

En strategisk tilgang til mangfoldighed

Af Susanne Justesen, INNOVERSITY Copenhagen

Denne artikel sætter fokus på mangfoldighed som strategi, og hvordan man rekrutterer efter mangfoldighed i virksomheden. Artiklen giver et konkret bud på, hvordan man kan arbejde med at forankre denne strategi i hele organisationen på forholdsvis simpel vis - idet fokus er på at stille de rigtige spørgsmål og turde besvare dem. For det er vigtigt at være både ærlig OG strategisk i arbejdet med mangfoldighed, en tilgang desværre alt for få virksomheder har modet til at praktisere.

Der skal være et formål med mangfoldigheden

Hvis man gerne vil mangfoldighed, er det vigtigt, at man også tør stille sig spørgsmålet om hvorfor, og at både ledelse og medarbejdere ser et formål med denne mangfoldighed og opfatter den som et aktiv for virksomheden. Er dette ikke tilfældet, vil det ofte ende med at virksomhedens medarbejdere modarbejder mangfoldighed frem for at værdsætte den.

De fleste virksomheder kender til modstand mod forandring - en modstand man også må forvente at møde, når det drejer sig om mangfoldighed. Denne modvilje mod forandring vil dog være stærkest, hvis man som medarbejder har opfattelsen af at få "proppet mangfoldigheden ned over hovedet" som et dekret fra oven. Hvis man derimod gør sig umage med at præsentere mangfoldighedens konsekvenser for den enkelte (både positive og negative) og derved også giver den enkelte mulighed for at være en aktiv medspiller i arbejdet med mangfoldighed, vil man opleve mindre modvilje og større

samarbejdsvilje blandt medarbejdere. Gør man sig derimod ikke den ulejlighed at diskutere mangfoldigheden åbent og på tværs af virksomheden, vil der ofte være en tendens til, at de berørte medarbejdere fokuserer på ulemper og besvær frem for fordele og styrker.

Proaktiv tilgang til mangfoldighed

I artiklen gennemgås en model for, hvordan man arbejder strategisk med mangfoldighed gennem fem faser. Modellen præsenterer den rendyrkede, proaktive tilgang til at arbejde med mangfoldighed, hvor der er tale om en bevidst strategi for hele organisationen. Det er meget få virksomheder, der har været så bevidste, som denne metode fordrer, i deres arbejde med mangfoldighed, men modellen er nem at tillempes til virksomheder, som: ønsker enten at blive mere strategiske i deres tilgang - eller efterstræber mangfoldighed, men ikke helt ved, hvordan de skal gribe det an.

De præsenterede faser baseres på en case fra virksomheden Philips Design - en international elektronik-virksomhed med en omsætning på mere end 250 mia. på årsbasis, hvor der i selve produktudviklingen er beskæftiget mere end 500 personer, som desuden er fordelt på mere end et dusin forskellige destinationer. Artiklen bygger dels på en case fra Philips Design og dels på erfaringer indhentet gennem en række dybdegående interviews med rekrutteringsansvarlige, jobansøgere og forskellige eksperter inden for feltet, bl.a. Khurshid Sultan, Mercuri Urval (om rekruttering efter mangfoldighed), Iben Jensen, RUC (om interkulturel kommunikation), Gunhild Frandsen (om jobsamtalen med etniske minoriteter). Endelig er der benyttet baggrundsmateriale fra G.P. Zacharys bog: "The Global Me - New Cosmopolitans and the Competitive Edge: Picking Globalism's Winners and Losers" (2000).

