



Organisatorisk diversitet som drivkraft for innovation

Af Susanne Justesen, erhvervsforsker, CVL, Copenhagen Business School

Det går stærkt i disse år, rigtig stærkt – og hvis man vil være med i forreste række, dér hvor tingene virkelig sker, så er innovation og nytænkning ikke længere en mulighed blot en mulighed de privilegerede få kaster sig over, det er et krav og en forudsætning for overhovedet at være med i et marked der til stadighed bliver mere og mere globalt!

Ifølge FN findes der nu intet mindre end 63.000 multinationale virksomheder på verdensplan, for blot et årti siden, eller mere præcist i 1995 – dengang hed tallet 40.000, og går vi helt tilbage til 1969, så fandtes der blot 7000 multinationale virksomheder på verdensplan¹. For at sætte danske virksomheder ind i dette billede, i et størrelsesmæssigt forhold, så repræsenterer den samlede omsætning Danmarks 30 største virksomheder en værdi på godt og vel 160 mia. US\$ (ca. 900 mia. kr.). Dette svarer blot til ca. 65 % af omsætningen i en af verdens største selskaber Walmart, der har en omsætning på 244,5 mia. US\$².

Disse tal siger i sig selv måske ikke så meget andet end at hvis danske virksomheder overhovedet skal kunne klare sig på dette globale gedemarked, så stiller det uhyggeligt store krav til både innovationskompetencer og omstillingsevner. Så selvom vi trods alt har enkelte danske spillere der klarer sig godt på verdensmarkedet, så er der stadig tale om relativt små spillere på det store verdensmarked, hvilket stiller store krav til en forbedret udnyttelse af den enkelte virksomheds fulde potentiale – hvor denne artikel sætter fokus på to af vigtigste, nemlig *innovation* og *diversitet*.

¹ United Nations Conference on Trade and Development 2002

² Disse tal er omsætningstal fra 2003, hentet fra Børsens Top1000 for de danske virksomheders vedkommende, og fra Walmart 2004 Annual Report

Innovation fordi vi i Danmark ikke kan slippe afsted med fortsat at konkurrere på pris, og derfor må konkurrere på ny viden og på innovation. Det handler med andre ord om at kunne udvikle nye, bedre og anderledes produkter og serviceydelser i et stadigt voksende tempo, for at kunne følge med de store spillere på markedet.

Diversitet, fordi vi i Danmark desværre har en stærk tendens til og ikke mindst tradition for homogenitet – dvs. at vi ansætter andre der minder om os selv, vi netværker med andre der minder om os selv, og vi samarbejder med andre der minder om os selv. Denne tendens er ikke noget problem hvis vi gerne vil fortsætte med at gøre som vi altid har gjort, for det er fantastisk effektivt. Hvis vi derimod gerne vil innovation og nytænkning, så har vi brug for diversitet, vi har brug for anden viden, andre perspektiver og andre måder at forholde sig til at løse problemer på. Det er således min store bekymring at med mindre vi fi Danmark får gjort op med disse stærke og i øvrigt voksende tendenser til homogenisering i dansk erhvervsliv, vil det blive ganske vanskeligt at konkurrere med de store spillere på markedet, der netop formår at udnytte denne diversitet og omsætte den til innovationskraft.

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' produktudviklings-afdelinger. Innovation opstår i langt højere grad fra det, som 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 udenfor 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 konsensus-tankegang, 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, for 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 overfor 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 direktioner.

Dette kom bl.a. frem i en analyse jeg sidste år lavede en analyse af sammensætningen af ledergrupperne i Dansk erhvervsliv 100 største virksomheder, der viste sig at være bekymrende homogene, både mht. uddannelsesmæssig baggrund, alder, køn og ikke mindst nationalitet. Jeg undrede mig jo især over hvor ganske få topledere vi har i Danmark der er ikke-danske.³

Denne tendens blev desuden illustreret i en analyse rapporteret af Børsens Nyhedsmagasin i april 2002⁴, 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 godt for diversiteten i topledelse. Men det er desværre ikke kun øverst i organisationen, at vi viger udenom diversiteten. Alt for mange rekrutteringsansvarlige ansætter stadig nye medarbejdere ud fra teten om at 'passe ind', dvs. at man stadig i alt for høj grad ansætter nye medarbejdere i stor 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 nogen, der sætter spørgsmålstegn ved den måde tingene gøres på. Og det er absolut ikke nogen sund tendens.

