

Mangfoldighedsledelse i USA og Danmark



- En komparativ diskursanalyse af begrebets promovering i de to lande og virksomheders anknytning hertil.

Af Andreas Hansen

Kandidatuddannelsen i Erhvervssprog og International
Erhvervskommunikation
Copenhagen Business School –Institut for Internationale
Kultur- og Kommunikationsstudier
Vejleder: Sine Nørholm Just
CBS, februar 2010

Anslag: 143.891 tegn

Indholdsfortegnelse

Executive summary	4
1. Indledning	6
1.1 Introduktion.....	6
1.2 Motivation	6
1.3 Problemformulering	7
1.4 Relevans.....	8
1.5 Afgrænsning og definitioner.....	8
1.7 Opbygning.....	9
2. Empiri	11
2.1 Diskursen	11
2.2 Virksomheder	11
2.3.1. USA	11
2.3.2. Danmark	12
3. Metode og teori	13
3.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt.....	13
3.2 Kritisk diskursanalyse.....	14
3.2.1 Faircloughs KDA	15
3.2.2 Den sociale praksis	15
3.2.3 Sprogbrug som en social praksis	16
3.2.4 Magt og dominans	17
3.2.5 Interdiskursivitet.....	17
3.3 Tre trin	18
3.4 Diskurserne	19
3.5 Redskaber til tekstanalyse	21
3.5.1 Toulmins argumentmodel	21
3.5.2 Polyfoni	23
3.6 Sammenfatning	24
3. Mangfoldighedsledelses tilblivelse.....	25
3.1 Mangfoldighedsledelse i dag	25
3.2 USA	25
3.2.1 Den amerikanske befolkning sammensætning og kultur	25

4.2.2 Den lovmæssige fundering	26
4.2.3 Positiv særbehandling og Mangfoldighedsledelse	26
4.2.4 Afrunding	29
4.3 Danmark	29
4.3.1 Befolningssammensætning og kultur i Danmark.....	29
4.3.2 Lighedsprincip.....	29
4.3.3 Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse	30
4.3.4 Afrunding	31
4.4 Sammenligning	32
4.5 delkonklusion.....	32
5. Tekstanalyser	33
5.1 USA	33
5.1.1 Argumentanalyser	33
5.1.2 Polyfoni.....	39
5.1.3 Samlet tekstanalyse USA	41
5.2 Danmark	42
5.2.1 Argumentanalyse.....	42
5.2.2 Polyfoni.....	49
5.2.3 Samlet tekstanalyse	50
5.3 Sammenligning	52
5.4 Delkonklusion	53
6. Diskursiv praksis.....	54
6.1 USA	54
6.2 Danmark	55
6.3 Sammenligning	56
6.4 Konklusion	57
7. Virksomhedernes diskurs.....	60
7.1 USA	60
7.1.1 Johnson & Johnson.....	60
7.1.2 Bank Of America	61
7.1.3 AT & T	62
7.1.4 Sammenligning med diskurs i USA	63
7.2 Danmark	65

7.2.1 Nykredit	65
7.2.2 TDC.....	66
7.2.3 Novo Nordisk	67
7.2.4 Sammenligning med diskurs i Danmark	68
7.3 Sammenligning	69
7.4 Delkonklusion	71
8. Konklusion & perspektivering	72
8.1 Perspektivering	73
9. Litteraturliste	74
10. Bilag	80

Summary

Diversity management in the United States and Denmark - A comparative discourse analysis of the promotion of the concept and companies' relation to this.

Diversity management (DM) is a concept, which seeks to make diversity among the employees a competitive advantage to a company. It started out as affirmative action in the 1960's in the United States, but has since spread to several different western countries. One of these countries is Denmark, where scholars and businesses started to adopt the concept in the 1990's. Unlike the U.S., Denmark has historically had a very homogeneous population in terms of origins and race, which means that the Danish society has had very different prerequisites when adopting this concept.

By applying the framework of critical discourse analysis, this thesis seeks to add knowledge about how differences in the shaping of a concept affect the concept and how it is implicated. Furthermore, these findings will be used to assess how the national discourse about DM in the business world affects companies in their articulation of the diversity policies, to see if they in fact can break out of the national discourse and adopt a more aggressive DM. This will be executed through an analysis of the historic shaping of DM in both the U.S. and Denmark and analyses of how the concept is promoted in contemporary business articles in these two countries. Moreover, the findings will be compared with how three companies from each country have articulated their policies.

The analysis of the historic development in the two countries showed that not only had the U.S. been working with the concept much longer than was the case in Denmark, but the origins from affirmative action had been incompatible with Danish values and therefore the concept was framed according to CSR rather than forcing companies to take in specific numbers of minorities.

Thorough analyses of the arguments in the articles indicated that the historic development had left its mark. The concept appeared much more stable and well established in the American articles, whereas there was a greater need for overturning arguments in the Danish, in which it was also necessary to denounce ethnocentric positions. This matched the historic shaping to an extent that indicated a connection.

The general impression was that the discourse in the US appeared much more established and set, as opposed to the discourse in Denmark where arguments backing the business case were still trying to

affect the general discussions and positions around DM. In many ways the dialog in Denmark lagged behind the American development. The articulations showed that in spite of visible differences between the three Danish companies, they were able to break away from the established DM as it appeared in the articles. It was possible for them to promote the business case in a way that made it appear much more established than was the case in the articles. Furthermore, they were not forced to make counterarguments against ethnocentric arguments. As it turned out the general impression was that the Danish companies discourse in many ways seemed more comparable with the one from the American articles, especially in the way the business case was promoted.

The American companies, which were more equal to each other in terms of structure, seemed to be following the national discourse as it appeared in the article. This is not necessarily because it was subdued to it, but could be a result of the discourse being established and therefore it is no longer in a developing stage.

Conclusively it seemed as if there were significant differences between the discourses in the two countries, which to some extent could be a result of the historic development of the concept. However, it did not seem to inhibit the companies if they wanted to be more innovative in working with the concept.

1. Indledning

1.1 Introduktion

Mangfoldighedsledelse¹ (ML) er et internationalt koncept, som har til formål at effektivisere virksomheders præstationer ved hjælp af en mangfoldig medarbejderstab. Så kort kan man beskrive et begreb, der arbejdes med i flere lande, og som skal modsvare mange af de udfordringer, globaliseringen har ført med sig. En globalisering, som blandt andet har medført øget ud- og indvandring i den vestlige verden.

ML er også kommet til Danmark. Som det er tilfældet med meget i vores verden, modtager vi mange nye impulser i business verdenen fra USA. Men de to samfund er ikke ens, og derfor er den virkelighed, ML skal virke på det heller ikke. Når man ønsker at fortælle, hvorfor ML er vejen frem, kan det derfor være nødvendigt at promovere det på en anden måde i Danmark, så det står mål med den virkelighed, folk er omgivet af. Det kan betyde, at den måde hvorpå man taler om ML adskiller sig i de to kontekster.

Uanset hvor visionær man som virksomhed ønsker at være, er man ligesom alle andre nødt til at forholde sig til den virkelighed, som eksisterer i ens omgivelser. Denne virkelighed er i høj grad repræsenteret af de ord, man kan sætte på den. Således er amerikanske virksomheder, i dette tilfælde, nødt til at forholde sig til, hvordan ML italesættes i USA, og vise versa i Danmark. Dog kan det næppe undgås, at man i visionære virksomheder kigger udover nationale grænser, når man kigger efter nye udviklingsmuligheder - især hvis man kan finde flere erfaringer her. På den måde kan den lokale diskurs, der omgiver en, risikere at blive en spændetrøje.

1.2 Motivation

Interkulturel kommunikation har for mig altid betydet kommunikation, der er kontekstafhængig i et eller andet omfang. Verden er blevet mindre, og vi er dagligt i kontakt med det meste af den. Det er dog stadig min overbevisning, at måden, vi kommunikerer og italesætter virkeligheden omkring os på, er styret af det samfund, man er en del af. Derved bliver virkeligheden forskellig, alt efter hvor man befinner sig. Når vi bruger de samme koncepter og sågar kalder ting for det samme, kan sådanne forskelle nemt blive skjult. Således også med ML. Konteksten, hvori begrebet er blevet udviklet og skal virke, er ikke ens. Omstændighederne kan derfor have bidraget til visse forskelle mellem de to lande.

¹ Anses som fuldgyldig oversættelse af det engelske *Diversity Management*.

Som studerende inden for interkulturel kommunikation, finder jeg det derfor spændende at undersøge, hvad disse forskelle betyder for måden, man promoverer ML i Danmark og USA.

Nytænkkende virksomheders evne til at kunne identificere den lokale diskurs særegenhed kan være afgørende for deres evne til at kommunikere årsagerne til deres engagement i ML succesfuldt. Evnen til at påvirke diskursen, og dermed trække et koncept i en bestemt retning, er central, hvis man ønsker at være en frontløbende virksomhed også på et område som ML. Derfor er det vigtigt, at virksomheden forstår den diskurs, som eksisterer omkring dem, for på den måde at have mulighed for at påvirke den.

1.3 Problemformulering

Specialet vil tage udgangspunkt i min interesse for interkulturel kommunikation og de forskelle, der kan være mellem umiddelbart enslydende koncepter, når de kommunikeres, hvilket i sidste ende giver en forskellig virkelighed, som virksomheder skal forholde sig til. Som resultat af disse overvejelser vil specialet svare på følgende hovedspørgsmål:

Hvordan påvirker den nationale diskurs om mangfoldighedsledelse måden man som virksomhed forklarer sit engagement i mangfoldighedsledelse i henholdsvis USA og Danmark? Og kan man som virksomhed påvirke diskursen?

For at belyse ovenstående vil følgende tre spørgsmål danne grundlag for hele specialet:

Hvordan og under hvilke omstændigheder er mangfoldighedsledelse opstået og udviklet i henholdsvis USA og Danmark?

Hvorledes kan forskelle i mangfoldighedsledelses udvikling spores i måden, konceptet bliver italesat på i USA og Danmark?

Hvordan påvirker den nationale diskurs de enkelte virksomheders bevæggrunde for at arbejde med mangfoldighed i netop deres organisation?

Der skal først foretages en komparativ analyse af, hvordan diskursen om ML er formet i USA og Danmark. I den del er der udelukkende fokus på den diskursive fremstilling i de enkelte lande og ikke på interaktionen mellem de to. Denne skal så efterfølgende bruges til at vurdere, hvorvidt frontløbende virksomheder er underlagt denne, eller i højere grad lader sig styre af andre diskurser fra andre lande. Her er det nok mest sandsynligt, at danske virksomheder kigger mod USA og ikke

omvendt. På vejen dertil er det dog nødvendigt at gå gennem beskrivelser (kontekst afsnittet) analyser (tekstnære analyser) og sammenligninger (i alle diskursanalysens afsnit)(Rienecker.2008.136). For at kunne kombinere både samfundselementer og tekstnære analyser, vil analysemetoden være stærkt inspireret af Norman Faircloughs tre-trinsmodel. Dette betyder også, at specialets forståelsesramme hører under det socialkonstruktionistiske paradigme. Alt dette vil blive gennemgået i kapitel 3.

1.4 Relevans

Det er specialets ambition at belyse de forskelle, der findes i diskursen om ML i to forskellige kontekster. Dette skal føre til en vurdering af, hvordan det påvirker virksomheder, der i deres land anses for at være førende i arbejdet med ML, i deres italesættelser af ML, og om de kan påvirke diskursen selv.

Det forventes, at specialet kan bidrage til en større viden om, hvordan ML i sin talte form er påvirket af kulturelle og samfundsmaessige forskelle, og hvordan dette påvirker måden begrebet promoveres på. Ydermere vil specialet bidrage med viden om, om selv de mest frontløbende virksomheder er underlagt en national diskurs, eller om de, kan sætte sig udover denne, og faktisk er i stand til at påvirke begrebet. På den måde bliver specialet relevant – ikke bare for dem, som interesserer sig for interkulturel kommunikation og dets påvirkninger, men også for virksomheder, der kan blive mere bevidste om deres egen situation, og den måde de ønsker og evner at kommunikere deres engagement i ML på. Den viden, der produceres, vil således være til inspiration for de virksomheder, som bevidst ønsker at positionere sig i arbejdet med ML, og vise om og i bekræftende fald hvor virksomheder kan være med til at påvirke hele begrebet til egen fordel.

Sekundært giver specialet også input omkring, hvordan den kritiske diskursanalyse kan bruges til at analysere interkulturelle problemstillinger komparativt.

1.5 Afgrænsning og definitioner

ML er blevet defineret i mange forskellige tekster og bøger. I dette speciale forstås ML, som en ledelsesform, der både har til formål at rumme den øgede mangfoldighed i samfundet, og få denne til at fungere bedst muligt for virksomheden (Just.223.2007). ML er rettet mod alle former for forskellighed. Herunder hører blandt andet uddannelse, alder, køn og etnicitet. I sidste ende omfatter det alle de forskelle, som er relevante for den enkelte virksomhed (Just.224.2007).

Som indledningen indikerer, er fokus i dette speciale udelukkende på etnisk mangfoldighed. Det betyder, at det, der analyseres, kun omhandler ML generelt og specifikt i forbindelse med etnicitet, race eller nationalitet.

Virksomheder, der arbejder med ML iværksætter løbende en række forskellige tiltag. Det er dog udelukkende ambitionen at analysere, hvordan begrebet promoveres skriftligt i samfundet og hos virksomhederne. Det ligger således uden for specialets undersøgelsesfelt at beskæftige sig med decidedede tiltag indenfor ML og vurdere kvaliteten af dem.

Den virkelighed, som er repræsenteret af artiklerne, er en konstrueret virkelighed. Analyser og konklusioner er derfor kun gældende i forhold til den givne kontekst. Derfor er det uden for specialets område at konkludere, hvordan virkeligheden ser ud uden for den givne kontekst².

1.7 Opbygning

Det første kapitel er brugt på at kortlægge specialets fokus, samt klargøre problemformuleringen og dens faglige relevans.

I andet kapitel bliver den empiri, som ligger til grund for analyserne af tekster og hjemmesider præsenteret.

Kapitel 3 er forbeholdt teori og metode. Først præsenteres specialets videnskabsteoretiske udgangspunkt, hvorefter udvalgte dele af Norman Faircloughs analyseapparat introduceres. Det munder ud i en tilpasset analysemodel for dette speciale. Derpå følger en gennemgang af den diskursopdeling, som er adopteret fra Betina Rennison (Rennison.2009) og en introduktion af de tekstanalytiske redskaber.

Kapitel 4 analyserer ML's tilblivelse i USA og Danmark. Her bliver begrebets udvikling gennemgået hver for sig og siden hen sammenlignet.

Kapitel 5 består af detaljerede tekstanalyser af både argumenterne og de polyfoniske udsagn. Dette sker også først hver for sig efterfulgt af en sammenligning.

I kapitel 6 samlers de to analyseniveauer i en samlet diskursanalyse af det diskursive felt, og den historiske formnings indvirkning. Også her rundes af med en sammenligning.

² Uddybes i afsnit

Kapitel 7 består af analyser af de udvalgte virksomheders tekster om mangfoldighed på deres hjemmesider, sammenholdt med de mønstre, der fremkom gennem diskursanalysen. Dette rundes af med en sammenligning.

Kapitel 8 består af en endelig vurdering af diskursordenerne i de to lande og en vurdering af virksomhedernes frihed heroverfor.

2. Empiri

2.1 Diskursen

Den empiri, der vil udgøre selve diskursen i de to lande er artikler fra diverse skrevne businessmedier i de to lande. Netop disse artikler er valgt, da de anses for bedst muligt at matche den virkelighed, som de respektive virksomheder bevæger sig i, da disse medier netop beskæftiger sig med emner, der er relevante for virksomhederne. Samlet er der tale om **12** artikler fra hvert af de to lande. Alle artikler er publiceret i perioden 1.3.2008-1.8.2009. Målet har været at få et så nytidigt indblik i diskursen som muligt, men samtidig sikre at der er tilstrækkeligt med artikler at analysere. Artiklerne promoverer alle ML.

2.2 Virksomheder

Objektet for analysen af virksomheders forhold til diskursen i samfundet vil være de tekster som eksplisit beskriver virksomhedernes mangfoldighedsopolitik. Der er i udvælgelsen af virksomhederne lagt vægt på, at de er bredt anerkendt for deres mangfoldighedsindsats, og derved kan anses for at være med fremme på området. Derudover skal alle virksomheder kunne betragtes som værende store og privatejede. For at sikre at formuleringerne om ML også afspejler den nationale tendens, skal virksomhederne udspringe og have hovedsæde i deres respektive land.

2.3.1. USA

Udvælgelsen er her sket på baggrund af Diversity INC.'s top 50 (Diversity INC.), som flere af de større virksomheder har fremhævet deres position på. Følgende tre virksomheder, som er valgt, er alle placeret i top 15 på listen for 2009:

Johnson & Johnson

J&J er en amerikansk medicinalvirksomhed, der producerer og sælger en lang række forskellige medicinalprodukter. Af virksomhedens omsætning foregår over halvdelen i USA, mens resten går ud til det meste af verden. J&J var placeret som nummer 1 på Diversity Inc.'s liste i 2009.

Bank of America

B of A er USA's største bank. De servicerer kunder i op mod 150 lande, dog er det amerikanske marked B of A's kernemarked. B of A var i 2009 placeret som nummer 13 på Diversity Inc.'s liste.

AT & T

Amerikansk televirksomhed, som tilbyder løsninger til private og erhvervkunder inden for både telekommunikation, digital kommunikation og tv. I 2009 lå AT & T nummer 2 på Diversity Inc.'s liste.

2.3.2. Danmark

Følgende virksomheder har alle vundet MIA-prisen³:

Nykredit

En stor dansk virksomhed, som har bank og realkredit som deres hovedaktiviteter. Derudover beskæftiger man sig blandt andet også med forsikring og pension. Nykredit vandt MIA-Prisen i 2007.

TDC

TDC er den førende udbyder af kommunikationsløsninger inden for blandt andet telefoni, tv og internet. TDC opererer mest i Danmark, men har herudover også forretninger resten af Norden og Schweiz, hvor man dog udelukkende opererer med erhvervkunder. TDC vandt MIA-Prisen i 2004.

NOVO Nordisk

NN er en dansk medicinalvirksomhed og en af verdens førende virksomheder inden for diabetesbehandling. Virksomheden har produktionsanlæg i seks lande og kontorer i 81 lande, men har hovedsæde i Danmark. NN vandt MIA-Prisen i 2005.

³ Mangfoldighedspris indstiftet af Institut For Menneskerettigheder. MIA står for Mangfoldighed I Arbejdslivet.

3. Metode og teori

Diskursanalysen skal danne et grundlag for, en vurdering af diskursens rolle i virksomhedernes italesættelse af eget engagement i ML i USA og Danmark. Fokus i analysen af diskursen vil i høj grad ligge på tekstanalysen og vil have til formål at fortolke den virkelighed det empiriske materiale repræsenterer.

3.1 Videnskabsteoretisk udgangspunkt

Som det fremgår af indledningen, har jeg en forestilling om, at der er en forskel mellem, hvordan ML bliver promoveret i USA og Danmark. Dette udspringer af min socialkonstruktionistiske tilgang til virkeligheden, som den opleves.

Socialkonstruktionismen udspringer fra Berger & Luckmanns afhandling *Den sociale konstruktion af virkeligheden* (Berger.2004). Her argumenterer de blandt andet for, at hele den sociale orden er menneskeligt skabt (Ibid, 90). Som udgangspunkt opfattes virkeligheden forskelligt af forskellige individer. Gennem social interaktion forhandles en fælles opfattelse på plads, som derefter er gældende for en given gruppe af individer (Nygaard.2005,132). Det medfører blandt andet, at hele institutionaliseringen af samfundet er socialt konstrueret. De dele af den sociale orden i et samfund, som ofte har status som objektive virkeligheder, såsom nationalstatens grundlæggende institutioner og dagligdagsrutiner, er blevet socialt skabt gennem historien. Det er startet som handlinger, der bliver til vaner. Når en gruppe gennem længere tid accepterer disse vaner og bygger en social orden ud fra dét, eksternaliseres disse vaner og bliver til grundpiller i det givne samfund. Det leder individer i en retning og skaber mønstre i samfundet, som simplificerer verdenen og gør, at man som individ kan eksistere i samfundet uden hele tiden at skulle tage stilling til selv de mest basale ting (Berger.2004. 92). De socialt konstruerede strukturer i samfundet kan således eksistere uafhængigt af de enkelte individer, og behøver ikke accepteres af hvert enkelt medlem af samfundet.

Vivien Burr har opstillet fire implikationer ved den socialkonstruktionistiske tilgang:

- Socialkonstruktionismen forholder sig kritisk til *selvfølgelig viden*⁴. Virkeligheden eksisterer ikke uden vores erkendelse og kan ikke iagttages fuldstændig objektivt. I stedet forholder socialkonstruktionismen sig kritisk til virkeligheden, og betragter enhver antagelse som et udtryk for én ud af flere mulige kategoriseringer (Burr.2003.3).

⁴ Burr bruger betegnelsen taken-for-granted knowledge.

- Måden vi ser og opfatter verden på er historisk og kulturelt indlejret (Ibid.4). Den kan således være forskellig og kan forandre sig over tid.
- Sprogbrug og andre sociale interaktioner er centrale analyseobjekter. Versioner af virkeligheden skabes gennem sociale interaktioner. Det, der opleves som sand viden, er derfor det, som aktuelt er accepteret som den rette forståelse af verden. Virkeligheden eksisterer således i de sociale interaktioner (Ibid).
- Der er en sammenhæng mellem viden og sociale handlinger. Det betyder, at de handlinger, der anses som acceptable, er styret af den verdensopfattelse, der er gældende i den givne kultur på det givne tidspunkt. (Ibid.5)

Diskursanalysen udspringer herfra og tager udgangspunkt i en antagelse om, at sproget har en central betydning for meningsdannelse i samfundet, og har til hensigt at forklare sådanne processer af meningsdannelse (Jørgensen.1999.10). En analyse af diskursen om ML giver et indblik i de mønstre, som er med til at give mening til begrebet i henholdsvis USA og Danmark. Målet for diskursanalysen er således ikke at komme bag om diskurserne, og finde frem til den objektive betydning af konceptet. I stedet er målet at se, hvorledes konceptet er konstrueret og i hvilken retning den diskursive formation bevæger sig (Jørgensen.1999.31). I tråd med den socialkonstruktionistiske tradition er forståelsen af analysemødellen, således udtryk for min fortolkning og ikke en objektiv opfattelse.

3.2 Kritisk diskursanalyse

Kritisk diskursanalyse (KDA) bygger på den socialkonstruktionistiske tradition, hvor sproget fungerer som en diskursiv praksis, som er med til at give den sociale verden mening. Sprogbrug forstås ikke som en individuel aktivitet, men i stedet som en praksis, som er underlagt strukturer fra den sociale verden (Fairclough.2008.17). Fokus er på, hvordan strukturer og begreber får og ændrer betydning i den sociale verden. En af måderne, man kan undersøge disse strukturer og deres forandring på, er ved at analysere specifikke former for sprogbrug. En grund til at sprogbrug står så centralt i KDA er, at sproget ikke bare bruges til at reproducere den sociale verden inden for de strukturer, der eksisterer, men er i et dialektisk forhold til selvsamme verden. Det betyder, at den diskursive praksis kan være med til at forandre forståelsen af virkeligheden i den sociale verden (Fairclough.2008,19). Dette kan ske, når der i den diskursive praksis inddrages diskurser, som hidtil har tilhørt andre dele af den sociale verden. Norman Fairclough, som er en af de centrale teoretikere inden for KDA, ser dog sproget som en ud af flere betydningsgivende praksisser i den sociale verden, hvilket betyder, at analyser af sprogbrug må kombineres med analyser af andre praksisser i den sociale verden (Jørgensen.1999.15).

KDA er kritisk i den forstand, at den vil afsløre de strukturer, der er med til at opretholde ulige magtforhold (Ibid.76). I nærværende analyse kommer det kritiske til udtryk i ambitionen om, at finde frem til de strukturer, der styrer, hvordan ML fremstilles, for på den måde at se, om frontløbende virksomheder også er underlagt sådanne strukturer.

Norman Fairclough introducerer et ret omfattende begrebsapparat. Da denne analyse ikke har til hensigt at følge hans model slavisk, er det kun begreber, som er centrale for dette speciale, der præsenteres.

3.2.1 Faircloughs KDA

I Faircloughs analyser repræsenteres diskurs af faktisk sprogbrug i tekst og tale. En diskurs repræsenterer en måde at se verden på fra et bestemt perspektiv. Det kan både være den måde et begreb som ML kommer til udtryk på, som et miks af forskellige perspektiver, og det kan være et enkelt perspektiv, som er del af et sådan miks (Jørgensen.1999,74; Fairclough.2008,15). Hos Fairclough er det ikke muligt at italesætte noget neutralt, da det altid sker fra et bestemt perspektiv. Som det senere vil fremgå promoveres ML både fra et markedsperspektiv, altså hvordan mangfoldighed kan bidrage økonomisk til virksomheden, og fra et etnocentrisk perspektiv, hvor *lighed for alle uanset etnisk oprindelse* forstås som enhed.

3.2.2 Den sociale praksis

Ethvert begreb eller socialt område består af en række sociale praksisser, som hver især kan have en meningsgivende funktion, en af disse er diskursiv: "*social practice has various orientations – economic, political, cultural, ideological – and discourse may be implicated in all of these without any of them being reducible to discourse*" (Fairclough.1992.66) Da det ikke er muligt at udlede alle faktorer i den diskursive praksis, er det derfor nødvendigt at inddrage analyser af ikke diskursive praksisser (Ibid)

I en analyse af ML i skrevne businessmedier er det derfor relevant at kigge på andre ting end det rent tekstlige fremtoning. Fairclough nævner selv en række forskellige videnskaber, som kan inddrages, når man skal inddrage andre sociale praksisser i sin analyse af et begreb (**Fairclough.1992.229**). I nærværende analyse vil der være fokus på en historisk praksis. Dette sker af flere årsager. For det første vil en analyse af den historiske udvikling i de to samfund give et indblik i de omstændigheder, som ML blev formet af. Samtidig ses begrebers historicitet i denne sammenhæng som en vigtig

indikator for, hvordan de fremstår den dag i dag. Dette stemmer samtidig overens med udgangspunktet i socialkonstruktionismen. Berger og Luckmann som allerede er blevet introduceret, så nemlig samfundets institutionalisering som værende socialt skabt gennem historien⁵.

3.2.3 Sprogbrug som en social praksis

Som sagt består et begreb som ML af en række sociale praksisser, som hver især giver mening til det. Disse er underlagt strukturer og regler fra den virkelighed, vi som mennesker bevæger os i. Sprogbrug og anden social interaktion fungerer i KDA som en diskursiv praksis, og er en social praksis. I kraft af at sprogbrug opfattes som en social praksis, medfører det, at sprogbrug ikke ses som en individuel handling. I stedet fungerer det i et samspil med andre sociale praksisser, og den er derfor underlagt strukturer fra den sociale orden(Fairclough.2008.17). Den diskursive praksis agerer derfor ikke i et vakuum, hvor alt er muligt, og alt kan siges. I stedet sameksisterer den med allerede vedtagne praksisser, som den diskursive praksis er nødt til at reproducere – til en hvis grad – for at give mening.

"There are structural constraints on this process (at producere tekst) – for instance grammar of a language makes some combinations and orderings of grammatical forms possible but not others." (Fairclough.2003.22)

I tilfældet ML, er der som ordet indikerer, en praksis for forståelsen af mangfoldighed. Det vil sige, hvorledes de sociale forhold har udviklet sig i forhold til mangfoldighed, og hvordan det har konstrueret betydningen af ordet mangfoldighed. Derudover er der en ledelsespraksis, som blandt andet består i nogle socialt konstruerede regler for, hvordan ledere bedst muligt leder og motiverer deres medarbejdere. Gennem en kobling af disse to begreber skabes et rum for begrebet ML.

I kraft af det dialektiske forhold mellem sprogbrug og omverdenen, er sprogbrug på en og samme tid en konstituering af virkeligheden som den optræder i en given kontekst, og et middel til at ændre i forståelsen af virkeligheden. Det vil sige, at der inden for denne praksis er bestemte regler for, hvad der kan accepteres som meningsfuldt i forbindelse med ML. Dette kan dog som sagt tidligere udvikles og ændres ved hjælp af kreativ sprogbrug (Fairclough.2008.35). Dette er muligt, når der i den diskursive praksis inddrages diskurser fra andre områder. Herigenem skabes nye perspektiver, hvorfra et begreb kan meningsgives (Fairclough.2008,21). Hvis man skal bruge grammatikken og

⁵ Afsnit 3.1

sproget som eksempel, ses det hvordan inddragelse af engelske ord i det danske sprog er med til at forandre den sproglige praksis i Danmark.

3.2.4 Magt og dominans

I den diskursive praksis er der en række diskurser, som kæmper om at give mening til begrebet. Det vil sige, at ML italesættes fra en række forskellige perspektiver. Enhver konstruktion af virkeligheden inden for en diskursiv praksis vil altid repræsentere en diskurs. Ud fra det perspektiv, som er i diskursen, konstrueres en bestemt mening. Det er disse konstruktioner af virkeligheden, der kæmper om at dominere i den diskursive praksis (Fairclough.2008,46).

Mikset af perspektiver betegnes af Fairclough som en diskursorden. Der eksisterer således i denne forstand en diskursorden i businessverdenen, når de promoverer ML, hvor forskellige diskurser kæmper for at give mening, og således optræder i forskellige dominanspositioner.

Dominans opnås bedst ved opbygningen af alliance, som kan bidrage til opretholdelsen eller omstruktureringen af eksisterende dominansforhold (Fairclough.2008,52; Jørgensen.1999,88). I tekster kommer sådanne dominansforhold ofte til udtryk i *common sense*, det vil sige argumenter, som ikke skal bakes op af en form for bevis, men accepteres ud fra ideen om at "sådan er det bare" (Fairclough.2008,48). Derfor kan det i KDA ofte være givet at foretage lingvistiske analyser, som skal afdække, hvad der tages for givet, for på den måde at få et større indblik i de dominansrelationer, der eksisterer i en diskursorden.

3.2.5 Interdiskursivitet

Det dialektiske forhold mellem sprogbrug og et socialt område betyder, at et begreb som ML kan ændres ved hjælp af sprogbrug. Ifølge Fairclough er det aldrig muligt at begynde forfra og sige noget som aldrig er blevet sagt før. Når betydninger ændres skyldes det i stedet, at der inden for et specifikt område trækkes på diskurser og genrer fra andre diskursordener. Dette kalder Fairclough for intertekstuelle og interdiskursive elementer. Her vil der dog ikke skelnes mellem de to, og betegnelsen interdiskursiv er den eneste, der vil blive brugt:

"The concept of intertextuality sees texts historically as transforming the past (...) into the present. This may happen in relatively conventional and normative ways: discourse types

tend to turn particular ways of drawing upon conventions and texts into routines, and to naturalize them. However this may happen creatively, with new configurations of elements of orders of discourse, and new modes of manifest intertextuality."

(Fairclough.1992.85)

For eksempel kan man argumentere for at sundhedsdiskursen i Danmark har ændret sig fra at være et spørgsmål om folks ve og vel til rent faktisk at være et samfundsansvar, blandt andet i kraft af, at der er blevet italesat diskurser fra en samfundsøkonomisk social orden. Man kan også argumentere for, at nyhedsdiskursen er blevet forandret gennem en aktiv inddragelse af underholdningsgenren, som på den måde har gjort forskellige emner mindre intellektuelle og har fået en bredere appell.

3.3 Tre trin

Disse aspekter føjes sammen til en analysemodel i tre trin. Et trin er forbeholdt analysen af den sociale praksis, et andet trin er analysen af teksterne. Det sidste trin er den diskursive praksis, som så at sige forbinder de to andre dele. Her er det muligt at analysere produktions- og konsumptionsforhold samt specifikke dele diskursordenen, for at se hvilke andre diskursordener der trækkes på, herunder hvilke genrer (Ibid.233).

I dette speciale vil niveauerne være repræsenteret på følgende måde:

Niveauet for social praksis vil være repræsenteret i form af en analyse af den historiske formning af ML. Udover den begrundelse der allerede er givet, vil historien også give et indblik i de forskelle, der har været i udviklingen af ML i henholdsvis USA og Danmark. På den måde inddrages en decideret ikke diskursiv praksis i analysen, som vil kunne give den ekstra dimension til diskursanalysen udover tekstanalysen.

Tekstanalyserne vil blive foretaget på de artikler, som blev introduceret i afsnit 2.1. Disse anses for at være karakteristiske for den medievirkelighed, der eksisterer i de to landes forretningsverden.

Fairclough introducerer en række forskellige tekstlingvistiske analyseredskaber. Her vil analysen dog udelukkende fokuseres omkring argumenterne og deres opbygning, samt polyfoni analyser, for at få adgang til påstande der italesættes implicit. Ad den vej vil det være muligt at undersøge dominansforholdene diskurserne imellem. Teorien bag disse elementer bliver præsenteret i afsnit 3.5.

Analysen af den diskursive praksis vil søge at skabe en hybrid mellem den historiske formning af begrebet og den tekstuelle fremstilling. Derfor vil den samtidig fungere som en konklusion på

diskursanalyserne for de to lande. Her vil det også blive fremhævet, hvilke interdiskursive elementer der reproduceres fra den historiske formning i artiklerne.

Fairclough starter i flere af sine eksempler med at analysere den diskursive praksis efterfulgt af de tekstuelle analyser, og afslutter med den sociale praksis. Han tilskriver årsagen til denne rækkefølge at være hans fokus på forandringsprocessen. Han skriver dog også, at det er muligt at afvige fra denne rækkefølge afhængig af det formål, der styrer ens analyse (Fairclough.1992.231). I dette speciale er det komparative element også en del af analysen. Derfor forekommer det naturligt at begynde med den sociale praksis, da det vil give et grundlæggende indblik i ML og dets opståen, samtidig med at det giver et indblik i forskellene mellem de to lande. Herefter kommer de tekstuelle analyser, for til sidst at sammenføre de to i den diskursive praksis, som altså også bliver en konklusion på diskursanalyserne.

Efterfølgende vil diskursanalysens resultater blive sammenlignet med virksomhedernes hjemmesider, for at vurdere om virksomhederne i deres italesættelser er underlagt de samme mønstre, som optræder i samfundsdiskursen.

3.4 Diskurserne

Som tidligere nævnt vil analysen af diskursen om ML i artiklerne ske på baggrund af de diskurser som Betina W. Rennison har identificeret i bogen *Kampen om integrationen* (Rennison.2009). Hun har i sin omfattende undersøgelse, der ligger til grund for bogen, identificeret otte forskellige diskurser. For at afgrænse de forskellige diskurser fra hinanden har Rennison brugt forskellige kriterier. I nærværende gennemgang, har jeg ud over at introducere de enkelte diskurser, valgt at inddrage rationalet.

Rationalet er det perspektiv der anlægges i forhold til ML og behovet for det i forretningsverden:

Rettighedsdiskursen

Rationalet for denne diskurs er retligt. Det er hvert enkelt menneskes ret at have et job på lige vilkår med alle andre. Derfor appelleres der ofte til at rekruttering og personalepleje sker i henhold til objektive regelsæt, love og konventioner om individuelle menneskerettigheder, der alle sætter normative kriterier for opnåelsen af lighed og retfærdighed på arbejdsmarkedet (Ibid,43). Det er ofte et opstillet mål, at virksomheder skal have en personalesammensætning, der afspejler samfundet.

Rummelighedsdiskursen

Rationalet for denne diskurs er ansvar. I denne diskurs fremhæves Virksomhedens sociale ansvar (CSR) ofte som incitament. Virksomheden arbejder for et mangfoldigt personale hovedsageligt for at løfte et ansvar i forhold til et samfundsproblem, som i dette tilfælde er integration (Ibid,61). Idealet for diskursen er et samfund med plads til alle uanset forskelle. Det handler derfor mere om accept af og rummelighed overfor forskelligheder, end det handler om decideret udnyttelse af forskelligheder (Ibid).

Markedsdiskurs

I denne diskurs handler det udelukkende om forretningsmæssige argumenter. Ræsonnementet bag ML er altså at forbedre forudsætningerne for forretningen. Mangfoldigheden bliver derfor et behov, der skal opfyldes for at opnå forretningsmæssige fordele. (Ibid,69) Rationalet for diskursen er økonomisk. Arbejdskraften skal anvendes økonomisk effektivt, og i kraft af at mangfoldighed kan bidrage til dette, bliver ML en nødvendighed (Ibid,71). En mangfoldig arbejdsstyrke med forskelligartet viden, lyder det, kan give en bedre forståelse for forskellige kundebehov og kendskab til forskellige markeder (Ibid,73) og en bedre kontakt til forskellige minoritetsgrupper i samfundet (Ibid,75).

Innovationsdiskurs

I denne diskurs anses innovation og fornyelse for at være en vej til vækst og velstand. Dette opnås gennem mangfoldighed, hvilket gør ML vigtigt for virksomheden (Ibid,107). Forskellige meninger og forskellige indgange til problemstillinger fører ofte til nye løsninger. I en mangfoldig medarbejderstab ”... skabes en kreativ arbejdskultur og en innovativ organisation.” (Ibid,110). Rationalet for denne diskurs er viden. Behovet for mangfoldighed og ML består i at udnytte den kraft, der ligger i mikset af forskellig viden.

Etnocentrisk diskurs

I denne diskurs vurderes mangfoldighed ud fra en normativ ide om, hvad der er typisk i en given kultur. Det mangfoldige består i alt det der adskiller sig fra denne typiskhed. På den måde privilegeres majoriteten (Ibid,121). Rationalet fastslås til at være moral. Det vil sige, at mangfoldighed kun opnås i det omfang, de enkelte repræsentanter kan leve op til det moralske kodeks, der eksisterer i virksomheden. Der eksisterer en modvilje imod det fremmede og den kultur det repræsenterer. I

Danmark vil denne diskurs typisk blive repræsenteret i den nyere tids integrationsdebat (Ibid,123). Lighed opfattes her som enshed.

Multikulturel diskurs

Her anerkendes forskelligheder. Der argumenteres for, at lighed bedst opnås, såfremt der er plads og frihed til forskellighed(Ibid,160). Her opstilles der ikke nogen tilpasningskrav, men snarere sikres folks ret til forskellighed (Ibid,161). Der skal bygges bro mellem kulturelle forskelle og uenighed bør betragtes som konstruktiv. Rationalet for denne diskurs er etik. Her handler ML om at anerkende forskelligheden, hvilket kun sker gennem dialog. Denne dialog vil i sidste ende være til gavn for alle, da det skaber nye muligheder for problemløsning (Ibid,169).

Rennison anfører yderligere to diskurser. En kompetencediskurs, hvor rationalet er uddannelse. Det uudnyttede potentiale, som ligger hos minoriteterne, skal frem gennem en udvikling af deres kompetencer (Ibid.82). Den sidste diskurs er Empowermentdiskursen, som har et frihedsrationale. Her skal den enkelte have frihed til at skabe sin egen identitet og således ikke lægges i en forudkonstrueret kasse. Disse to diskurser vil dog ikke indgå i analysen, da de ikke falder i øjnene (ibid.193).

3.5 Redskaber til tekstanalyse

Fairclough bruger selv en række forskellige lingvistiske værktøjer uden dog at specificere, om der er nogen, der er absolut nødvendige. I henhold til problemformuleringen, hvor det er i promoveringen af ML, der er central, er det argumenterne, der skal analyseres. Derfor vil fokus først og fremmest være rettet mod en argumentanalyse. Det vil her være muligt at se, om nogle diskurser er en del af argumenter for andre diskurser og på den måde underlagt dominans fra dem. Samtidig vil det også være muligt at se, hvor meget opbakning de forskellige diskurser har brug for, og derved få fastlagt karakteren af *common sense*.

3.5.1 Toulmins argumentmodel

Til at analysere argumenterne i artiklerne vil Toulmins klassiske argumentmodel være det grundlæggende redskab. Til at illustrere de forskellige elementer vil et enkelt argument blive præsenteret i dets forskellige dele. Det er taget fra konteksten, men er ikke citeret direkte fra nogen af artiklerne.

Ifølge Toulmin består et argument af mindst tre dele. En *påstand* (*P*), et *belæg* (*B*) og en *hjemmel* (*H*). Disse tre elementer er grundlæggende for Toulmins argumentmodel, og de vil altid være til stede enten eksplisit eller implicit i et argument. *P* er det synspunkt eller den holdning, der udsiges. *B* fungerer som det fundament, hvorfra *P* er skabt. *H* fungerer som en slags bro mellem de to andre (Jørgensen.2008,18).

Påstanden kan ofte identificeres ved at placere ”derfor” foran udsagnet (Jørgensen.2008,20).

P: Mangfoldighed i medarbejderstabens skaber mere innovation.

B er en form for fakta, der ligger til grund for *P*. *B* kommer ofte eksplisit til udtryk i tilfælde, hvor *P* ikke er alment anerkendt. Det eksplisitte *belæg* kan derfor ofte være et udtryk for, at *P* er blevet udfordret på sin gyldighed (Toulmin.2003.90). *B* vil typisk være mere acceptabelt for modtageren end *P* (Jørgensen.2008.18). Det kan ofte identificeres ved at tilføje ”fordi” foran udsagnet.

Ovenstående påstand, har således brug for et belæg, for at denne skal kunne accepteres som argument.

B: En videnskabelig undersøgelse viser, at virksomheder, som har en mangfoldig medarbejderstab, er næsten dobbelt så innovative som andre virksomheder.

Det er nu klart, at *P* har et fundament. *H* består af generelle regler eller principper som forklarer, hvordan man kan udlede *P* ud af *B* (Toulmin.2003,91). *H* kan ofte identificeres ved at tilføje ”eftersom” foran udsagnet (Jørgesen.2008,20).

H: Undersøgelser fra FI viser sandheden.

På den måde har man nu præsenteret et gyldigt argument. Det kan anføres, at jo mere modtagere er villige til at acceptere *P*, des mere implicitte kan de andre elementer være (Ibid.21). I ovenstående eksempel er brugen af undersøgelser, som belæg for påstande almindeligt anerkendt. Derfor kan hjemlen i et argument som dette, såfremt der er tillid til den, der har forestået undersøgelsen, være implicit. *H* er oftere implicit end *B*, og *B* er oftere implicit end *P*, der så godt som altid er til stede eksplisit (Ibid.19).

Der eksisterer yderligere tre elementer, som dog ikke er obligatoriske (Jørgensen.2008,27). Disse er *styrkemarkør* (*S*), *gendrivelse* (*G*) og *rygdækning*. Af dem vil kun de to første indgå i analysen.

Ifølge Toulmin er *hjemler* ikke en entydig størrelse. De er forskellige fra hinanden og kan påvirke, med hvilken sikkerhed man kan udlede *P* af *B* (Toulmin.2003,93). I eksemplet fra før kunne man forestille sig, enten at FI's undersøgelse ikke er tilstrækkelig omfattende til, at dens konklusion er fuldstændig sikker, eller at konklusionen i undersøgelsen kun er én ud af flere mulige. Det vil medføre, at påstanden kun vil være en mulighed. I sådanne tilfælde er det nødvendigt at indsætte styrkemarkører.

