

Anette Steen Pedersen og Elisabeth Plum

»Det gør en forskel – at turde se dem – forskellene« – om mangfoldighedsledelse som virksomhedsstrategi

Forskelle i medarbejdergruppen er en uudnyttet ressource i mange organisationer. Hvis de bliver brugt, er de en kilde til kreativitet, innovation og nyt samspil mellem talenter. Mangfoldighedsledelse er en ny forretningsstrategi for virksomheder, som sætter ledelse af forskelle i centrum, hvilket giver 'human resources' en ny strategisk rolle. Evnen til at skabe en inkluderende organisation bliver på sigt en vigtig konkurrenceparameter.

Indledning

Direktøren for Randers Regnskov, Henrik Herold, præsenterede i et fjernsynsprogram sin gartnerchef på denne måde:

»Her har vi så Sergio. Han er biolog, kommer fra Argentina, er gift med en dansker og er selv jøde. Jeg har fået fire personer i én – det er smart, ikke?« (DR 1, 24. juni 2001)

Det er dybt forankret i vores kultur, at vi fokuserer på lighederne, på det ens og det fælles. Og dog er nogle begyndt at tale om mangfoldighed, om diversitet og om menneskers forskellige dimensioner på en an-

den måde, end vi gjorde for f. eks fem år siden.

Biologerne og miljøfolket satte artsdiversiteten på dagsorden for mange år siden, ikke fordi diversiteten blev større, men fordi den var truet. Men vi taler nu bredt om mangfoldighed i vores diskussioner om demokrati, i offentlige og private virksomheder, ikke fordi den er truet, men fordi det er blevet klart, at mangfoldigheden kan bruges til noget – og at hvis man ikke arbejder med den, kan den skabe unødige problemer.

I denne artikel vil vi fokusere på den tilgang til ledelse af forskelle, som kaldes mangfoldighedsledelse. Det handler om virksomhedsstrategi og om udvikling af or-

ganisationer, og artiklen er henvendt til mennesker, der arbejder professionelt med udvikling af medarbejdere, ledelse og organisationer – Human Resource Management og Human Resource Development. Det kan være som ledere i al almindelighed, HR-medarbejdere, rådgivere, konsulenter, forskere og undervisere.

Hvorfor er mangfoldighed nødvendig?

Hvorfor er det overhovedet interessant for danske virksomheder at beskæftige sig med at lede forskelle professionelt og indtænke det i deres forretningsstrategi? Det er det, fordi der sker noget vigtigt rundt om virksomhederne i denne tid – og det forstærkes i de kommende år.

For det første har virksomhederne brug for medarbejdere – det tynder ud i ansøgerbunkerne, og konkurrencen om arbejdskraften er hård. I visse dele af landet er der slet ingen arbejdsløse at tage af, og i nogle brancher er udbuddet af arbejdskraft slet ikke relevant. Lige så vigtigt som at rekruttere nye medarbejdere er det at kunne fastholde kompetente og kvalificerede medarbejdere, for konkurrencen på dette felt er også hård. Den enkelte virksomhed bliver nødt til at tænke bredere om kvalifikationer, baggrund, erfaring, køn, alder og etnisk baggrund

For det andet stiller globaliseringen og behov for øget vækst nye krav om internationalt samarbejde – både i udvikling, salg, produktion og kommunikation. Der er behov for anderledes erfaringer, nye vinkler, sprog og kendskab til andre kulturer. Internationalisering gælder ikke kun indenfor det private erhvervsliv, men også i det offentlige i kraft af øget international samordning og systemeksport på tværs af landegrænser.

For det tredje mærker virksomheder allerede nu, hvordan kravene til personalepolitik og til de etiske værdier vokser. Det forventes, at der er en bevidst holdning til og en konkret politik både for det sociale ansvar, integration af flygtninge og indvandrere, seniorpolitik, ligestilling mellem kønnene, fleksibilitet, familievenlighed samt fleksjob til dem, der ikke har fuld arbejdskapacitet på grund af fysiske eller psykiske svagheder. Gamle vaner med at rekruttere som vi plejer er ikke nyttige, så nye strategier for kompetence og kvalifikationer skal udvikles og virksomhederne bliver nødt til at invitere en større mangfoldighed indenfor. Nytænkning er i gang mange steder.

Hertil kommer for det fjerde, at den enkeltes job bliver mere individualiseret, og man har behov for den enkeltes kreativitet og ansvarlighed til at finde på originale løsninger. Tolerante medarbejdere er mere kreative, forandringsvillige og bedre til at løse nye problemer, hvilket er vigtigt, når virksomheden må udvikle sig for at matche de uafbrudte forandringer. Kundernes behov er individualiserede – der er behov for fleksibilitet og ansvarlighed, for den enkelte medarbejder skal selv at finde ud af, hvad der bør gøres i mange situationer og både kunne og turde træffe en beslutning.

For det femte stiller unge medarbejdere og den unge generation andre krav end den forrige generation til, hvad et tilfredsstillende arbejde er. Individualiteten er i centrum, og unge medarbejdere kræver at blive behandlet som enkeltindivider. Det vil sige, at regelstyrede rettigheder og rammer langt fra er tilstrækkelige til at honorere deres behov. Det er blevet ledelsens udfordring at kunne mestre forskellig behandling, så den enkelte føler sig godt behandlet, så alle har oplevelsen af retfærdighed, og så teamworket fortsat kan bevares.

Det psykiske arbejdsmiljø forbedres, når

den enkelte medarbejder har et spændende jobindhold og føler sig værdsat af ledelse og af kolleger – og det skaber større ansvarlighed og loyalitet. Udfordringen for ledelsen ligger i at kunne skabe rum for denne type nye og unge medarbejdere og for en langt mere individualiseret arbejdsstil. Det bliver således stadig mere nødvendigt at se på medarbejderne som enere og at nyttiggøre deres individuelle ressourcer og potentiale. Medarbejderne kræver at blive betragtet som en mangfoldighed af enere.

