

Dansk erhvervsliv savner innoversitet i toppen

Ph.d.-studerende Susanne Justesen har skabt et nyt ord til sit ph.d.-projekt, »innoversitet«. Justesens interesse er kombinationen af innovation og diversitet. Kan manglen på diversitet føre til manglende innovationskraft?

AF SUSANNE JUSTESEN

I Danmark har vi stærke traditioner for homogenitet og ensartethed – en tradition, der har dybe rødder, og som vi kender fra utallige gamle ordsprog såsom »krage søger mage«, »lige børn leger bedst« etc.

Det er imidlertid ikke blot i de gamle ordsprog, at denne præference for ensartethed og homogenitet kommer til udtryk. Vi ser det hver eneste dag, når der ansættes nye medarbejdere, og når vi – eller i hvert fald de fleste af os – foretrækker at arbejde sammen med andre, der er som vi selv.

Denne tendens er der for så vidt ikke noget galt med, for så vidt vi ønsker at gøre, som vi altid har gjort.

Hvis vi derimod gerne vil innovation og nytænkning (som de fleste virksomheder anno 2005 gerne vil), så har vi imidlertid brug for at tænke nyt og anderledes, og så er homogeniteten ikke længere nok.

For at gøre noget andet end det, vi plejer, må vi turde det anderledes; turde diversiteten – og udfordre homogeniteten.

Det er ikke blot i erhvervslivet, at man bør skele til »homogenitets-barometret«, det bør man gøre overalt i det danske samfund, hvor der er brug for udvikling og innovationskraft. Men især bør man være opmærksom på denne balance mellem homogenitet og diversitet i toppen af dansk erhvervsliv. Det er her, man forventes at sætte dagsordenen for innovation og nytænkning i kommende år.

Vi¹ har derfor valgt at kigge lidt nærmere på, hvordan det egentlig står til med homogeniteten i toppen af dansk erhvervsliv, ved at se på sammensætningen af toplederegrupperne i Danmarks 30 største virksomheder. Ønsket er at forstå, hvordan det egentlig står til med forskellighed i toppen.

Og billedet, vi tegner, er bekymrende homogent.

Artiklen kort

Denne artikel sætter fokus på betydningen af diversitet i forhold til organisation. Der argumenteres for, hvorfor det synes at give mening at tilstræbe størst mulig diversitet på alle niveauer, hvis man ønsker en innovativ organisation. De teoretiske argumenter kobles i artiklen med en undersøgelse af, hvordan det står til med diversitet i toppen af dansk erhvervsliv. Artiklen er skrevet af Susanne Justesen, som allerede nu på et tidligt tidspunkt i sit ph.d.-projekt afslører noget af det empiriske materiale.

Hun har undersøgt sammensætningen af topledelsen i dansk erhvervslivs Top 30-virksomheder. Artiklen fremlægger, hvordan det står til med diversiteten med hensyn til køn, alder og uddannelse. Og resultatet viser, at homogenitet præger toppen af dansk erhvervsliv. Man rekrutterer ledere, som ligner dem, man allerede har.

Susanne Justesen diskuterer konsekvenserne af dette for virksomhederne i en verden, hvor kravene om forandring og nytænkning presser sig voldsomt på med den stadig mere intense internationale konkurrence. Susanne Justesen formulerer sin hovedpointe således:

»For vi skal turde diversitet, modstand og kompleksitet på *hjemmebanen*, hvis vi skal gøre os forhåbninger om at kunne matche og navigere i den diversitet, modstand og kompleksitet, der hersker på *udebanen*«.

De 214 topledere, der tilsammen leder Danmarks 30 største virksomheder, er tilsyneladende en meget homogen gruppe:

De er næsten alle sammen mænd med stort set samme alder og ofte også meget ensartede uddannelser, og ikke mindst er de stort set alle sammen danske.

Denne meget nationale dominans synes især over-

1. Susanne Justesen har i forbindelse med sit ph.d.-projekt nedsat en gruppe på Copenhagen Business School bestående af Tinna Nielsen, Katharina Theill Kofoed og Thomas Gorm Rasmussen, der arbejder med at kortlægge diversitet og homogenitet i dansk erhvervslivs Top 100, både i Top Management Team og i bestyrelser. Indtil nu er kortlagt diversitet/homogenitet for Top 30 (og kun i TMT), som det beskrives i denne artikel – men arbejdet fortsætter!



Ph.d.-studerende Susanne Justesen: »Det er påfaldende, at netop den del af virksomheden, der forventes at spille den største rolle i forbindelse med innovation, strategiudvikling og nytænkning af eksisterende forretningsmodeller, ofte karakteriseres ved den mindst mulige grad af mangfoldighed, nemlig bestyrelser og direktionsgange«. Foto: Ulrik Jantzen

raskende, når de 30 virksomheder i analysen stort set alle er multinationale spillere på den globale markedsplads.

Selv om vi her har at gøre med 30 store virksomheder målt efter danske forhold, så er det jo stadig multinationale virksomheder, der skal kunne gøre sig gældende netop på den globale markedsplads, og det er især her, at den udprægede danske dominans i toppen giver anledning til den største bekymring. Dette især hvis vi skal være i stand til at konkurrere med de store spillere på markedet, der netop formår at udnytte den forhåndenværende diversitet og omsætte den til innovationskraft. For at sætte tingene lidt i perspektiv udgør disse 30 danske virksomheders samlede omsætning en værdi af godt og vel 160 mia. US\$ (ca. 900 mia. kr.).

