



mangfoldighed og vækst

innovation

vækst

branding

frontrunner i dag

rollemodel i morgen

Intro

No budget forretningsudvikling

De danske firmaer, der i dag performer bedst, er typisk fremsynede virksomheder, som kontinuerligt arbejder med forretningsudvikling og tilpasning til vilkårene i en mangfoldig verden. Professionel forretningsudvikling, der giver virksomheden denne form for vækst, plejer at være en bekostelig affære. Men det slipper din virksomhed for. Med økonomisk støtte fra Integrationsministeriet, kan vi tilbyde din virksomhed at deltage i projektet M+ til 0 kr. Jeres eneste omkostning er den tid, I deltager i projektet med.

Idéen med M+

M+ er navnet på et vækstforløb med mangfoldighed som omdrejningspunkt. Bag projektet står en række stærke partnere som eksempelvis Copenhagen Business School, Dansk Erhverv og Foreningen Nydansker. Din virksomhed vil sammen med 70 andre særligt udvalgte virksomheder indgå i et forløb, hvor I gennem rådgivning og sparring får viden om, hvordan I kan generere vækst gennem mangfoldighed. Forløbet tager udgangspunkt i din virksomhed, jeres specifikke branche og marked. Efter forløbet vil I have en realistisk plan for vækst. En plan, som I faktisk er i fuld gang med at gennemføre, og som I allerede har høstet de første positive resultater af.

M for mangfoldighed

Mangfoldighedsledelse er ikke blot et spørgsmål om at skabe en mangfoldig medarbejderstab. Mangfoldighedsledelse handler også om at lede arbejdsstyrken og geare arbejdspladsen til at skabe innovative og organisatoriske fordele. Det kan være i form af nye produkter, nye serviceydelser eller nye, mere effektive måder at organisere arbejdet på. Det drejer sig altså om tiltag som betyder "higher performance" og større effektivitet. Tiltag som kan skille din virksomhed ud fra konkurrenterne og give værdifulde, unikke konkurrencemæssige fordele. I denne optik kan man sige at M+ kan ses direkte på bundlinjen.

20 virksomheder har allerede høstet frugten

I 2010 blev 20 danske virksomheder portrætteret i Integrationsministeriets brochure "Når mangfoldighed skaber værdi", der illustrerer, hvilken værdi etnisk mangfoldighed har tilført den enkelte medarbejder, afdelingen og selve virksomheden. Vi har taget et par af disse cases med til inspiration i det online præsentationsmateriale, som du har foran dig netop nu.

Deltag i M+

Med M+ kan det være din virksomhed, som andre virksomheder læser om næste år...

Mangfoldighed skaber innovation hos Vopium

Tanveer Sharif er manden bag det succesfulde teleselskab Vopium. Siden 2006 har virksomhedens markedsgrundlag bredt sig til 48 lande. Den internationale profil på medarbejdersiden har været en afgørende faktor for virksomhedens succes.

Vopium er stiftet af 3 entreprenante sjæle: Imran Sadiq, Brian Sussemiehl og Tanveer Sharif, som i dag er administrerende direktør for teleselskabet. Blandingen af pakistanske og danske rødder har vist sig at være en rigtig god forretning.

”Vi så en efterspørgsel, som andre ikke havde blik for. Vi oplevede, at det var meget dyrt at ringe hjem til Pakistan. I pakistanske kultur er det enormt vigtigt at holde kontakt med familien, og derfor er der tale om en massiv talestrøm. Vi kendte til taletidskortene fra kioskerne, men det var absurd, at det skulle være så dyrt at ringe, og derfor spirede tanken om at søge en alternativ løsning,” fortæller Tanveer, der har udviklet et softwareprogram, som giver adgang til billig udlandstelefon.

”Den innovation, der har fundet sted, skyldes uden tvivl, at vi har kunnet kombinere forskellig viden – både teknisk og kulturel,” siger han.

De pakistanske rødder har ikke alene været en fordel i produktudviklingen og i forhold til at se nye markeder. Virksomheden har også sparet massevis af kroner på markedsundersøgelser og marketing.