Disse udfordringer står de fleste virksomheder over for – og vi ser to forskellige måder at tage dem op på:

1. Den ene kunne man kalde skyklap-strategien, dvs. at man defensivt bare venter på, om udfordringen kommer, for dernæst så prøve at tackle og løse de problemer, der vil opstå med øget mangfoldighed og flere individualister i medarbejdergruppen.
2. Den anden kunne man kalde vidvinkelstrategien, dvs. at man proaktivt og offensivt sætter mangfoldigheden i fokus for en proces, der udvikler både organisationen og forretningen.

Både positivt potentiale og risiko for problemer

Det afgørende punkt er holdningen og tilgangen til forskelle, for det er vigtigt at gøre sig klart, at forskelle både indeholder positive og negative aspekter. De negative aspekter drejer sig om, at samarbejde mellem forskellige mennesker med hver deres tilgang kan føre til uenigheder, konflikter og spændinger. Alt efter hvordan dette tackles, kan det føre til lærerige situationer eller til ødelæggende tilstande. De positive aspekter ved forskelle handler dels om de ressourcer og tilgange, som det enkelte

menneske er bærer af f.eks. i form af en forfriskende ny vinkel på tingene eller nogle anderledes kompetencer. Dels handler det om, hvad forskelle kan bidrage med på et *kollektivt* niveau. Her mener vi, at forskelle mellem mennesker i en gruppe er katalysator for nye konstellationer og en anden respons end i en homogen gruppe. Dette blev f.eks. dokumenteret af den engelske erhvervspsykolog Meredith Belbin, da han i 1970'erne gennemførte omfattende studier af ledelsesgruppers effektivitet, som viste, at et mangfoldigt sammensat team giver bedre resultater på kort og langt sigt. »Nobody is perfect – but a team can be« som Belbin udtrykte det som indgang til beskrivelsen af de otte helt forskellige og nødvendige teamroller (Belbin 1981).

Hertil kommer et nyt begreb, 'innoversity' – sammenstillingen af innovation og diversity – der sætter fokus på, hvordan mangfoldighed kan udnyttes til at fremme innovation, kreativitet og nytænkning i den enkelte virksomhed. Her nævnes fem drivkræfter, der gør, at mangfoldighed fører til øget innovation: Evnen til at sondre mellem god og dårlig ny viden; bredde og variation i virksomhedens viden og kompetencer; bredere netværk; nytænkning fordrer 'nedbrydning' af noget gammelt samt nye perspektiver giver nye løsningsmuligheder (Justesen 2001).

Én ting er disse positive og negative *aspekter* ved forskelle, men en anden ting er, hvilken *holdning* til forskelle, man lægger for dagen. Da mennesker både kan siges at være ens og at være forskellige, kan man kort sagt enten synes, at forskelle indeholder nogle vigtige ressourcer, eller at forskelle er problematiske, hvorfor det er vigtigt at fremhæve menneskers ligheder. Dette vil vi sætte i perspektiv og se historisk på forskellige motiver for arbejdet med forskelle.

Forskellige motiver og strategier

Det er ikke nyt, at man i Danmark arbejder eksplicit med forskelle mellem mennesker. Det har man gjort både i den private og offentlige sektor i de sidste 15-20 år ud fra princippet om ligebehandling og ligestilling af kvinder og mænd, og det har man gjort de sidste 3-5 år ud fra princippet om ligebehandling af etniske minoriteter. Der er etableret en lovgivning og statslige institutioner, som skal sikre ikke-diskrimination og ligebehandling af kvinder og mænd og etniske minoriteter.

Mats Alvesson og Yvonne Due Billing (1997) har beskrevet en model for ligestillingsaktiviteterne på arbejdsmarkedet. Denne model er senere blevet redigeret (Jacobs m.fl. 2001), og i denne form bruger vi den til at give et overblik over forskellige til-

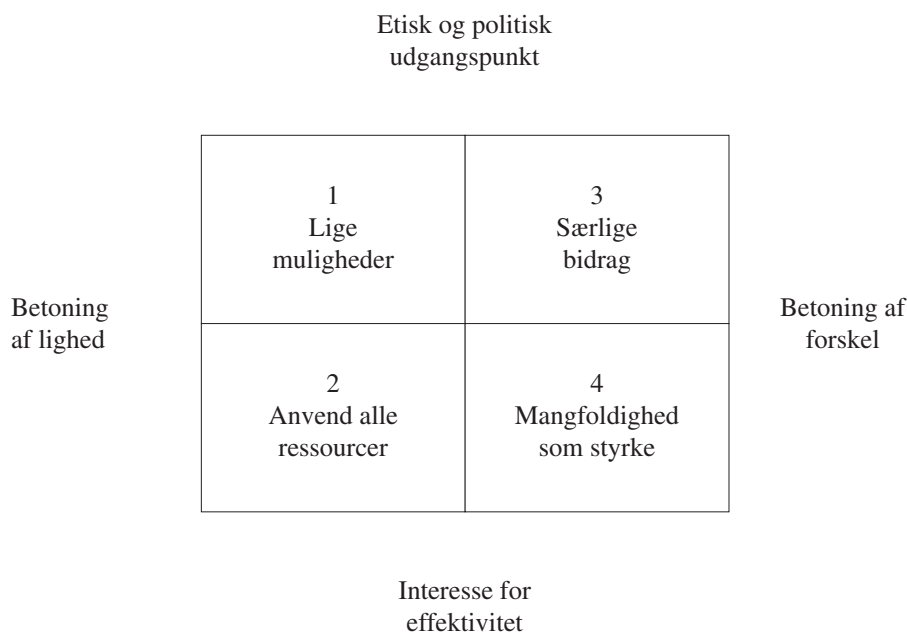
gange til arbejdet med forskelle mellem mennesker og med mangfoldighed.

Modellen viser i den ene dimension, hvordan man på den ene side kan have nogle etiske og politiske begrundelser for, hvorfor man skal arbejde med forskelle – kort fortalt for at sikre ikke-diskrimination, ligebehandling og retfærdighed. På den anden side kan begrundelserne ligge i virksomhedernes interesse for effektivitet og resultater – kort fortalt den forretningsorienterede strategi.