Det står med andre ord sløvt til med at turde forskellighed i Danmark – hvilket på sigt kan koste os dyrt på innovations-kontoen – alt taler for at vi ganske enkelt er nødt til at blive bedre til at invitere diversitet og nye toner indenfor, især på toplederposterne i dansk erhvervsliv, især hvis det kan styrke innovations-indsatsen.

Men hvad er egentlig diversitet?

Diversitet handler om forskellighed mennesker imellem; og ikke mindst om hvordan man definere sig selv, og således også hvorvidt man vurderer om man kan identificere

³ For en nærmere gennemgang af denne undersøgelse se Ledelse I Dag, Maj 2005.

⁴ Børsens Nyhedsmagasin 8. april 2002, 1. sektion, side 44

sig med andre, og andre opfattes som ens eller anderledes fra én selv, hvilket naturligvis forudsætter at man først har defineret hvad man selv er. Denne opfattelse af begrebet diversitet bygger dels på identitetsteori (Tajfel & Turner, 1986; Brewer, 1996) og 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', homoseksuelle, kvinde, dansker, introvert etc), eller de mere sekundære, som fx ingeniør, gift med to børn, projektleder, Københavner, protestant, øvre middelklasse, aggressiv ledelsesstil etc. (Loden, 1995)

Det der sker nå vi således identificerer os med bestemte grupper og dissocierer os fra andre, udgør 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 identitets-grupper tilfælles), at diversiteten opstår, hvilket jo naturligvis påvirker den måde vi interagerer med andre på. Vi har som mennesker en helt naturlig præference for andre, der minder om os selv, som vi kan identificere os med og som vi opfatter som tilhørende de samme identitetsgrupper som vi selv (Tajfel & Turner, 1986).

Vi er således udstyret med en indre scanner, der i løbet af ganske få sekunder "aflæser", om den person, vi sidder overfor, opfattes som være insider (tilhøre samme identitetsgruppe) eller en outsider (hvor man ikke umiddelbart registrerer nogen fælles identitets-karakteristika. Personer, som ens skanner på denne vis definerer som outsider, vil man ofte have en tendens til at fokusere på de (negative) ting, der gør personen anderledes fra en selv. Dette foregår som regel ved, at man trækker på ubevidste fordomme om de identitetsgrupper, som man i sagens natur kender mindre til.

Vi foretrækker altså (ubevidst) at omgive os med mennesker, der ligner os selv, fordi det bekræfter vores selvfølelse og styrker vores selvopfattelse. Lighed eller opfattelsen af homogenitet bliver nemlig opfattet som et signal om, at fremtidig interaktion parterne imellem vil være uden de konflikter og misforståelser der kan forventes blandt ikke-ligesindede.). En anden teori der støtter denne homogeniseringstendens, 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). Noget som desværre bliver mere og mere udbredt, ikke mindst pga. Den stigende brug af branding-strategier når større virksomheder rekrutterer nye medarbejdere.

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 (ofte endda i stedet for dem der reelt ville være bedst for organisationen). De der forfremmes til ledere, vil ofte blive det fordi de vil passe godt ind i den eksisterende ledergruppe, er vellidte og nyder tillid hos den øverste ledelse. Alt sammen faktorer der er med til i højere grad at fastholde status quo, frem for at udfordre status quo. Og som derfor udgør en stor trussel for enhver form for innovativ tænkning og ikke mindst begrænser den organisatoriske innovations-kompetence.

Den konkrete sammenhæng mellem innovation og diversitet

Som beskrevet i det overstående synes det ganske logisk at der må være en sammenhæng mellem innovation og diversitet, ikke desto mindre vil jeg i det følgende præsentere fire af de vigtigste aspekter ved diversitet, der i den rette sammenhæng udgør en konkret måde at arbejde med og understøtte innovation i virksomheden på (Justesen, 2001).