”Der var en del fordomme i erhvervslivet, som vi kunne drage nytte af. Fx om at nydanske kunder ikke bruger betalingskort og ikke kan komme på nettet via mobilen. Men vi ved fx, at det er et statussymbol at have en dyr telefon - det kender vi indefra,” siger Tanveer og nævner et andet eksempel:

”Vi har et værdifuldt netværk, som vi trækker meget på. Blandt etniske grupper er viraleffekten, hvor man videregiver informationer i sit netværk, meget central. Via mund til mund, Facebook og Twitter udnytter vi muligheden for, at venner og bekendte gerne vil fortælle om vores produkt. Halvdelen af vores kunder kommer, fordi de har hørt om os på den måde. Nogle gange har kendskabet til vores produkt bredt sig over landegrænser, fx til Norge – uden at vi har markedsført os der.”

Mobilkommunikation mellem Pakistan og Danmark var markedsgrundlaget for den oprindelige forretning – den har nu bredt sig til 48 andre lande.



En vigtig bro til nye markeder

Pressalit producerer toiletsæder til et globalt marked. En mangfoldig medarbejderskare er derfor en vigtig brik i at opnå adgang til nye, lukrative markeder.

”Vores medarbejdere med international baggrund spiller en afgørende rolle i vores succes på det globale marked. De får os til at se nye perspektiver og giver os både indsigt og udsyn. Det er vigtigt for en virksomhed som os, hvor 85 % af produktionen går til eksport,” siger ordførende direktør Dan Boyter.

Wael Hassan fra Ægypten er et godt eksempel på, hvordan virksomheden udnytter medarbejdernes forskellige kompetencer til at styrke forretningen. Wael startede egentlig i produktionen hos Pressalit, men ledelsen fik øje på hans potentiale og bad ham hjælpe med at opdyrke markeder i Mellemøsten, som var svære at få adgang til. I dag er Wael Area Sales Manager for Tyrkiet og hele Mellemøsten - markeder med stor fremgang.

Wael startede egentlig i produktionen hos Pressalit, men ledelsen fik øje på hans potentiale og bad ham hjælpe med at opdyrke markeder i Mellemøsten, som var svære at få adgang til. I dag er Wael Area Sales Manager for Tyrkiet og hele Mellemøsten - markeder med stor fremgang.

Spørger man ham selv, er han ikke i tvivl om, at han i kraft af sin kulturelle og sproglige baggrund fungerer som en vigtig brobygger: ”Jeg kender alle de arabiske dialekter, og derudover taler jeg engelsk, fransk og italiensk. Og måske vigtigst af alt, så kender jeg mentaliteten. Jeg kan aflæse kunderne på en helt anden måde, end mine kolleger kan. Det er en stor fordel at forstå, hvordan kunderne tænker og reagerer.”

”Wael var med til at bearbejde markedet, og med hans kulturelle forståelse kunne vi hurtigere ramme plet,” siger Dan Boyter og fortsætter: ”Det er spændende at se, hvordan tingene kan flytte sig, når man arbejder målrettet med mangfoldigheden. Vores virksomhedskultur har udviklet sig meget, og i dag arbejder vi ikke kun med mangfoldighed i produktionen, men også på de mere videnstunge områder.”



Global talentmasse styrker Vestas' konkurrenceevne

Et fælles globalt mind-set er med til at udfordre og udvikle virksomheden Vestas, så den kan begå sig på det globale marked. Hos vindmølleproducenten er der derfor ingen tvivl – mangfoldigheden gavner virksomheden både ude og hjemme.

”Vi tror på, at diversitet i medarbejderstyrken giver langt bedre løsninger – både forretnings- og samarbejds-mæssigt,” fortæller Karina Boldsen, der er Director of Talent Attraction hos Vestas. En titel der understreger Vestas' strategiske fokus på at tiltrække og fastholde de bedste talenter.

”Hos os er det kompetencerne, der afgør, hvem der er bedst egnet til jobbet. Derfor rekrutterer vi fra den globale talentmasse og ikke kun den danske,” siger hun. Det betyder, at ca. 450 af virksomhedens 7.000 medarbejdere i Danmark har en udenlandsk baggrund. Vestas har ca. 22.000 medarbejdere på verdensplan.

”Udover det faglige talent bidrager de udenlandske medarbejdere positivt til virksomheden med forskellige indgangsvinkler, metoder og tilgange til arbejdet. Det er med til at løfte kvalitets- og innovationsniveauet hos os,” forklarer hun.