Dette svarer blot til 65 % af omsætningen i en af verdens største selskaber, Walmart, der har en omsætning på 244,5 mia. US\$², og set i det lys er der altså – efter internationale forhold – tale om relativt små spillere på det store verdensmarked. Det stiller store krav til både *innovation* og *diversitet* – også i Danmark.

Alarmklokke på direktiongangen

Det er med andre ord min påstand, at vi i Danmark har akut brug for at begrænse homogeniteten og øge

diversiteten i toppen, især hvis vi ønsker innovation og nytænkning. Når der er grund til bekymring, skyldes det især, at tendensen til homogenisering i visse sammenhænge ligefrem synes at være stigende, og det netop i en tid, hvor vi har brug for al den innovation, vi overhovedet kan mønstre.

Når organisationer »ensrettes«, fordi man skaber et fællesorganisatorisk image, brand, identitet eller værdisæt, så kan det i værste fald betyde, at man samtidig udvikler mere homogene organisationer, der tiltrækker, fastholder og forfremmer helt bestemte typer medarbejdere, og dermed aktivt forhindrer enhver form for diversitet.

Formålet med denne artikel er altså at sætte fokus på denne stærke og tilsyneladende stigende tendens til homogenisering i dansk erhvervsliv. Jeg ønsker ikke at udrydde denne homogenitet, tværtimod, for vi har nøjagtig lige så meget brug for homogenitet, som vi har brug for diversitet. Blot ønsker jeg at kunne bidrage til at installere en alarmklokke eller to på direktionsgangene rundt omkring i landet, som kan give lyd fra sig, når eller hvis homogeniteten pludselig bliver for udtalt.

2. Disse tal er omsætningstal fra 2003 hentet fra Børsens Top 1.000 for de danske virksomheders vedkommende og fra Walmart 2004 Annual Report.

For vi skal turde diversitet, modstand og kompleksitet på *hjemmebanen*, hvis vi skal gøre os forhåbninger om at kunne matche og navigere i den diversitet, modstand og kompleksitet, der hersker på *udebanen*.

Hvorfor er diversitet så vigtig?

Innovation opstår, når to eller flere former for kendt viden kombineres på nye måder.

Innovation er dermed ikke udelukkende noget, der foregår i »dertil nedsatte« produktudviklingsafdelinger. Innovation opstår i langt højere grad fra det, som er en konsekvens af det udanske ord »anti-konventionalismen« – fra dem, der tør udfordre gældende normer og konventioner i organisationen og udtænke og udvikle fremtidens produkter, ofte på trods.

Innovation trives i organisationer bestående af mennesker, der tænker og handler forskelligt og på forskellig vis; som udtrykker forskellige meninger, er tilknyttet forskellige netværk uden for virksomheden, og som er i stand til at benytte sig af forskellige og anderledes former for viden.

Det handler altså om at komme væk fra den dominerende konsensustankegang, hvor vi matcher os selv med andre, der mener det samme som vi selv, om det så drejer sig om rekruttering af sælgere eller nye topledere.

Der burde i princippet hverken store analyser eller teoretiske modeller til for at påvise, at det er en rigtig god idé med diversitet og forskellighed, hvis man gerne vil fremme innovation og nytænkning. Alligevel er det påfaldende, hvor skeptiske mange virksomheder synes at være over for anderledes kompetencer og måder at tænke på.

Endnu mere påfaldende synes det at være, at netop den del af virksomheden, der forventes at spille den største rolle i forbindelse med innovation, strategiudvikling og nytænkning af eksisterende forretningsmodeller, ofte karakteriseres ved den mindst mulige grad af mangfoldighed, nemlig bestyrelser og direktionsgange.

Denne tendens er bl.a. illustreret i en analyse rapporteret af Børsens Nyhedsmagasin i april 2002³, hvor det viste sig, at intet mindre end 90 % af danske topledere rekrutteres af blot syv personer (eliten af danske headhuntere) – hvilket ikke just borger for diversiteten i topledelse.

Men det er desværre ikke kun øverst i organisationen, at vi viger uden om diversiteten. Alt for mange rekrutteringsansvarlige ansætter stadig nye medarbejdere ud fra tesen om at »passe ind«, dvs. at man stadig i alt for høj grad ansætter i eget spejlbillede og har en præference for dem, der ligner én selv mest muligt.

Alt for få organisationer har modet til bevidst at få folk ind, der »ikke passer ind«, eller nogle, der sætter spørgsmålstegn ved den måde, tingene gøres på.

Og det er absolut ikke nogen sund tendens.

Det er især ærgerligt, fordi mange tidligere ellers usynlige forskelle i disse år bliver mere og mere »synlige« på arbejdsmarkedet (som fx diversitet i seksuel orientering, religion osv.). Samtidig er nye forskelligheder kommet til (både sociale, kulturelle og nationale), og der mestres mange flere faglige discipliner i arbejdsstyrken end nogensinde før.

Det står med andre ord sløvt til med at turde forskellighed i Danmark. På sigt kan det koste os dyrt på innovationskontoen. Alt taler for, at vi ganske enkelt er nødt til at blive bedre til at invitere diversitet og anderledes profiler indenfor, især på toplederposterne i dansk erhvervsliv, hvis vi ønsker at styrke innovationsindsatsen.

Men hvad er egentlig diversitet?

Diversitet handler om forskellighed mennesker imellem. Diversitet handler om mødet med andre, som er anderledes end én selv, og derfor starter arbejdet med diversitet altid med en forståelse af, hvem man selv er (for hvordan skal man ellers kunne vide, om nogen ligner eller er anderledes end en selv).