	Vigtigste spørgsmål	Redskaber / metoder	Milepæl	Tovholder(e) / Primær forankring
Fase 1 <i>Vision & Mål</i>	Hvor vil vi gerne hen (hvilken mangfoldighed) – og hvorfor (innovation, image, socialt ansvar etc.)?	Seminarer, diskussioner osv. hvor man diskuterer formålet med mangfoldighed på tværs af virksomheden	Når der synes at være bred enighed om, hvorfor mangfoldighed er en god ide netop her hos os	Øverste ledelse
Fase 2 <i>Status quo</i>	Hvor er vi lige nu i forhold til det mål?	Vurdering / måling af eksisterende mangfoldighed og barrierer i denne sammenhæng	Når alle ved, hvad der skal til for at opnå mangfoldighed	Mellemledere og HR
Fase 3 <i>Mangfoldighed som strategi</i>	Hvordan kommer vi derhen? (til mangfoldigheden)	Rekruttering efter mangfoldighed, hvor man arbejder målrettet med at rekruttere bredt	Når vi ved, hvordan mangfoldighed kan være med til at støtte os i mål-opfyldelse	
Fase 4 <i>Mangfoldighed som ressource</i>	Hvordan udnytter vi så mangfoldighed, når vi har den?	Videndeling, diskussionsforum give plads til forskellighed	Når en vigtig del af evnen til at arbejde i grupper og tænke nyt indebærer et naturligt behov for mangfoldighed	Mellemledere og afdelingsledere
Fase 5 <i>Evaluering</i>	Hvordan bliver vi bedre til at arbejde?	Spørgeskemaundersøgelser, interview, seminarer	Når vi ved hvad der skal til for at blive bedre, og GØR det	Øverste ledelse, HR, mellemledere, afdelingsledere

Fase 1: Vision og mål - hvor vil vi gerne hen og hvorfor?

For at skabe de bedste rammer for opnåelse af mangfoldighed er det vigtigt, at man gør sig klart, hvorfor man gerne vil have denne mangfoldighed. Dvs. at det ikke er nok blot at definere mangfoldighed som et mål, man ønsker at arbejde sig hen imod, man er også nødt til at forholde sig til den vision der ligger bag. Ønsker man fx mangfoldighed, fordi

man gerne vil sende et bestemt signal til omverdenen, eller fordi man mener, at en mangfoldig virksomhed er bedre til at servicere kunderne? Hvilken vision ligger til grund for målet om at arbejde hen imod mangfoldighed?

Umiddelbart kan disse spørgsmål synes overflødige, eftersom mangfoldighed ofte finder vej ind i organisationen, uden at der nødvendigvis er truffet store visionære beslutninger omkring det. Fx ved at virksomheden registrerer en forandring i jobsøgernes profiler. Men det er ikke nok blot at have et mål om eksempelvis repræsentativitet i forhold til den almindelige befolkning, hvis man ikke har klarlagt visionen bag denne målsætning. En af grundene, til at det stort set altid vil være en god idé at tage diskussionen om mangfoldighed op til debat i virksomheden, er, at det er vigtigt, at man er enige om, HVORFOR man som virksomhed ønsker denne mangfoldighed, så de forskellige tiltag i virksomheden bliver målrettede hen imod et fælles mål med udgangspunkt i den fælles vision.

Undlader man som organisation at forholde sig til disse spørgsmål, defineres (for)målet med mangfoldighed istedet af den enkelte medarbejder/leder, hvilket vil skabe forvirring og uklarhed om mangfoldighed. Det er fx af afgørende betydning, om den rekrutteringsansvarlige rekrutterer efter mangfoldighed, fordi det ser pænt ud i statistikken (så vil han/hun fortsat gå efter dem, der ligner "os" mest muligt), eller fordi man efterspørger flere nye perspektiver, kompetencer og baggrunde hos jobkandidaterne til at hjælpe med at udfordre den måde, virksomheden almindeligvis agerer.

Virksomhedens initiativer og arbejde med mangfoldighed bør derfor ikke blot ligge i et hjørne af organisationen, men derimod baseres på et sæt af fælles beslutninger, som er synligt til stede på alle niveauer i organisationen. Disse valg og beslutninger bør i videst muligt omfang træffes i tæt samarbejde mellem ledelse og medarbejdere på alle niveauer i virksomheden i en proces, som tilstræber at finde frem til de svar, der passer bedst til den pågældende virksomhed. Ved på denne måde at arbejde værdibaseret med mangfoldighed sikrer man sig, at der støttes op omkring de enkelte beslutninger på samtlige niveauer i organisationen.

