

Diversitet i ledelse

Indsigter fra Ledernes tænketank

Tænketankens deltagere: *Sverre Raffnsøe*, professor, Copenhagen Business School, *Heidi Rottbøl Andersen*, stifter og direktør, Living Institute, *Nina Dadalauri*, Managing Partner, Peruse Company, *Jannick Friis Christensen*, videnskabelig assistent, Copenhagen Business School, *Dorthe Staunæs*, professor mso, Aarhus Universitet, *Betina Rennison*, docent, forskningsleder, VIA University College, *Christoph Houmann Ellersgaard*, adjunkt, Copenhagen Business School, *Tinna C. Nielsen*, antropolog, stifter, Move the Elephant for Inclusiveness, *Marianne Egelund Siig*, Head of Diversity, Nordea, *Christel Skousen Thrane*, journalist, stifter og kommunikationsrådgiver, KnowingMeKnowingYou, *Pernille Sandberg*, HR-direktør, Falck Assistance, *Anders Berg Olesen*, oberstløjtnant, chef for projekt Hærens Soldater 2025, Forsvaret, *Camilla Funck Ellehave*, HR-direktør, Novo Nordisk, *Robert Olsen*, forstander, Kofoeds Skole, *Johnnie Kragh*, direktør, Specialisterne, *Torkild Justesen*, direktør, Lederne, *Marianne Rasmussen*, chefkonsulent, Lederne

Facilitering og afrapportering: *Frank Meier*, chefkonsulent, Copenhagen Business School, *Helle Bruun Madsen*, ledelsesrådgiver, Lederne, *Marianne Rasmussen*, chefkonsulent, Lederne

Introduktion

Tænk tanken har bidraget engageret og kompetent til at lægge væsentlige linjer for, hvad der er vigtigt at sætte fokus på for Lederne i forhold til *Diversitet i Ledelse*. Nedenstående metatags (#normalitet, #reproduktion, #skam, #begær, #magt, #ansvar og #frihed/regulering) samt politikområderne kultur, ledelsesudvikling og rekruttering vil derfor også blive udgangspunktet for en artikelserie i Ledelseidag, hvor vi igennem 2017 sætter fokus på diversitet fra forskellige vinkler. Denne afrapportering er således disponeret i to. Dels i syv 'metatags' som vi har udledt som centrale i tænketankens diskussioner. Disse metatags kan forstås som noget, der fikserer status quo, altså er barrierer for forandring og som i forskellig forklædning måder dukker op i virksomhedens arbejde med diversitet. Og dels i de nævnte politikområder kultur, ledelsesudvikling og rekruttering. Det betyder ikke, at andre politik- eller strategiområder i virksomheden ikke er relevante, men tænketanken var mest optaget af spørgsmål på disse områder.

Kønsdiversitet er på mange måder en underliggende driver og et tilbagevendende tema i diskussionerne. Måske er det arnestedet for diversitetsproblematikken, fordi det vedbliver at være paradoksalt, at selvom de færreste samfund er organiseret på en måde, hvor maskuline styrker (i bogstavelig forstand) skulle være en fordel, så vedbliver mænd at have en konkurrencefordel, særligt i forhold til magtpositioner. Så måske kan kønsdiversiteten ses som en slags arke-problematik, som vi ikke – i hvert fald indenfor overskuelig fremtid – bliver færdig med i – og for den sags skyld udenfor - virksomhederne. Men dermed også som et muligt reflektivt laboratorium for nye løsninger og konstellationer.

1. #Normalitet

Normalitet er centralt for vores opfattelse af ledelse; hvem vi genkender som legitime ledere, og hvordan vi tilskriver personer i lederrollen legitimitet. Det normale homogeniserer, reproducerer sig selv og sætter normer for vores opfattelser af ledelse. Særligt vigtig er, at det normale ofte er den usynlige standard alting måles op mod. Kvinden – og andre 'køn' – skal derfor begrundes, legitimeres og først og sidst måles op mod kriterier som normaliteten (som er kønsløs, der vil sige maskulin) har knæsat.