P: Mangfoldighed i medarbejderstabens kan skabe mere innovation.

S: Kan

S tilkendegiver med andre ord, i hvor høj grad afsenderen er villig til at stå inde for rigtigheden af *P* (Jørgensen.2008,27). *S* vil derfor bidrage til, at *P* bliver modaliseret, enten gennem tilføjelse af et modalverbum, som det er vist ovenfor, eller ved at tilføje adverbier som 'muligvis', 'nødvendigvis' etc. *G* uddyber det forbehold, som er blevet indikeret af *S*. Her er det muligt at indføje eventuelle forbehold eller undtagelser, der måtte ligge i *B* (Jørgensen.2008,27).

G: Hvis virksomheden arbejder aktivt med den iboende mangfoldighed.

Argumenter i en tekst er normalt ikke enkeltstående og simple som i ovenstående eksempel. I stedet indgår de ofte i hierarkier, hvor belægget i ovenstående argument i sig selv er en påstand, og derfor skal analyseres separat, men stadig forstås som del af det ovenstående argument (Jørgensen.2008,30). Dette vil forekomme flere gange i nærværende analyse.

3.5.2 Polyfoni

For at få et klart billede af de eksisterende diskurser på området, artiklerne repræsenterer, er det nødvendigt også at have blik for eventuelle implicitte repræsentationer. En måde at få de implicitte italesættelser frem i lyset er ved at analysere den sproglige polyfoni i artiklerne.

I denne sammenhæng forstår sproglig polyfoni som udsagn, hvor mere end et synspunkt kommer til udtryk. Her bliver det, der ikke er umiddelbart tilstede interessant for analysen (Fløttum.2009,270, Nølke.1989.14). I teorien om sproglig polyfoni opregnes fire enheder, som alle er en del af teksten:

- Taleren – den ansvarlige for udsagnet/synspunktet.
- Synspunkterne – som alle kommer til udtryk i talerens udsagn.

- Diskursindivider, som kan være taleren i teksten, modtageren, eller en tredje person eller gruppe.
- De relationer som eksisterer mellem synspunkterne og diskursindividerne. Et diskursindivid kan tilskrives ansvar eller ikke-ansvar for et synspunkt. (Fløttum.2009.272, Nølke.1989.15)

Gennem polyfonien kan man som afsender tage andre synspunkter med i sin argumentation og på den måde vise, at man er opmærksom på andre synspunkter, som er repræsenteret i diskursen.

(Fløttum.2009.271) Analysen af polyfonien gør det nemlig muligt at indfange flerstemmighed, når flere synspunkter kan lokaliseres. Denne flerstemmighed kan ofte findes i adverbialer, pronominer og nægtelser (Larsen.2007.150). I denne sammenhæng vil fokus være på nægtelsen "ikke". Netop nægtelsen er valgt, da det giver mulighed for at analysere de synspunkter og diskurser, som ikke er en del af det, som taleren ønsker at promovere. For at vise hvordan sproglig polyfoni kan komme til udtryk gennem nægtelsen *ikke* vil et eksempel nu blive gennemgået.

Udsagn: Mangfoldighed skal ikke handle om at tilpasse forskelligheden til den eksisterende kultur.

Der er to synspunkter her. Et, der giver udtryk for, at mangfoldighed skal handle om at tilpasse mangfoldighed til en eksisterende kultur, og et, der giver udtryk for, at det ikke skal handle om det. Det sidstnævnte synspunkt er det som afsenderen står inde for, mens det første kan tilskrives enten modtageren eller den fremmede. (Fløttum.2009.272) Begge synspunkter må dog tilskrives en rolle inden for området, da taleren i sin formulering indikerer, at der eksisterer et synspunkt, som han taler imod.

3.6 Sammenfatning

Den diskursanalytiske metode, der ligger til grund for dette speciale, tager udgangspunkt i socialkonstruktionismen. Derfor er den virkelighed, som analyseres, blot en konstrueret virkelighed repræsenteret af de valgte artikler. De konklusioner, der måtte fremkomme, er afhængige af og et resultat af den konstruktion af virkeligheden, som er til stede og de analytiske redskaber, der tages i brug. De vil således ikke kunne påkalde sig universel gyldighed. Derfor skal specialet forstås ud fra den konstruktion af virkeligheden, der skabes. En virkelighed, hvor forskelle og krav om repræsentativitet falder i baggrunden til fordel for, ligheder og generelle mønstre i det foreliggende materiale.

Der eksisterer tre niveauer i KDA. Et socialt område, bestående i forskellige meningsgivende praksisser, herunder en diskursiv. Her er det muligt at inddrage analyser i ikke diskursive elementer i sin analyse. I

dette speciale vil den historiske formning af ML i de to lande blive analyseret. Der er også et tekstniveau, hvor decidederede tekstanalyser af nutidige avisartikler vil blive foretaget. Det sidste niveau betegnes som diskursiv praksis. I dette speciale vil dette niveau blive brugt til at sammenkoble de to andre niveauer, og det fører til en samlet analyse i de to lande.

3. Mangfoldighedsledelses tilblivelse

3.1 Mangfoldighedsledelse i dag

ML er en strategi, der har til hensigt at udnytte menneskelig mangfoldighed i virksomheden, så det udfoldes til virksomhedens fordel. Modsat positiv særbehandling, som er et værktøj, der udelukkende har fokus på lovgivning og skal sikre diverse sociale grupper plads på arbejdsmarkedet, så definerer Taylor Cox ML som en proces, der skal udnytte det enkelte menneskes unikhed i samspil med andre, så virksomheden kan opnå bedre resultater (Cox.1997.17). Gennem mangfoldighed i arbejdsstyrken er det muligt at opnå forbedret markedskendskab, problemløsning fra teams og øget kreativitet og innovation.(Cox.1997) Det er dog noget, der kræver en engageret indsats og en åbenhed overfor forandring, ellers kan resultatet hurtigt blive negativt. Netop derfor anses ML for at være passende for nutidens virksomheder sammenlignet med positiv særbehandling.

Dette afsnit har til formål at afdække hvordan ML er blevet til i henholdsvis den amerikanske og danske kontekst.

3.2 USA

3.2.1 Den amerikanske befolknings sammensætning og kultur

Siden sin oprettelse i 1783, har USA's befolkning været heterogen. Dette skyldes en meget stor indvandring fra flere forskellige dele af verdenen gennem hele landets historie. I dag kan man opdele den amerikanske befolkning i mindst fem grupper (Sanders.2006.3):

- Hvide amerikanere
- Afroamerikanere
- Indfødte amerikanere
- Latinamerikanere
- Asiatiske amerikanere

Det er også denne opdeling man finder når den amerikanske befolkning bliver opgjort statistisk efter race. I 2008 udgjorde hvide amerikanere 75 % mens resten er fordelt på de fire andre kategorier (US Census.2008).

Denne opdeling afspejles også i mange amerikaneres identitetsfølelse. Ifølge Hagedorn-Rasmussen & Kamp har mangfoldigheden i befolkningen medført en form for bindestregidentitet, hvor der eksisterer flere slags amerikanere. Forskelligheden er en del af den offentlige diskussion, og tilmed blevet institutionaliseret, blandt andet i kraft af forskellige foreninger, der varetager specielle grupperingers interesser. (Hagedorn-Rasmussen.2003.83) Det er legitimt og anses tilmed for at kunne bidrage dynamisk til helheden at understrege sin forskellighed og tilmed organisere sig efter den – også indenfor virksomhederne (Hagedorn-Rasmussen.2003,80).

4.2.2 Den lovmaessige fundering

Historien viser, at love og juridiske aspekter har spillet en vigtig rolle i udviklingen af ML i USA. Ifølge Justesen er USA et af de lande, der mest målrettet har brugt aktive foranstaltninger for at sikre lighed på arbejdsmarkedet (Justesen.2005.111). Derudover har man haft tradition for mange sagsanlæg, hvilket også i tidligere undersøgelser har vist at påvirke virksomheder til at opfylde den lovgivning, der eksisterer (Hagedorn-Rasmussen.2003,86).

På trods af der længe har eksisteret love om antidiskrimination og ligestilling, er der ikke nogen sammenhængende mangfoldighedslovgivning, der direkte regulerer arbejdet med mangfoldighed. I stedet har det været forskellige tiltag fra forskellige regeringers side, som virksomheder skulle forholde sig til gennem tiden.

4.2.3 Positiv særbehandling og Mangfoldighedsledelse

De europæiske immigranter, der kom til Nordamerika, kom fra en kultur, der økonomisk, teknologisk og politisk var mere udviklet. Det medførte, at der var en følelse af, at man som europæisk immigrant var overlegen i forhold til andre befolkningsgrupper i landet (Sanders.2006.3). Det medførte en betragtelig undertrykkelse på baggrund af oprindelse, hvor specielt amerikanerne med europæiske rødder har anset sig selv for at være de sande amerikanere (Hagedorn-Rasmussen.2003,82). Denne undertrykkelse, som fandt sted stort set over det hele i det amerikanske samfund og medførte en kraftig marginalisering af specielt afroamerikanere, har præget USA næsten lige siden (Ibid, 74).

De første skridt mod det, der i dag betegnes som positiv særbehandling, som har været en forløber til ML, kom som en reaktion på undertrykkelsen mod specielt afro-amerikanere i 1950'erne (Kelly.1998.963). Borgerrettighedsbevægelsen havde vind i seglene i USA i denne periode, og ifølge Kelly & Dobbin affødte det centrale tiltag fra regeringens side. I løbet af 1960'erne blev flere offentlige arbejdspladser og samarbejdspartnere ansporet til at tage skridt imod positiv særbehandling fra regeringens side gennem Executive Orders⁶, derudover blev Civil Rights Act 1964 og mere specifikt artikel VII vedtaget. Den ulovliggjorde diskrimination på baggrund af blandt andet race, og sørgete for oprettelsen af Equal Employment Opportunity Commision⁷ (EEOC), som skulle tilse udviklingen i antidiskrimination (Ibid.963).

Det var dog først i løbet af 1970'erne, at tiltagene begyndte at have en effekt. Det skyldtes i høj grad, at diskrimination blev defineret tydeligt, og op mod 80 % af virksomhederne nu skulle rapportere om deres skridt mod positiv særbehandling og væk fra diskrimination. I 1972 blev Equal Employment Opportunity Act vedtaget. Med den var det nu muligt for kommissionen og borgere at rejse sager mod arbejdsgivere i forbindelse med diskrimination (Ibid,964). Dette medførte, at langt flere arbejdsgivere nu oprettede afdelinger til at tage sig af positiv særbehandling og sørge for, man overholdt gældende lovgivning (Ibid,965), hvilket også skete som resultat af, at man fra virksomhederne side var usikre på, hvordan man bedst muligt kunne overholde lovgivningen (Justesen.2005,120).

I 1980'erne og 1990'erne blev der skåret kraftigt ned på midlerne til EEOC, og positiv særbehandling blev ikke værdsat i samme omfang som tidligere fra regeringens side (Kelly.1998,967). Minoriteterne var nu kommet på arbejdsmarkedet, og behovet for den påtvungne særbehandling var derfor ikke det samme (Ibid,971). I 1990 skrev T Roosevelt Thomas⁸ tilmed, at der var brug for en ny tilgang til mangfoldigheden, da tiden var løbet fra positiv særbehandling. Problemet var nu ikke at få mangfoldighed i medarbejderstabben, men snarere at udnytte denne mangfoldighed, som en forretningsmæssig fordel (Thomas.1990,108).

Til trods for at der blev slækket på de lovmaessige krav, fastholdt mange arbejdsgivere de programmer, de havde indført, da fokus på positiv særbehandling var størst. I 1987 udkom *Workforce 2000*⁹. Rapporten forudsagde, at hvide mænd, som hidtil havde været den mest dominerende

⁶ Juridisk påbud udstedt af præsidenten

⁷ Kommissionen forlige adgang til jobs

⁸ en af pionererne inden for ML

⁹ En rapport der i 1987, forudsagde hvordan arbejdstyrken i USA ville være sammensat i 2000.

befolkningsgruppe på arbejdsmarkedet i USA, ville være i mindretal i år 2000 (Kelly.974, Jakobs.2001.58). Det var en medvirkende årsag til, at der fra arbejdsgivernes side fortsat blev arbejdet med mangfoldighed. Nu var det ikke kun fordi, man skulle leve op til specielle mål og love, men også fordi man nu mente, det kunne give en strategisk fordel ikke mindst i kraft af den demografiske udvikling (Ibid, 973).

Thomas & Ely opstillede i 1996 tre paradigmer, som beskriver den udvikling USA gennemgik, som samtidig karakteriserer forskellige tilgange til mangfoldighed i virksomheder. Det første kaldte de *Diskrimination & Fairness Paradigmet*¹⁰, mens det andet fik titlen *Adgang & legitimitet paradigm*¹¹ (Thomas & Ely.1996.80). Det tredje paradigme beskriver den nye udvikling, som tog fart i 1990'erne. Thomas og Ely kaldte dette paradigme for *Tage ved lære & effektivitet paradigm*¹². De tre paradigmer viser, hvordan man gik fra et fokus på antidiskrimination til en periode, hvor overholdelse af love og den lige adgang til arbejdsmarkedet var i fokus. Herefter handlede det nu om ikke bare at være farveblind i forhold til rekruttering af nye medarbejdere, men også at integrere, bevare og tilmed værdsætte medarbejdernes forskelligheder (Ibid, 86).

Kendetegnende for det seneste paradigmeskift blev ideen om *The Business Case*. I 1997 skriver Robinson og Dechant, at der er et behov for at blive konstrueret en *Business Case* for mangfoldighed, så man kunne udnytte mangfoldigheden (Robinson.1997.21). I stedet for kortsigtede rekrutteringsprojekter var det nødvendigt med en forpligtende indsats, som skulle gøres til en del af virksomhedens generelle strategi.(Ibid.22) Ved at prioritere mangfoldighed på den måde mente man, at det var muligt at opnå forskellige fordele, som bedre adgang til talent og tilmed øget vækst (Ibid.26). Herved kunne man matche virksomhedernes fokus på bundlinjen. Omkring årtusindeskiftet blev det i finansmagasinet Fortune tilmed påvist en sammenhæng mellem det at være god til at integrere forskellighed og virksomhedens bundlinje. (Jakobs.2001.27) Yderligere forskning påviste ydermere en positiv indvirkning på problemløsning og kreativitet (Cox.1997).

Det har ført til, at ML i dag bliver domineret af cost-benefit-analyser snarere end overholdelsen af rettigheder og lovgivning (Justesen.2005,122), som Thomas og Ely's paradigmer også indikerer.

¹⁰ The discrimination & fairness paradigm

¹¹ The access & legitimacy paradigm

¹² The learning & effectiveness paradigm

4.2.4 Afrunding

USA er et multikulturelt samfund, og er på mange måder bevidst og indforstået med dette. Det har indflydelse på amerikanernes identitet og selvforståelse. ML er udsprunget af den historiske diskrimination, der længe var dominerende i det amerikanske samfund. Samtidig har de mange målrettede initiativer mod større lighed medført, at virksomheder hurtigt fik fokus på at rekruttere mangfoldigt, blandt andet for at undgå sagsanlæg. Det ændrede fokus fra regeringens side i 1980'erne og 1990'erne var sammen med Workforce 2000 en af årsagerne til en ny udvikling, hvilket siden har medført, at det var muligt at bruge forretningsmæssige argumenter. Dette har medført, at virksomheder nu kan finde hjemmel i forskellig forskning i erhvervslivet snarere end lovgivning, når de skal retfærdiggøre deres arbejde med mangfoldighed.

4.3 Danmark

4.3.1 Befolkningsmæssig sammensætning og kultur i Danmark

Indtil 1960'erne var den danske befolkning forholdsvis homogen. Men i løbet af 1960'erne startede en massiv indvandring, som betød, at befolkningsmæssigen blev mere heterogen (Rasmussen.2008, 127). I dag kan statistikker over befolkningsmæssigen efter race i Danmark overordnet deles op i følgende grupper:

- Danske statsborgere
- Danske statsborgere med indvanderoprindelse (indvandrere)
- Danske statsborgere som er efterkommere af borgere med indvanderoprindelse (efterkommere)
- Udenlandske statsborgere

Ifølge Danmarks Statistik udgør indvandrere og efterkommere af indvandrere i 2009 cirka 9,5 % af den danske befolkning. Dette omfatter både danske og udenlandske statsborgere (Danmarks Statistik).

4.3.2 Lighedsprincip

Ifølge Boxenbaum har der i Danmark længe eksisteret et demokratisk lighedsprincip på alle niveauer i det danske samfund (Boxenbaum.2006.942). Her forventes det for det meste, at fremmede elementer blev assimileret i samfundet, således at de passer ind.

Differentiated treatment of individuals easily met with suspicion that democracy was being undermined in the name of capitalism. (Boxenbaum.2006,942)

4.3.3 Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse

Som nævnt var den danske befolkning indtil et godt stykke op i 1960'erne en homogen befolkning (Rasmussen.2008,127; Risberg.2008,429). Indvandring af et betydeligt omfang er således et forholdsvis nyt fænomen(Rasmussen.2001.37). Og selvom man næppe allerede nu kan kalde Danmark for et multietnisk samfund på linje med USA, fastslår Kornø Rasmussen i 2000, at vi er godt på vej (Rasmussen.2000.19). Derfor er historien om ML i Danmark også betragtelig kortere end den, der er blevet gennemgået for USA.

I løbet af 1960'erne og 1970'erne begyndte man at hente arbejdskraft udefra. De såkaldte gæstearbejdere blev hentet over grænsen fra Tyrkiet, Jugoslavien og Pakistan, og skulle hjælpe et trængt arbejdsmarked (Rasmussen.2008,129). På trods af at de fleste af dem kun skulle blive her nogle få år, blev mange af dem hængende med deres familier. Der blev dog ikke gjort nogen indsats for at integrere disse arbejdere, som derfor fik det svært i det danske samfund. I løbet af 1980'erne tager indvandringen for alvor fat, nu er det også flygtninge, der kommer til Danmark i håb om et bedre liv. Folk kommer nu også fra Mellemøsten, Afrika og Sydamerika. Da indvandringen hovedsagelig består af mennesker i den fødedygtige alder, sætter det hurtigt sit islæt på befolkningen. Indvandringen er fortsat stigende i 1990'erne, hvilket resulterer i at hver 20. Borger i Danmark har udenlandsk statsborgerskab (Ibid, 139). Dertil kommer, at flere indvandrere nu også får dansk statsborgerskab (Ibid,140).

Denne massive indvandring var Danmark ikke i stand til at integrere, da man ikke, som de traditionelle kolonimagter, havde haft tradition for at tackle sådan en udfordring (Ibid,140). Dette betød at arbejdsløsheden blandt indvandrere var betragtelig højere end hos den "danske" del af befolkningen (Ibid,141).

Det er derfor også i slutningen 1990'erne, hvor problemet bliver rigtig tydeligt, at man første gang hører om ML i Danmark. Ifølge Hagedorn-Rasmussen & Kamp bringes den i første omgang på banen på grund af en fremtidig mangel på arbejdskraft (Hagedorn-Rasmussen.2003,20). På daværende tidspunkt er lovgivningen omkring diskrimination ikke særlig stærk i Danmark. I 1996 bliver den første lov om

forbud mod diskrimination indført, men ML bliver taget ind som en ny retning og et frisk pust indenfor ledelsesteori. Det bliver derfor ikke funderet i forhold til love(Nour.2005,84).

Ifølge Boxenbaum blev konceptet, som var hentet fra en amerikansk kontekst, mødt med en vis skepsis, da det skulle inkorporeres og regulere det danske arbejdsmarked. ML som koncept og dets oprindelige udgangspunkt i positiv særbehandling stred imod et centralt princip i det danske samfund, nemlig lighedsprincippet (Boxenbaum.2006.942).

Dette lighedsprincip stod samtidig i vejen for flere grupper blandt indvanderne, eftersom de ikke kunne indgå på samme vilkår, på grund af eksempelvis sproglige kompetencer og religion. Der var derfor et behov for, at man fandt en måde at tilpasse ML til den danske kontekst, så man kunne udnytte den stigende gruppe af mulig arbejdskraft.

For at få den nødvendige opbakning bag ML, var det nødvendigt, at lighedsprincippet blev indarbejdet i konceptet samtidig med, at man fremhævede forretningsmæssige fordele, som var kernen i ML (Boxenbaum.2006,944). Derfor valgte man at frame konceptet som social ansvarlighed, som allerede var et kendt forretningsmæssigt koncept i Danmark. På den måde fik man lavet en hybrid, som gjorde, at ML i sin danske form pludselig gav mening for dem, som sad på pengepungen (Boxenbaum.2006,946). Dette ses eksempelvis i den danske litteratur om emnet, hvor social ansvarlighed, ifølge Risberg & Søderberg, vægtes langt højere end det er tilfældet i USA (Risberg.2008,432).

Lighedsprincippets indvirkning på ML afspejles tilmed af en undersøgelse foretaget af Risberg & Søderberg i 2004. Den viser, at mange virksomheder ikke har deciderede mangfoldighedspolitikker, men i stedet søger at ansætte "den bedste til jobbet". Af dem som arbejdede med mangfoldighed var de to dominerende diskurser, udover den amerikanske "the Business Case", begge funderet i social ansvarlighed og lighed for alle (Ibid,433). Hagedorn-Rasmussen & Kamp peger i deres undersøgelse desuden på, at mangfoldigheden er stigende på danske arbejdspladser, men at normerne og rutinerne forbliver de samme (Hagedorn-Rasmussen.2003,26), hvilket betyder at den sociale ansvarlighed spiller en central rolle.

4.3.4 Afrunding

Mangfoldighed og ML er en forholdsvis ny størrelse i Danmark. Den danske befolkning var fuldstændig

homogen indtil 1960'erne og først i løbet af 1990'erne blev der indført decideret lovgivning mod forskelsbehandling. Opdelingen af befolkningen i statistikkerne indikerer også, at der eksisterer en klar profil af en "dansker", da de kan adskilles fra danskere med indvandrerbaggrund. Eftersom ML kom fra en fremmed kontekst, var det ikke muligt at adoptere konceptet uden ændringer. ML blev ikke formet ud fra lovgivning, men i stedet så den passede til det danske lighedsprincip. Derfor blev ML i første omgang ikke relateret direkte til rettigheder, men snarere med fokus på virksomheders sociale ansvar. På den måde kunne det eksistere uden at komme på tværs af det danske lighedsprincip.

4.4 Sammenligning

De to lande har en meget forskellig historie i forhold til mangfoldighed på arbejdsmarkedet. Derfor har ML også fået forskellige udtryk i de to lande. I USA er det udsprunget fra positiv særbehandling, som siden er gået hen har udviklet sig til ML. Her er der kommet utrolig meget fokus på forretningsmæssige incitamenter til at beskæftige sig med ML. Her spiller den amerikanske legalisme også en rolle, da det kan blive en bekostelig affære at få en sag på halsen, hvis man ikke lever op til lovmæssige krav. I Danmark derimod er hele udgangspunktet omkring positiv særbehandling tilsyneladende blevet omformet til i stedet at handle om social ansvarlighed. Det skyldes hovedsageligt, at decideret positiv særbehandling oprindeligt stred imod grundlæggende danske lighedsprincipper.

Helt grundlæggende kan det også konstateres, at der er en stor forskel på, hvordan mangfoldigheden i befolkningen er funderet. I USA har den længe været en del af amerikanernes bevidsthed, og er sågar blevet dyrket og næsten fremelsket. Til forskel fra Danmark er selv de "mest amerikanske" amerikanere udstyret med en oprindelsesidentitet. I Danmark er der et skel mellem danskere med dansk oprindelse og med indvanderoprindelse, og forskellighed er ikke noget, der bliver dyrket tilnærmelsesvis som i USA.

4.5 delkonklusion

Det er vigtigt at holde sig for øje at ML blev opfundet og udviklet i USA på baggrund af nogle specifikke samfundsmæssige udfordringer, mens man i Danmark har taget en fremmed pakke, som skulle tilpasses for at kunne passe til de danske udfordringer. Derfor er det naturligt at udviklingen har været forskellig. Det har betydet, at man i Danmark ikke har haft de samme erfaringer med *the Business Case*, som man har haft i USA. Dertil kommer, at ML's udspring i positiv særbehandling ikke har passet ind, og derfor har ML ikke bare kunne accepteres som en hel pakke, hvorfor man i stedet har fokuseret på virksomhedens sociale ansvar i Danmark.

5. Tekstanalyser

I dette afsnit vil artiklerne blive analyseret. Dette vil som sagt ske med fokus på argumenter og polyfoniske udsagn. Eftersom det er promoveringen af ML, der analyseres, er den implicitte og grundlæggende påstand fælles for alle artikler. Nemlig at ML er godt for virksomheder. Derfor er det de påstande, der bruges som belæg herefter, som er interessante for analysen.

5.1 USA

I fem af artiklerne er det virksomheder og nonprofitorganisationer, der interviewes om deres arbejde med ML. Forskellige konsulenter, beretter om deres erfaringer med ML, og hvad det bringer til en virksomhed i forbindelse med arbejde i teams og innovation i 4 artikler. Herudover trækkes der i flere af artiklerne også på forskning eller forskeres viden. I en enkel artikel berettes der også om en kongres for virksomhedsledere, og i en enkel artikel udtales topfolk fra en menneskerettighedsorganisation sig om en specifik virksomheds mangfoldighedspolitik.

5.1.1 Argumentanalyser

Eksempler fra alle artikler findes i bilag 1.

5.1.1.1 Påstande

I alle artiklerne er det markedsdiskursen, der bruges som belæg for at promovere ML. Artikel 1 er et fint eksempel på, hvordan det forløber. Følgende citat kommer fra artikel 1: "*Diversity leads to better results, and for many businesses it also means a better bottom line.*" Dette efterfølges af: "*Workplace diversity is among the most important predictors of sales revenue, customer numbers and profitability, according to a study by sociologist Cedric Herring (...)*" Herefter forklares det mere detaljeret, hvad undersøgelsen har vist: "*(...)companies reporting the highest levels of racial diversity brought in nearly 15 times more sales revenue (...)*" Argumentet om, at mangfoldighed fører til en bedre bundlinje, bakkes op således:

P: Mangfoldighed fører til bedre resultater og bedre bundlinje.

B: Mangfoldighed medfører 15 gange så gode salgsindtægter.

H: Øgede salgsindtægter fører til bedre bundlinje.

Igen kan belægget indføjes i et underargument:

P: Mangfoldighed medfører 15 gange så gode salgsindtægter.

B: Det siger en sociologs publicerede undersøgelse.

H: Hvis denne undersøgelse siger det, er det sandt.

Samlet set kan man konstatere, at alle underargumenter holdes inden for markedsdiskursen og det økonomiske rationale.

Det samme billede viser sig faktisk i samtlige artikler undtagen 4, 5, 10 og 11. I artikel 8 fremfører en underdirektør i et ejendomsmæglerfirma følgende synspunkt som værende grundlæggende for virksomhedens mangfoldighedsarbejde: *"At the end of the day, diversity and inclusion help (a company's) bottom line."*

Her er det økonomiske hovedårsagen til arbejdet med mangfoldighed. Senere udtaler samme underdirektør, at det er vigtigt, at ejendomsmæglere forstår deres lokalsamfunds kulturer. Hun fastslår blandt andet: *"Some retailers miss out on understanding the culture and really miss the economics of that area."*

Argumentet er som følger:

P: I sidste ende bidrager mangfoldighed positivt til virksomheders bundlinjer.

Det, der fungerer som belæg er her:

B: Mangfoldighed hjælper med at forstå vores lokalsamfunds kultur bedre.

Hjemlen er på sin vis eksplisit i dette tilfælde, men formuleres her med omvendt fortegn:

H: Når man forstår sit lokalsamfunds kultur bedre får man bedre fat i de økonomiske muligheder der er til stede.

Igen bliver argumenterne i markedsdiskursen. I dette tilfælde er det markedsdiskursens ide om en bedre forståelse af forskellige kulturer og kundegrupper, der bliver italesat.

I artikel 9 er det nonprofitorganisationer, der fremhæver økonomisk betinget argumenter for at arbejde med mangfoldighed, og i artikel 7, hvor det er mangfoldighedens positive indvirkning på rekrutteringsudfordringen og forståelsen af forskellige kulturer, der bliver fremhævet. Det bakker op om hovedpåstanden, om at mangfoldighed er uvurderlig. Blandt andet i følgende citater:

"Understanding the values and practices of different ethnic groups helps us retain clients and gain new clients,"

I ovenstående citat er argumentet som følger:

- P: Mangfoldighed er uvurderligt for os.
- B: Mangfoldighed hjælper os til at fastholde kunder og erhverve nye kunder.
- H: At fastholde gamle kunder og erhverve nye kunder er uvurderligt for os.

I de fire undtagelser er det stadig markedsdiskursen, der inddrages som grundlæggende årsag. Men som belæg inddrages i stedet en anden diskurs.

I artikel 10 promoveres mangfoldighed, da det kan føre til en forbedret konkurrenceevne. Belægget for påstanden findes dog i innovationsdiskursen.

"Appreciating one another's differences (...), can translate into truth-discovering and real competitive advantage."

"The practical advantage of diversity boils down to this: A group of people with different perspectives usually makes better decisions and finds more creative solutions than those who have largely similar views, backgrounds and skill sets."

Herved bliver argumentet:

- P: Mangfoldighed kan føre til en reel konkurrencefordel¹³.

Belægget er altså her vidensbetinget og dermed fra innovationsdiskursen, når mangfoldighedens evne til at skabe kreative løsninger fremhæves som den reelle fordel:

- B: Mangfoldighed medfører mere kreative løsninger på udfordringer.
- H: Kreative løsninger giver konkurrencemæssig fordel.

Påstanden fra innovationsdiskursen har ikke selv noget eksplisit belæg. Derfor ligner det, at synspunkter fra innovationsdiskursen ikke umiddelbart er kontroversielle.

¹³ Styrkemarkøren 'kan' bliver analyseret i afsnit 5.1.1.2

I artikel 3 forekommer først et andet argument: "It is the firm's practical goal to reflect the community in which its staff lives and serves." Dette indikerer umiddelbart, at det vigtigste argument for dette advokatfirma stammer fra rettighedsdiskursen. Dog kommer det frem senere i artiklen, at konklusionen på det, advokatfirmaet har opnået gennem sin indsats har betalt sig. Mangfoldighed anses som givtigt fordi: "*different people bring different perspectives to discussions.*" . Da ledere ifølge artiklen ønsker at vide, om der er noget værdi i at arbejde med ML, uddybes dette på baggrund af en undersøgelse: "*(...) the mere presence of social diversity makes people with independent points of view more willing to voice those points of view (...)*"

Det henvises til et økonomiske rationale, om at virksomheder ønsker at vide, om der reelt er noget af værdi at hente fra mangfoldighed. Innovationsdiskursens vidensrationale og ideen om, at forskellige ideer og perspektiver vil medføre øget kreativitet og innovation, er her belæg for påstanden. Selvom der henvises til en undersøgelse, er det dog ikke for at bevise om mangfoldighed leder til innovation, men i stedet hvordan det reelt sker.

Samme mønster ses i artikel 5, hvor en grundlæggende årsag til, at man skal arbejde med mangfoldighed er, at det både kan føre til nye ideer og mulighed for at nå nye kundegrupper. Synspunktet fra innovationsdiskursen inkluderes her i belægget, og placeres sammen med belæg fra markedsdiskursen, her i form af, at mangfoldighed vil bringe ny kunder til virksomheder.

Mønstret ses i store træk gentaget i artikel 11. Her inddrages innovationsdiskursen tilmed på trods af, at man allerede har fundet belæg for synspunkterne inden for markedsdiskursen. En årsag til dette kan muligvis findes i det faktum, at artiklen har fokus på innovation og kilder til innovation. Derfor er det måske ikke så underligt at innovationsdiskursen også inddrages. Her fremsættes et synspunkt fra innovationsdiskursen uden noget synligt belæg udover en yderligere påstand. I artikel 12 ses både et argument fra markedsdiskursen, men også et fra rettighedsdiskursen, som fremføres af menneskerettighedsfolk

5.1.1.2 Styrkemarkører og gendrivelse

Brugen af styrkemarkører medfører næsten automatisk, at gendrivelse bliver del af argumentet. Dette kan betyde, at yderligere synspunkter inddrages i argumentationen.

Fire eksempler på brug af styrkemarkør er fundet i artiklerne.

I artikel 5, hvor følgende påstand kan udledes:

P: Mangfoldighed kan føre til øget værdi på mange områder.

Her skal man bemærke styrkemarkøren *kan*, der her indikerer et vist forbehold for den udsagte påstands gyldighed. I dette tilfælde er påstanden kun gyldig under visse omstændigheder. Hvis man gransker den indledende del af artiklen finder man følgende formulering:

"Diversity is a goal most businesses acknowledge as the right thing to do, but many fail to achieve. Perhaps, experts say, that is because most fail to see diversity as a strategy, rather than a social issue."

Senere fremhæves det også:

"It's also important to integrate them into the workplace, experts say, by making sure you have benefits and programs in place to accommodate all types of workers."

Første formulering opstiller altså et scenerie, hvor førstnævnte påstand er ugyldig:

G: Opnås ikke, hvis mangfoldighed kun er et socialt spørgsmål.

Her tages der afstand fra rummelighedsdiskursen og dens ide om, at mangfoldighed blot skal være en del af virksomheder, fordi de skal tage del i sociale udfordringer i samfundet. Den anden formulering opstiller et forhold, som skal være opfyldt for, at påstanden er gyldig:

G: opnås hvis frynsegoder og programmer er indrettet så de passer til alle typer af mennesker.

Det ligner et synspunkt fra den multikulturelle diskurs, hvor man netop skal sørge for at bevare forskellene blandt medarbejderne. Den multikulturelle diskurs er her en forudsætning for argumentet fra markedsdiskursen. I artikel 9 opnås positive effekter fra ML ikke, hvis det kun er noget man gør en gang om året. Dette kunne både komme fra rummeligheds- og rettighedsdiskursen.

I artikel 10 og 11 bruges gendrivelsen også. I artikel 10 er det den multikulturelle diskurs der italesættes som en forudsætning for påstanden¹⁴:

P: Mangfoldighed kan føre til en betragtelig konkurrencefordel.

Senere står der:

¹⁴ Citat side 35

"When team members with divergent points of view cannot openly and passionately advocate their positions, the team will not be able to properly understand and incorporate those ideas into a final decision."

Således fremstår gendrivelsen som følger:

G: Folk skal have plads og mulighed for at kunne give udtryk for deres forskellige synspunkter.

Gendrivelsen ligner igen meget et synspunkt fra den multikulturelle diskurs, hvor der skal gives plads til forskelligheden og den skal bevares. I artikel 11 er følgende udsagn:

"If your workforce mirrors the diverse demographics and cultural aspect of your customers, you are bound to have a better understanding of your audience. (...) If all you are doing is counting heads, (...) you have not gained a thing."

Her opstilles et scenarie, hvor man ikke vil kunne opnå nogen fordele:

P: Mangfoldighed vil medføre bedre forståelse af dit marked.

Undtagelsen er:

G: Med mindre du kun tæller hoveder.

Her anses et for stort fokus på overholdelse af regler, hvilket er et perspektiv fra rettighedsdiskursen, for at stå i vejen for forretningsfordelene.

5.1.1.3 Opsamling

Markedsdiskursen bliver brugt som den centrale diskurs i promoveringen af ML. I flere tilfælde er det endda tilstrækkeligt at holde sig til den, også når man ønsker at finde belæg i de mere generelle påstande. I enkelte tilfælde bliver innovationsdiskursen brugt som belæg for synspunkter fra markedsdiskursen. Dog koges det ofte ned til formuleringer om, at mangfoldighed i grupper vil medføre forskellige input, som i sidste ende vil føre til bedre løsninger. Mangfoldighed forbindes kun direkte til innovation i et enkelt tilfælde i de artikler, hvor der henvises til elementer, der kunne komme fra innovationsdiskursen. Dette tilfælde kommer fra en artikel, der har til formål at fremhæve innovation, som et ønskeligt element for virksomheder. Selv den artikel formår at finde belæg for sine påstande i markedsdiskursen. Herudover er det på intet tidspunkt fundet nødvendigt at eksplisitere

belæggene for påstande fra innovationsdiskursen i form af deciderede beviser. Derfor må man antage, at man i forretningsverdenen er bekendt med sammenhængen.

Analysen viser også, at yderligere diskurser optræder i artiklerne, når der i argumenterne tages forbehold for påstandes gyldighed. Her inkluderes styrkemarkører og gendrivelse i argumenterne. Der er ikke overvældende mange eksempler på brugen af styrkemarkører. Når der tages forbehold, optræder den multikulturelle diskurs som en forudsætning, mens rummelighedsdiskursen og rettighedsdiskursen italesættes som utilstrækkelige i opnåelsen af de mål, der anses for at være mulige gennem ML.

5.1.2 Polyfoni

En analyse af polyfonien afslører, at der i flere af artiklerne implicit bliver italesat synspunkter fra nogle af diskurserne.

I artikel 9 forekommer følgende formulering:

"Inclusiveness is more than a matter of fairness for Denver's nonprofit groups."

En simpel omskrivning af citatet tydeliggør pointen:

"Inclusiveness is not just a matter of fairness for Denver's nonprofit groups."

Inclusiveness oversættes i denne sammenhæng med 'plads til mangfoldighed' og altså ikke som 'rummelighed' som sådan. Følgende to udsagn er altså til stede:

- 1: Plads til mangfoldighed handler kun om retfærdighed.
- 2: Plads til mangfoldighed handler ikke kun om retfærdighed.

Her bliver synspunktet om retfærdighed, altså med et retligt rationale, italesat. Her ses rettighedsdiskursen som utilstrækkeligt. I artiklen understreges tilstedeværelsen desuden af, at rettighedsdiskursen anses for at være en typisk holdning samfundet:

"The effort goes well beyond the typical goal of trying to boost numbers of under-represented groups on the board and employee rosters of nonprofits."

I flere andre artikler kommer lignende polyfoniske udsagn. I artikel 2 findes følgende citat:

"There's definitely a positive business case to be made for diversity, not just that this is the right thing to do."

Det fremgår, at en holdning om at man skal arbejde med ML, blot fordi det er det rigtige at gøre, nok eksisterer, men ikke er tilstrækkelig for at opnå forretningsfordelene ved ML. Det overordnede perspektiv er økonomisk og derfor fra markedsdiskursen. Det fremgår dog ikke tydeligt, om man med *det rigtige at gøre* italesætter et rettelig rationale fra rettighedsdiskursen, eller om det handler om virksomhedens sociale ansvar, hvilket er fra rummelighedsdiskursen. Uanset hvad anses synspunktet i denne sammenhæng for at være utilstrækkeligt, når man advokerer for synspunktet fra markedsdiskursen.

I artikel 5 fremgår det, at det ikke er nok at have en mangfoldig medarbejderstab, men at mangfoldigheden skal inkorporeres centralt i virksomheden for at være af værdi i virksomheden. Det giver følgende to synspunkter:

- 1: En mangfoldig arbejdsplass er nok.
- 2: Det er ikke nok at have en mangfoldig arbejdsplass.

Igen anses synspunktet for utilstrækkeligt, men det er her heller ikke helt tydeligt, om det er ansvarligheden eller rettigheden, der hentydes til.

Også i artikel 6 og 8 ses det samme billede, hvor det heller ikke er helt tydeligt hvilken af de to diskurser, der italesættes, fordi det ikke er en holdning der italesættes eksplisit.

5.1.2.1 Opsamling

I analysen af den sproglige polyfoni danner der sig et mønster. Flere gange bliver synspunkter, som i principippet både kunne høre under rettighedsdiskursen og rummelighedsdiskursen, italesat implicit, som i analysen af styrkemarkører og gendrivelser er det svært at fastslå, hvilken diskurs der inddrages. Samtidig er det tydeligt, at synspunkter fra denne diskurs ikke er tilstrækkelige for den måde, som man gerne vil arbejde med og italesætte mangfoldighed på. De gange hvor disse diskurser italesættes, er det uden, at nogen tilskrives holdningen. I stedet præsenteres de i dette tilfælde implicit i kraft af polyfonien. Dette står i umiddelbar kontrast til synspunkter fra markedsdiskursen, som stort set hver gang tilskrives forskellige eksperter eller erhvervsfolk med erfaringer på området.

5.1.3 Samlet tekstanalyse USA

Der er en udbredt tilstedeværelse af synspunkter fra markedsdiskursen i artiklerne. I stort set alle artiklerne er det synspunkter herfra, der bruges som centrale årsager til at promovere ML. At diskursen er dominerende, eller i hvert fald kæmper for at opnå dominans, understreges af, at selv når belæg fra markedsdiskursen skal bakkes op eksplisit, så sker det ofte med nye påstande fra markedsdiskursen.

Selvom markedsdiskursen ofte optræder alene, er der også tilfælde, hvor innovationsdiskursen bliver inkluderet. De gange det sker, optræder synspunkterne som belæg for påstande fra markedsdiskursen. Dog er det ikke altid åbenlyst, at det er innovationsdiskursen, som italesættes. Det skyldes, at der ikke optræder noget tydeligt belæg for disse påstande, og man ser ikke nogen forklaring på sammenhængen mellem innovation og mangfoldighed for eksempel via videnskabelige undersøgelser. Der bruges således ikke tid på at konstituere en vidensbase for diskursen i form af videnskabelighed.

Påstande fra markedsdiskursen italesættes flere gange uden forbehold for deres gyldighed. Det indikerer en stor sikkerhed på påstandens rigtighed. I enkelte tilfælde ser man dog forbehold. De gange det sker, inddrages rettigheds-, rummelighedsdiskursen og den multikulturelle diskurs. Alle er de umiddelbart en del af diskursen og det kan fastslås, at de to første ikke fremhæves for det positive. De afvises dog ikke, men anses i stedet som værende for snævre, hvis man vil opnå ambitionerne og målene fra markedsdiskursen. Derfor er det ikke nok kun at fokusere på mål herfra. Den multikulturelle derimod fremsættes som nødvendig.

Mønstret, hvor bestemte diskurser italesættes som utilstrækkelige, underbygges også i polyfonianalysen. Her tales der imod en umiddelbart eksisterende holdning om, at det modsatte skulle være tilfældet. Da der ikke er nogen der tager holdningen på sig, er det ikke tydeligt, om der er tale om perspektiver fra rettigheds- eller rummelighedsdiskursen. En enkel gang fremgår det dog, at det er rettighedsdiskursen, der tales imod. Derfor kunne det antages også at være tilfældet i de andre eksempler.

Alt i alt indgår der altså en række forskellige diskurser i den sociale orden i USA. På trods af at det hovedsageligt er synspunkter fra markedsdiskursen, der anses for at skulle være de grundlæggende årsager til, at man burde arbejde med en mangfoldig medarbejderstab, viser argumentanalysen,

hvordan andre diskurser også er en del af ordenen og dermed en nødvendig del af argumenterne i artiklerne.