Modellen viser samtidig de to forskellige synsvinkler på menneskers forskelligheder. Den ene synsvinkel betoner lighederne (vi er alle ens og vi er alle mennesker), mens den anden synsvinkel betoner forskellene (vi er dybest set forskellige og unikke).

Vi synes modellen er nyttig, fordi den giver et overblik – og samtidig er det vigtigt at være klar over, at i virkelighedens verden flyder tingene mere sammen.

Figur 1: *Fire tilgange til arbejdet med forskelle*



Kilde: Alvesson & Due Billing 1997

1. Lige muligheder

»Vi er alle mennesker, og alle skal behandles lige«.

I denne tilgang er fokus på lighed og på det, vi har fælles – på, at vi er ens og af politiske og etiske grunde alle har krav på at blive behandlet ens.

Denne tilgang har været den basale i det danske ligestillingsarbejde på arbejdsmarkedet, sikret gennem ligestillingslovgivningen fra 1978, og det er tilgangen i EU, som udstedte et direktiv, der dannede baggrund for den danske lovgivning.

I ligestillings- og ligebehandlingsarbejdet har denne tilgang på den ene side sikret, at kvinder og mænd skal behandles ens ved ansættelser, forfremmelser mv., samt sikret, at ingen kan holdes ude fra et bestemt job på grund af deres køn, deres etniske baggrund, deres hovedbeklædning osv. Den er således en forudsætning for nedbrydning af det kønsopdelte arbejdsmarkedet, og den forhindrer annoncer á la »Dame uden hovedbeklædning søges til rengøring« eller »Ung dansk mand søges til havearbejde«. Tilgangen har i ligestillingsarbejdet medført mange diskussioner, hvor vægten blev lagt på det ens og på en kønsblind argumentation. Samtidig har den været et bolværk mod stereotypisering og kategorisering á la »kvinder er sådan« og »mænd er sådan«.

Men på den anden side har denne tilgang samtidig forhindret, at man kunne diskutere forskelle. I visse situationer i 70'erne og begyndelsen af 80'erne tabuiserede den nærmest al tale om forskelle mellem kvinder og mænd. Tilgangen »Lige muligheder« har derfor også været et stærk våben mod alle særinitiativer, og den er blevet brugt behårdt af mange for at forhindre positiv særbehandling eller noget, der bare lignede.

Det er meget interessant, at vi for tiden ser, at denne tilgang har den samme effekt i

forhold til etnisk ligestilling. Kønsblindhed, farveblindhed og kulturbblindhed udfolder sig lige så tabuiseret og med samme vanskeligheder for at udvikle et sprog for forskelle. Der er en stor og nok velbegrundet angst for, at det at sætte ord på forskelle bliver det samme som at give et rationale for ulige behandling. Derfor foregår der i mange danske virksomheder en assimilation af medarbejdere med anden etnisk baggrund, idet de forventes at tilpasse sig den eksisterende norm og arbejdspladskultur. Disse medarbejders særpræg og nye bidrag anses som uvedkommende i de farveblinde virksomheder, og forventningerne til dem er, at de »bliver ligesom os«.

Hvis vi ser på en anden og meget vigtig side af denne tilgang, nemlig dens effektivitet i forhold til at sikre målet, ligestilling og ligebehandling, bliver vi nødt til at spørge, om den har været effektiv i forhold til at nå sit mål.

Vi ved nu alt for godt, at det at give folk lige muligheder ikke sikrer ligestilling, hverken mellem kvinder og mænd eller mellem etniske minoriteter. Vi ved nu også alt for godt, at det at behandle folk ens, når de er forskellige, ikke giver dem lige muligheder. De skal nok snarere behandles forskelligt for at have reelt lige muligheder.

2. Anvend alle ressourcer

»Vi er alle mennesker, og vi har brug for alles bidrag«.

I denne tilgang er der stadig fokus på ligheden og det fælles, og samtidig er synsvinklen skiftet fra at være individorienteret til at være orienteret mod det forretningsmæssige og effektiviteten.

Kvinderne blev fra 70'erne en del af arbejdsstyrken og blev centrale og nødvendige for den økonomiske vækst. Der var også brug for, hvad vi dengang ret præcist kaldte

‘gæstearbejderne’, hvad der er meget forskelligt fra begrebet ‘etniske minoriteter’. De var her for at arbejde, og de blev betragtet som gæster og opførte sig vel også stort set som gæster.

Kvinderne udgjorde en stor talentmasse og en uudnyttet ressource, som især den ekspanderende offentlige sektor skulle bruge i social- og sundhedssektoren, men som også blev efterspurgt i den private sektor. Denne talentmasse blev i høj grad rekrutteret til arbejdsmarkedet i massive bundter på særlige felter, og kønsarbejdsdelingen blev cementeret i mange områder.

Men i og med at fokus er på effektivitet og ressourceudnyttelse, bliver det også klart, at den blinde lighedstankegang måske slet ikke er rigtig og holdbar. Nogle virksomheder begynder at opdage de klare fordele i at give kvinder og mænd nye roller, som det f. eks. skete i Danmarks Radio i begyndelsen af 90'erne, hvor det at få kvinder på skærmen og ind i sportsprogrammet blev et konkurrenceparameter i forhold til TV2. Virksomhederne opdager, hvor svært det er at ændre på mønstrene i det kønsopdelte arbejdsmarked og begynder at spørge hvorfor.

Der sker det, at organisationer iværksætter analyser af rekrutteringsprocedurer, forfremmelser, udvalgssammensætninger, medarbejdersamtaler mv., og man begynder at finde de usynlige barrierer og alle de systemiske mekanismer, som findes som hindringer i organisationerne for at udnytte talentmassen. Der sættes navne på usynlige og ubevidste mekanismer – f.eks. ‘glasloft’, ‘glasvægge’, ‘mandskultur’ og ‘old-boys-network’ – og det dokumenteres, at alle måske i virkeligheden ikke behandles lige og har lige muligheder. Det er ud fra en effektivitetstankegang langt fra tilfredsstillende og kræver handling.