Project Manager Anna Julia Andruszkiewicz fra Polen, der har været ansat hos Vestas i Danmark siden september 2009, nikkede genkendende til det billede. ”Diversiteten sikrer, at vi hele tiden udfordrer hinanden professionelt, og vi udvikler og optimerer derfor hele tiden vores opgaveløsning. Intet er nogensinde 'som det plejer at være',” siger hun.

Anna har tidligere været ansat hos Vestas i Kina og USA og er et godt eksempel på den mobile arbejdsstyrke, virksomheden er afhængig af.

”I jo højere grad det lykkes at etablere og forankre et globalt mind-set som en del af Vestas' kultur, jo lettere bliver det at have mobile medarbejdere. Det er netop, når vi begynder at tænke globalt, at vi finder unikke løsninger, der er kreative og skaber en konkurrencemæssig fordel,” siger Karina Boldsen.



Kundeservice i verdensklasse hos ATP

De fleste danskere kender virksomheden ATP enten fra lønsedlen eller fra den månedlige pensionsudbetaling. Men de færreste ved, at ATP med en mangfoldig medarbejderstab er klar til at betjene hele Danmark.

Udgangspunktet hos ATP er, at kundebetjeningen foregår på dansk. Men mangfoldigheden på arbejdspladsen betyder, at kunderådgiverne fx kan begå sig på spansk, engelsk, tyrkisk, kurdisk og østeuropæiske sprog.

”På den måde kan vi levere kundeservice i verdensklasse. Helt enkelt”, fortæller HR-udviklingschef Pernille Juel Sefort.

”Vi har fx i de seneste år haft mange polske håndværkere, der har henvendt sig. Her er det en klar fordel, at vi har kunnet kommunikere på deres sprog.”

Muligheden for at inddrage forskellige sproglige kompetencer er en indlysende fordel for ATP. Men også medarbejdernes kulturelle kompetencer og landekendskab udnytter virksomheden positivt.

”På investeringsområdet opererer vi på et globalt marked. Her er det en klar fordel for vores virksomhed, at vi har medarbejdere, der i kraft af deres baggrund kender de lokale markedsbetingelser og kan navigere i den lokale kultur. Det har stor værdi set i lyset af vores fokus på at skabe størst muligt afkast,” forklarer Pernille Juel Sefort.

”Det er egentlig lidt banalt – det handler om at få alle kompetencer i spil,” siger hun og understreger samtidig, at mangfoldigheden også bidrager til et langt mere dynamisk og berigende arbejdsmiljø, som er vigtigt for virksomheden.



En nøgle til bedre pleje på Århus Sygehus

På Århus Sygehus er ansatte med en udenlandsk baggrund ikke blot en nødvendig arbejdskraft, men også en mulighed for udvikling af sygehusets patientservice. Patientgruppen bliver mere og mere mangfoldig, og derfor er medarbejdere med udenlandske rødder en vigtig nøgle til bedre pleje og udvikling.

"Mangfoldigheden bringer virkelig en kvalitet ind i patienternes dagligdag. Formaliserede samtaler kan godt håndteres med tolkebistand udefra, men i dagligdags situationer kommer man til kort. Det giver en tryghed for patienterne, at der er nogen, der forstår dem og kan oversætte – hvad enten det handler om sprog eller kultur," fortæller oversygeplejerske på Geriatrisk afdeling Kirsten Rahbek.

En af nøglemedarbejderne på afdelingen er fysioterapeuten Hatef Tahmasbyrad Hansen, der oprindeligt kommer fra Iran.

"Vi har mange ældre fra forskellige lande, og vi kan tale deres sprog. Når jeg møder dem, bliver de virkelig glade for, at der er en, der kan deres sprog og forstår dem. Sproget er jo ikke kun snak, men også kultur - hvordan du tiltaler dem og behandler dem. Det giver simpelthen et andet forløb for de ældre på afdelingen," fortæller Hatef.

Hatef fungerer også som en vigtig sparringspartner for kollegaerne. "Kollegaerne spørger mig ofte til råds: "Hvorfor opfører patienten sig sådan? Spiller patientens religion eller baggrund en rolle?" I kraft af mit kulturkendskab kan jeg så hjælpe med at reflektere over de reaktioner og handlinger, kollegaerne oplever i mødet med andre patienter," siger han og bakkes op af Kirsten Rahbek:

"For kollegaerne er det en lettelse at kunne spørge om gode råd i nogle situationer. De søger vejledning for at blive klogere og kunne give en bedre patientservice. Derfor er det vigtigt at have nogle guider i forskellighed."