Udpegning af diversitet kan også oplyse det normale og forstærke normalbegrebet. Diversitet kan derfor blive synonymt med en afvigelse. Vi beskæftiger os eksplicit med diversitet men ikke eksplicit med normalen (om end mange studier af ledelse har til formål at oplyse det normale, men det italesættes ikke som så).

Vi har stort set alle forestillinger om ledelse, som er meget lidt præget af diversitet. Forestillingerne om lederen ligner på mange måder styrmanden; hvid, angelsaksisk mand. Og forestillingerne er kollektive (vi deler dem mere eller mindre alle sammen) og pre-refleksive (vi har dem selvom vi ikke får noget – godt - ud af at have dem).

Der er derfor brug for at italesætte normaliteten i ledelse; i ledergrupper, i rekrutteringsprocesser, i mediebilledet etc., og tage et opgør med de bias', der måtte være.

2. #Reproduktion

Rettigheder og privilegier har det med at gå i arv og reproducere sig selv, og giver derfor diversitet svære vilkår. Det kommer for eksempel til udtryk ved, at vi mennesker tager samme uddannelser, bosætter os i "reservater" sammen med nogen, der ligner os og spejler os i, og at vi mødes i de samme grupper og kredse etc. Privilegie-blindhed er desuden et velkendt fænomen; de privilegerede er i vidt omfang blinde for deres egne privilegier. Diversitet i ledelse repræsenterer derfor en interessant udfordring; de, der har privilegeret adgang til ledelse, er ikke klar over at deres adgang er privilegeret, og kan derfor ikke nødvendigvis se, hvordan ikke alle har samme muligheder som de selv. En del af diversitetsarbejdet må derfor nødvendigvis være *refleksivt*, det vil sige at det indebærer at de grupper, der i dag er tilgodeset med positioner, løn, karrierespor osv. søger at gøre deres egen position og rolle synlig for sig selv – og dernæst artikulerer, hvilken rolle man fremover kan og bør tage i forandringen. Dermed følger også, at for eksempel kønslig ligestilling ikke kan være et tema som alene ansvarliggør kvinder, og at etnisk ligestilling ikke kan alene kan ansvarliggøre etniske minoriteter.

Diversitet sker derfor ikke af sig selv. Og det sker ikke uden de privilegerede har en aktiv og handlingsorienteret aktie i det. Mænd spiller eksempelvis en helt afgørende rolle for at skabe bedre muligheder for kvinder i ledelse.

Hvis det for alvor skal batte, bliver det desuden nødvendigt at tage livtag med opfattelsen af diversitet som noget besværligt. Det er rigtigt at diversitet i ledelse fremstår besværligt i den forstand at beslutningsprocesser kan synes længere, fordi flere synspunkter skal tages i ed. Men det er netop pointen, og ledelser præget af diversitet træffer derfor bedre beslutninger. Knasten kan derfor blive at ramme det punkt, hvor diversitet begynder at reproducere sig selv.

3. #Skam

Skam er følelsen af, at vi i andres øjne er eller gør noget forkert, uværdigt, upassende osv. Skam er derfor en social regulering, og adskiller sig fra skyld ved, at skyld indebærer et mere direkte ansvar for den oplevede situation. Skam fungerer uafhængigt af ansvar, og vi kan altså skamme os over noget der sker på vores arbejdsplads eller i vores samfund, men det indebærer ikke, at vi nødvendigvis er skyldige. Skam har siden ungdomsoprøret været forbundet en undertrykkende social kontrol (hvor individet skulle skamme sig over sin krop, sin hudfarve, sit køn, sin sociale status osv. ift. den dominerende kultur). Pointen er her, at i opgøret med den destruktive og repressive rolle skam har haft i kulturhistorien, har vi mistet blikket for skammens positive rolle i opretholdelsen af en anstændig og socialt inkluderende sameksistens – vi skammer os over at skamme os. Udlændinge på besøg på danske arbejdspladser bemærker ofte i hvor høj grad sexismen, grænseoverskridende adfærd i forbindelse med fester og alkoholbrug, et 'humoristisk' kollegialt frisprog osv. ville udgøre åbenlyse og utænkelige – ja, skammelige - krænkelser i mange andre kulturer. Dette metatag peger altså på, at vi måske skal finde en ny sensibilitet (og måske et nyt betegnelse) i vores sociale interaktion, således at sexismen, mobning, grænseoverskridende adfærd osv. ikke kan trives under dække af misforståede krav om absolut frihed til den enkelte. Og en opmærksomhed på, at når vi så 'skammer os', men ikke reagerer på det, kan vi så faktisk blive medskyldige i, at tingenes tilstand ikke forandres.