Dette mønster viste sig tydeligt i virk-

somhedernes arbejde for ligestilling af kvinder i 80'erne og 90'erne, og det samme mønster er ved at gentage sig i det etniske ligestillingsarbejde med uendelige rækker af dokumentation for mangel på ligebehandling.

For at sikre effektiviteten går ledelsen aktivt ind, og nogle virksomheder ansætter eksperter og rådgivere til professionelt at hjælpe med at afdække barrierer og sikre, at alle menneskelige ressourcer udnyttes og får lige muligheder. Det sker bl.a. ved hjælp af ligestillingskonsulenter og etniske konsulenter samt uddannelse af personalemedarbejdere.

Da fokus i denne tilgang til ligestilling er på, at vi er ens, fortsætter modstanden mod særinitiativer. Der er ikke mod til at tage fat om nældens rod og fjerne de usynlige mekanismer i organisationen, hvilket kunne sikre alle reelt lige muligheder for at konkurrere på lige fod. Når først disse mekanismer er afdækket, og ledelsen ønsker effektivitet i brug af alle ressourcer, er det dog sværere ikke at gøre noget ved det.

3. Særlige bidrag

»Vi er alle forskellige«.

I denne tilgang er fokus skiftet fra at betone ligheden mellem mennesker og til at værdsætte, at vi er forskellige, samtidig med at alle individer af politiske og etiske grunde har krav på ikke at blive diskrimineret.

Organisationer, som har denne tilgang, kan enten være nogle, som ikke har været plaget af de mest negative dele af ligestillingsarbejdet, hvor al snak om forskelle er tabubelagt eller stereotypiseret. Det har man set ske i arbejdet med såvel ligestillingen af kvinder og mænd som med etniske minoriteter. Det kan også være organisationer, som er begyndt at bevæge sig væk fra

vi-behandler-alle-ens-tankegangen, fordi analyser har dokumenteret, at det ikke helt er i overensstemmelse med virkeligheden. De skjulte barrierer, glaslofterne, old boys network og Rip, Rap og Rup-effekten er blevet afdækket.

Dette så man blandt andet i Danmarks Radio og i DSB i starten af 90'erne, hvor man efterhånden begyndte at tale om, hvordan de kvaliteter, hhv. kvinder og mænd bringer til arbejdspladsen, kan bruges kreativt og dynamisk – i mange typer af job og i ledelsen. Det er erfaringer, de fleste har fra deres arbejdsliv og private liv, men som det kan være svært at sætte ord på i kampen mod stereotypisering og imod argumentation for f. eks. mangel på ligeløn og forfremmelser. I ligestillingsarbejdet er forskelle oftere blevet brugt som argumentation for forskelsbehandling end som begrundelse for rummelighed og mangfoldighed. I takt med at det personalepolitiske arbejde har udviklet sig til både at handle om faglige og personlige kvalifikationer er der dog åbnet for en mere differentieret sprogbrug.

Den helt nødvendige kamp mod stereotypisering som »kvinder er sådan«, »unge mænd er sådan« og »muslimske kvinder er sådan« – har lagt sproget om forskelle øde. Sprogligt er vi på et meget lavt niveau, når det handler om at turde sætte ord på forskelle i en arbejdspladssammenhæng, og det gælder både mht. køn, alder, etnicitet, seksuel orientering mv.

Det er et problem, for sproget er utrolig vigtigt og et altafgørende orienteringspunkt i opbygningen af vores arbejdskultur. Vi ved det godt. I Danmark er vi meget bedre til at fjerne og udjævne forskelle – sprogligt – end vi er til at sætte ord på forskellene. Vi kan ikke rigtigt lide dem. Dette blev endnu mere udbredt gennem 80'erne og 90'erne. Et eksempel fra da en ny direktør blev in-

troduceret i en virksomhed: »Vi har valgt Ellen Jensen til chef, ikke fordi hun er kvinde, men fordi hun er virksomhedens største mandfolk« Hvad skulle Ellen Jensen sige til den introduktion?

Det er således nødvendigt at udvikle sproget og forståelsen af forskelle, og dette foregår umiddelbart nemmest, når man er blandt sine egne, for så er der nogle grundvilkår, der er accepteret, og som ikke behøver at blive forklaret og forsvaret. Dette var tydeligt f.eks. hos DSB og Danmarks Radio, hvor der blev dannet netværk af kvindelige ansatte fra slutningen af 1980'erne samt gennemført kursusaktiviteter, hvor kvinder og mænd var hver for sig. Det gjorde det lettere at sætte ord på styrker og svagheder ved egen personlighed og situation, ud fra køn, etnicitet osv., for her kunne man komme om bag stereotyperne og få mange flere nuancer med.

Forudsætningen for at kunne tale positivt om forskelle i virksomheden er, at der en klar og ikke diskriminerende politik mod forskelsbehandling og en lige så klar politik for ligebehandling og ligestilling. En anden forudsætning er, at lederne kender forskel på stereotypisering og dialog om forskelle, og at de er veltrænede i at kunne håndtere konflikter mellem mennesker. Faren for stigmatisering og stereotypisering er altid til stede, når man begynder at sætte ord på forskelle.

En særlig version af tilgangen 'særlige bidrag' er de virksomheder, der ansætter minoritetspersoner til at betjene deres ligesindede. Dette er især kendt fra USA, hvor banker f.eks. ansætter latino'er til at betjene kunderne i de mexicanske bydele og asiater i de asiatiske bydele. Virksomheden bruger disse medarbejderes særlige kompetencer og sprog, men i øvrigt udgør de kun en enklave i den eksisterende kultur, og de fastholdes på disse særlige ansættelsesområder.

Ely & Thomas (1997) kalder dette en nichestrategi, og gør opmærksom på, at den kan få de pågældende medarbejdere til at føle sig udnyttet, idet de bliver betragtet som specielle medarbejdere, der f.eks. ikke kan gøre karriere andre steder i virksomheden.

4. Mangfoldighed som styrke

»Vi er alle forskellige, og tilsammen kan vi nå meget.«

I denne tilgang er der fokus på, at vi er forskellige, og samtidig er synsvinklen lagt på det forretningsmæssige og på resultaterne for virksomheden.

