

Leder diversitet til innovation?

Af Susanne Justesen

INNOVERSITY RESEARCH

Klerkegade 19,1 - 1308 København K

Tlf: +45 3113 1616

**DENNE ARTIKEL BLEV FØRST PUBLICERET SOM ET KAPITEL I BOGEN
"MANGFOLDIGHED I ARBEJDSLIVET - Når vi er lige men ikke ens", redigeret af
Susanne Nour og Lars Nellemann Thisted, Børsens Forlag, 2005.**

Abstract: Dette paper tager udgangspunkt i hvorvidt og hvornår mangfoldighed – eller diversitet som forfatteren foretrækker at kalde det – kan omsættes til innovation, og hvornår ikke. For ja, diversitet kan lede til innovation og nytænkning, dette kapitel fortæller hvorfor og diskuterer tillige forskellige måder og eksempler på hvordan diversitet kan have og har indflydelse på innovation. Hvad er fordelene ved diversitet? Hvad er ulemperne? Og hvad er det der afgør hvorvidt diversitet har positive eller negative konsekvenser?

1. Indledning

Danmark har brug for mere innovation og nytænkning – uden en forbedring af den eksisterende indsats får vi svært ved at klare os i det globale vidensamfund, som beskrives for os i internationale rapporter, analyser og undersøgelser. Det er dette kapitels udgangspunkt, at man for at være innovativ og nytænkende må arbejde strategisk med at tiltrække, fastholde og udnytte diversitet i medarbejderstaben. Hvis homogenitet i medarbejderstaben sikrer en opretholdelse af status quo (hvor man fortsætter med at gøre som man altid har gjort), så giver diversitet adgang til at gå nye veje, til at tænke nyt og anderledes. Og vi har brug for denne innovation i Danmark. Mere nu end nogensinde før.

En af grundene til at behovet for både innovation - og dermed også for diversitet - synes så stort netop nu, skyldes en række forskellige faktorer. Én af de vigtigste må siges at være globaliseringen, hvis første konsekvenser så småt begynder at mærkes. To af de mest synlige konsekvenser af globaliseringen kan forklares i det følgende:

Diversitet - Den danske arbejdsstyrke bliver mindre og mindre homogen, dels fordi mange tidligere usynlige forskelle er blevet mere synlige (forskellige i seksuel orientering, religion osv.), dels fordi nye forskelligheder er kommet til (både kønslige, kulturelle og nationale), og sidst men absolut ikke mindst fordi der mestres mange flere discipliner i arbejdsstyrken, end nogensinde før. Nu er det så udfordringen af få denne diversitet med ind på arbejdspladsen - hvor vi er så vant til at være så homogene, at diversitet kun i sjældne tilfælde accepteres og tolereres.

Fornye krav om - som følge af bl.a. globaliseringen - at styrke innovationskraften i Danmark, vil imidlertid være en af måderne hvorpå vi i højere grad skaber efterspørgsel på mere diversitet på arbejdspladsen, og dermed få flere til at tænke nyt og anderledes. Dette kan gøres dels ved at rekruttere efter mere diversitet, og dels ved gøre brug af nogle af de kompetencer der allerede er til stede, men som kun alt for sjældent finder vej ind på arbejdspladsen. Kravet om innovation vil derfor ganske naturligt også medføre et krav om diversitet.

Innovation - Vi har allerede set hvordan mange større danske virksomheder flytter drift og produktion til lande som Kina og Indien pga. de lavere lønninger i disse lande. Det er ikke længere lønsomt at have masseproduktion i et land som Danmark. Og vi har - ifølge World Investment Report 2004 kun set toppen af isbjerget, for rigtig mange flere virksomheder vil vælge at flytte produktionen til billiglande, fordi de derved kan spare helt op til 20-40 % af deres omkostninger ved en sådan udflytning. Fremtidens danske arbejdspladser vil derfor ikke

være at finde i forbindelse med drifts- og produktionsopgaver, der langt billigere kan udføres i andre lande. Det der bliver tilbage vil i stedet primært være forskellige udviklingstunge opgaver, som fx. udviklingen af nye strategier, produkter, koncepter, kampagner, processer etc.

Denne tendens stiller krav til at vi i Danmark formår at være førende indenfor netop udførelsen af disse udviklingsopgaver, at være førende indenfor innovation – for kun der igennem vil vi være i stand til at fastholde danske arbejdspladser. For at kunne løfte denne både nødvendige og ambitiøse innovations-opgave, har vi derfor brug for al den diversitet vi overhovedet kan mønstre, hvilket er lidt af en udfordring for et land der i den grad har tradition for at dyrke homogenitet og undgå diversitet.

Denne artikel ønsker at bidrage til at tage denne udfordring op og tager sit udspring i forfatterens PhD-projekt, der netop stiller skarpt på betydningen af diversitet i forhold til innovation. For at få så megen diversitet i spil som overhovedet muligt studeres syv vidt forskellige måder at bedrive innovation på, som giver et helt unikt indblik i diversitetens rolle.

Dette gøres ved på nærmeste hold at følge udviklingen af:

- nye mejeriprodukter hos ARLA Foods
- nye TV programmer hos DR Dokumentar
- nye finansielle service-ydelser hos Jyske Bank
- nyt legetøj hos LEGO Company
- nye dermatologiske produkter hos LEO Pharma
- nye enzymer hos Novozymes og slutteligt,
- nye farmaceutiske produkter hos Nycomed

Det er imidlertid endnu meget tidligt i projekt-forløbet til at kunne konkludere noget konkret på baggrund af de foreløbige studier i de syv virksomheder. Ikke desto mindre spiller de naturligvis en rolle som baggrundsviden for kapitlet, men de egentlige konklusioner på projektet har vi stadig til gode. Hvad kapitlet her kan bidrage til, er en øget forståelse af den form for diversitet der har betydning i forhold til innovation og den enkelte virksomheds innovative kompetencer. Men først en introduktion til fænomenet diversitet.