M+ forløbet

Tidsplan for forløbet

Vækstforløbet M+ strækker sig over 12 måneder. Forløbet starter marts 2012 og afsluttes i marts 2013.

Mangfoldighedsanalyse

Indledningsvis udarbejder vi en såkaldt mangfoldighedsanalyse af jeres virksomhed. Den har til formål at afdække jeres nuværende status på kerneområder som:

- Strategi og ledelse
- Rekruttering og introduktion af nye medarbejdere
- Karriereudvikling
- Kommunikation og markedsføring

Jeres konkrete handlingsplan

Med udgangspunkt i resultaterne fra mangfoldighedsanalysen vil nøglemedarbejdere i jeres organisation udarbejde en konkret handlingsplan med professionel sparring og rådgivning fra partnerne i vækstforløbet M+, her i blandt Copenhagen Business School (CBS) og Foreningen Nydansker. Handlingsplanen vil være skræddersyet til netop din virksomhed med vækst som målsætning indenfor et eller flere af disse områder:

- Innovation og produktudvikling
- Kunde- og medarbejdertilfredshed
- Nye markeder og kundegrupper
- Effektiv og kvalificeret opgaveløsning
- Rekruttering
- Kommunikation og markedsføring

Innovations- og mangfoldigheds workshop (IMW)

Tre workshops arrangeret af CBS, Foreningen Nydansker og eksterne specialister skaber rammen for, at jeres nøglemedarbejdere kan arbejde målrettet videre med implementering af jeres M+ handlingsplan. På IMW vil I blive beriget med nye

kreative idéer og løsningsforslag til gennemførelse af jeres handlingsplan, og I vil møde andre virksomheders nøglemedarbejdere samt specialister på mangfoldighedsområdet.

Implementering og support

Jeres handlingsplan for vækst via mangfoldighed implementeres som en del af forløbet i jeres virksomhed. Det er naturligvis jeres M+ nøglemedarbejdere, der er tovholdere på processen, men de er langt fra alene om opgaven. I hele implementeringsprocessen står et M+ konsulentteam klar med rådgivning og støtte bl.a. i form af af videosamtaler via Skype. Det skal sikre en succesrig implementering, så I snart vil være i stand til at skabe vækst via mangfoldighed.

Vikresomheden og support

Ved M+ forløbets afslutning vil CBS indsamle resultater og erfaringer fra de deltagende virksomheder. Disse data vil efterfølgende blive anvendt i en brochure, som beskriver M+ projektet, dets forløb og resultater. Brochuren (og evt. andre kommunikationsmaterialer) vil blive udarbejdet af M+ projektgruppen.

Omkostning:

Det er gratis at deltage i M+. Vi forventer, at jeres nøglemedarbejdere skal bruge 60-100 arbejdstimer fordelt på det 12 måneders lange forløb.

Udbytte:

Det kan betale sig for Jeres virksomhed at deltage i M+. Her er et par eksempler på Jeres udbytte:

- Vækst og indtjening via mangfoldighed – udarbejdelse af en konkret handlingsplan
- Kompetenceudvikling for Jeres medarbejdere – forøget viden er forøget styrke
- Front Runner effekt – I er udvalgt til at præge fremtidens arbejdsmarked via M+
- Image boost – internt og eksternt (i rekrutterings-, eksport- og generel branding sammenhæng)
- Produkt- og serviceudvikling – på det danske og udenlandske marked
- Markedsføring og PR – synlighed i lokale og nationale medier



1

Nøglemedarbejderen i Jeres firma får besøg af M+ konsulent teamet. Sammen udarbejder de en mangfoldighedsanalyse.



2

M+ konsulent teamet sendes hjem og vender efterfølgende tilbage med en analyse og gode råd til handlingsplan.



3

Nøglemedarbejderen udarbejder en konkret handlingsplan.



4

Nøglemedarbejderen deltager i 3 workshops hos CBS med udgangspunkt i Jeres handlingsplan.



5

Handlingsplanen bliver implementeret i Jeres virksomhed med hjælp fra M+ konsulent teamet.



6

CBS indsamler erfaringer og resultaterne af M+ vækstforløbet. Disse publiceres i form af brochurermateriale.