



# MANGFOLDIGHED I PRAKSIS

*En kvalitativ undersøgelse af high-performing mangfoldige teams hos ISS*

*Udarbejdet af Ph.D. Susanne Justesen, INNOVERSITY COPENHAGEN*

**Dette working paper er blevet til på baggrund af en undersøgelse foretaget hos ISS med det formål at undersøge sammenhængen mellem mangfoldighed og virksomhedens økonomiske bundlinje. PwC forestod de kvantitative målinger (resultaterne af denne er kort refereret i afsnit 2.3), mens INNOVERSITY og undertegnede, forestod den kvalitative del af undersøgelsen, som i sin helhed beskrives i dette working paper.**

INNOVERSITY WORKING PAPER #1 - 2011

## 1. INDLEDNING

**Dette INNOVERSITY working paper er blevet til på baggrund af en undersøgelse foretaget hos ISS sammen med konsulenthuset PwC, med det formål at undersøge sammenhængen mellem mangfoldighed og virksomhedens økonomiske bundlinje. PwC forestod de kvantitative målinger (resultaterne af denne er kort refereret i afsnit 2.3), mens INNOVERSITY og undertegnede, forestod den kvalitative del af undersøgelsen, som altså i sin helhed beskrives i dette working paper.**

Det overordnede formål med undersøgelsen er at identificere og beskrive hvordan mangfoldighed hos ISS aktivt spiller en rolle ift. et teams eller en afdelings performance - målt på medarbejdere, kunder og/eller økonomi. Analysens formål er således at undersøge hvad der karakteriserer god mangfoldighedspraksis i ISS, både blandt medarbejdere på niveau 5, men også god ledelsespraksis blandt lederne på niveau 4. I forlængelse heraf ligger der ligeledes et underliggende formål om at ende ud med en værktøjskasse med gode eksempler og cases der kan bruges internt af både ledere og medarbejdere i forhold til hvordan man får mest muligt ud af dét at være en mangfoldighed arbejdsplads; men også eksternt i forhold til konkrete eksempler på hvordan mangfoldighed kan omsættes til værdi i praksis - for medarbejdere, kunder og ikke mindst for den økonomiske bundlinje.

Nærværende rapport indledes med en beskrivelse af det overordnede undersøgelsesdesign, dvs en beskrivelse af den måde, hvorpå vi har valgt at udforske "fænomenet" mangfoldighed; og beskriver dermed den fremgangsmåde, vi benytter ved indsamling, analyse og tolkning af data.

Herefter følger selve analysen, hvor en tematisering af undersøgelsens fem forskellige cases resulterer i en nærmere analyse af de to overordnede temaer: 1) God mangfoldighedspraksis blandt ledere og 2) god mangfoldighedspraksis i teams.

Rapporten afsluttes med en perspektivering, samt konkrete anbefalinger ift hvad ISS som organisation kan anvende denne undersøgelse til i praksis, samt anbefalinger til hvad andre organisationer interesseret i mangfoldighed kan lade sig inspirere af i netop denne analyse.

### 1.1 GANSKE KORT OM ISS

ISS er Danmarks største servicevirksomhed med 10.000 ansatte og leverer serviceopgaver indenfor rengøring, ejendomsdrift, catering, support services og Security. ISS servicerer både offentlige og private kunder fordelt over hele landet og hverdagen for en ISS-medarbejder ser vidt forskellig ud afhængig af, hvilken kunde og hvilken serviceydelse, der er tal om.

ISS er en særdeles mangfoldig virksomhed med medarbejdere fra mere end 130 forskellige lande, og hvor det blot er 60% af medarbejderne der er etnisk danske. ISS har derfor i mange år beskæftiget sig med mangfoldighed, og som et led i en større strategisk satsning på netop mangfoldighed oprettede i 2007 ISS Center for mangfoldighed, ledet af Maria Bøge, for at sikre, at alle har mulighed for at gøre karriere i ISS og for at drage nytte af mangfoldighedens potentiale blandt medarbejdere og ledere.

## **2. PROBLEMFORMULERING OG PROBLEMANALYSE**

Som beskrevet ovenfor er fokus for undersøgelsen en nuanceret forståelse af, hvordan det at arbejde med og bringe mangfoldighed blandt ledere og medarbejdere i spil påvirker performance i ISS, målt blandt medarbejdere, kunder, og på økonomisk formåen. Ved således kvantitativt (PWC) at identificere hvilke ISS teams der performer særlig godt og sammenholde deres performance med deres grad af mangfoldighed, har vi identificeret fem teams der BÅDE er high-performere OG har en høj grad af mangfoldighed. Vi er i undersøgelsen opmærksomme på faren ved alt for lineære og kausale fremskrivninger fra mangfoldighed til performance, og mener derfor ikke at et kvantitativt studie kan stå alene. Derfor har det været sigtet for denne mere kvalitativt-funderede rapport at gå et spadestik dybere ned i analysen af disse fem mangfoldige og highperforming teams og deres ledere, for at forstå, beskrive og ikke mindst lære noget mere om hvorvidt og hvordan mangfoldighed omsættes til performance i en servicevirksomhed som ISS.

Gennem det indledende litteraturstudie blev det hurtigt ganske tydeligt hvor varsom man skal være ift. dels at måle på værdien af mangfoldighed og dels ift. ambitionen om at kunne etablere en direkte kobling mellem mangfoldighed og performance. Mange har forsøgt før os, i mere tvær-organisatoriske og komparative studier (fx. Kochan 2003, Herring 2009, April 2010) men ingen har tilsyneladende fremlagt lignende analyser fra en enkelt organisation eller virksomhed, som det her er ønsket fra ISS. Dog fandt vi god inspiration i fx Hubbard (2004) ift hvordan man kan måle på mangfoldighed uden at lave alt for primitive lineære, kausale konklusioner omkring mangfoldighed. Det er således med dette som udgangspunkt at vi har valgt en metodisk tilgang, der omfatter både kvalitative og kvantitative metoder i håber om at give plads til både kausalitet og kompleksitet i sammenhængen mellem mangfoldighed og performance i ISS.

## 2.1 Performance-begrebet

Allerede ganske tidligt i projektet fik vi indkredset performance-begrebet, idet vi her kunne lade os både inspirere og ramme-sætte af de gældende incitament-strukturer i ISS, ift. hvordan man på årsbasis måler og belønner performance blandt sine ledere. Ved hjælp af eksisterende bonus-aftaler, var det muligt at tage udgangspunkt i hvordan ledere på de tre øverste niveauer måles på deres performance i relation til medarbejdere, kunder og økonomi - som her illustreret i figur 1.