2. Hvad er diversitet?

Der findes mange forskellige måder at definere diversitet på. Her er det vigtigt at understrege, at diversitet, som ordet anvendes i dette kapitel IKKE kun omhandler kulturel forskellighed, men også alle andre områder, man kan være forskellige, såsom uddannelse, køn, profession, politiske holdninger, værdier, personlighed etc. Alle disse variabler er nemlig interessante i en organisatorisk sammenhæng, fordi de påvirker den måde vi opfatter verden på, den måde, vi

opfatter andre mennesker på, og ikke mindst den måde vi agerer og interagerer med hinanden på (Byrne, 1971; Schneider, 1987).

2.1 Diversitet for mig som individ (identitet)

Diversitet handler om forskellighed mennesker imellem; men man kan jo ikke vide om nogen er anderledes fra én selv, før man ved, hvem man selv er. Denne forståelse af begrebet diversitet bygger dels på identitetsteori (Tajfel & Turner, 1986; Brewer, 1996) og dels på socialpsykologi (Amabile 1983; Basu 1999; Sherif & Sherif 1969).

Vores identitet og den måde vi definerer os selv på kan ifølge identitetsteorien betragtes som en social konstruktion, hvor vi i samspil med andre definerer vores egen identitet og hvem vi selv er, ud fra hvilke grupperinger af 'andre' vi mener at tilhøre (Basu, 1999). Disse grupper kan være meget bredt defineret (kvinde eller dansker), eller de kan være mere præcist defineret som f.eks. "psykologistuderende", "filatelist" eller "vesterbroer". Det er således en dynamisk proces, hvor vores identitet konstrueres og rekonstrueres hver gang vi indgår i samspil med andre (Raghu & Garud, 1996).

Den måde, hvorpå vi identificerer os med bestemte grupper og dissocierer os fra andre, er selve essensen i fænomenet diversitet. Som vi skal se i det følgende er det netop i vores forhold til andre mennesker, som vi opfatter som værende lig os selv (dvs. tilhørende én eller flere af de samme identitetsgrupper) eller forskellige fra os selv (dvs. at man ikke har nogen identitetsgrupper tilfælles), at diversiteten opstår.

2.2 Mellem dig og mig (interpersonelle relationer)

Når man definerer sig selv i forhold til hvilke kategorier man i en given situation mener at tilhøre, påvirker denne kategorisering naturligvis også den måde, man interagerer med andre på. Som mennesker har vi en naturlig præference for folk, der minder om os selv, og ifølge selv-kategoriseringsteorien vil det altså sige de individer, som vi i en given situation identificerer som tilhørende de samme kategorier som os selv (Tajfel & Turner, 1986).

Vi er udstyret med en indre scanner, der i løbet af ganske få sekunder "aflæser", om den person, vi står overfor, kan identificeres som tilhørende én eller flere af samme kategorier som én selv. Mennesker, som man har én eller flere kategorier tilfælles med, defineres som tilhørende ens såkaldte "ingroup" (insidere) – og dermed som ufarlige og nemme at gå til. Personer, som ens skanner derimod ikke kan identificere nogen fælles kategorier med, defineres som tilhørende ens "outgroup", og man vil ofte have en tendens til at fokusere på de (negative)

ting, der gør personen anderledes (outsidere). Dette foregår som regel ved, at man trækker på ubevidste fordomme om de identitetsgrupper, som man ofte ganske naturligt kender mindre til.

Det er således også almindeligt at føle sig usikker når man står over for en person, der tilhører ens "outgroup", fordi man måske ikke helt forstår den anden eller i hvert fald har en forventning om, at det er svært at relatere sig til hinanden. Det er nemmere og mindre farligt at omgås mennesker, der ligner os selv, og som tilhører de samme identitetsgrupper (Tajfel & Wilkes, 1963).

2.3 Diversitet i grupper

Når grupper, teams eller afdelinger sammensættes vil der således være en tendens til homogenitet. Især hvis det primært er én person der rekrutterer alle gruppens medlemmer fordi de fleste af os netop foretrækker at arbejde sammen med andre der er som os selv, det giver nemlig ofte en mindre konfliktfuldt og mere effektivt arbejde gruppe (Johansson, 2004; Haslam et. al., 2003).

Homogene grupper ved altså rigtig meget om hinanden og hinandens viden, hvorimod mere heterogene grupper ved mindre om hinandens viden, men til gengæld ved rigtig meget om hvilken viden der findes UDENFOR gruppen, dvs. andre steder i organisationen og udenfor organisationen. Homogene grupper hører ofte først om andres erfaringer langt senere i projektet.

Resultatet af dette vil dermed ofte være at grupper karakteriseret ved en høj grad af diversitet ofte råder over en bredere palette af kompetencer, evner, viden, erfaring og information, som de kan trække på via deres eksterne relationer. Samtidig har sådanne grupper også en række forskellige holdninger og perspektiver at trække på, som kan bringes i spil når en given problemstilling skal løses (Haslam et. al, 2003; Hansen, 1999, Katz & Lazer, 2001).

Et praktisk eksempel på dette var et prestigefyldt innovationsprojekt hos Boeing Rocketdyne i Californien, som handlede om at reducere antallet af dele (dengang 1400) i forbrændingskammeret på Boeings store rumraketter. Boeing Rocketdyne kunne ikke længere konkurrere med de langt billigere producenter i Asien og Østeuropa, og der skulle derfor tænkes nyt og anderledes.