Denne opfattelse af begrebet diversitet bygger dels på identitetsteori (Tajfel & Turner, 1986; Brewer, 1996), dels på socialpsykologi (Amabile, 1983; Basu, 1999; Sherif & Sherif, 1969).

Ifølge denne teoriretning definerer vi os selv ud fra, hvilke identitetsgrupper vi mener at tilhøre (Basu, 1999). Dette være sig både de primære identitetsgrupper (fx »ungdomsgeneration X«, homoseksuel, kvinde, dansker, introvert etc.) og de mere sekundære, fx ingeniør, gift med to børn, projektleder, københavnere, protestant, øvre middelklasse, aggressiv ledelsesstil etc. (Loden, 1995).

Det, der sker, når vi således identificerer os med bestemte grupper og dissocierer os fra andre, er selve essensen i fænomenet diversitet. Det er netop i forholdet til andre mennesker, som vi opfatter som værende forskellige fra os selv (dvs. at man ikke oplever at have nogen identitetsgrupper tilfælles), at diversiteten opstår.

Som det blev beskrevet i indledningen, har vi som mennesker (og især som danskere) en naturlig præference for folk, der minder om os selv, som vi identificerer som tilhørende de samme identitetsgrupper som vi selv (Tajfel & Turner, 1986).

Vi er udstyret med en indre scanner, der i løbet af ganske få sekunder »aflæser«, om den person, vi står over for, opfattes som en »insider« (tilhørende samme identitetsgruppe) eller en »outsider« (hvor man ikke umiddelbart registrerer nogen fælles identitets-karakteristika).

3. Børsens Nyhedsmagasin 8. april 2002, 1. sektion, side 44.



"I vores virksomhed er der heldigvis ingen stress"

Under overfladen er der altid noget, der kan forbedres.
Assessios konsulenter ser på din organisation med friske øjne.

Assessio hjælper med at identificere, forebygge og afhjælpe stressrelaterede faktorer i virksomheden. Vi arbejder langsigtet med konkrete målsætninger og handlingsplaner. Lad os hjælpe dig med at skabe en friskere og mere livskraftig organisation – det vil kunne mærkes på både slutresultatet og medarbejderne!

Assessio er et af de førende konsulentfirmaer i Norden inden for personale og erhvervspsykologi. Vores styrker og kompetencer ligger inden for områderne teambuilding, udvælgelse og rekruttering, stress og udbrændthed, karriereplanlægning samt coaching/lederskab. Besøg os venligst på www.assessio.dk, hvis du ønsker flere oplysninger.


Assessio
Et mere sikkert valg

Tabel 1: Den samlede procentvise diversitet i gruppen af Top 30-virksomheders topledelse (i alt 214 personer)

| Uddannelsesmæssig baggrund | | | | | | Køn | | Alder | | | Nationalitet | |
|----------------------------|--------|--------|--------|-------|---------|--------|--------|------------------------|-----------------------|---------|--------------|-----------|
| Hum. | Samf. | Merc. | Tek. | Nat. | Uoplyst | Mand | Kvinde | 45 eller der- under | 46 eller der- over | Uoplyst | Dansk | Udlænding |
| 1,9 % | 17,7 % | 51,2 % | 18,9 % | 3,7 % | 6,5 % | 92,1 % | 7,9 % | 26,5 % | 72,1 % | 1,4 % | 90,9 % | 9,1 % |

Når man møder en person, som ens scanner definerer som »outsider«, vil man have en tendens til at fokusere på de (negative) ting, der gør personen anderledes. Det foregår som regel ved, at man trækker på ubevidste fordomme om de identitetsgrupper, som man vurderer, personen tilhører.

Disse mekanismer styres fra reptilhjernen og er derfor instinktive og noget, vi oplever, hver gang vi står over for personer, vi ikke kender.

Kunsten er derfor at undgå at lade sig styre af reptilhjernens mere primitive instinkter og vænne sig til konsekvent at udfordre disse mekanismer. Det er jo bl.a. derfor, den menneskelige hjerne er blevet udstyret med neocortex, der har givet os intellektet.

Når disse menneskelige mekanismer overføres til en organisatorisk kontekst, ser vi den samme homogeniseringstendens, som glimrende illustreres af Schneiders (1987) model for tiltrækning, udvælgelse og fastholdelse (den såkaldte ASA-model, hvor ASA står for Attraction, Selection og Attrition).

ASA-modellen beskriver, hvordan bestemte identitetsgrupper ofte bliver dominerende i en organisation, hvilket kan resultere i, at organisationen over tid vil udvikle en tendens til at tiltrække, udvælge og fastholde bestemte identitetsgrupper i medarbejderstaben (Schneider, 1987).

En yderligere konsekvens af dette ses også ved, 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 (ofte endda i stedet for dem, der reelt ville være bedst for organisationen). De, der forfremmes til ledere, vil ofte blive forfremmet, fordi de passer godt ind i den eksisterende ledergruppe. Derfor vil de fleste ledergrupper over tid opleve, at de bliver mere og mere homogene – især hvis man ikke er opmærksom på denne tendens og dens implikationer.

I det følgende skal vi se, hvordan det mon står til med diversiteten i toppen af dansk erhvervsliv.

Diversitet i toppen af dansk erhvervsliv

Vi har kigget på sammensætningen af Top Management Teamet (TMT) i Danmarks 30 største virksomheder, en gruppe, der tilsammen udgør 214 topledere (se boks for beskrivelse af selve undersøgelsen).