5.2 Danmark

Fire af artiklerne er forfattet eller medforfattet af virksomhedsledere, og yderligere en artikel bliver en virksomhedsleder interviewet. Forskere og konsulenter enten fortæller eller skriver i over halvdelen af artiklerne. Derudover indgår også artikler, der er skrevet af journalister, som inddrager forskellig ekstern viden enten i form af forskning eller andre ekspertudtalelser. En enkel artikel er en oversat artikel skrevet af en amerikansk journalist. Her indgår også konkrete eksempler.

En ting, der er karakteristisk for artiklerne, er at hovedparten af dem refererer i større eller mindre grad til videnskabelige undersøgelser.

5.2.1 Argumentanalyse

Det vil løbende fremgå, hvilke diskurser, der indgår i artiklerne.

5.2.1.1 Påstande

Til at bakke op om den grundlæggende påstand, om at ML er en god ting, ser man i alle artiklerne påstande fra markedsdiskursen. I artikel 3, 4 og 7 er det kun markedsdiskursen, som bliver brugt som belæg for promoveringen af ML, også i underargumenter.

I artikel 7 står der til at begynde med:

"(...) ISS har det rendyrkede formål at tjene penge. Men for at leve op til dette formål i det danske datterselskab er det bundet sammen med klare mål for mangfoldighed(...)."

Artiklen rundes af med følgende:

"Vi arbejder i øjeblikket på at finde en metode, hvor vi kan føre eksakt bevis for, hvordan vores bundlinje påvirkes af mangfoldigheden, indtil da arbejder vi efter den tese, at der er en klar sammenhæng."

Her er argumentet for at arbejde med mangfoldighed tydeligvis økonomisk betinget, altså fra markedsdiskursen. Belægget er følgende:

"det er en meget stor udfordring for danske ledere at rekruttere medarbejdere, mens nydanske ledere ingen problemer har, fordi de er i stand til at dykke ned i den skjulte reserve af arbejdskraft,"

Den grundlæggende påstand, der ligger til grund for promoveringen af ML, er, at det giver mulighed for at tjene penge. Man ønsker at finde belæg fra videnskaben. Da dette ikke umiddelbart er muligt knytter man påstanden til antagelsen fra markedsdiskursen:

B: Gennem mangfoldighed har vi mulighed for at løse problemer med at rekruttere nye medarbejdere.

H: Så længe vi kan rekruttere har vi mulighed for at tjene penge.

I artikel 4 anses mangfoldighed for at være en konkurrencefordel, da man herigennem kan få kontakt med nye segmenter. Eksempelvis fremhæver en ekspert, at en virksomhed bør stille sig selv en række spørgsmål som: *"Hvilke befolkningsgrupper servicerer vi ikke på nuværende tidspunkt? Hvordan kan vi bruge vores interne mangfoldighed til at nå dem?"* I disse spørgsmål ligger altså en forestilling om, at man kan nå nye målgrupper gennem en mangfoldig medarbejderstab.

I resten af artiklerne hentes påstandene på samme måde fra markedsdiskursen. Her findes der dog belæg i andre diskurser.

I artikel 1 findes følgende påstand: *"Mangfoldighed kan betale sig og påvirker virksomhedernes bundlinje positivt."* hvilket er en italesættelse af markedsdiskursen. Inden påstanden er følgende formuleret:

"Den globale konkurrence stiller store krav til virksomhedernes omstillingsevne og innovationsevne. En omfattende undersøgelse fra Forsknings og Innovationsstyrelsen viste sidste år, at virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative."

Ud fra denne formulering må man antage, at der er en sammenhæng mellem den globale konkurrence og virksomhedens bundlinje. Det sker ud fra den betragtning, at den globale konkurrence opstilles som levevilkår for virksomheder. Derfor vil evnen til at tilpasse sig vilkårene have en indvirkning på en virksomheds bundlinje. Herved bliver argumentet:

- P: Mangfoldighed kan betale sig og påvirker virksomhedernes bundlinje positivt.
- B: Virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative.
- H: Mangfoldighed gør, at man kan tilpasse sig vilkårene og derved påvirke sin bundlinje positivt.

Her inddrages innovationsdiskursen tydeligvis som belæg for markedsdiskursen.

I artikel 9 er der også et argument fra markedsdiskursen, om mangfoldighed er godt for forretningen. Senere forklares det, at virksomheder, der tør at tænke nyt, har bedre muligheder for at skabe deres egne markeder. Der henvises så til undersøgelsen fra FI, som viser sammenhængen mellem innovation og mangfoldighed.

Her fremsættes der en påstand, der lettere omformuleret lyder:

- P: Mangfoldighed skaber fordele i forhold til konkurrenter.

Belægget hentes fra innovationsdiskursen:

- B: Mangfoldighed giver mere innovation.

Hjemlen er her eksplisit:

- H: Innovation giver konkurrencefordele.

I artikel 6 indleder man med synspunkter fra innovationsdiskursen: "*(...) ideer og innovation i virksomheder blomstrer bedst, når forskellige hoveder sættes sammen.*" Senere fremgår det dog at markedsdiskursen er mere central:

"En omfattende nordisk analyse har vist, at mangfoldighed er en god forretning. Tallene fra Rådet for Teknologi og Innovation (FI) viser, at de virksomheder, der er mest mangfoldige med hensyn til køn, etnicitet og uddannelse, er omkring dobbelt så gode til at forny sig i forhold til andre virksomheder. Derfor kan det være en god ide at sammensætte sin medarbejderstab med forskellige typer af mennesker."

Markedsdiskursen bliver fremsat, som den centrale påstand, hvorefter innovationsdiskursen bliver inddraget som belæg.

Mønstret er generelt det samme i artikel 2, 5, 8, 10, 11 og 12. Det er markedsdiskursen, man trækker på som den grundlæggende årsag til at promovere ML, hvorefter innovationsdiskursen bruges som belæg for dette. I artikel 12 har man endda økonomisk forskning til at bakke op om markedsdiskursen, men alligevel inddrages innovationsdiskursen.

Som citaterne viser, henvises der til undersøgelser, som efter sigende har påvist en positiv sammenhæng mellem mangfoldighed og innovation. I artikel 1¹⁵ er der ikke skrevet noget om undersøgelsens detaljer eller institutionens troværdighed. En analyse af argumentet vil derfor se ud som følger:

P: Virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative.

B: En omfattende undersøgelse fra FI fra sidste år (2007) viste dette.

Man må udlede hjemlen på egen hånd, og den synes at være:

H: Hvis en undersøgelse fra FI viser det, er det rigtigt.

Den implicitte hjemmel kunne indikere, at belægget normalvis ikke bliver udfordret, og at undersøgelser bærer stor vægt som bevis.

Argumentet for innovationsdiskursen i artikel 2 er næsten identisk bygget op. Følgende citat ligger til grund for argumentanalysen:

"Det er tidligere dokumenteret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen, at virksomheder præget af mangfoldighed og tværfaglighed blandt medarbejderne har 150 % større succes med at udvikle nye produkter... etnisk mangfoldighed forøger oddsene (for virksomhedernes innovation) med en faktor på 1,3."

Her bliver *common sense*-antagelsen om at FIs undersøgelse fortæller sandheden, understreget yderligere af, at der introduceres et faktor-tal fra undersøgelsen, uden at det bliver forklaret. Man formodes altså at acceptere, at det er et validt argument. I artiklerne 5, 6 og 9-12 er billedet det samme. Påstande fra innovationsdiskursen finder deres belæg i videnskabelige undersøgelser.

¹⁵ Se citat side 43.

Artikel 8 adskiller sig en smule. Man argumenterer for at mangfoldighed kan fører til fordele for virksomheden, da det hjælper på innovationsevnen, men i stedet for det argument for innovationsdiskursen som ses i den andre artikler, optræder der et separat argument. Der står:

"Den bedste vej til innovation er at udnytte forskellighed. Gode ideer opstår på tværs af tankesæt, vaner og tradition. (...) vore medlemsundersøgelser peger på, at danske ledere ikke tager højde for mangfoldigheden og derfor går glip af et oplagt potentiale for innovation og udvikling."

Her er påstanden:

P: Danske ledere går glip af et oplagt potentiale for innovation og udvikling.

Belægget, der ligger til grund for denne påstand er så:

B: Danske ledere tager ikke højde for mangfoldigheden.

Hjemlen, der forbinder de to elementer, er:

H: Den bedste vej til innovation er at udnytte mangfoldighed.

Her bliver innovationsdiskursen placeret som hjemmel i stedet for påstand. På den måde fremstår det altså som en generel sandhed, der her kan forbinde påstande og belæg. Det udtrykkes også i følgende citat:

"Det tyder på, at danske virksomheder sjældent ser mangfoldighedsledelse som noget, der skal have en særlig plads. (...) Vi mener, man på den måde risikerer, at uudnyttede muligheder for innovation og udvikling går tabt."

Det er altså et faktum, som det ikke er nødvendigt at argumentere for.

Til forskel fra de andre artikler er afsendernes ord altså tilstrækkeligt. Det er folk fra Center for Ledelse, der har skrevet artiklen, og de behøver ikke det samme belæg som i de andre artikler.

5.2.1.2 Styrkemarkører og gendrivelse

Efter en gennemgang af argumenterne i artiklerne er der seks tilfælde, hvor brugen af styrkemarkør falder i øjnene. Dette skyldes, at styrkemarkøren medfører, at yderligere diskurser bliver inddraget som gendrivelse.

I artikel 2 findes følgende formulering: "*Øget innovation, mere kreativitet (...). Dette er nogle af de positive effekter, som mangfoldighed på arbejdspladsen kan føre med sig.*" En analyse af den påstand, som hører under innovationsdiskursen, ser ud som følger:

P: Mangfoldighed kan føre til øget innovation og mere kreativitet.

I påstanden er der indføjet styrkemarkøren "kan". Det medfører, at påstanden ikke er en nødvendig følge af argumentets belæg. Der kan således tilføjes undtagelser, hvor påstanden ikke er gældende. I denne artikel forklares følgende som en nødvendighed: "*Endelig skal man ændre virksomhedens rutiner og praksisser og aktivt bruge mangfoldigheden.*" Dette kan læses som en gendrivelse:

G: Det opnås kun, hvis man ændrer virksomhedens rutiner og praksisser og aktivt bruger mangfoldigheden.

Her lægges der op til, at forskelligheden bevares, da det er i forskelligheden, gevinsterne ligger. Der trækkes altså på den multikulturelle diskurs. Her udtrykker den, påstanden kun er gyldig i tilfælde, hvor gendrivelsen er gældende. Dette samme ses i artikel 5.

I artikel 8 er der også en styrkemarkør i en påstand: "*.. kan mangfoldighed udfolde sig til virksomhedens fordel.*" Dette kan dog ifølge artiklen kun opnås, hvis man sætter rammerne tydeligt. Dette uddybes senere på følgende måde:

"Alle medarbejderne i virksomheden skal bidrage på baggrund af netop deres særige fundament, så deres unikke kompetencer kan indgå i et samspil. Der er det, der skaber nye ideer og fremmer innovationen."

Argumentet vil se ud som følger:

P: Mangfoldighed kan udvikle sig til virksomhedens fordel.

G: Kun hvis alle medarbejdere bidrager med deres særige fundament, så deres unikke kompetencer kan indgå i et samspil.

Her bliver et perspektiv fra den multikulturelle diskurs om bevarelse af forskelligheden brugt som en forudsætning for, at påstanden fra markedsdiskursen kan blive gyldig.

I artikel 10 findes yderligere en styrkemarkør i påstanden:

P: mangfoldighed kan indeholde meget værdifuldt for virksomhederne.

Det fremgår allerede indledningsvis, at ML som politisk korrekthed ikke er tilstrækkeligt:

"Mangfoldighedsledelse er ikke kun et spørgsmål om at opføre sig politisk korrekt(...)". Begrebet politisk korrekthed kan henvise til synspunkter fra rummelighedsdiskursen og dens fokus på ansvarlighed. Men her kan det også henvise til rettighedsdiskursen og dens synspunkter om, at man skal leve op til lovgivning og repræsentere befolkningens forskellighed. Uanset hvilken diskurs der henvises til i argumentet, så er det et udtryk, for at synspunktet ikke er foreneligt med markedsdiskursens synspunkter og rationaler. I funktionen som gendrivelse viser det altså, at i tilfælde hvor mangfoldighed kun handler om CSR eller at leve op til regler og normer, så er påstanden fra markedsdiskursen ikke gyldig. Senere fremhæves det, at mangfoldighedsinitiativer kun lykkes: *"hvis mangfoldigheden for alvor rodfæstes og bliver en integreret del af hverdagen."* Det indikerer, at den multikulturelle diskurs' synspunkt altså er en forudsætning for, at markedsdiskursen påstande kan realiseres.

I artikel 4 optræder der to gendrivelser, en fra rummeligheds- eller rettighedsdiskursen og en fra den multikulturelle diskurs. Begge disse følger samme mønster som allerede er vist.

5.2.1.3 Opsamling

Markedsdiskursen er den diskurs, der først bliver trukket på, når promoveringen af ML skal bakes op.

Dog sker det sjældent uden, at det er nødvendigt at inddrage innovationsdiskursen som belæg.

Udsagnene herfra optræder stort set hver gang med henvisning til undersøgelser og analyser.

Inddragelsen af innovationsdiskursen og undersøgelserne indikerer, at markedsdiskursen stadig kæmper for at overbevise. Men da det ikke er muligt at finde tilfredsstillende bevis i markedsdiskursen, må innovationsdiskursen inddrages. Her er det muligt at påvise påstandene videnskabeligt.

Videnskabelighed har altså helt generelt stor gyldighed, da det ikke findes nødvendigt at introducere nogle detaljer omkring undersøgelserne andet end deres konklusioner. Det er værd at pointere, at en af de artikler som ikke trækker på innovationsdiskursen, er skrevet af en amerikaner. Derfor kunne den repræsentere måden ML ønskes promoveret på i fremtiden.

I forbindelse med brugen af styrkemarkører og gendrivelser optræder udsagn, der er fra rummeligheds- eller rettighedsdiskursen. Det er ikke muligt at fastslå hvilken. I kraft af deres

italesættelser som gendrivelser, fremstår disse udsagn som stående i vejen for, at virksomheder kan få økonomisk gevinst ud af deres mangfoldighed. Ved samtidig at indføje markedsdiskursens økonomiske rationale som dominerende fremstår rummeligheds- eller rettighedsdiskursen utilstrækkelig, uden at den dog forkastes. Den multikulturelle diskurs er også repræsenteret i Danmark. Den er dog i højere grad en del af det, man vil bevæge sig hen imod i forbindelse med den dominerende markedsdiskurs.

5.2.2 Polyfoni

Analysen af de polyfoniske udsagn fra artiklerne er med til at underbygge de tendenser, der kom frem i analysen af gendrivelserne.

I artikel 3 findes følgende udtalelse: *"Ledere og medarbejdere mener, at nydanskerne yder en god arbejdsindsats og er gode kolleger, og at det at ansætte nydanskere ikke giver anledning til problemer."*

Nægtelsen i dette stykke indikerer, at der her italesættes to synspunkter:

- 1: Det at ansætte nydanskere leder til problemer.
- 2: Det at ansætte nydanskere leder ikke til problemer.

Her tales der imod et synspunkt, om at etnisk mangfoldighed skulle lede til problemer. Det ligner noget fra den etnocentriske diskurs, hvor det fremmede leder til problemer, da der skal bruges ressourcer på at få de forskellige til at være ligesom resten. Den diskurs er altså en, der tales imod blandt andet gennem: *"(...) en holdningsændring, så flere virksomheder begynder at se fordele i at gøre deres arbejdsplads mere mangfoldig."* Samme polyfoni ses også i artikel 10 i formuleringen: *"Tallene viser, at man ikke skal se medarbejdernes forskellighed som et besvær, det er bedst at slippe af med."*

I artikel 10 ses også et eksempel på polyfoni: *"Mangfoldighed er ikke kun et spørgsmål om at opføre sig politisk korrekt (...)"* Her fremstilles følgende to synspunkter:

- 1: Mangfoldighed er kun et spørgsmål om at opføre sig politisk korrekt.
- 2: Mangfoldighed er ikke kun et spørgsmål om at opføre sig politisk korrekt.

Citatet er omtalt før¹⁶, og kan ikke umiddelbart placeres i en diskurs. Men formuleringen indikerer at synspunktet er utilstrækkeligt.

I artikel 12 ses samme billede:

"Mangfoldighedsledelse handler således ikke kun om at rekruttere nydanskere, kvinder, homoseksuelle, handicappede og andre minoritetsgrupper. Det handler om at se de forretningsmæssige rationaler og muligheder i forskellighed samt lede og geare virksomheden til forskellighed."

Her tages der afstand fra et eksisterende synspunkt om, at ML blot handler om at give plads til minoriteterne og give dem mulighed for at være med. Et synspunkt der nemt kunne passe ind i både rettighedsdiskursen og rummelighedsdiskursen.

Artikel 8 indeholder to eksempler på polyfoni. I begge tilfælde følges samme mønster som i de andre eksempler. Først er det rettigheds- eller rummelighedsdiskursen, der står for skud: *"Det handler ikke blot om, at de udenlandske medarbejdere skal føle sig tilpas, men at de skal bidrage aktivt til at fremme virksomhedens innovationsevne."* Siden er det den etnocentriske diskurs: *"Det sker ikke ved udelukkende at fokusere på disse medarbejdernes integration og indpasning i den eksisterende virksomhedskultur. Alle medarbejdere skal bidrage på baggrund af netop deres særlige fundament."* I begge tilfælde er det på bekostning af den multikulturelle diskurs.

5.2.2.1 Afrunding

Billedet fra gendrivelserne gentager sig i polyfonien. Synspunkter fra rettigheds- eller rummelighedsdiskursen er karakteriseret ved at være forbundet med mangler og utilstrækkelighed, når man diskuterer, hvordan man får noget givtigt ud af en mangfoldig medarbejderstab. Her tilføjes dog også den etnocentriske diskurs, som der tages afstand fra. Synspunkter fra disse diskurser er noget man ønsker at bevæge sig væk fra, eller i hvert fald ud over. Det er interessant at se, at disse diskurser hver gang optræder uden at nogen tilskrives holdningen, men i stedet præsenteres implicit i kraft af polyfonien.

5.2.3 Samlet tekstanalyse

Markedsdiskursen er den, der oftest italesættes i forbindelse med promoveringen af ML. Men der er

¹⁶ Side 52

dog noget, der tyder på, at den stadig kæmper for at dominere. Det er umiddelbart det, man kan læse ud af det faktum, at innovationsdiskursen igen og igen tages i brug som belæg for påstande herfra. Det antyder, at markedsdiskursen ikke endnu har opnået en status, der gør, at man kan italesætte og konstruere argumenter i denne diskurs, uden at skulle forklare sit belæg. Innovationsdiskursen bruges, som eksemplerne viser, til at bakke op om markedsdiskursen og til at forklare, hvorfor det er en god forretning. Dette indikerer, at der i Danmark fortsat er et behov for at retfærdiggøre markedsdiskursens argumenter. Dette kan skyldes, at synspunkterne ikke er tilstrækkeligt kendte og accepteret i Danmark, og det ikke er nok at bruge synspunkter fra denne diskurs i argumenterne, men at der er behov for at kunne bevise synspunkterne.

Manglen på direkte målbare resultater af økonomisk art, som kan vise en sammenhæng mellem mangfoldighed og virksomhedens bundlinje, har tilsyneladende medført, at man nu gennem innovationsdiskursen, som kan bidrage med videnskabelige resultater, har skabt et belæg. Det tyder altså på, at der i denne sammenhæng er et behov for målbarhed og videnskabelighed, hvilket indikerer at kendskabet og anerkendelsen af synspunkterne fra markeds- og innovationsdiskursen ikke er etableret endnu.

Den etnocentriske diskurs er i kraft af sin repræsentation også til stede i ordenen. Selvom den kun optræder nogle enkelte gange, må det antages, at når man er nødt til at tage afstand fra synspunkter herfra, i medier som kun skal promovere forretningsrelaterede emner, så har den en stærk position. Eftersom der ikke er nogen der påtager sig synspunkterne herfra, er det blot en diskurs som eksisterer og en man vil væk fra.

Samtidig er synspunkter fra rettigheds- eller rummelighedsdiskursen ikke tilstrækkelige i denne sammenhæng. Disse synspunkter er dog ikke deciderede uønskede, men snarere utilstrækkelige, hvorfor det er nødvendigt at åbne op for nye perspektiver. I kraft af måden italesættelserne af disse diskurser er konstrueret, er det dog noget man gerne vil væk fra i artiklerne. Den multikulturelle diskurs' perspektiver er derimod en forudsætning for markedsdiskursens påstande og derfor decideret ønskeværdige i forhold til perspektiverne fra markedsdiskursen.

I tekstanalyserne dannes et billede af diskursernes positioner i forhold til hinanden. Hvor markedsdiskursen gør brug af innovationsdiskursen for at få pointerne igennem. Det sker umiddelbart i et forsøg på at bevæge diskursen væk fra den etnocentriske diskurs og uddover rettigheds- eller rummelighedsdisursen.

5.3 Sammenligning

Der er flere ligheder mellem argumenterne i de to lande. Markedsdiskursen bliver i begge artikelsamlinger italesat som årsagen til, at man anbefaler at arbejde med ML. Alligevel synes der at være en forskel i den udstrækning, man kan italesætte diskursen. I begge lande ser man gentagne gange, hvordan det er nødvendigt at give belæg for sine påstande fra Markedsdiskursen. I USA kan dette gøres gennem forklarende påstande fra samme diskurs, mens det i Danmark er nødvendigt at inddrage en anden diskurs i belægget. Dette sker sandsynligvis, da det her er muligt at finde et videnskabeligt bevis, der åbenbart er behov for, når man italesætter diskursen. Dette øgede behov har medført, at innovationsdiskursen fremstår mere centralt i Danmark.

I de amerikanske artikler er der ikke det samme behov for videnskabelig belæg synligt til stede. I langt de fleste argumenter kan både påstande og belæg findes inden for markedsdiskursen. Belæggene er her også påstande, som det overordnet set ikke er nødvendigt at bække op videnskabeligt. Som en konsekvens af dette fremstår markedsdiskursen og dens økonomiske perspektiver i diskursen om ML som værende langt mere anerkendt og udbredt i USA. På den måde bliver selve brugen af innovationsdiskursen også forskellig i de to kontekster. Hvor det i den danske kontekst synes at være nødvendigt at finde videnskabeligt belæg for synspunkter fra innovationsdiskursen, er det i den amerikanske kontekst, de relativt få gange den inddrages, muligt at lade påstande stå alene.

En tydelig forskel i den overordnede brug af diskurser er, at man i den danske kontekst ser, at den etnocentriske diskurs umiddelbart er en del af ordenen, og er noget man i artiklerne forsøger at tale sig væk fra. Dette mønster ses slet ikke i de amerikanske artikler, hvilket indikerer, at denne diskurs ikke er til stede på samme måde som i Danmark.

Diskursens italesættelse i polyfonien i businessartikler indikerer, at det er holdninger, som eksisterer i forretningsverdenen i Danmark, og noget man skal kæmpe imod. Den etnocentriske diskurs har på den måde stadig en plads i diskursordenen, men det er noget, man forsøger at tage afstand fra til fordel for den multikulturelle diskurs, der ligesom i USA anses for at være en forudsætning. En forudsætning for man kan opnå de mål, som er grundlæggende for at arbejde med mangfoldighed, nemlig en bedre bundlinje og øget konkurrenceevne. På den måde fremstår den multikulturelle og markedsdiskursen mindre udfordret i USA end i Danmark.

I begge lande kan det konstateres, at visse perspektiver anses som værende utilstrækkelige, men ikke deciderede uønskede. I de amerikanske artikler forekommer både rummeligheds- og

rettighedsdiskursen tydeligt i den rolle en enkelt gang hver. Udover det er det dog ofte ikke helt tydeligt, i nogen af artikelsamlingerne, hvilken af de to diskurser, der trækkes på. Det skyldes, at de ikke præciseres nærmere. De to diskurser kan godt minde om hinanden, og det er derfor ikke entydigt hvilken diskurs, der er tale om. Uanset hvad optræder disse perspektiver i samme rolle i deres respektive diskursordener. De er ikke deciderede uønskede men heller ikke tilstrækkelige. De eksisterer altså som en dybtliggende diskurs i begge lande, da det her ikke er nødvendigt, at komme med noget belæg for påstandene endsige eksplícitere dem. På den måde fremstår de stærkt i de to diskursordener.

6.4 Delkonklusion

Generelt kan man ud fra de tekstnære analyser konstatere, at mønsteret i det to kontekster ligner hinanden på flere områder. Flere af diskurserne bruges på samme måde i argumenterne, og selv de diskurser, der italesættes implicit, er ofte de samme både i de amerikanske og de danske artikler. Alligevel viser analyserne også klare forskelle mellem de to lande.

Analyserne antyder, at et begreb som *the business case*, som kommer fra markedsdiskursen, er et langt mere udbredt fænomen i USA. Markedsdiskursen er nemlig langt mere slagkraftig som argument i de amerikanske artikler. I de danske artikler er det nødvendigt at finde videnskabeligt belæg, som i artiklerne kommer fra innovationsdiskursen. Selvom denne diskurs også kan findes i USA, er det ikke i samme udstrækning, og det sker heller ikke med nogen form for videnskabeligt belæg. På den måde fremstår denne diskurs slet ikke så central som i Danmark.

En tydelig forskel er repræsentationen af den etnocentriske diskurs, som er en diskurs der tales imod flere gange i den Danmark. Det er en tendens, som man ikke ser i den amerikanske kontekst, hvor diskursen hverken forekommer eksplícit eller implicit.

Alt i alt kan man se en del fælles konturer i analyserne, hvilket indikerer, at man på sin vis godt kan tale om en diskursorden, der overskrides nationale grænser. Alligevel er det nødvendigt at tage forbehold for nationale forskelle, som sætter sine tydelige spor, når man promoverer ML.

6. Diskursiv praksis

6.1 USA

Den historiske formning af ML i USA har tilsyneladende haft indflydelse på hvilke perspektiver, der inddrages i den diskursive praksis, og på hvem der bliver hørt i den diskursive praksis. Med ML's afsæt i positiv særbehandling og borgerrettighedsbevægelernes krav om lighed og modarbejdelse af diskrimination, synes det naturligt, at der hermed blev skabt plads til rettighedsdiskursen. Da denne udvikling samtidig bragte en række love med sig, betyder det, at man i den diskursive praksis kunne trække på perspektiver fra en juridisk diskursorden og tale om begreber som retfærdighed og antidiskrimination. Selvom det i mange tilfælde i polyfonien og gendrivelseerne ikke er helt klart, hvilken diskurs der trækkes på, når der inddrages synspunkter, der er utilstrækkelige, virker det mest logisk at skrive dem under rettighedsdiskursen. Dette til trods ser man dog ikke at deciderede jurister eller politikere er en del af diskursen, men i stedet menneskerettighedsfolk, som kommer til orde i artiklerne.

Introduktionen af the *Business case* og overgangen fra positiv særbehandling til ML har betydet, at der nu kunne trækkes på perspektiver fra en erhvervsøkonomisk diskursorden, og at diskursen nu kan være en del af businessmedierne. Virksomhedsledere kan nu italesætte perspektiver om, hvordan ML kan føre til økonomisk gevinst. Tekstanalyserne viser samtidig, hvordan dette har betydet en bevægelse videre fra rettighedsdiskursen, som herved er blevet utilstrækkelig. Dog betyder legalismen i den amerikanske kultur, at den ikke kan underkendes fuldstændig og således stadig er en del af ML i USA. Amerikanernes selvforståelse og deres bindestregidentitet har samtidig medført en accept af, at forskellighed er en del af samfundet, og at denne skal bevares for at nyde maksimalt godt af ML.

I teksterne trækkes der på en blanding af erfaringsbaserede råd om ML fra konsulenter og på forskeres udtalelser. Her er det hovedsageligt perspektiver fra markedsdiskursen og i mindre grad innovationsdiskursen, der fungerer som belæg for promoveringen af ML. Hvor de andre elementer kunne ses som en reproduktion af de sociale forhold, er disse menneskers position, som talere på området en mulighed for udvikling af begrebet. På den ene side repræsenterer det altså et område, hvor der er mulighed for udvikling. På den anden side viser det også, at begrebet synes at være rimelig fastsat, og det derfor kun er et spørgsmål om at udbygge erfaringerne med ML.

Ud fra analysen af det foreliggende materiale fremstår ML rimelig veletableret i USA. Muligheden for at præge begrebet ligger umiddelbart i at videreudvikle *the business case* gennem konkrete erfaringer. Analysen indikerer derfor en udvikling af begrebet som det er, snarere end en forandring.

6.2 Danmark

I Danmark har den historiske formning af ML tilsyneladende påvirket den diskursive praksis. I hvert fald ser man, der har eksisteret meget faste forestillinger om, hvad danskhed er, og hvordan den kunne bevares. I den diskursive praksis kommer det til udtryk, når man i flere tilfælde ser, at der tales imod perspektiver, der trækker på den etnocentriske diskurs. På den måde opstår der i artiklerne ofte en direkte kamp mellem den multikulturelle diskurs og den etnocentriske diskurs, hvor det er den multikulturelle, der bliver fremhævet. Det ligner et resultat af den historiske homogenitet i befolkningen.

Man har kun arbejdet aktivt med mangfoldighed siden slutningen af 1990'erne, og ML blev framet som social ansvarlighed, da positiv særbehandling ikke passede ind i den danske samfundsorden. Den uklarhed, der er i artiklerne om, hvilken diskurs, der inddrages som gendrivelse og i polyfonien, tyder derfor på at høre under rummelighedsdiskursen. Det skyldes, at det umiddelbart vil give mest mening i forhold til begrebets implementering i Danmark. På den måde er det i den diskursive praksis blevet muligt at inddrage perspektiver fra en social diskursorden, hvor det handler om at løse samfundets sociale problemer. Rummelighedsdiskursen har på den måde opnået en vigtig rolle inden for ML. Ideen om *the business case* var allerede en del af ML, da begrebet kom til Danmark. Det har betydet, at man nu kunne inddrage perspektiver fra en erhvervsøkonomisk diskursorden, hvilket har gjort virksomhedsledere til talere. Men eftersom ML blev formet i forhold til perspektiver fra rummelighedsdiskursen, har det haft forskellige konsekvenser.

Tekstanalyserne viser, hvordan synspunkter fra rummelighedsdiskursen skal positioneres som utilstrækkelige, når det er markedsdiskursen, der promoveres. En anden konsekvens af rummelighedsdiskursens tilstedeværelse, samt en udløber af begrebets korte levetid i Danmark er, at markedsdiskursen ikke har bundfældet sig. For at kunne ændre indholdet i ML i Danmark, således at det ikke kun skulle handle om socialt ansvar, har det været nødvendigt med nogle beviselige fordele. I den forbindelse er synspunkter fra innovationsdiskursen blevet inddraget. På den måde er forskere blevet interessante, for det er netop dem, der kunne påvise, at mangfoldighed hjælper på

innovationsevnen, og analysen indikerer, at den er accepteret som en central faktor for virksomhedens bundlinje.

Den videnskabelige diskursorden, som umiddelbart bærer stor vægt inden for businessverdenen, i kraft af at dens virkemidler ikke skal forklares, har på den måde vist sig som værende central for markedsdiskursens indtog i Danmark. Den er blevet talerør for innovationsdiskursen, som fungerer som belæg og allieret for markedsdiskursen og dens vej mod dominans.

Umiddelbart er ML ikke en fastetableret størrelse endnu, og innovationsdiskursen og den fundering i videnskabelighed ligner det kreative element, som skal bidrage til en manifestation af the Business Case fra markedsdiskursen. Analysen indikerer, at den historiske formning har betydet, at den etnocentriske diskurs skal bekæmpes, for at markedsdiskursen kan manifesteres, og ML som begreb kan etableres som en fast størrelse. I denne kontekst er ML altså stadig under forandring i DK.

6.3 Sammenligning

Det aktive arbejde med mangfoldighed har haft en betragtelig længere historie i USA. Dette skyldes ikke mindst, at USA har været et flerkulturelt samfund næsten fra dets fødsel, mens man i Danmark længe havde en homogen befolkning. Selvom man så har adopteret ML fra USA, har man været nødt til at tilpasse det til den danske kultur for at få det bedste ud af det. Det har medført, at man, da begrebet kom til i 1990'erne, var nødt til at spille mere på ambitioner om enshed og socialt ansvar, end det amerikanske udgangspunkt i rettigheder og særbehandling.

Analyserne af artiklerne antyder, at denne forskel har haft en afsmittende effekt på den diskursive praksis i de to lande. For selvom der er flere ligheder i både de diskurser, man italesætter og hvordan disse diskurser interagerer, så er der også forskelle. De lingvistiske analyser viser, at påstandene fra markedsdiskursen er den tungestvejende begrundelse for at promovere ML i begge landes artikler. I Danmark fremstår markedsdiskursen dog mere skrøbelig, hvilket blandt andet har betydet, at man søger stærke belæg for at overbevise om diskursen berettigelse. Da man tilsyneladende ikke har haft tilpas erfaringer med *the Business Case* og samtidig er påvirket af, at ML som koncept allerede var blevet tilpasset, har det umiddelbart været nødvendigt at finde videnskabeligt belæg for markedsdiskursen. Da det ikke har været muligt at gøre direkte i markedsdiskursen, sker det i stedet ved hjælp af innovationsdiskursen, som derfor får en central rolle i den danske kontekst.

I USA har man i lang tid anerkendt fordelene ved *the Business Case* blandt andet på baggrund af undersøgelser, der har vist, at minoriteterne i USA vil udgøre end stadig større del af befolkningen.

Begrebet er derfor blevet udviklet, i takt med man har bygget oven på den positive særbehandling, og langsomt har bevæget sig væk fra ensidigt fokus på rettigheder. Det har medført, at man i artiklerne kan se, hvordan man i flere tilfælde tager afstand fra rettighedsdiskursen. Samlet set fremstår markedsdiskursen mere etableret, og man er ikke i samme udstrækning tvunget til at inddrage andre diskurser som belæg. En årsag til denne konstaterede forskel kunne findes i det faktum at hele konceptet fra markedsdiskursen om *the Business Case* blev udviklet i USA, mens man i Danmark var nødt til at kombinere det med socialt ansvar, så det harmonerede med de værdier som i forvejen eksisterede i landet.

Den blotte tilstedeværelse af den etnocentriske diskurs i de danske artikler hænger fint sammen med, at man i Danmark længe har været et etnisk homogent land, hvilket også har skabt en kultur, som Boxenbaum nævner, der i høj grad har været baseret på et ønske om enshed. Analyserne viser, at den etnocentriske diskurs stadig er noget, man tager afstand fra i artiklerne, når man promoverer markedsdiskursen og den multikulturelle diskurs. I USA derimod er de kulturelle forskelle langt mere anerkendte og i høj grad velvilligt blevet adopteret i folks identitet. Analyserne viser også, at man ikke tager afstand fra etnocentriske synspunkter når de samme diskurser fremhæves.

Både argumentanalyserne og polyfonianalysen viser, at der er perspektiver, der anses for at være ønskelige men ikke tilstrækkelige i sig selv. I henhold til den historiske formning er der tale om to forskellige diskurser, nemlig rettighedsdiskursen i USA og rummelighedsdiskursen i Danmark. Denne forskel forekommer dog langt fra så tydelig i artiklerne. I kraft af at diskurserne ikke inddrages direkte fremstår forskellen mellem de to ikke synderlig udtalt. Derfor er det i sidste ende svært at slå fast, om der reelt er tale om en decideret forskel på brug af diskurser.

Diskursen virker langt mere etableret og sat i USA, og derfor er det fra konkrete erfaringer, ML kan udvikles. I Danmark indikerer analysen derimod, at der fortsat er en proces i gang. En proces hvor markedsdiskursen skal etablere sig som en stærk og dominerende diskurs. I denne udvikling står videnskaben og innovationsdiskursen stærkt i artiklerne.

6.4 Konklusion

Analysen indikerer at målet i artiklerne fra de to lande lader til at være det samme, nemlig at promovere *the Business Case*. Det gør, at man kan finde flere af de samme mønstre i de to kontekster. Men forskellene i historien ser ud til at have smittet af på den diskursive praksis. Der er derfor også en række forskelle i måden hvorpå, man kan promovere den i artiklerne.

Der er flere interdiskursive elementer, der minder om hinanden i de to lande. Først og fremmest er de perspektiver, der inddrages fra en erhvervsøkonomisk diskursorden, meget lig hinanden. I forsøget på at manifestere *the Business Case*, ser man dog et resultat af forskellene i den historiske formning. Selvom den kreative sprogbrug umiddelbart hentes samme sted fra, så er behovet for videnskabelig ballast langt mindre i USA. På den måde virker *the Business case* langt mere manifesteret. Her er det konkrete erfaringer med mangfoldighed, historier om man vil, der med mellemrum skal bevise, at markedsdiskursens perspektiver stadig er gældende. I Danmark er man ikke nået til et sådan punkt. Her kæmper markedsdiskursen stadig og inddrager således innovationsdiskursen, som besidder det videnskabelige punch.

En tydelig forskel fra den historiske formning i de to lande kommer ikke entydigt til udtryk i den diskursive praksis. Man kan godt nok identificere perspektiver, som i begge lande fremstår utilstrækkelige, men det fremgår ikke entydigt, at der er tale om henholdsvis rettighedsdiskursen og rummelighedsdiskursen, eller om begge i virkeligheden er til stede. Eneste indikation kommer således fra den historiske formning i de to lande. En forskel fra den historiske formning går dog mere tydeligt igen i artiklerne. Nemlig forskellen i den befolkningsmæssige mangfoldighed. I de danske artikler ser man hvordan en manglende erfaring med mangfoldighed tilsyneladende betyder, at man er nødt til at forholde sig til en etnocentrisk diskurs. På den måde kæmper markedsdiskursen også her en hårdere kamp om at overbevise, end tilfældet er i de amerikanske artikler.

Det kan ikke udelukkes at analysen er påvirket af, at artiklerne alle er taget fra en businesskontekst, hvilket muligvis har betydet, at markedsdiskursen i omfang optager en tungere rolle, end den ellers ville gøre. Faircloughs påstand om det dialektiske forhold mellem sproget og den sociale praksis viser sig dog i den diskursive frentoning. Samtidig med at man i de to kontekster kan se tegn på ar begrebet forsøges påvirket diskursivt, reproduceres der samtidig flere strukturer fra det eksisterende begreb. Netop på grund af forskellene i den historiske formning af ML gør det, at forsøg på forandring får en lidt forskellig frentoning i de to lande. Det medfører, at diskursordenen kommer til at fremstå forskelligt i de to kontekster, selvom målet umiddelbart er det samme.

Det er denne praksis virksomheder skal forholde sig til. Umiddelbart indikerer diskursanalyserne, at man som amerikansk virksomhed har mulighed for at trække på erhvervsøkonomiske perspektiver, når man italesætter sin mangfoldighedspolitik. Ikke mindst ud fra den betragtning, at sådanne perspektiver synes mere etableret, end det er tilfældet i Danmark. Her er man umiddelbart nødt til at inddrage en form for beviselighed. På den måde vil danske virksomheder, såfremt de er underlagt

diskursen i den danske forretningsverden, være hæmmet i den store verden. Det vil betyde, at det kan være svært at stå i forreste række i udviklingen af ML. Derfor må man forvente, at de amerikanske virksomheders politik er langt mere erhvervsøkonomisk funderet, og vil fremstå mere integreret i virksomheden.

7. Virksomhedernes diskurs

Eftersom flere af virksomhederne opererer i flere lande, er det muligt, at mangfoldighed for dem er en mangfoldighed for hele virksomheden og ikke i den enkelte afdeling i det enkelte land. Her vil mangfoldigheden dog udelukkende tolkes som mangfoldighed i den enkelte afdeling.

7.1 USA

Generelt set er teksterne om mangfoldighedspolitik i de amerikanske virksomheder meget opdelte. Alle har et introducerende afsnit, og herefter er det så muligt at klikke sig ind på mere detaljeret information. Det er typisk afsnit om priser og anerkendelser, specifikke tiltag i forbindelse med udvikling af en mangfoldig medarbejderstab, samt hvad mangfoldighed helt præcis har betydet for virksomheden, der er i fokus. De dele af hjemmesiden der beskæftiger sig med mangfoldighed fremstår som værende en bredere del af hjemmesiden¹⁷.

En anden ting der er værd at bemærke er, at virksomhederne alle fremhæver hvordan grupperinger blandt medarbejdere, som blandt andet er dannet ud fra race, er noget man samarbejder med, samt at i to af de tre virksomheder (AT&T og B of A) har *Diversity & Inclusion* som overskrift for deres tekster om ML.

7.1.1 Johnson & Johnson

7.1.1.1 Sproglige formuleringer

Under overskriften *Our People & Diversity* findes den generelle tekst. Her fastlås det, at mangfoldighed er en central del af virksomhedens kultur. Mangfoldighed indenfor eksempelvis alder, køn og race bringer noget positivt til virksomheden og, "Such differences help us connect better with the health needs of people in communities around the world." Man fremhæver også følgende, som en af årsagerne til virksomhedens succes: "We believe that attracting, developing and retaining a base of employees that reflects the diversity of our customers is essential to our success."

I deres *Vision Statement* understreges det yderligere, at man vil "maximize the global power of diversity and inclusion to drive superior business results and sustainable competitive advantage." En af måderne det skal opnås på er: "Fostering Credo-based inclusive cultures that embrace our differences

¹⁷ Bilag 3

and drive innovation to accelerate growth.” Udoer dette præsenteres under overskriften *Programs & Activities* en række specifikke tiltag, der har til hensigt at fremme og udnytte mangfoldigheden i virksomheden.

7.1.1.2 Diskursive mønstre

Som i diskursanalysen er det synspunkter fra markedsdiskursen, der generelt italesættes når J & J begrunder deres arbejde med mangfoldighed. De går så vidt som at sige, at mangfoldigheden er helt grundlæggende for deres succes, ud fra en klassisk markedsdiskurs' sk forestilling, om at man gennem egen mangfoldighed opnår bedre forståelse for kundernes behov. Også i den overordnede vision for deres mangfoldighedsindsats trækker de på markedsdiskursen. Sammenlignet med diskursen i forretningsverdenen er man i langt mindre grad tilbøjelig til at inkludere andre diskurser. Der tages ikke forbehold for rettighedsdiskursen. Det eneste sted, hvor der trækkes delvis på andre diskurser er i en af punkterne for, hvordan visionen skal opnås, hvor der italesættes en forbindelse mellem mangfoldighed, innovation og vækst. På den måde reproduceres et mønster, man også ser i diskursanalysen. Som i artiklerne er det her ikke nødvendigt at hente eksplisit belæg i en innovationsdiskurs. I stedet kan man henvisse til det i et underpunkt. Sammenhængen er altså umiddelbart kendt.