Medarbejdere (A)	Kunder (B)	Økonomi (C)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaleomsætning (A1)</li> <li>• Sygefravær (A2)</li> <li>• Uddannelse (A3)</li> <li>• Medarbejdertrivsel (A4)</li> <li>• Ledelse (A5)</li> <li>• Rekruttering (A6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kundetilfredshed (B1)</li> <li>• Omdømme (B2)</li> <li>• Salg / Mersalg (B3)</li> <li>• Presse (B4)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækst (C1)</li> <li>• Lønsomhed (C2)</li> </ul>

Figur 1: Undersøgelsens vigtigste temaer, defineret ud fra et ISS performance-perspektiv

## 2.2 Mangfoldighedsbegrebet

Samme problemanalyse fordrede desuden en nærmere diskussion af og præcisering af begrebet mangfoldighed. I udgangspunkt baseres projektet på en social-konstruktionistisk tilgang til mangfoldighed, hvori der sondres mellem den mangfoldighed (de forskelle) en given gruppe har til sin rådighed, og gruppens reelle evne til at bringe denne mangfoldighed til anvendelse (Justesen, 2007). Dog med den begrænsning der udgøres af, at den indledende kvantitative del af analysen som blev foretaget af PwC jo ikke havde mulighed for at måle hvorvidt de identificerede highperforming teams rent faktisk bruger den mangfoldighed de har til deres rådighed eller ej, hvorved den første del af analysen som refereret i afsnit 2.3, primært forholder sig til rådighedsbegrebet ift til mangfoldighed (dvs om en gruppen reelt har en mangfoldighed af forskelle at trække på eller ej).

For at kunne forholde os til dette var vi altså nødt til at definere hvad der adskiller en mangfoldig gruppe fra en ikke mangfoldig gruppe. Her lænede vi os dels op af den amerikanske forskning på området der går under betegnelsen "the magic number of

three” (Kramer, Konrad & Erkut, 2006), hvor det beskrives hvordan det i en given gruppe kræver minimum tre kvinder i fx en bestyrelse eller ledergruppe for at bryde aktivt med en mandsdomineret adfærd, dvs for at en gruppe begynder at ændre adfærd.

Samtidig læner vi os op af forskningen omkring critical mass, som ifølge Dahlerup (2006) er et begreb der oprindeligt opstod indenfor kernefysikken, hvor det blev brugt til at beskrive det punkt hvor en given mængde var stor nok til at initiere en en kædereaktion. Begrebet er efterfølgende blevet anvendt indenfor både sociologi og organisationsteori (Kanter, 1993), politisk teori (Grey 2002, Studlar & McAllister 2002), og kønsforskning (Dahlerup 2006, Lapovski & Larkin 2009) hvor det beskrives hvordan en given minoritet, som regel kvinder, nødvendigvis bør udgøre minimum en tredjedel af en given population, for at bryde med og skabe forandring i majoritetens adfærd - og dermed have en reel effekt på en given gruppes performance. For således at kunne opnå denne effekt bør den nedre grænse for minoritetens størrelse altså udgøre minimum 33%, hvis man ønsker at ændre en given gruppes adfærd, eller for at citere den amerikanske forsker Dina Refki (Washington Post d. 14 maj 2010) *“33 percent is the threshold for change — the point where women become a critical mass and where their number is large enough to induce change in the normative conception of leadership and to exercise meaningful influence on the cultural norms which stereotype women's roles.”*

Ved samtidig at referere til den social-psykologiske forskning omkring gruppetænkning, der beskriver de alvorlige konsekvenser det kan have for en gruppes adfærd og praksis, hvis en majoritet i gruppen får lov til at dominere, uden at nogen protesterer (Janis 1972). Flere af undersøgelsens ledere referer på forskellig vis til hvordan de søger at undgå for stor en overvægt i teamet af den ene eller den anden slags. Fx fortæller en leder om hvordan de i rengøring- og hotelbranchen bevidst, når de rekrutterer, forsøger at rekruttere bredt. Det gør de, fordi de i forskellige sammenhænge har oplevet, at det skabte for mange konflikter og gjorde deres arbejde sværere, hvis der var for mange medarbejdere i samme team fra det samme land. De beskriver samtidig hvordan der i visse etniske grupper kan være for meget hierarki, hvilket fx kunne medføre at hvis man vil have en medarbejder fra den pågældende gruppe til at gøre noget, så skulle medarbejderen spørge ham eller hende til råds.

Det er med udgangspunkt i denne forskning omkring henholdsvis “the magic number of three” (Kramer, Konrad & Erkut, 2006), “critical mass (Kanter 1993, Grey 2002, Studlar & McAllister 2002, Dahlerup 2006), og “gruppetænkning (Janis, 1972) at vi vælger en definition hvor det ift en given gruppes mangfoldigheds indflydelse på performance synes vigtigere at ingen majoritet bliver for stor, uanset hvor stor eller lille en given minoritet er i en gruppe. Når vi i denne undersøgelse således kobler mangfoldighed med performance, giver det altså god

mening at definere en mangfoldig gruppe som en gruppe hvori en given majoritet ikke må overgå 70%, hverken mht køn, etnicitet, og alder som illustreret i boksen herunder:

### ARBEJDSDEFINITION PÅ MANGFOLDIGHED I UNDERSØGELSEN:

Max 70% mænd el kvinder (køn)

Max 70% af én landegruppe (etnicitet)

Max 70% af én generation (generation)

Vi ville gerne i undersøgelsen have haft mulighed for at definere mangfoldighed bredere end ovenstående, idet vi havde håbet at kunne medtage både anciennitet og uddannelsesmæssig baggrund. Men fordi der ikke fandtes et eksisterende datagrundlag i ISS systemer, var dette desværre ikke muligt. Vi overvejede selv at indsamle data omkring eksempelvis folks uddannelsesmæssige baggrund, men måtte forkaste ideen igen da det ganske enkelt ville være for tids- og resource-krævende at indsamle denne information. Undersøgelsens mangfoldighedsdefinition præciserer altså at en gruppe for at kunne karakteriseres som mangfoldig max må have 70% dominans af mænd eller kvinder, at der ikke må være mere end 70% af gruppens medlemmer der kommer fra samme land, og max 70% af gruppens medlemmer må tilhøre samme generation (generation Y, Z og babyboomers).