I slutningen af 90'erne begyndte man i Danmark at arbejde bredere med ligestilling, idet der blev behov for også at sikre, at etniske minoriteter blev integreret på arbejdsmarkedet og i samfundet. Gæstearbejderstrategien var for længst afdød, og begrebet 'nydanskere' opstod. Mange greb denne integration an, som man havde gjort med ligestilling af kvinder og mænd, nemlig som en sikring mod diskrimination (tilgang 1, 2 eller 3).

Nogle virksomheder har taget en bredere og forretningsmæssigt anlagt strategi, blandt andet ud fra erfaringerne med det kønslige ligestillingsarbejde. Det gælder blandt andet TDC, Hewlett-Packard, Ericsson, Post Danmark, 21st.dk, Zentropa, Københavns Kommune (se f.eks. Jacobs m.fl. 2001). Denne tilgang er ikke et dansk fænomen, men har især hentet inspiration i ledelsesstrategier fra USA og Canada, hvor man af andre årsager end de danske har arbejdet med 'diversity management' igennem 90'erne. (se f.eks. *Ledelse i dag*, nr. 37, 2000) Det er multi-etniske samfund, som både ud fra forretningsmæssige årsager og ressourcebehov, men også ud fra demokratiske og sociale argumenter, har skulle favne mange

typer af forskelligheder så som køn, race, etnicitet, religion og tosprogethed. Dette er en helt anden situation end i Danmark, hvor vi stadig kan drøfte, om vi er et multietnisk samfund.

Det altafgørende i denne tilgang er, at man knytter behovet for at have medarbejdere med mange typer af forskelle sammen med forretningsstrategien. »Vi har brug for forskellene for at komme ud til kunderne med de rigtige produkter, og for at kunne sælge til kunder, vi ellers ikke ville kunne komme i kontakt med.« Eller »Vi har brug for forskellene til at blive kreative nok til at udvikle nye produkter og sælge dem på nye markeder.« Mangfoldigheden i medarbejdergruppen er således et behov og ikke et nødvendig onde, som man skal leve med for at sikre mod diskriminerende og uretfærdig behandling. Fokus flytter fra ikke-diskrimination og beskyttelsesmekanismer til en forretningsstrategi. Det at have og bruge mangfoldigheden bliver en værdi, der ofte er skrevet direkte ind i organisationens politik. Til forskel fra den føromtalte niche-strategi inviteres forskellene nu til at influere direkte på virksomhedskulturen og på udviklingen af hele virksomheden.

Et andet meget vigtigt skift er, at det ikke længere er et personalepolitisk ansvar at sikre mod diskrimination, men det bliver et ansvar for alle virksomhedens ledere (linjeledelsen) at kunne lede forskelle. Personalefolk skal kunne støtte denne proces ved rekruttering, uddannelsesinitiativer etc., men alle ledere skal kunne praktisere mangfoldighedsledelse på deres egne ansvarsområder i virksomheden. Det befrier mange fra de barrierer, som andet ligestillingsarbejde har lagt, så som »Vi skal gøre det af politiske korrekthed« eller »Det er synd for ..., så lad os dog.« Aktiviteter udført af pligt udløser nemlig modstand og mekanismer, som stiller 'de anderledes' i en umulig situation i

forhold til at kunne udføre deres arbejde. Tænk bare på udsagn som »Hun fik kun den lederstilling, fordi hun er kvinde«.

Det betyder, at organisationen skal udvikle et sprog for at udvikle mangfoldigheden, og det betyder, at man skal kunne gøre det klart i sin forretningsstrategi, hvad man har brug for, og hvordan man kan udnytte de forskelle, man har. For selv i den mest homogene grupper er der mange forskelle, men man kan blot have valgt at fokusere på lighederne indtil videre.

Som det turde være fremgået, mener vi, at virksomhederne må følge denne fjerde tilgang for at kunne møde de aktuelle udfordringer, vi tidligere beskrev, og vi vil senere komme ind på, hvordan dette kan gøres ud fra visionen om at skabe en inkluderende organisation.

Psykologiske mekanismer på spil

Når man begynder at arbejde professionelt med mangfoldighed aktiveres rationelle forretningslogikker, men samtidig kan man ikke undgå, at det også vil udløse en række ikke-rationelle og følelsesmæssige mekanismer (se også Jacobs m.fl. 2001). For vi har her at gøre med menneskers interaktion og med, hvordan man ser på sig selv og andre. Lige meget om det drejer sig om de negative aspekter ved forskelle som misforståelser og konflikter, eller om det drejer sig om de positive aspekter som kreativitet og bedre resultater – så er der kraftfulde psykologiske mekanismer på spil. De fører enten til onde cirkler, som deltagerne har svært ved selv at komme ud af, eller de kan føre til positive spiraler, der giver energi og adgang til flere ressourcer.

En grundlæggende mekanisme forbundet med forskelle er, at der aktiveres en frygtblandet afstand, når man bliver konfrontere-

ret med et menneske, der virker meget anderledes end én selv. Det er en arkaisk rygmarvsreaktion, der stammer fra menneskets fortid, hvor der var livsnødvendige grunde til at være forsigtig overfor det ukendte. Det fremmede er det forkerte. At møde fremmede uden mange forbehold kræver både bevidst tankevirkosomhed og bearbejdning af ufordøjede fordomme, for disse mekanismer foregår bag om ryggen på os, før vi har nået at tænke os om. Det er anderledes, når vi rejser og møder 'de fremmede' på deres hjemmebane og vores udebane, for her bliver vi fascinerede af det. Anderledes-hed er relativ.

På hjemmebane føler vi os mest trygge ved at rykke sammen med dem, der ligner os, for de bekræfter os i, hvad der er rigtigt og forkert. I sociale sammenhænge dannes der ubevidst og umærkeligt en majoritet af personer, der føler, de har noget til fælles, hvorved andre personer hermed er henvist til at være minoriteter. I majoriteten opleves en samhørighed, som giver den enkelte styrke og tryghed, og dette bliver blot stærkere af, at der er nogen udenfor – om end 'de andre' også kan virke lidt skræmmende, idet de potentielt truer majoritetens synsvinkel og enighed.

