

Ledelseidag.dk nr. 1, december/januar 2014

Indholdsfortegnelse

Et nyt paradigme for mangfoldighedsledelse

Mangfoldighed har længe været på den organisatoriske dagsorden, men reduceres i praksis ofte til et spørgsmål om antal nydanske kolleger og kvinder på ledelsesgangen. Læs her om, hvordan nyere tilgange inden for mangfoldighedsledelse [1] giver grundlag for at arbejde bredere forretningsstrategisk med diversitet hos blandt andet Arla Foods. Her arbejder ledelsesteams med 'Inclusion Nudging', fælles udviklingsforløb og udfordring af stenalderhjernen som afsæt for at opnå en innovativ samarbejdskultur, der understøtter den globale strategi.

Af Manon de Jongh, ph.d., erhvervsforsker, Udviklingskonsulenterne, og Tinna C. Nielsen, antropolog, Global Head of Diversity, Inclusion & Collaboration, Arla Foods

Lad os starte med en historie. En far og hans søn kører sammen hjem fra en fest. De kommer ud for en bilulykke. Faren dør, og sønnen kommer slemt til skade og bliver bragt til hospitalet. Da lægen kommer ind på skadestuen og ser til patienten, siger lægen: "Jeg kan ikke behandle ham, han er min søn."

Spørgsmålet til dig er: Hvordan kan det lade sig gøre? Hvem er lægen?

Hvis din første instinktive tanke var "stedfaren" eller "farens far", så hører du til flertallet. Ordet læge bliver ureflekteret associeret med mand. Det er de færreste af os, der har den automatiske association mellem læge og kvinde. Men faktisk er lægen i historien moren.

Til trods for at vi stadig ser flere læger, som er kvinder, er det oftest denne form for stereotype associationer, der kontrollerer størstedelen af vores reaktioner. Forskning fra blandt andet Harvard Business School (Project Implicit) viser, hvordan vi har disse ureflekterede associationer til et utal af karakteristika såsom alder, højde, accent, hudfarve, påklædning, kropsvægt, og meget andet. Det er stenalderhjernen i funktion – det ubevidste, instinktive, automatiske og ureflekterede system i hjernen, som kontrollerer omkring 80-90 procent af vores reaktioner og handlinger [2].

Hvis vi ser dette reaktionsmønster i et organisatorisk perspektiv, så har vi en udfordring i forhold til at nyttegøre de forskellige perspektiver, medarbejdere af blandt andet forskellige generationer, nationale og sociale kulturer, personligheder, og fagligheder har. Sagt på en anden måde; vores stenalderhjerne er en af de største udfordringer for organisationer og ledere i det 21. århundredes globale verden – en verden, som er præget af stadig større mangfoldighed, mobilitet og kompleksitet.

Ingen synergi uden mangfoldighedsledelse

Mangfoldighedsledelse er en ledelses- og organisationsforståelse,

der ser forretningsmæssige muligheder i forskelligheden på arbejdspladsen. Forskelle såsom demografiske (etnisk herkomst, køn, alder, religion, seksualitet) eller kognitive (uddannelse, erfaring, færdigheder, viden), social økonomisk baggrund, personlige egenskaber eller værdier. Forskellige medarbejdere repræsenterer forskellige perspektiver, kompetencer og viden, som er kilden til innovation, kreativitet og læring i organisationen [3] [4]. At forskellighed er til rådighed i organisationen eller i et team, betyder dog ikke, at forskellighed automatisk sættes i spil, og at synergier opstår. Uden mangfoldighedsledelse, altså inkluderende ledelse og inkluderende teamkultur, der forholder sig aktivt til stenaldershjernen og sikrer, at forskellene bliver opsøgt og brugt i opgaveløsning og beslutningsprocesser, opnår vi kun middelmådige resultater [3]. Det er tid til et paradigmeskift.

Fra en ligestillingsdiskurs til en forretningsrationalitet

Mangfoldighed har været på den organisatoriske dagsorden i cirka et halvt århundrede. Temaet har dog udviklet sig – (internationalt) fra en social og politisk dagsorden i 60'erne og 70'erne, der fokuserede på overholdelse af lovgivning og social retfærdighed, til en mere inkluderende tilgang i 80'erne og 90'erne, der handlede om forbedring af arbejdsforhold og respekt for forskellene blandt medarbejdere. I Danmark har mangfoldighedsledelse historisk set været præget af en ligestillings- og integrationsdiskurs, og er i 00'erne og 10'erne blevet til et populært business-emne forbundet med en organisations performance – eksempelvis vækst, rentabilitet, produktivitet, trivsel, konkurrencefordele og innovationsevner [4].

