



LEDELSE AF DIVERSITET

– DIVERSITET SOM VÆRDISKABER

DIVERSITET ER EN LEDELSESOPGAVE

DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET

Lige nu har vi i vores organisationer en enestående mulighed for at skabe et kreativt og innovativt rum drevet af diversitet og inklusion i alle nuancer. Det er ikke nemt, og ingen har alle svarene, men vi tror på, at det kan lade sig gøre. I denne pixibog vil vi gerne give dig nogle af vores bedste erfaringer med at lede diversitet.

For diversitet er en ledelsesopgave.

Som leder er din opgave at sikre, at organisationen træder stærkt ind i fremtiden. Du må navigere i en virkelighed, der forandrer sig fra dag til dag. Og du må være klar til at gøre op med det, du kender, og det, der igennem næsten et århundrede har været industrisamfundets ideal.



FRA SAMLEBÅND TIL SAMARBEJDE

Da den første Ford T forlod bilfabrikken i 1908, skulle Henry Ford efter sigende have sagt:

“Den kan købes i alle farver – så længe farven er sort”

Citatet indfanger essensen af industrisamfundets ideal om standardisering og effektivisering af en linjeproduktion. Produktet skulle brydes ned i enkeltelementer, som effektivt kunne samles ved et transportbånd, og hvis blot hver enkelt arbejder holdt sig til deres kvalitetsstandarder og manualer, var der ikke behov for yderligere samarbejde og kommunikation mellem faggrupper og afdelinger. Det var logikken i teorien – i praksis var det givetvis ikke helt så enkelt.



I dag er næsten samtlige præmisser bag Henry Fords udsagn forandrede. Godt nok er der fortsat massiv konkurrence på pris som dengang, men derudover er klimabevidsthed, CO₂-aftryk, social ansvarlighed, kunde-/borgerorientering og ikke mindst hastighed på markedet kommet til som dimensioner, alle organisationer er nødt til at forholde sig til. Disse forandrede vilkår øger kompleksiteten og styrker behovet for samarbejde og innovation på tværs af faggrupper, afdelinger og organisationer – øger kort sagt behovet for diversitet.



3 BEGRUNDELSER FOR ARBEJDET MED DIVERSITET





1

"SOCIAL RETFÆRDIGHED" ELLER MORALSK TILGANG

Udspringer af et ønske om lige fordeling af goderne i samfundet, kalder på vores medmenneskelige fællesansvar gennem fx verdensmålene og lovgivning.



2

"COMPLIANCE"-RATIONALET

Virksomhederne arbejder primært med diversitet for at leve op til krav, mål og regulativer.



3

"BUSINESS CASE"-TILGANGEN

Fokuserer på forretningsmæssige fordele ved diversitet og peger blandt andet på, at diversitet understøtter bedre beslutningstagen, øger innovation og forbedrer bundlinjen.



SPØRG DIG SELV:

Hvorfor har I en diversitetsstrategi?

Vi har i UKON samarbejdet med hundredvis af organisationer i deres bestræbelser på at skabe bedst mulig effekt i håndteringen af forretningskritiske udfordringer. Et af de steder, der virkelig kan skabe resultater og løfte kreativitet og innovationsprocesser til nye højder, er, når det lykkes at aktivere og udfolde diversiteten.

Det er dokumenteret, at diversitetsindsatser øger virksomhedens konkurrencedygtighed og resultatskabelse.

At opnå de positive udbytter af diversitet er dog ikke nogen nem opgave i praksis. Selv, hvis vi oprigtigt ønsker at skabe en inkluderende, diversificeret virksomhed, hvor alle individer og identiteter har lige ret og plads, løber vi ind i problemer.

På de næste sider vil vi præsentere 6 indsigter, som vi mener er væsentlige at forstå, når man arbejder med ledelse af diversitet. Kender I dem, kan I styre uden om nogle af problemerne og få hurtigere adgang til et positivt udbytte.

DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET DIVERSITET

A large, light-colored magnifying glass icon is centered on the page. The handle of the magnifying glass is at the bottom left, and the lens is at the top right. The lens contains a large, dark green number '6'.