Feltet med forskelle er fyldt med magtrelationer, der påvirker udfoldelsesmuligheder og adgangen til ressourcer. Overordnet handler det om magt til at definere, hvad der er rigtigt, og hvad der er forkert, hvad der er indenfor/udenfor, og hvad der er vigtigt/uvæsentligt. I store organisationer har vi set, at svage gruppers problemer kun vanskeligt kommer op til overfladen, og hvis de endelig bliver formuleret, reagerer de stærke grupper ofte med at gå i defensiven eller evt. lige omvendt ved at overdænge de svage med omsorg og hensyn – og begge dele er en magtdemonstration, der fastholder dem i deres anderledeshed.

Indtil nu har vi taget begrebet 'forskelle' for givet, selv om forskelle mellem mennesker ikke er noget absolut, men en ret kompliceret størrelse. Man kan opdele forskelle i forskellige niveauer:

- de synlige som alder, hudfarve, køn og handicap – dem kan vi vanskeligt skjule eller lægge fra os,
- dem, der er resultat af vores baggrund og livsførelse så som uddannelse, religion, social baggrund, sprog, ægteskabelig status, erfaring og værdier,
- men der er også mange andre forskelle så som kommunikationsstil, teknisk snilde, interesser, tempo, kreativitet, selvindsigt, ambitioner og samarbejdsevner – personlige kvaliteter, der er vigtige for arbejdspladsen.

De forskelle, man først tænker på, er formentlig den første kategori – det er dem, der af forskellige grunde har været sat på dagsordenen, og man kan ikke undgå at bemærke disse dimensioner. Problemet er, at man kommer til at gøre forskellene absolutte, hvis man tror, der er en direkte sammenhæng mellem de synlige forskelle og de sidstnævnte forskelle. Så er vi tilbage til stereotyperne »mænd er sådan« og »muslimer er sådan«.

Det er vigtigt at huske, at vi alle både er et køn, har en alder, en social baggrund, en etnisk baggrund osv., og at ingen ønsker at blive reduceret til blot at være repræsentant for en gruppe. De fleste vil gerne betragtes som nuancerede mennesker med mange forskellige dimensioner, men samtidig bevirker de psykologiske mekanismer, at man har det med at putte 'fremmede mennesker' i bås.

Forskelle er nemlig ikke noget, der bare er, men i høj grad noget vi selv skaber i situationen. Vi ser og gør forskelle. Bevidst

eller ubevidst fokuserer man på ét karakteristika, mens andre dimensioner træder i baggrunden eller bliver helt usynlige. I et rum med mange mænd vil to kvinder skille sig ud, og køn vil ubevidst være på dagsordenen, indtil opmærksomheden henledes på andre forskelle som f.eks. nationalitet eller organisatorisk tilknytning. Hvis der er megen tale og aktivitet omkring én dimension – alder og seniorerne f.eks. – vil alder være et træk, der uvægerligt tiltrækker sig opmærksomhed i alle mulige sammenhænge, og vigtigheden af alder kommer ud af proportioner, fordi dimensionen står alene.

Vi bestemmer ikke selv, hvordan vi bliver opfattet af andre mennesker. Ofte glemmer etniske danskere, at udtrykket »med anden etnisk baggrund« faktisk dækker over mennesker med meget forskellig etnisk baggrund og kultur, således at der ofte er større forskelle inden for disse end mellem de etniske danskere og én af grupperne. Det er et eksempel på, at nogle har defineret sig selv som majoritet, og alle dem, der adskiller sig herfra, er så defineret som en minoritet. Udtrykket »anden etnisk baggrund« er på den ene side udtryk for en opmærksomhed på forskelle, og på den anden side en håbløs forenkling og stereotypi, idet fokus på én forskelsdimension skjuler forskelle internt i denne gruppe. Det er et udtryk for, at forskelle mellem mennesker ikke er noget absolut, men noget vi *gør*, og at dette er et felt med magtrelationer og psykologiske mekanismer, som man ikke bare sætter sig udenfor.

Når man ønsker at udfolde potentialet i forskelle og få en nytte, der kan ses på bundlinien, er det vigtigt, at mangfoldighedsarbejdet foregår professionelt og knyttet til virksomhedens forretningsstrategi, da der er så mange følelser, mekanismer og politiske opfattelser involveret. Det er afgørende, at der arbejdes med flere forskelle

på én gang, og at man sørger for, at det både er synlige og usynlige forskelle. Herved insisteres på, at alle medarbejdere skal betragtes som nuancerede individer, og at ingen kan reduceres til at være repræsentanter for en gruppe. Der skal balanceres mellem at se på grupperes fællestræk og fællesinteresser, og på de enkelte individer og deres unikke kombination af kvaliteter og behov. Desuden er skal det være klart, at man ikke arbejder for norges blå eller brunes øjnes skyld, men for hele virksomheden.

Den inkluderende organisation

Vi mener, at svaret på virksomhedernes aktuelle udfordringer hedder 'den inkluderende organisation', hvilket endvidere udfoldes i Jacobs m.fl. (2001). I denne organisation tager man ved lære af de danske og udenlandske erfaringer fra arbejdet med forskelle mellem mennesker (se Wilson 1996).

Den inkluderende organisation har til formål at inddrage og understøtte forskelligheder i organisationen. Det kræver forandringer, og det giver forandringer. Målet er at skabe større rummelighed og optimal anvendelse af organisationens forskellige ressourcer, fordi det er en forretningsstrategi, der kan betale sig, og fordi her mødes medarbejdernes ønske om mening og egne udviklingsmuligheder med organisationens rationale og strategi.

Den inkluderende organisation har således en positiv tilgang til mennesker og de forskelle, de rummer, idet de bliver set som en ressource for virksomheden og et udviklingspotentiale for både organisationen og medarbejderen. Det anerkendes, at hvis man vil finde og nyttiggøre medarbejdernes unikke potentiale, skal alle ikke behandles ens. Det anerkendes samtidig, at forskelle kan give anledning til gnidninger mellem folk og problemer i virksomheden, men at

også de negative aspekter af forskelle rummer vigtig viden og kan anvendes til noget konstruktivt.