I undersøgelsen måler vi fire faktorer, der naturligvis ikke kan stå alene i en vurdering af en ledergruppes diversitet/homogenitet, men som ikke desto mindre tegner et billede, man må forholde sig til.

De fire diversitetsparametre dækker over uddannelse, køn, alder og nationalitet – dvs. de ifølge Loden (1995) primære identitetsgrupper.

Kigger man på gruppen som helhed, ser billedet ud som i tabel 1 herover, hvor det fremgår, hvordan de 214 topledere fordeler sig på henholdsvis uddannelsesmæssig baggrund, køn, alder og nationalitet. Kategorierne vil blive diskuteret hver for sig efterfølgende. Dette blot til et første overblik.

Som det fremgår af tabel 1, tegner der sig et relativt tydeligt billede af, hvordan Top Management Teamet (TMT) typisk ser ud i den øverste del af dansk erhvervsliv:

TMT består af seks-syv personer, hvoraf ca. halvdelen er uddannet på Handelshøjskolen i Århus eller København, der vil sikkert være en jurist i gruppen og givetvis også en ingeniør. De vil sandsynligvis alle være danskfødte mænd, og gennemsnitsalderen i gruppen vil være ca. midt i halvtredserne.

Sådan ser det typiske Top Management Team ud i Danmark anno 2005. Selv om det naturligvis er et interessant billede at dvæle ved, bliver det hurtigt meget mere interessant, når man graver ned i hver især af de fire »målepunkter«, som jeg vil gøre i det følgende.

International diversitet i toppen

Et af de umiddelbart mest iøjnefaldende tal i tabel 1 er den relativt begrænsede tilstedeværelse af internationale profiler i toppen af dansk erhvervsliv – især fordi stort set alle disse virksomheder nødvendigvis henter størstedelen af deres omsætning i det internationale marked.

De blot 9,1 % af det samlede antal topledere med en international profil dækker over i alt 19 personer, der fordeler sig blandt blot ni TMT.

Dette betyder jo samtidig, at hele 2/3 af virksomhederne på Top 30 ikke har nogle internationale profiler i topledelsen.

Det hører dog med til billedet, at der er ganske mange blandt de 185 danske topledere, som har endda mange års international erfaring bag sig. Men

Tabel 2: Fordelingen af de blot 19 internationale toplederprofiler blandt Danmarks største virksomheder (tallet i parentes illustrerer den størrelsesmæssige placering på Top 30

| | Sverige | Norge | Finland | Tyskland | Østrig | UK | USA | I alt |
|------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| Borealis (13) | x | x | | | x | xxx | | 6 |
| SAS Group (25) | xx | xx | | | | | | 4 |
| Danske Trælast (22) | x | x | x | | | | | 3 |
| Danske Bank (29) | x | x | | | | | | 2 |
| Arla (5) | x | | | | | | | 1 |
| Carlsberg (8) | x | | | | | | | 1 |
| Group 4 Falck (9) | | | | | | | x | 1 |
| Danisco (19) | | | | | | | x | 1 |
| O.W. Bunker (29) | | | | x | | | | 1 |
| Fordeling i alt | 7 | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 19 |

selv flere års udstationering i andre lande vil næppe give samme »international state of mind« i en ledergruppe som tilstedeværelsen af en eller flere internationale profiler.

Et kig på, hvordan disse internationale topledere fordeler sig på henholdsvis virksomheder og oprindelseslande, giver tillige et ganske interessant billede:

Det er nemlig ganske interessant at bemærke, hvilke virksomheder der topper listen mht. internationalisering af topledergruppen.

Borealis ligger klart i top. Samtlige ledere er internationale. Ganske interessant, hvordan denne norsk-, østrigsk- og saudi-arabiskejede plastråvareproducent med internationalt hovedsæde i Lyngby skiller sig markant ud fra de øvrige virksomheder på Top 30 ved sin meget internationalt sammensatte ledergruppe.

Når SAS Group kommer lige efter med fire ikke-danske profiler i TMT, er det nok mere et ønske om repræsentativitet blandt de tre nationale ejere end noget andet. Den skandinaviske tilstedeværelse er i øvrigt ganske påfaldende med ikke mindre end 12 af de 19 internationale profiler fra Skandinavien.

Men hvorfor skal man have et internationalt sammensat Top Management Team?

Det skal man, fordi et TMT med stærke internationale profiler og erfaringer ifølge bl.a. Reuber & Fischer (1997) har større tendens til at etablere internationale partnerskaber end et mere monokulturelt sammensat TMT. Det er vigtigt i en tid, hvor det bliver stadig vigtigere at alliere sig med internationale samarbejdspartnere for at klare sig på det globale marked

Et TMT, der domineres af en enkelt nations *mindset* frem for flere, vil have en udfordring i forhold til andre multinationale virksomheder, der formår at gøre brug af den viden, der ligger forankret i flere af

de lande og kulturer, hvori virksomheden driver sin forretning. Kulturel forskellighed i en ledergruppe giver ikke mindst flere forskellige perspektiver og verdensbilleder at trække på (Cox, 1993; Larkey, 1996).

En yderligere potentiel problemstilling, man kan komme ud for med et udelukkende nationalt sammensat TMT, er manglede adgang til de vigtige netværk internationalt. Man risikerer at lukke sig omkring sig selv i mere nationale netværk.

Afslutningsvis må denne manglende internationalisering af de danske TMT føre til, at man må spørge sig selv, hvorvidt der udelukkende spejdes efter danske profiler, når der skal besættes toplederposter i Danmark?