Udfordringen er dog, at denne forretningsrationalitet i praksis ofte overdøves af en moralsk rationalitet, hvor mangfoldighed reduceres til et spørgsmål om kønsligestilling og etnisk ligestilling. Vi vil gerne slå et slag for, at ligestilling og mangfoldighed ikke er et mål i sig selv, men et middel til at nå et større mål – at skabe organisationer, der er konkurrencedygtige i en global verden.

Der er ikke nogen tvivl om, at et paradigmeskift kun kan implementeres succesfuldt med solid mangfoldighedsledelse [4]. Udfordringen er blevet at forstå mangfoldigheden bedre; det vil sige, at ledere i moderne organisationer først og fremmest er nødt til at lære at udnytte mangfoldighedens fordele og minimere dens kompleksitet. For at kunne dette, skal ledere stå i spidsen for en systemisk og kulturel transformation. Organisatoriske forandringer af dette format kan kun ske med strategisk mangfoldighedsledelse, der udføres på alle organisatoriske lag: topledelsens, mellemlederens og teamlederens, medarbejderens og i tværgående samarbejde. Derudover skal mangfoldighedsindsatser vurderes og monitoreres kontinuerligt, der skal fokuseres på kompetenceudvikling hos den enkelte leder eller medarbejder, og organisationens kultur og processer skal forandres, så de implicite normer udfordres [5] [2].

Succesfuld mangfoldighedsledelse:

- er prioriteret og støttet af topledelsen
- er integreret i organisationens strategi
- er integreret i organisations- og ledelsesudvikling og andre strategiske initiativer
- er integreret i organisationens processer og strukturer
- er anerkendt som en nødvendig forretningskompetence

Den kritiske læser vil dog argumentere for, at det ikke er anderledes end i enhver anden form for forandringsproces, der skal

gennemføres i en organisation. Og det er nok rigtigt. Men der er to forskelle. Først og fremmest er sværhedsgraden af de adfærdsforandringer, der kræves for at lykkes med at skabe en mere inkluderende samarbejdsform, større. Derudover kræves der særlige metoder til at opnå disse adfærdsforandringer. Historien og forskningen har vist, at stenalderhjernen er svær at ændre. Men selvom det er krævende, kan vi lære at håndtere den, hvis vi sætter ind på alle fronter: hoved (kognition), hænder (adfærd og færdigheder) og hjerte (følelser og holdninger). Og det er alle pengene værd!

Hvorfor stenalderhjernen skal udfordres

Stenalderhjernen scanner ubevidst mennesker i forhold til, om de er fra vores egen stamme eller fra andre stammer. Dem fra de andre stammer vil ikke være instinktivt kulturelt genkendelige for os, og det betyder, at vores automatiske system i hjernen vil gå i forsvarsberedskab. Resultatet er, at vi ubevidst fravælger de ukendte – dem fra de andre stammer, og den fravælgelse sker blandt andet på baggrund af tidligere erfaringer, stereotyper, kulturelle normer og sociale påvirkninger eller diskurser, mens vi tilvælger og opsøger det genkendelige og kendte – altså dem fra vores egen stamme og dem, som passer til normen.

Når vi for eksempel gennem hele vores opvækst er eksponeret for, at 92 af ledere i de øverste stillinger på verdensplan er mænd, så bliver "den rigtige måde" at være leder på en maskulin-domineret norm [6], og det har selvfølgelig størst konsekvenser for ledere i kvindekroppe, men også for den moderne mand, som prioriterer mere tid til børn og familie. Normerne for "den rigtige måde" at være kompetent på er en mærkværdig størrelse. Forskning i USA viser, at mens 60 procent af de administrerende direktører i de største virksomheder er over 185 cm høje, har kun 14 procent af mænd i hele den amerikanske befolkning den højde. Det betyder jo ikke, at medlemmerne i rekrutteringsudvalget bogstaveligt siger: "De højeste ledere er bare de mest kompetente". De højeste bliver valgt, fordi højde bliver associeret med lederskab, synlighed, autoritet og andre vigtige egenskaber for en succesfuld leder [7]. Lignende studier er lavet i Sverige med tilsvarende resultater.