Generelt set adskiller Johnson & Johnsons mangfoldighedspolitik sig fra mønstret i artiklerne i den forstand, at der ikke umiddelbart inddrages andre diskurser end markedsdiskursen. Den ensidige italesættelse af markedsdiskursen er på den anden side også et mønster, man kan genkende fra diskursanalysen. Alt i alt får man et noget idealiseret indtryk af deres indsats. Dette skyldes, at man ikke finder det nødvendigt at inddrage rettighedsdiskursen, som måske nok er faldet lidt i baggrunden i artiklerne, men dog fortsat er grundlæggende for ML.

7.1.2 Bank Of America

7.1.2.1 Sproglige formuleringer

Hos B of A bruges meget plads på at gennemgå deres specifikke tiltag, herunder et organ der skal sikre, at deres mangfoldighedstiltag bliver implementeret. De fremhæver også mange af de anerkendelser, de har modtaget for deres indsats. Her er det værd at bemærke, at man blandt andet fremhæver oprettelsen af affinitetsgrupper, som skal være med til at skabe netværk for de enkelte etniske grupperinger. Når de forklarer baggrunden for at arbejde med ML, er de mere kortfattede. Den helt

overordnede tilgang beskrives dog kort indledningsvis: "A philosophy of inclusion drives our organization every day and helps us win in a diverse, global marketplace." I virksomhedens *Fact Sheet* for mangfoldighed, som ellers også er dedikeret til oversigter over priser og specifikke tiltag, beskrives målet for virksomhedskulturen i forbindelse med mangfoldighedsindsatsen: "we work to foster an inclusive corporate culture and an environment free of discrimination or harassment." Derudover har man også en oversigt over hvor stor en procentdel af virksomhedens ansatte, der har en minoritetsbaggrund.

7.1.2.2 Diskursive mønstre

Den introducerende begrundelse for at arbejde med ML er klart en italesættelse fra markedsdiskursen. Som i diskursanalysen er det altså den diskurs, man søger at inddrage som grundlæggende årsag til mangfoldighedsindsatsen. Dog italesættes et synspunkt fra rettighedsdiskursen, også som en helt grundlæggende værdi for virksomhedskulturen. Dette underbygges desuden i opgørelsen af minoriteter i medarbejdergruppen, og den store indsats man gør for at påvise, at man gør noget. Det indikerer umiddelbart et fokus på den statistiske fordeling af medarbejdere, og at man ønsker at leve op til samfundets standarder. Som i artiklerne er perspektiver fra rettighedsdiskursen altså også en bagvedliggende del af arbejdet med mangfoldighed.

Generelt er artiklernes mangfoldighed af diskurser ikke repræsenteret hos Bank Of America. Alligevel ser man et mønster gå igen nemlig markedsdiskursen i centrum for argumenterne, samt inddragelse af perspektiver fra rettighedsdiskursen, der identificeres som værende en del af den grundlæggende overbevisning. Herudover ser man også tegn på, at man ikke er bange for at fremhæve og bevare medarbejdernes forskelligheder. Dette fremgår dog ikke så meget diskursivt men mere ud fra handlinger.

7.1.3 AT & T

7.1.3.1 Sproglige formuleringer

Teksterne hos AT&T er korte og delt op under forskellige overskrifter. I begyndelsen af, hvad man på hjemmesiden kalder for *Commitment To Employees* fremgår en af de grundlæggende synspunkter omkring mangfoldigheds mulige bidrag til virksomheden: "AT&T realizes that diverse, talented and

dedicated people are key to a company's success." derudover fremhæves kulturelle kompetencer¹⁸ som centralt for virksomheden. Da man senere fremhæver sin stærke medarbejderstab bliver mangfoldigheden også nævnt: "*AT&T's diverse workforce is an asset to the company and a result of its commitment to recruit and hire the very best talent.*" Andre ting der fremhæves er mangfoldighedens indvirkning på kontakten til forskellige markeder under overskriften *Multicultural Outreach*: "*As a global company touching diverse customers and markets, AT&T values individual perspectives and connects with customers through its multicultural outreach efforts.*" Og i forlængelse af det: "*The company is committed to promoting an environment of inclusion — in which all individuals are valued and all voices are heard.*"

7.1.3.2 Diskursive mønstre

Også hos AT & T er synspunkter fra markedsdiskursen central for deres indsats. De forbinder mangfoldighed med virksomhedens succes og fremhæver det generelt som en værdi for virksomheden, ikke bare på grund af at det hjælper virksomheden med at præstere, men også fordi man har haft mulighed for at få fat i en øget talentmasse, og fordi man for bedre kontakt til de mangfoldige kundesegmenter. Dette er alle synspunkter, som hører under markedsdiskursen. Det sidste citat indikerer, at rettighedsdiskursen også er en del af mikset i AT & T ligesom det er tilfældet i diskursanalysen. Det fungerer altså som en slags grundlæggende værdi i arbejdet med mangfoldighed. Ligesom man også i det indledende citat fra *Multicultural Outreach* ser den multikulturelle diskurs' rolle som forudsætning for mangfoldighedsarbejdet.

Generelt set er det som hos de andre virksomheder færre diskurser, der tages i brug. Alligevel kan enkelte mønstre genkendes. Man introducerer rettighedsdiskursen, om at alles stemmer bliver hørt som noget grundlæggende og bagvedliggende, samtidig med at den multikulturelle diskurs' fokus på bevarelsen og dyrkelsen af det individuelle også er i brug. Det der fremhæves som afgørende for arbejdet med mangfoldighed er igen synspunkter fra markedsdiskursen. Dette kan fint sammenlignes med mønstret fra diskursanalysen, hvor markedsdiskursen er dominerende, men hvor de andre diskurser også har deres plads.

7.1.4 Sammenligning med diskurs i USA

Generelt er virksomhederne mindre nuanceret når det kommer til at italesætte diskurser omkring

¹⁸ Cultural competency

deres arbejde med ML. Umiddelbart bliver kun tre af diskurserne rigtig italesat. Ikke overraskende er perspektiver fra markedsdiskursen og de erhvervsøkonomiske betragtninger også dominerende hos virksomhederne. Det var netop i kraft af denne diskurs, at mange virksomhedsledere blev hørt i artiklerne. Derfor stemmer det fint overens med det billede, man ser på hjemmesiderne, hvor virksomhederne har mulighed for at tale deres egen sag.

I enkelte tilfælde ser man også, at rettighedsdiskursen italesættes. På trods af at det i artiklerne var en diskurs, man gerne ville ud over, er den stadig en del af diskursen i USA. Dette skyldes ikke mindst, at perspektiver herfra historisk set har spillet en stor rolle – specielt i tiden med positiv særbehandling. Dens fortsatte position i diskursen blev dog også understreget af, at menneskerettighedsfolk også kunne findes som talere i artiklerne. Dette kan også aflæses hos virksomhederne, som stadig ønsker at fremhæve, hvordan de i deres medarbeiterstab afspejler samfundet gennem procentvise opgørelser over minoritetsansatte, samt at man går meget op i at vise de anerkendelser man har fået. Dette giver et indtryk af, at man går op i at leve op til omgivelsernes krav.

Kun hos J & J inddrages innovationsdiskursen en enkel gang som belæg for, at ML kan give økonomisk gevinst. Denne sparsomme repræsentation afspejler diskursen i artiklerne, hvor det ikke er bindende nødvendigt at fremhæve et belæg uden for markedsdiskursen. Når det sker, er det ligesom i diskursen på om ML ikke nødvendigt at have eksplisit belæg herfor. Også den multikulturelle diskurs' position som forudsætning for ML's succes går igen hos virksomhederne. Alle tre virksomheder fremhæver, hvordan man netop dyrker forskelligheden ved at skabe bånd internt for de etniske grupper. Her ser man også hvordan den amerikanske selvforståelse, hvor forskellighed er noget man er meget bevidst om, skinner igennem.

I artiklerne havde erfaringsbaserede belæg overtaget fra det rene forskningsbaserede, når man ville manifestere markedsdiskursen. Dette kan også ses hos virksomhederne, som bruger meget plads på at vise deres specifikke tiltag, hvilket specielt hos *J&J* og *B of A* nærmest overgår selve begrundelserne for at arbejde med ML rent omfangsmæssigt.

Virksomhederne afspejler på mange områder den diskursorden som diskursanalysen har identificeret. Dog er det tydeligt, at man ikke i samme grad finder det nødvendigt at inddrage belæg for de påstande, der ligger til grund for mangfoldighedsarbejdet. Det kan være fordi, at perspektiver fra markedsdiskursen er kendte, hvilket stemmer fint overens med, at det netop er virksomhederne, der

ses som hovedfortalere for sådanne synspunkter i artiklerne. På hjemmesiderne følges det dog ad med en ambition om at leve op til omgivelsernes krav.

Ligesom i artiklerne virker diskursordenen rimelig fastsat, og virksomhederne er derfor også mere interesseret i at fortælle om specifikke tiltag end at overbevise om økonomiske gevinster.

7.2 Danmark

Forskellen på hvor meget og hvor detaljeret virksomhederne fortæller om deres holdning til mangfoldighed i deres medarbeiterstab, både i al almindelighed og den etniske del af det, er iøjefaldende. Nykredit har en kortfattet introduktion af deres tilgang, der bliver efterfulgt af eksempler på specifikke tiltag, der har været i virksomheden. TDC har en betragtelig længere tekst, som indeholder en model over deres tilgang til ML. Derudover har de forskellige links til projekter og længere beskrivelser. Disse er dog af ældre dato og vil ikke indgå i analysen. Novo Nordisk har blot formuleret deres holdning og politik på engelsk. Til gengæld er deres grundlæggende formuleringer omkring mangfoldighed klart de mest omfattende af de valgte virksomheder.

7.2.1 Nykredit

7.2.1.1 Sproglige formuleringer

Arbejdet med ML er en del af Nykredits fokus på bæredygtighed. Formuleringerne beskriver, hvordan man gerne vil være med formuleringer som: *"Vi skal turde mangfoldighed"*, *"Nykredit arbejder for en større forskellighed blandt medarbejderne og en rummelig kultur."* og *"Nykredit vil være en arbejdsplads, som rummer medarbejdere og ledere i forskellige aldre, af begge køn og med forskellig etnisk baggrund."* De beskriver derimod ikke så tydeligt, hvorfor man ønsker disse ting. For at finde frem til det skal man kigge i deres ikke-finansielle årsrapport. Her er følgende formulering fundet fra 2008: *"Nykredit tror på, at øget mangfoldighed styrker koncernen, (...)"*.

7.2.1.2 Diskursive mønstre

Engagementet i mangfoldighed italesættes tydeligt ved hjælp af rummelighedsdiskursen. Man skal formå at rumme en mangfoldighed af mennesker. Dette kunne også indikere, at der trækkes på den multikulturelle diskurs, hvor forskelligheden netop skal bevares. I det lys bliver det samtidig en måde hvorpå man kan tage afstand fra andre diskurser. Det sker nemlig implicit. Det at man skal *turde* forskellighed indikerer, at man argumenterer mod en holdning, der går imod forskellighed fra den etnocentriske diskurs. På den måde bliver den multikulturelle diskurs en forudsætning for arbejdet.

Det fremgår ikke i selve teksterne, hvorfor man arbejder med ML. Kun i årsrapporten fremgår det, at det er fordi det kan lede til en styrkelse af koncernen, hvilket hører under markedsdiskursen. Hvis man inkluderer synspunktet fra årsrapporten, kan man genkende et mønster fra diskursordenen, nemlig at den multikulturelle diskurs er en forudsætning, for at man kan opnå ambitioner fra markedsdiskursen. Interessant er det, at italesættelserne er modaliseret. Det er noget man gerne *vil*, og man *skal* turde det. Det giver et indtryk af, at det er noget man forsøger at implementere, og således ikke er noget man er velbevandret i.

Det er bemærkelsesværdigt, at man i selve mangfoldighedsteksten har valgt kun at italesætte rummelighedsdiskursen og den multikulturelle diskurs, samtidig med at man indledningsvis implicit tager afstand fra et synspunkt som kunne komme fra den etnocentriske diskurs. Man er nødt til at søge ind i en ikke-finansiel årsrapport for at finde en inddragelse af markedsdiskursen, som grund til at man vil have forskellighed. Samlet set får man et indtryk af, at den sociale diskurs har påvirket formuleringen til en hvis grad, men samtidig har man at gøre med en idealiseret holdning. Man fortæller gerne, at man ønsker forskellighed, men er mere tilbageholdende med at forklare, at det er for at styrke sig selv. Derfor er markedsdiskursen ikke en del af mikset hos Nykredit på samme måde, som det er tilfældet i diskursen fra artiklerne. Det medfører samtidig, at innovationsdiskursen og videnskabeligheden slet ikke repræsenteres. Det giver et indtryk af, at mangfoldighed primært ses som et mål i sig selv snarere end en kilde til reel gevinst.

7.2.2 TDC

7.2.2.1 Sproglige formuleringer

TDC kommer vidt omkring i sin beskrivelse af mangfoldighedspolitikken i virksomheden. Det fremgår tydeligt, at man har arbejdet med området i en rum tid. Derfor kan man også fremvise helt konkrete tiltag. Indledningsvis beskrives de væsentligste årsager til at arbejde med mangfoldighed: "(...) *mangfoldighedsledelse er med til at sikre, at TDC skaber værdi for både kunder, aktionærer, medarbejdere og samfundet.*" Dernæst forklares det, hvordan man forstår ML: " som en kompetence til at anvende forskellighed konstruktivt i udviklingen af en socialt og økonomisk bæredygtig forretning." Modellen som man opstiller i teksten omfatter både rummelighed, forretningsmæssige fordele og antidiskrimination. Respekten for forskellighed understreges også:

"At lede en mangfoldig medarbejdergruppe betyder at vise hver enkelt medarbejder respekt og fokusere på deres individuelle kvaliteter og unikke kompetencer. På den måde skaber vi det nødvendige afsæt for at konkurrere på et komplekst marked."

7.2.2.2 Diskursive mønstre

TDC's mangfoldighedsmodel er interessant, da den italesætter flere forskellige diskurser, som umiddelbart er sidestillet. Som de selv formulerer det: *"TDC sammentænker et forretningsmæssigt og et samfundsmæssigt perspektiv på forskellighed."* Her sidestiller man altså umiddelbart rummelighedsdiskursen og markedsdiskursen i tilgangen til mangfoldighedsarbejdet. Denne vægtning adskiller sig en smule i forhold til det mønster, der fremkom af diskursanalysen. Her blev rummelighedsdiskursen anset for at være utilstrækkelig, og markedsdiskursen blev vægtet en del mere. Dog understreges dominansforholdet på sin vis i den indledende formulering, som også beskrives som den væsentligste. Her er det tydeligvis synspunkter fra markedsdiskursen, der bliver italesat.

Et andet genkendeligt mønster ses, når den multikulturelle diskurs inkluderes som forudsætning, for at man kan opnå den nødvendige konkurrenceevne, hvilket er i fuld overensstemmelse med diskursanalysen. TDC kan også henvise til helt konkrete tiltag som deres engagement har ført med sig, og herved bruge det som belæg for deres påstand om mangfoldighedens positive indvirkning.

Modellen indikerer, at det sociale aspekt spiller en central rolle i TDC's indsats, dog vidner andre italesættelser i teksten om, at flere mønstre går igen fra diskursanalysen, ikke mindst at det overvejende er markedsdiskursen, der er hovedaktør i italesættelserne. Modellen giver dog det indtryk, at man ideelt set ønsker den sociale ansvarlighed lige så meget.

7.2.3 Novo Nordisk

7.2.3.1 Sproglige formuleringer

Novo Nordisk introducerer deres væsentligste årsag til at arbejde med mangfoldighed allerede i første afsnit af hovedteksten. Det er: *"not only an expression of our social responsibility, but also a strategy to ensure future business success."* Det uddybes efterfølgende: *"(...) it allows us to better understand customer needs, attract and retain talented people, and operate more effectively in a global business environment."* og, *"It fosters an international mindset that enhances innovation as well as our ability to work cross-culturally and expand into new markets."* Senere understreges nogle af de grundlæggende

tanker bag arbejdet med mangfoldighed: *"Ensuring equal opportunities and complying with legislation is the foundation of any diversity work."*

Diskursive mønstre

Allerede I en af de første formuleringer ses et genkendeligt mønster. Da man forklarer, at det ikke kun er på grund af social ansvarlighed, at man arbejder med mangfoldighed, men også fordi det sikrer en fremtidig succes, er det en tydelig reproduktion af mønstre fra diskursanalysen. Synspunkter fra rettighedsdiskursen er muligvis ønskelige i arbejdet med ML, men det er økonomiske betragtninger fra markedsdiskursen der fremhæves. Senere fremhæves en lang række mere detaljeret synspunkter fra markedsdiskursen, som er med til at udpegne det fornuftige i markedsdiskursens synspunkter. Innovationsdiskursen synes sågar at blive inddraget i et enkelt tilfælde, som også vist ovenfor. Her fungerer det også som et belæg for påstanden, om at mangfoldighed kan sikre fremtidig succes. Rettighedsdiskursen indgår også som et af grundidealerne, som man herefter kan arbejde ud fra.

N N holder sig til mange af de mønstre som også fremgik i diskursanalysen. Rummelighedsdiskursen som en del af grunden, men ikke er nok i sig selv. Markedsdiskursen som vigtigste årsag til arbejdet med ML, samt innovationsdiskursen som belæg for perspektiverne fra markedsdiskursen. Disse tre ting er stort set identiske med den det som diskursanalysen viste. Dog er det ikke fundet nødvendigt at inddrage nogen form for videnskabelighed, hvilket får påstandene til at fremstå mere manifesteret og accepteret end det er tilfældet i artiklerne. En faktor som bør inddrages er, at denne politik kun findes på engelsk på NN's internationale side (novo.com). Derfor må man antage at den er rettet med et internationalt publikum. Det kan være årsagen til at man vælger at inddrage rettighedsdiskursen til slut, som ellers ikke er typisk i Danmark.

7.2.4 Sammenligning med diskurs i Danmark

Der er ganske stor forskel på, hvordan de tre virksomheder beskriver deres engagement i ML. Fælles er det dog, at markedsdiskursen og de erhvervsøkonomiske perspektiver vejer tungt. På det punkt er virksomhederne sammenlignelige med diskursen i Danmark. Nykredit har dog ikke valgt at italesætte sådanne betragtninger i teksten på deres hjemmeside, men i stedet gemt det til årsrapporten. Boxenbaum fremhævede, hvordan ML var blevet formet i forhold til social ansvarlighed for at passe til det danske samfund. Dette kan også identificeres i artiklerne, men hos Nykredit træder det dog tydeligere frem end i artiklerne. Her er det nødvendigt, og det fremstår meget centralt hos dem.

Rummelighedsdiskursen spiller også en rolle hos både TDC og Novo. Her går mønstret fra diskursanalysen umiddelbart igen. Her er det nemlig som grundlæggende foranstaltning, hvor de erhvervsøkonomiske perspektiver herefter rækker videre og vejer tungere.

Generelt ser man flere områder, hvor virksomhederne reproducerer flere mønstre fra artiklerne. Dog er der områder, hvor de adskiller sig. I diskursanalysen kunne det observeres, hvordan markedsdiskursen var nødt til at finde belæg i form af videnskabelighed, som i dette tilfælde kom fra innovationsdiskursen. Der er ikke noget, man ser hos virksomhederne. I et enkelt tilfælde, hos Novo bliver innovationsdiskursen godt nok inddraget som belæg, men det er ikke med henvisning til nogen videnskabelige resultater. Ellers er markedsdiskursen tilstrækkelig i sig selv. Påstandene fra markedsdiskursen fremstår herved langt mere accepteret end det var tilfældet i artiklerne. Her er det heller ikke nødvendigt at tage afstand fra den etnocentriske diskurs. Derfor kommer mønstret til at minde mere om det fra USA, hvor der heller ikke i samme grad blev inddraget videnskabelige resultater for at overbevise om rigtigheden i de markedsdiskursive påstande. De betragtelige forskelle hos virksomhederne giver indtryk af, at der er forskel på, hvor lang tid de forskellige virksomheder har beskæftiget sig med ML. Dette skyldes både forskellen på, hvordan man formulerer sin indsats, er det noget vi har gjort, eller er det noget vi ønsker at gøre, men også hvor mange eksempler virksomhederne har at berette om.

Der gengives flere mønstre fra diskursanalysen. Markedsdiskursen vejer tungt, rummelighedsdiskursen er en uundgåelig del af mikset, og selvom det ikke fylder meget, er der også enkelte eksempler på, at innovationsdiskursen, den multikulturelle og den etnocentriske diskurs indtager de somme positioner som diskursen i Danmark. Alligevel eksisterer der stadig en frihed, hvori virksomhederne ikke følger mønstret fra artiklerne. Dette brud består i, at man som virksomhed ikke behøver at overbevise om, at ML kan lede til bedre resultater, men i stedet kan bruge mere tid på at forklare nogle af de tiltag, hvor mangfoldighed har beriget virksomheden. Man kan altså formulere sig, som om markedsdiskursen allerede var anerkendt, og ikke behøvede belæg.

Denne nedjustering af videnskabelighed og opjustering af helt konkrete eksempler og etablering af markedsdiskursen minder i virkeligheden mere om den mønstret fra de amerikanske artikler.

7.3 Sammenligning

Overordnet set trækker virksomhederne i Danmark på lidt flere diskurser end de amerikanske. Hermed kunne det se ud som om, at de danske virksomheder var styret af deres nationale diskurs. Alligevel

synes virksomhedernes italesættelser at ligge nærmere hinanden, end det er tilfældet med de to landes diskursordener. I begge lande fremhæver virksomhederne erhvervsøkonomiske perspektiver, når de skal retfærdiggøre deres engagement i ML, og reproducerer således mørkstret fra diskursanalysen. Men hvor det i artiklerne fortsat var nødvendigt at finde eksplisit belæg med helt håndgribelige beviser, er det ikke nødvendigt for de danske virksomheder. På den måde fremstår perspektiverne herfra langt mere udbredte blandt virksomhederne, samtidig med at de ligger noget tættere på de amerikanske, hvor markedsdiskursen er langt mere accepteret. Det betyder, at en af de store forskelle mellem de to diskursordener, nemlig positioneringen af innovationsdiskursen, slet ikke er til stede hos virksomhederne.

De amerikanske virksomheder fremhæver den eksakte fordeling af minoriteter i deres medarbejderstab, og herved italesætter de rettighedsdiskursen, som man på sin vis også så i artiklerne. De danske virksomheder derimod skriver i højere grad om rummelighed og om sit sociale engagement, som derved reproducerer et mønster som blev set i diskursordenen i Danmark. I begge tilfælde var der i artiklerne tale om, at de nævnte diskurser var positioneret som utilstrækkelige. Det er også disse roller diskurserne optræder i, når virksomhederne italesætter deres engagement.

En anden forskel mellem de to diskursordener som de fremgik i artiklerne var, at det i Danmark flere gange var nødvendigt at tage afstand fra den etnocentriske diskurs, ofte samtidig med man fremhævede den multikulturelle diskurs, noget der ikke forekom i USA. Selvom det hos Nykredit var muligt at identificere et sådan mønster, viste analyserne af de andre danske virksomheder, at det ikke er en diskurs, man er nødt til at repræsentere. Hermed elimineres en af de diskursive forskelle mellem de to landes artikler. Det er således muligt for danske virksomheder, at frigøre sig fra et sådan mønster, hvor den etnocentriske diskurs kan siges at stå i vejen for de idealer der netop kendetegner ML, som man har lært det at kende fra USA.

En sidste interessant ting er det forhold, at man hos de danske virksomheder introducerer diverse tiltag, man har foretaget i forhold til ML. Dette strider lidt imod de mønstre, man ser i artiklerne, hvor det stadig var undersøgelser, der havde forrang. På den måde kommer de danske virksomheder igen til at ligne billedet fra de amerikanske artikler og de amerikanske virksomheder. For de amerikanske virksomheder reproducerer nemlig det forhold, at man i høj grad er fokuseret på erfaringer med ML snarere end undersøgelser. På trods af at omfanget ikke er helt det samme hos de danske virksomheder, er det dog alligevel bemærkelsesværdigt.

7.4 Delkonklusion

De amerikanske virksomheder reproducerer en del af de mønstre, man så i de amerikanske artikler. Konkrete erfaringer spiller allerede en stor rolle i udviklingen af begrebet i USA, og netop her er virksomhederne godt med, og fremhæver flere af deres egne specifikke tiltag. På den måde kan netop deres erfaringer gøre, at de kan påvirke diskursordenen. Det at virksomhedernes tekster i udseende og indhold minder meget om hinanden, kunne på den anden side også blot indikere, at ML er en etableret størrelse, at når virksomhederne fortæller om deres engagement i ML, er det ud fra en standard opbygning, og således ikke noget man søger at trække i nogen retning. Således vil de blot bidrage med de konkrete eksempler, der allerede synes at være skabt plads til i diskursen.

I Danmark derimod løsriver virksomhederne sig fra nogle af de strukturer, som eksisterer i de danske artikler, og nærmer sig faktisk diskursordenen fra de amerikanske artikler. Det kunne tyde på, at virksomheder, som ønsker at søge nye veje indenfor ML, ikke er underlagt alle de strukturer, som kunne besværliggøre forandringen. Det antyder, at virksomhederne på den måde kan være med til at trække ML i en retning.

Analyserne af de to landes virksomheder indikerer, at forskellene på ML's diskursive fremtoning i de to lande ikke træder så tydeligt igennem i virksomhedernes tekster. Dette kan tilskrives det faktum, at ML i USA er forholdsvis veletableret størrelse, hvilket har betydet at der er skabt en måde at formulere sin politik på for virksomhederne. I Danmark er begrebet ikke ligeså veletableret, hvilket afspejler sig i nogle forskelle virksomhederne imellem, men hvad der er mere vigtigt, også at virksomhederne ikke reproducerer alle mønstre fra de danske artikler. På den måde kan virksomhederne rent diskursivt, såfremt man ønsker det, være med til at påvirke udviklingen i ML i Danmark. Denne frihed har medført, at de danske virksomheders italesættelse faktisk har nærmest sig et amerikansk mønster.

8. Konklusion & perspektivering

Diskursanalysen viser, at der i promoveringen af ML i denne sammenhæng kan påvises flere forskelle. De forskelle der fremkom af analysen af den historiske formning af begrebet i de to lande, har, ud fra hvad tekstanalyserne viser, medført visse diskursive forskelle i artiklerne. Begrebets betragtelige kortere historie og udgangspunkt i social ansvarlighed, samt befolkningens historiske homogenitet i Danmark synes at have sat sine spor i måden ML promoveres i artiklerne. I hvert fald fremstår begrebet og ikke mindst den dominerende markedsdiskurs noget mere etableret i argumenterne i de amerikanske artikler. I de danske fremstår denne skrøbelig, hovedsageligt fordi det er nødvendigt at hente videnskabelige belæg i en anden diskurs, men også fordi den multikulturelle diskurs som i begge artikelsamlinger fremstår som en nødvendighed skal kæmpe med en etnocentrisk diskurs. Dette virker også som en naturlig udløber af, at man i Danmark ikke har været bekendt med en mangfoldighed i befolkningen nær så længe som i USA.

Samlet set får man således i artiklerne indtryk af, at ML er et veletableret begreb i USA, hvor der mest af alt fokuseres på fremelskelsen af konkrete eksempler på god rentabel ML. Hvorimod der i Danmark fortsat skal kæmpes en kamp for at etablere de økonomiske rationaler. Dette kunne indikere, at virksomhederne havde forskellige forudsætninger, når de skulle italesætte deres politik på området.

Ud fra analyserne af virksomhedernes hjemmesider tyder det på at de amerikanske virksomheder har accepteret diskursen, som den er. At de ligefrem er fuldstændig underlagt den, er måske for meget sagt, men i hver fald ser mange mønstre reproduceret. Dog skal det tilføjes, at i kraft af det økonomiske rationale i den grad er manifesteret som diskursanalysen indikerer, så er der netop skabt plads til virksomhederne kan tale i diskursordenen. Derfor virker det naturligt, at virksomhederne blot reproducerer flere strukturer og eller bidrager med deres konkrete eksempler. De danske virksomheder reproducerer også en række af mønstrene fra diskursanalysen, men samtidig forekommer der også langt større forskelle virksomhederne imellem. På den ene side stemmer det fint overens med den kamp, der tilsyneladende var i artiklerne. På den anden side vidner det også om en stor forskel på, hvor længe virksomhederne har beskæftiget sig med ML.

I kraft af at ML i Danmark, ud fra analyserne af artiklerne, fremstod mere uafklaret end i USA, kunne det betyde at danske virksomheder var dårligere stillet, i fald de ønskede at vise nye veje også internationalt, såfremt de var fuldstændig underlagt den diskursorden, som er fremkommet af diskursanalysen. Dog tyder det på, at man som dansk virksomhed, i det omfang man ønsker det, har

mulighed for at løsøre sig fra de diskursive mønstre. På den måde er det muligt at kommunikere sin politik på linje med de amerikanske virksomheder. Analyserne indikerer derfor, at de danske virksomheder i høj grad kan være med til at påvirke ML i Danmark og fortsat manifestere *the Business Case*, mens behovet ikke er det samme i USA, hvor den allerede er på plads.

8.1 Perspektivering

KDA som metode lægger vægt på at finde overordnede mønstre i det analyserede materiale. Derved har fokus været på at finde generelle tendenser at konkludere ud fra. Risikoen herved kan være, at mindre, men ikke ubetydelige forskelle, for eksempel i de danske virksomheder imellem, ikke er blevet tilstrækkeligt analyseret. Som det allerede er nævnt, fremstår de danske virksomheders tekster forskellige, både i generel udformning og sprogligt indhold. ML's fortsatte uafklarethed ser ud til at medføre forskelle i, hvor frit man *tør* formulere sig. Årsagerne til dette kan selvfølgelig være forskellige, såsom erfaring med ML og den målgruppe man henvender sig til. Alligevel er det interessant at alle tre danske virksomheder har modtaget MIA-prisen, men hver for sig placerer sig vidt forskelligt på ambitionsrangstigen rent diskursivt med deres ML-politik.

9. Litteraturliste

Bøger

- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *Den sociale konstruktion virkeligheden: En videnssociologisk afhandling* (3. Udgave ed.). København: Akademisk Forlag.
- Burr, V. (2003). *Social constructionism* (2. udgave ed.). East Sussex: Routledge.
- Cox Jr, Taylor og Beale, Ruby L. (1997). *Developing competency to manage diversity* (First Editon ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Fairclough, N. (1994). *Discourse and social change*. Cambridge: Polity Press.
- Fairclough, N. (2003). In Taylor & Francis Books Ltd. (Ed.), *Analysing discourse - textual analysis for social research*. London:
- Jakobs, B., & Lützen, Dorte Cohn og Plum, Elisabeth. (2001). *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi* (1. udgave ed.). Danmark: Gyldendal.
- Jensen, E. H. (Ed.). (2008). *Norman fairclough: Kritisk diskursanalyse - en tekstsamling* (1. udgave ed.). København: Hans Reitzel.
- Jørgensen, C., & Onsberg, M. (2008). *Praktisk argumentation* (3. Udgave ed.). København: Nyt Teknisk Forlag.
- Jørgensen, M. W., & Phillips, L. (1999). *Diskursanalyse som teori og metode* (1. udgave ed.). Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Larsen, G. (2007). Fra polyfonistruktur til diskurs. In R. Therkelsen, & Andersen, Nina Møller og Nølke, Henning (Eds.), *Sproglig polyfoni - tekster om bachtin og ScaPoLine* (1. udgave ed., pp. 145-162). Århus: Aarhus Universitetsforlag.

- Nølke, H. (1989). *Polyfoni - en sprogteoretisk indføring* (1. Udgave ed.). Frederiksberg: Sproginstitutternes Arbejdspapirer.
- Nour, S., & Thisted, L. N. (Eds.). (2005). *Mangfoldighed i arbejdslivet - når vi er lige, men ikke ens* (1. udgave ed.). København: Børsens Forlag A/S.
- Nygaard, C. (2005). *Samfundsvidenskabelige analysemetoder* (1. Udgave ed.). Frederiksberg: Samfunds litteratur.
- Rasmussen, H. K. (2000). *Dem og os* (1. udgave ed.). København: Tiderne Skifter.
- Rasmussen, H. K. (2008). *Den danske stamme* (1. udgave ed.). Danmark: Politiken.
- Rasmussen, P. H. R., & Kamp, A. (2003). *Mangfoldighedsledelse: Mellem vision og praksis*. København: Socialforskningsinstituttet.
- Rennison, B. W. (2009). *Kampen om integrationen* (1. Udgave ed.). København: Hans Reitzels Forlag.
- Rienecker, L., Jørgensen, P. S., Hedelund, L., Hegelund, S., & Kock, C. (2008). In Rienecker L., Stray Jørgensen P. (Eds.), *Den gode opgave: Håndbog i opgaveskrivning på videregående uddannelser* (3. udgave ed.). Frederiksberg: Samfunds litteratur.
- Sanders, V. (2006). *Race relations in the USA 1863-1980* (1. udgave ed.). London: Hodder Murray.
- Toulmin, S. E. (2003). *The uses of argument* (2. Udgave ed.). Cambridge: Cambridge University Press.

Videnskabelige artikler

- Boxenbaum, E. (2006). Lost in translation: The making of Danish diversity management. *American Behavioral Scientist*, 49(7), 939-948.

- Fløttum, K., & Stenvoll, D. (2009). Blair speeches in a polyphonic perspective: NOTs and BUTs in visions of europe. *Journal of Language & Politics*, 8(2), 269-286.
- Green, R. (1997). "Making differences matter A new paradigm for managing diversity". *National Productivity Review (Wiley)*, 16(2), 106-106.
- Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management. *American Behavioral Scientist*, 41(7), 960.
- Thomas Jr., R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.
- Annette Risberg, & Anne-Marie Søderberg (2008). Translating a management concept: Diversity management in denmark. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 426-441.

Hjemmesider

American Census: www.factfinder.census.gov

Danmarks Statistik: www.dst.dk/Vejviser/Portal/Befolkning

Hjemmeside for mia-prisen: www.miapris.dk

Hjemmeside for Diversity Inc: www.diversityinc.com

Virksomheder

Nykredit: www.Nykredit.dk

TDC: www.tdc.dk

Novo Nordisk: www.novonordisk.com

Johnson & Johnson: www.jnj.com

Bank of America: www.bankofamerica.com

AT & T: www.att.com

9.4. Artikler (til tekstanalyser) (bilag 1+2)

Amerikanske artikler

1. Employee diversity opens doors to more markets, lokaliseret den 13.8.2009 på www.bizjournals.com/washington/stories/2009/07/27/smallb2.html
2. Diversity: At law firm, 'a positive business case to be made for diversity', lokaliseret den 21.7.2009 på www.bizjournals.com/albany/stories/2008/12/08/focus3.html
3. Law firms lead workplace diversity, lokaliseret den 21.7.2009 på <http://www.bizjournals.com/southflorida/stories/2009/02/23/focus3.html>
4. Diversity Helps Your Business--But Not The Way You Think, lokaliseret den 21.7.2009 på www.forbes.com/2009/06/02/diversity-collaboration-teams-leadership-managing-creativity.html
5. Diversity will be critical for U.S. employers, lokaliseret den 21.7.2009 på <http://www.bizjournals.com/atlanta/stories/2009/05/25/smallb7.html>
6. Corporate Diversity in the Boardroom Comes into Focus, lokaliseret den 21.7.2009 på http://www.businessweek.com/managing/content/oct2008/ca2008107_588665.htm
7. Diversity in non-profit world is invaluable, lokaliseret den 21.7.2009 på www.bizjournals.com/milwaukee/stories/2009/06/01/story17.html
8. Workforce diversity vital for real estate firms, lokaliseret den 21.7.2009 på www.bizjournals.com/atlanta/stories/2008/08/11/focus10.html
9. Nonprofits make diversity effort a permanent program, lokaliseret den 21.7.2009 på www.bizjournals.com/denver/stories/2008/11/24/story6.html
10. Diversity's missing ingredient, lokaliseret den 21.7.2009 på www.businessweek.com/managing/content/jun2009/ca2009069_994398.htm
11. Diversity: don't innovate without it lokaliseret den 21.7.2009 på www.businessweek.com/managing/content/jun2008/ca20080617_777989.htm
12. Black leaders unhappy about Delta Air Lines' diversity, lokaliseret den 21.7.2009 på www.bizjournals.com/atlanta/stories/2009/05/11/story1.html

Danske artikler

1. Mangfoldighed på bundlinjen, Berlingske Tidende Business, 30.11.2008, lokaliseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e14f86c4
2. Mangfoldighed skaber innovation, Erhvervsbladet, 11.5.2009, lokaliseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e182dac3
3. Luk de fremmede ind på virksomheden, Erhvervsbladet, 20.5.2009, lokaliseret den 18.7.2009 på <http://www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e16edc66>
4. Der er penge i forskellighed, Berlingske Nyhedsmagasin, 9.5.2008, lokaliseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e1013adb
5. Er din HR-chef gearet til globaliseringen?, Erhvervsbladet, 7.8.2009, lokaliseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e19f449c
6. Test virksomhedens mangfoldighed, 19.12.2008, Børsen, lokaliseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e1566a56
7. ISS vil tjene på mangfoldighed, Børsen, 6.3.2009, lokaliseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e16edc70
8. Stort overset potentiale i udenlandske medarbejdere, Børsen, 30.1.2009, lokaæiseret den 18.7.2009 på www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e162e6fb
9. Vidensvirksomheder ønsker mangfoldighed, Børsen, 26.6.2008, lokaliseret med password den 20.7.2009 på www.borsen.dk
10. Mangfoldighed giver ekstra værdi, Børsen, 8.7.2008, lokaliseret med password den 20.7.2009 på www.borsen.dk
11. Kom styrket ud af krisen, Børsen, 29.6.2009, lokaliseret den med password 20.7.2009 på www.borsen.dk

12. Kronik, Gevinst: Mangfoldighed giver vækst, Berlingske Magasin, 27.3.2008, lokaliseret den 18.7.2009 på <http://www.infomedia.dk.esc-web.lib.cbs.dk/ms/GetArticleFull.aspx?outputFormat=Full&Duid=e0e8f21b>

10. Bilag

- Bilag 1: Amerikanske artikler + Argumentanalyser.
- Bilag 2: Danske artikler + Argumentanalyser.
- Bilag 3: Screen dumps + analyserede tekster fra hjemmesider (USA).
- Bilag 4: Screen dumps + analyserede tekster fra hjemmesider (DK).

Bilag 1

Amerikanske artikler + argumentanalyser

1. Employee diversity opens doors to more markets, Bizjournals, 24.7.2009
2. Diversity: At law firm, 'a positive business case to be made for diversity', Bizjournals, 5.12.2008
3. Law firms lead workplace diversity, Bizjournals, 23.2.2009
4. Diversity Helps Your Business--But Not The Way You Think, Forbes, 2.6.2009
5. Diversity will be critical for U.S. employers, Bizjournals, 22.5.2009
6. Corporate Diversity in the Boardroom Comes into Focus, Business Week, 7.10.2008
7. Diversity in non-profit world is invaluable, BizJournals, 29.5.2009
8. Workforce diversity vital for real estate firms, Bizjournals, 8.8.2008
9. Nonprofits make diversity effort a permanent program, Bizjournals, 11.11.2008
10. Diversity's missing ingredient, Business week, 9.6.2009
11. Diversity: don't innovate without it, Business week, 17.6.2008
12. Black leaders unhappy about Delta Air Lines' diversity, Bizjournals, 9.5.2009

Artikel 1

Friday, July 24, 2009

BUSINESS CENTS

Employee diversity opens doors to more markets

Washington Business Journal - by [Jim Van Eperen](#)

Whether or not you agree with President Barack Obama's politics or tactics for addressing our national economic situation, it seems that we all can agree his election was both historic and symbolic. I am old enough to have seen our country more racially divided and to have suffered from bigotry, growing up as a child of Hispanic origins. While our country has come a long way, I suspect many would agree that we still have work to do.

We do not have another opportunity to affect national economic policies until the midterm elections. However, the business leaders among us have an immediate chance to make a lasting improvement to our bottom line through conscious attention to racial and gender diversity and equality.

Why is diversity so important? To put it simply, it just makes business sense. Some of your traditional markets have probably slowed down or may have even closed their doors entirely. Meanwhile, the buying power and other opportunities available through improved diversity are compelling.

However, many industries have been successfully built catering to a very limited segment of the population. I believe the financial services industry, like many others, cannot continue to do business in the old ways and expect to succeed. Though the trend is already well-established, the future will certainly reveal the most successful businesses are those that embrace diversity so naturally that they match their markets.

By way of example, I took a management role at a financial services firm in Milwaukee nearly 10 years ago. I was surprised to find that even though the city had large Hispanic and African-American populations, the firm had no representatives from either group. I was able to leverage my contacts to recruit a successful team of salespeople from both. As a result, I witnessed several people become very successful. To this day, I take great pride knowing they are professionally accomplished within the greater business community and serve as stellar role models within their local communities.

Because of the success in Milwaukee, I was presented with the opportunity to come to D.C. and take over one of the largest financial services firms of our type in the Mid-Atlantic region: The Washington Group.

The time is right to cast a wide net and hire professionals with varying backgrounds. Diversity equals better results, and for many businesses it also means a better bottom line.

Workplace diversity is among the most important predictors of sales revenue, customer numbers and profitability, according to a study by sociologist Cedric Herring published in the April American Sociological Review.

A news release from the association states: "Herring found that companies reporting the highest levels of racial diversity brought in nearly 15 times more sales revenue on average than those with the lowest levels of racial diversity." The study concluded that "racial diversity was among the most important predictors of a company's competitive positioning relative to other firms in its industry." For more information, go to www.asanet.org.

The 150-year track record of the financial services industry, in which I operate, shows there is still a long way to go to "match to market," or reflect our diverse community.

However, I believe we can make the investment in talented, diverse human capital and ready those people for increased success. Then, perhaps one day, our guidance will help ensure this next generation is highly capable of taking over our organizations.

It is an easy decision for me to have a positive impact on people's lives by giving them the opportunity to grow right alongside my business. I hope that others reading this article will take the same approach to hiring more diverse professionals within their respective organizations.

History will ultimately judge Obama's fiscal policies based on their success or failure. Each of the business leaders among us will be judged, perhaps more quietly, with our own success in doing our part to ensure we contribute to the melting pot that continues to make our country uniquely American.

Artikel 1, Argumenter.

Citat: "Diversity leads to better results, and for many businesses it also means a better bottom line."

Dette efterfølges af: "Workplace diversity is among the most important predictors of sales revenue, customer numbers and profitability, according to a study by sociologist Cedric Herring (...)"

"Herring found that companies reporting the highest levels of racial diversity brought in nearly 15 times more sales revenue on average than those with the lowest of racial diversity."

Argument

Påstand: Mangfoldighed fører til bedre resultater og bedre bundlinje.

Belæg: Mangfoldighed medfører 15 gange så gode salgsindtægter.