Vi skammer os tilsyneladende ikke over manglen på diversitet, og vi skammer os ikke over at tage afstand fra eller gøre grin med dem, der ikke tilhører eller ikke gør som flertallet – i befolkningen generelt eller på ledelsesgangene. Netop den manglende evne til at føle skam (gelotofobi) blev nævnt som en mulig årsag til mangel på diversitet.

4. #Begær

Den franske professor emeritus i litteratur og civilisation ved Stanford University, Californien, René Girard har udviklet teorien om "*det mimetiske begær*". Teorien handler om at menneskets stræben og begær er styret af efterligning (mimesis): Mennesket begærer det, som andre begærer.

Som det ser ud på ledelsesgangene tyder meget på at der gøres meget for at mime en særlig maskulin arketype. Det viser sig ikke kun i køn, højde, påklædning, statur, men også i de tegn, man forbinder med en viljestærk leder (en der dyrker ironman, er beslutsom og hensynsløs når det gælder, accepterer kun top performances, opfatter forretningsverdenen som et win/lose spil eller endda en krig), der som sådan ikke nødvendigvis er identisk med evnen til at varetage et komplekst lederjob med mange og flertydige krav, værdier, medarbejdere, stakeholders, interesser osv.

Kunne vi skabe et "begær" efter diversitet, så vi efterligner den diversitet, som andre begærer, kunne vi måske løse problemet. Hvordan skaber man begær efter diversitet? Hvad skal der til?

5. #Magt

Magt organiserer sig om relativt lukkede baser og 'sorte huller', der er vanskelige at trænge ind i for outsiders. Til dels fordi det kan være meget vanskeligt at gennemskue betingelserne for at gøre sig gældende, og der er sjældent nogen som vil fortælle en, der åbenlyst ligner en outsider, hvordan hun skal gøre. En subtil egenskab ved den sociale selektion er netop, at det at kende kriterierne for selektionen allerede er et kriterium *i selektionen*. Bourdieu formulerer det på den måde, at uddannelse er 'udvælgelse af de allerede udvalgte'.

Det giver diversitet vanskelige vilkår. Hvis der skal være mere diversitet, skal magten formentlig organiseres anderledes. Det kræver nye incitament og nye procedurer. Eksempelvis er der typisk mere diversitet, hvor der er demokrati på spil og mindst diversitet i selvsupplerende enheder. Det betyder, at en øget demokratisering af eksempelvis ansættelsesprocesser burde føre mere diversitet med sig. Til demokratisering kunne man lægge transparens: At processer er synlige, at adgangsveje til ansættelsesudvalg er kendte. Men også at mange flere data gøres tilgængelige for flere i organisationen: Hvordan er kønsfordelingen i ledelsen ift. i virksomheden som helhed? Hvordan afspejler den etniske spredning i ledelsen virksomhedens? Og hvordan afspejler den egentlig vores værdigrundlag/politikker? Hvordan går det egentlig med vores CSR-mål? osv.

6. #Ansvar

Ligesom med al anden forandring kræver diversitet, at (top)ledelserne går forrest i arbejdet med at skabe en mere inkluderende og divers kultur. Og der skal være et klart ansvar. I de fleste virksomheder er det fx meget klart, hvor ansvaret for dårlig økonomi skal placeres eller ansvar for produktfejl. Når indtil flere topledere fra virksomheder med direktioner bestående af etnisk danske mænd gang på gang

offentligt kan sige, at diversitet i ledelsen bestemt er den rigtige vej at gå, er det et udmærket eksempel på, at området er konsekvensløst, mangler såkaldt 'accountability', altså konsekvent og synlig ansvarliggørelse. Ofte er der hverken internt eller eksternt konsekvenser af udtalelser, der ikke følges op af handling. Det starter med den enkelte, men det er også nødvendigt at arbejde med virksomhedernes kollektive mindset. (Top-)ledere og virksomheder skal ville det og vise det, hvis der skal ske en ændring.