Kønsdiversitet i toppen

Et andet tal, der falder i øjnene i tabel 1, er den ret begrænsede tilstedeværelse af kvindelige topledere. 7,9 % begrænser det sig til.

Blandt de 214 topledere, der indgår i undersøgelsen, er blot 16 kvinder.

Kvinderne fordeler sig på otte af de 30 virksomheder, hvorved hele 22 virksomheder har ledergrupper, der udelukkende består af mænd.

Samtidig er det dog interessant at bemærke, at procentsatsen af kvinder i de 30 største danske virksomheder ligger pænt over gennemsnittet for virksomheder med mere end 1.000 ansatte, hvor kvindelige topledere kun udgør 4 %⁴. Dette tal er jo ganske interessant, eftersom det ganske klart viser, at de største virksomheder har dobbelt så mange kvinde-

4. Kilde: Danmarks Statistik 01.01.2002 hentet fra Ligestillingsministeriets hjemmeside: www.lige.dk

Metode for undersøgelsen

De 30 største danske virksomheder er udvalgt med udgangspunkt i Børsens Top 1.000 over Danmarks største virksomheder, der er beregnet efter de trykte årsregnskaber og udvalgte regnskabsmeddelelser tilgængelige pr. 1. august 2004 (se www.borsen.dk).

Herefter har vi identificeret medlemmerne af de pågældende virksomheders Top Management Team, dels via Greens onlinedatabase, dels via virksomhedernes egne hjemmesider, hvor vi således har identificeret de pågældende lederes alder, uddannelsesmæssige baggrund, nationalitet og køn og efterfølgende inddelt dem i kategorier.

I de sammenhænge, hvor vi ikke har været i stand til at finde de pågældende data i hverken Greens eller på virksomhedens hjemmeside (hvilket var i ca. 70 % af tilfældene), har vi henvendt os til de enkelte virksomheder og udbedt os de nødvendige data for den eller de pågældende ledere. Alle data er indsamlet i perioden januar-marts 2005.

lige topledere end virksomhederne længere nede på listen.

De 16 kvindelige topledere fordeler sig, som det fremgår af tabel 3 herunder, mellem otte af de 30 virksomheder. TDC skiller sig klart ud ved at have intet mindre end $\frac{1}{3}$ af det samlede antal kvindelige topchefer i Top 30. En udvikling, der skyldes en særdeles målrettet og proaktiv indsats i TDC for at få flere kvinder ind på de strategiske topposter (Flensted-Jensen, 2003).

Ifølge en undersøgelse fra marts i år, udarbejdet på foranledning af ligestillingsminister Eva Kjer Hansen, kan det godt betale sig at have kvinder med i topledelsen.

Danske virksomheder med kvindelige topledere klarer sig ifølge undersøgelsen nemlig bedre på bundlinjen end dem, der kun har mænd i toppen.

Ifølge undersøgelsen har en dansk virksomhed med en kvinde som administrerende direktør i gennemsnit en bruttoavance, der er 4 % højere end bruttoavancen i en virksomhed ledet af en mand

(38 % versus 34 %). Bruttoavancen i en virksomhed med kvinder i topledelsen, som det er tilfældet i de otte virksomheder i tabel 3, ligger derimod generelt 7 %-point over bruttoavancen hos en konkurrent uden kvindeligt islæt.

Samme positive tendens ses også i resultatet efter skat i forhold til egenkapitalen, når der er kvindelige ledere i toppen (Kossowska, Smith, Smith & Verner, 2005).

Aldersdiversitet i toppen

Som det fremgår af tabel 1, er ca. en fjerdedel af de 214 topledere under 45 år, hvor de sidste $\frac{3}{4}$ af gruppen altså er fyldt 46. Det er kun yderst sjældent, at man finder topledere, der er yngre end 35 (rent faktisk findes der kun to topledere under 35 – som i øvrigt begge sidder i TDC), ligesom det er sjældent at finde topledere over 60. Dem er der blot fem af i Top 30. Den store gruppe af topledere – ca. halvdelen – befinder sig således i aldersgruppen 46-55, med den sidste fjerdedel (28,5 %), som er 55 eller derover.

At et TMT har denne aldersfordeling, er nok ikke overraskende, men det bør dog påpeges, at man ifølge Child (1974) på det nærmeste kan sætte lighedstegn mellem ledelsesmæssig ungdom og vækst. Det skyldes bl.a., at ældre ledere kan have sværere ved at opfange og registrere nye ideer og tilegne sig ny adfærd (Chown, 1960).

En række forskellige studier viser desuden, at ens alder i afgørende grad vil påvirke ens værdisæt og måde at anskue forskellige problemstillinger på. At vokse op i forskellige tidsperioder indebærer, at man har undergået vidt forskellige sociale sammenhænge og samfundsmæssige hændelser (Elder, 1975; Elsass & Graves, 1997; Hambrick & Mason, 1984; Pfeffer, 1983). En bredere aldersmæssig sammensætning i et TMT vil derfor ud fra disse studier resultere i flere forskellige tilgange og perspektiver i gruppen.

Uddannelsesmæssig diversitet i toppen

Uddannelsesmæssig baggrund siger umiddelbart noget om en persons viden og kompetencer. Det siger sig selv, at det har stor betydning for ens måde at agere og interagere med andre på, om man er uddannet historiker, eller man er uddannet ingeniør med speciale i organisk kemi. Betydningen af den uddannelsesmæssige baggrund vil naturligvis aftage over tid i takt med tilegnelsen af nye erfaringer og nye kompetencer. Denne udvikling til trods vil den uddannelsesmæssige baggrund under alle omstændigheder være en vigtig indikator for en persons værdier, kognitive præferencer osv. (Hambric & Donald, 1984).