Hjemmel: Øgede salgsindtægter fører til bedre bundlinje.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed medfører 15 gange så gode salgsindtægter.

Belæg: En offentliggjort undersøgelse a en sociolog viser dette.

Hjemmel: Hvis denne undersøgelse siger det, er det sandt.

Artikel 2

Friday, December 5, 2008 | Modified: Sunday, December 7, 2008

Diversity: At law firm, ‘a positive business case to be made for diversity’

The Business Review (Albany) - by Adam Sichko The Business Review

The two hottest conversation topics these days are the economy and President-elect Barack Obama. And top attorneys at Nixon Peabody LLP’s Albany office believe both issues are tied to the emphasis they place on diversity.

“It has increased our ability to get business—there’s no question in my mind about that,” said Elizabeth Moore, a partner in the office. “Our clients ask about our diversity, and the students we recruit ask about our diversity.”

Added John Higgins, counsel at the firm: “There’s definitely a positive business case to be made for diversity, not just that this is the right thing to do.”

Nixon Peabody has won local and national awards for its diverse workplace. The company has a committee that develops unique plans for recruiting and retaining members of specific “affinity groups,” ranging from Asian-Americans to members of the gay and bisexual communities.

Moore, a member of the diversity committee, said she hopes Obama’s election accelerates efforts to implant diversity into the DNA of more and more businesses.

“Economic downturn or not, an employer who isn’t thinking about these issues and planning 5, 10, 15 years out will be in trouble,” she said. “The short-term downturn won’t stop the momentum and importance of that, and it certainly will not slow Nixon Peabody down.”

Yet still today, the pool of prospective attorneys lacks sufficient diversity, Higgins said. He said more needs to be done to develop a “pipeline” of minority attorneys who can be promoted into key management roles.

“In law firms, there are precious few minority attorneys still to this day. It’s a vexing problem,” Higgins said.

“There have been too few CEOs and corporate executives here who have been slow to recognize the economic benefits of a diverse work force,” he added. “There have been challenges, to say the least, and there are still challenges.”

Artikel 2, argumenter

Citater: "*It (mangfoldighed) has increased our ability to get business.*"

"There's definitely a positive business case to be made for diversity."

Argument

Påstand: Der er økonomiske gevinster ved at have en mangfoldig medarbejderstab.

Belæg: Det fobedrer evnen til at skaffe kunder.

Hjemmel: Evnen til at skaffe kunde er af afgørende økonomisk betydning for advokatvirksomheder i USA.

Artikel 3

Friday, February 20, 2009 | Modified: Monday, February 23, 2009

Diversity Works

Law firms lead workplace diversity

South Florida Business Journal - by [Ed Duggan](#)

Law firms have generally led the way in staff diversity, which is likely due to their close affiliation with legal issues and strong client interaction.

“Diversity in our employment is very important to us. It’s part of our corporate philosophy and culture,” said Hal Lewis, a partner with Miami-based Pathman Lewis LLP.

The firm’s 25-person staff is heavily bilingual, with skills in Spanish, Italian and French. Its ranks include people with different ethnicities, backgrounds, interests, religions and outlooks.

Lewis said it is the firm’s practical goal to reflect the community in which its staff lives and serves.

“To do that, we actively search for the best talent available, and have built a support staff and attorneys that include women, minorities and a multi-ethnicity,” he said.

The search is conducted through current employees, client referrals and recruiters.

Feedback from clients and other law firms has been extremely positive, he added.

Rainmaker for diversity

Saying the staff of the K&L Gates law firm is diverse seems like an understatement.

With 3,500 employees including 1,700 attorneys on three continents, it is naturally diverse by reason of geography. But the firm says it practices an activist form of diversity, rather than passively allowing it to happen.

In 2003, the firm appointed the profession’s first chief diversity officer, a C-level officer based in Washington, D.C. Similarly, the firm’s appointment of the industry’s first director of professional and personal life integration, and the launching of its innovative Balanced Hours Initiative received acclaim throughout the profession.

The firm also was honored among the best law firms for women by Working Mother magazine and Flex-Time Lawyers LLC in their first-ever Best Law Firms for Women list in 2007.

K&L Gates' Miami office reflects the wide and varied community the firm serves. There is an attorney in a wheelchair, openly gay and lesbian attorneys, working mothers, Hispanics, blacks, Asians and a wide range of ages, generations and cultures.

Dan Casey, K&L Gates' local administrative partner, said the firm's goal is to find the best lawyers, paralegals and support staff. It looks for employees who relate to clients, with multiple language skills, cultural values, inclusive interests and outlooks.

Casey said it's actually easier to recruit right now, as most other firms are not hiring. And with diversity as a guide, there is always a far deeper and richer pool of applicants from which to choose.

It hires via recruiters, monitors Web sites for layoff news, and also recruits in predominantly African-American law schools, among diverse social organizations and in multi-ethnic networking groups.

Casey said the effort pays off.

"We are very serious about diversity," he said. "Our clients appreciate it and our partners demand it."

Dispute resolution

Creating more diversity in his profession is nearly a second job for Gregory Haile, an attorney with the Fort Lauderdale office of Berger Singerman.

Haile has been active in his firm's goal of diversification and the Young Lawyers Group, as well as the Hispanic, Cuban-American and Caribbean bar associations.

He also served as president of the T.J. Reddick Bar Association, an organization dedicated to promoting the professional excellence of black lawyers in Broward County, increasing the enrollment of minority students in college and law school, and promoting the general welfare of all of Broward County's citizens.

Best practices in diversity start with the essential action of reaching out and hiring, but it doesn't end there, Haile said.

Recruiting means more than getting minority employees in the door; it also means keeping them – or, as it is sometimes known, the twin R-doors of recruitment and retention.

Haile thinks it is critical that firms mentor their diversity hires, while the new employees must also be assertive and ask questions.

He said minorities need to see a clear career path; do important, valuable work; and have an opportunity to be heard.

"It's very important for management to ask for their opinions and thoughts, and that they have the opportunity to lead when ready," Haile said.

Artikel 3, argumenter

Citater: *"It's the firm's goal to find the best lawyers, paralegals and support staff. It looks for employees who relate to clients, with multiple language skills, cultural values, inclusive interests and outlooks."*

"(...) with diversity as a guide, there is always a far deeper and richer pool of applicants from which to choose."

"Casey said the effort pays off."

"Our clients appreciate it and our partners demand it."

Argument

Påstand: Vore indsats for at få en mangfoldig medarbejderstab betaler sig.

Belæg 1: Vi får en meget større gruppe af ansøgere at vælge fra.

Belæg 2: Vores kunder værdsætter det, og vores partnere forlanger det.

Hjemmel 1: Jo flere ansøgere des bedre kandidater.

Hjemmel 2: At please kunder og partnere hjælper advokatvirksomheder.

Artikel 4

Diversity Helps Your Business--But Not The Way You Think

Katherine Phillips, 06.02.09, 04:00 PM EDT

What people from different backgrounds really contribute.

America is at a new frontier when it comes to diversity. The nation has its first African-American president, and more and more women hold positions of corporate power. With the click of a mouse, we can connect and collaborate with practically anyone anywhere, thanks to the Internet. We are more likely to come into contact with people unlike ourselves than ever before, and in every aspect of our lives.

Ask someone what's good about diversity, and you'll likely be told that it's beneficial because different people bring different perspectives to discussions. Today's executives may wonder: Is there really something of value to get from all this diversity?

We often bring outsiders, socially distinct newcomers, into our organizational groups in hopes of introducing new perspectives. We tolerate these outsiders because we understand that people with different cultural, gender and national backgrounds will, with contrasting experiences behind them, offer differing perspectives and opinions about any given problem. We're likely to assume that a black manager and a white manager working together on a problem will come up with divergent ways to solve the problem.

Such assumptions have implications that we tend not to think deeply about. The first is that when individuals work together in a group, any unexpected perspectives will come from the people who are different. The black person in a group of whites, or the marketing person in a group of engineers, will bring forward a different point of view that the group can benefit from. A second and even more important implication is that people who appear to be similar to each other, such as two middle-aged white men, will share the same views. But is it really sensible to assume that all superficially alike people think alike?

Of course not all people who look alike think alike, and not all people who look different disagree. And the benefit of diversity does not principally come from people who are "different" offering "different" perspectives. In fact, there is a more compelling and realistic benefit of diversity that we should all be aware of.

I recently published research in *Personality and Social Psychology Bulletin*, with co-authors Katie Liljenquist of Brigham Young University's Marriott School of Management and Margaret Neale of the Stanford Graduate School of Business, that found that members of a social majority are more likely to voice unique perspectives and critically review task-relevant information when there is more social diversity present than when there is not. Moreover, this is true even when the people who are "different" don't express any unique perspectives themselves. Our research suggests that the mere presence of social diversity makes people with independent points of view more willing to voice those points of view, and others more willing to listen.

When anyone in a group has perspectives, opinions or information that vary from the consensus, our research suggests, the mere presence of social diversity will make them express, and others consider, those perspectives in a way that benefits the group.

In one of our studies, we compared homogeneous and diverse groups trying to solve a murder mystery. The diverse groups reported that they didn't work together very effectively, and they were less confident about their decisions than the homogeneous groups, yet they consistently outperformed those homogeneous groups.

Moreover, the benefits of diversity were most pronounced when the persons who were different *did not* bring a unique perspective to the table, but instead agreed with one or more of the social majority members. The members of the social majority then turned their focus to the task at hand and were more motivated to deal with it because of the social diversity present. They wanted to reconcile and to understand why some outsider actually agreed. They essentially didn't want to leave without figuring out this apparent incongruence.

Whether trying to solve murder mysteries, develop new products, enter new markets or overhaul work processes, employees in organizations work harder when diversity is present, and a little bit more hard work is exactly what we need in corporate America. So as you think about diversity and its effects in organizations during this tough economic time, recognize that the most robust practical value of diversity is that it challenges everyone in an organization. We are more thoughtful, and we recognize and utilize more of the information that we have at our disposal, when diversity is present. That is diversity's true value.

Article 4 Diversity helps your business – but not the way you think

Citater: “Ask someone what’s good about diversity, and you’ll likely told that it’s beneficial because different people bring different perspectives to discussions.”

“Today’s executives may wonder: Is there really something of value to get from all this diversity?”

“We often bring outsiders, socially distinct newcomers, into our organisational groups in hopes of introducing new perspectives.”

“I recently published research (...) found that members of a social majority are more likely to voice unique perspectives and critically review task-relevant information when there is more social diversity present than when there is not.”

“The most robust practical value of diversity is that it challenges everyone in an organization. We are more thoughtful, and we recognize and utilize more of the information that we have at our disposal, when diversity is present. That is diversity’s true value.”

Argument

Påstand: Mangfoldighed er gavnligt for virksomheder.

Belæg: Mangfoldighed får folk til at fremsige deres selvstændige perspektiver i diskussioner.

Hjemmel: Selvstændige perspektiver er gavnlige for virksomheden.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed får folk til at fremsige deres selvstændige perspektiver i diskussioner.

Belæg: Det siger forfatterens forskning.

Hjemmel: Når forskningen siger det er det rigtigt.

Det omtalte argument:

Påstand: Mangfoldighed er værdifuld.

Belæg: Forskellige mennesker bringer forskellige synspunkter til diskussioner.

Hjemmel: Forskellige synspunkter i diskussioner er værdifuldt for virksomheder.

Artikel 5

Friday, May 22, 2009

How To

Diversity will be critical for U.S. employers

Atlanta Business Chronicle - by [Michelle Cater Rash](#) American City Business Journals

Diversity is a goal most businesses acknowledge as the “right thing to do,” but many fail to achieve.

Perhaps, experts say, that is because most fail to see diversity as a strategy, rather than a social issue.

Increased diversity can bring many benefits to a business — varied perspectives and new ideas, the potential to reach new clients and a more vibrant and collaborative place for employees to work, to name a few.

But creating a diverse workplace — not just in gender or race, but also political views, religious beliefs, cultural backgrounds, sexual orientations — is often easier said than done.

Eric Peterson, the manager for diversity and inclusion with the [Society for Human Resource Management](#) says it's often a “chicken versus the egg” scenario, as companies often need minorities in the workplace to attract more.

“If I’m a typical minority job applicant, I know I’m going to be in high demand,” he says. “I will likely not choose the business where there’s no one like me.”

Attracting minorities will be increasingly important in the coming years, as they will make up a larger segment of the population at the same time many baby boomers will be retiring. Minorities now make up about 30 percent of the population, but are expected to comprise more than 50 percent by 2050, according to [U.S. Census Bureau](#) projections.

Melanie Harrington, the president of the [American Institute for Managing Diversity](#), says companies should approach diversity strategically, just as they would a new product line or a new customer market.

First, determine where that audience is and what attracts them. Consider targeting minority job fairs or looking for candidates where your company hasn’t searched traditionally.

Businesses should also set measurable goals and hold all people in hiring decisions accountable for meeting those goals, just as top management would hold people accountable for meeting sales objectives.

But once you have achieved a diverse employee base, it's also important to integrate them into the workplace, experts say, by making sure you have benefits and programs in place to accommodate all types of workers.

It's not enough to have a diverse workforce, experts say. It's equally important to recognize whether the diversity is clustered within one segment of the workforce or spread out across the organization, including in leadership.

"It's a much more difficult task to really take a hard look at the organization's cultural issues that may be presenting these arbitrary glass ceilings and glass walls," Harrington says.

Even when the initial hire is successful, sometimes the workplace culture unintentionally may make the newcomer feel unwelcome or uncomfortable. For example, many professional firms recruit women as partners or managers, but often still have expectations that may not be family-friendly, such as requiring a lot of evening meetings. This could make it harder to keep women who are primary caregivers in these positions.

In addition to examining policies that might hinder diversity, employers should implement mentoring programs, experts say. While many people don't mind finding their own mentor or asking for help, some minorities fear it might be seen as a weakness, Peterson says. By organizing formal mentoring programs, businesses can help engage employees, especially new hires, and make them feel as if they are a part of the organization.

It's also important that minorities know their voices are being heard, whether it's about concerns in the workplace or about ways to improve the product.

Peterson cites a car company that was concerned its handful of female engineers didn't have enough input. It united them as a design team and encouraged them to create their dream car. The team generated many new ideas that have since been incorporated into the manufacturers' models. Some of the women said they had expressed these ideas before, but they were often lost amid the suggestions of their male counterparts.

Article 5, argumenter

Citater: “increased diversity can bring many benefits to the business – varied perspectives and new ideas, the potential to reach new clients and a more vibrant and collaborative place for employees to work, to name a few.”

“Diversity is a goal most businesses acknowledge as the “right thing to do,” but many fail to achieve. Perhaps, experts say, that is because most fail to see diversity as a strategy, rather than a social issue.”

“It’s also important to integrate them into the workplace, experts say, by making sure you have benefits and programs in place to accommodate all types of workers.”

Argument

Påstand: Øget mangfoldighed kan bringe meget værdifuldt til virksomheden.

Styrkemarkør: Kan

Gendrivelse 1: Ikke hvis man betragter det som en social indsats.

Gendrivelse 2: Man skal tilpasse goder og tiltag, så de passer til alle typer af medarbejdere.

Belæg: Diversity brings varied perspectives and new ideas and the potential to reach new clients and a better place to work.

Hjemmel: Sådanne ting er værdifulde for virksomheder.

Understående argument

Påstand: Diversity brings varied perspectives and new ideas, the potential to reach new clients and a more vibrant and collaborative place for employees to work.

Belæg: ?? (det eksisterer ikke) kan måske antages at være alment accepteret.

Artikel 6

American Directors October 7, 2008, 12:19PM EST

Corporate Diversity in the Boardroom Comes into Focus

High-powered African American executives and scholars consider boardroom diversity's proven benefits as Obama's candidacy changes the national dynamic

by [Roger O. Crockett](#)

In a period of crisis, what if we were handed a proven method of problem solving? What if mathematical equations paved the way to a better result—a more tenable Congressional bill or a better way for corporations to sell widgets? According to University of Michigan professor Scott E. Page, there is such a panacea: When people in Congress, a corporate boardroom, or virtually anywhere else are faced with solving a problem or making a prediction, a diverse group is more likely to yield a superior outcome. Using mathematical models similar to those used to predict the movements of financial markets and voting patterns, Page demonstrates how difference beats out homogeneity. "I'm not making political statements, he says. "These are mathematical results."

Such analysis is music to the ears of many high-powered African American executives. Consider the response from a group of some 120 African Americans who serve as directors of publicly traded companies. Each year, [Ariel Investments](#), a Chicago-based money management firm, and executive recruiter [Russell Reynolds Associates](#), sponsor a gathering of prominent African Americans who serve as corporate directors. As Page, who is white, laid out his argument Sept. 6 to this group during the annual Black Corporate Directors Conference in Laguna Beach, Calif., several in the audience smiled and even cheered. "It made the conference that much more powerful," says Charles A. Tribbett, managing director for the Chicago office of Russell Reynolds.

In the Age of Obama, when a black man has become a viable candidate for President, executives are looking for ways to create a corporate world that is just as open and inclusive as the political arena. In addition to the conference's black directors, several of the nation's most powerful white executives were present to discuss the value of diversity in the boardroom, including General Electric ([GE](#)) Chief Executive Officer Jeffrey Immelt, McDonald's ([MCD](#)) Chairman Andrew McKenna, and DreamWorks Animation ([SKG](#)) Executive Chairman Roger Enrico.

Struggle Over Race

For them, diversity isn't a topic to avoid. And their presence suggested that the conference, now in its seventh year, has developed its own cachet. "We had a sort of budding reputation the last few years," says Mellody Hobson, Ariel's president. "Now there is clear energy around Barack Obama and clear energy around race issues being more on the front burner."

No doubt, Corporate America continues to struggle with the topic of race. The vast majority of the nation's publicly traded companies continue to be led by a rather homogenous group of graying white men. At the country's 100 largest corporations, African American's occupy only 9% of the

board slots, yet they represent nearly 13% of the U.S. population and nearly 12% of the labor force. Another sobering fact: Black board representation is about the same as it was two years ago and might even be trending slightly downward, according to officials at The Executive Leadership Council, a nonprofit organization of black executives devoted to broadening black leadership.

Women and all minorities represented just 14.8% of the top 500 company board seats in 2007—again, essentially the same percentage as in 2005, according to researcher Catalyst Inc. And yet, "There is a flat-out, bottom-line, pragmatic reason to have greater representation of blacks [and other people of color] on boards," says Professor Page. "That is due to differences in the way they think that comes from their different life experiences."

For the executives in attendance at the conference, the key was not simply to plot strategies for increasing the number of people of color and women on boards. The real point was to help African American directors and their white colleagues learn how to get the greatest value from a diverse boardroom. Immelt, Enrico, and others engaged in "fireside chats" with moderator Soledad O'Brien of CNN.

Leaving "Comfort Zones"

The dialogue was characterized by frank talk about how black and white directors can better interact and how companies can best utilize the expertise and referrals possessed by black directors. In his chat Immelt discussed efforts underway at GE to replace some of the African American executives the company had lost and how he encourages employees to break outside their comfort zone in relating to colleagues and business partners. The discussion was symbolic of the conference's value. "If you want to be an effective director it's good to sit down with others, and not just those of your own ethnicity but other ethnicities and share," says William H. Gray, III, chairman of the Amani Group, an advisor to government, educational, and business institutions, and a former U.S. Congressman.

One delicate area that many African American (and white) board members wrestle with is whether African Americans should be the go-to directors for "black" issues. These highly accomplished African Americans would not be on a board if they did not have considerable business expertise. But many argue that boards miss opportunities by not taking advantage of a black board member's understanding of the advantages that diversity offers, including new suppliers, underutilized financial and legal services, and a reservoir of untapped talent.

Political Perspective

The conclusion at the conference was that sometimes for black directors it's as simple as raising a hand to put the topic on the agenda. "We can use our influence as directors to ask questions of boards, auditors and banks," says Ariel CEO John Rogers, who along with Russell Reynolds' Tribbett originally conceived of the conference. "It will force them to move people onto payrolls and increase the pipeline" of black directors and executives.

To add perspective, the directors heard from political leaders who have long struggled with sensitive race issues. Former Senator Bill Bradley shared his experiences in representing a constituency that was black and white. So did Congressman James Clyburn. And Valerie Jarrett, senior advisor to Barack Obama, explained that it was no accident that Sen. Obama focused on

winning Iowa early in the Democratic primary. His strategy to put time and energy into Iowa caucuses was aimed at "sending a strong signal that, 'Yes, I am a credible candidate,'" Jarrett said. Obama's early primary victories in majority-white states helped prove his viability as a candidate and allowed him the freedom to speak more credibly to issues affecting whites and blacks. As a result, "he has changed the whole dialogue" to a theme of inclusion and connecting with people.

America's boardrooms don't yet mirror the hallways of Capitol Hill. The topic of race is often avoided due to worries about being politically correct. But whether in Congress or Corporate America, Professor Page reminds us what leads to a better result: A diverse group of 12 reach more fruitful decisions than a homogeneous gathering.

Article 6, argumenter

"When people (...) are faced with solving a problem or making a prediction, a diverse group is more likely to yield a superior outcome."

"These are mathematical results."

"There is a flat-out bottom line, pragmatic reason to have greater representation of blacks (and other people of color) on boards (...) That is due to differences in the way we think that comes from their different life experiences."

"A diverse group of 12 reach more fruitful decisions than a homogenous gathering."

Argument

Påstand: Mangfoldighed hjælper virksomhedens bundlinje.

Belæg: Mangfoldige grupper træffer bedre beslutninger.

Hjemmel: Forbedrede problemløsningsevener (superior outcomes) fra bestyrelser påvirker bundlinjen positivt.

Understående Argument

Påstand: Mangfoldige grupper træffer bedre beslutninger.

Belæg: Det viser matematiske modeller.

Hjemmel: Matematiske modeller er gode som bevis.

Artikel 7

Friday, May 29, 2009 | Modified: Monday, June 8, 2009

The Business of Diversity

Diversity in nonprofit world is invaluable

MCFI diversity team focused on education

The Business Journal of Milwaukee - by [Carolyn Kott Washburne](#) Special to The Business Journal

The common expression “walk the talk” generally means be consistent with your words and actions, to practice what you preach. The [Milwaukee Center for Independence](#) (MCFI) has put a new spin on walking the talk: If you’re serving a diverse client base, make sure your staff understands and celebrates diversity throughout the organization.

To this end, MCFI is three years into an agencywide diversity program that is yielding positive results in terms of client satisfaction, staff morale and employee recruitment. The agency provides rehabilitation services to individuals with special needs and their families.

“We want to make diversity intertwined in the fabric of the organization,” said Al Hill Jr., director of diversity, learning and development and head of the initiative.

Hill leads a 15-member MCFI diversity team charged with implementing the program. In assembling the team, Hill recruited employees not just of different ethnicities, genders and ages, but also from different levels of management and nonmanagement and from different units within the agency.

In addition, the initiative is not “top down,” with management directing, but “bottom up,” with team members soliciting input from their peers to bring to the team.

“One time we even kicked Al out of the room because he was too close to an issue we were struggling with,” laughed Joua Xiong, a human resources generalist and team member.

Within Milwaukee Center for Independence, the team focuses on education.

“Cultural competency is invaluable when working with families in close-knit communities, such as Hmong and Russian,” Hill said. “We help our case managers know what they need to be sensitive to.”

For example, Xiong said, some Asians feel it is disrespectful to look someone in the eye. Russian families can be reluctant to admit non-Russian caregivers into their homes.

“Understanding the values and practices of different ethnic groups helps us retain clients and gain new clients,” she said.

The team distributed an internal survey that found that work-life balance is a key concern of employees.

In response, it established a working parents employee resource group to explore the issue. Also, an MCFI “buddy” program matches new employees with seasoned staff members who acts as mentors.

Improving recruitment

Externally the diversity team is helping to improve employee recruitment by studying best practices to make the center a welcoming work environment.

“Diversity is an asset when recruiting, especially in highly competitive fields such as physical therapy and nursing,” said Xiong.

Added Hill, “Today’s applicants are looking at your organization as much as you’re looking at them. They want to feel comfortable being who they are in the workplace.”

To aid in recruitment, the team has formed alliances with area diversity groups such as Hispanic Professionals of Greater Milwaukee, the National Black Nurses Association and several minority fraternities and sororities.

In addition to a periodic newsletter called “Diversity Corner,” the team sponsors an annual Diversity Day. This year’s event in April included a speaker on diversity in action; two spoken word artists performing poetry about social justice and equality issues; and talks about the culture behind ethnic food and wearing apparel.

A popular part of the event was “Diversity Jeopardy!”, where four employee teams joined in spirited competition.

It is not easy to make a major shift in the culture of an entire organization, but diversity team members feel MCFI’s initiative is having an impact.

“Since I’ve been on the committee, I’ve heard stories about how people are much more aware of other cultures,” said Xiong, who is Hmong. “I have grown tremendously professionally as well as personally, and I am able to share my experiences with my family members and dispel their stereotypes about certain other cultures.”

Other nonprofit efforts

Many other Milwaukee-area nonprofits with diverse clientele have recognized the need to diversify their staff and volunteers. Penfield Children’s Center, for example, has increased its Latino staff because Latino enrollment is up to 34 percent. The center also supports “educational diversity” by hiring parent aides who do not have post-high school degrees.

“The type of work they do is relationship based,” said Christine Holmes, president and CEO. “The most important thing is to have empathy and understanding for our special needs children and their families.”

In addition, [Walker's Point Youth & Family Center](#) has developed a culturally diverse board and staff.

“Almost anything we do in Milwaukee County involves interacting with a very diverse community,” said Andre Olton, executive director. “We’re working hard to grow and strengthen our abilities, both skill-wise and sensitivity-wise. That has to be part of any good nonprofit’s growth plan.”

Artikel 7, argumenter

Citater: "Diversity in nonprofit world is invaluable".

"(...) three years into an agencywide diversity program that is yielding positive results in terms of client satisfaction, staff morale and employee recruitment."

"Understanding the values and practices of different ethnic groups helps us retain clients and gain new clients,"

"Diversity is an asset when recruiting, especially in highly competitive fields such as physical therapy and nursing,"

Generelt Argument

Påstand: Mangfoldighed er uvurderligt for organisationen.

Belæg 1: Mangfoldighed viser positive resultater i form af kundetilfredshed, medarbejder moral og medarbejderrekruttering.

Hjemmel: Kundetilfredshed, medarbejder moral og medarbejderrekruttering er central for en non-profit organisation.

Understående

Påstand: Mangfoldighed viser positive resultater i form af kundetilfredshed, medarbejder moral og medarbejderrekruttering.

Belæg: Det viser resultater fra et forløb i organisationen.

Hjemmel: Sådanne resultater viser noget om virkeligheden.

Detaljerede argumenter

Argument

Påstand: Mangfoldighed er uvurderligt for os.

Belæg: Mangfoldighed hjælper os til at fastholde kunder og erhverve nye kunder.

Hjemmel: At fastholde gamle kunder og erhverve nye kunder er uvurderligt for os.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed hjælper os med at fastholde kunder og erhverve nye

Belæg: Mangfoldighed giver os kulturelle kompetencer. .

Hjemmel: Kulturelle kompetencer er uvurderlige for os.

Argument

Påstand: Mangfoldighed er værdifuld for os.

Belæg: Mangfoldighed gør det nemmere for os at rekruttere også på områder, hvor der er høj konkurrence.

Hjemmel: At rekruttere kvalificeret arbejdskraft er værdifuldt for os.

Artikel 8

Friday, August 8, 2008

Workforce diversity vital for real estate firms

Atlanta Business Chronicle

As the multi-trillion-dollar commercial real estate industry becomes increasingly more global, a growing number of developers and brokers are realizing the need for a more diverse workforce.

Currently, less than 1 percent of the industry is represented by minorities, said Trenna Ross, vice president of retail at Atlanta-based Red Rock Global LLC.

“Diversity is not just color. It’s getting different perspectives,” she said. “At the end of the day, diversity and inclusion help [a company’s] bottom line.”

Ross recently served as chair of the third annual Global Diversity Summit in Commercial Real Estate, which attracted roughly 500 people from around the country to Atlanta last month.

Cushman & Wakefield broker Lynn Smith founded the summit in 2006 after recognizing a need for social interaction among commercial real estate professionals.

The aim of the annual event is to create a non-threatening environment that allows professionals of all levels to better identify minority talent, highlight partnership possibilities and create mentoring opportunities.

“People are hesitant to do business with people they don’t know,” Smith said.

Commercial real estate doesn’t have obvious career paths and is relationship-oriented, said Craig Robinson, manager of investments for AIG Global Real Estate. The summit is the single most important event for minorities in the field, providing rare opportunities for direct interaction, he said.

“In one room, you have people who are new to the industry and people who manage billions of dollars,” Robinson said.

This year’s event centered around the theme of a global workforce.

Some 25 percent of those who attended were white, representing companies looking to forge relationships with minorities and identify new talent. Each year, 15 to 20 attendees leave the conference with a new job situation, Smith said.

A growing number of developers are also recognizing the need for a diverse workforce, as they delve into urban areas.

“It’s a necessity,” said Ross with Red Rock. “There’s a large population of diversity in these communities. It’s important to have someone within the organization who understands the culture of the people they are trying to serve.”

Historically, the per capita income level of urban areas may not be as high as in the suburbs, but there’s still plenty of spending money available because of the density of the population, Ross said.

Minority real estate professionals are especially valued for their ability to provide insight into what an urban clientele is seeking and to help retailers understand they have to think differently in terms of product mix, marketing and development.

“Some retailers miss out on understanding the culture and really miss the economics of that area,” she said.

The summit also provided a day of educational benefits with workshops, speakers and economic outlook discussions.

“While of course we are sensitive to diversity issues and want to understand them, we also just want to be better professionals,” said Robinson with AIG.

It gave people a chance to learn how to work through the current economy and come out stronger, he said. Other sessions during the day provided a look at domestic growth opportunities for industry professionals in regions across the country, including Chicago, Memphis, New York and New Jersey.

Summit founder Smith said that savvy leading commercial real estate companies across the country are taking heed of the importance of diversity.

“In the end, it’s time to do business together,” she said.

Artikel 8, argumenter

Citater: "Workforce diversity vital for real estate firms."

"At the end of the day, diversity and inclusion help (a company's) bottom line."

"There's a large population of diversity in these communities. It's important to have someone within the organization who understands the culture of the people they are trying to serve." Senere runder hun af med: "Some retailers miss out on understanding the culture and really miss the economics of that area."

Argument

Påstand: Mangfoldighed i medarbejderstabben er vital for ejendomsmæglerfirmaer.

Belæg: I sidste ende bidrager det positivt til virksomheders bundlinjer.

Hjemmel: Ting der bidrager positivt til virksomheders bundlinjer er vitale for ejendomsmæglerfirmaer.

Understående argument

Påstand: I sidste ende bidrager mangfoldighed positivt til virksomheders bundlinjer.

Belæg: Mangfoldighed hjælper med at forstå vores lokalsamfunds kultur bedre.

Hjemmel: Når man forstår sit lokalsamfunds kultur bedre får man bedre fat i de økonomiske muligheder der er her.

Artikel 9

Friday, November 21, 2008

Nonprofits make diversity effort a permanent program

Denver Business Journal - by [Mark Harden](#)

Inclusiveness is more than a matter of fairness for Denver's nonprofit groups. It also can help them boost staff morale, improve services and even raise more money, according to results of a pilot program by The [Denver Foundation](#).

That's why the foundation announced on Nov. 18 it would follow up on the two-year "test drive" with a permanent program known as the Inclusiveness Project.

"We're trying to make the case that for all nonprofits, when you practice inclusiveness intensively and holistically, not just as an add-on or as diversity training you do once a year, it actually makes you more effective," said Rebecca Arno, foundation vice president.

Project PAVE, which runs youth-violence prevention and counseling programs, is one of 11 nonprofits that signed up for the pilot program.

"One result is that it improved morale and [staff] retention considerably, because people started saying, 'My voice is respected, I get to share the power, I understand the strategic goals and I know how I add value to that,'" said Mike Johnson, Project PAVE's executive director.

Johnson said his group has become organizationally stronger and better serves its clients, which in turn has helped it boost fundraising and improve its bottom line by \$250,000 in less than two years.

The Inclusiveness Project uses a detailed workbook, also used in the pilot program, that describes a six-step process. Those steps include creating an in-house inclusiveness committee, drafting a "case statement" of the benefits of inclusiveness to the organization and spelling out specific measures to achieve inclusiveness goals.

The foundation also has launched a website — www.nonprofitinclusiveness.org — offering tools to help nonprofits, such as an online best-practices forum.

It's an effort that The Denver Foundation — Colorado's largest community fund — has been working on for several years, stemming from its long-standing concern that leaders, employees and volunteers at many local nonprofits didn't reflect Denver's diversity.

A 2003 foundation study reported that one-fourth of Denver's nonprofits had no minority membership on their boards, though racial minorities are now in the majority in the city.

"You take a look at who you're serving and who's missing at the table," said Adrienne Mansanares, who joined in February to direct the Inclusiveness Project.

The 11 groups in the pilot program got \$7,000 annual grants funded by the Ford Foundation.

Before the program began, evaluations showed that the 11 groups typically weren't effectively reaching the diverse communities they served, and that when they tried to become more inclusive, there were few resources available to help them.

Two years later, all 11 groups said they felt they were better able to serve their clients, according to an independent report on the pilot program by the Denver-based research firm OMNI Institute.

Most of the 11 also said their work environment had become more positive, and that their personnel and board recruitment practices were more effective.

The effort goes well beyond the typical "diversity" goal of trying to boost the numbers of under-represented groups on the board and employee rosters of nonprofits. It also looks outward, at how these groups relate to the larger community.

Inclusiveness can bring insights into how to work with certain groups, Mansanares said. She cited an organization that discovered that "part of the reason African Americans were not there [for board meetings] on Wednesday nights is because many of them had choir practice that night. So it's a matter of listening and learning."

The OMNI report said six of the 11 pilot-program groups had boosted their fundraising effectiveness, for a variety of reasons: better community ties, greater confidence in articulating their mission, and sharper focus to their program goals.

"Everybody has their 30-second elevator [pitch] speech," said Johnson of Project PAVE. "Part of inclusiveness is re-writing your marketing, making sure it's serving the community."

Nine of the 11 nonprofits said the program had improved their program delivery, the quality of their board governance and their organizational culture, OMNI reported. And eight of 11 said inclusiveness had boosted their community collaboration, their public-relations efforts and their overall organizational effectiveness.

The OMNI study found that most of the 11 nonprofits in the pilot program had made only "limited advancements" in increasing the percentage of racial minorities on their boards and among employees and volunteers. But the report said it would take a longer period to see a major transformation of the groups' culture toward inclusiveness.

The Denver Foundation program, in and of itself, "is not the gold star that's going to solve everything," Mansanares said. "For that, you need a committed executive director and board. There has to be leadership support. You can't just have this driven by the staff."

Nonprofits wanting to take part in the Inclusiveness Project can find out how through the website or by contacting Mansanares at amansanares@denverfoundation.org.

Other nonprofit groups taking part in the pilot project: Art Students League, Aurora Mental Health Center, CityWILD, Colorado Center on Law and Policy, Colorado Women's Agenda, Community

Resource Center, Denver Center for Crime Victims, Rocky Mountain Housing Development, Rocky Mountain Youth Medical and Nursing, and Stories on Stage.

Artikel 9, argumenter

Citater: *"It (mangfoldighed) also can help them (non-profit grupper) boost staff morale, improve services and even raise more money, according to results of a pilot program..."*

"(...) when you practice inclusiveness intensively and holistically, not just as add-on or as diversity training you're doing once a year, it actually makes you more effective."

"Johnson said his group has become organizationally stronger and better serves its clients, which in turn has helped boost fundraising and improve its bottom line by 250,000 dollars in two years."

Argument

Påstand: Mangfoldighed kan bidrage positivt til nonprofit organisationers bundlinje.

Styrkemarkør: Kan.

Gendrivelse: med mindre det bare er noget man tilføjer en gang om året.

Belæg: Mangfoldige organisationer er bedre til at rejse økonomiske midler og har bedre kontakt til lokalsamfundet.

Hjemmel: At rejse økonomiske midler og god kontakt til lokalsamfundet er positivt for nonprofit organisationer.

Understående argument

Påstand: Mangfoldige organisationer er bedre til at rejse økonomiske midler og har bedre kontakt til lokalsamfundet.

Belæg: Det har et pilotprojekt vist.

Hjemmel: Pilotprojektet er et troværdigt bevis.

Artikel 10

Organizational Life June 9, 2009, 1:01PM EST

Diversity's Missing Ingredient

Appreciating one another's differences, as opposed to just getting along, can translate into truth-discovering and real competitive advantage

By [Pat Lencioni](#)

When it comes to tapping into the competitive advantage of diversity, few companies succeed. Recently I was reminded why.

Our company was having a meeting to discuss important elements of our strategy and marketing efforts, when something really great happened—we got into an argument. Not a disagreement. A loud, contentious, uncomfortable, passionate argument.

On one side of the battle was a pair of our team members who were arguing their point based on a very accurate and literal interpretation of something we had decided months earlier. On the other side was a group of team members that was even more loudly making their point (probably because I was a member of that group and I can get very passionate) based on a more theoretical interpretation of that past decision.

Biases and Blind Spots

For a few minutes, our debate sounded more like a brawl, with team members calling each other out for their intellectual biases and blind spots. Fortunately, because there is a great deal of trust on our team, our argument never came anywhere close to personal or mean-spirited attacks, though an outsider who didn't know us certainly would have thought it did.

When the melee was over and we had arrived at a decision, a couple of things occurred to me. First, the conflict we had engaged in—as uncomfortable as it felt at the time—was a wonderful thing because it allowed us to get closer to the truth, which often lies somewhere between two divergent points of view (though this was not a new revelation for me, I am amazed at how much I still need reminders).

Second, those divergent points of view were based not on randomness but on the diverse personality profiles of the people on either side; one side was comprised of our more rational and data-driven team members while the other represented our more emotional, intuition-dependent people.

Which brings me back to the power of diversity and the reason why it remains so misunderstood and under-exploited in most organizations: It requires conflict.

The practical advantage of diversity boils down to this: A group of people with different perspectives usually makes better decisions and finds more creative solutions than those who have

largely similar views, backgrounds, and skill sets. This is true for all teams, whether they're running a corporation, a church, a school, or a movie studio. However, when a team cannot productively engage in conflict, not only does that diversity remain untapped, it becomes a competitive disadvantage.

The Price of Getting Along

That's because when team members with divergent points of view cannot openly and passionately advocate their positions, the team will not be able to properly understand and incorporate those ideas into a final decision. Instead, they will frustratingly agree to compromise, walking away dissatisfied with the outcome and resentful of their team members whom they still don't understand.

This is the norm in virtually every organization where I've worked or consulted. And that's because when we talk about diversity, the emphasis is usually on acceptance and tolerance and "getting along." All of which, of course, are good things. The problem surfaces when those qualities prevent people from challenging one another's points of view out of fear of being labeled close-minded or intolerant.

And so the key to making diversity work is to teach people first how to appreciate one another's differences, and then how to challenge them in the context of pursuing the best possible outcome. When a company can do that, it will transform diversity from a slogan to a real competitive advantage.

Artikel 10, argumenter

Citater: *"Appreciating one another's differences (...), can translate into truth-discovering and real competitive advantage."*

"The practical advantage of diversity boils down to this: A group of people with different perspectives usually makes better decisions and finds more creative solutions than those who have largely similar views, backgrounds and skill sets."

"(...) when a team cannot productively engage in conflict, not only does that diversity remain untapped, it becomes a competitive disadvantage."

"When team members with divergent points of view cannot openly and passionately advocate their positions, the team will not be able to properly understand and incorporate those ideas into a final decision."

Argument

Påstand: Mangfoldighed kan føre til en reel konkurrencefordel.

Styrkemarkør: Kan.

Gendrivelse: Kun hvis man værdsætter forskellene og dyrker konflikter der følger af sådanne forskelle.

Belæg: Mangfoldighed medfører mere kreative løsninger på udfordringer.

Hjemmel: Kreative løsninger giver konkurrencemæssig fordel.

Artikel 11

The Innovation Engine June 17, 2008, 4:48PM EST

Diversity: Don't Innovate Without It

If your employees represent a cross-section of the U.S. population, they'll come up with better ideas, and you'll appeal to a larger audience

By [G. Michael Maddock and Raphael Louis Vitón](#)

A white guy, a white guy, and a white guy walk into a bar...did we lose you yet?

Thought so. Nothing interesting was going to come from that joke. Humor works when you have an unexpected, compelling outcome. So does the innovation process. In fact, that's the goal, and it's often achieved by adding diversity—getting the ideas of people of different ages, genders, races, and ethnic backgrounds; people with varying perspectives, personalities, experiences, mindsets, etc.

But when most think about the topic of diversity, it is invariably in terms of "inclusion," "multicultural acceptance," and "global integration." All of those have tremendous merit, but why the heck, when you hear the word "diversity," are you suddenly thinking like someone who has Equal Employment Opportunity responsibilities? Yes, your company does, but you are responsible for hardcore growth results: marketing, and new product development.

Sustainable Competitive Advantage

So start thinking about diversity that way. And if you do, you will elevate the value of diversity far beyond the words in the employee handbook. In fact, you are bound to come up with: Diversity=Sustainable Competitive Advantage. (This, of course, is the Holy Grail.)

Don't take our word for it. Some of the best, and most innovative, companies—[Booz Allen Hamilton](#), Deutsche Bank ([DB](#)), DuPont ([DD](#)), Pfizer ([PFE](#)), and Raytheon ([RTN](#))—believe diversity to be one of the invaluable ingredients that leads to sustainable competitive advantage.

The argument breaks into three parts:

1. Understanding. If your workforce mirrors the diverse demographics and cultural aspects of your customers, you are bound to have a better understanding of your audience. (Providing you encourage all those unique voices to contribute. If all you are doing is counting heads—"let's see we employ 53% women, 11% blacks, 16% Hispanics...yep, we're covered; now let's have the same old people at the top make all the decisions as they always have in the same old ways"—you have not gained a thing.)

2. Credibility. If your workforce looks like the people you are trying to reach, you increase the odds of closing the sale. Let's use a simple example to make the point. From whom would 22-year-old guys want to buy their \$85 athletic shoes? A 63-year-old grandmother or a 22-year-old guy?

3. Connectedness. And if your workforce is the same as the people you are trying to reach, you are bound to be closer to them at all times, which give you a leg up on the competition.

The takeaway is clear: Diversity makes a company more capable—because you are adding more skills, and smarter—because you are drawing on more, and different, brains.

Innovation success is driven by the ability [to make connections](#) (BusinessWeek.com, 4/10/08). Most connections that lead to meaningful innovations are part of your current perspective or world view. (Want proof. Sit down and draw up a list of all the things you have never thought of.)

That's where the benefit of diversity comes in. It provides a different lens that allows us to see the world in a different way. The more (different) inputs we have to work with, the better chance we have to make connections.

So you can see how innovation can actually be fueled by diversity. Too abstract? Okay how about some numbers, courtesy of *The New York Times*?