En vej at gå er at integrere disse mål i virksomhedens performance management system, hvor økonomiske mål aktuelt dominerer, om end performance management som bekendt kan indebære sine egne vanskeligheder med målstyring, accountability osv.

7. #Frihed/Regulering

Det er en udbredt opfattelse i det danske samfund, at vi taler os til rette, forhandler og finder en løsning. Men hvis der skal accelereres i forhold til diversitet, kræver det en nok en oplevelse af nødvendighed, en form for "brændende" platform. Det at skabe diversitet i ledelse bliver ikke betragtet som en nødvendighed, i så fald var det jo nok sket i større udstrækning. Både i samfund og organisation står i valg mellem enten at lade forhandling og frivillighed få prioritet versus regulering og måltal. Tænk tanken finder, at vi både bør blive bedre til at artikulere de mange stærke cases for diversitet og må fordomsfrit se på, hvordan regulering kan være en nødvendig fase. Tænk tanken viste mange eksempler på, at det kan være nødvendigt med regulering og måltal i en periode for at organisationer kan *erfare og opleve på egen organisation* at diversitet styrker bundlinje, robusthed, innovation, rekrutteringsbase osv. Diversitets Certificering (e.g. EDGE certificering eller ISO-Equality) er et eksempel på en hybrid mellem statslig regulering og individuel frihed, som optager tænk tanken meget.

Ledelsesmæssige interventioner

A. Kultur versus politikområder

Der er i langt de fleste organisationer en kultur for homogenitet. I en ret fundamental forstand er organisationer faktisk nødt til at 'ligne sig selv' mere end at 'ligne sin omverden' for overhovedet at konstitueres som en enhed i en omverden. Altså at kunne sige – på centrale områder for organisationen – 'her hos os gør vi/er vi/vil vi netop sådan her'. Og topledelsen er med til at artikulere denne organisation. Der er for så vidt ikke noget mærkeligt i, at organisationer og dens medlemmer er trygge ved og vant til, at andre i organisationen 'ligner dem selv'. Og vi har alle den bias og bedømmer derfor ikke andres kompetencer og evner ens på tværs af køn, etnicitet mv. Vi er også meget lidt tilbøjelige til at ville sige, at køn eller etnicitet eksempelvis kan være en kompetence i et ledelsesteam, hvis den ikke allerede er til stede. Men ledergrupper vil være afhængige af forskellige kompetencer, så det, der er en kvalifikation og kompetence i en sammenhæng, er det ikke nødvendigvis i en anden. Kulturen eller identiteten – hvordan vi gør her i organisationen, hvem vi er, hvordan vi ser ud og hvilke værdier vi lever efter – er blevet forstået som selve nøglen til forandringer i organisationen. På den anden side har det vist sig siden 1980'erne, at netop kultur er meget vanskelig at forandre 'direkte' og mange opfatter i dag 'kulturforandringer' som overfladiske og mest som en form for branding. I stedet peger man på smallere og mere konkrete forandringer og interventioner, som man med et samlebegreb kunne kalde strategiske indsatser og som i stigende udstrækning bliver formuleret skriftligt og sanktioneret på forskellige områder samt forankret forskellige steder i organisationen i manualer, politikker, procedurer osv. Disse forankringer er stærke måder at vise, hvad der (nu, fremover) er #normalt i organisationen, og hvem der har #ansvar for og #magt til, at vi ikke blot #reproducerer den gamle normalitet. Ideen er, at organisationer på en måde overjusterer i forhold til at fastholde en identitet: Selvom arbejdsstyrken bliver mere divers, kompetencerne bredere, sprogene mere mangfoldige og påklædningen mere farverig, kan organisationen stadig skabe enhed og identitet omkring sine produkter, sine særlige services, sit offentlige brand osv. Men det er en organisatorisk identitet som på særlige områder rummer større indre variation og kompleksitet og dermed en robusthed overfor fremtiden.