Tabel 3: Kvinder i TMT i Top 30-virksomheder – blot 16 af de 214 topledere er kvinder, hvilket svarer til 7,9 %

| | Antal kvinder | TMT-størrelse | I procent af TMT |
|---------------------------|---------------|---------------|------------------|
| TDC (2) | 5 | 15 | 33 % |
| Skandinavisk Holding (15) | 3 | 8 | 37,5 % |
| Dagrofa (17) | 2 | 4 | 50 % |
| PFA Holding (27) | 1 | 3 | 33 % |
| J. Lauritzen (30) | 1 | 5 | 20 % |
| FLS Industries (21) | 1 | 5 | 20 % |
| SAS Group (25) | 1 | 6 | 17 % |
| Novo Nordisk (14) | 1 | 6 | 17 % |
| Nykredit Holding (10) | 1 | 12 | 8 % |

Som det fremgår af tabel 1, så har lidt over halvdelen af landets topledere en uddannelsesmæssig baggrund inden for de merkantile fag og har typisk en cand.merc., MBA eller lignende.

Det mest overraskende i disse tal er dels den store dominans af de merkantile uddannelser, dels at der er så få topledere, der har en naturvidenskabelig baggrund. Det drejer sig således blot om syv personer, hvoraf de tre sidder i én og samme ledergruppe (Borealis).

Antallet af humanister i topledelsen er det laveste med blot 1,9 % svarende til blot fire personer ud af de 214. Sætter man det tal op imod det faktum, at ca. 54 % af samtlige færdiguddannede humanister nu ansættes i det private erhvervsliv (Berlingske Tidende, 14. april 2004), kan den lave procentsats give anledning til en vis undren.

Enkelte virksomheder i Top 30 skiller sig ud fra de øvrige ved at have TMT, hvor folk har identiske uddannelsesmæssige baggrunde. Dette gælder bl.a. A.P. Møller, hvor alle fem topledere har merkantile uddannelser, og Danfoss, hvor alle fire topledere er ingeniøruddannede, og sluttelig DONG, hvor alle fire topledere har samfundsvidenskabelige uddannelser bag sig (tre cand.scient.pol.er og en cand.polit.).

Innovation og diversitet i TMT

Denne artikel blev indledt med en ganske kort gennemgang af, hvorfor diversitet synes at blive mere og mere vigtig at forholde sig til i større multinationale virksomheder, og en beskrivelse af betydningen af diversitet i forhold til innovation.

I anden del af artiklen har vi nu set, hvordan det så står til med diversiteten i toppen af dansk erhvervsliv, og vi kan vist godt på den baggrund allerede nu konstatere, at der for nuværende er mere homogenitet end diversitet blandt topledere i Danmarks 30 største virksomheder.

Vi har imidlertid fortsat til gode, i den sidste tredjedel af artiklen, at diskutere og sammenholde situationen i Top 30 med det, vi ved fra forskellige undersøgelser omkring TMT-diversitet i andre lande.

Nyere forskning fra University of Michigan (Hong & Page, 2004) viser fx, at diversitet faktisk er

vigtigere end faglighed, når det handler om problemløsning og om at træffe vigtige beslutninger.

I det omfattende studium fra Michigan bad man 50 større grupper om at udfylde en matematisk IQ-test, der viste, hvor gode de hver især var til at håndtere komplekse matematiske problemstillinger. Ved hjælp af en matematisk kalkule blev hver af de 50 større grupper efterfølgende inddelt i to mindre grupper, hvor den ene gruppe var tilfældigt sammensat af folk, der havde klaret sig dårligt, godt og rigtig godt i den indledende test. Den anden gruppe bestod udelukkende af personer, der havde den højeste score i den indledende test. Herefter blev de to grupper sat til at dyste mod hinanden om at løse samme slags komplicerede matematiske problemstillinger – denne gang i grupper.

Det interessante i studiet var, at i hvert eneste forsøg (og de udførte jo som tidligere nævnt intet mindre end 50 forsøg) klarede den tilfældigt sammensatte gruppe (største videndiversitet) sig bedst. Bedre end gruppen af top-performere.

Forklaringen er – ifølge Hong & Page (2004) – at når én af personerne i forsøget løber tør for ideer om, hvordan man kan komme videre, så vil der i gruppen karakteriseret ved diversitet (i fagligt niveau) som regel altid være en anden, der har en anden metode. De bedste har ofte kun én løsning, den løsning, der virker, fordi de ofte performer efter benchmarks.

TMT karakteriseret ved en høj grad af diversitet råder altså ofte over en bredere palet 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).

Amerikansk forskning viser desuden, at virksomheder med TMT karakteriseret ved diversitet ofte vil have mere fokus på og bedre resultater med innovation end mere homogene ledergrupper (Finkelstein & Hambrick, 1990; Bantel & Jackson, 1989).

I forskning foretaget af Hambrick et al. (1996) fandt man desuden ud af, at der var en vigtig kobling mellem TMT-diversitet og virksomhedens vækst i form af både markedsandele og profit. Dette skyldes ifølge Hambrick og hans kolleger (1996:665), at et TMT karakteriseret ved diversitet har en større bredde i adfærsrepertoiret og dermed er i stand til at: »*conceive and launch actions on many fronts*«.