What the Demographics Say

Hispanics, African Americans, and Asian Americans now constitute almost 30% of the country's population, or 85 million people. These three groups, taken as a whole, already represent the majority in the 10 largest U.S. cities. They are also the fastest-growing populations in 50 of the top urban areas. Since 1999 they have become, for the first time in history, the majority group in California, which is the largest and most powerful consumer market in the U.S. Across the country, they command over \$1.5 trillion in annual purchasing power. By the year 2050, these same groups will tip the scale from minority to majority.

Wouldn't you want to know what it's going to take to get all those people to buy from you? Shouldn't you be tapping into their thinking? Talent, brains, curiosity, and creativity are all race/gender/ethnicity agnostic, and an indispensable part of your innovation success. We recommend you don't innovate without as many different viewpoints as possible.

That—and not some government mandate—is why diversity is important. (Sorry for the bad joke at the beginning.)

Artikel 11, argumenter

"(...) you are bound to come up with: Diversity = Sustainable Competitive Advantage."

Denne påstand bakkes op med forskellige formuleringer. Blandt andet:

"Some of the best, and most innovative companies (...) believe diversity to be one of the invaluable ingredients that leads to sustainable competitive advantage."

"If your workforce mirrors the diverse demographics and cultural aspects of your customers you are bound to have a better understanding of your audience."

"If your workforce look like the people you are trying to reach, you increase the odds of closing the sale."

"Diversity makes a company more capable, because you are adding more skills."

"Talent, brains, curiosity are all race/gender/ethnicity agnostic, and an indispensable part of your innovation success. We recommend that you don't innovate without as many different viewpoints as possible.

"If your workforce mirrors the diverse demographics and cultural aspect of your customers, you are bound to have a better understanding of your audience. (...) If all you are doing is counting heads, (...) you have not gained a thing."

Argument

Påstand: Mangfoldighed (kan) fører til en bæredygtig konkurrencefordel.

Styrkemarkør: Kan

Gendrivelse: Hvis du blot tæller hoveder opnår du ingenting.

Belæg 1: Mangfoldighed giver bedre kontakt med kunder, bedre salgsmuligheder og mere kvalitet.

Belæg 2: Mangfoldighed giver succesfuld innovation.

Hjemmel 1: Disse ting giver en bæredygtig konkurrencefordel.

Hjemmel 2: Succesfuld innovation fører til konkurrencefordeler.

Artikel 12

Friday, May 8, 2009 | Modified: Saturday, May 9, 2009

Black leaders unhappy about Delta Air Lines' diversity

Atlanta Business Chronicle - by [Maria Saporta and J. Scott Trubey](#) Contributing Writer and Staff writer

Top Atlanta civil rights leaders are voicing concern about Delta Air Lines Inc.'s commitment to diversity — be it in the number of executives, directors, suppliers, pilots or the overall workforce.

For the past several months, civil rights leaders have been meeting with the top executives of Delta — Richard Anderson, its CEO; Steve Gorman, the chief operating officer; and Michael Campbell, executive vice president of human resources and labor relations — to discuss their concerns.

Delta officials say increasing diversity within its ranks and in procurement is one of its CEO's top priorities given the company's status as a global airline. Nearly half of all new executives hired from outside Delta since Anderson took over are women and minorities, officials said, and Delta also pointed to deeds in the community, including its recent \$1 million scholarship endowment at Morehouse College.

The African-American leaders meeting with Delta include the Rev. Joseph Lowery, head of the Georgia Coalition for the People's Agenda; the Rev. James Milner, senior pastor of the Chapel of Christian Love Baptist Church; and Joe Beasley, president of the African Ascension and human resources director at Antioch Baptist Church North.

They are unhappy with what they say is the lack of progress to make the airline more diverse.

"There's a lot of disappointment in the African-American community," Milner said. "I know they can do better. They need to do better in all areas."

In a telephone interview on May 5, Gorman said diversity is one of Anderson's top priorities and an area where the CEO wants "to continue to improve and raise the bar."

Gorman, who heads the carrier's diversity council, said the airline looks at diversity from a global viewpoint.

"Now with Delta's merger with Northwest we are the largest global airline in the world, six continents, 66 countries, so at the highest level we have a very diverse customer group, probably more diverse than any airline in the world," Gorman said. "We are in a lot of diverse communities and so ... the diversity of our customers in the community, as well as our diversity of suppliers it's good business and it's very much related to the overall direction of the company from a diversity standpoint."

But the civil rights leaders are more interested in seeing results rather than hearing about the airline's intentions.

"The proof of the pudding is in the pie. Either you're doing it or you're not doing it," Beasley said. "Delta has let us down, but we are willing to work with them. We want to help Delta be all that they can be. There's no question that they've slipped tremendously."

Specifically, Beasley said there's been a decline in the number of black vice presidents working at the airline. Currently, there are two African-American vice presidents at Delta, but no senior or executive vice president. Delta's top leadership team is composed of nine white men and one white female.

Milner said the airline also should increase the number of ethnic, black and women pilots, as well as business with minority suppliers.

"I really believe Richard Anderson's intention is to rectify all of this," Milner said. "They're a little slow on this. I'm not satisfied with the rate they are moving."

Lowery, who commended Delta for endowing a \$1 million scholarship in his name at Morehouse College, also is looking for more diversity at the airline.

"Richard has set in motion a few things that we hope will pan out," Lowery said. "They need someone in diversity who is aggressive."

Currently Delta is without a manager of corporate supplier diversity. Valerie Nesbitt, who had been at Delta for a decade, took the carrier's voluntary buyout package and left at the end of last month. At first, several in the African-American business community were told that the airline was eliminating its diversity office, but Delta has posted the job.

"There is no change of direction there," Gorman said. "If anything we're ratcheting up the value that that position could bring."

Delta spokesman Ed Stewart said seven of 15 external new hires in the senior ranks (or 47 percent) since Anderson took the reins as CEO in September 2007 have been candidates with diverse backgrounds. Stewart said the airline's executive ranks have become more diverse since its merger with Northwest. The carrier did not break down those hires by ethnicity.

Artikel 12, argumenter

"(...) Diversity is one of Anderson's top priorities and an area where the CEO wants to continue to raise the bar."

"We are in a lot of diverse communities and so... the diversity of our customers in the community, as well as our diversity of suppliers it's good business (...)"

Argument

Påstand: Mangfoldighed er en god forretning

Belæg: Vi er i en række mangfoldige samfund med mangfoldige kunder og mangfoldige leverandører.

Hjemmel: Hvis dine omgivelser er mangfoldige er det godt for forretningen, hvis virksomheden også er det.

"The civil rights leaders are more interested in seeing results rather than hearing about the airline's intentions."

"(...) there has been a decline in the number of black vice presidents working in the airline."

"(...) the airline should increase the number of ethnic, black and women pilots, as well as business with minority suppliers."

Andet argument

Påstand: Der er behov for mangfoldighed på alle niveauer hos virksomheder.

Belæg: Det er det rigtige at have et givent antal minoriteter ansat

Hjemmel: Mangfoldighed handler om at gøre det rigtige.

Bilag 2

Danske artikler og argument skemaer

1. Mangfoldighed på bundlinjen, Berlingske Tidende Business, 30.11.2008
2. Mangfoldighed skaber innovation, Erhvervsbladet, 11.5.2009
3. Luk de fremmede ind på virksomheden, Erhvervsbladet, 20.5.2009
4. Der er penge i forskellighed, Berlingske Nyhedsmagasin, 9.5.2008
5. Er din HR-chef gearet til globaliseringen?, Erhvervsbladet, 7.8.2009
6. Test virksomhedens mangfoldighed, 19.12.2008, Børsen
7. ISS vil tjene på mangfoldighed, Børsen, 6.3.2009
8. Stort overset potentiale i udenlandske medarbejdere, Børsen, 30.1.2009
9. Vidensvirksomheder ønsker mangfoldighed, Børsen, 26.6.2008
10. Mangfoldighed giver ekstra værdi, Børsen, 8.7.2008
11. Kom styrket ud af krisen, Børsen, 29.6.2009
12. Kronik, Gevinst: Mangfoldighed giver vækst, Berlingske Magasin, 27.3.2008

Artikel 1

Berlingske Tidende | 30.11.2008 | Business | Side 2 | 402 ord | artikel-id: e14f86c4

Mangfoldighed på bundlinjen

Nu står vi formentlig foran en vanskeligere økonomisk periode. Men der er stadig gode grunde til at holde fokus på mangfoldighed .

Af Jørgen Bardenfleth, adm. direktør, Microsoft Danmark

De sidste år har mange danske virksomheder haft svært ved at skaffe tilstrækkelig med kvalificeret arbejdskraft. Konsekvensen har været afvisning af ordrer og mistet indtjening. Ærgerligt for de ramte virksomheder og for Danmark. Manglen på arbejdskraft har tvunget virksomhederne til at tænke nyt, når de har skullet rekruttere og fastholde medarbejdere. Spørgsmålet er, om det vil ændre sig nu, hvor væksten går ned eller forsvinder?

Det bør det ikke. Den globale konkurrence stiller store krav til virksomhedernes omstillingsevne og innovationsevne. En omfattende undersøgelse fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen viste sidste år, at virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative. Mangfoldighed kan betale sig og påvirker virksomhedernes bundlinje positivt. Det handler basalt set om at skabe en organisation, der så vidt muligt afspejler resten af samfundet, og som udnytter potentialet ved at rekruttere bredere - både i forhold til køn, alder og etnicitet.

Et eksempel er de seneste års store fokus på at fastholde ældre medarbejdernes kompetencer og erfaringer. Hjulpet på vej af manglen på arbejdskraft har vi for alvor fået øjnene op for, hvordan seniorerne kan have kulturbærende funktioner, som de kan formidle videre og på den måde fungere som mentorer for yngre kræfter. Et andet værdiskabende fokusområde er fordelingen mellem kønnene. I it-branchen har vi haft en særlig udfordring, fordi kvinder i høj grad har fravalgt it-uddannelserne og job inden for it. Det er uheldigt. Men efter en målrettet indsats for at vække kvindernes it-interesse er udviklingen forhåbentlig ved at vende. I år steg andelen af kvinder optaget på it-studierne med mere end 25 procent, og det vil om få år slå igennem i form af et bredere rekrutteringsgrundlag.

I Microsoft har vi helt konkret sat os det mål, at kvinder altid skal være velrepræsenterede blandt kandidaterne i vores rekrutteringsforløb. Sammen med en forstærket indsats omkring karriereudvikling vil det forhåbentlig gøre os i stand til at nå vores langsigtede mål om at få flere kvinder ind på alle niveauer i virksomheden - og derigennem høste de gevinster, som øget mangfoldighed skaber.

Min pointe er, at selv om vi må forvente at komme ind i en periode med ringe vækst eller fald, så er der stadig gode og rationelle grunde til at fastholde et stærkt fokus på mangfoldighed og høste gevinsterne i form af større rekrutteringsgrundlag, forbedret innovationskraft og i sidste ende en forbedret bundlinje. Det er vigtige gevinster i den nuværende og kommende økonomiske situation.

Artikel 1, argumenter

Citater: "Mangfoldighed kan betale sig og påvirker virksomhedernes bundlinje positivt."

"Den globale konkurrence stiller store krav til virksomhedernes omstillingsevne (...) virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative."

"En omfattende undersøgelse fra Forsknings- og innovationsstyrelsen viser, at virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative."

Argument:

Påstand: der er stadig gode grunde til at holde fokus på mangfoldighed.

Belæg: Mangfoldighed påvirker virksomhedens bundlinje positivt.

Hjemmel: Aspekter der påvirker virksomheders bundlinjer positivt er værd at holde fokus på.

Understående påstand (1)

Påstand: Mangfoldighed kan betale sig og påvirker virksomhedens bundlinje positivt.

Belæg: Virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er mere omstillingsparate og mere innovative, hvilket er noget de.

Hjemmel: Den globale konkurrence stiller store krav til virksomhedernes omstillingsevne og innovationsevne.

Understående påstand (2)

Påstand: Virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er både mere omstillingsparate og mere innovative.

Belæg: En omfattende undersøgelse fra FI viste sidste år viste denne sammenhæng.

Hjemmel: Hvis undersøgelser viser det er det rigtigt.

Artikel 2

Erhvervsbladet | 11.05.2009 | 1. sektion | Side 2 | 328 ord | artikel-id: e182dac3

Mangfoldighed skaber innovation

Af Stina Vrang Elias, direktør for FUHU, Knud Henning Andersen, underdirektør, Finansrådet og Alan Irwin, dekan, CBS

Øget innovation, mere kreativitet og stigning i arbejdsglæden. Det er nogle af de positive effekter, som mangfoldighed på arbejdspladsen kan føre med sig. Det er samtidig nogle af de effekter, danske virksomheder skal fokusere på, når de i nær fremtid møder nye udfordringer i forhold til arbejdsstyrken. Når den nuværende krise er overstået, vil Danmark nemlig blive mødt af udfordringer som f. eks. et stort antal medarbejdere på vej på pension, færre unge til at tage over og stigende formelle kompetencekrav på arbejdsmarkedet.

Det er tidligere dokumenteret af Forsknings-og Innovationsstyrelsen, at virksomheder præget af mangfoldighed og tværfaglighed blandt medarbejderne, har 150% større succes med at udvikle nye produkter. Oddsene for virksomhedernes innovation øges med en faktor 2,1, hvis man aktivt arbejder med at udnytte mangfoldighed i køn, mens etnisk mangfoldighed forøger oddsene med en faktor 1,3.

Men hvordan kan man arbejde med mangfoldighed i praksis? Det er et felt, som de danske virksomheder har brug for mere viden om. Generelt set er det først nødvendigt at opbygge mangfoldigheden gennem en aktiv rekrutteringsindsats, dernæst skal man skabe et godt arbejdsmiljø, så medarbejderne kan trives i virksomheden og bliver i stand til at sam-arbejde. Endelig skal man ændre virksomhedens rutiner og praksisser og aktivt bruge mangfoldigheden.

I en ny rapport, som CBS, DEA og Finansrådet har udgivet, sætter vi netop fokus på mangfoldighed i praksis.

Vi har bl. a. undersøgt, hvordan internationale finansvirksomheder arbejder med mangfoldighed og samlet et helt katalog over best practise på området.

F. eks. arbejder den hollandske storbank Rabobank aktivt med at udnytte den etniske mangfoldighed i det omgivende samfund. Og effekten er ikke udeblevet - Rabobank får i dag langt flere ansøgere med varierende etnicitet og er dermed også blevet stillet bedre i kampen om arbejdskraften. Det konkrete arbejde med mangfoldighed kædes i rapporten sammen med en større undersøgelse af unges ønsker og krav til karriere og arbejdsliv og med konkrete værktøjer, som mellemledere kan bruge i arbejdet med motivation og talentfremme.

Artikel 2, argumenter

Citater: "Øget innovation, mere kreativitet og stigning i arbejdsglæden. Det er nogen af de positive effekter som mangfoldighed på arbejdspladsen kan føre med sig. Det er samtidig nogle af de effekter, danske virksomheder skal fokusere på, når de i nær fremtid når de i nær fremtid møder nye udfordringer i forhold til arbejdsstyrken."

"Det er tidligere dokumenteret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen, at virksomheder præget af mangfoldighed og tværfaglighed blandt medarbejderne har 150 % større succes med at udvikle nye produkter... etnisk mangfoldighed forøger oddsene (for virksomhedernes innovation) med en faktor på 1,3."

I denne artikel forklares følgende som en nødvendighed: "Endelig skal man ændre virksomhedens rutiner og praksisser og aktivt bruge mangfoldigheden."

Argument

Påstand: Mangfoldighed kan være med til at løse fremtidens udfordringer for virksomheder.

Belæg: Mangfoldighed kan føre til øget innovation og mere kreativitet.

Hjemmel: Mangfoldighed kan være svaret på udfordringerne.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed kan føre til øget innovation og mere kreativitet.

Styrkemarkør: Kan

Gendrivelse2: Det kræver, at man opbygger mangfoldigheden gennem en aktiv rekrutteringsindsats, og endelig skal man ændre virksomhedens rutiner og praksisser og aktivt bruge mangfoldigheden.

Gebdrvise2: Det opnås kun, hvis man ændrer virksomhedens rutiner og praksisser og aktivt bruger mangfoldigheden.

Belæg: Undersøgelser fra FI og DEA viser, at virksomheder, præget af mangfoldighed, har 150 % større succes med at udvikle nye produkter.

Hjemmel: Hvis undersøgelser viser det, så er det rigtigt.

Understående argument

Påstand: Virksomheder præget af mangfoldighed og tværfaglighed blandt medarbejderne har 150 % større succes med at udvikle nye produkter.

Belæg: Dokumenteret af Forsknings- og Innovationsstyrelsen.

Hjemmel: Hvis en undersøgelse fra FI viser det, er det sandt.

Artikel 3

Erhvervsbladet | 20.05.2009 | 1. sektion | Side 6 | 590 ord | artikel-id: e1869c1e

Luk de fremmede ind på virksomheden

NYTÆNKNING. Ansæt nydanskere, anbefaler ledelsesekspert, der her kommer med tip til, hvordan man får flere ind i danske virksomheder. Der er nemlig brug for at tænke nyt for at undgå at mangle 12.500 ingeniører i 2015.

Af Charlotte Pries Jensen red@erhvervsbladet.dk

Vores brug af ironi og sarkasme og det danske sprog er ofte barrierer, der får ledere til at töve med at ansætte udlændinge.

For tænk nu hvis de ikke forstår vores humor.

Dertil kommer, at udlændinge ofte føler sig isoleret og synes, at deres medfølgende familier har svært ved at falde til i den danske kultur.

Problemet er, at virksomhederne kommer til at mangle arbejdskraft. Ingeniørforeningen i Danmark, IDA, vurderer, at der kommer til at mangle 12.500 ingeniører i 2015, så det gælder om at tænke fremadrettet.

Morten Thiessen, formand for IDAs arbejdsmarkedsdudvalg, foreslår derfor, at uddannelsesinstitutioner, myndigheder, faglige organisationer og virksomheder arbejder sammen.

» Vi får brug for mere arbejdskraft, også selv om vi netop nu står over for fyringsrunder, « siger han.

Flere danske virksomheder har allerede ansat udlændinge, men der er stadig lang vej. Derfor forslår eksperter nu enstemmigt, at der sker en holdningsændring, så flere virksomheder begynder at se fordele i at gøre deres arbejdsplads mere mangfoldig.

Gør noget nyt

Rikke Kallesøe Raecke, Arbejdsmarkedskonsulent fra Ledernes Hovedorganisation, råder virksomhederne til at tiltrekke udlændinge ved at dyrke lokale netværk som lokalblade, beboerblade, finde opslag på bibliotekerne, opsøge indvandrernettværk, holde udkig på jobmesser eller gå en tur hen til det lokale jobcenter. Grunden er ifølge hende, at det ikke er alle nydanskere, der anvender de gængse kanaler.

Ifølge konsulent i Center for Aktiv Beskæftigelsesindsats, CABI, Anne Friis Johansen, kan virksomheder også i stillingsopslag opfordre nydanskere til at søge jobbet.

» Det sender et signal om, at virksomheden er interesseret i mangfoldighed, « siger hun og tilføjer, at det også hjælper at være fordomsfri over for ansøgninger på engelsk.

Et andet vigtigt aspekt er at tænke på, at den medfølgende familie ikke bliver isoleret.

» Ofte forlader udlændinge Danmark igen, fordi familien har svært ved at falde til, « siger Morten Thiessen.

Kom-i-gang-guide

De gode råd er samlet gennem netværksprojektet » Fra leder til leder », som Ledernes Hovedorganisation og CABI står bag. Her har ledere fra hele landet delt erfaringer, der nu er sammenfattet i en kom-godt-i-gang-guide.

Ved at ansætte nydanskere får virksomhederne mulighed for at få deres mentale og holdningsmæssige elastik trukket ud, mener ledelsesekspert ved Copenhagen Business School, Henrik Holt Larsen.

» Jo, mere man lever i en silo, desto sterkere bliver fordommene om dem, som befinder sig udenfor, « siger han med direkte reference til faggrupper som jurister, der primært består af danskere.

» Det største problem er, at vi selv synes, vi er fordomsfrie, men det er jo nemt at være frelst, når ens venner og kolleger er pæredanske, « lyder det fra Henrik Holt Larsen, der har set skilte i New Zealands lufthavn, hvor der står: » Det er da ok at være turist her, men kunne du ikke tænke dig at bo her.

» Et tilsvarende skilt i Kastrup Lufthavn er vist ret utænkeligt, « tilføjer han tørt.

Herhjemme viser undersøgelser, at virksomheder med nydanskere og udlændinge fungerer.

» Ledere og medarbejdere mener, at nydanskerne yder en god arbejdsindsats og er gode kolleger, og at det at ansætte nydanskere ikke giver anledning til problemer, « siger Rikke Kallesøe Raecke fra Ledernes Hovedorganisation.

Artikel 3, argumenter

Citater: "Ansæt nydanskere, anbefaler ledelsesekspertene(...) Der er nemlig brug for at tænke nyt for at undgå at mangle 12.500 ingeniører i 2015."

"Ingeniørforeningen i Danmark, IDA, vurderer at der kommer til at mangle 12.500 ingeniører i 2015, så det gælder om at tænke fremadrettet."

Argument

Påstand: Mangfoldighed kan løse problemer for danske virksomheder.

Belæg: Der kommer til at mangle arbejdskraft i fremtiden.

Hjemmel: Mangfoldigheden besidder den efterspurgte arbejdskraft.

Understående argument:

Påstand: Der kommer til at mangle arbejdskraft i fremtiden.

Belæg: IDA vurderer, der kommer til at mangle 12.500 ingeniører i 2015.

Hjemmel: IDA ved, hvad der kommer til at ske i 2015.

Artikel 4

Berlingske Nyhedsmagasin | 09.05.2008 | xxx | Side 0 | 1248 ord | artikel-id: e1013adb

Der er penge i forskellighed

Af Andrew Park

I dag er verdens dygtigste virksomheder ved at forstå, at etnisk og social mangfoldighed inden for murene kan være en konkurrencemæssig styrke.

Tag for eksempel IBM, som i midten af 1990erne begyndte at tale åbent om mangfoldighed, og hvordan dette påvirkede virksomhedens bundlinje. De etablerede en ny afdeling, som fokuserede på at servicere tidligere uudnyttede kundesegmente, f.eks. afroamerikanere, kvinder og handicappede. I dag bidrager dette til knap en milliard dollar i årlig omsætning.

Ifølge en undersøgelse, gennemført af PricewaterhouseCoopers i 2007, har alle Fortune 50-virksomheder med få undtagelser en leder med ansvar for mangfoldighed. Men efter samtaler med 103 økonomidirektører og administrerende direktører, fandt PWC ud af, at mangfoldighed har lav prioritet blandt topledere i størstedelen af virksomhederne.

Årsag? Mange ledere opfatter mere mangfoldighed som pynt, end som en adgangsbillet til nye markeder og en kilde til konkurrencemæssig styrke.

Jeg ser i stigende grad virksomheder dele sig op i to grupper: Dem, som tager mangfoldighed seriøst og gør en engageret indsats på området, og dem, som har besluttet sig for at lade stå til, siger professor David A. Thomas, Havard Business School.

En del af den nødvendige forandring, er , at man skal bevæge sig væk fra det syn på mangfoldighed, som er baseret på assimilation, og i stedet koncentrere sig om det, der forstår og bygger på forskelle.

Stil de rigtige spørgsmål: Jack OKelley, managementkonsulent hos Katzenbach Partners i New York, opfordrer virksomhederne til at starte med nogle simple spørgsmål:

Hvilke forskellige befolkningsgrupper servicerer vi ikke på nuværende tidspunkt?

På hvilken måde adskiller deres behov sig?

Hvordan kan vi bruge vores interne mangfoldighed til at nå dem?

Hvordan kan vi udnytte diversitet mere optimalt, skal vi f.eks. rekruttere mere aggressivt fra en bestemt identitetsgruppe, eller skal vi investere i at forbedre arbejdspræstationen hos interne teams?

Han anbefaler også, at man udfører en analyse for at give mangfoldighed et optimalt løft inden for virksomhedens medarbejderstab, marked, leverandørnetværk og det omgivende samfund. En enkel beregning af afkastet vil afdække, hvor man får mest for pengene inden for hvert område.

I et projekt, som Katzenberg Partners for nyligt gennemførte for et stort energiselskab, gav en analyse af diversifikationstiltag fire positive resultater.

For det første ville målrettet markedsføring mod latinamerikanske forbrugere give yderligere 30-36 mio. dollar netto i årligt dækningsbidrag.

For det andet ville selskabet spare 5-7 mio. dollar om året på rekruttering, uddannelse og tabt produktivitet ved at reducere niveauet af naturlig afgang blandt kvinder og minoriteter.

For det tredje identificerede selskabet 2-4 mio. dollar i indtjeningsmuligheder og besparelser ved at forstå mangfoldigheden blandt leverandørerne og ved at vide, hvor man skulle fokusere på investeringer.

Sidst, men ikke mindst, resulterede optimering af økonomisk støtte til samfundsorganisationer i en stigning i dækningsbidraget på 2-3 mio. dollar ved en kombination af besparelser og øget omsætning.

Opbyg en stærk infrastruktur: Samtidig med at virksomhederne søger efter muligheder uden for murene, skal de skride til handling inden for murene for at sikre, at de er klar til at udnytte disse muligheder.

Start med topledelsen. Som med ethvert vigtigt tiltag skal den administrerende direktør være mester i mangfoldighed. Ellers vil det ikke være på de ansattes dagsorden, og det vil ikke sende et signal om, at det skaber værdi at medtage minoriteter.

Det er ikke nok blot at udnævne en leder med ansvar for mangfoldighed. Hele topledelsen skal inddrages for at sikre, at diversifikationsstrategien ikke isoleres, uanset hvor langt væk etnisk og social mangfoldighed ligger fra deres daglige ansvarsområder.

Når mangfoldighed håndteres som et perifert tiltag, vil det mislykkes, siger Stephen Young, forfatter af Micromessaging: Why Great Leadership is Beyond Words og administrerende direktør for Insight Education Systems, som tilbyder større amerikanske selskaber uddannelse i at bruge mangfoldighed.

IBMs erfaringer: IBMs succes med at forny synet på diversitetens rolle kan føres direkte tilbage til 1995, hvor selskabet, under ledelse af daværende administrerende direktør Lou Gerstner, etablerede otte ekspertgrupper med topledere, som repræsenterede større demografiske grupper, herunder kvinder, afroamerikanere, hvide mænd og handicappede.

Ekspertgruppernes formål var at hjælpe ledelsen med at lære disse befolkningsgrupper at kende, få en forståelse af, hvad der gjorde dem unikke, og bruge denne indsigt til at forbedre virksomhedens resultat. Men ekspertgrupperne blev hurtigt fora for samtaler, som tidligere havde været tabu.

Det er blevet meget mere normalt og meget mindre risikabelt at stå frem og sige, at der er forskel på folk, siger Ron Glover, IBMs vicedirektør for global medarbejdermangfoldighed.

Forståelsen og fornemmelsen af samhørighed er stigende blandt medarbejderne i det 21. århundrede.

IBM kan nu bryste sig af at have 194 netværksgrupper for mangfoldighed over hele verden. De er blevet et forbillede for, hvordan den gamle tankegang om at være ligesom de andre kan erstattes med én, som fokuserer på at forstå forskelligheder og lære af dem, uanset om de er en udfordring internt eller en mulighed eksternt.

Lyt til medarbejderne: Gør som IBM og etab-lér teams, der fokuserer på forskellige identitetsgrupper, og brug så disse teams til at afdække markedsmuligheder og til at identificere de bedste måder, hvorpå de kan udnyttes. Tag for eksempel medicinalkoncernen Merck, som i begyndelsen af 2007 etablerede teams med

topledere, der repræsenterede de vigtigste identitetsgrupper i virksomheden på verdensplan. I samme stil som IBM et år tidligere havde gjort, bad Merck hvert team om at besvare fire spørgsmål:

Hvordan kan vi øge hastigheden på udvikling af lederskab fra jeres gruppe?

Hvordan kan vi fremme medregning af jeres gruppe?

Hvordan kan vi påvirke gruppens image og købsbeslutninger?

Er der væsentlige eksterne alliance, som vi burde danne med gruppen?

Vi har altid tilstræbt at være en virksomhed, som folk stoler og sætter pris på, men

vi har gjort det på en måde, hvor der ikke er blevet sat fokus på forskellighed , siger Mercks mangfoldighedsansvarlige, Deb Dagit, og nævner lægehåndbog

Merck Manual som et eksempel.

I processen med at forstå vores eksterne interessenters behov, gik det mere og mere op for os, at de havde forskellige behov. Vi indså, at vores medarbejderstab var som skabt til at få budskabet om vores tankegang ud.

Dagit siger, at Merck med hjælp fra medarbejderne allerede har fundet frem til flere vigtige muligheder for at udnytte diversitet inden for områder som produktudvikling, myndighedskrav og markedsføring.

I 2007 høstede et team for eksempel anerkendelse, da de opnåede Halal-godkendelse af Gardasil, virksomhedens vaccine mod human papillomavirus, hvilket banede vejen for, at produktet kunne blive markedsført som hygiejniske over for muslimske kvinder, noget som Mercks hovedkonkurrent ikke formår med sit konkurrerende produkt.

I 2007 nominerede medarbejderne 179 særlige tiltag til den såkaldte Chairmans Global Diversity and Inclusion-pris, hvilken er en stigning på 62 i forhold til 2006.

Gør alle ansvarlige: Som med alle andre forretningsmæssige tiltag skal resultaterne af mangfoldighedstiltagene måles, og alle i organisationen skal gøres ansvarlige.

Værdidannelse gennem engagement bør være en kategori i bedømmelsen af årsresultatet for topledere og deres underordnede.

Metrikken skal skrives på det sprog, som den evaluerede division bruger, samt i en

klar sammenhæng med dens ansvarsområder. Derfor: Mens en HR-chef

eksempelvis skal i gang med at rekruttere talentfulde kvinder overalt i virksom

heden, får salgs- og marketingpersonalet udfordringer med at øge markedsandelen blandt homoseksuelle forbrugere.

Graciela Meibar, vicepræsident for global salgstræning og global mangfoldighed hos legetøjsproducenten Mattel, siger:

Sørg for altid at knytte budskabet sammen med forretningsstrategier og målsætninger. Det vil holde mangfoldighedsprogrammet kørende på lang sigt. Hvis ikke bliver det blot en trend i dette kvartal.

Artikel 4, argumenter

Citater: "Etnisk og social mangfoldighed inden for murene kan være en konkurrencemæssig styrke."

En ekspert udtaler at en virksomhed bør stille sig selv en række spørgsmål som: "Hvilke befolkningsgrupper servicerer vi ikke på nuværende tidspunkt? Hvordan kan vi bruge vores interne mangfoldighed til at nå dem?"

"Mange ledere opfatter mere mangfoldighed som pynt, end som en adgangsbillet til nye markeder og en kilde til konkurrencemæssig styrke, og at en nødvendig forandring er at bevæge sig væk fra et syn på mangfoldighed præget af assimilation, og i stedet trække på en forståelse, der bygger på forskelle"

Argument

Påstand: Etnisk mangfoldighed inden for murene kan være en konkurrencemæssig styrke.

Styrkemarkør: Kan

Gendrivelse 1: Med mindre mangfoldighedsindsatsen kun er til pynt.

Gendrivelse 2: Med mindre man har et syn på mangfoldighed, som er baseret på assimilation.

Belæg: Mangfoldighed giver adgang til nye markeder.

Hjemmel: Adgang til flere markeder giver konkurrencemæssig styrke.

Underliggende argument

Påstand: Mangfoldighed giver adgang til nye markeder.

Belæg: minoritetsgrupper hos IBM har bidraget med en omsætning på knap en mia. dollars.

Hjemmel: IBM's resultater generelt gældende.

Artikel 5

Erhvervsbladet | 07.08.2009 | 1. sektion | Side 2 | 320 ord | artikel-id: e19f449c

Er din HR -chef gearet til globaliseringen ?

Af Anita Rosenstand, chefkonsulent i Dansk Erhverv

Den internationale konkurrence om arbejdskraft er stigende. Derfor er det altsåfgørende, at danske virksomheder begynder at fokusere mere på mangfoldighedsledelse.

Virksomheder, der har en mangfoldig medarbejdertilmeldning, har nemlig 150 procent større succes med at udvikle nye produkter og services. Det viser en rapport fra Forsknings-og Innovationsstyrelsen.

Samtidig viser andre tal, at cirka 1.700 højtuddannede rejser ud af Danmark hvert år. Vi oplever desværre også, at de dygtigste af de medarbejdere, der kommer for at arbejde i Danmark, i gennemsnit rejser allerede efter et år, selv om Danmark på mange områder er et attraktivt land at leve og arbejde i. Det er et tab af både økonomiske og menneskelige ressourcer, som Danmark ikke har råd til. Beslutningen om at blive eller ej afhænger i høj grad også af sociale og faglige relationer.

For det store flertal af danske virksomheder, der ikke er særligt mangfoldige, kan der således være store innovative gevinst ved at øge mangfoldigheden i medarbejderstabben. Det kan for eksempel ske ved at ansætte medarbejdere med forskelligt køn, anden nationalitet end dansk eller med anden uddannelsesmæssig baggrund end de eksisterende medarbejdere.

Men det kræver hårdt arbejde -både for ledelse og medarbejdere -da de skal kunne rumme og fremme forskellene og samtidig skabe følelsen af fællesskab på jobbet. Men der er ingen vej udenom -de ledere, der har svært ved at rumme forskelle nu, vil blive meget overraskede, når de bløde værdier i fremtiden for alvor slår igennem på bekostning af kravene om vækst.

Fretdagens HR -chef bliver i den forbindelse en central nøgleperson. Og det er vigtigt for alle virksomheder at gøre sig klart, om deres HR -chef er gearet til globaliseringen ? Er vedkommende ikke det, er det første udfordring på vejen mod at blive bedre til mangfoldighed og dermed rekruttering. For det er afgørende, at mangfoldighedsledelse bliver en del af den samlede strategi og af virksomhedens HR-strategi, og det kan kun en globaliseringsparat HR -chef sikre.

Artikel 5, argumenter

Citater: "Den internationale konkurrence om arbejdskraft er stigende. Derfor er det afgørende, at danske virksomheder begynder at fokusere mere på mangfoldighedsledelse."

"Virksomheder, der har en mangfoldig medarbejdertilskæftning, har nemlig 150 procent større succes med at udvikle nye produkter og services. Det viser en rapport fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen."

For det store flertal af danske virksomheder, der ikke er særlig mangfoldige, kan der således være store innovative gevinster ved at øge mangfoldigheden i medarbejderstabben."

"(...) Det kræver hårdt arbejde – både for ledelse og medarbejdere – da de skal kunne rumme og fremme forskellene og skabe følelsen af fællesskab på arbejdspladsen."

Argument

Påstand: Det er altafgørende, at danske virksomheder begynder at satse på mangfoldighedsledelse.

Belæg: Den internationale konkurrence er stigende.

Hjemmel: Når den internationale konkurrence stiger skal man satse på mangfoldighed.

Argument:

Påstand: Det er altafgørende, at danske virksomheder begynder at satse på mangfoldighedsledelse.

Belæg: Mangfoldighed kan give bedre muligheder for innovation.

Hjemmel: Innovation er godt for forretningen med den skærpede internationale konkurrence.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed kan give bedre muligheder for innovation.

Belæg: Undersøgelse fra FI viser at mangfoldighed fører til 150 procent større chance for at udvikle nye produkter og services.

Styrkemarkør: Kan.

Gendrivelse: Man skal kunne rumme og fremme forskellene og samtidig skabe følelsen af fællesskab på jobbet.

Hjemmel: Hvis en rapport fra FI viser det er det sandt.

Artikel 6

Børsen Fre 19 Dec 2008 / Sektion: Executive ; 2

Test virksomhedens mangfoldighed

Der er rift om medarbejdere med rette kompetencer, men ideer og innovation i virksomheder blomstrer bedst, når forskellige hoveder sættes sammen. En ny portal skal øge virksomhedernes fokus på betydningen af og sammenhængen mellem en mangfoldig medarbejderstab og innovation.

Divin.dk er udviklet i et partnerskab mellem Handelshøjskolen i København, Håndværksrådet og konsulent- og rådgivningsfirmaet Damvad. Rådet for Teknologi og Innovation har givet støtte til initiativet i håbet om, at det nye værktøj vil inspirere virksomheder til at bruge medarbejdernes forskellige baggrunde til at skabe flere ideer og mere viden.

En omfattende nordisk analyse har vist, at mangfoldighed er en god forretning. Tallene fra Rådet for Teknologi og Innovation viser, at de virksomheder, der er mest mangfoldige med hensyn til køn, etnicitet og uddannelse, er omkring dobbelt så gode til at forny sig i forhold til andre virksomheder. Derfor kan det være en god idé at sammensætte sin medarbejderstab med forskellige typer mennesker.

Ud over information om, hvordan virksomheder kan skabe kreativitet gennem mangfoldighed blandt medarbejderne, giver den nye portal virksomhederne mulighed for at teste deres mangfoldighed og innovation og sammenligne sig med andre danske virksomheder.

I den nye handlingsplan fra Rådet for Teknologi og Innovation under Videnskabsministeriet, »Innovation Danmark 2008«, er der også øget fokus på medarbejderdrevne innovation og mangfoldighed.

Artikel 6, argumenter

Citater: "(...) ideer og innovation i virksomheder blomstrer bedst, når forskellige hoveder sættes sammen."

Senere bruges analysen fra FI til at bakke op om en påstand fra markedsdiskursen: "En omfattende nordisk analyse har vist, at mangfoldighed er en god forretning." og fortsætter uddybende:

"Tallene fra Rådet for Teknologi og Innovation (FI) viser, at de virksomheder, der er mest mangfoldige med hensyn til køn etnicitet og uddannelse, er omkring dobbelt så gode til at forny sig i forhold til andre virksomheder. Derfor kan det være en god ide at sammensætte sin medarbejderstab med forskellige typer af mennesker."

Argument

Påstand: Mangfoldighed er en god forretning.

Belæg: mangfoldighed og forskellighed leder til nye ideer og innovation.

Hjemmel: Innovation er en god forretning.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed leder til innovation.

Belæg: FI's undersøgelse viser, at de virksomheder, som er mest mangfoldige, er omkring dobbelt så gode til at forny sig.

Hjemmel: Undersøgelser som denne er sand.

Artikel 7

Børsen Fre 6 Mar 2009 / Sektion: Executive ; 2

ISS vil tjene på mangfoldighed

Den kapitalfondsejede rengøringskoncern ISS har det rendyrkede formål at tjene penge. Men for at leve op til dette formål i det danske datterselskab er det bundet sammen med klare mål for mangfoldighed og social ansvarlighed.

»Vores CSR er forankret 100 pct. i topledelsen, er sat i gang af topledelsen og integreret i alle vores aktiviteter. Vi måler, om vi når de mål, vi har sat for området, og belønner derefter,« siger HR-direktør Finn Vestergaard, ISS Facility Services.

Måler hver enkelt leder

Han fortæller, at selskabet hvert år måler, om hver enkelt af de 900 top- og mellemledere når de mål, som er sat for dem inden for CSR-politikken.

Er det tilfældet, giver det bonus. Er det ikke tilfældet, bortfalder bonus uden skelen til andre resultater.

Flere nydanske ledere

Sidste år satte virksomheden det mål, at antallet af nydanske ledere skulle stige fra 93 til 150 ved udgangen af 2008, og målet blev så brudt ned på de enkelte ledere, som blev støttet med uddannelse, mesterlæreforløb og en række andre initiativer for at nå i mål. Og det lykkedes.

Målet er sat for at sikre, at selskabets indtjening ikke lider skade, fordi der er problemer med at skaffe medarbejdere.

»Hvis nydanskere havde samme beskæftigelsesfrekvens som danskerne, ville der være 100.000 personer mere i arbejdsstyrken. Al erfaring i vores virksomhed viser, at det er en meget stor udfordring for danske ledere at rekruttere medarbejdere, mens de nydanske ledere ingen problemer har, fordi de er i stand til at dykke ned i den skjulte reserve af arbejdskraft,« forklarer Finn Vestergaard.

Konjunkturfænomen

Han afviser kategorisk, at den nuværende krise med de mange fyringsrunder som følge vil kan løse rekrutteringsproblemerne. Der er tale om et konjunkturfænomen, som ikke ændre noget ved de demografiske analyser, der viser faretruende fald i arbejdsstyrken.

»Vores strategiske tilgang til CSR bygger på den demografiske udvikling de næste 5-10 år, hvor vi får monstrøse problemer med at finde arbejdskraft. Da vil ISS være bedre end vores konkurrenter til at dykke ned i den skjulte reserve,« siger Finn Vestergaard.

Målet er derfor, at antallet af nydanske ledere skal fordobles til 300 inden 2011. Det svarer til en tredjedel af alle ledere.

Målet skal ses i relation til, at ISS i Danmark beskæftiger 11.000 medarbejdere, hvoraf 4200 er nydanskere.

»Det er vigtigt, at vi både er og opfattes som en rummelig arbejdsplads. Vi har derfor mere end 100 mentorer, som arbejder sammen med nydanskere for at øge integrationen, og når vi hvert år uddeler syv priser for god ledelse, går den ene pris til den leder, der har gjort mest for mangfoldigheden,« fortæller han.

Klar politisk holdning

Han understreger, at topledelsen tillige har en klar politisk holdning til integration, som den ikke går i vejen for at give udtryk for i det offentlige rum.

»Vi arbejder i øjeblikket på at finde en metode, hvor vi eksakt kan føre bevis for, hvordan vores bundlinje påvirkes af mangfoldigheden, indtil da arbejder vi efter den tese, at der er en klar sammenhæng,« siger Finn Vestergaard.

Artikel 7, argumenter

Citater: "(...) ISS har det rendyrkede formål at tjene penge. Men for at leve op til dette formål i det danske datterselskab er det bundet sammen med klare mål for mangfoldighed(...)."

Artiklen rundes af med følgende: "Vi arbejder i øjeblikket på at finde en metode, hvor vi kan føre eksakt bevis for, hvordan vores bundlinje påvirkes af mangfoldigheden, indtil da arbejder vi efter den tese, at der er en klar sammenhæng."

Belægget hentes dog ikke fra innovationsdiskursen. I stedet fremhæves følgende som eneste argument:

"det er en meget stor udfordring for danske ledere at rekruttere medarbejdere, mens nydanske ledere ingen problemer har, fordi de er i stand til at dykke ned i den skjulte reserve af arbejdskraft,"

Argument

Påstand: Mangfoldighed giver os mulighed for at tjene penge.

Belæg: Gennem Mangfoldighed har vi mulighed for at løse problemer med at rekruttere nye medarbejdere.

Hjemmel: Bedre rekruttering giver bedre muligheder for at tjene penge

Anden påstand

Påstand: Der er penge i mangfoldighed.

Belæg: Ieder efter en metode der kan bevise sammenhængen. Tesen er, at der er en sammenhæng

Hjemmel: Tesen er tilstrækkelig for ISS.

