev anvendt i dagligdagen, men anvendtes alligevel i høj grad til at promovere virksomhedens sociale engagement internt såvel som eksternt. Dermed repræsenterede det værdimæssige engagement i Farma International Marketing en diskrepans mellem to modsatrettede målsætninger i forhold til henholdsvis social ansvarlighed og forretningsdrift. Målsætninger som den liberale litteratur om mangfoldighedsledelse havde hævdet kunne supplere hinanden konstruktivt (Thomas 1990). I dette tilfælde blev resultatet dog, at den socialt ansvarlige del af mangfoldighedsledelsen kom til at fremstå hovedsageligt som en del af koncernens image, mens det forretningsmæssige argument fik reel betydning for ansættelsen og forfremmelse af bestemte profiler med en international karriere.

At opnå en bæredygtig balance

Påstanden om, at der eksisterer et bæredygtigt forhold mellem forretningsorienterede og etiske motiver for udøvelsen af mangfoldighedsledelse, er i denne artikel blevet kritiseret for at være forsimplet og uforholdsvis positiv. Det er derimod her blevet argumenteret, at begrebet mangfoldighed er en flertydig størrelse, der ikke altid lader sig lede ud

fra lineære modeller. Man må i stedet betragte opfattelsen af mangfoldighed som tæt relateret til situationen og som objekt for social manipulation i forhold til sociale, politiske eller økonomiske motiver (se Bourdieu 1995). Den interesseorienterede anvendelse af begrebet mangfoldighed kan ses både inden for en liberal og en venstreorienteret tilgang til problemstillingen i ledelseslitteraturen og i medierne (se Coleman & Wadensjö 1999; Hervik 1999; Jensen 1999).

Den beskrevne case har vist, at overordnede ledelsesmæssige retningslinier som sammentænker økonomi og etik kan resulterer i lokale fortolkninger, hvor forretningsmæssige hensyn styrkes på bekostning af socialt ansvar. 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 bliver tilbage. Det betyder, at den liberale retorik på området, mod hensigten, til tider forværrer situationen for svagere minoriteter på arbejdsmarkedet. Det kan den, fordi social ansvarlighed bliver beskrevet som unødvendigt ud fra argumentet om, at markeds kræfterne i sig selv vil føre til, at minoritetsgrupper vil blive inkluderet på grund af deres nødvendige kompetencer og fordelene ved organisatorisk forskellighed. Mange virksomheder opfatter dog ikke alle forskelligheder som lige anvendelige i skabelsen af konkurrencemæssige fordele. Det kan betyde, at den menneskelige forskellighed, som ønskes, bestemmes af nogle helt specifikke individuelle kompetencer frem for tilhørsforholdet til en minoritetsgruppe. Det kan meget vel føre til, at den forretningsmæssigt ønskede forskellighed sammensættes ud fra forskellige individuelle parametre, som karakteriserer ressourcestærke individer, der ikke har større problemer med adgangen til arbejdsmarkedet. Med andre ord kan man ud fra beskrivelsen i denne artikel argumen-

tere for, at den debatterede integration af minoriteter såsom flygtninge og indvandre- re ikke ukritisk bør fremmes gennem liberale

argumenter om opnåelsen af en bæredygtig balance mellem social ansvarlighed og konkurrencefordele i mangfoldighedsledelse.

NOTER

1. Virksomhedens formelle skriftlige materiale er anonymiseret og ikke gengivet i referencelisten.

REFERENCER

- Adler, Nancy J. (1997): *International dimensions of organisational behaviour*, Cincinnati, South Western Publishing.
- Barth, Fredrik (1971): *Ethnic groups and Boundaries – The social organization of cultural difference*, Bergen, Universitetsforlaget.
- Bernard, Russel H. (1995): *Research Methods in anthropology – Qualitative and Quantitative approaches*, Thousand Oaks, Sage.
- Bourdieu, Pierre (1995): *Distinktionen – En kritik af dømmekraften*, Oslo, Det lille forlag.
- Brandt, Søren & Steen Hildebrandt (2003): *Mangfoldighedsledelse – Om mangfoldighed i virksomheds- og samfundsperspektiv*, København, Børsen.
- Coleman, David & Eskild Wadensjö (1999): *Immigration to Denmark*, Nykøbing, Aarhus University Press.
- Cox, Taylor H., Sharon A. Lobel & Poppy L. McLeod (1991): Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behaviour on a group task, i *Academy of Management Journal* 34, 4, 827-47.
- Cox, Taylor & Stacy Blake (1991): Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness, i *The Executive* 5,3, 45-58.
- Fernandez, John P. (1991): *Managing a diverse workforce – Regaining the competitive edge*, Lexington Books.
- Geertz, Clifford (1973): *The interpretation of cultures – selected essays*, New York, Basic Books.
- Geertz, Clifford (1988): *Works and lives – The anthropologist as author*, Standford, Standford University Press.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter (2003): *Mangfoldighedsledelse og etik. Værdier, Etik og Socialt Ansvar i Virksomheder – Brudflader og Konvergens*, Institut for Samfundsvidenskab og erhvervsøkonomi, Roskilde Universitetscenter.
- Hagedorn-Rasmussen, Peter & Annette Kamp (2003): *Mangfoldighedsledelse – mellem vision og ledelse*, København, Socialforskningsinstituttet.
- Hall, Phillipa (1995): *Affirmative Action and Managing Diversity – Affirmative Action Agency*, Canberra, Australian Government Publishing Service.
- Hedetoft, Ulf (2002): *Migration and migration research*, Aalborg, AMID.
- Hedetoft, Ulf (2003): *The Global Turn – National encounters with the World*, Aalborg, Aalborg University Press.
- Henkoff, Ronald (1993): Winning the new career game, *Fortune*, 46-49.
- Hervik, Peter (1999): Forskellighedens logik: Fremstillingen, forestillingen og forskningen, i Peter Hervik (red.): *Den generelle forskellighed – danske svar på den stigende multikulturalisme*, København, Hans Reitzels Forlag.
- Hooijberg, Robert & Nancy DiTomaso (1996): Diversity and the demands of Leadership, i *Leadership Quarterly* 7, 1, 1-9.
- Jacobs, Benedicte, Dorte Cohr Lützen & Elisabeth Plum (2001): *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi – På vej mod den inkluderende organisation*, København, Gyldendal Uddannelse.
- Jenkins, Richard (1996): Ethnicity etcetera: Social anthropological point of view, i *Ethnic and racial studies* 19, 4.