Organisatorisk diversitet giver større bredde og variation i den eksterne viden

De fleste virksomheders vigtigste ressource er viden, og ikke bare den viden der forefindes mellem ørene på fastansatte medarbejdere, men i lige så høj grad den viden organisationen har adgang til. Ifølge den seneste innovationsforskning findes de største muligheder for innovation netop i virksomhedens eksterne relationer, dels med kunder og forbrugere (brugerdreven innovation⁵), og dels med andre aktører på markedet (åben innovation⁶).

Vi ved imidlertid fra fænomenet netværks homofili, at vi som mennesker har en tendens til at netværke og dele viden med andre der ligner os selv mest muligt. Ved at fordi vi ofte etablere netværksrelationer med andre der minder meget om os selv, ligesom vi ofte primært opsøger og deler viden med andre der ved det samme som vi

⁵ Se bl.a. Von Hippel (2005) og Ulrick (2005)

⁶ Se bl.a. Chesbrough (2004), Kirschbaum (2005), Laursen & Salter (2006)

selv. Dette betyder at en primært homogen organisation vil opleve at rigtig mange medarbejdere har overlappende netværksrelationer, ganske enkelt kender de samme mennesker, hvorved det samlede organisatoriske netværk helt naturligt er både mindre og mindre varieret end netværket i en organisation præget af organisatorisk diversitet.

Organisatorisk diversitet giver større bredde og variation i den interne viden

Samtidig med at organisatorisk diversitet altså giver adgang til større og bredere variation i viden om markedet, styrker mangfoldighed også evnen til at vurdere hvorvidt denne nye viden der indhentes via forskellige netværk, også er relevant eller interessant for virksomheden. Ved internt at have en række forskellige perspektiver og kompetencer at trække på, styrkes evnen til at evaluere nye ideer, tendenser, teknologier etc. Sandsynligheden for at man har en medarbejder der ligger inde med den fornødne viden højnes med andre ord med en mangfoldighed medarbejderstab, der vil være mere organisatorisk slack.

Grupper karakteriseret ved en høj grad af intern diversitet ofte råder derfor over en bredere palette af kompetencer, evner, viden, erfaring og information, som de kan trække på via deres eksterne relationer.

Mangfoldighed styrker evnen til kreativ destruktion

Dette aspekt af mangfoldighed er et af de vigtigste elementer i innovation og nytænkning, nemlig evnen til og ikke mindst behovet for at destruere noget gammelt for at kunne skabe noget nyt. Ved at sørge for bred mangfoldighed 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.

Mangfoldighed højner niveauet af den overordnede problemløsning

Den sidste styrke ved mangfoldighed i forhold til innovation er på sin vis også den mest banale, og omhandler adgangen til flere forskellige perspektiver i forhold til problemløsning. Enhver problemløsnings-situation rummer to eller 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.

Grupper der er præget af diversitet vil ofte have bedre forudsætninger for at løse problemer og finde på innovative måder at løse problemer på. Dette skyldes bl.a. at enhver problemløsning styrkes af, dels hvis problemet belyses og søges forstået fra flere forskellige *perspektiver*, og dels at en given gruppe, når der er opnået både bredere og dybere en forståelse for selve problemet, også har forskellige også en række forskellige *heuristics*; dvs. værktøjer, metoder og kompetencer at bringe i spil når en given problemstilling skal løses (Hong & Page, 2004; Haslam et. al, 2003; Hansen, 1999, Katz & Lazer, 2001). Diversitet i en grupper øger ganske enkelt mængden af både *perspektiver* og *heuristics* som gruppen kan trække på, hvilket giver bedre beslutninger og ikke mindst en forbedret problemløsning.

Konklusion

Denne artikel har beskrevet fire vigtige grunde til hvorfor danske virksomheder med fordel kan sætte større fokus på diversitet i innovations-indsatsen. Innovation kommer mange forskellige steder fra, og for at have adgang til alle disse forskellige steder er det vigtigt at have medarbejdere der færdes i forskellige kredse, har forskellige baggrunde og interesserer sig for forskellige ting.