Det handler med andre ord om, at både ledelse og medarbejdere forholder sig til og træffer beslutninger om følgende:

- a) Hvorfor vil vi gerne have mangfoldighed her hos os?
- b) Hvilken mangfoldighed vil vi gerne have?

c) Hvad skal vi bruge denne mangfoldighed til - hvordan har vi tænkt os at bruge den?

a) Hvorfor vil vi gerne have mangfoldighed her hos os?

Som eksempel svarer ledelsen i en stor elektronikvirksomhed, at den er af den opfattelse, at en større mangfoldighed vil styrke konkurrenceevnen. Det er deres vurdering, at den nuværende medarbejderstab er alt for homogen, og man træffer derfor en beslutning om, at man gerne vil have større mangfoldighed med det formål at styrke innovation og kreativitet i produktudviklingen og dermed virksomhedens overlevelse. Man lægger vægt på, at det ikke længere tolereres at ansætte folk i eget spejlbillede.

b) Hvilken mangfoldighed vil vi gerne have?

Arbejdet med selve forankringen af mangfoldighed som strategi kan først indledes i resten af organisationen, når ledelsen tydeligt har lagt vægt på betydningen af mangfoldighed. Samtidig har ledelsen konstateret, at mangfoldighed som strategi er og bliver en særdeles vigtig ændring i organisationen i forhold til, hvordan den ser ud lige nu. Forankringen af mangfoldighed sker ved at man beder virksomhedens forskellige grupper, teams, afdelinger etc. om at forholde sig til, hvilken mangfoldighed de hver især ville have behov for, når målet er at øge kreativitet og innovation. I ovennævnte eksempel fra elektronikvirksomheden besluttede man sig eksempelvis i designteamet for så stor forskellighed som overhovedet muligt både med hensyn til køn, etnicitet, faglighed, personlighed osv. Man skal turde stille spørgsmålet om, hvilken mangfoldighed man gerne ville have, og man var ikke et øjeblik i tvivl om, hvorfor man gerne ville have den.

Et andet eksempel ses i Telebutikkerne hos TDC: "I forhold til at have butik synes vi, at det at have flersprogede - som har et sprog, eksempelvis tyrkisk, som mange af vores kunder også har - kan være en fordel for os. Ikke bare at de bruger sproget, men også i forhold til mange af de tyrkiske kunder vi har, ser vi det som en styrke, som en positiv kompetence." (Regionschef TDC).

c) Hvad skal vi bruge denne mangfoldighed til - og hvordan?

Når man har diskuteret og besvaret spørgsmål a og b, bliver det på det nærmeste uundgåeligt også at besvare ovennævnte spørgsmål. Besvarelsen af disse spørgsmål lægger op til en uddybende diskussion af den bagvedliggende vision, og hvordan man efterfølgende konkret kan omsætte den opnåede mangfoldighed til kreativitet og innovation i de respektive afdelinger, grupper eller teams. Det kunne eksempelvis foregå i form af diskussioner i de enkelte grupper eller som større seminarer eller workshops på tværs af organisationen, hvis man finder ud af, at det er behovet. Ved på denne vis at bede en gruppe (som fx design-teamet) om at afklare, hvilken mangfoldighed der kunne styrke dem i deres design og produkt-udvikling, vil de også i højere grad se en personlig interesse i mangfoldigheden og ikke mindst føle ansvar for, at det kommer til at lykkes. Samtidig ved man, hvornår man nærmer sig målopfyldelse - en målopfyldelse der ikke nødvendigvis opgøres i procenter, men som minimum er formuleret tilstrækkelig klart til, at man er klar over, hvornår målet er nået.

Fase 2: Analyse af status quo i forhold til mangfoldighed

Når organisationen har besluttet sig for at arbejde hen imod større grad af mangfoldighed, og det er klart for alle, hvorfor dette betragtes som hensigtsmæssigt, kan man undersøge, hvor man befinder sig i forhold til opfyldelsen af disse mål. I denne fase handler det om at undersøge organisationens udgangsposition i forhold til de mål om mangfoldighed, der blev opstillet i fase 1. Er det eksempelvis blevet afdækket, at designafdelingen ønskede større mangfoldighed og ikke længere ønskede at rekruttere den samme type kompetencer som hidtil, må man bestræbe sig på at få afdækket de kompetencer, man har i forvejen, og finde ud af, hvad der mangler, for at afdelingen eller gruppen får den ønskede profil.