Overstående er kun et par eksempler på sociale, implicite normer, der indlejres i os alle og påvirker organisatorisk adfærd meget mere, end vi umiddelbart tror. De reaktionsmønstre er helt naturlige, men de har store konsekvenser for ledelse, opgaveløsning og beslutningsprocesser i organisationer. Vi bliver nødt til at slagte det ofte fremsatte argument om, at "tiden vil ændre status quo". Forskning viser klart, at vores stenalderhjerne ikke har udviklet sig særlig meget. Succesfulde ledere i det 21. århundredes globale verden bliver derfor dem, der respekterer, at verden har ændret sig, men at den menneskelige hjerne ikke har.

Fokus på gruppens dynamik

En inkluderende organisationskultur, hvori stenalderhjernen udfordres og forskellige perspektiver undersøges, kræver konstruktiv og "moden" gruppearbejde. Den tyske psykolog Kurt Lewin, som er kendt for sin omfattende forskning i, hvordan grupper fungerer og arbejder, opfandt begrebet "gruppedynamikker" for at understrege, hvor stærkt komplekse sociale og psykologiske processer påvirker enkeltpersoner i gruppesituationer. Disse gruppedynamikker påvirker i høj grad dialogen, og dermed det resultat, en gruppe i en organisation kan nå frem til. Hvis gruppens dynamik ikke bliver håndteret professionelt, er der stor sandsynlighed for, at gruppens evne til

kreativitet, problemløsning, kritisk tænkning og læring bliver reduceret i en grad, så det påvirker gruppens effektivitet væsentligt. Det resultat, gruppen kommer frem til, kan derfor blive mindre nuanceret, innovativt, eller nytænkende, end man kunne forvente ud fra gruppens potentiale [3].

Ledere har dog ikke en nem opgave i at opsøge forskellene i organisationen. I almindelighed vil medlemmer i grupper nemlig forsøge at undgå at afvige fra de øvrige i gruppen. Dette (ofte utilsigtede) pres i retning af konformitet gør, at der skal skabes et fundament, hvorpå forskellighed kan håndteres. Lederen kan hjælpe gruppen i dette arbejde ved at sikre klare rammer, hvor opgave, mål, roller og betingelser for at løse opgaven eksplicit bliver udforsket og diskuteret. En afklaret gruppe med psykologisk sikkerhed, hvor gruppens medlemmer sammen udfordrer "sådan har vi altid gjort", er bedre i stand til at håndtere gruppedynamikker og kan dermed arbejde konstruktivt med den kompleksitet, mangfoldigheden byder på [3].

Nudging i Arla Foods

I en af Danmarks største virksomheder og største mejerivirksomheder i verden, Arla Foods, arbejdes der strategisk med diversitet på arbejdspladsen for at opnå en inkluderende og innovativ samarbejdskultur, der bidrager til den globale forretningsstrategi.

Fundamentet i dette arbejde er en systemisk og kulturel transformation, hvor et af de vigtigste tiltag p.t. er udviklingsforløb for lederteams. Lederne får indsigter i, hvordan det ubevidste påvirker deres ledelse, og hvordan de kan ændre dette og dermed styrke deres ledelse og forretning. Første skridt er at blive bevidst om det ubevidste, men det er langt fra nok.

De nødvendige adfærdsforandringer skabes blandt andet gennem en særlig form for "nudging"-teknik (et engelsk ord, som ikke lader sig oversætte til dansk) [8], som handler om at give det ureflekterede ubevidste system i hjernen et skub i retning af mere inkluderende adfærd. For at lykkes med dette arbejdes der med tre typer Inclusion Nudges [9], som har til formål:

1. at få ledere og medarbejdere til at føle behovet for forandringer og motivere den ubevidste del af hjernen til adfærdsforandring frem for udelukkende at have en rationel forståelse,
2. at reducere ubevidste stereotyper, associationer og fordomme i evaluerings- og beslutningsprocesser i organisatoriske processer såsom innovation, rekruttering, forfremmelser, performance evalueringer etc.,
3. at skabe en anden forståelse af mangfoldighed, ligestilling, køn og inklusion og ændre ankeret i tankeprocesser og dermed opfattelser og adfærden i forhold til initiativer relateret til disse emner/ord.