Robert Carman blev sat på opgaven, og man fandt hurtigt ud af at det handlede om at få reduceret antallet af forbrændingskammerets enkeltdele. Carman fik tre år til at nytænke raketmotoren forbrændingskammer, og fik frie hænder til at sammensætte lige præcis det team

der kunne gøre det. Carman forklarede selv: "What I find is, that the more diversity you have on a team – when the size is appropriate – the better. I specialize in creativity and entrepreneurship; this is the kind of teams I put together", fortalte projektchef Robert Carman fra Boeing Rocketdyne i et interview foretaget i San Diego i 2000.

Carman sammensatte derfor et team bestående af de bedste 20 mænd og kvinder fra hele verden han kunne finde, med vidt forskellige faglige kompetencer, og i det hele taget størst mulig diversitet. Projektet blev en stor succes. På bare to år lykkedes det hans team at reducere antallet af dele fra 1400 til blot seks dele.

2.4 Diversitet i organisationer og virksomheder

Vi foretrækker altså (ubevidst) at omgive os med mennesker, der ligner os selv, og som tilhører samme identitetsgrupper, hvilket også kommer til udtryk i virksomheder og organisationer. En af forklaringerne på denne tendens til homogenisering af organisationer er at finde i den såkaldte similarity-attraction-teori (Lazarsfeld & Merton, 1964; Berscheid, 1985; Northcraft et al, 1995; Byrne, 1971). Ifølge denne teori tiltrækkes vi af lighed, fordi den bekræfter os og dermed styrker vores egen selvopfattelse. Lighed vil være et signal om, at fremtidig interaktion parterne imellem vil være uden de konflikter og misforståelser der kan forventes blandt ikke-ligesindede. Endelig betyder en sådan ligesindethed, at man oplever det sammenhold, der er så vigtig i samkvemet med andre mennesker (Byrne, 1971)

En anden model der støtter denne betragtning, er Schneiders (1987) model for tiltrækning, udvælgelse og fastholdelse (den såkaldte ASA-model, hvor ASA står for Attraction, Selection og Attrition). ASA-modellen illustrerer, hvordan bestemte identitetsgrupper ofte bliver dominerende i en organisation, hvilket kan resultere i, at organisationen til slut kun formår at tiltrække, udvælge og fastholde medarbejdere der tilhører netop disse identitetsgrupper (Schneider, 1987).

Konsekvensen af denne organisatoriske tendens til homogenitet vil således helt naturligt være, at jo højere man kommer op i det organisatoriske hierarki, jo mere ens vil man typisk være. Man ansætter ofte dem der passer bedst ind i organisationen (i stedet for dem der vil være bedst for organisationen). Dem der forfremmes til ledere, de forfremmes ofte fordi de vil passe godt ind i den eksisterende ledergruppe, er vellidte og nyder tillid hos den øverste ledelse. Dem der opfordres til at stille op til bestyrelser og efterfølgende vælges på generalforsamlingen, det er ofte dem der passer bedst ind i den siddende bestyrelse. Og sådan kan man blive ved – og det er der jo i og for sig intet galt ved. Sådan har vi altid gjort, og sådan kunne vi også sagtens blive ved med at gøre.

Og det ville jo alt sammen være meget fint, hvis ikke konsekvensen af dette lige præcis er, at vi bliver ved med at gøre det samme som vi altid har gjort – og hvis vi gerne vil innovation og nytænkning, så må det jo siges at være et gevaldigt problem!

3. Hvad er innovation?

Innovation er lig med organisationens evne til at udvikle nye produkter, processer og serviceydelser - og introducere disse på markedet. Denne evne til innovation bliver stadigt vigtigere, især i takt med den igangværende overgang fra industrisamfund til vidensamfund. I industrisamfundet var virksomhedens vigtigste opgave at producere og levere flest mulige produkter til den billigst mulige pris.

I vidensamfundet handler det derimod om i et stadig hurtigere tempo at lancere nye produkter på markedet, fordi produkternes levetid bliver kortere og kortere. Denne korte levetid på de produkter, kombineret med den stigende international konkurrence, den hastige teknologiske udvikling og globaliseringen af markedet medfører, at innovation har fået stigende betydning, ikke bare for at den enkelte virksomheds kan skabe vækst, men for i det hele taget at kunne overleve.

3.1 Behovet for innovation

I rigtig mange brancher stiger presset for at levere hurtigere, bedre og endnu mere avancerede produkter og serviceydelser. Et pres der kun vil øges i de kommende år. Man er ganske enkelt nødt til konstant at forny sine produkter for at overleve. Hver fjerde danske virksomhed forventer således at mindst 25 procent af omsætningen i løbet af de næste år vil komme fra helt nye produkter, produkter der endnu ikke er udviklet (Fremtidsbarometret, Berlingske Nyhedsmagasin, nr. 19, 2001).

Den enkelte virksomhed må derfor – hvis ikke den allerede har gjort det - iværksætte en vedvarende indsats over for innovation. En sådan indsats indebærer både at der afsættes flere ressourcer til forskning og udvikling, men især et øget fokus på, hvordan man arbejder organisatorisk med udvikling af ny viden og nye ideer. Ifølge en rapport udarbejdet for Danmarks Erhvervsråd i foråret 2004 er det imidlertid blot 37 % af danske virksomheder der

rent faktisk arbejder med at udvikle nye produkter eller ydelser. Dette tal må dog forventes at stige kraftigt i de kommende år.