Fase 3: Strategi - hvordan opnår vi mangfoldighed?

At opnå mangfoldighed handler i høj grad om at eliminere barrierer, fordi et fokus på kompetencer automatisk burde resultere i mangfoldighed, eller som det formuleres af W.J. Steere fra Pfizer Pharmaceuticals: "Some people believe that seeking diversity automatically leads to excellence, but I think that focusing on excellence inevitably leads to diversity." Det at opnå mangfoldighed (og eliminere barrierer for mangfoldighed) i en organisation, der ikke tidligere har været vant til forskellighed, kan gribes an på en

række forskellige måder. Finder man fx ud af, at man stort set ikke har een eneste medarbejder med anden etnisk baggrund end dansk og ønsker at finde ud af, hvorfor det er tilfældet, kan der overordnet set være tale om en af to nedenstående barrierer:

- At etniske minoriteter ikke søger på opslåede stillinger
- At etniske minoriteter søger, men ikke får jobbet

Det vil derfor være en fordel at få undersøgt, hvilke af ovenstående barrierer der gør sig gældende og iværksætte de nødvendige foranstaltninger for at komme denne barriere til livs. I det følgende vil disse to mangfoldighedsbarrierer blive beskrevet sammen med forskellige forslag til, hvordan de minimeres.

Hvad gør man, hvis bestemte grupper ikke søger på opslåede stillinger?

Ved at spørge repræsentanter for den ønskede målgruppe vil man få afdækket, hvorfor dette er tilfældet og efterfølgende blive i stand til at ændre på tingene. Det er en god idé, at man begynder med at tiltrække "pionerer" ved målrettet at opsøge forskellige repræsentanter for den mangfoldighed, man efterspørger. Når først det er lykkedes at tiltrække de første pionerer, vil næste skridt være at synliggøre denne foreløbige mangfoldighed for på den måde at tiltrække ansøgninger fra andre i de samme grupper. Håndtering af manglende ansøgninger kan derfor med fordel involvere følgende tiltag:

1. Direkte og personlige henvendelser til repræsentanter for de ønskede målgrupper for at afdække, hvorfor de ikke søger. Dette gøres ved eksempelvis at stille følgende tre spørgsmål: Kender du virksomhed xx? Har du overvejet at søge job hos xx? Hvorfor/hvorfor ikke? Hvad skulle der til for, at du ville være interesseret i at søge job hos xx?
2. Med udgangspunkt i resultaterne af ovenstående "undersøgelse" udarbejdes en rekrutterings-strategi, der sigter mod at målrette virksomhedens kommunikation og rekruttering, så den appellerer til de ønskede grupper (som kan være med til at øge mangfoldigheden). Desuden vil det ofte være en fordel at synliggøre den opnåede mangfoldighed - både i rekrutteringsmateriale, i PR- og markedsføringsmateriale og i videst muligt omfang at inddrage "pionerne" i arbejdet med at tiltrække stadigt større mangfoldighed

Hvad gør man, hvis de ønskede "grupper" søger og alligevel ikke får jobbet?

Hvis man modtager et pænt antal ansøgninger fra de grupper, man ønsker at ansætte, men ikke rigtig ansætter nogle, kan det skyldes en rekruttering, der fokuserer for meget på ensartethed og for lidt på kompetencer. Vi har som mennesker en naturlig tendens til at foretrække personer, der minder om os selv, og det er derfor ikke uden grund, at rekrutteringsansvarlige i udpræget grad ansætter i eget spejlbillede. Disse adfærdsmønstre spiller en vigtig rolle i forbindelse med rekruttering, for hvis man ikke er opmærksom på disse mekanismer, vil den naturlige konsekvens være, at der ansættes alt for mange, der minder om dem, "man har i forvejen" og alt for få, der er anderledes. Hvis man vil være i stand til at rekruttere efter kompetence og "excellence", må man også være i stand til at rekruttere mangfoldigt. Professor Robert Sutton fra Harvard Business School opfordrer derfor til, at man i forbindelse med rekrutteringen bevidst går efter medarbejdere, som: 1) har svært ved at tilpasse sig normen, 2) gør dig ilde til mode, når du sidder over for vedkommende du decideret ikke bryder dig om. Ved at lægge pres på rekrutteringsansvarlige, for i højere grad at ansætte anderledes medarbejderprofiler, kan ledelsen aktivt nedbryde barrierer for mangfoldighed ved at dyrke rekrutteringsmønstre, der erstatter hidtidige tendenser til at ansætte i eget spejlbillede.