6

**INDSIGTER FRA
ARBEJDET MED
DIVERSITET**

1. Ledelse af diversitet kræver forandringer, men vi foretrækker det kendte
2. Dem og os er en evolutionær arv
3. Du skal være clumsy for at være woke
4. Diversitet er ikke konfliktfrit, men vi vil så gerne opretholde harmonien
5. Vi tror, at mere magt til andre betyder mindre til os selv
6. Det er ikke nok at tælle – men det betyder ikke, at vi skal lade være

LEDELSE AF DIVERSITET KRÆVER



**FORAN
DRING
ER**

MEN VI FORETRÆKKER DET KENDTE

1 INDSIGT

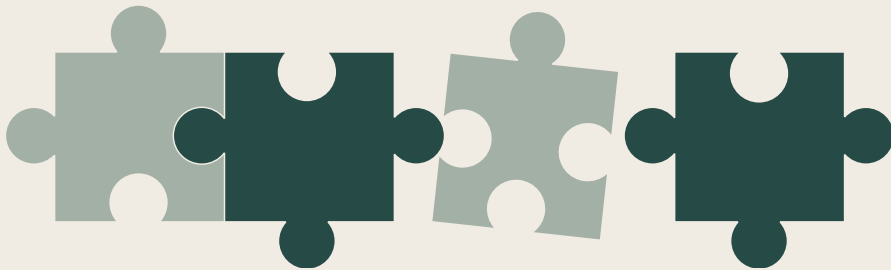
Det er en konstant udfordring at lede på tværs af grænser – mellem grupper, afdelinger, kompetencer, viden, etnicitet og fagskel. Det kræver forandringer på alle niveauer: hos dig selv, i den måde I organiserer jer på, og i forhold til den kultur I skaber for ledelse og samarbejde.

Succes med diversitet kræver mod og mønsterbrud – både hos ledelsen, hos den enkelte og i teamet som helhed. Men vi mennesker foretrækker fra naturens side det sikre og det, vi kender. Derfor er det vigtigt, at en diversitetsproces løbende bliver fulgt op.



Ledelsen har et særligt ansvar for diversitet. Dagsordenen kan drives andre steder fra – gerne af dedikerede ildsjæle, men det er ledelsens opgave konstant at efterspørge forandring hos både sig selv og andre.

Som en del af ledelsen bør du beskæftige dig med såvel egne vaner og mønstre som de fælles vaner og mønstre i organisationen, hvis I vil maksimere udbyttet af diversiteten – og lære noget vigtigt om menneskene, der udgør organisationens livskraft.



UKØN

ANBEFALER

➤ **Sørg for at forankre arbejdet med diversitet i topledelsen**
Dagsordenen kan eksekveres mange steder fra, men må ikke alene ejes af HR eller en anden organisatorisk enhed.

➤ **Sæt diversitet på dagsordenen**
På ledelsesmøder, i projektetableringer og i ledelsesudvikling. Dialogen hjælper med at få sat fokus på ubevidste bias.

➤ **Udfordr det traditionelle**
Prøv fx omvendt mentoring – giv seniorledere en yngre mentor fra virksomhedens minoritetsgruppe. Invitér den lederkollega, der ligner dig selv mindst, ind i din rekrutteringsproces.

DEM OG OS ER EN
EVOLUTIONÆR ARV

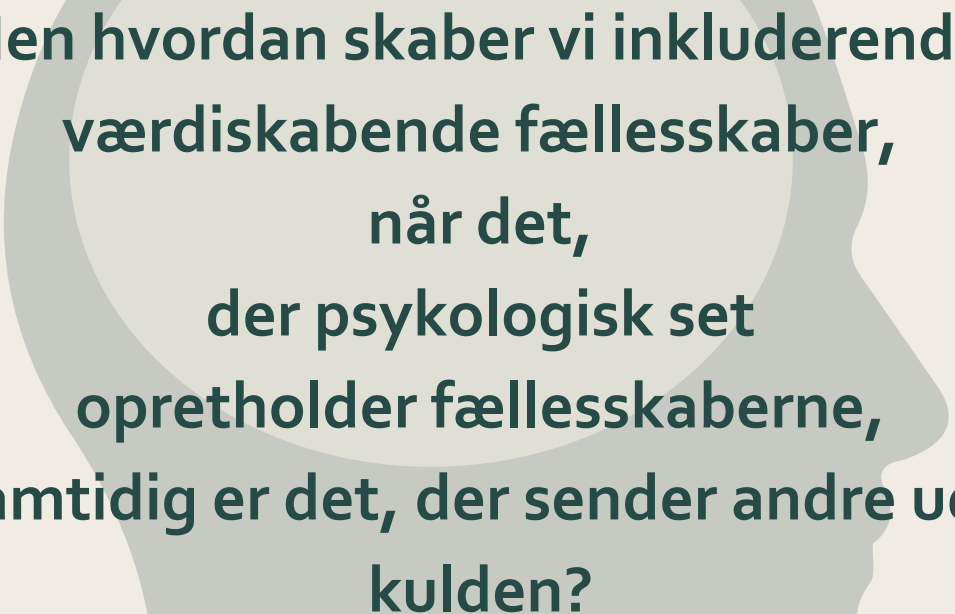




INDSIGT

I kampen om knappe ressourcer og overlevelse er vi mennesker evolutionært programmeret til at synes bedre om dem, vi kan spejle os i. Når de ligner os, identificerer vi os med dem og føler, de er en naturlig del af vores gruppe. Vi danner lukkede fællesskaber, der ekskluderer mennesker, der er anderledes. En gruppe kan endda føle sig stærkere og mere harmonisk af at definere sig som en modsætning til de andre.