I en analyse af Top Management Team foretaget af Keck (1997) fandt man fx ud af, at et TMT karakteriseret ved diversitet er bedre til at håndtere kompleksitet end et mere homogent TMT. Det vil samtidig klare sig bedre i de mere turbulente og komplekse markeder.

Innoversity Network

Et netværk for alle, der interesserer sig for sammenhængen mellem innovation og diversitet (også kaldet innoversitet). Netværket blev stiftet i år 2000 af Susanne Justesen og tæller nu omkring 400 medlemmer fra hele verden. Det er gratis at melde sig ind i netværket, og på netværkets hjemmeside finder du en række artikler, bøger og henvisninger til begivenheder, der sætter fokus på forskellige aspekter af denne kobling mellem innovation og diversitet. Du finder Innoversity Network på www.innoversity.org

Det mere homogene TMT vil derimod, ifølge Keck (1997), klare sig bedre i de mere stabile omgivelser, hvor økonomisk succes opnås gennem en tilpasning af topledelsen til det miljø, man befinder sig i.

Dette er også i overensstemmelse med Weicks contingency-teori (Weick, 1979, 1995) og Ashbys lov om requisite variety (1952), der beskriver, hvordan en organisation i et komplekst og turbulent marked må sørge for at matche den eksterne variation med intern variation – dvs. diversitet – for at være i stand til at håndtere denne kompleksitet.

Ifølge Janis (1972) fører homogenitet i topledelsen desuden til ringere beslutninger, fordi homogenitet ofte fører til gruppetænkning. Ifølge Filley, House, and Kerr (1976) håndteres mere rutineprægede driftsbeslutninger og problemløsningsopgaver tillige bedst i mere homogent sammensatte Top Management Team.

Mere komplekse og usikre problemstillinger, som de typisk opleves i de mere turbulente og komplekse brancher, håndteres langt bedre i et TMT karakteriseret ved diversitet. Her er større bredde og variation i gruppens holdninger, perspektiver og erfaringer, hvorved der bliver flere alternative løsningsmuligheder at vælge imellem, når de endelige beslutninger skal kvalificeres og træffes.

A.P. Møller – Mærsk og Danfoss

Ved et kig tilbage på toppen af dansk erhvervsliv er det derfor også naturligt at konstatere, at nogle virksomheder har et udpræget homogent TMT, mens andre har mere diversitet at trække på. I forhold til homogenitet er der især to virksomheder, der skiller sig tydeligt ud fra de øvrige med deres ganske udtalte homogenitet i toppen, nemlig A.P. Møller – Mærsk og Danfoss, som det fremgår herunder i tabel 4.

Det interessante at konstatere i denne sammenhæng er, hvordan denne homogenitet synes at influere på den måde, der drives forretning på i de to virksomheder. Men lad os indledningsvis sammenfatte nogle af de vigtigste risici, der løbes, når man vælger at have så homogen et Top Management Team som disse to virksomheder:

- Gruppetænkning, dvs. lidt for stor enighed i gruppen, hvor man ikke føler det store behov for at udfordre hinanden (ingen kreativ destruktions)
- Svært ved fornyelse, fordi man over tid har udviklet en stærk kultur for »sådan gør vi her« og dermed har skabt et såkaldt Cultural lock-in, hvor man er fastlåst i eksisterende handlingsmønstre
- Kender hinanden lidt for godt, hvorved meget forbliver usagt og dermed udebateteret
- Man undlader at udfordre det eksisterende
- Diversitet vil ofte resultere i mere udadvendthed i et TMT. Homogenitet giver i højere grad indadvendthed i et TMT og dermed også en organisation, hvor man vil have en tendens til primært at trække på egne kompetencer. Et TMT med høj grad af diversitet vil have større tilbøjelighed til at opsøge andre og nye kompetencer eksternt (Katz & Lazer, 2001; Hansen, 2001).

Kan man genkende nogle af disse tendenser, når vi kigger på henholdsvis A.P. Møller – Mærsk og Danfoss? Hvordan griber de hver især denne homogenitet og de dermed følgende risici an?

Den relativt introverte attitude i forhold til omverdenen, der er kendetegnet for det homogene TMT, kan man genkende hos A.P. Møller – Mærsk. Billedet bliver straks en smule mere nuanceret, når man vender blikket mod Danfoss, hvor homogeniteten jo er lige så udpræget som hos A.P. Møller – Mærsk. Hos Danfoss er der tale om et Top Management Team med en Jørgen Mads Clausen i spidsen, der jo netop er kendt for sit engagement i et væld af forskellige eksterne aktiviteter og gennem sin adfærd således aktivt kompenserer for den manglende diversitet internt i Top Management Teamet.

Det går jo meget godt, ikke?

Lad mig indlede konklusionen her med at understrege, at jeg med denne artikel ikke ønsker at gøre diversitet til svaret på, hvordan vi sikrer innovation og nytænkning i dansk erhvervsliv, ligesom jeg er pinligt opmærksom på, at der sagtens kan gemme sig

Tabel 4: Homogeniteten i Top Management Teamet hos A.P. Møller og hos Danfoss

| | Uddannelsesmæssig baggrund | | | | | Køn | | Alder | | Nationalitet | |
|----------------------------|----------------------------|-------|-------|------|------|-------|--------|-------------------|------------------|--------------|-----------|
| | Hum. | Samf. | Merc. | Tek. | Nat. | Mand | Kvinde | 45 eller derunder | 46 eller derover | Dansk | Udlænding |
| A.P. Møller – Mærsk | – | – | 100 % | – | – | 100 % | – | | 100 % | 100 % | – |
| Danfoss | – | – | 100 % | – | – | 100 % | – | – | 100 % | 100 % | – |

Forskningsprojektet »Innovating with diversity«

Dette forskningsprojekt, der udføres af erhvervsforsker Susanne Justesen på Copenhagen Business School, har til formål at undersøge, hvornår og hvordan diversitet (forskellighed blandt innovationsprocessens aktører) kan omsættes til innovation og hvornår ikke.