Med ovenstående præcisering af problemanalysens to centrale begreber mangfoldighed og performance, kan undersøgelsens problemformulering altså beskrives som: *“Hvad kendetegner de grupper, teams eller afdelinger i ISS, der formår at omsætte deres mangfoldighed til performance, som skaber økonomisk gevinst? Og hvad kan vi lære af deres praksis både i relation til mangfoldighed i teams og i forhold til mangfoldighedsledelse?”*

### 2.3 OPSAMLING PÅ ANALYSE UDARBEJDET AF PWC

Den kvantitative analyse af sammenhængen mellem mangfoldighed og performance i ISS blev foretaget af konsulenthuset PwC viser, at teams med en mangfoldig sammensætning (ud fra 70-70-70 definitionen) tjener 3,7 procentpoint mere til firmaet end ikke-mangfoldige teams. Det betyder for en virksomhed som ISS, at der ligger et stort potentiale for øget indtjening. Forklaringen på, at mangfoldige teams generelt har en højere indtjening, skal findes i både sygefravær og medarbejdertilfredshed. Af de 3,7 procentpoint højere indtjening kan ca. 2,5 procentpoint direkte forklares med lavere sygefravær og højere medarbejdertilfredshed i de mangfoldige teams.

Det undersøgelsen viser er at forskellen primært skyldes god ledelse, høj tilfredshed i teamet og en god introduktion til arbejdet. Disse tre elementer skaber økonomisk gevinst i alle teams, og undersøgelsen viser tydeligt, at potentialet og gevinsten er markant højere i mangfoldige teams. Resultaterne er uafhængige af væsentlige faktorer som forretningsområde, geografi, team-størrelse og anciennitet.

Målingerne fra PwC viser altså at teams med en mangfoldig sammensætning klarer sig bedre end de ikke-mangfoldige teams gør. I dag er omkring en fjerdedel af alle teams i ISS mangfoldige (120 teams ud af de i alt 469 teams er mangfoldige), og disse teams har i gennemsnit 3,7 procentpoint højere indtjening. Det betyder for ISS her og nu, at der ligger et stort potentiale for øget indtjening, hvis alle teams var mangfoldige, og mangfoldigheden blev udnyttet. Samtidig er der færre mangfoldige teams end ikke-mangfoldige teams, der har negativ indtjening.

*Denne opsamling af PwC analysen er citeret fra ISS rapporten: "Mangfoldighed giver millioner på bundlinjen i ISS".*

### **3. METODE**

Som noget helt unik for denne undersøgelse vægtes den kvantitative og den kvalitative del af undersøgelsen lige højt, og integreres til et hele, der således ønsker både at identificere generelle mønstre og tendenser på tværs af hele ISS Facility Services. Dog har projektet primært fokus på forretningsområdet Cleaning, som er det største forretningsområde i ISS der samtidig har størst mangfoldighed. Denne bredde giver naturligvis en række fordele, idet undersøgelsen på denne vis får en bredere appeal og kan anvendes af projektets mange forskellige stakeholders.

Een af de udfordringer det imidlertid også giver er rent metodisk at sikre at de to metodiske tilgange - kritisk - komplementerer hinanden uden at reducere kompleksiteten i hverken den kvantitative eller den kvalitative del af undersøgelsen. Det er dog vigtigt her at præcisere at dette INNOVERSITY working paper udelukkende beskæftiger sig med kvalitative del af undersøgelsen, da resultaterne af den kvantitative analyse allerede foreligger i en særskilt rapport - og således blot er kort refereret ovenfor i afsnit 2.3.

### 3.1 UNDERSØGELSESDSIGN

Denne undersøgelse har som allerede beskrevet til formål at undersøge og forbedre forståelsen af den praksis der gør sig gældende i de ISS afdelinger / teams der i PWC-rapporten scorer højt på både performance (medarbejdere, kunder og/eller økonomi) og mangfoldighed (max 70% dominans på køn, etnicitet og/eller alder).

Hver case blev udarbejdet gennem en kombination af etnografiske observationer (feltstudier) og tema-interviews, hvor de fleste interviews har været individuelle. Proceduren for dataindsamling i de enkelte cases foregik som følger:

- Teamets leder blev kontaktet og der blev truffet aftale om at få lov til at "gå i praktik" hos dem
- Feltarbejdet blev udført af Sarah Hansen (antropologi-studerende, SH) og undertegnede Susanne Justesen (SJ); nogle gange sammen, andre gange hver for sig. I de første par cases tilbragte vi den første dag sammen, hvorefter SH fortsatte feltarbejdet indtil de fornødne data var indsamlet. Disse dage foregik som oftest med en kombination af praktisk arbejde (som stuepiger, køkkenassistenter, rengøringsassistenter etc), og andre gange som interviews, enten mens respondenterne arbejdede, eller hvor dette ikke var muligt, som almindelige interviews. Alle steder var vi interesseret i både at få data fra ledere og medarbejdere omkring deres mangfoldighedspraksis.
- Hvis vi ved dagens afslutning vurderede at have brug for flere data (som ikke på tilstrækkelig vis kunne indhentes gennem opfølgende telefon-interviews), så indgik vi, som regel SH, aftale om at kunne bruge en ekstra dag eller to mere i den pågældende enhed, for at indhente tilstrækkelig data til at kunne besvare problemformuleringen.
- Efter endt dataindsamling, bearbejdes de indsamlede data, hvor de - ihvertfald indledningsvis - bandede interviews blev transkriberet, og hvor feltnoter og notater blev omgjort til felt-rapporter sidenhen blev tema-kodet til brug for analysen.

#### *Etnografisk deltagelse i praksis (Observation / felt-studier)*

Etnografiske studier er en af de mest effektive metoder til at forstå hvordan noget udmønter sig i praksis idet metoden giver mulighed for en særdeles høj grad af kompleksitet, idet selve "filteret" for hvad der er interessant og relevant i forhold til undersøgelsen udelukkende er forskerens, i modsætning til fx interviews, hvor den praksis man ønsker at forstå allerede er blevet filtreret af respondenterne, både ubevidst og bevidst. Ideelt set ville hele undersøgelsen

være baseret på den etnografiske metode, men fordi vi jo ikke har ubegrænset hverken tid eller ressourcer, vil denne metode primært blive anvendt i den indledende del af hver case-analyse; som en måde at nærme os praksisfeltet på første gang, uden filter.

Ved således at SH og SJ brugte tid sammen med gruppen, fulgte dem i deres daglige (sam) arbejde og - hvor muligt - deltog i deres forskellige interaktioner, for at forstå hvordan de samarbejdede som gruppe, og især ønskede vi at forstå, 1) hvordan de har opnået at blive high-performere, og 2) hvilken rolle deres mangfoldighed har spillet i forhold til deres performance.