I takt med, at en globaliseret og højteknologisk verden har fjernet de fysiske grænser og dermed åbnet for alverdens nye samarbejdskonstellationer, er vi imidlertid nødt til at se i øjnene, at "dem" og "os" ikke rimer særlig godt på diversitet og inklusion.



**Men hvordan skaber vi inkluderende,
værdiskabende fællesskaber,
når det,
der psykologisk set
opretholder fællesskaberne,
samtidig er det, der sender andre ud i
kulden?**

HVORDAN HÅNDTERER ORGANISATIONER DIVERSITET?

1

"FINGRENE-VÆK"

Organisationen er inaktiv med hensyn til diversitet.

2

"STYRING OG KONTROL"

Organisationen aktivt overvåger og styrker diversitet.

3

"DYRKELSE OG OPMUNTRING"

Organisationen definerer de betingelser og det miljø, de mener, der skal til, for at der kan udvikles sunde, kreative og samarbejdsbaserede relationer mellem grupperne.

Alle tre typer kulturelle overbevisninger findes i organisationer i dag, men dem, der implementerer holdningen om at dyrke og opmuntre, har en klar fordel.

UKON

ANBEFALER



Vær bevidst om, hvordan I organiserer på tværs af forskelligheder; I afdelinger, i grupper, i midlertidige indsatser. Når I tænker diversitet ind som et element i jeres organisationsdesign, vil I kunne se det i resultatskabelsen.



Overvej hvilken forskellighed jeres vigtigste opgaver har brug for?



Undgå at bruge alt krudt på at opløse gruppetilhørsforhold – det er et menneskeligt grundbehov.

Lad medarbejdergrupper være forskellige og hjælp dem med at se den organisatoriske værdi, grupperne udgør. Når vi er trygge i vores medlemskab af én gruppe (fx en faggruppe), har vi kapacitet til at række ud og finde ligheder, fælles mål og samarbejdsmuligheder med andre grupper.



DU SKAL VÆRE CLUMSY
FOR AT VÆRE **WOKE**



3

INDSIGT

Så snart samtalen begynder at kredse om inkluderende adfærd og diversitetsledelse, der skal fjerne bias og vores egne indgroede sandheder, slukkes blikket hos mange. Vi orker ikke rigtigt høre om tolerance og indlevelsessevne og det med at gå fremtiden i møde på en værdig måde. Heller ikke selv om intentionerne er gode.

De fleste sukker og træder et skridt baglæns.

Har du det også sådan?

I virkeligheden vil vi gerne, men vi er så bange for at træde nogen over tæerne. Bange for at blive afsløret som den forstokkede, midaldrende, hvide mand vi alle sammen er. Vi ved det godt – vi skal være woke. At vi skal rumme og være mangfoldige. Så vi skammer os, når vi opdager, at en politisk ukorrekt holdning alligevel har sneget sig ud mellem vores læber.

Skyld, skam og pegen fingre gør det svært at være modig og gør det svært at møde det, der er anderledes med nysgerrighed, for vi vil så nødig opfattes som uintelligente, invaderende, grænseoverskridende, inkompetente eller nedværdigende.

Så holder vi os hellere tilbage.

Selvfølgelig skal vi konfrontere og modvirke undertrykkende adfærd. Men hvordan får vi flere til at træne wokeness uden at gøre hinanden forkerte, når vi uundgåeligt er lidt klodsede i forsøget?



UKØN

ANBEFALER



Ledelsen skal skabe en fælles tro på, at alle uden frygt for straf og ydmygelse kan give stemme til spørgsmål, idéer, tvivl, uenighed, fejl og fejltagelser –

også selvom der er uenighed i organisationen. Det vil bane vejen for en psykologisk tryk organisationskultur.



Brug empatiske spørgsmål, når du støder på biased tænkning.

“Hvorfor siger du det?”, “Hvordan kan det være, du tænker sådan om det?”,
“Hvad mener du med det?”