Men hvad vil det egentlig sige at arbejde strategisk med at udvikle nye produkter, processer eller serviceydelser? Indtil for relativt få år siden var innovation og produktudvikling noget der stort set udelukkende fandt sted i den enkelte virksomheds egen udviklingsafdeling. Den gængse opfattelse syntes at være, at den enkelte organisation fandt på nye ideer, udviklede disse ideer, producerede dem, og markedsførte dem, uden at involvere hverken den resterende organisation eller oververdenen i denne proces (Tuomi, 2003; Chesbrough, 2003).

At arbejde strategisk med innovation handlede derfor om at afsætte flest mulige ressourcer på de interne forsknings- og udviklingsbudgetter. Denne måde at arbejde med innovation på, kaldes også for lukket innovation (Chesbrough, 2003), fordi organisationen lukker sig omkring sig selv i arbejdet med innovation.

En nyere tendens opstået indenfor de seneste år er åben innovation, der, som navnet indikerer, er en mere åben tilgang til innovation og produktudvikling. I åben innovation gør man i højere grad brug af den viden der findes udenfor udviklingsafdelingen, både i den resterende del af organisationen og ikke mindst udenfor, fx blandt eksperter, kunder og alle andre der ligger inde med den relevante viden eller ideer (Chesbrough, 2003).

Procter & Gamble (P&G) er en af de helt store spillere på verdensmarkedet, med deres mere end 250 forskellige produkter (som fx Pampers, Ariel, Always, Pringles, Vicks etc.) og 106.000 medarbejdere i mere end 80 lande på verdensplan. P&G var blandt de første større globale virksomheder der valgte at sadle om til denne mere åbne tilgang til innovation. I 1999 valgte P&G nemlig at ændre deres innovationsstrategi fra at være lukket til nu at være langt mere åben (Sakkab, 2002). Motivet var så simpelt: Selv om man inde hos P&G rådede over næsten 9000 forskere og udviklingsfolk til at udvikle fremtidens produkter, så er det jo stadig relativt få når der udenfor P&G findes minimum 1.5 million forskere der beskæftiger sig med forskning og udvikling af relevans for P&G (Sakkab, 2002). Så hvorfor forsøge at udvikle alting selv, når man i realiteten kan trække på så meget viden udefra?

3.2 Hvor kommer innovation fra?

Innovation – og det gælder i øvrigt både den lukkede og den mere åbne form for innovation – opstår typisk når viden og erfaringer kombineres på nye måder, når forskellige mennesker og tidligere adskilte ekspertiseområder mødes (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Innovation handler om

at formulere et problem, og efterfølgende lede indenfor forskellige discipliner for at finde nye løsninger til eksisterende problemer. Som når fx arkitekten finder løsningen på et problem med alt for dyr aircondition, ved at kigge på nedkølingen af termitboliger i biologiens verden (Johansson, 2004). Innovation handler altså om meget mere end gode ideer, det handler om at løse problemer på nye måder.

Disse løsninger finder vi som regel i samspillet med andre der ligger inde med en viden der er vidt forskellig fra vores egen. Innovation er derfor i høj grad afhængigt af de uformelle netværksrelationer den enkelte medarbejder formår at opbygge, både internt i virksomheden og eksternt, idet det netop er via netværksrelationer at vi støder på ny viden, nye behov, problemer eller løsninger, og dermed får mulighed for at kombinere vores egen viden med andres, og derved få nye ideer og skabe grundlag for ny løsninger til eksisterende problemer (Powell, 1998).

Drucker (1985), der af mange betragtes som innovations-teoriens bedstefader, argumenterer for at det netop er organisationens uformelle netværk, og de enkelte medarbejders evne til at navigere disse netværk, der udgør det vigtigste fundament for innovation. I den forbindelse har Drucker (1985) identificeret de syv vigtigste kilder til innovation, som stort set alle opstår udenfor virksomheden, hvilket altså også afspejles i behovet for den nævnte gradvise overgang fra lukket til mere åben innovation.

For imidlertid at reagere når der opstår muligheder for innovation i markedet, kræver det imidlertid et tæt spundet netværk af relationer udenfor virksomheden, der hjælper én til at få adgang til denne information og efterfølgende kunne reagere på den. Dette kræver imidlertid at man har 'fangarme' ude i markedet og alle dets afkroge, og det er netop i denne forbindelse – som vi skal se i det efterfølgende – at diversitet spiller en stadig vigtigere rolle. Diversitet er vigtig når det handler om lukket innovation, fordi man her nødvendigvis må have en bred vifte af kompetencer at trække på internt, men som vi skal se i det følgende bliver diversitet endnu mere afgørende for innovation, jo mere åben en form for innovation man praktiserer.

4. Hvorfor leder diversitet til innovation?

Som vi allerede har været inde på så er behovet for innovation stigende, flere og flere virksomheder vil være tvunget til at arbejde strategisk med innovation i de kommende år. Samtidig er der ved at ske en ændring i den måde virksomhederne typisk bedriver innovation

på. Hvor innovation tidligere var noget der udelukkende fandt sted internt i virksomheden, finder innovation nu sted alle steder og på alle niveauer i organisationen. Flere og flere medarbejdere og eksterne samarbejdspartner involveres i at udtænke fremtidens produkter og serviceydelser, og som vi skal se herunder er det ikke uden grund. Innovation er ikke længere noget der kun foregår i virksomhedens interne udviklingsafdeling.

I det følgende skal vi se hvordan diversitet kan være en aktiv måde at arbejde med og understøtte innovation i virksomheden på. Det drejer sig derfor ikke blot om betydningen af diversitet i udviklingsafdelingen, men om den diversitet der i det hele taget er tilstede, både internt i selve virksomheden og udenfor. Men hvorfor leder diversitet til innovation?