### *Interviews*

At foretage interviews er en god metode til at indhente konkret information, og kan være en særdeles vigtig måde at forstå ikke bare hvad der sker, men også hvordan de enkelte respondenter opfatter og beskriver et givent fænomen. Man kan gribe interviews an på meget forskellige måder, som en detektiv der jagter sandheden om det konkrete fænomen og derfor leder efter lige præcis det antal brikker der skal til for at samle det sandfærdige puslespil, i den ene ende af spektret, til den modsatte interviewopfattelse, hvor interviewet opfattes som en fælles konstruktion af data, mellem interviewer og respondent, hvor der ikke findes nogen sandheder men blot forskellige tolkninger af fænomener. Til denne undersøgelse har vi valgt den sidstnævnte mere eksplorative og etnografiske interviewform, hvor man - interviewer og respondent imellem, i fællesskab udforsker de forskellige temaer, i en nysgerrig søgen efter at forstå en sammenhæng mellem mangfoldighed og performance.

Fordelen ved det individuelle interview er at det er nemmere for intervieweren at "styre" forløbet og progressionen i interviewet, ligesom kompleksiteten kan reduceres ved konsekvent at insistere på praktiske eksempler og praktiske erfaringer fra respondentens egen, daglige praksis.

### *Interviewguide*

Der blev til undersøgelsen udarbejdet en detaljeret interviewguide (een guide til ledere og een til medarbejdere), idet hvert interview blev struktureret som en dialog omkring undersøgelsens forskellige analyse-temaer (figur 1). Interviewguiden er udført som en såkaldt brutto-guideline, idet alle respondenter eller grupper ikke nødvendigvis behøver at forholde sig til samtlige undertemaer indenfor medarbejdere, kunder og økonomi; men blot de temaer der af intervieweren skønnedes mest relevante ift den pågældende respondent. Interviewet blev ikke nødvendigvis konstrueret som spørgsmål der skal besvares, men lige så meget som en

“spørgen ind til” deres praksis og en “undren” over forskellige typer af praksis, adfærd i relation til performance og/eller mangfoldighed.

### **3.2 PLANLÆGNING AF UNDERSØGELSE (FRA DESIGN TIL PRAKSIS)**

Selve undersøgelsen blev inddelt i følgende fem faser, e.g. opstartsfasen, dataindsamling, bearbejdning af data, analyse, samt formidling som beskrevet herunder - hvilket samtidig fungerede som projektets tidsplan

#### *Opstartsfasen, inkl litteratursøgning, brainstorm og endeligt undersøgelsesdesign*

I denne fase handlede det primært om at få skabt synergi mellem PWC-delen af projektet og denne mere kvalitative del, og på præciseret hvordan de to dele af den samlede undersøgelse skulle hænge sammen. I denne fase blev rammerne for undersøgelsen præciseret og defineret, ligesom det endelige undersøgelsesdesign blev lagt fast

#### *Dataindsamling*

Den næste fase indledtes straks der forelå nok data fra PWC, så vi kunne udvælge de relevante teams eller afdelinger, der både lå højt på performance og mangfoldighed i de kvantitative analyser og således indlede selve undersøgelsen som beskrevet i afsnit 3.1

#### *Bearbejdning af data*

Denne fase kørte sideløbende med dataindsamlings-fasen, idet vi løbende både bearbejdede og analyserede de indhentede data, for at sikre at der også kunne justeres i undersøgelsesmetoderne undervejs. Bearbejdning af data indbefatter dels transkribering af interviews, men også sammenholdelse af notater, og ikke mindst omskrivning af feltnoter til en felt-rapport. Alle feltrapporter blev efterfølgende gennemgået og hvert udsagt og hver observation blev “kodet” - eller tagget - med det eller de nøgleord der bedst beskrev den pågældende situation - uafhængigt af de temaer vi allerede havde defineret - for at sikre en induktiv tilgang til data, der gav mulighed for at identificere yderligere temaer af relevans for undersøgelsen.

#### *Analyse af data*

Den analyserende fase indledtes sideløbende med selve data-indsamling og bearbejdning, idet det var vigtigt at ihvertfald data fra den allerførste (pilot)case bearbejdedes og analyseredes, inden vi begyndte at indhente data fra de næste cases, for således at sikre

læring de enkelte cases imellem. Selve analyse-arbejdet blev indledt ved at de identificerede temaer i hver af de undersøgte cases blev analyseret og sammenholdt på tværs, for at identificere temaer omkring mangfoldighed og performance, der gik igen på tværs af de forskellige cases. Her identificerede vi fem temaer under overskriften "ledelse" og tre temaer under overskriften "teamet". Da disse overordnede temaer var identificeret, blev de fem feltrapporter gennemgået endnu engang og alle data der kunne relateres til de 10 undertemaer blev nu re-tematiseret under disse overskrifter. Herefter fulgte en overordnet litteratur-søgning på de forskellige temaer, for at sammenholde og trække tråde mellem denne undersøgelses findings og eksisterende forskning på området.

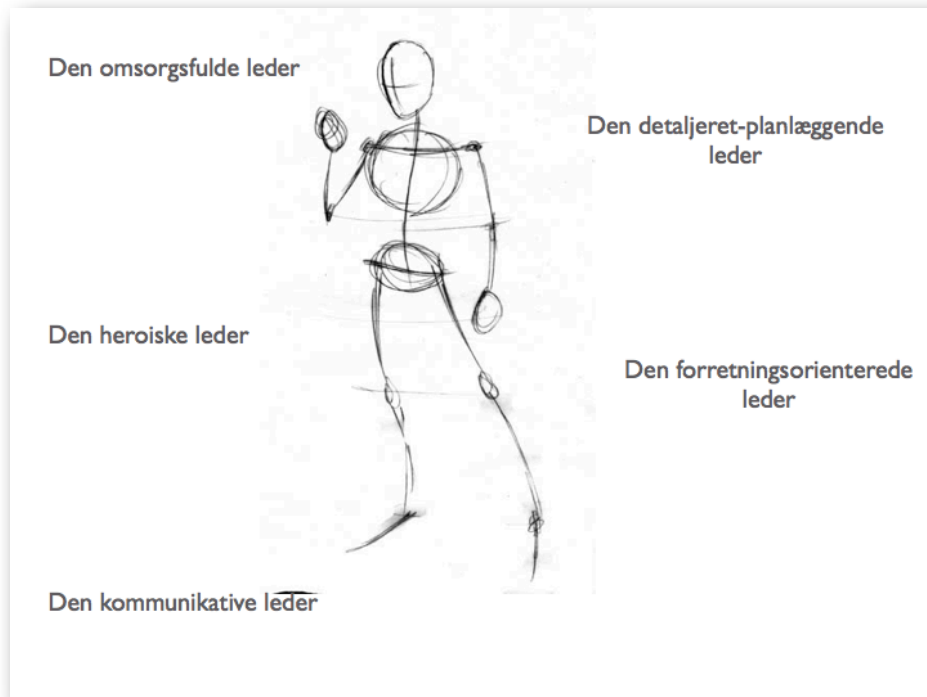
Et første udkast af analysen / rapporten præsenteres i første omgang internt i projektgruppen, hvor Susanne fremlagde for SH og MB, og efterfølgende for styregruppen - for derved at give mulighed for evt justeringer inden vi nåede alt for dybt ind i analysen.