Det er en utrolig vigtig del af den inkluderende organisation at være opmærksom på, om værdier, procedurer og kulturtræk i virksomheden utilsigtet virker som diskriminerende over for forskellige grupper af medarbejdere, og at fjerne disse synlige og usynlige barrierer. Hvis organisationen ikke konstant formår at sikre sig mod de usynlige og utilsigtede forskelsbehandlinger, mister den sin troværdighed i forhold til sin forretningsstrategi, og den er endnu dårligere stillet, end hvis den blot havde en ikke-diskriminationsstrategi som mål i personalepolitikken (jvf. tilgang 1 og 3 i modellen). Den inkluderende organisation er lige så opmærksom på at forholde sig konstruktivt til de interne forskelle som til forskelle i omverdenen, både når det handler om at matche differentierede krav fra borgere eller marked, og om at opsøge synergi i forhold til samarbejdspartnere.

Det er altafgørende at have en vision om, hvad det er, man vil opnå. At lede mangfoldighed er således midlet, mens den inkluderende organisation er målet. Hver virksomhed må i løbet af sin proces selv konkretisere og få liv i sin vision om den inkluderende organisation, så den bliver relevant og tiltrækkende at stræbe efter både for medarbejderne og for ledelsen.

Lad os give et par eksempler på koblingen mellem mangfoldighed og forskellige forretningsstrategier.

1. Fra en bank: »Vi har kundegrupper, som vi slet ikke servicere tilstrækkeligt, f. eks kvindelige iværksættere, visse etniske minoriteter og gifte kvinder med selvstændig økonomi. Der er et stort forretningspotentiale, og vi må finde ud af, hvordan vi når dem.«

2. Fra en servicevirksomhed: »Vores andel af medarbejdere med anden etnisk baggrund er ringe, og det kan vi ikke forsvare, hverken i forhold til vores sociale ansvar eller i forhold til vores kunder.«
3. Fra en international udviklingsorganisation: »Vores opgave er at bekæmpe fattigdom, og 70% af jordens fattigdom er båret af kvinder i udviklingslandene. I vores medarbejdergruppe udgør de vestlige mænd en majoritet, og kvinderne fra udviklingslandene udgør 15%. Vi har brug for større mangfoldighed i medarbejdergruppen, så vi kan løse opgaven mere kompetent.«
4. Fra en virksomhed i den kreative branche: »Vores uddannelsesbaggrund og alder er for ens. Hvis vi skal kunne tilbyde vores kunder noget enestående, må vores kreative proces provokeres gennem ansættelse af nogle kolleger med andre uddannelsesbaggrunde og fra forskellige generationer.«

Eksemplerne er fra virkelighedens verden og viser, at de forretningsmæssige begrundelser er forskellige, alt efter hvad virksomheden laver. Begrundelserne dækker markedssegmenter og konkurrenceforhold (1), image og etik (2), behov for kompetencer og kvalifikationer (3) samt krav om innovation (4).

Afslutningsvis gennemgår vi vigtige trin i arbejdet i den inkluderende organisation.

Mangfoldighed må således ledes – hvordan gør man konkret?

Der skal ske forskellige ting i en virksomhed for, at dens mangfoldighed kan udfoldes og bruges som ressource. Der er nok en rækkefølge, men det vigtigste er samtidig-

heden i de forskellige del-elementer, og at det opfattes som én sammenhængende proces. De virksomheder, som har haft succes med arbejdet, udvikler og justerer til stadighed deres ambitionsniveau og metoder, og ser flere og flere muligheder i arbejdet.

De fleste virksomheder, som igangsætter en mangfoldighedsstrategi er 'gamle virksomheder', som i mange tilfælde har traditioner med ligestillingsarbejde inden for køn og måske også etnisk ligestilling. Disse traditioner kan som nævnt være gode afsæt, men det kan også være en barriere. For hvis mangfoldighedsarbejdet identificeres med minoritetstankegangen, har den brede tilgang til mangfoldighed svært ved at blive udfoldet.

I få tilfælde er det sket som en integreret proces i en nystartet virksomhed, at mangfoldighedsledelse er blevet integreret i virksomhedsstrategien og virksomhedens værdigrundlag fra starten. Det er blandt andet sket i Danmark, da IT-konsulentfirmaet 21st.dk blev startet. Denne case er nærmere beskrevet hos Jacobs m.fl. 2001.

Uanset om det handler om en nystartet virksomhed eller en gammel, som skal forandres, er følgende alfa og omega for processens succes:

1. *Topledelsen skal gå foran og udstikke de forretningsstrategiske perspektiver og de overordnede mål for arbejdet.*

I mange tilfælde vil en meget deltagerinvolverende proces give de bedst resultater, idet arbejdet så bliver relevant for så mange som muligt af virksomhedens ansatte. Dette er selvfølgelig nemmest, hvis det er den måde, virksomheden sædvanligvis arbejder på. I andre tilfælde dikterer topledelsen forretningskonceptet, og de enkelte enheder bliver derefter bedt om at udfylde rammerne inden for deres ansvarsområder. Det centrale er, at alle

chefer og medarbejdere klart og tydeligt ved, hvorfor virksomheden vil arbejde ud fra en mangfoldighedsstrategi. Det kræver, at det formidles til alle, hvad mangfoldighed er, og hvordan den kan bringes i spil i praksis.

2. *Der skal opstilles klare mål og fastlægges ansvar.*

Målene kan opstilles inden for de ledelsesværktøjer, man normalt bruger, f.eks. strategiplaner og ledernes resultatkontrakter. I visse tilfælde udvikler man særlige kontrakter, især i begyndelsesfasen, for at sikre synlighed og bevågenhed. I det omfang de viser sig effektive og indarbejdede, kan de så indarbejdes i de almindelige værktøjer så som medarbejdersamtaler og chefsamtaler.