4.1 Fordi diversitet giver adgang til et større og bredere netværk

Mange virksomheders vigtigste ressource defineres i dag som viden; evnen til både at skabe og skaffe ny viden og ikke mindst opdage, når der sker ændringer i markedet, er særdeles vigtig. Muligheden opstår jo som tidligere nævnt når der sker ændringer i markedet eller i samfundet som helhed (Drucker, 1985); men for at disse ændringer kan udnyttes til at skabe grobund for innovation, kræver det imidlertid, at sådanne ændringer opdages af organisationen med det samme. For at sikre dette er der behov for så mange informanter som muligt udenfor virksomheden, dvs. et bredt spundet netværk af relationer udenfor virksomheden. Med andre ord, er det vigtigt at de enkelte medarbejdere har netværk der infiltrerer både marked og branche så godt og effektivt som muligt.

Som vi imidlertid har set tidligere i dette kapitel vil det ofte være sådan, at organisationer har en tendens til at tiltrække medarbejdere der minder mest muligt om de medarbejdere man har i forvejen. Når denne tendens kombineres med fænomenet netværks-homofili, forstås det endnu bedre hvorfor diversitet er så vigtig. Netværkshomofili beskriver vores udprægede tendens til at netværke med andre, der ligner os selv mest muligt.

I forhold til innovation og skabelsen af nye viden og nye ideer bliver adgangen til et bredt netværk derfor helt central. Hvis virksomheden altså er meget homogen, da vil virksomhedens samlede netværk givetvis være langt mindre, fordi mange medarbejdere kender mere eller mindre de samme mennesker (Lazer & André-Clark, 2000; Granovetter, 1971).

Eksempler på denne form for homogenitet ses bl.a. i den danske bankverden, som det blev illustreret i en undersøgelse foretaget af Finansforbundet i sommeren 2001. Ifølge denne undersøgelse er medarbejdere i danske banker en særdeles ensartet gruppe (Smistrup, 2002), hvilket måske kan være noget af forklaringer på, at denne branche ikke har den store tradition

for innovation og nytænkning. Ifølge Smistrup (2002) kommer bankfolkene nemlig familiemæssigt fra den samme sociale baggrund og et forholdsvis traditionelt familiemønster. De har den samme uddannelse og gifter sig typisk med partnere, der har stort set samme baggrund som de selv. Bankfolk har dermed, ifølge Smistrup, nærmest ingen erfaring fra andre arbejdssammenhænge, ligesom de ofte kun i begrænset omfang deltager i kulturelle aktiviteter, der kunne give adgang til en bredere kontakt til andre dele af befolkningen end deres egen.

En sådan homogenitet, som den beskrives for os af Smistrup (2002), kan – hvis ikke man aktivt søger at modvirke dette – meget vel lede til gruppetænkning, og dermed forhindre at der nogensinde stilles kritiske spørgsmål eller ændres på tingene. Når homogeniteten blandt bankfolk tillige kombineres med at bankfolk typisk ofte bliver i den samme bank og i det samme job i mange år, og kun sjældent ønsker sig ikke nye udfordringer i form af job i andre banker eller i andre brancher, forstærkes denne homogenitet over tid.

Denne homogenitet kan således meget vel, ifølge Smistrup (2002) resultere i en snæver selvforståelse, som kan gøre det svært at forstå andre befolkningsgrupper, og dermed en ganske stor del af bankens kunder, der har anden social, kulturel og uddannelsesmæssig baggrund, end den de selv er bekendt med.

Et temmelig tydeligt billede Smistrup (2002) tegner, som ikke nødvendigvis er dækkende for hele den danske bankverden, men som givetvis giver et billede af hvordan homogenitet kan komme til udtryk, hvis ikke man er opmærksom derpå. En bank der ikke er opmærksom på dette, har dermed risiko for kun at have adgang til forholdsvis begrænset viden omkring deres forskellige kunders behov. Der vil tillige ofte i en bank af denne slags være tale om betydeligt informationsoverlap, fordi de forskellige medarbejdere ofte færdes i mere eller mindre de samme kredse og samme cirkler af mennesker, der tilhører samme identitetsgrupper som de selv (Lazer & André-Clark, 2000). Dette giver kun en meget begrænset adgang til ny viden og ny markedsforståelse.

4.2 Fordi diversitet styrker evnen til at sondre mellem god og dårlig viden

Samtidig med at diversitet altså giver adgang til større og bredere variation i virksomhedens viden, så styrker diversiteten også virksomhedens evne til at vurdere, hvorvidt en ny idé er relevant eller interessant at arbejde videre med. Hvis virksomheden er meget homogen, risikerer man let at "hoppe med" på forskellige modetendenser, fordi alle meget hurtigere bliver enige om at det er en god idé, fordi der opstår konsensus, eftersom der er færre kritiske røster

i den homogene organisation end i den mere heterogene organisation (Cohen & Levinthal, 1990).

Til eksempel kan nævnes denne situation hos virksomheden X der udvikler og fremstiller mobiltelefoner. Her fik en gruppe medarbejdere i udviklingsafdelingen den en idé til at udvikle en baby-alarm-funktion til mobiltelefonen. Ideen gik i al sin enkelhed ud på, at man kunne placere fx moderens mobil hos barnet, og have faderens mobil på sig – som så ville give lyd fra sig når barnet vågner ude i barnevognen. En rigtig god idé, som de fleste af os, og ikke mindst rigtig mange af dem der arbejder med udvikling af nye funktionaliteter til mobiltelefoner, var ganske begejstrede for.