Tænk tankens arbejde adresserede to sådanne mere konkrete politikker som vi kort beskriver nedenfor.

B. Ledelsesudvikling

Med slagordet 'Mere dannelse – mindre uddannelse' opfordres til at lederuddannelse og efteruddannelse ikke blot forstås instrumentelt men tillige eksistentielt, altså at vi igen forbinder uddannelse med et oplysningsideal. Her tænker man ofte på for eksempel renæssancemennesket, hvor figuren andrager 'hele lederen', hendes værdier, personlige dømmekraft, kosmopolitiske viden, sociale forankring og historie og så videre. Samtidigt er det farligt at blive fanget af dannelse som 'den gode smag' hvor de såkaldt dannede via fælles skoling, fælles viden, fælles smag eller fælles interesser knæsætter en smal og etnocentrisk (maskulin, vestlig, midaldrende, hetero-normativ osv.) norm for hvad dannelse er. Eksempler på normsættende samfundsgrupper / begreber: Kultureliten, eliten, ridderordenen, gentlemen etc. Når dannelsesbegrebet ind imellem falder "i unåde", skyldes det ofte kombinationen af ensartet fælles uddannelsesbaggrund, gruppetilhørsforhold og at de såkaldt dannede

føler sig bedre end andre samfundsgrupper. Så vi har ikke blot brug for 'dannelse' men også en reformulering af, hvad dannelse kan være i en globaliseret æra. Tænk tanken var ikke optaget af det æstetiske dannelsesideal (højkultur som visse lamper, særlige fritidsaktiviteter, en særlig dialekt) men mere optaget af klassiske moralske normer som anstændighed, ordentlighed, respekt osv. Ressourcer man kan trække på ift. den daglige kamp mod for eksempel sexismen i markedsføring, sexchikane og 'locker room talk' på ledelsesgangen, den 'lille' racisme osv. Den dannelse, vi ønsker at fremme, kunne dermed også siges at være en fornyet evne til at føle #skam. Ikke som dårlig samvittighed eller lyst til at gemme os for patriarkalsk udpeget skyld – men som en opmærksomhed på hvornår vores grænser for, hvad 'den anden' skal udsættes for, bliver overtrådt. Og fornyede kompetencer til at reagere adækvat organisatorisk, politisk og kollegialt/medmenneskeligt.

Hvorvidt traditionel lederudvikling er i stand til at fremme dette er et åbent spørgsmål, da lederuddannelsesmarkedet jo også er blevet instrumentaliseret. Visse erfaringer peges på mentor programmer – hvor mentor er i eller udenfor organisationen – som en mulighed for at indramme sådan 'dannelse'. En anden ide er at ledere og potentielle ledere kommer 'i praktik' eller laver etnografiske observationer i andre dele af organisationen – og gerne ude i 'den spidse ende' hvor der købes, sælges, ydes services osv. Ikke mindst fordi diversiteten i organisationen ofte vil være større, jo længere væk fra ledelsesgangen man kommer.

I forhold til mere traditionel ledelsesudvikling kan man dels sikre, at det ikke er den samme ind-gruppe, der bevilger efteruddannelse til hinanden (#magt), men at der kommer reel spredning og fornyelse i kredsen, der modtager disse privilegier. Diversitet er ikke blot, hvem der rekrutteres til en lederposition, men allerede hvem der lukkes ind i pipelinen efteruddannelse, talentforløb og lignende bliver dermed meget vigtige arenaer for at skabe forudsætningen for diversitet i ledelseslaget. Derudover bør man sætte sig udover vanetænkningen i valg af efteruddannelse, så variationen udover MBA lignende produkter øges. MBA uddannelser er måske ikke i sig selv 'overvurderede', men alternativer er formentlig ofte 'undervurderede' i hvert fald i kredsen af MBA dimittender, der dermed kommer til at 'forføre' organisationens ift. lederudvikling. Valg af efteruddannelse er et af de områder, hvor spændingen mellem 'frivillighed' og 'nødvendighed' bliver tydelig, og det er vanskeligt at se bort fra den enkeltes motivation og ønsker. Den bevilgende leder er derfor nødt til at have en bredere viden om mulighederne for efteruddannelse for at kunne udvide den enkeltes tænkning her, hvilket dermed angår #ansvaret. Et andet område man kunne sætte ind er transparens: skab et overblik over hvad pengene bruges på i dag ift. efteruddannelse, find det konservative mønster i det – og bryd det! Samtidig må man være opmærksom på at der kan være formelle *såvel som* uformelle, men #magtfulde pipelines i organisationen.