3. *Målene skal kunne måles – kvantitativt.*

Kvantitative mål kan være økonomiske mål, f.eks. for omsætning via kunder i nye målgrupper, og det kan være talmæssige mål f. eks. mål for medarbejderrekuttering inden for nye grupper jf. kvalifikationsprofiler, alder, etnisk baggrund, uddannelse eller handicap. Det kan også være servicemål over for borgere, som kan måles i omfang af betjening af nye målgrupper.

4. *Målene skal kunne måles – kvalitativt.*

Kvalitative mål kan være mål for resultater i interne spørgeskemaundersøgelser, f. eks. »Lever denne organisation op til sine målsætninger om at være inkluderende ved at give alle de mest optimale muligheder for at udnytte deres ressourcer?« Hvis man allerede har den slags undersøgelser, kan man tilføje nye spørgsmål, eller man kan med fordel starte dem. Det er vigtigt at sikre sig, at man i analysen af resultaterne kan differentiere i forhold til de dimensioner, der er vigtige. I en organisation viste der sig f.eks. generel tilfredshed med kvindernes

mulighed for at avancere, men denne tilfredshed viste sig at dække over store forskelle i vurdering blandt de kvindelige og mandlige ansatte.

Det kan også være mål i kundeanalyse så som »Er du tilfreds med den service, du har fået?«, hvor det vigtige altså er, at resultaterne kan opgøres på de nye målgrupper, som forretningsstrategien har udpeget som centrale.

Erfaringer fra sådanne analyser er, at de er nyttige til at checke om virksomhedskulturen ændrer sig, og til at af- eller bekræfte forestillinger, så der ikke opstår nye myter. Nogle synes ikke, der er sket noget – »Vi fortsætter i de gamle spor« – mens andre siger »Vi har virkelig ændret os«. Det kan man bruge megen energi på at drøfte, hvis man ikke dokumenterer via klimaundersøgelser, medarbejderinterview og lignende.

5. *Resultaterne skal kommunikeres ærligt og synligt for hele organisationen.*

Det er vigtigt for troværdigheden i strategien, at målene kommunikeres ud til hele virksomheden – både målene for de enkelte enheder og for den overordnede strategi. Lige så vigtigt er det, at resultaterne for de enkelte enheder og for virksomheden som helhed kommunikeres, så alle har en mulighed for at følge med og se egne og andres resultater. I meget konkurrenceprægede virksomheder har det vist sig, at det at ligge bagud i forhold til de andre, er mindst lige så stort et incitament for at forbedre sig, som det at ligge i toppen. Man forbedrer sig så at sige nedefra.

6. *Der skal følges op og belønnes.*

De værktøjer, man generelt bruger til belønning, er lige så nyttige til dette formål som til andre formål, hvor man vil forandre og flytte kulturen. Virksomheden bør vise sin troværdighed ved at belønne re-

sultater på mangfoldighedsområdet, f. eks. gennem bonussystemer, tillæg, forfremmelser og lignende. Den egentlige prøve på virksomhedens seriøsitet med hensyn til målene for mangfoldighedsledelse står sin prøve her. Medarbejdere og chefer er kloge folk. Hvis det ikke belønnes, at man når sine mål og bidrager til virkeliggørelse af organisationens strategi, satser medarbejdere og chefer i stedet deres energi der, hvor det belønnes enten i form af kroner og ører eller i form af forfremmelser og tildeling af de 'gode' opgaver.

7. *Skab dialog på tværs.*

Det er vigtigt, at der igangsættes initiativer, der skaber dialog på tværs af organisationen og bringer forskellige typer mennesker i kontakt med hinanden. Det kan gøres på medarbejderseminarer, men også via mentor-ordninger og jævnlige muligheder for udveksling af erfaringer. Hertil kommer ledertræning i interkulturelle færdigheder og i håndtering af kritiske situationer, hvilket både højner virksomhedens kompetencer og giver anledning til udvikling af sproget om forskelle, så det hæver sig ud over stereotyperne. Det kan være givtigt at bruge Myers-Briggs Type Indikator (MBTI) til at sætte ord på nogle af de personlighedsmæssige forskelle mellem medarbejderne, idet disse vil gå på tværs og opbløde andre forskelsdimensioner (se f.eks. Kroeger & Thuesen 1993). Det er ligeledes en god

idé at bruge anerkendende metoder, så der fokuseres på ressourcer og muligheder, samt at lære medarbejderne forskellige metoder til dialog og problemløsning. Gennem involvering og nye konstellationer bliver mangfoldighedsarbejdet relevant for flere medarbejdere og derfor mere givende for virksomheden.

Litteratur

- Alvesson, M. & Due Billing, Y. (1997): *Understanding Gender and Organizations*, London, SAGE Publications Ltd.
- Belbin, M. (1981): *Management Teams. Why they Succeed or Fail*. London, Oxford Press.
- Ely, R.J. & Thomas, D.A. (1996): Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, vol. 74, issue 5, 79-91.
- Jacobs, B., Lützen, D.C. & Plum, E. (2001): *Mangfoldighed som virksomhedsstrategi – på vej mod den inkluderende organisation*, København, Gyldendal.
- Justesen, S. (2001): Innoversity. A study of the dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity, *Working Paper 6*, Handelshøjskolen i København, Institut for ledelse, politik og filosofi.
- Kroeger, O. & Thuesen, J.M. (1993): *Type Talk at Work*. New York, Dell Publishing.
- Ledelse i dag* (temanummer om mangfoldighed), nr. 37, marts 2000.
- Wilson, T. (1996): *Diversity at Work. The Business Case for Equity*, Toronto, John Wiley & Sons.

Anette Steen Pedersen er cand.mag. i dansk og fransk og ledelseskonsulent i ASP Consult inden for organisationsudvikling, mainstreaming, ligestilling og mangfoldighed.
e-mail: aspedersen@mail.dk

Elisabeth Plum er mag.art. i kultursociologi og ledelseskonsulent i firmaet Plum & Co., der arbejder med forandringsledelse, teambuilding, fusioner og mangfoldighed.
e-mail: ep@plum.co.dk