#### *Formidling / præsentation af undersøgelsens resultater*

Der er mange forskellige måder at formidle undersøgelsens resultater på; een af formerne er naturligvis nærværende rapport og working paper, samt den planlagte ISS konference d. 15 marts 2011 der afholdes hos PWC under overskriften: "Millioner af kroner i mangfoldighed", hvor den samlede analyse fremlægges for konferencens deltagere.

#### 4. ANALYSE AF CASES: FOKUS PÅ MANGFOLDIGHEDSLEDELSE I PRAKSIS

Ved en nærmere analyse på tværs af de undersøgte teams, hvor vi zoomer ind på de enkelte ledere og deres ledelsespraksis træder nogle særlige karakteristika ved deres praksis meget tydeligt frem som går igen hos de involverede ledere.



Figur 2: Mangfoldighedsledelse i praksis i ISS: de fem vigtigste karakteristika

##### 4.1 Den omsorgsfulde leder

Een af de typer af ledelsespraksis der helt tydeligt trådte frem i hver eneste af de undersøgte teams var den helt utrolige omsorgsfuldhed der blev udvist af de forskellige ledere i forhold til deres medarbejdere. Ikke bare "almindelig" omsorg ift at sikre trivsel på arbejdspladsen, men en omsorg der rækker langt ind i både lederens og ikke mindst de enkelte medarbejders privatliv, en ledelsespraksis der også kan karakteriseres som *mothering*, eller moderlig omsorg (afsnit 4.1.1). Men udover at udvise denne moderlige omsorg for sine medarbejdere, var det også meget tydeligt blandt de undersøgte ledere at der samtidig blev udvist en stor omsorg ift den enkelte medarbejders fremtid, og lederne var ofte at betegne som særdeles ambitiøse på deres medarbejders vegne (afsnit 4.1.2).

Omsorg er ifølge Von Krogh (1998) noget vi alle kan forstå og relatere os til, enten som noget forældre drager for deres børn, som noget læreren udviser overfor sine elever, lægen overfor sine patienter, eller som i dette tilfælde, som noget en leder udviser overfor sine medarbejdere. Ifølge Von Krogh (1998) kan omsorg for et andet menneske komme til udtryk i fem forskellige såkaldte "dimensioner": 1) gensidig tillid, 2) aktiv empati - at man hele tiden proaktivt prøver at forstå den anden, 3) praktisk hjælp - både indenfor og udenfor den faglige relation, 4) ikke-fordømmende, og endelig 5) mod - til at sige både til og fra, både overfor hinanden og overfor andre (Von Krogh, 1998).

I en dansk kontekst har Jens Moberg indenfor de senere år italesat netop "omsorgsfuld ledelse" (Moberg, 2009), idet han beskriver omsorg, rettidig omsorg, som en forudsætning for et godt team og en sund virksomhed. Men det handler ikke bare om at være sund eller effektiv, det er ikke økonomi eller etik, det er ikke kort- eller langsigtet, det er ifølge Moberg (2009) ganske enkelt en forudsætning for det hele. Samtidig leverer Moberg i sin bog en opsang til den typiske ledelsespraksis med sit udsagn om at "der er for meget yderlighed (redskaber, værktøjer og metoder) og for lidt inderlighed (medmenneskelighed og omsorg) i moderne ledelse" (Moberg, 2009)

Den udviste omsorg er af både af en opsøgende karakter, hvor lederen går rundt på arealerne og opsøger sine medarbejdere og spørger dem hvordan de har det - men er samtidig også af en meget tilgængelig karakter, hvor lederne på forskellig vis institutionaliserer deres tilgængelighed, fx. ved at lade kaffe eller rundstykker stå fremme på deres kontor og opfordrer medarbejderne til "lige komme forbi og tage en kop kaffe", hvorved de også - ofte på lederens opfordring - får en hurtig snak om både arbejde og hvordan det går på hjemmefronten. Fx kører een af lederne hver morgen en tur rundt til alle sine arbejdspladser og hører om der er noget nyt og får en kop kaffe med de forskellige medarbejdere. De bruger i det hele taget utrolig meget tid på at spørge deres medarbejdere hvordan de har det, både i de opsøgende runder ude på arealerne, men også når de forskellige medarbejdere møder ind om morgenen (se iøvrigt også afsnit 4.3 om den kommunikerende leder).

Men ud over at definere omsorg som "*mothering*" (afsnit 4.1.1), kan omsorg også defineres som "aktualiserings-omsorg" - eller den ambitiøse omsorg (afsnit 4.1.2) - med udgangspunkt i filosofen Milton Mayeroff der beskriver omsorg som "to care for another person, in the most significant sense, is to help him grow and actualize himself" (Mayeroff, 1972). I denne optik handler omsorg derfor om at hjælpe en anden med at lære i og af den kontekst man indgår i (Focault, 1972).

#### 4.1.1 Den moderlige omsorg (mothering)

Mange af de teams vi følger går rundt enten alene eller i mindre grupper, og flere af lederne bruger en god del af dagen på at gå rundt på arealerne og tale med deres medarbejdere (se desuden afsnit 4.3 om den kommunikative leder). Noget der var meget iøjnefaldende var hvordan de fleste af de ledere syntes af have for vane at indlede dialogen med et oprigtigt: "Hvordan har du det?", som ikke bare refererede til "hvordan går det fremad med arbejdet", men i høj grad syntes at være en omsorg for hele personen, dvs både helbred og velvære - hvilket også direkte kan ses på det imponerende lave sygefravær i alle de undersøgte cases. At man direkte kan koble lederens omsorg for sine medarbejdere med lavt sygefravær fremgår af bl.a. erfaringer fra Vejle Kommune (Tortzen, 2009).

Flere af lederne fortæller hvordan de bruger meget tid på at tale med deres medarbejdere om deres privatliv og hjælper dem når der opstår problemer på privatfronten af både mindre og større karakter.