Fase 4: Ressource - Hvordan udnytter vi mangfoldigheden, når vi har den?

Når mangfoldigheden begynder at blive synlig, kan den udnyttes og skabe grobund for en stadigt større mangfoldighed i takt med, at man i virksomheden oplever mangfoldigheden som en fordel. Men mangfoldighed opleves jo kun som en fordel, hvis den aktivt udnyttes i den enkelte virksomhed; både i ledelsen og blandt de forskellige medarbejdere der ser og oplever mangfoldigheden i deres hverdag.

Virksomheden Boeing Rocketdyne er et godt eksempel på, hvordan mangfoldigheden kan udnyttes. Et af virksomhedens udviklingsteams, der er sammensat på baggrund af så stor forskellighed som overhovedet muligt, formåede at slå alle rekorder i udviklingen af en ny raketmotor: Antallet af dele blev reduceret fra 1200 til 8; udviklingsperioden blev forkortet fra tre år til 18 måneder, og prisen blev reduceret betragteligt. Alt sammen fordi det lykkedes projektlederen, Bob Carman, at sammensætte et team, der netop i kraft af sin mangfoldighed var i stand til at løse så kompleks en opgave.

I en virksomhed, hvor man ønsker større mangfoldighed ud fra en betragtning om, at det vil styrke innovation og kreativitet, handler det om at skabe rammerne for, at mennesker mødes og udveksler ideer og synspunkter. I et sådant miljø kan medarbejdere, med en bred vifte af uddannelser, forskellige brancher, akademiske discipliner og kulturer, mødes og udfordre hinanden. Ved at skabe forbindelser mellem traditionelt adskilte miljøer og subkulturer skabes en dynamik, som mange virksomheder kan have stor glæde af.

For at øge bevidstheden omkring fordelene ved en sådan mangfoldighed, og hvilke fordele det giver den enkelte medarbejder, foreslås det, at man styrker kontaktfladen mellem forskellige grupper, der normalt ikke har den store kontakt med hinanden. Dette kan eksempelvis gøres ved følgende tiltag: 1) Sammensætte små grupper karakteriseret ved mangfoldighed, hvor man arbejder med konstruktiv feedback og sparring fra folk, der tænker anderledes end en selv. 2) Afsætte tid og ressourcer til at støtte op omkring interessefællesskaber, der binder forskellige faggrupper sammen. Det kan fx være omkring bestemte produkter eller ydelser, eller det kan være omkring særlige aspekter ved produktudviklingen - områder der kan give plads til kreativ udnyttelse af den opnåede mangfoldighed. Hvordan den opnåede mangfoldighed i øvrigt kan udnyttes i det daglige arbejde illustreres af følgende citater:

"Jeg oplever fx, at jeg selv er med til at sætte spørgsmålstejn ved tingene - nogle af de

ting som de andre måske tager for givet. Det kan være temmelig irriterende for ens kolleger, men de fleste vil jo alligevel opleve det som en ressource på længere sigt. Jeg kan på den måde være med til at bryde nogle vanemønstre, fordi jeg er den, der kommer udefra. Men for at være i stand til det er ledelsens opbakning jo helt central." (Konsulent med minoritetsbaggrund).

"De fleste er ikke bevidste om de kompetencer, man har. De oplevelser, jeg har haft både under Shahan og revolutionen i Iran samt efter revolutionen under regimet og krigen, hvor jeg var soldat og mistede ni af mine bedste venner, har jo styrket min psyke utrolig meget. Jeg kan faktisk klare en hel del mere end mange andre; det ved jeg, at jeg kan." (Farmaceut med minoritetsbaggrund).