Artikel 8

Børsen **Fre 30 Jan 2009 / Sektion:** Executive ; 2

Stort overset potentiale i udenlandske medarbejdere

Den danske ulyst til at sætte rammer forhindrer langsomt, men sikkert nye, udenlandske kolleger i at bidrage med deres unikhed og indgå i samspil med de øvrige medarbejdere i virksomheden

AF POUL BLAABJERG OG WENCHE STRØMSNES, direktionen, Center for Ledelse

Af Poul Blaabjerg og Wenche Strømsnes, direktionen, Center for Ledelse

Den bedste vej til innovation er at udnytte forskellighed. Gode ideer opstår på tværs af tankesæt, vaner og tradition. Men behovet for at være konform ligger dybt i os som mennesker. Det udjævner mangfoldigheden og skader evnen til innovation. Det kræver bevidst ledelse at undgå dette – men den information, vi kan hente gennem vores medlemsundersøgelser, peger på, at danske ledere ikke tager højde for mangfoldigheden og derfor går glip af et oplagt potentiale for innovation og udvikling.

Det gælder ikke mindst, når det gælder om at trække på udenlandske medarbejdernes særlige kompetencer.

I CfL's nyeste indikator vedrørende mangfoldighed svarer 80 pct. af de adspurgte virksomheder, at de har specialiserede medarbejdere med anden nationalitet end dansk – de såkaldte expats.

Er det et udtryk for, at virksomhederne bevidst ønsker at arbejde med forskellighed som en kilde til strategisk forspring og innovation? At de ser mangfoldighedsledelse som en særlig disciplin? Eller er det snarere et udtryk for, at der har været et simpelt behov for at tiltrække og fastholde kvalificeret arbejdskraft, så de danske virksomheder er blevet tvunget til at rette blikket ud?

Noget tyder på det sidste. Det kan vi konkludere både ud fra de argumenter, vi præsenteres for i vores seneste indikatorundersøgelse, og fordi danske virksomheder kun ganske sjældent gør en særlig indsats for at integrere den udenlandske arbejdskraft. Det er en skam.

Gør forbavsende lidt

De virksomheder, der har expats i medarbejderstabben, gør forbavsende lidt for at få samspillet mellem dem og deres danske kolleger til at fungere eller for at udnytte de muligheder, der opstår ved at have medarbejdere med forskellig national baggrund ansat. Det tyder på, at danske virksomheder kun sjældent ser mangfoldighedsledelse som noget, der skal have en særlig plads. Tilsvyneladende mener danske ledere, at de kan klare sig med god, grundlæggende ledelse.

Vi mener, man på den måde risikerer, at uudnyttede muligheder for innovation og udvikling går tabt.

Som danskere er forskellige fra hinanden, er udlændinge det imidlertid også. En dygtig leder, der evner at tilpasse sin personaleledelse til det individ, han leder, kan derfor komme langt med

udenlandsk arbejdskraft også. Så vidt så godt, hvis formålet blot er at lede dem og ikke i særlig grad at udnytte den forskellighed, de bringer med sig, til at udvikle procedurer og forretning. For skal mangfoldighed udnyttes aktivt, skal der særlig opmærksomhed til.

Det handler ikke om at forstå andre landekulturer, men om at forstå os selv. Før man som leder kan arbejde med mangfoldighed, må man arbejde med sin egen motivation for at gøre det.

Man skal forstå sine egne styrker og barrierer som leder og turde melde klart ud, hvilke spilleregler der gælder i organisationen. Sætter man rammerne tydeligt, kan mangfoldighed udfolde sig til virksomhedens fordel. Forståelse af virksomhedskultur betyder mere end forståelse af landekultur, men kulturen skal være tydelig. Bevidsthed og klarhed om egne værdier og virksomhedens ofte mange uskrevne sædvaner og regler er nødvendig, hvis man vil udnytte de mange forskellige kompetencer, virksomheden får, når udenlandsk arbejdskraft hentes til virksomheden. Det handler ikke blot om, at de udenlandske medarbejdere skal føle sig tilpas, men at de direkte skal bidrage aktivt til at fremme virksomhedens innovationsevne.

Det sker ikke ved udelukkende at fokusere på disse medarbejdernes integration og indpasning i den eksisterende virksomhedskultur. Alle medarbejderne i virksomheden skal bidrage på baggrund af netop deres særlige fundament, så deres unikke kompetencer kan indgå i et samspil. Det er det, der skaber nye idéer og fremmer innovationen.

De danske værdier

De danske værdier gør det vanskeligt at komme i dialog om alt det i virksomhedskulturen, som uskrevne regler og vane har gjort til daglig konformitet.

En udpræget dansk værdi er f.eks. at kunne klare sig selv. Alle vil gerne hjælpe, men kun hvis man bliver bedt om det. At give hjælp uden opfordring kunne jo sende et signal om, at jeg ikke tror, du kan klare dig selv.

Konsekvensen er, at den nødvendige løbende feedback ikke gives på kollegialt plan og i værste fald heller ikke på ledelsesplan. Denne utydelighed skaber uthryghed og medfører, at energien anvendes forkert – af expaten, af de danske kolleger og af ledelsen.

Med denne adfærd og den danske ulyst til at sætte rammer forhindrer vi langsomt, men sikkert nye, udenlandske kolleger i at bidrage med deres unikhed og indgå i samspil med de øvrige medarbejdere i virksomheden.

Det er en skam, da der er masser af innovation at hente i de kræfter, vi alligevel henter til landet i disse år og trods krisen fortsat vil skulle hente.

Artikel 8, argumenter

Citater: "Den bedste vej til innovation er at udnytte forskellighed. Gode ideer opstår på tværs af tankesæt, vaner og tradition. (...) men den information, vi kan hente gennem vores medlemsundersøgelser peger på, at danske ledere ikke tager højde for mangfoldigheden og derfor går glip af et oplagt potentiale for innovation og udvikling."

"Det tyder på, at danske virksomheder sjældent ser mangfoldighedsledelse som noget, der skal have en særlig plads. (...) Vi mener, man på den måde risikerer, at uudnyttede muligheder for innovation og udvikling går tabt."

"Sætter man rammerne tydeligt, kan mangfoldighed udfolde sig til virksomhedens fordel."

"Alle medarbejderne i virksomheden skal bidrage på baggrund af netop deres særlige fundament, så deres unikke kompetencer kan indgå i et samspil. Der er det, der skaber nye ideer og fremmer innovationen."

Argument

Påstand: Mangfoldighed kan udvikle sig til virksomhedens fordel (markedsdiskurs)

Styrkemarkør: Kan.

Gendrivelse: Hvis rammerne sættes tydeligt (målrettet indsats), og hver enkel skal bidrage på baggrund af netop deres særlige fundament, så deres unikke kompetencer kan indgå i et samspil.

Belæg: Mangfoldighed fører til innovation.

Hjemmel: Innovation leder til fordele for virksomhederne.

Separat argument

Påstand: Danske virksomheder går glip af et oplagt potentiale for innovation og udvikling.

Belæg: Danske virksomheder udnytter ikke mangfoldigheden.

Hjemmel: Den bedste vej til innovation er at udnytte forskellighed.

Artikel 9

Artikel 9.pdf - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

Torsdag den 26. juni 2008

MINDRE OG MELLEMSTORE VIRKSOMHEDER

Børsen 13

Den arabiske investor United International Bank i Bahrain i Golfen kørte i januar i år árhunserne Kosan Crisplant for 300-400 mio. kr. af den svenske kapitalfond Segulah. Adm. direktør Anders C. Anderson (i midten) er tilfreds med at arbejde for kapitalfonden. Den nye ejer har skudt ny kapital i virksomheden, har indført et incitamentsprogram til ledelse og medarbejdere og bokker fuldt op om direktionens vækststrategi. Billedet er fra fejringen af solget. Foto: Magnus Møller

Driftsresultatet (ebit) er vokset med 29 pct. til 40 mio. kr. fra 31 mio. kr. i den samme periode. Mens omsætningen er som forventet, er indtjeningen lidt bedre end budgetteret.

»Vi bruger store ressourcer på at træne vores medarbejdere, så projekterne bliver gennemført så effektivt som overhovedet muligt og til tiden. For hvis et projekt først skridter, kan det få rigtig gall,« siger topchefen.

Kosan Crisplant har gennem årene udvidet sig fra at være en almindelig maskinfabrik til en projektvirksomhed og nu en service- og projektorienteret koncern, der med produktion i Frankrig og Sri Lanka samt en række salgs- og serviceselskaber nu er den største spiller i branchen.

Udflytningen af produktion til Sri Lanka har været så stor en succes, at man er

rykket ind i en ny og stor fabrik. Samtidig er der oprettet nye salgs- og service-selskaber i Malaysia, Indonesien og USA, hvor der er et stort fritidsmarked inden for gasflasker til grill og termosvarmere.

Gevinst ved salg

Kosan Crisplant har netop solgt sit hovedsede i Århus med en gevinst på 12-14 mio. kr. til Actus Ejendomme i et »sale-lease-back«-arrangement. Det betyder, at hele organisationen nu samles på én domiciladresse.

»Vi har desuden introduceret et nyt unikt produkt, der tredobler kapaciteten i vores anlæg og dermed også gør os til for end på verdensplan på det teknologiske område,« siger Anders C. Anderson.

oskarlund@borsen.dk

Videnvirksomheder ønsker mangfoldighed

Ledelse

Otte af ti videnvirksomheder ønsker en mangfoldig sammensætning af medarbejdere. Og det er de mest innovative virksomheder, der går efter en bredt sammensat skare af ansatte – for det giver flere kompetencer og mere innovation. Hver femte tror også, at det

de altid har gjort, ender det galt. Mange virksomheder er på et marked, hvorfra udforingerne kommer fra hele verden.«

»At være en videnvirksomhed kræver medvirken fra unge og erfарne, mænd og kvinder, andre kulturer og forskelligartede uddannelse. De fleste virksomheder har forstået pointen – og det er positivt,« siger centerchef Nomi Skovgaard, Teknologisk Instituts Center for Arbejdsliv.

De utraditionelle først

Transportområdet samt post- og telebranchen er de felter, hvor de færreste virksomheder udtrykker ønske om en medarbejderstab med en bred sammensætning, i post- og televirksomheder er det således kun 40 pct.

Teknologisk Institut fortæller, at det er de virksomheder, der går forrest med brug af utraditionelle teknologier i deres produktudvikling, som hyppigst har

onske om at have en mangfoldig medarbejdersstab. Og disse frontløbere, der tænker utraditionelt og kombinerer teknologier fra andre brancher, har alt andet lige større chancer for at bryde igennem og skabe deres helt egne markeder foran konkurrenterne.

En nyere undersøgelse fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen slår i øvrigt fast, at virksomheder, der satser på mangfoldighed, har op mod dobbelt så høj sandsynlighed for at være mere innovative end andre virksomheder.

God erfaring

Center for Arbejdsliv har god erfaring med at arbejde med mangfoldighedsledelse i virksomheder i samarbejde med eksempelvis kommunernes jobcenter samt integrations- og beskæftigelsesministerierne.

Centret har også bl.a. udviklet et dialog spil, der afdækker virksomhedernes

praksis med rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. BB

www.HEIRING.dk

FIRSTCOM
INNOVATIVE WORK ENVIRONMENTS

IP & MOBIL
TELEFONI TIL ERHVERV

Få Outlook integration og lad MS-kalenderen tage telefonen, når du er i møde.

www.firstcom.dk
70 20 40 59

IT 1000 200

Aflevering - CBS e... samlet tekst 4 - Mic... Bilag 2 Artikel 9.pdf - Adob... DA 13:29

Artikel 9, argumenter

Citat: "At være en vindervirksomhed kræver medvirken fra(...) andre kulturer (...).

" (...) det er de virksomheder, der går forrest med brug af utraditionelle teknologier, i deres produktudvikling, der hyppigst har ønske om mangfoldig medarbejderstab. Og disse frontløbere, der tænker utraditionelt og kombinerer teknologier fra andre brancher har alt andet lige større chancer for at bryde igennem og skabe deres helt egne markeder foran konkurrenterne."

"En nyere undersøgelse fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen slår i øvrigt fast, at virksomheder, der satser på mangfoldighed, har op mod dobbelt så høj sandsynlighed for at være mere innovative end andre virksomheder."

Argument:

Påstand: Det kræver en mangfoldig medarbejderstab for at være en god forretning/ Mangfoldighed skaber fordele i forhold til konkurrenter

Belæg: Mangfoldighed og innovation hænger sammen.

Hjemmel: Innovation er godt for forretningen/ Innovation giver konkurrencefordele.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed og innovation hænger sammen.

Belæg: Otte ud af ti virksomheder i undersøgelse siger det. FI's undersøgelse siger det./ Det siger folk fra Teknologisk Institut

Hjemmel: Når undersøgelser siger det er det sandt/ Hvis folk fra Teknologisk Institut siger det, er det rigtigt.

Artikel 10

Danske artikler og argumentanalyser (Kompatibilitetstilstand) - Microsoft Word ikke-kommerciel brug

Artikel 10.pdf - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

1 / 2 Find

OPINION

DEBAT

Behov for øget forskning for at frigøre stort potentiale

Mangfoldighed giver ekstra værdi

AF LISBET THYGE FRANDSEN,
group senior vice president,
Grundfos Management A/S, og
STINA VRANG ELIAS,
underdirektør, DEA

Mangfoldighedsledelse er et begreb med stigende popularitet, men hvad ligger egentlig bag dette buzzword? Mangfoldighedsledelse er ikke kun et spørgsmål om at opnå sig politisk korrekt eller forholde sig til en uhomogen medarbejdergruppe, fordi det er svært at skaffe arbejdskraft.

I stedet er det et buzzword, der kan indeholde meget værdifuldt for virksomhederne.

Nyere undersogelser fra både FI og DEA illustrerer verdien ved at arbejde aktivt med mangfoldighed. Undersøgelsene påviser signifikant positiv sammenhæng.

ABONNENTSERVICE: Tlf. 33 21 42 42
Fax 33 15 40 02
Åbent kl. 8.30-16.30
Kontakt@borsen.dk

ABONNEMENTSPRISER:
Kvartal kr. 1940
Løveret på privatead.-kr. 845
Huldr. kr. 1.765
Åben kl. 8.30-16.30
[Løveret på privatead.-kr. 1.595]

BØRSEN ONLINE:
borsen.dk

Hellr kr. 3.345
[Løveret på privatead.-kr. 2.995]

Debating og kommentarer med navn, tittel og adresse sendes til Børsen – gerne som e-mail. Indtag må maksimalt være på 3000 tegn. Al redaktionel teknik liges elektronisk. Dagbladet Børsen, Møntergade 19, 1140 København K. e-mail: opinion@borsen.dk.

Kilde til arbejdsglæde

Tallene viser, at man ikke skal se medarbejdernes forskelighed som et besvær, det er bedst at slappe af med. I stedet kan man med fordel ansuge forskelligt køn, etnicitet, uddannelse og fysisk formåen som kilder til at styrke arbejdsglæden og konkurrenceevnen. Mangfoldigheden rummer altså et stort potentiale som kreativ og innovativ kraft.

Fler store virksomheder er også begyndt at fokusere på området, men det er endnu de farreste, der har formået at frigøre potentialet fuldt ud.

Mangfoldighed giver dog ikke blot automatisk kreativitet og innovation – det krever hårdt arbejde, specielt for ledelsen. Den skal både rumme og fremme forskellen og samtidig skabe følelsen af fællesskab på jobbet. Desuden lykkes initiativet kun, hvis mangfoldigheden for alvor rodfestes og bliver en integreret del af hverdagen. Ikke hvis det blot afvikles som enkelstående projekter.

Forst når mangfoldighedsledelse tænkes ind i strategien, bliver der sammenhæng mellem principper og praksisser.

Behov for erfaringer

Ønsker vi i Danmark at bruge mangfoldigheden positivt og frigøre potentialet fuldt ud, har vi behov for praktiske erfaringer og videnskabelige studier, der fokuserer konkret på mangfoldighedsledelse.

Derfor skal der forskes langt mere i udbyttet af at satse på mangfoldighed. Og her tænker vi ikke kun på virksomhedernes bundlinje. Det drejer sig også om de enkelte medarbejdere. Hvad får de ud af at være på en mangfoldig arbejdsplads?

Forskellighed er en styrke, mener forfatterne. Her er det på Microsoft i Danmark. Foto: Steven Achiam

Aflevering - C... samlet tekst 4 ... Danske artikel... Bilag 2 Artikel 10.pdf ... DA 13:31

Artikel 10, argumenter

Citat: "Mangfoldighed giver ekstra værdi"

"I stedet er det (mangfoldighedsledelse) et buzzword, der kan indeholde meget værdifuldt for virksomhederne. Nyere undersøgelser fra FI og DEA illustrerer værdien ved at arbejde aktivt med mangfoldighed. Undersøgelserne påviser en signifikant positiv sammenhæng mellem mangfoldighed og innovationsevne."

I stedet kan man anskue forskellig (...) etnicitet (...) som kilder til at styrke arbejdsglæden og konkurrenceevnen."

"Den (ledelsen) skal både rumme og fremme forskellene og samtidig skabe følelsen af fællesskab på jobbet."

"Desuden lykkes initiativet kun, hvis mangfoldigheden for alvor rodfæstes og bliver en integreret del af hverdagen."

Argument

Påstand: Mangfoldighed kan være værdifuld for virksomheden.

Styrkemarkør: Kan

Gendrivelse 1: Ikke hvis mangfoldighedspolitikken kun handler om at være politisk korrekt.

Gendrivelse 2: Kun hvis forskellene bliver en integreret del af virksomheden.

Belæg: Mangfoldighed fører til øget innovation

Hjemmel: Innovation er værdifuld for konkurrenceevnen.

Understående argument:

Påstand: Mangfoldighed fører til øget innovation.

Gendrivelse: Kun hvis mangfoldigheden rodfæstes og bliver en integreret del af hverdagen.

Belæg: undersøgelse viser en øget innovation for virksomheder der er mangfoldige.

Hjemmel: Undersøgelsen er troværdig og viser sandheden.

Artikel 11

Danske artikler og argumentanalyser (Kompatibilitetstilstand) - Microsoft Word ikke-kommersiel brug

Artikel 11.pdf - Adobe Reader

File Edit View Document Tools Window Help

1 / 1 77.4% Find

OPINION

KOMMENTAR

Udryt virksomhedens mangfoldighed til at skabe udvikling. Det lønner sig i sidste ende. Virksomheder kan med stor fordel bruge medarbejdernes mangfoldighed til at styrke virksomhedens innovation

Kom styrket ud af krisen

AFTORBEN PEDERSEN
professor, Copenhagen Business School
NIKOLAI JENSEN
konsulent, Handverkerrådet, HUMAN SHOJAE
Senior Adviser, Foreningen Nydansere,
CHRISTIAN MICHAELSEN
udannelsespolitisk konsulent, Finansrådet
MIKKEL BULOW SKOVBOORG
udviklingschef, DEA, og
JESPER OVERGAARD
konsulent, DAMVAD

Krisen kradser, og medarbejdernes knokler for at holde bundlinjen over den magiske grænse. Men selv om der økonomisk er skåret ind til benet, er det væsentligt også at tenke innovativt. Nytanke i form af forbedringer og optimeringer af produkter, ydelser og arbejdsprocesser kan nemlig bidrage til at få virksomhederne helskudt ud af krisen og måske endda opnå en konkurrencefordel.

Innovation er ikke nødvendigvis en bekostelig affære. Derimod kan det være gavnligt blot at prioritere sine ressourcer anderledes og mere hensigtsmæssigt ved for eksempel at tænke mangfoldighed ind i den enkelte virksomheds strategier.

Flere analyser peger på, at virksomheder der arbejder aktivt med mangfoldighed også tænker nyt og innovativt. En undersøgelse fra Ingeniørforeningen viser, at 48 pct. af de adspurgte lederes pege på, at kulturforskelle giver ny viden. Samtidig har Forsknings- og Innovationsstyrelsen vist i en undersøgelse foretaget i 2007, at virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab har dobbelt så stor sandsynlighed for at skabe innovation.

Rigtig mange virksomheder er bevidste om denne sammenhæng mellem mangfoldighed og nytankegang. I en ny analyse foretaget af CBS på mangfoldighedsportalen divin.dk, mener 81 pct. af de adspurgte virksomheder, at mangfoldighed kan skabe innovation.

Alligevel har få af de selv samme virksomheder fokus på mangfoldighed som strategisk værktøj. De mangler den nødvendige viden og de rette redskaber til at kunne udnytte mangfoldighed aktivt og dermed de potentialer, der næste år ligger godt i virksomheden.

At implementere mangfoldighed som et strategisk værktøj betyder ikke nødvendigvis, at man skal rekruttere en masse nye og forskelligartede medarbejdere. I rigtig mange virksomheder er potentialet der allerede. Det mangler blot at blive udnyttet. Måske kan sammensætningen af forskellige arbejdsgrupper prioriteres anderledes, så kreativitet stiger, og opgavelösningen bliver sjovere og mere produktiv. CBS, DEA og Finansrådet viser i en undersøgelse, at mangfoldighed bidrager positivt i forhold til konkurrencetrafik, innovationsvenye og arbejdsglæde i de finansielle virksomheder.

For virksomhederne kan der være store potentialer i at fokuserere på mangfoldighed. Og ved også at inddrage medarbejdernes kan man opnå det størst mulige udbytte af mangfoldighedsarbejdet.

Dermed er der dannet et fundament med grundbund for innovation, så virksomheden i sidste ende kan komme styrket ud af krisen.

Derfor skal de gamle dyder støves af, hvis de små og mellemstore virksomheder vil have en chance, og jeg vil tilslade mig at give et par gode råd:

Indfor en klar kreditpolitik, som kunderne kender. De skal vide, at der skal betales på bestemte tidspunkter, og at virksomheden straks og vedvarende følger op, hvis betalingen udbliver. Vil man for eksempel tage nye opgaver ind for en kunde, der ikke har betalt for den forrige levering?

Brug forkalkulationer. Det kan næsten forekomme banalt, men mange virksomheder har glemt den gangse procedure med at regne på, hvad man vil tjene på en given ordre. Netop nu er det essentielt at sætte sig ned og beregne, hvad man vil få ud af en ordre, og hvad den så skal koste.

Og glem ikke at beregne, om virksomheden så får det forventede udbytte. Den efterkalkulation er vigtig for at kunne sætte en mere korrekt pris på kommende ordrer.

Lad finanskrisen være et vendepunkt i måden at drive en sund virksomhed på. Find de mest rentable produkter og sats på dem. Gennemfør en analyse af de eksisterende kunder både med hensyn til kreditværdighed og rentabilitet. Udarbejd en kreditpolitik, og beslut, hvilke krav du vil stille til inkassering af dine tilgodehavender.

HOVEDREDAKTION: Møntargade 19, 1140 København K
ABONNENTSERVICE: Tlf. 33 32 42 42
ABONNEMENTSPRISER: Høst kr. 3.445
Kvartr. kr. 965
Høstpris
Kvartr. pr. privatadr. kr. 3.095
Debatindlæg og kommentarer med navn, titel og adresse sendes til Borsen – gerne som e-mail: indlæg.med.mønstermail@borsen.dk. All modulationalt teknisk løsning: www.borsen.dk.

Aflevering - C... samlet tekst 4 ... Danske artikel... Bilag 2 Artikel 11.pdf ... DA 13:32

Artikel 11, argumenter

Citater: "Udnyt virksomhedens mangfoldighed til at skabe udvikling. Det lønner sig i sidste ende."

"Nytænkning i form af forbedringer og optimeringer af produkter, ydelser og arbejdsprocesser kan nemlig bidrage til at få virksomhederne helskindet ud af krisen."

"Flere analyser peger på, at virksomheder der arbejder aktivt med mangfoldighed også tænker nyt og innovativt."

"Samtidig har Forsknings- og Innovationsstyrelsen vist i en undersøgelse foretaget i 2007, at virksomheder med en mangfoldighedsstab har dobbelt så stor sandsynlighed for at skabe innovation."

CEA, DEA og Finansrådet viser i en undersøgelse, at mangfoldighed bidrager positivt i forhold til konkurrencekraft, innovationsevne og arbejdsglæde i de finansielle virksomheder."

Argument

Påstand: Det lønner sig at udnytte virksomheders mangfoldighed.

Belæg: virksomheder kan med fordel bruge medarbejderes mangfoldighed til at styrke virksomhedens innovation.

Hjemmel: Nytænkning i forbindelse med produkter, ydelser og arbejdsprocesser kan nemlig bidrage til at få virksomhederne helskindet ud af krisen og måske endda opnå en konkurrencefordel.

Understående argument

Påstand: Mangfoldighed kan bruges til at styrke virksomhedens innovation.

Belæg: Flere analyser peger på, at virksomheder, der arbejder aktivt med mangfoldighed også tænker nyt og innovativt.(Herunder Ingeniørforeningen, FI, CBS via Devin.dk)

Hjemmel: Så mange analyser/undersøgelser viser, det er sandt.

Artikel 12

Berlingske Tidende | 27.03.2008 | Magasin | Side 9 | 1019 ord | artikel-id: e0e8f21b

Kronik : Gevinst : Mangfoldighed giver vækst

Det kan betale sig for virksomhederne at styrke mangfoldigheden. Det øger konkurrenceevnen på et globalt marked. Virksomheder med en mangfoldig medarbejder- sammensætning er næsten dobbelt så innovative som andre virksomheder.

Af Klaus Ebbesen Koncernchef, dr.phil.

Den langsigtede, økonomiske vækst i vort land har mange kilder, både for det enkelte menneske, den enkelte virksomhed og for samfundet som helhed.

Lige siden Grundtvigs tid har det været en statsanerkendt doktrin, at et højt - og stadig stigende - uddannelsesniveau for alle medlemmer af vort samfund er en helt central vækstfaktor.

Det samme gælder for den sociale sammenhængskraft i vort land.

Økonomisk stabilitet, lav rente, lav inflation og et effektivt arbejdsmarked er andre, konkrete vækstfaktorer.

En hidtil overset, men også vigtig vækstfaktor i virksomhederne er mangfoldighed ; her defineret af den amerikanske forsker Roosevelt Thomas som »det alt inkluderende mix af forskellighed og lighed«.

Det har nemlig vist sig, at virksomheder med f.eks. en mangfoldig sammensætning af arbejdsstyrken skaber mere vækst og mere merværdi end andre virksomheder.

En virksomhed, der er ledet ud fra mangfoldighedsprincippet, øger resultaterne på bundlinien markant. Derfor er det vigtigt, at danske virksomheder bliver gode til at rumme en mangfoldig medarbejdskare.

Hertil kommer, at den globale konkurrence stiller store krav til virksomhederne omstillingsevne. Derfor er det kun virksomheder, der forstår at forny deres produkter og ydelser og tilpasse sig nye, skiftende markeder, der fremover vil kunne fastholde deres konkurrenceevne. Og dermed klare sig i den globale økonomi.

Øget markedskendskab er for mange virksomheder helt afgørende for at kunne begå sig i en global verden. Her er etnisk og national mangfoldighed vigtig, fordi det giver en medarbejdssammensætning, der afspejler kundegruppen eller sikrer virksomhedens forskellige lokale kompetencer. Det gør det også lettere at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere fra hele verden.

Det kan med andre ord betale sig for virksomhederne at styrke mangfoldigheden. F.eks. ved at opnå en mere ligelig balance mellem kønnene; ansætte medarbejdere med handicap i skåne- eller

fleksjob; ansætte medarbejdere med anden nationalitet end dansk eller medarbejdere med en anden uddannelsesmæssig baggrund end sædvanlig.

Etablering af mangfoldighed i virksomheder, organisationer og institutioner kræver imidlertid ledelse.

Mangfoldighedsledelse er en del af den moderne, værdibaserede ledelsesbølge. Den forsøger at matche omverdenens globale, nationale og lokale krav. Globaliseringen og det ændrede marked gør, at det ikke kun er medarbejderne, der i stigende grad bliver mere mangfoldige. Det samme gælder for kunder, leverandører, aktionærer, samarbejdspartnere osv. Heri ligger udnyttede ressourcer, som mangfoldighedsledelse forsøger at udnytte.

Ved at samtænke virksomhedens værdigrundlag, strategi og markedsføring ud fra mangfoldighed som værdi, kan der opleves markante økonomiske fordele.

Det er vigtigt at slå fast, at mangfoldighedsledelse først og fremmest er forretningsorienteret, dvs. at det er en god forretning. Det er således selve grundstrategien i måden, hvorpå virksomheden agerer på markedet. Det handler om at tænke mangfoldighed ind strategisk i forhold til visioner og værdier for personale og en dynamisk organisation.

Mangfoldighedsledelse handler således ikke kun om at rekruttere nydanskere, kvinder, homoseksuelle, handicappede og andre minoritetsgrupper. Det handler om at se de forretningsmæssige rationaler og muligheder i forskellighed samt at lede og geare virksomheden til forskellighed. Mangfoldighed som ledetråd inden for personalesammensætning, virksomhedsstrategi og markedsføring skaber en mere smidig og fleksibel forretningsførelse på det stadig mere uforudsigelige marked.

For at håndtere de barrierer og konflikter, der kan være forbundet med mangfoldighedsledelse, er det afgørende, at der en en målrettet styring i virksomheden. Mange virksomheder har måttet revidere deres strategier for, hvordan man leder, motiverer og understøtter medarbejdergrupper, der er præget af mangfoldighed. Og de virksomheder, som hurtigt forstår at omstille sig og håndtere denne problemstilling, vil fungere bedre og samtidig høste markedsfordele.

Mangfoldighed spiller også en stor rolle for virksomhedernes innovationskraft. En bred vifte af kompetencer styrker kreativiteten og muligheden for at få nye og frugtbare ideer. Øget mangfoldighed skaber øget innovation. Forsknings- og Innovationsstyrelsens rapport »Innovation og mangfoldighed« fra 2007 viser derfor også meget klart, at virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er dobbelt så innovative som alle andre. Og innovation handler om at omsætte nytænkning til kommercial værdi.

Resultaterne af nævnte undersøgelse er i overensstemmelse med både andre danske og internationale undersøgelser, som viser, at mangfoldighed fører til økonomiske gevinstre for virksomhederne. Også økonomisk forskning, gennemført af blandt andre OECD, viser, at der er en positiv sammenhæng mellem innovation og virksomhedernes økonomiske præstationer.

At arbejde for en større mangfoldighed blandt medarbejderne er derfor en effektiv måde at understøtte innovationen. Det drejer sig ikke kun om virksomhedernes udviklingsafdelinger, men om mangfoldighed på alle områder og niveauer - både internt og i forhold til kunder osv.

Virksomheder med en mangfoldig medarbejdere sammensætning er rent faktisk næsten dobbelt så innovative som andre virksomheder.

En mangfoldig medarbejdere sammensætning i virksomhederne fører til øget innovation, og øget innovation fører igen til økonomisk gevinst. Forklaringen er, at mangfoldighed styrker virksomhedernes kompetencer og evne til at tilegne sig og bruge viden. Mangfoldigheden styrker f. eks. evnen til at skabe nye løsninger, fordi man typisk får flere perspektiver på de gængse problemstillinger. Desuden får virksomheden adgang til et bredere rekrutteringsgrundlag og dermed en større talentmasse.

Kombinerer man derefter mangfoldigheden i virksomheden med det nye, medarbejderdrevne innovation, opnås særlig gode økonomiske resultater.

I mange moderne virksomheder har man erkendt, at det ikke er nok, at det kun er en lille gruppe af ledere og udviklingsmedarbejdere, der får idéer til nye produkter og arbejdsgange. Disse virksomheder arbejder derfor systematisk med at inddrage alle medarbejdere i udviklingsprocesserne - fra produktionsmedarbejderne på fabriksgulvet til sælgere, ingeniører og ledere. Det sker ud fra erkendelsen af, at medarbejderne hver især har deres egne, forskellige tilgange til arbejdet og dermed hver især har en vigtig viden om arbejdspladsen

Det er dokumenteret af talrige danske og internationale undersøgelser, at det kan betale sig at inddrage medarbejderne i udviklingen af nye produkter og arbejdsprocesser.

Gevinsten bliver endnu større, hvis man samtidig har en mangfoldig medarbejderstab. Virksomhederne får større gevinster af den medarbejderdrevne innovation, hvis de samtidig arbejder strategisk med at sammensætte en mangfoldig medarbejderstab. Det skyldes, at virksomheder så får flere og bedre idéer fra medarbejderne.

Hvordan man konkret vil implementere mangfoldighedsledelse og medarbejderdrevne innovation i den enkelte virksomhed må afhænge af en konkret analyse af den enkelte virksomheds situation.

For Danmark som helhed gælder det om, at danske virksomheder udnytter den opståede mangfoldighed i det danske samfund og det dermed forbundne alsidige udbud af arbejdskraft til at skabe ny fremgang i den enkelte virksomhed og vækst for samfundet som helhed.

Artikel 12, argumenter

Citater: "Det kan betale sig for virksomhederne at styrke mangfoldigheden. Det øger konkurrenceevnen på et globalt marked. Virksomheder med en mangfoldig medarbejdertammensætning er næsten dobbelt så innovative som andre virksomheder."

"En virksomhed, der er ledet ud fra mangfoldighedsprincippet, øger resultaterne på bundlinjen markant."

Øget markedskendskab er for mange virksomheder helt afgørende for at kunne begå sig i en global verden. Her etnisk og national mangfoldighed vigtig, fordi det giver en medarbejdertammensætning, der afspejler kundegruppen, eller sikrer virksomheden forskellige lokale kompetencer."

"Øget mangfoldighed skaber øget innovation. Forsknings- og Innovationsstyrelsens rapport "Innovation og mangfoldighed" fra 2007 viser derfor også meget klart, at virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er dobbelt så innovative som alle andre."

"Økonomisk forskning, gennemført af blandt andre OECD, viser, at der er en positiv sammenhæng mellem innovation og virksomhedernes økonomiske præstationer."

"En mangfoldig medarbejdertammensætning i virksomheden fører til øget innovation, og øget innovation fører til økonomisk gevinst."

Argument

Påstand: Det kan betale sig for virksomheder at styrke mangfoldigheden.

Belæg: Virksomheder, der er mangfoldige, kan fastholde deres konkurrenceevne og øget økonomiske gevinster.

Hjemmel: Fastholdelse af konkurrenceevnen er rentabelt for virksomheder.

Nedenstående argument:

Påstand: Mangfoldighed styrker virksomheders konkurrenceevne og øger de økonomiske gevinster.

Belæg 1: Økonomisk forskning viser dette.

Belæg 2: Virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er mere innovative

Hjemmel 1: Hvis økonomisk forskning siger det, er det sandt.

Hjemmel 2: Virksomheder, der er innovative, fastholder deres konkurrenceevne.

Nedenstående argument 2:

Påstand: Virksomheder med en mangfoldig medarbejderstab er mere innovative.

Belæg: Undersøgelse viser at mangfoldighed fører til mere innovation.

Hjemmel: Hvis undersøgelsen viser det, er det rigtigt.

Bilag 3

Screen dumps + Hjemmeside tekster (USA)

Johnson & Johnson

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the Johnson & Johnson People & Diversity website. The page features a red header with the Johnson & Johnson logo and navigation links for Home, Our Products, Our Caring, and Our Company. Below the header is a large photograph of five women wearing hats, smiling. A caption below the photo reads: "Kingkan Heeghin, Somri Si-in, Vanida Wongrikumchai, Suda Rosjan and Vipa Eiamwongse, Thailand". On the left side, there is a sidebar with links to "Our Company", "Our Credo Values", "Our Management Approach", "Our Citizenship", "Corporate Governance", "Company Structure", "Our People & Diversity" (which is highlighted in blue), "Company Publications", and "Our History". The main content area contains two columns of text. The left column discusses the company's values and how they drive innovation and well-being. The right column discusses diversity as a central part of the culture across the Johnson & Johnson Family of Companies. At the bottom of the page, there is a "Video" section with a thumbnail image showing a person's face. The browser's toolbar and taskbar are visible at the bottom of the screen.

Our People & Diversity

People and values are our greatest assets. We know that every invention, every product, and every breakthrough we've brought to human health and well-being has been powered by people. Not ordinary people, though, but people whose personal values drive them to make a difference in the world. We believe the shared values embodied in Our Credo help us attract and keep the most talented values-driven people in the world.

Diversity is a central part of the cultures across the Johnson & Johnson Family of Companies. It's a key to our people's passion for improving the health and well-being of people the world over. Further, our commitment to diversity and inclusion is deeply rooted in the values instilled by Our Credo and is exemplified in a number of our companies' programs and activities.

We recognize that differences in age, race, gender, nationality, sexual orientation, physical ability, thinking style and background bring richness to our work environments. Such differences help us connect better with the health needs of people in communities around the world.

We believe that attracting, developing and retaining a base of employees that reflects the diversity of our customers is essential to our success. We also believe success hinges on relationships with diverse professional and patient organizations, civic groups and suppliers.

Learn more about the strong role that diversity plays across the cultures of our companies:

Programs & Activities

Our companies offer a broad range of programs and activities that support a diverse, inclusive culture.

Awards & Recognition

We are proud to have earned the recognition of several important organizations for the many ways our companies have embraced diversity.

Frequently Asked Questions

Here are answers to often asked questions about our programs and activities that support an inclusive culture.

Programs & Activities

Throughout our companies, a wealth of programs and activities support our belief that a diverse, inclusive culture is essential to business success. Following is a sampling of these activities.

Affinity Groups

Affinity groups are voluntary, employee-driven groups that typically focus on a shared interest. These groups provide support and networking opportunities such as mentoring, community outreach, career development and cultural awareness activities.

Mentoring Programs

Many Johnson & Johnson companies offer formal or informal mentoring programs to expand opportunities and support development of a diverse workforce. A number of our affinity groups offer programs that match up new members of our work community with experienced leaders who serve as mentors.

Diversity University

Recognizing that education is essential for obtaining the benefits of diversity, we have established the Johnson & Johnson Diversity University. Diversity University is a dynamic online resource designed to help employees understand and value differences and the benefits of working collaboratively to meet our Credo commitments and business goals.

Office of Diversity & Inclusion

Our Office of Diversity & Inclusion was established to foster recognition of our unique backgrounds, talents and abilities as an important competitive advantage within Johnson & Johnson companies. The leader of this office reports directly to the CEO of Johnson & Johnson. The Office of Diversity & Inclusion helps develop strategies to achieve the global diversity vision, helps our operating companies share and leverage their best diversity practices, and reports to the Board of Directors and the Executive Committee on diversity within our companies.

Awards & Recognition

We're proud to be recognized by important organizations and publications for the many ways we have embraced diversity as a part of the cultures of our Family of Companies. This recognition includes:

- Johnson & Johnson continues to be a member company of the FTSE4Good Index, the responsible investment index calculated by global index provider FTSE Group
- Johnson & Johnson was ranked #1 by *DiversityInc* magazine on its “2009 *DiversityInc* Top 50 Companies for Diversity.”
- *Working Mother* magazine has named Johnson & Johnson one of the “Top 100 Companies for Working Mothers” every year since the list was initiated 24 years ago.
- The company was also named “The Most Respected Company” in a 2009 *Barron’s* magazine online survey and “One of the Best Places to Work” by the Human Rights Campaign.

Leaders throughout the Johnson & Johnson Family of Companies have also been recognized through the years for their contributions and initiative in the area of diversity and inclusion.

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window with the title bar "global-diversity-and-inclusion.pdf (application/pdf Objekt) - Mozilla Firefox". The address bar shows the URL "http://www.jnj.com/wps/wcm/connect/48c4e4804f5563949de0bd1bb31559c7/global-diversity-and-inclusion.pdf?__blob=publicationFile". The main content area displays the "Global Diversity & Inclusion" website. The logo features three stylized human figures in green, blue, and orange. The text "CREDO in Action" is above the main heading "Global Diversity & Inclusion" and the tagline "Differences...Deliver Results". Below the logo, there are two sections: "our vision" and "our mission". The "our vision" section states: "To maximize the global power of diversity and inclusion to drive superior business results and sustainable competitive advantage". The "our mission" section states: "We will achieve our vision by:". Underneath this, there are four bullet points: 1. Fostering Credo-based inclusive cultures that embrace our differences and drive innovation to accelerate growth (workplace). 2. Achieving a skilled, high performance workforce that is reflective of the diverse global marketplace (workforce). 3. Working with business leaders to identify and establish targeted market opportunities for consumers across diverse demographic segments (marketplace). 4. Cultivating external relationships with professional, patient and civic groups to support business priorities (external stakeholders). The bottom of the browser window shows the Windows taskbar with icons for Microsoft Word, Microsoft Excel, Mozilla Firefox, and the current document.

Bank of America

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the Bank of America Diversity and Inclusion page. The title bar reads "Bank of America | Careers | Locations | United States | Diversity and inclusion - Mozilla Firefox". The main content area features a banner with two diverse individuals and the text "Diversity and Inclusion" and "Explore a career with the Bank of Opportunity.". A sidebar on the left lists various career categories like Overview, Job Search, and Locations. The central text states that the organization is about people and inclusion drives their success. It also mentions "Diversity Organizations" and provides details about the Global Diversity & Inclusion Council and Diversity and Inclusion Business and Regional Councils. A video thumbnail for "Global Diversity & Inclusion video" is shown. A "Guided Job Search" section allows users to narrow their search by country. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with icons for Microsoft Office, Bank of America, and Mozilla Firefox.

Diversity and inclusion

Above all, we are about people. A philosophy of inclusion drives our organization every day and helps us win in a diverse, global marketplace.

Diversity Organizations

Our work environment draws on the strength of every associate to build an atmosphere of personal and professional growth. These Bank of America organizations help make diversity work:

- **Global Diversity & Inclusion Council**

A group of appointed senior leaders from various lines of business and support units who guide and implement diversity and inclusion initiatives at the corporate level.

- **Diversity and Inclusion Business and Regional Councils**

Line of business and regional councils address inclusion issues across our businesses and global regions. These groups identify issues and recommend strategies to make their business groups and geographies a place where all associates can do their best work.

- **Affinity Groups**
Groups of associates with a common interest and those who support them. Currently, there are eight groups organized by affinity: Asian, Black, people with disabilities, Hispanic/Latino, women, military veterans, gay, lesbian, bisexual and transgender and Native American.
- **Diversity Network**
One of five networks that make up [Team Bank of America](#), the Diversity Network is comprised of geographically based volunteer teams of associates. The Network's mission is to encourage and capitalize on the diversity of our associates and promote personal and professional development. Membership is open to associates at all levels of the company.

[Fact sheets](#)

[Workforce data](#)

[Recruiting events](#)

[Awards and recognition](#)

Fact Sheets

We are proud of Bank of America's legacy as a leader in corporate diversity and in equal employment opportunity. At Bank of America, we work to foster an inclusive corporate culture and an environment free of discrimination or harassment.