- *"Jeg taler meget med mine medarbejdere om deres privatliv og hjælper dem med ting ud over arbejdet" (case 2 s. 6.1)*
- *Omsorg overfor medarbejder, hvis datter netop har fået konstateret leukæmi, både ved at spørge meget til hele situationen, men også ved at være behjælpelig med at sikre løn ved fravær (case 2, s. 8.1)*
- *"Spørg hellere hvad jeg ikke hjælper dem med! Alt faktisk. Der kan komme en med et skema. Der kom en for nylig der skulle på en fertilitetsklinik. Det kan jo være lidt pinligt med en muslimsk mand, at han skal sidde og spørge mig om sådan nogle ting. Men der har han tillid til mig, og det er mig han kommer til hvis han skal have hjælp. Jeg tænkte det var lidt pinligt men han tog det nu meget pænt. (case 4, s.1-2)*
- *Medarbejder A havde bundet sin bluse rundt om maven og lederen spørger hvorfor hun har det, hvilket får medarbejderen til at fortælle at hun har fået ondt i ryggen af de mange løft, og lederen beder hende om at passe på sig selv. (Case 1 s. 9,1)*
- *"Når jeg har 53 medarbejdere som jeg har i dag, så det jeg gør for at motivere dem skal være forskelligt fra person til person. (case 2 s 16,2)*
- *Lederen spørger en medarbejder hvordan det går med flytningen og om hun har nogen til at hjælpe sig (hun er netop blevet skilt og har nu fået sin egen lejlighed). (case 2 s. 8,1)*

- *“Da jeg hørte at Xs datter var på hospitalet indkaldte jeg ham. Jeg sagde at han ikke skulle være bange, hvis det var på vores krop ville det være værre, men når hun er så ung, så går det i orden. Vi er i et system, der er gode til at behandle. (case 2 s. 17,2)*
- *“Man skal tænke på at man skal tage sig af dem” (case 3 s. 5)*
- *“...men du vil altid have forskellige udfordringer, de kommer i skilsmisse i økonomiske problemer, og det skal man som leder lægge øre til. Man skal prøve at hjælpe dem, man kan selvfølgelig ikke give dem noget økonomisk, men man kan prøve at give dem et forskud, så de kommer ovenpå igen. For sådan noget påvirker jo arbejdet. Nu har jeg fx en der er i skilsmisse. Jeg kan mærke at det påvirker arbejdet.” (case 3 s. 5)*
- *Selvfolgelig tænker jeg også arbejdsmæssigt, fordi man ved at hvis de kommer ind i noget så betyder det sygdommeldinger og alt muligt andet”. (case 3, s. 5)*
- *“Hun har nu fået et sted at bo – hun boede på et kvindeceter, det var en af de somaliske piger. Så går jeg ind og spørger om der er noget jeg kan gøre for at hjælpe”. (case 4 s.3)*
- *“Vi andre slæber også med til Zanzibar fx min mands tøj. X og Y tager noget af det selv og sender resten af sted, også pigerne får noget af mit tøj”. (case 4 s. 7)*
- *“Jeg ved ikke hvem de ellers skulle gå til. Så får de også mere tillid til mig, det er helt naturligt”. (case 4, s. 7)*
- *Lederen siger til sin medarbejder G, at han skal tage sin trøje på, fordi det er meget koldt. (case 1, s. 4,2)*
- *Lederen spørger til deres weekend, og de siger den har været god. (case 1, s. 4,2)*
- *M har været på Team 2 siden starten og har derfor været med hele vejen også mellem alle skiftende mellem TF'ere og SM'ere. Hun siger at alle har været søde, men at der vist var en som ikke havde talt så meget med dem om private ting. Det gør den nuværende leder M og det er hun glad for. (case 2 s 3, 2)*
- *Hun kan lide sit arbejde fordi hun har en chef som taler ordentligt til hende. Der er nogen chefer som ikke gør det, og det gør at man arbejder dårligere, eller ikke kan lide sit arbejde. (case 2 s 8,2)*

#### 4.1.2 Den aktualiserende, ambitiøse omsorg

Denne aktualiserende omsorg drejer sig om den praksis at lederen “pæcer” sine medarbejdere til at gøre og ville mere ift deres karriere og professionelle, faglige og personlige udvikling. Flere af lederne skubber fx på ift at få deres medarbejdere til at lære dansk, tage

mere ansvar i deres arbejde, blive ledere eller få sig en uddannelse.

- *“Vi har faktisk talt om at downloade nogle danske lydbånd som hun måske kan gå med mens hun går og arbejder. Jeg syntes jo at når hun kun har undervisning en gang om ugen, det er jo ingenting, og når hun så skal arbejde hvornår har hun så tid til at gå i skole”. (case 3 s 7)*
- *“Jeg har også sagt til hende at hun er nødt til at prøve at tale dansk når hun er her og ikke hele tiden hælde dig op af de to andre polakker. (case 3 s 7)*
- *Hun har en medarbejder nu, som hun presser lidt til at tale dansk. Da lederen var på ferie gav de hende lidt ansvar, men hun var bange. Hun kendte alt i huset, så hun havde intet at være bange for. Hun havde klaret det fint, og hun sagde efterfølgende til hende, at hun ikke ville have så meget ansvar, for hun blev nervøs når folk ringede. (case 1, s. 7,1)*
- *Lederen fortæller hun, at hun prøver at få L til at gå til dansk og blive bedre med det, da hun syntes, at hun er en rigtig dygtig medarbejder – og i det ligger der implicit, at hun ville kunne bruge hende til noget mere end at gøre rent. (case 1 s. 9,1)*
- *- Jeg spørger om der er plads til en til Service Manager og han lederen siger at de er ved at få udvidet kontrakten og at han vil kæmpe for at områderne skal opdeles i to fordi de bliver så store og når de bliver det, så vil han have/anbefale M som Service Manager i det ene. (case 2 s 15,1)*

#### **4.2 Den heroiske leder**

I 1980'erne og 1990'erne syntes den almene opfattelse af den kompetente leder at være indbegrebet af en heroisk leder - een der går forrest og inspirerer andre til at følge efter, men som samtidig også baserer sig på hierarkiske “command & control” strukturer (Fletcher, 2002). Inspirationen til denne heroiske ledelsesstil fandt man både hos krigsherrer og generaler, men også hos blødere folkehelte såsom Gandhi, Martin Luther King og Mother Theresa (Badaracco, 2001). Siden årtusindeskiftet hvor vi i stadigt højere grad taler om selvledelse og samarbejdsledelse (Hansen, 2009), har der imidlertid været et bredt opgør med retorikken omkring den heroiske leder, idet ledelse ikke længere opfattes som en enkelt leders domæne og praksis, men derimod som et samspil mellem en række mennesker og faktorer (Fletcher, 2002). Man definerer ligefrem denne opståen af samarbejds-ledelse og selvledelse som “post-heroic leadership”, hvilket i den grad signalerer et opgør med den oprindelige arketyriske, heroiske leder.