Og hvis nu virksomheden X's udviklingsafdeling udelukkende bestod af teknik-begejstrede unge teknikere, hvor mange måske var unge forældre, og kender til at skulle huske at medbringer baby-phonen, så kunne man let forestille sig den umiddelbare begejstring iblandt dem, som let kunne føre til at denne funktion ganske hurtigt ville blive markedsført og implementeret i de nyeste modeller, fordi alle jo var enige om at ideen var super god. Imidlertid havde man i virksomheden X et tæt samarbejde med den medicinske verden, og som følge af dette samarbejde, besluttede man sig hurtigt for at forkaste ideen. For hvad der var en super god idé for de unge, teknikbegejstrede fædre i udviklingsafdeling, var en åbenlys dårlig idé i den medicinske verden, for den ubekendte fare der hedder mobiltelefoners strålingsfare, ville ganske enkelt være uforvarselig at udsætte små babyer for.

4.3 Fordi diversitet giver bredde og variation i virksomhedens kompetencer

Evnen til at sondre mellem god og dårlig viden styrkes af, at der er flere forskellige kompetencer at trække på, da f.eks. professionel og faglig diversitet vil gøre organisationen mere fleksibel og give mulighed for hurtigere tilpasning til ændringer i markedet, samfundet eller blot i organisationens palette af produkter. Diversitet er vigtig for virksomhedens evne til kontinuerligt at tilpasse sig ændringer både eksternt og internt (Ashby, 1956; Nonaka & Takeuchi, 1995). Én af de store udfordringer for virksomheder der arbejder med lukket innovation er netop den manglende bredde og variation i de forsknings- og udviklingsmæssige kompetencer, hvilket let resulterer i manglende fleksibilitet og omstillingsevne. Dette fordi virksomhedens egne forskere og udviklere typisk er så højt specialiserede i deres viden, at det er yderst vanskeligt for dem – og dermed for virksomheden - at omstille sig når nye muligheder opstår, eller eksisterende muligheder forsvinder.

Noget af det man især kan fremhæve som særskilt fordelagtige ved kulturel diversitet er, som i Danmark især udgøres af flygtninge og indvandrere, netop giver adgang til nogle helt andre

kompetencer og netværk (Lauring, 2004). Samtidig tilfører kulturel diversitet virksomheden nogle helt andre – og endnu vigtigere kompetencer, som det her beskrives af Johansson:

“Persons who have been uprooted from traditional cultures, or who have been thoroughly exposed to two or more cultures, seem to have the advantage in the range of hypothesis they are apt to consider, and through this means, in the frequency of creative innovation. The point is not that a person who has been exposed to multiple cultures can simply fall back on two or more different ways of viewing an issue. Rather, it is that such a person is not wedded to a particular point of view. Simply by being aware that there are multiple ways of approaching a problem, he or she will more likely view any situation from multiple perspectives” (Johansson, 2004:47).

4.4 Fordi diversitet styrker evnen til problemløsning

Dette argument er ganske banalt. Det omhandler adgangen til flere perspektiver på problemløsning. Jo flere forskellige måder og vinkler man kan angribe en given problemstilling fra, jo større er chancen for, at tankerne der tænkes og emnerne der diskuteres bibringes nye vinkler og dermed også større kreativitet i både udformning og realisering (Leonard, 1998; Andersen, 2000).

Som tidligere nævnt skal især den kulturelle diversitet fremhæves som særlig fordelagtig, fordi personer der er vant til at blive betragtet som anderledes, ofte selv vil opleve en tendens til at være mere åben og måske ligefrem rebel-agtige. Når man er den der er anderledes, bliver det også ofte mere legalt at sætte spørgsmålstejn, undre sig over traditioner, vaner, begrænsninger etc. (Sutton, 2001; Johansson, 2004). Forskning viser desuden, at personer der taler mere end et sprog flydende, vil have en tendens til at være mere kreative end andre. Dels fordi forskellige sprog kodificerer koncepter og meninger forskelligt, og dels pga. evnen til at trække på forskellige virkemidler og associationer i forskellige sprog, hvorved den mentale båndbredde øges (Johansson, 2004).

Man kan også bruge betegnelsen kreativ destruktion i denne forbindelse, dvs. evnen til og ikke mindst behovet for at destruere noget gammelt for at kunne skabe noget nyt, er en af diversitetens vigtigste roller i innovation og nytænkning. Ved at sørge for bred diversitet på tværs af organisationen undgår man at hænge fast i gamle rutiner og dårlige vaner, fordi der

altid vil være nogen, der ønsker at udfordre status quo (Mathews & Wacker, 2002; Sutton, 2001).

5. Den organisatoriske balance mellem homogenitet og diversitet

Diversitet spiller altså en utrolig vigtig rolle i forhold til virksomhedens innovations-evne, fordi diversitet:

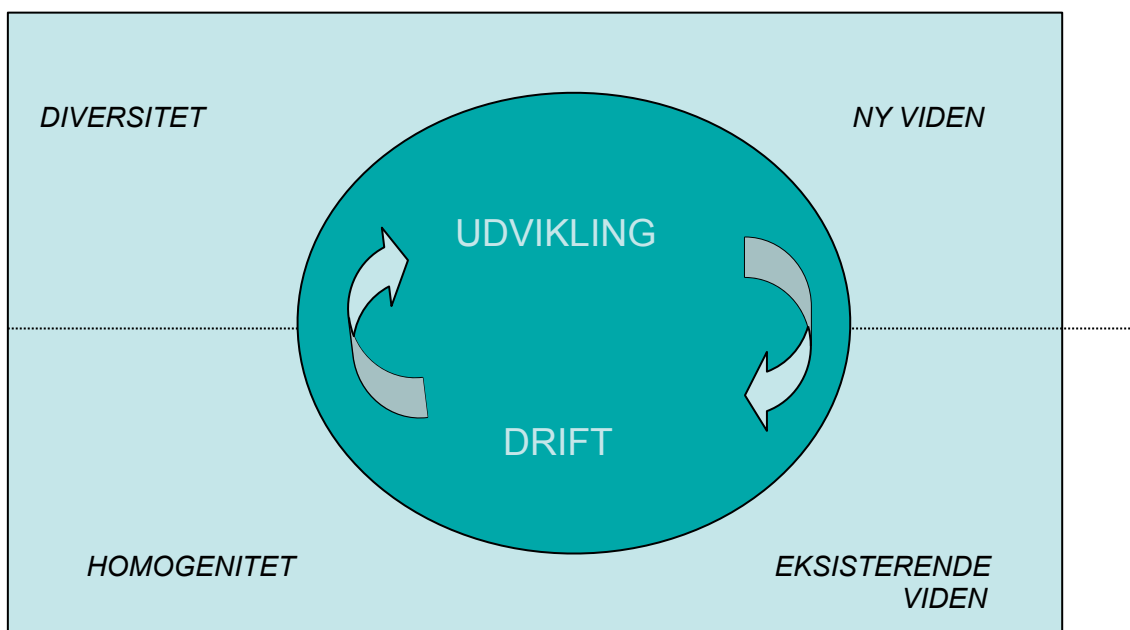
- Giver bredde og variation i virksomhedens kompetencer
- Styrker evnen til at sondre mellem god og dårlig ny viden
- Giver adgang til et større og bredere netværk
- Styrker evnen til kreativ destruktion
- Højner niveauet af den overordnede problemløsning

Men når argumenterne synes så entydige, betyder det så at vi helt skal afskaffe alle tendenser til homogenitet, og udelukkende lade os omgive af diversitet? Hertil må svaret være et resolut nej, for vi har lige så meget brug for homogenitet som vi har brug for diversitet. Det afhænger nemlig ofte af, hvor vidt der er tale om drift og udvikling. Hvis en gruppe, afdeling eller virksomhed primært udfører standardiserede opgaver, hvor det mest handler om at være så effektive som overhovedet muligt. Hvis der således ikke så meget skal tænkes nyt og anderledes, men derimod i højere grad skal følges regler, procedurer og fastlagte rutiner, så vil en vis grad af homogenitet i medarbejderstaben ofte være at foretrække. Det vil således især være når det drejer sig om mere udviklings-orienterede funktioner og opgaver, at diversitet udgør den største fordel.

Udfordringen i balancen mellem homogenitet og diversitet, består desuden i at det kræver en vedvarende indsats hvis man ønsker diversitet, homogenitet opstår nemlig som vi tidligere har set, ofte helt af sig selv. For det er jo ganske behageligt at befinde sig i en bestyrelse, direktion, afdeling eller arbejdsgruppe, hvor alle er enige og ingen siger én imod. Det vil vi i virkeligheden helst alle sammen, hvis vi kan få lov til det. Men i en moderne organisation er det risikabelt at indrette sig så behageligt, fordi man derved risikerer at overse vigtige signaler eller undlader at tage chancer, når alle er enige og ingen siger nogen imod.

Diversitet i medarbejderstaben kan derfor betragtes som en måde at forsikre sig imod gruppetænkning og ensretning på, fordi der er flere øjne der ser på tingene, og dermed også bliver flere tangenter at spille på, når der er behov for det.

Udfordringen må derfor være at skabe en organisation der rummer både homogenitet og diversitet, som giver mulighed for både at være effektive i driften, og dygtige i udviklingen af nye produkter og serviceydelser. Vi har i det 20. århundrede lært hvordan vi kunne effektivisere virksomhedens drift ved at optimere og skabe den driftsikre og masseproducerende homogene arbejdsplads. Udfordringen i det 21. århundrede må være at styrke innovation og nytænkning ved at skabe den udviklingsorienterede og innovative arbejdsplads, der tiltrækker, ansætter og fastholder en medarbejderstab karakteriseret ved stor diversitet; uden at vi helt giver slip på evnen til at skabe homogene driftsikre lommer i organisationen efter behov, som illustreret i nedenstående model.



Figur 1.2 Om at bevæge sig fra drift til udvikling vha. diversitet

Balancen mellem drift og udvikling er således vigtig at forholde sig til. Hvis man kun er i stand til at udvikle nye produkter, men ikke kan finde ud af at drifte disse produkter gennem en effektiv kvalitetssikring og effektivisering, så har man et alvorligt problem. Ligesom man står med en alvorlig udfordring hvis man kun er i stand til at drifte, men ikke kan finde ud af at udvikle. Hvis man ønsker at bevæge sig fra den ene halvdel af modellen til den anden, kan man jo med fordel starte med at kigge på sammensætningen af organisationens medarbejdere. Hvis man gerne vil udvikling og innovation, kan man jo med fordel starte med at give plads til lidt mere diversitet....

6. Leder diversitet til innovation?

Dette kapitel har beskæftiget sig med sammenhængen mellem diversitet og innovation, med det formål at finde ud af hvorvidt diversitet kan siges at lede til innovation. Og svaret på dette spørgsmål må siges at være JA! Det blev i kapitlet beskrevet hvordan diversitet er at foretrække frem for homogenitet hvis man ønsker at skabe grobund for innovation. Dette fordi diversitet giver større bredde og variation i virksomhedens kompetencer, styrker evnen til at sondre mellem god og dårlig ny viden, giver adgang til et større og bredere netværk, styrker kreativiteten gennem evnen til kreativ destruktion og sidst men ikke mindst fordi diversitet styrker niveauet af den overordnede problemløsning.