Tavshed bifalder forældede verdenssyn, mens udskamning spænder ben for at blive klogere – at stille spørgsmål er måske den gyldne middelvej.

DIVERSITET ER IKKE
KONFLIKTFRIT,
MEN VI VIL SÅ GERNE
OPRETHOLDE
HARMONIEN



4

INDSIGT

En almindelig antagelse om livet i en organisation er, at samarbejdet helst skal glide smidigt, harmonisk og uden, at nogen bliver stødt. Den antagelse kan dog hurtigt få os til at snuble i vores arbejde med diversitet, fordi vi så undgår vores forskelle og uenigheder – som jo er dem, der er så vigtige for at udvikle forretningen. Lader vi som om, vi alle er ens, mister vi potentialet.

Vi bør i stedet acceptere, at vi formentlig kommer til at støde os på hinanden i forsøget på at gøre arbejdspladsen mere mangfoldig. Gør vi det, vil det udvikle vores kapacitet til at håndtere og bruge diversitet.

Når vi tilføjer diversitet til samarbejdet og gør aktivt brug af vores forskelle, skal vi dog være opmærksomme på to psykologiske mekanismer, der har det med at forvandle konstruktive opgavekonflikter til personkonflikter:



"DEN FALSKE KONSENSUS-EFFEKT"

Vi tror, at vores eget perspektiv på virkeligheden er mere almindeligt og bredt accepteret, end det i virkeligheden er. Det leder os til den falske antagelse, at andre vil dele vores syn på en given problematik og løsningen af den. Når vores antagelse ikke holder stik, kan vi opfatte det, som om andre bevidst vil ødelægge samarbejdet, og det kan føles ret ubehageligt, forklarer Amy Edmondson, der er amerikansk ledelsesforsker.

"NAIV REALISME"

Den bias, vi alle besidder, som er en urokkelig overbevisning om, at vi selv har adgang til at se den objektive udgave af virkeligheden. Den virkelighed, som andre med lidt omtanke også vil kunne se, hvis de slipper ud af den tåge af forblommet egeninteresse, som vi antager, de må være faret vild i, forklarer Amy Edmondson.

Sandheden er dog, at de andre højst sandsynligt slet ikke er faret vild. Deres virkelighed er blot anderledes – og netop det anderledes kan være den afgørende X-faktor i arbejdet med at kreere originale løsninger på komplekse problemer.

UKØN

ANBEFALER



Vær ikke bange for konflikter.

Hvis de bliver håndteret rigtigt, er de motor for innovation, så undersøg uenighederne i stedet for at undgå dem.



Indstil jer på, at I kommer til at fejle, måske endda støde hinanden, når I skal finde balancen mellem et for lavt og et for højt konfliktniveau.

Derfor er det godt at vide, at relationer kan repareres og blive stærkere.

Gør det til en del af dit ledelsesrepertoire at tjekke, om relationerne er o.k., hvis bølgerne er gået højt, eller nogen bliver stille.

VI TROR, AT MERE **MAGT**
TIL ANDRE
BETYDER MINDRE TIL
OS SELV





INDSIGT

I sidste ende handler alle diversitetsindsatser om magt. For det handler i bund og grund om, at dominerende grupper skal give plads til at inkludere andre grupper og åbne op for at dele retten til at bestemme og deltage i fællesskabet.

Når vi ikke bare lukker op og deler, er det, fordi vi bliver bekymrede for selv at miste indflydelse. Men i stedet for at tænke, at alle får mindre, når kagen skal deles mellem flere, skal vi se diversitet som en måde, vi gør kagen større på. Og måske endnu bedre med lidt ekstra pynt på toppen.

Når vi inviterer flere til at bidrage til fællesskabet, kan vi nemlig skabe helt andre løsninger, som vækster forretningen og gør, at vi samlet set får mere substans at øve indflydelse på.

UKØN

ANBEFALER



Reflektér over, hvad der holder dig tilbage fra at invitere flere til at bidrage.



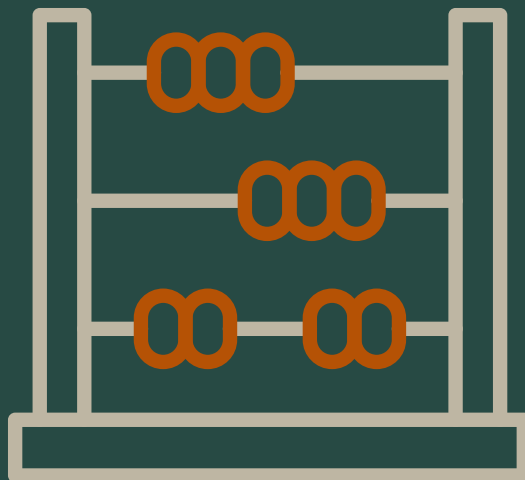
Prøv at give slip på ansvaret og frisæt flere medarbejdere.