Adfærdsforandringer der gør en forskel

Den første form for Inclusion Nudge (1) har ofte karakter af at være øjenåbner, som når eksempelvis lederne i Arla laver en øvelse, hvor de hver evaluerer en kandidat og sandsynligheden for, at de vil ansætte vedkommende til stillingen. Inden øvelsen har de givet udtryk for, at de vælger de mest kompetente, fordi det sker ud fra objektive kvalifikationskriterier. Men når de så ser resultatet af deres evalueringer, og det går op for dem, at de har evalueret otte kandidater til en stilling meget forskelligt, til trods for at samtlige CV'er og ansøgninger var fuldstændig identiske på nær billede, navn og køn, så ændrer snakken sig væsentligt. Lederne er nu motiveret

til at indføre nye praksisser i eksisterende processer (2) for at tage bedre – det vil sige mere objektive, rationelle og reflekterede – beslutninger om, hvem de mest kompetente kandidater er. Resultatet af dette arbejde er, at lederne for eksempel er stoppet med at ansætte alene, bruger mangfoldigt sammensatte rekrutteringsteams og deler interviewet op i to dele.

Et andet eksempel på, hvordan et sådant proces-nudge bliver brugt i ansættelsesprocesser, finder vi i de store symfoniorkestre i verden [10]. De undrede sig over, at det kun var hvide mænd, der var kompetente nok til at være i orkestrene og indførte, at musikerne skulle aflægge deres optagelsesprøve bag en skærm. Resultatet var, at 40-50 procent af de mest kompetente musikere nu var kvinder – og den etniske sammensætning af de mest kompetente ændrede sig også markant. Nu har de også lagt tæpper på gulvet bag skærmen, så evalueringskomiteens medlemmer ikke kan høre skoene på gulvet. Udfordringen er nemlig, at hjernen ubevidst registrerer, hvilket køn kandidaten har ud fra skoens lyd. Identitetsinformationer forstyrrer evalueringen af kvalifikationer. Virksomheder med elektroniske rekrutteringssystemer kan anonymisere kandidaterne i første screening af ansøgningerne ved at skjule informationer som udseende, køn, alder, og navn. Ligesom de kan bede search-firmaer anonymisere kandidaterne på listen til toplederstillinger. Et simpelt trick, der ikke koster meget, og som gør en stor forskel.

Den tredje type Inclusion Nudge er at ændre rammen og dermed vores opfattelse, som driver vores adfærd. Arla har eksempelvis i stedet for at sætte mål for kønsligestilling eller procenter af minoriteter i arbejdsstyrken sat et mål for teamsammensætning, der fokuserer på at reducere homogeniteten for at opnå bedre performance; maksimalt 70 procent af samme nationalitet, køn, generation og uddannelsesmæssig eller faglig baggrund. Arla arbejder på at sikre lige muligheder for alle og fjerne ulige behandling og skjulte barrierer, uden at reducere det til at handle om kvinder, ligestilling og minoriteter, men derimod om performance og innovation.

De første resultater af denne tilgang i Arla Foods er lovende. Blandt de omkring 250 personer, der indtil videre er blevet nudged og nu nudger sig selv og hinanden, sker der adfærdsforandringer på flere måder. De arbejder blandt andet bevidst med at ændre måder at samarbejde og sammensætte arbejdsgrupper, projektgrupper og teams ud fra dette mål. De effekter, lederne oplever, er blandt andet mere konstruktive gruppedynamikker og nye måder at løse opgaver på. Et mejeri rapporterede en 25 procent stigning i succesraten på rekrutteringer. Lederne opsøger og efterspørger forskellige perspektiver systematisk, og udfordrer "os og dem"-grupperinger (siloeer).

De vindende organisationer

Vi har prøvet at argumentere for, at de vindende organisationer i fremtiden er dem, der udfordrer stenalderhjernen og opsøger forskellene, og at vi skal arbejde med mangfoldighed på nye måder, hvor det i praksis ikke bliver et spørgsmål om at leve op til normer for ligestilling for specifikke samfundsgrupper, men derimod smart forretningsmæssig udnyttelse af forskelle.