Organization and Culture

- Established an executive **Global Diversity and Inclusion Council**, which sets the direction and guides the implementation for diversity and inclusion at Bank of America.
- In late 2006, Global Corporate and Investment Banking President Brian Moynihan was appointed chairman of the bank's Global Diversity and Inclusion Council. Prior to his appointment to the council, he was the sponsoring executive for the bank's Disability Affinity Group.
- The bank has **Diversity and Inclusion Business and Regional Councils**, which operate in various business lines and global regions to address and promote diversity and inclusion.
- Eight **affinity groups** (formal, company-recognized groups of associates with common interests) that network and support one another's development and success.
- **Team Bank of America diversity networks** consist of geographically based volunteer teams of associates, encourage and capitalize on the diversity of our associates and promote

- personal and professional development.
- **Women, people of color, Gay, Lesbian, Bisexual & Transgender (GLBT), disabled and veterans serve at the highest levels of the company's management.**
- Our culture ensures senior executive management develops annual targets to increase diversity in their businesses and ties **incentive pay to progress in hiring, promoting and retaining** diverse individuals.
- The bank offers **extended family and domestic partner benefits** and has an equal opportunity policy that includes a nondiscrimination clause based on sexual orientation and gender identity.

Leader in Diversity

- Bank of America received top honors in the **National Association for the Advancement of Colored People (NAACP)**'s Economic Reciprocity Initiative Report, which rates companies based on account employment, marketing/communications expenditures, supplier diversity, charitable/philanthropic giving and community service and reinvestment. The company received a score of 3.45 out of 4, the highest score ever awarded to a company by the organization.
- **Forbes, Fortune, The Wall Street Journal and US Banker** continue to recognize the company for its support of women in leadership roles.
- GI Jobs magazine continues to rank the company as one of the "Top 50 Military Friendly Employers".
- For the 21st year Bank of America has been recognized again on the **Working Mother** magazine "100 Best Companies" for working mothers list.
- **Hispanic Business** magazine selected Bank of America as one of its "Top 60 Diversity Elite" for the fourth year in a row. The recognition is based on the company's dedication to supporting Hispanics in the workplace.
- Bank of America for the fifth year in a row was named to **LATINAStyle** magazine's "Top 50 Companies" list. The magazine ranks the best companies in the United States for Latinas to work at.
- **Black Enterprise** magazine named Bank of America one of its "40 Best Companies for Diversity" for the fifth year in a row. The list evaluates a company's board representation, supplier diversity, associate networks, senior management and diversity programs.
- Bank of America ranked No. 14 on **DiversityInc** magazine's "Top 50 Companies for Diversity" annual list. The company received special recognition on specialty lists: Top 10 Companies for Recruitment & Retention, Top 10 Companies for Latinos, Top 10 Companies for Executive Women, Top 10 Companies for Supplier Diversity.
- **Black EOE Journal, Hispanic Network Magazine, and Professional Woman's Magazine** announced that Bank of America has been selected and will be recognized in its 2009 "Best of the Best" Annual Diversity Review Series. The annual evaluation identifies corporations that are providing the best opportunities for minorities. For the rankings, the publication reviews diversity employment, supplier diversity, and corporations by industry (financial institutions, auto makers, retailers, etc.), and education.

Diversity Recruitment and Educational Commitment

Partners with national multicultural professional associations to recruit new talent and develop

new business relationships. We are one of the largest corporate sponsors of the National Association of Black Accountants and of national Black and Hispanic MBA organizations.

Community Commitment

Bank of America believes that community vitality and the success of our business are inextricably linked. We are delivering on a \$2 billion, 10-year annual charitable giving goal; a \$1.5 trillion community development goal; a \$20 billion environmental initiative; and our associates donate nearly 1 million volunteer hours annually to help strengthen the communities we serve. [Learn more about our support of communities.](#)

Supplier Diversity

Provides maximum opportunity for minority-, women-, veteran- and disabled person-owned businesses to participate in the procurement activities of Bank of America. Since the inception of our Supplier Diversity program in 1990, Bank of America has spent more than \$8.0 billion dollars with diverse companies. As part of our supplier relationship development initiatives, Bank of America is proud to support the Dorothy B. Brothers Executive Management Scholarship Fund. Awarded to women and minority executives, the Dorothy B. Brothers Scholarship helps women and minority business leaders learn how to break through traditional barriers - opening doors to new opportunities for personal and professional growth. For more information on our relationship with suppliers, visit www.bankofamerica.com/suppliers.

History

- In 1847, our bank in St. Louis created a special banking day each week exclusively for women.
- The founding of Bank of Italy in 1904 (predecessor to Bank of America) was based on catering to immigrants. The bank's first tellers were multilingual.
- In 1919, Bank of Italy's international foreign departments were formed and served Russian, Spanish, Greek and Italian customers.
- In the 1920s, the Bank of Italy's Women's Department named its first female manager and vice president in the country.
- Our bank in Los Angeles, Farmers and Merchants, catered to Chinese customers in the late 1800s.
- In the late 1800s, our predecessor bank in Washington D.C. managed the famous Volta Bureau school for hearing-impaired students (attended by Helen Keller) trust account.
- In the 1890s, our predecessor bank in Washington D.C. managed the African American Teacher's Union Retirement Fund.
- Frederick Douglass had been one of the great leaders of the anti-slavery movement. But after his death, his home in the Anacostia neighborhood of Washington, D.C. was falling into disrepair. So our bank in Washington D.C. financed its restoration.

Bank of America | Careers | Locations | United States | Diversity and inclusion | Workforce Data - Mozilla Firefox

Eller Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

Bank of America | Careers | Locations...

Bank of America

Careers

Overview

Job Search

Job Areas

Lines of Business

Campus Recruiting

Locations

- Asia Pacific
- Canada
- Costa Rica
- Europe, Middle East and Africa
- United States

Media Gallery

Staffing Events

Frequently Asked Questions

Give Us Your Feedback

Færdig

Workforce Data

2008 Workforce Breakdown

Job Category	Female	Minority
01 - Officials and Managers	49.82%	25.27%
02 - Professionals	46.27%	25.89%
03 - Technicians	39.71%	41.93%
04 - Sales Workers	32.10%	23.35%
05 - Office and Clerical	76.44%	54.95%
07 - Operatives	36.64%	69.28%
09 - Service Workers	51.16%	34.88%
Total	65.72%	44.96%

Related Information

- [Benefits and advantages](#)
- [Diversity and inclusion](#)
- [Corporate information](#)
- [Our staffing process](#)
- [Resume & interview tips](#)
- [Military & veteran recruiting](#)

Opportunity Starts Here

Which line of business is right for you?

Find out now >>>

Nyeste 3 Microsoft Office... Bank of America | C... Mozilla Firefox start... DA 17:45

Bank of America | Careers | Locations | United States | Diversity and inclusion | Awards and recognition - Mozilla Firefox

Eller Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

Awards and recognition

The company's commitment to supporting a diverse workforce has earned Bank of America significant public recognition from these publications among others listed below:

In 2009

- **Black EOE Journal, Hispanic Network Magazine, and Professional Woman's Magazine** announced that Bank of America has been selected and will be recognized in its 2009 "Best of the Best" Annual Diversity Review Series. The annual evaluation identifies corporations that are providing the best opportunities for minorities. For the rankings, the publication reviews diversity employment, supplier diversity, and corporations by industry (financial institutions, auto makers, retailers, etc.), and education.
- **Forbes magazine** recognized two Bank of America senior female leaders in its September issue. Barbara Desoer, president of Home Loans & Insurance, and Sallie Krawcheck, president of Global Wealth & Investment Management, were ranked on Forbes magazine's annual list of the World's 100 Most Powerful Women.
- **Fortune magazine** recognized Barbara Desoer, president of Home Loans & Insurance, and Sallie Krawcheck, president of Global Wealth & Investment Management as top women in business on its annual 50 Most Powerful Women Business list.
- **US Banker magazine** honored five top women leaders at the company in its October issue. Barbara Desoer, president of Home Loans & Insurance, and Anne Finucane, global chief strategy & marketing officer,

Related Information

- [Benefits and advantages](#)
- [Diversity and inclusion](#)
- [Corporate information](#)
- [Our staffing process](#)
- [Resume & interview tips](#)
- [Military & veteran recruiting](#)

Opportunity Starts Here
Which line of business is right for you?
[Find out now >>](#)

Færdig

Nyeste 3 Microsoft Office... Bank of America | C... Mozilla Firefox start... DA 17:46

In 2009

- **Black EOE Journal, Hispanic Network Magazine, and Professional Woman's Magazine** announced that Bank of America has been selected and will be recognized in its 2009 "Best of the Best" Annual Diversity Review Series. The annual evaluation identifies corporations that are providing the best opportunities for minorities. For the rankings, the publication reviews diversity employment, supplier diversity, and corporations by industry (financial institutions, auto makers, retailers, etc.), and education.
- **Forbes magazine** recognized two Bank of America senior female leaders in its September issue. Barbara Desoer, president of Home Loans & Insurance, and Sallie Krawcheck, president of Global Wealth & Investment Management, were ranked on Forbes magazine's annual list of the World's 100 Most Powerful Women.
- **Fortune magazine** recognized Barbara Desoer, president of Home Loans & Insurance, and Sallie Krawcheck, president of Global Wealth & Investment Management as top women in business on its annual 50 Most Powerful Women Business list.
- **US Banker magazine** honored five top women leaders at the company in its October issue. Barbara Desoer, president of Home Loans & Insurance, and Anne Finucane, global chief strategy & marketing officer, made its 25 Most Powerful Women in Banking list. Sallie Krawcheck, president of Global Wealth & Investment Management, and Cathy Bessant, president of Global Corporate Banking, were named to the publication's 25 Women to

Watch list. Candace Browning, president of Global Research, was ranked on the Top 25 Nonbank Women in Finance list.

- For the 21st year Bank of America has been recognized again on the **Working Mother** magazine "100 Best Companies" for working mothers list.
- Sallie Krawcheck, Global Wealth and Investment Management president, was ranked No. 5 in **Crain's New York Business** as one of the 50 Most Powerful Women in New York.
- For the fourth year in a row the company scored 100% on the **Human Rights Campaign Corporate Equality Index**. The rating is based on the company's policies and efforts to support its gay, lesbian, bisexual and transgender associates.
- The **Times** newspaper in the United Kingdom recognized the company as one of the top companies for women in its annual "Where Women Want to Work Top 50" list.
- **The Wall Street Journal Europe** recognized two Bank of America associates in its "Top Women in Finance" list: Eva Castillo, head of Global Wealth Management, EMEA, Bank of America Merrill Lynch, and Sanaz Zaimi, head of FICC and Global Markets Structured Products Sales, EMEA, Bank of America Merrill Lynch.
- **Hispanic Business** magazine selected Bank of America as one of its "Top 60 Diversity Elite" for the fourth year in a row. The recognition is based on the company's dedication to supporting Hispanics in the workplace.
- Bank of America for the fifth year in a row was named to **LATINAStyle** magazine's "Top 50 Companies" list. The magazine ranks the best companies in the United States for Latinas to work at.
- **Black Enterprise** magazine named Bank of America one of its "40 Best Companies for Diversity" for the fifth year in a row. The list evaluates a company's board representation, supplier diversity, associate networks, senior management and diversity programs.
- Bank of America ranked No. 14 on **DiversityInc** magazine's "Top 50 Companies for Diversity" annual list. The company received special recognition on specialty lists: Top 10 Companies for Recruitment & Retention, Top 10 Companies for Latinos, Top 10 Companies for Executive Women, Top 10 Companies for Supplier Diversity.
- Bank of America was recognized by **US Black Engineer & Information Technology** magazine as one of 2009's "Most Admired Employers" for minority professionals.
- **Diversity Edge** magazine's "Best Companies for Diverse Graduates" article ranked Bank of America at No. 9. This list recognizes companies that have shown leadership in recruiting, retaining and advancing the careers of diverse professionals.
- **DiversityMBA** magazine again this year recognized Bank of America. The company ranked No. 8 on its "Top 50 Companies for Diverse Managers to Work" list. The list showcases companies that make a strategic effort to implement accountable diversity strategies for managers of diverse backgrounds to excel and develop into the executive ranks.
- Bank of America again this year received **Conceive** magazine's "Top 50 Best Companies" award for offering generous fertility and/or adoption benefits.
- Bank of America named in the top 50 companies for women by **National Association for Female Executives**.
- **Dave Thomas Foundation for Adoption** recognized the company for the third year in a row as one of the best companies for adoption benefits on its annual Best Adoption-Friendly Workplace list.

Additional recognition

- **GI Jobs** magazine continues to rank the company as one of the "Top 50 Military Friendly Employers."
- Bank of America was named Corporation of the Year by the **Florida Minority Supplier Development Council (FMSDC)**, the **NY & NJ Minority Supplier Development Council (NYNJMSDC)** and by the **Carolinas Minority Supplier Development Council (CMSDC)**.
- **DiversityBusiness.com** recognized the company as one of the "Top 50 Companies for Diverse Business Opportunities" for the sixth year in a row.
- **Michigan Minority Business Development Council (MMBDC)** recognized the company with its Corporate One Award for being fully engaged and supportive of the MMBDC and its mission of supporting diverse suppliers.
- The **Maryland Employer Support of the Guard and Reserve**, an agency of the **Department of Defense**, selected Bank of America for its "Above and Beyond" award in recognition of the company's support of men and women in the National Guard and Reserve.
- **Latino Future** magazine chose Bank of America as one of its "Top 15 Companies to Have a Latino Future," honoring the company's ongoing diversity efforts.
- For the sixth time, **Women's Business Enterprise National Council (WBENC)** recognized Bank of America as one of America's "Top Corporations for Women's Business Enterprises (WBEs)." The award was presented to Bank of America for its companywide programs offering equal access for WBEs in competing for and winning corporate contracts for goods and services.

AT & T

AT&T | Investing in People - Mozilla Firefox

Eller Bediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

AT&T | Investing in People

ABOUT US MEDIA NEWSROOM SOCIAL MEDIA INVESTOR RELATIONS

Corporate Profile Citizenship Intellectual Property Innovation Doing Business with Us Business Customer News Careers

Citizenship and Sustainability

Investing in People



Overview

Workforce Inclusion

Supplier Diversity

Community Impact

Multicultural Outreach

Færdig

Sections

- Home
- Strengthening Communities
- Investing in People
- Leading With Integrity
- Minimizing Our Environmental Impact
- Connecting People and Business
- Leading Innovation and Technology
- Awards and Honors
- Frequently Requested Information

Our Goals

Learn more about our Citizenship and Sustainability goals for 2010. Also, see our results against our 2009 Citizenship and Sustainability goals.

DA 17:51

AT&T Employs Diverse Workforce - Mozilla Firefox

Eller Bediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

AT&T Employs Diverse Workforce

Investing in People



Overview

Workforce Inclusion

Commitment to Our Employees

Training and Career Development

Our Strong Workforce

Workforce Highlights

Supplier Diversity

Community Impact

Multicultural Outreach

Færdig

Sections

- Home
- Strengthening Communities
- Investing in People
- Leading With Integrity
- Minimizing Our Environmental Impact
- Connecting People and Business
- Leading Innovation and Technology
- Awards and Honors
- Frequently Requested Information

Our Goals

Learn more about our Citizenship and Sustainability goals for 2010. Also, see our results against our 2009 Citizenship and Sustainability goals.

Reports

Download previous Citizenship and Sustainability reports

- 2008 Report
- 2007/2008 Report
- 2007 Report

DA 17:51

AT&T Employs Diverse Workforce - Mozilla Firefox

Eller Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

AT&T Employs Diverse Workforce

Citizenship and Sustainability



Investing in People

Overview

- Workforce Inclusion
- Commitment to Our Employees
- Training and Career Development
- Our Strong Workforce
- Workforce Highlights
- Supplier Diversity
- Community Impact

Our Strong Workforce

In the rapidly evolving communications industry, AT&T's commitment to diversity and inclusion remains strong and a top priority for the company. AT&T's diverse workforce is an asset to the company and a result of its commitment to recruit and hire the very best talent.

Today, AT&T's 50-state workforce is 44 percent female and 39 percent people of color.

Sections

- Home
- Strengthening Communities
- Investing in People
- Leading With Integrity
- Minimizing Our Environmental Impact
- Connecting People and Business
- Leading Innovation and Technology
- Awards and Honors
- Frequently Requested Information

Our Goals

Learn more about our Citizenship and Sustainability goals for 2010. Also, see our results against our 2009 Citizenship and Sustainability goals.

Reports

Download previous Citizenship and Sustainability reports

Færdig

Windows Taskbar: Nyeste, Microsoft Office..., AT&T Employs Dive..., Mozilla Firefox start..., DA, 17:52

AT&T Connects with Multicultural Outreach Efforts - Mozilla Firefox

Eller Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

AT&T Connects with Multicultural Ou...



Investing in People

Overview

- Workforce Inclusion
- Supplier Diversity
- Community Impact
- Multicultural Outreach
- Top Priorities
- Breaking the Language Barrier
- Making a Difference

Multicultural Outreach

As a global company touching diverse customers and markets, AT&T values individual perspectives and connects with customers through its multicultural outreach efforts.

The company is committed to promoting an environment of inclusion — in which all individuals are valued and all voices are heard.

AT&T expects that its employees practice respect for differences in their daily interactions and that its leaders understand the importance of cultural competency. By understanding the regions served, AT&T is better-positioned to meet the unique needs of its customers wherever it does business.

Diversity is what we do and who we are.

Sections

- Home
- Strengthening Communities
- Investing in People
- Leading With Integrity
- Minimizing Our Environmental Impact
- Connecting People and Business
- Leading Innovation and Technology
- Awards and Honors
- Frequently Requested Information

Our Goals

Learn more about our Citizenship and Sustainability goals for 2010. Also, see our results against our 2009 Citizenship and Sustainability goals.

Reports

Download previous Citizenship and Sustainability reports

- 2008 Report
- 2007/2008 Report
- 2007 Report

Færdig

Windows Taskbar: Nyeste, Microsoft Office..., AT&T Connects wit..., Mozilla Firefox start..., DA, 17:53

AT&T Workforce Inclusion Awards and Honors - Mozilla Firefox

Eller Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

AT&T Workforce Inclusion Awards a...

Overview

Leadership, Reputation, and Giving

► Workforce Inclusion

Supplier Diversity

Environment

Service/Innovation

Awards & Honors – Workforce Inclusion

Top 50 Companies for Diversity and Hall of Fame, Diversity Inc (2001 – 2009)

AT&T was included among DiversityInc's 2009 Top 50 Companies for Diversity for its longstanding commitment to diversity and inclusion across its global operations – earning the No. 2 spot on the list and moving up 20 spaces over last year — from 22nd to 2nd. In 2008, AT&T was also named as one of the Top 10 Companies for Supplier Diversity. In 2005, DiversityInc named the company to its Hall of Fame as a result of making the Top 50 list since the inception of this ranking.

Best Places to Work, Human Rights Campaign (2004–2006, 2008, 2010)

AT&T was named to this list based on its treatment of LGBT employees. Every year since 2004, the company has also received a perfect 100 percent score on the HRC's Corporate Equality Index for its fair treatment, including protection against discrimination, parity of health care benefits for domestic partners and other criteria. (The HRC did not publish a Best Places to Work list in 2007.)

Best Diversity Company, Diversity/Careers in Engineering & Information Technology (2009)

AT&T was among 100 companies, government agencies and other organizations honored by *Diversity/Careers in Engineering & Information Technology* readers based on the corporation's support of minorities, attention to work/life balance and commitment to supplier diversity.

40 Best Companies for Diversity, Black Enterprise Magazine (2005, 2007 – 2009)

AT&T was selected as one of the 40 Best Companies for Diversity based on its commitment to diversity in key areas that include supplier diversity and employee base.

The 50 Best Companies for Latinas to Work, LATINA Style Magazine

Leading with Integrity

Minimizing Our Environmental Impact

Connecting People and Business

Leading Innovation and Technology

Awards and Honors

Frequently Requested Information

Our Goals

Learn more about our Citizenship and Sustainability goals for 2010. Also, see our results against our 2009 Citizenship and Sustainability goals.

Reports

Download previous Citizenship and Sustainability reports

2008 Report
2007/2008 Report
2007 Report
2006 Report

Related Media Kit

Environmental Sustainability

Færdig

Nyeste 3 Microsoft Office... AT&T Workforce In... Mozilla Firefox start... DA 17:55

Bilag 4

Screen dumps + Hjemmeside tekster

Nykredit.dk:

Mangfoldighed i Nykredit - Mozilla Firefox

Filer Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

http://www.nykredit.dk/omnykredit/info/baeredygtighed/mangfoldighed.xml Ask

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

Mangfoldighed i Nykredit

Nykredit Privat Erhverv Markets Job Om Nykredit IR nykredit.com TV Blog Kontakt om Log på

Om Nykredit > Bæredygtighed > Mangfoldighed Søg på Nykredit.dk

Mangfoldighed i Nykredit

Vores virksomhed Bæredygtighed Klimaresultater Mångfoldighed Bæredygtige investeringer Bæredygtigt byggeri Presse / IR / analyser Nykredit Blogger Kundeambassadør Hvis du vil klage

Tilmeld RSS-feeds Nyhedsbreve

Bæredygtig tilgang

→ Finansiell bæredygtighed
→ Kerneværdier
→ Miljø- og klimapolitik
→ Ikke-finansiell rapport

Bæredygtige produkter

→ Opret en Energisparekonto
→ Prøv miljøberegneren
→ Tegn en Gran Forsikring
→ Screening af investeringer

Bæredygtige sponsorater

→ Klimakonsortiet
→ Råd til Livet
→ Andre samfundsrelevante projekter

Bæredygtigt byggeri

Færdig

Nyeste samlet tek... Executive ... Dokumen... Mangfoldi... Mozilla Fir... DA 17:18

Nykredit arbejder for større forskellighed blandt medarbejdere og for en rummelig kultur.

Vi skal turde forskellighed

Nykredit vil være en arbejdsplads, som rummer medarbejdere og ledere i forskellige aldre, af begge køn og med forskellig etnisk baggrund. Vi skal være gode til at se potentiaerne i mennesker, som adskiller sig lidt fra flertallet. Vi skal ville og turde forskellighed.

Eksempler på projekter i Nykredit

- Netværk for nydanskere**

I samarbejde med Junior Chamber International Danmark har Nykredit rekrutteret 30 mentorer blandt Nykredits medarbejdere. Mentorerne hjælper unge jobsøgende nydanskere med viden om værdier og kultur på danske arbejdspladser og konkrete råd om jobsøgning. På det første hold hjalp netværket 14 ud af 15 nydanskere i job.

- Kønsbarrierer i lederekruttering**

Nykredit har gennem årene udarbejdet en række analyser om kønsfordelingen på arbejdspladen. Senest analysen "Barrierer i ledelsesrekruttering", som har undersøgt alle ansættelser af ledere i et år gennem hele ansættelsesforløbet for at afdække evt. kønsmæssige forskelle. På baggrund af analysen har Nykredit foretaget ændringer i rekrutteringsproceduren.

- Tilbage til jobbet**

Personaleudviklingsværktøj til brug ved dialog mellem lederen og medarbejderen, som vender tilbage til jobbet efter længere tids fravær, f.eks. børsel. Starter med en samtale, hvor

Mangfoldighed i Nykredit - Mozilla Firefox

Ejer Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Vuze http://www.nykredit.dk/omnykredit/info/baeredygtighed/mangfoldighed.xml Ask

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

N Mangfoldighed i Nykredit

Kundeambassadør

Hvis du vil klage

Eksempler på projekter i Nykredit

- Netværk for nydanskere

I samarbejde med Junior Chamber International Danmark har Nykredit rekrutteret 30 mentorer blandt Nykredits medarbejdere. Mentorerne hjælper unge jobsøgende nydanskere med viden om værdier og kultur på danske arbejdspladser og konkrete råd om jobsøgning. På det første hold hjalp netværket 14 ud af 15 nydanskere i job.
- Kønsbarrierer i lederrekruttering

Nykredit har gennem årene udarbejdet en række analyser om kønsfordelingen på arbejdspladen. Senest analysen "Barrierer i ledelsesrekruttering", som har undersøgt alle ansættelser af ledere i et år gennem hele ansættelsesforløbet for at afdække evt. kønsmæssige forskelle. På baggrund af analysen har Nykredit foretaget ændringer i rekrutteringsproceduren.
- Tilbage til jobbet

Personaleudviklingsværktøj til brug ved dialog mellem lederen og medarbejderen, som vender tilbage til jobbet efter længere tids fravær, f.eks. barsel. Starter med en samtale, hvor medarbejderen får at vide, hvad der er sket i virksomheden, mens han/hun har været væk. F.eks. hvilke nye systemer og produkter, der er kommet til og hvilke forretningsgange, der er ændret.

Charter for flere kvinder i ledelse

Nykredit trådte i 2008 ligestillingsminister Karen Jespersens Charter for flere kvinder i ledelse.

→ Læs mere om Charteret og Nykredits tiltrædelse

Ambassadør for flere kvinder i ledelse

Nykredits koncernchef Peter Engberg Jensen er udnævnt til ambassadør for flere kvinder i ledelse.

→ Læs mere om ambassadørens opgaver

Medarbejdere fortæller om mangfoldighed i Nykredit

- Telemarketing med nedsat syn
- Et arbejde er hurtigste vej til integration
- Opbakning til kvindelige ledere

Nykredit • Kalvebod Brygge 1-3, 1780 København V • 70 10 90 00 • kundeservice@nykredit.dk • Sikkerhed • Sitemap

Færdig

DA 17:18

Mangfoldighed – en styrke og et mål

Nykredit tror på, at øget mangfoldighed styrker koncernen, og har f.eks. i en årrække arbejdet på at øge antallet af kvinder i ledende stillinger. Af andre initiativer kan nævnes revision af rekrutteringsprocedurer, mentorordninger og samarbejde med andre virksomheder.

I naturlig forlængelse af disse initiativer underskrev Nykredit i 2008 Charter for flere kvinder i ledelse.

Charter for flere kvinder i ledelse

Charteret er udviklet i et samarbejde mellem minister for ligestilling Karen Jespersen og 10 private og offentlige virksomheder.

Formålet med charteret er,

- sikre, at kvinder og mænd har lige muligheder for at gøre lederkarriere
- igangsætte konkrete, målbare indsatser i virksomheder og organisationer for at øge andelen af kvinder i ledelse på alle niveauer
- få offentlige og private virksomheder til at bruge alle talenter.

I 2008 var 47% af de ansatte i Nykredit kvinder. Andelen af kvindelige ledere udgjorde 23%, mens andelen af kvinder blandt nye ledere var 23%.

Kvindelige ledere

Level	Percentage
Top	40%
Second from top	35%
Middle	34%
Second from bottom	29%
Bottom	23%

Koncernen har en politik om at tilgode medarbejdernes eventuelle ønske om deltidsansættelse, hvor det er muligt. I 2008 var 10,2% af Nykredits fastansatte på en deltidsordning.

Fastansatte på deltid

Ultimo	2006	2007	2008
Fastansatte	3.055	3.193	3.531
Heraf deltidsansatte	310	324	360
Andel på deltid i %	10,1	10,1	10,2

I 2008 introducerede Nykredit en intern mobilitetsbank – en elektronisk CV-bank for alle Nykredits medarbejdere, der ønsker nye udfordringer et andet sted i koncernen. Hver gang, en ny stilling bliver opslægt i Nykredit, søger den ansvarlige personalekonsulent i mobilitetsbanken efter medarbejdere, der matcher stillingskriterierne.

I 2008 rokerede 326 af de fastansatte medarbejdere mellem enheder i koncernen, hvilket svarer til en intern mobilitet på 10,2%.

Interne rokeringer for fastansatte

	2006	2007	2008
Interne rokeringer, antal	191	210	326
Interne rokeringer i %	6,5	6,9	10,2

I 2008 modtog Nykredit 16.577 ansøgninger, hvoraf 13% var uopfordrede.

Om Nykredit 2008 (23.feb09) - Mozilla Firefox

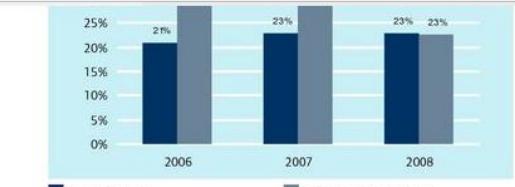
Eller Rediger Vis Historik Bogmærker Funktioner Hjælp

Mest besøgte I gang med Firefox Seneste nyheder

Vuze Search What's Hot What's New Featured For You Notifications

Mangfoldighed i Nykredit

Om Nykredit 2008 (23.feb09)



År	Andel af alle ledere	Andel af nyudnævnte ledere
2006	21%	25%
2007	23%	23%
2008	23%	23%

Nykredit har medvirket i udarbejdelsen af Institut for Menneskerettigheders nye værkøj Mangfoldighedshjulet. Værktøjet består af en række konkrete metoder og redskaber til at arbejde aktivt med ledelse af mangfoldighed i form af en elektronisk værkøjskasse.

For at få indsigts i og afprøve forskellige metoder til at øge, fastholde og anvende mangfoldighed har Nykredit i 2008 medvirket i lærings-eksperimentet Diversity Lab. Diversity Lab er arrangeret af Institut for Menneskerettigheder og har haft aktiv deltagelse af 15 danske virksomheder og offentlige organisationer. I Nykredit udmøntede Diversity Lab sig blandt andet i en workshop, hvor alle medarbejdere fra et center trænede i at kommunikere og opnå samarbejde på tværs af forskelle som alder, personlighedstype og baggrund.

Fleksibilitet i rekruttering og ansættelse
Nykredit tilstreber fleksibilitet i måden at tænke ansættelse, karriere og udvikling på, så medarbejdernes særlige ønsker og behov i forskellige livsfaser kan opfylles. Det gælder f.eks. seniormedarbejdere og børnefamilier.

Ligelønsstatistik
Kønsopejlt ligelønsstatistik blev fra 2008 et krav til alle virksomheder med mindst 35 ansatte. Nykredits ligelønsstatistik viste, at der for alle grupperede arbejdsfunktioner betales en højere løn til mænd end til kvinder.

Det er Nykredits ambition, at medarbejderne skal aflønnes på baggrund af kompetencer, indsats og resultater og helt uafhængigt af køn. Der sættes derfor fokus på at få fjernet eventuelle barrierer for en ligeværdig vurdering og aflønning af mænd og kvinder.

Nykredit som IT-arbejdsplass
Som IT-arbejdsplass er Nykredit i 2008 vokset betydeligt og beskæftiger i udviklingsfunktionen ultimo året 382 fastansatte medarbejdere fordelt mellem København og Ålborg. Koncernens IT-omkostninger udgør 25% af de samlede omkostninger.

Overfør data fra stats.zmags.com...

Tdc.dk:

The screenshot shows a Firefox browser window displaying the TDC website. The address bar shows the URL: http://om.tdc.dk/publish.php?dogtag=f5_o_ms_med_mf. The page content is about diversity management in TDC, featuring a photo of two people working together. The sidebar includes links for Press, Investors, Society, Jobs, and Contacts.

Mangfoldighedsledelse i TDC

Respekt og individuelle kompetencer

Den demografiske sammensætning i samfundet ændrer sig hele tiden. I dag har vores kunder forskellige behov og forventninger til os, og det skal vi kunne agere i forhold til. Det er også en af de væsentligste grunde til, at TDC arbejder strategisk med mangfoldighedsledelse. Fordi mangfoldighedsledelse er med til at sikre, at TDC skaber værdi for både kunder, aktionærer, medarbejdere og samfundet.

I TDC opfatter vi mangfoldighedsledelse som en kompetence til at anvende forskellighed konstruktivt i udviklingen af en socialt og økonomisk bæredygtig forretning.

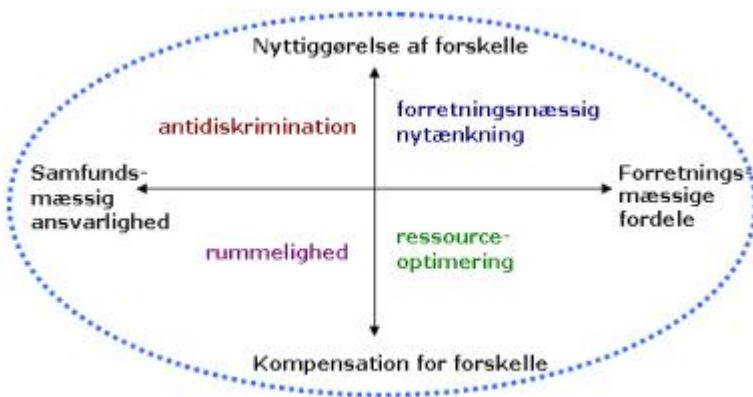
Forskellige forudsætninger

At lede en mangfoldig medarbejdergruppe betyder at vise hver enkelt medarbejder respekt og fokusere på deres individuelle kvaliteter og unikke kompetencer. På den måde skaber vi det

nødvendige afsæt for at konkurrere på et komplekst marked. Forskelligheder skal håndteres forskelligt – afhængigt af den konkrete situation.

TDC's mangfoldighedsmodel

TDC sammentænker et forretningsmæssigt og et samfundsmæssigt perspektiv på forskellighed (se figur). Initiativer, der skal sikre større mangfoldighed i TDC, har ofte et element af de fire felter, som fremgår af figuren. Vægten i det enkelte tiltag kan forskydes mod et af felterne. Som regel vil aktiviteterne lappe ind over flere felter.



- **Forretningsmæssig nytænkning**

Henviser til de situationer, hvor TDC ser forskellighed som en særlig kompetence, der kan tilføre virksomheden nye perspektiver og forretningsområder. Et godt eksempel på forretningsmæssig nytænkning er [TDC's tyrkiske og arabiske kundeservice](#).

- **Ressourceoptimering**

Adresserer det forhold, at organisationen af historiske grunde i højere grad passer til nogle grupper end til andre. TDC's erfaringer med [mentorordninger](#), der kan optimere udfoldelsen af ressourcer hos enkeltpersoner og grupper, er et godt eksempel.

- **Rummelighed**

Indsatsen for at integrere personer eller grupper med særlige udfordringer, fx handicap, i job indeholder et stort element af rummelighedsdimensionen. Ved tilpasning af arbejdsbetingelserne får medarbejderen mulighed for at yde en reel indsats. TDC har erfaringer med [fleksjob](#) for at fastholde medarbejdere med reduceret arbejdsevne.

- **Antidiskrimination**

Tiltag hvor TDC arbejder strukturelt med at skabe lige muligheder for alle, fx TDC's rekrutteringsstrategi, der lever op til og understøtter lovgivningen mod forskelsbehandling.

MIA-Prisen

At vi er kommet langt i arbejdet med mangfoldighed i arbejdslivet, fik vi i foråret 2004 et klart bevis på. TDC blev nemlig den første modtager af prisen for Mangfoldighed i Arbejdslivet (MIA-Prisen), som er indstiftet af Institut for Menneskerettigheder. Begrundelsen var blandt andet vores engagement i [Equal-projektet](#), som vi gennemførte fra 2002-2004.

Novo Nordisk

The screenshot shows a Mozilla Firefox browser window displaying the Novo Nordisk website. The title bar reads "Workplace quality - Diversity - Novo Nordisk A/S - Mozilla Firefox". The main content area features the Novo Nordisk logo and the tagline "Novo Nordisk is changing diabetes". A sidebar on the left is titled "Sustainability" and includes links to "How we manage sustainably", "Our positions", "Our priorities", "Our reporting", "News on progress", "Try our interactive challenges", and "Get in touch". The main article is titled "Diversity" and discusses Novo Nordisk's commitment to diversity and equal opportunities. It highlights the company's international mindset, innovation, and cross-cultural operations. A sidebar on the right shows two men in suits and a statistic: "80% of children with Noonan syndrome". The bottom of the screen shows the Windows taskbar with various icons.

Diversity

Novo Nordisk is committed to promoting diversity and ensuring equal opportunities in the company. This is not only an expression of our social responsibility, but also a strategy to ensure future business success. Diversity is important to Novo Nordisk because it allows us to better understand customer needs, attract and retain talented people, and operate more effectively in a global business environment. Diversity fosters an international mindset that enhances innovation as well as our ability to work cross-culturally and expand into new markets. It also gives us a better understanding of the society in which we operate.

Performance 2007

The objective of Novo Nordisk's diversity strategy is to strengthen our position for sustained international growth by reinforcing the organisation's ability to benefit from the opportunities of increasingly diverse societies. In 2007, Novo Nordisk continued its commitment to three target areas originally set in 2003:

- Communicating the importance of preventing discrimination and complying with legislation on non-discrimination.
- Attracting and retaining ethnic minorities in Denmark.
- Increasing the number of women in managerial positions.

This year also witnessed the re-alignment of the diversity strategy to better address the challenges of our business. Diversity in the organisation stimulates engagement and innovation. Novo Nordisk puts great emphasis on enhancing opportunities for current and future employees and creating an inclusive environment where individual differences are valued and respected. Therefore, our various boards and committees will be aligned in the future to more closely reflect our global presence. There are several specific initiatives that drive diversity within Novo Nordisk, including a focus on women in leadership positions and further embedding diversity into the People Strategy.

In 2007, a conference reviewed diversity initiatives at various strategic affiliates, including China, Japan, US, Brazil and South Africa. This conference also launched a global network that will guide strategic diversity development, share best practices, and raise awareness of the importance of diversity to our business growth and innovation.

Below are additional 2007 performance highlights:

Compliance

An important element underpinning our strategy is preventing discrimination and promoting equal opportunities within the organisation. Novo Nordisk make an effort to monitor the changes in local, regional, national, and supra-national equal opportunities regulation and adjust novo Nordisk's policies to comply whether a local or corporate level. In 2007, our South African affiliate made a concerted effort to align with the recent "Broad Based Black Economic Empowerment" legislation, which seeks to transform the social and economic legacy of the apartheid era.

Diversity in the People Strategy

At Novo Nordisk, diversity is important in all our functions. Diversity in our product line helps to ensure a growing presence in the marketplace. Diversity of our customer base is a reality of our global reach. Diversity of our employees helps us to manage and understand what we as a company need to do to sustain our growth and provide a workplace of choice.

The results of globalisation and the impact of demographic changes compel us to link diversity and the People Strategy. Embedding diversity into the five People themes will help to ensure that the goals and objectives of the Strategy are achieved.

- To ensure that our future leaders reflect the global world in which we operate, we must make diversity an important part of talent and leadership development.
- To ensure equity throughout the organisation and to minimize subjective ratings, objective measurements must be required of our performance management.
- To ensure that we are able to attract talented people to our organisation around the globe, we must look to all sources of talent, discovered and yet-to-be discovered.
- To ensure an engaging workplace, we must value, respect and use all our differences – maximizing every employee's potential and contribution to the organisation.

- To ensure organisational effectiveness, diversity must be guide design of the organisation, helping us to build cultural competencies and cross-functional strengths.

Whether it is expansion in China or shifting markets in Brazil, our business drivers are clear. Diversity can help in achieving the success we are striving for by helping HR professionals in all areas of the people life cycle achieve their targets and build a workplace of choice around the globe.

Women in management

The percentage of women in management at Novo Nordisk remains small compared to our overall gender composition. Not merely a challenge in Denmark, attracting, retaining and developing women into management positions can support our growth around the globe. To this end, several initiatives have been launched to help Novo Nordisk achieve its goal of greater diversity and inclusion in the workplace.

In 2007 Novo Nordisk Inc., the US affiliate in Princeton, New Jersey, hosted a conference to help women in Novo Nordisk navigate personal development, career advancement, and work-life balance. The WINN (Women in Novo Nordisk) Conference included workshops on effective communication, building networks and defining success. One outcome is an energized network of professional women in the company determined to help each other meet the challenges women face in the workplace.

In addition to female talent attraction initiatives, development and promotion are vital to increasing the number of women in management positions. The participation of women managers in the Lighthouse and Greenhouse talent programmes is one way in which Novo Nordisk is seeks to accomplish this goal.

There has been a steady increase in the number of women recruited to these programmes. While the precise impact of their participation has not been measured, the number of women in management positions is increasing.

Communicating about diversity

It is an important part of the company's diversity strategy that all employees understand the value of diversity for the company. Communication initiatives:

- A new intraweb site has been developed that consolidates all the various equal opportunity and diversity web pages into one easy-to-access location. The site also provides links to the diversity sites of affiliates. This site will be enhanced throughout 2008, providing news, employee stories and vital diversity information.
- A special publication on diversity in Novo Nordisk will be produced in 2008 and is directed at both internal and external audiences. It will feature stories on our diverse employees and information on how diversity links to our business success.
- Communicating effectively with all stakeholders, both internal and external, will be given higher priority in 2008.

Stakeholder Engagement

To ensure that the Novo Nordisk diversity strategy is relevant to the business and meets the needs of underrepresented constituents, it is important to engage in constructive dialogue and build networks among various stakeholders. Our internal stakeholders include employees across organised groups, functional areas, levels and job descriptions. Our external stakeholders include our customers, competitors, NGOs and various groups in society. In 2007 Novo Nordisk began to expand our outreach to stakeholders, including:

- Participating in and sponsoring a five-day diversity conference in Copenhagen, Denmark organised by the Danish Red Cross.
- Participating in a “Mainstreaming Diversity” laboratory organised by the European Alliance for Corporate Responsibility on behalf of the European Commission.
- Engaging with and participating in various organisations throughout Europe and the world, including Danish Human Rights Institute, CSR Europe, Mindshift, Catalyst and others.

Stakeholder engagement will continue to be a priority for 2008 as we build closer ties within our business and around the globe.

Novo Nordisk's approach

The foundation of Novo Nordisk's approach to diversity is guided by the [United Nations Universal Declaration of Human Rights](#). People seeking employment with Novo Nordisk, or those already employed with the company, have the right not to be discriminated against because of their background in respect of gender, sexual orientation, age, disability, marital status, religion, colour, race, ethnic origin or political orientation. Novo Nordisk works to ensure equal opportunities with regard to recruitment, conditions at work, remuneration, training and promotion, and termination of employment.

Novo Nordisk's Equal Opportunities and Diversity Strategy will be supported by a number of implementation measures as described below.

Implementation of Diversity at Novo Nordisk

For Novo Nordisk's diversity strategy to be effective, implementation is key. Important focus areas in 2008 include building systems of accountability and creating relevant goals. In 2008, we will also:

- Develop a Global Diversity Strategy that links our business drivers to our diversity needs.
- Develop key performance indicators that will be included in the balanced scorecard.
- Facilitate and support of the creation of affiliate and functional area diversity strategies and programs.
- Re-enforce the Equal Opportunities Guidelines.
- Monitor compliance with our equal opportunities policy and all relevant laws and regulations.

Employee surveys

eVoice, the annual employee survey of the working climate, measures how Novo Nordisk employees perceive the level of diversity and equal opportunities within the company. In the 2007

annual employee survey of the working climate, eVoice, participants responded with an average score of 4.0 (out of a possible 5), indicating their level of agreement with the statement “My work gives me the opportunity to use and develop my competences/skills”. Employees were asked to indicate to what degree they agreed with a set of statements. These included: “Novo Nordisk is leading the fight against diabetes,” “Novo Nordisk’s results within the social and environmental area are important to the future of the company,” and “I know how my job contributes to the success of Novo Nordisk.”