- Jensen, Bent (1999): Thirty years of press debate on 'foreigners', i David Coleman & Eskild Wadensjö (red.): *Immigration to Denmark*, Nykøbing, Aarhus University Press.
- Kamp, Annette & Peter Hagedorn-Rasmussen (2003): Diversity Management in a Danish context – towards a multicultural or segregated working life, Dansk Sociologkongres, Aalborg Universitet.
- Kandola, Rajvinder & Johanna Fullerton (1998): *Managing the Mosaic – Diversity in Action*, London, Institute of Personnel Development.
- Kelly, Erin & Frank Dobbin (1998): How Affirmative Action Became Diversity Management – Employer Response to Antidiscrimination Law, 1961 to 1996, i *American Behavioral Scientist*, 41, 7, 960-84.
- Lauring, Jakob (2005): *Når organisationen bliver mangfoldig – om vidensdeling og interaktion i etnisk mangfoldige organisationer*, Institut for Ledelse, Århus, Handelshøjskolen i Århus.
- Loden, Marylin & Judy Rosener (1991): *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*, New York, Irwin Professional Publisher.
- Miller, Michael & Ronald Fields (2000): Leadership and Organizational Vision In Managing a Multiethnic and Multicultural Project Team, i *Journal of Management in Engineering* 16, 6, 18-23.
- Mlekov, Katarin & Gill Widell (2003): *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen*, Lund, Studentlitteratur.
- Pedersen, Søren (1999): Migration to and from Denmark During the Period 1960-97, i David Coleman & Eskild Wadensjö (red.): *Immigration to Denmark*, Århus, Århus University Press.
- Ross, Rachael & Robin Schneider (1992): *From Equality to Diversity – a Business Case for Equal Opportunities*, London, Pitman.
- Schwartzman, Hellen B. (1993): *Ethnography in organizations*, London, SAGE Publications.
- Smith, Derek (1998): The business case for diversity, i *Monash Mt Eliza Business Review* 1, 3, 72-81.
- Spradley, James P. (1980): *Participant observation*, New York, Holt Rinehart and Winston.
- Thomas, David A. & Robin J. Ely (1996): Making difference matter – A new paradigm for managing diversity, i *Harvard Business Review*, sep-oct, 79-90.
- Thomas, Roosevelt R. jr. (1990): From Affirmative Action to Affirming Diversity, i *Harvard Business Review* 68, 2, 107-117.
- Thomas, Roosevelt R. Jr. (1991): *Beyond Race and Gender – Unleashing the power of the Total Work Force by Managing Diversity*, New York, AMACOM.
- Thomas, Roosevelt R. Jr. (1995): Foreward. From affirmative action to affirmative diversity, i Mary C. Gentile (red.): *Differences that work*, New York, Harvard Business School Press.
- Thomas, Roosevelt R. jr. (2001): Questions and Answers for Managers, i *Leadership and management in Engineering*, October, 58-64.
- Thomas, Roosevelt R. Jr. & Marjorie I. Woodruff (1999): *Building a House for Diversity*, USA, AMACOM.
- Van Maanen, John (1988): *Tales of the field – On writing Ethnography*, Chicago, University of Chicago Press.
- Wadel, Cato (1991): *Feltarbeid i egen kultur – en innføring i kvalitativt orientert samfunnsforskning*, Flekkefjord, Seek.
- Wrence, John (2001): *Diversity Management – the new way of combating ethnic discrimination in Europe? Ethnic minority workers and the European employment strategy*, European trade Union Institute, Brussels.
- Wrench, John (2002): A Critical Analysis of Critiques of Diversity Management, *Seventh International Metropolis Conference – Togetherness in Difference: Citizenship and Belonging*, Oslo.
- Wright, Peter, S. Ferris, J. Hiller & M. Kroll (1995): Competitiveness through management of diversity – effects on stock price valuation, i *Academy of Management Journal* 38, 1, 272-287.

Jakob Lauring er adjunkt, ph.d. ved Handelshøjskolen i Århus
e-mail: jala@asb.dk