Vi er overbeviste om, at ledere, der bruger forskellene til at løse opgaverne i et innovativt sammenspil, er dem, der bliver eftertragtet i den nære fremtid. Det kræver mod og handlingskraft. For vi skal ikke vente på, at "nogen" gør noget. Vi skal hver især

være med til at skabe et paradigmeskift og i højere grad bruge os selv som ledelsesværktøjer. Vi skal spotte vores egne adfærdsmønstre og klæde vores teams på til at spotte deres ubevidste mønstre. Det kræver, at vi begynder at stille nye spørgsmål såsom: "Bliver vi for hurtigt enige?", " Stiller vi nok kritiske spørgsmål, eller søger vi harmoni?", "Hvem giver jeg mest uformel feedback?", "Er der et mønster i, hvem der har mest taletid?", "Går jeg den samme rute til kaffemaskinen og hvilken kaffemaskine?", "Hvem søger jeg sparring hos? Søger jeg forskellige input for at blive udfordret på mit eget perspektiv eller for at blive bekræftet i at være god?", etc.

Du kan jo starte i dag med at teste dine egne implicite associationer og udfordre din egen stenaldershjerne på: <https://implicit.harvard.edu/>.

Noter og referencer

1. Artiklen er baseret på ny ph.d.- og erhvervsforskning om Diversity & Inclusion fra Udviklingskonsulenterne og ekspertviden og praksiserfaringer fra Arla Foods.
2. Ross, H.J. (2011). *ReInventing Diversity: Transforming Organizational Community to strengthen People, Purpose, and Performance*. Lanham: Rowman & Littlefield Publishers Inc.
3. De Jongh, M.S. (2013). *Group dynamics in the Citizens' Assembly on Electoral Reform*. University of Utrecht, dr. thesis.
4. Page, S.E. (2007). *The Difference. How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies*. Princeton: Princeton University Press.
5. Harvey, C.P. & Allard, M.J. (2012). *Understanding and Managing Diversity*. Saddle River: Pearson/Prentice Hall.
6. Connell, R. W. & Wood, J. (2005). Globalization and Business Masculinities. *Men and Masculinities*, 7, (4), p. 347–364.
7. Judge, T.A. & Cable, D.M. (2004). The effect of physical height on workplace success and income: Preliminary test of a theoretical model. *Journal of Applied Psychology*, 89, (3), p. 428-441.
8. Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth and happiness*. London: Penguin Books Ltd.
9. Nielsen, T.C. & Kepinski, L. (2014). *Nudging the Unconscious Mind: Practical Tips for Inclusive Behaviors*.
10. Marks, M. (2001). Blind auditions key to hiring musicians. *Princeton Weekly Bulletin*. Retrieved 8-12-2012.



Manon de Jongh, cand.comm. i organisatorisk adfærd, dr. (ph.d.) i psykologi; partner ved Udviklingskonsulenterne. Arbejder som organisationskonsulent, procesleder, coach og forsker på projekter, der har med organisations- og



ledelsesudvikling, personlig udvikling, og forandring at gøre. Hendes specialer er: gruppedynamik, Diversity & Inclusion, collaborative leadership, procesledelse, og organisatorisk adfærd. Manon de Jongh underviser på Master i Ledelses- og Organisationspsykologi (LOOP) og psykologiuddannelsen ved Aalborg Universitet.
Kontakt: mdj@u-k.dk



Tinna C. Nielsen, cand.scient. i antropologi, Global Head of Diversity, Inclusion & Collaboration, Arla Foods. Arbejder som udvikler, underviser, forandringsleder, proceskonsulent, strategiudvikler, projektleder med fokus på at udvikle en inkluderende kultur og organisatoriske strukturer i Arla. Hendes passion er at udvikle nye innovative tilgange til Diversity & Inclusion og innovativt samarbejde i krydsfeltet mellem, antropologi, psykologi og adfærdsøkonomi. Tinna C. Nielsen er grundlægger af non-profit organisationen, *Move The Elephant for Inclusiveness*, der spreder inspiration til at arbejde med Inclusion Nudges i organisationer og institutioner, www.movetheelephant.org.
Kontakt: tinna.nielsen@arlafoods.com,
info@movetheelephant.org