Indenfor ledelsesforskning og ledelses-litteraturen for-flyttedes fokus således i slut-90'erne og i starten af det nye årtusinde fra den enkelte leder og hans / hendes rolle som helt og rollemodel, henimod ledelse som en kollektiv, faciliterende handling, baseret på samarbejde og motivation (Fletcher, 2002). Der gik dog kun ganske kort tid før lederen og ledergerningen igen kunne italesættes som heroisk, idet der blot opstod en ny type helt - en mere stille helt - bl.a. inspireret af Nelson Mandela - hvor helten istedet optrådte heroisk på en ny mere tilbageholdende facon, også kaldet "leading from behind" (Mandela 1995; Hill 2010; Badaracco, 2001).

Denne nye type "helt" beskrives glimrende i dette citat fra Mandela: "It is better to lead from behind and to put others in front, especially when you celebrate victory when nice things occur. You take the front line when there is danger. Then people will appreciate your leadership." Denne ledelsespraksis med at lede "bagfra", der handler om at sørge for at alle er med, hænger således tæt sammen med den omsorgsfulde lederpraksis allerede beskrevet i afsnit 4.1, og vil således ikke bliver uddybet yderligere her, hvor fokus primært er på helten der går forrest og viser vejen når det brænder på (afsnit 4.2.1), samt hvordan denne helteadfærd ofte afføder respekt blandt medarbejdere, der ofte på forskellig vis giver udtryk for at deres leder betyder meget for dem (afsnit 4.2.2)

#### *4.2.1 Helten der går forrest og viser vejen*

Denne ledelsespraksis handler om at lederen i både tale og adfærd viser at han/hun nok skal klare "ærrterne" hvis der opstår problemer af den ene eller den anden slags, som fx. lederen der konsekvent siger til medarbejderne at de altid skal ringe til ham, hvis der er nogle problemer, så kommer han. (case 2 s 11, 1), eller lederen der siger til sine medarbejdere at de kan ringe til hende når som helst, hvis der er noget. (case 1, s. 7,1). Eller som i case 4, hvor medarbejderne ved at hvis man har brug for hjælp, så hjælper hun, eller ringer. Hvis der er for meget at lave, så kommer hun også og hjælper. (case 4 s 12).

Lederen skal nok tage både ansvaret eller skraldet på vegne af sine medarbejdere, som fx lederen der siger til sin medarbejder M at hun skal huske at komme til morgenmad. Hun er tøvende og siger hun ikke kan nå det, fordi der er meget beskidt, hvortil han siger at det skal hun, også selvom der er beskidt, at det er hans ansvar ikke hendes. (case 2 s 3,2). Denne praksis kan også relateres lidt til "løvinden" der kæmper for og forsvare sine medarbejdere med alt hvad hun har, og på ingen måde vil finde sig i at nogen behandler dem dårligt. Et eksempel på denne løvinde eller helte-adfærd ses tydeligt hos lederen i case 1, som på et tidspunkt oplevede at nogle af kundens medarbejdere havde sagt til to af hendes medarbejdere at de ikke måtte tage kaffe. Da de havde fortalt hende dette blev hun aldeles

rasende og tog med det samme fat i den pågældendes chef og forsvarede sine medarbejders ret til at tage en kop kaffe. Det ville hun bestemt ikke finde sig i (case 1 s. 10,1).

- *“Han siger til dem at de bare skal ringe til ham hvis de mangler noget. (case 2, s 9,1)*
- *Jeg har altid en klud i hånden, og fortæller medarbejderne om hvad de skal gøre anderledes. (case 4, s.5)*
- *Hver gang folk kommer viser jeg hvad vi laver - kan du det, du behøver ikke vide hvordan man gør rent, det er mit job at vise dig det. (case 2 s 9,2)*
- *If I have problems I can talk to her. Fx the last time I have problems with this canteen, because there was too much garbage I couldn't through out, and she call them, and she talked with them and heard if everything is okay. If I have any problem I can talk with her. Sometimes she comes here and we talk, its better. (case 3, s. s16)*

#### 4.2.2 Helten der er vellidt og respekteret af sine medarbejdere

Ifølge Kjølner (2010) gælder det at jo større sympati en person har for dig, jo mindre modstand vil han eller hun udvise - så hvis du som leder er vellidt blandt dine medarbejdere - og måske ovenikøbet betragtes som lidt af en rollemodel eller helt, så vil de ifølge Kjølner (2010) have en tendens til at være meget opsøgende over for dig, gætte dine tanker, udføre tjenester, før du har bedt om dem, og muligvis konkurrere med andre underordnede om at udtrykke størst mulig kærlighed og respekt over for lederen - hvilket således får den kommunikative ledelsespraksis til at være tæt forbundet med både den omsorgsfulde ledelsespraksis (afsnit 4.1) og den kommunikative ledelsespraksis (afsnit 4.3).

Flere af medarbejderne i stort set alle teams giver udtryk for hvor meget de ser op til og respekterer deres leder, roser dem for deres lederskab - og giver udtryk for en høj grad af tillid og en opfattelse af at de altid kan regne med deres chef, som fx omtalen af lederen, der er service manager i case 3: ”...vores chef, hun er en rigtig god chef” (case 3, s. 12).

- *Hun fortæller at I som leder er rigtig god. Hun er åben og hun kommer rundt, og hjælper også til selvom hun er leder. Hun kommer og hjælper fx når der er meget at lave. (case 4, s. 11)*

- *Inden vi rejser os (fra frokosten) fortæller G en historie, hvor pointen er, at det arbejde de laver, selvom det måske ikke virker særlig specielt, er en speciel gave de har, at de kan se og gøre nogle ting som andre ikke kan. (case 1, s. 18,1)*
- *Lederen fortæller om dengang hvor arbejdstiderne blev ændret fra 5 til 3. Han tog arbejdsplanen med hjem og tænkte den igennem. Han fandt ud af at det var umuligt, plus at de ikke kunne få nogen derud på fuldtid med kun 3 timer om dagen. Det ville kun være studerende og de er ustabile. Han fortæller at der var fire ledere før ham og de alle sammen ikke kunne klare det. De turde ikke brokke sig, så han gik til deres kontaktperson L (som de heldigvis ikke har mere) hos kunden og sagde at de skulle arbejde fra kl. 3. Han forklarede hende alt og var skrap ved hende. Hun sagde at det var der aldrig nogen af de andre der havde villet – han sagde at sådan var det, hun kunne ringe og klage til ISS og få ham opsagt men hvis ikke han fik det sådan ville han stoppe og så stod hun alligevel med et problem, for så skulle der bare komme endnu en ny leder. Han gik derfra og fik snart et opkald fra sin chef som spurgte ham hvad han havde sagt til kontaktpersonen – han tænkte at nu var han vist fyret - han sagde hvad han Laila havde sagt og hun sagde at de havde fået lov til at arbejde fra kl. 3. Han satte sit job på spil for at få det gennemført. (case 2 s 15,1)*

#### **4.3 Den kommunikative leder**

Tendensen til en særdeles høj grad af kommunikation, nærmest grænsende til det ekstreme, synes at karakterisere de undersøgte ledes praksis. Både mængden af kommunikation, men også formen, dvs. den fantasi der blev lagt til grund i forhold til at gøre brug af mange forskellige medier og kanaler for sikre en gensidig forståelse mellem leder og medarbejder var ganske interessant at observere.