Det afgørende i denne argumentation er, at hvis man ønsker udvikling og adgang til ny viden, så må man nødvendigvis tilstræbe at sammensætte så bred en medarbejderskare som muligt, for at kunne trække på ovennævnte fordele i forhold til innovation.

Det er imidlertid samtidig vigtigt at man også er i stand til at have homogene lommer i selv den mest innovative organisation. Lommer hvor man kan samles omkring det at være ens, hvor det er nemt at indgå i samarbejdsrelationer, fordi det man foretager sig i disse lommer er at standardisere og effektivisere produktionen og kvaliteten af de ny-udviklede produkter og serviceydelser.

Referencer:

Amabile, T.M. (1983) *The social psychology of creativity*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, pp. 357-376

Andersen, L. B. (2000). *Innovation in firms - A study of problem solving processes*. Thesis, Dept. of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School

Ashby, R. (1956). *Introduction to cybernetics*. New York: John Wiley.

Basu, S. (1999). *Comprehending the Psychology of Intergroup Relations: Prospects for the Reduction for Prejudice*. Massachusetts Institute of Technology (www.mit.edu/sanjayb/www/prejudice.html)

Berscheid, E. (1985). *Interpersonal attraction*. In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 2, (pp. 413-484). New York: Random House.

Brewer, M.B. (1996) *Managing Diversity: The Role of Social Identities*. In S.E. Jackson & M.N. Ruderman, *Diversity in Work Teams*, Washington DC: American Psychological Association, pp. 47-68

Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.

Chesbrough, H.W. (2003). *Open Innovation – The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press: Boston, Massachusetts

Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. (1990). *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*. *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.

Danmarks Erhvervsråd (2004) *Brugerdreven innovation i dansk erhvervsliv*. Udarbejdet af Inside Consulting og Oxford Research i samarbejde med Kontrapunkt (www.danmarkserhvervsraad.dk/brugerdreven_innovation_i_dansk_erhvervs).

Drucker, P.F. (1993) *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Butterworth Heinemann

Florida, R. (2002) *The Rise of The Creative Class*. Basic Books

Hansen, M. T. (1999). *The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits*. *Administrative Science Quarterly*, 44 (1), 82-111.

Haslam, S. A.; Knippenberg, D.V.; Platow, M.J. & Ellemers, N. (2003). *Social Identity at Work – Developing Theory for Organizational Practice*. Psychology Press: New York and Hove

Justesen, S. (2000) *Innoversity – The Dynamic Relationship Between Innovation and Diversity*, Working Paper, Copenhagen Business School, Department of Management, Politics and Philosophy.

Justesen, S. (2004). *Innoversity in Communities of Practice* in Hildreth, P. & Kimble, C. (eds): *Knowledge Networks – Innovation Through Communities of Practice*. London: Idea Group Publishing, pp. 79-95

Katz, N., and Lazer, D. (2001). *Building effective intra-organizational networks: The role of teams*. (Working Paper). Kennedy School of Business, Harvard University.

Lazer & André-Clark (2000). *Knowledge in the network*. Paper fra Kennedy School of Government, Harvard University. Tilgængeligt på <http://www.ksg.harvard.edu/teamwork/Knowledge%20in%20the%20network21.doc> [25 August, 2004]

Lazarsfeld, P. F., and Merton, R. K. (1964). *Friendship as social process: A substantive and methodological analysis*. In M. Berger, T. Abel, and C. H. Page (Eds.), *Freedom and Control in Modern Society*, (pp. 18-66). New York: Octagon.

Leonard, D. (1998) *Wellsprings of knowledge*. Harvard Business School Press.

Mathews, R., and Wacker, W. (2002). *The deviant's advantage*. New York: Crown Business.

Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press.

Northcraft, G. B., Polzer, J. T., Neale, M. A., and Kramer, R. M. (1995). *Diversity, social identity, and performance: Emergent social dynamics in cross-functional teams*. In S. E. Jackson and M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in Work Teams*, (pp. 69-96). Washington: American Psychological Association.

Petersen, H. (2000): *Forandringskommunikation*. Forlaget samfundslitteratur

Raghuram, S. & Garud, R. (1996). *The Vicious and Virtuous Facets of Workforce Diversity*. In M.N. Ruderman, M.W. Hughes-James & S.E. Jackson (Eds), *Selected Research on Work Team Diversity*. Washington: American Psychological Association.

Sakkab, N. (2002). *Connect and Develop Complements Research and Develop at P&G*. *Research-Technology Management* 45, no. 2, s. 38-45

Schneider, S.C. (1987). *Information overload: Causes and Consequences*. *Human Systems Management*, 7, pp.143-153

Sherif, M & Sherif, C.W. (1969). *Social Psychology*. New York: Harper & Row

Smistrup, M. (2002). *Danske Bankfolk – Et Fantom-portræt*. Working Paper. Institut for Uddannelsesforskning, RUC.

Sutton, R. (2002). *Weird Ideas That Work. 11½ Practice for Promoting, Managing, and Sustaining Innovation.*

Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations.* Cambridge: Cambridge University Press

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). *The social identity theory of intergroup behavior.* In S. Worchel & W.G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations.* Chicago: Nelson-Hall, pp. 7-24

Tajfel, H. & Wilkes, A.L. (1963). *Classification and quantitative judgment.* *British Journal of Psychology*, 54, pp. 101-113

Tuomi, I. (2003). *Networks of Innovation: Change and Mearning in the Age of the Internet.* Oxford University Press: Oxford.

UN (2004). *World Investment Report 2004.* Udgivet af FN i forbindelse med United Nations Conference on Trade and Development, United Nations New York and Geneva