"Når man kommer fra forskellige steder, så tager man også tingene på forskellige måder. Det er noget, som virksomhederne kunne have meget stor glæde af, for det er jo kreativitet man sætter pris på nu om dage....." (Afdelingsleder med minoritetsbaggrund).

Fase 5: Evaluering

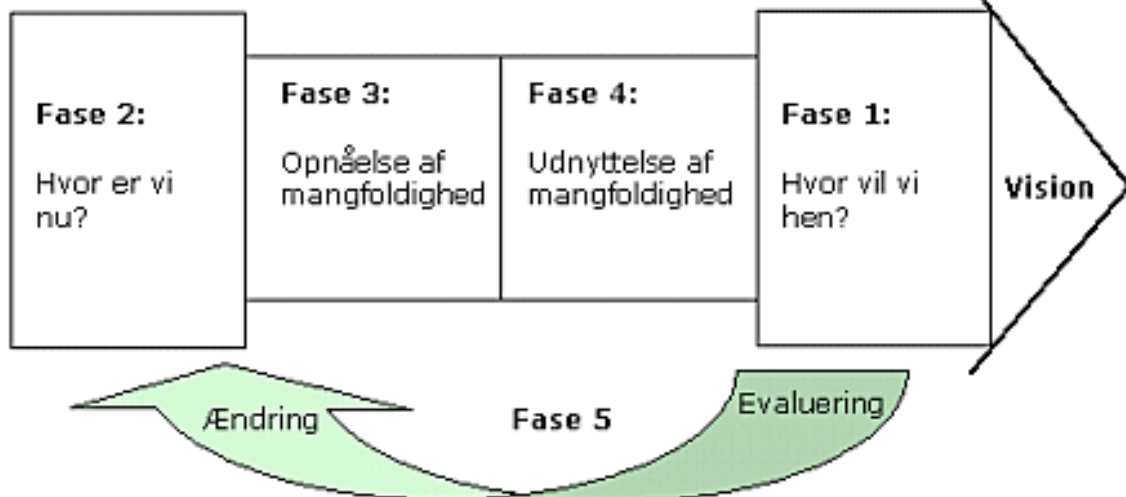
Som med de fleste andre organisationsændringer er det naturligvis også i forbindelse med mangfoldighed vigtigt at evaluere på de tiltag, der iværksættes. Det foreslås, at man sørger for at evaluere strategi, mål, vision, status og handlingsplaner i forbindelse med evaluering af øvrige strategiske indsatsområder fx en gang årligt. I denne fase handler det altså om at stille spørgsmål til de ændringer, der er foretaget, hvilket eksempelvis kunne være spørgsmål som de følgende:

- 1) Hvor langt er vi kommet i forhold til de opstillede mål?
- 2) Er graden af målopfyldelse tilfredsstillende?
- 3) Hvad skal der til for, at resultatet bliver tilfredsstillende?
- 4) Hvad skal laves om for at nå målet?

Konklusion

Afslutningsvis illustreres det nedenstående figur, hvordan man først formulerer mål og visioner, hvorefter man i fase 2 undersøger, hvor man er netop nu i forhold til opfyldelsen af disse mål. Derefter arbejder man i fase 3 og 4 strategisk med opnåelse og udnyttelse af mangfoldighed. Denne sammenhæng mellem status, mål og strategi til opfyldelse af mål kan illustreres således:

Hvordan kommer vi fra, hvor vi er lige nu, og hen til det opstillede mål ?



Som det fremgår af gennemgangen af de fem faser til opnåelse og strategisk udnyttelse af mangfoldighed, handler strategisk mangfoldighedsledelse primært om at turde stille de rette spørgsmål og besvare dem. Men netop det at turde iværksætte en sådan ændring af både virksomhed og virksomhedskultur kræver, at man har modet til at sige "nej tak til flere af min slags" - et mod som stadig flere rekrutteringsansvarlige forhåbentlig vil udvise fremover.