C. Rekrutteringspolitik

Ligesom uddannelse af ledere har stærke elementer af #reproduktion over sig, så har rekrutteringspraksis også. Det har faktisk et navn: RipRapRup-effekten, hvor den eksisterende ledergruppe rekrutterer 'sådan nogen som os selv' mht. etnicitet, gender, socioøkonomisk baggrund, netværk, fritidsinteresser (!) osv., Altså ud fra det mønster, man faktisk opfatter som #normalt. Allerede her kunne man prøve at dokumentere denne effekt, altså sammenligne den seneste ansatte kohorte af ledere med den en eksisterende kohorte.

To væsentlige institutionelle elementer i moderne rekruttering er rekrutteringsbureauet og de individuelle personlighedstest, og ofte er sidstnævnte indlejret i førstnævnte. Der er næppe tvivl om, at rekrutteringsbureauer alt andet lige har en normaliserende effekt på rekruttering forstået sådan at bureauets succeskrav er at kundens forventninger bliver imødekommet. Men vi ved jo – på grund af #reproduktion – at den eksisterende organisation systematisk kan komme til at designe sig selv efter fortiden (det allerede kendte udfordringer med de allerede tilstedeværende kompetencer og profiler) fremfor at designe sig op imod det ukendte i fremtiden (en fremtid som sandsynligvis vil kræve andre kompetencer end dem vi har lige nu). Den fremtid er selvfølgelig ukendt, men den kloge ledelse søger hele tiden at etablere et overskud af variation og kompleksitet for at kunne reagere på flere og mere mangfoldige scenarier. Her kunne tænketankens forestillinger om #begær måske anvendes: Kan vi knytte det velkendte begær om 'det nye' og 'anderledes' som vi forestiller os fremtiden bringer sammen med en forestilling om at organisationen begærer – gennem målrettet ledelse – selv at blive 'ny', 'anderledes' og 'divers'?

Den omfattende brug af rekrutteringsbureauer og tests afspejler blandt andet, at virksomhederne får et uhåndterligt stort antal ansøgere, hvorfor der ofte vil være brug for en økonomisk måde at sortere på. Men samarbejdet med rekrutteringsbureauet skal måske genopfindes, så bureauet bliver en partner i diversitetsstrategien. Det indebærer også, at bureauet får lov til at returnere 'bredere' kandidat-udvalg end opslag og øvrige kriterier lægger op til ved en umiddelbar læsning. Altså at virksomheden tillader bureauet at overraske. Det er også en mulighed at entrere direkte med bureauer som arbejder med at diversificere medarbejdergruppe – e.g. *Pluralisterne*.

Samtidigt og supplerende må virksomheder, der ønsker større diversitet, anvende et bredere repertoire af praksisser i udvælgelsen af nye medarbejdere. For eksempel kan man involvere casearbejde eller rollespil i udvælgelsen, hvor ansøgere – sammen med medarbejdere - skal løse eller diskutere en konkret arbejdsopgave. Det fremmer at ansøgere med kompetencer som er opnået udenfor mere konventionelle uddannelsesspor kan demonstrere, hvordan de kan skabe værdi for virksomheden. Dette kunne også indebære at virksomheden tænker sit (ofte implicite) 'merit' begreb igennem, herunder hvordan merit udenfor formelle og kendte spor synliggøres. Derudover kan helt andre kanaler for rekruttering overvejes – herunder relevante sociale medier.