For at få så megen diversitet i spil som overhovedet muligt studeres i projektet intet mindre end syv forskellige måder at bedrive innovation på, hvilket giver et ganske unikt indblik i diversitetens rolle og betydning, når man befinder sig i grænselandet mellem forskellige discipliner, kulturer og demografier. Dette gøres ved på nærmeste hold at følge udviklingen af:

- nye mejeriprodukter hos ARLA Foods
- nye tv-programmer hos DR Dokumentar
- nye finansielle serviceydelser hos Jyske Bank
- nyt legetøj hos LEGO Company
- nye dermatologiske produkter hos LEO Pharma
- nye enzymer hos Novozymes
- nye farmaceutiske produkter hos Nycomed.

en massiv diversitet bag selv de mest homogeniserende tal.

Disse forbehold til trods mener jeg alligevel, at tallene illustrerer en virkelighed, som vi bør forholde os til – også selvom det jo egentlig går ganske godt i Danmark.

Med undersøgelsen vil jeg imidlertid gerne opfordre til en opmærksomhed omkring tendensen til homogenisering i Danmark anno 2005. Især når det gælder ledergrupper og bestyrelseslokaler, men absolut også andre steder i samfundet, hvor vi ser lignende homogeniseringstendenser.

Kig på folkeskolen, på de danske medier og på de politiske partier, hver især vigtige dele af samfundet, som alle forventes at spille en vigtig rolle i forhold til udformningen af det fremtidige videnssamfund i Danmark. Alle synes de ramt af homogenisering. Journalister bygger videre på historier fra konkurrerende medier og bruger de samme kilder igen og igen i stedet for at udfordre hinandens historier. De politiske partier kæmper om at komme til at ligne hinanden mest muligt i stedet for at bruge kræfter på

at udfordre hinandens fremtidsvisioner. Sådan kunne jeg blive ved.

Den vigtigste pointe i artiklen må imidlertid være at opfordre til en højere grad af opmærksomhed omkring homogenitet/diversitet-problematikken og at tænke diversitet ind i organisationen, om ikke andet så som en *forsikring* imod den gruppetænkning, der meget vel kan opstå i den homogene ledergruppe.

Diversitet er et særdeles vigtigt aktiv for en ledergruppe og en organisation, der navigerer i ukendt vand efter nye veje, nye produkter, nye kunder etc. I sådanne situationer og sammenhænge er der brug for så nuanceret et »kort over virkeligheden« som overhovedet muligt. Et kort, der kan skabe bedre forudsætninger for de vigtige beslutninger om, hvilken kurs man vil tage.

Hvis alle i Top Management Teamet har samme alder, samme køn, samme nationalitet og samme uddannelsesmæssige baggrund, kan der være fare for, at kortet, der navigeres efter, rummer så få nuancer, at man end ikke opdager, at man faktisk følger nøjagtig samme rute, som man plejer. **EI**

Referencer

- Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Basu, S. (1999). *Comprehending the Psychology of Inter-group Relations: Prospects for the Reduction for Prejudice*. Massachusetts Institute of Technology (www.mit.edu/sanjayb/www/prejudice.html).
- 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.
- Elsass, P.M. & Graves, L.M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experiences of women and people of color. *Academy of Management Review*, 22: 946-973.
- Finkelstein, S. & Hambrick, D.C. (1990). Top-Management-Team Tenure and Organizational Outcomes: The Moderating Role of Managerial Discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Hambrick, D.C. & Mason, Phyllis A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top managers. *The Academy of Management Review*, Vol. 9, No. 2: pp. 193-206.
- Hambrick, D.C. & Finkelstein, S. (1987). Managerial discretion: A bridge between polar views on organizations. Pp. 369-406 in B.M. Staw & L.L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior*, Vol. 9. Greenwich, CT: JAI Press.
- Keck, S.L. (1997). Top Management Team Structure: Differential Effects by Environmental Context. *Organization Science*, Vol. 8, No. 2, pp. 143-256.
- Reuber, A.R. & E. Fisher (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviour of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28: 807-825.
- Schneider, S.C. (1987). Information overload: Causes and Consequences. *Human Systems Management*, 7, pp. 143-153.

Konferencen »Innovating with diversity«

I forbindelse med forskningsprojektet afholder Susanne Justesen i samarbejde med Bettina von Stamm fra Innovation Leadership Forum i London en konference omkring netop koblingen mellem innovation og diversitet.

Ledelse i Dag og Dagbladet Børsen er mediepartnere på konferencen, der har en international målgruppe og allerede nu har deltagere fra ARLA Foods, BASF, Danish Broadcasting Corporation (DR), Jyske Bank, LEGO Company, LEO Pharma, Marks & Spencer, Nestle, Novozymes, Nycomed, Ordinance Survey, Reckitt Benckiser and Unilever.

Hvis du arbejder med innovation og godt kunne tænke dig at vide mere om, hvordan du kan gøre brug af diversitet i den forbindelse, så kan du læse mere om denne konference på www.innovatingwithdiversity.com

Konferencen foregår på Basecamp i København den 6. juni 2005.