Ekspérimentér med alternative beslutningsprocesser, hvor flere deltager.



DET ER IKKE NOK AT
TÆLLE – MEN DET
BETYDER IKKE,
AT VI SKAL
LADE
VÆRE



6 INDSIGT

Mange organisationer har gode intentioner med diversitetsindsatserne og klør på, men ofte går arbejdet i stå, når de opstillede mål er nået. For én ting er at sætte sig et ambitiøst mål om X antal flere kvinder, X antal ansatte med anden etnisk baggrund end dansk eller måske X antal medarbejdere 60+. Noget andet er virkelig at knække nødden.

Mens vi skåler med hinanden og fejrer de flotte præstationer på måltallene, vi er lykkedes med, glemmer vi, at vi kun har fået slået et lille hul på skallen. At nå måltallene producerer ikke automatisk innovation eller bedre resultater. En "tilføj diversitet og stil til hævnning"-tilgang, mens organisationen fortsætter, som I kender den, vil ikke bringe jer større effektivitet eller stærkere finansielle resultater.

Dejen skal æltes.

Det er nemlig ikke nok at ansætte medarbejdere med vidt forskellige kulturelle og faglige baggrunde, hvis ikke deres forskelligheder er aktiveret i forhold til virksomhedens opgaver og beslutninger.

Vi skal selvfølgelig ikke holde op med at tælle, for gør vi det, er der måske ikke noget at aktivere. Det betyder blot, at vi ikke må stoppe arbejdet, når vi har nået måltallene.



UKØN

ANBEFALER



Brug måltallene til at fastholde opmærksomhed og supplér det med ledelsesarbejde, der gentænker jeres praksisser, så de kan rumme og aktivere mere diversitet.

Fx møder, uformelle snakke, sammensætning af projektgrupper, forfremmelsesprocedurer, incitamentstruktur og fysiske rammer.



Overvej at give en "hånd i ryggen".

Vi ved, at når kvinder arbejder med deres egen bevidsthed om, hvad de kan bidrage med, rykker de til højere positioner og skaber mere effekt.

- ▶ Lav forskellige måltal for forskellige dele af virksomheden – ofte er forudsætningerne meget forskellige.

-
- ▶ Træn det at anvende forskellige diversitetsperspektiver på den problemstilling, I står overfor.

Hvad ville en typisk dansk tilgang til udfordringen være?

Hvad ville en med et generation-x-blik sige?

Hvordan tager vi alle sammen ingeniørbrillerne på her?



NYSGERRIG PÅ MERE VIDEN?

Amy Edmondson & Diana M. Smith (2006): Too Hot to Handle. How to Manage Relationship Conflicts. California Review of Management, vol. 49, no. 1.

Anders Trillingsgaard (2021): Teamwork and Leadership Redefined. Dansk psykologisk forlag.

Florence Villesèche, Sara Louise Muhr and Lotte Holck (2018) Diversity and Identity in the Workplace: Connections and Perspectives, Birkhauser Verlag Ag

Heidi R. Andersen (2021) Diversity intelligence. John Wiley and sons Ltd.

Jette Lindhard og Mie Krog (2022): Nej tak til flere kampdage. Kronik (ukon.dk)

Morten Fogsgaard & Lars Holmgaard Mersh (2017) Den moderne leder er altid på tværs. Børsen. <https://borsen.dk/nyheder/generelt/den-moderne-leder-er-altid-paa-tvaers>

Poornima Luthra (2021). Diversifying diversity. Plantier

Robin J. Ely & David A. Thomas (2020) Getting Serious About Diversity. Harvard business review, vol. nov-dec.

Sara Ahmed (2012) On Being Included, Duke University Press

Sara Louise Muhr (2019): Ledelse af køn. Djøf forlag

I modsætning til Henry Fords T Model, som "fås i alle farver – så længe farven er sort", har vi i en forandringstid som denne en enestående mulighed for at skabe et kreativt og innovativt rum drevet af diversitet og inklusion i alle nuancer. Det er ikke nemt, og ingen har alle svarene, men vi tror på, at det kan lade sig gøre. I denne pixibog får du nogle af vores bedste erfaringer med at lede diversitet.

Mød os på www.UKON.dk — eller find os på LinkedIn

UKON
HUMAN RESULTS