I det hele taget at være utroligt kreative omkring brugen af sprog, fordi de som ledere ikke er “begrænset” af det danske men må trække på og selv opfinde sprog der kan sikre at de opnår den performance de gerne vil - på mange forskellige måder og niveauer, som fx rengøringsplan inddelt i farvekoder, mærkater på arealerne, udbede sig en “forståelseskvittering” osv. Evt med en reference til sprog som “complex responsive processes” (Stacey, 2001), med fokus på den interaktive leder der hele tiden kommunikerer med alle sine handlinger - og ikke-handlinger.

Der kommunikeres i det hele taget bare rigtig meget, og det har ind imellem været helt overraskende at se og opleve hvor meget de forskellige ledere ved om deres medarbejdere -

som fx. M der fortæller, inden et interview med een af hans medarbejdere at “hun nok godt kan være træt fordi hun har flyttet i går og ikke sovet meget på det sidste. Dagen før var hun kommet på arbejde selvom hun slet ikke havde sovet pga. flytningen” (case 2, s 2,1).

#### *4.3.1 Sprogets betydning for kommunikation i praksis*

Der kommunikeres på rigtig mange forskellige måder - og dansk er bestemt ikke nogen forudsætning for at kunne indgå i nogle af de undersøgte teams. I de fleste af de undersøgte teams er det stort set kun lederne der overhovedet taler dansk. I case 2 taler de fx kun engelsk, her er ingen som kan særlig meget dansk og ifølge service manager N er sproget faktisk heller ikke så vigtigt, fordi man kan nå rigtig langt bare med kropssprog (case 2, s. 13,2). Mange steder foregår størstedelen af kommunikationen derfor på engelsk, men end ikke engelsk betragtes som en forudsætning - og i flere tilfælde finder lederne ud af at kommunikere vha andre medarbejdere der hjælper med at oversætte. Fx fortæller lederen fra case 3 hvordan hun har løst problemet med polske medarbejdere der hverken taler dansk eller engelsk ved at lade medarbejderen S, en anden af hendes polske medarbejdere, oversætte fra polsk til engelsk når der er brug for det. Det er selvfølgelig ikke optimalt, og bl.a. lederen synes det ind imellem kan være lidt besværligt, men udtaler samtidig at hvis det er en dygtig medarbejder, så vil hun jo gerne kunne beholde hende. Eller som lederen i case 4 forklarer: “Jeg har en polak som ikke taler godt dansk. Hun blev kun ansat fordi jeg har en anden polsk medarbejder og en til der kan tale polsk. Det var en aftale vi indgik, at de skulle hjælpe mig med at forklare. Hun gør super godt rent. (case 4, s.2)

#### *4.3.2 Kropssprog og forståelseskvitteringer*

Når lederne ofte kommunikerer via forskellige sprog, synes især to former for ledelsespraksis at være udbredte blandt undersøgelsens ledere: anvendelsen af såkaldte “forståelseskvitteringer”, samt anvendelsen af kropssproget som en vigtig kommunikationskanal. Ofte kan arbejdsmæssige instrukser nemlig ikke blot overgives via telefonen, men forudsætter at man fysisk er tilstede for at kunne vise og bruge kropssproget til at formidle budskabet; samtidig med at man ved fysisk at være tilstede også nemmere kan udbede sig forståelseskvitteringer, dvs bede den pågældende medarbejder om at vise i handling hvad det er han har forstået, eller som beskrevet her af lederen fra case 2, der fortæller at ofte når han viser sine medarbejdere hvad det er de skal gøre, at de så siger de bare ja. Men han har prøvet det så mange gange, at han nu har lært altid at bede dem gøre det han lige har fortalt og så kan de ofte ikke. Han siger, at det bevirker at næste gang han instruerer dem i noget så spørger og lytter de meget mere. Han siger altid til dem at det er bedre at spørge 100 gange

for meget en 1 gang for lidt (case 2 s 6,1).

- *På vej til een af arbejdspladserne siger jeg til leder M at det kan være lidt svært nogen gange at få stillet spørgsmålene så de forstår dem. Han siger at det kender han jo alt til; når han skal instruere dem i noget så nytter det ikke at gøre det via telefonen, så må enten han eller C over og vise det, så de er sikre på de forstår det. (case 2 s 5,2)*
- *“Der er nogen hvor jeg tænker at dem kan jeg godt ringe til og sige i skal gå der til og sådan og sådan, og så er der andre hvor jeg må sige, at det vil ikke være nok, jeg er nødt til at køre ned til dem og vise dem ’det er sådan her du skal gøre’. Så det er også forskelligt, så tilpasser man sig fordi man efterhånden kender folk. Det er vigtigt at man ved hvad det er for nogle medarbejdere man har med at gøre. (case 3, s. 3)*

#### 4.3.3 Kreative og tålmodige kommunikationsformer

Der synes at være en imponerende fleksibilitet i forhold til at finde lige præcis den kommunikationsform der fungerer bedst i forhold til de forskellige medarbejdere, både når det drejer sig om sprog som beskrevet ovenfor, men også ift medie: er det telefon, sms eller er vi nødt til at kunne stå overfor hinanden hvis det skal lykkes os at kommunikere. Som fx lederen i case 3 der fortæller hvordan hun ift en medarbejder kommunikerer ved først at prøve på dansk og “nogen gange så skriver jeg det ned til hende, fordi hun er bedre til at læse end at snakke. Nogen gange foregår det på sms, men jeg kan ikke føre en samtale med hende” (case 3, s. 7). Eller lederen i case 4 der fortæller hvordan det ind imellem kræver lidt ekstra fleksibilitet i sproget: *“Man skal bruge andre vendinger. Når jeg taler til mine medarbejdere, taler jeg langsommere og klarere. Alligevel er det ikke altid alle forstår. De fleste forstår dansk, men fx når de skal udfylde vores medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU’en) – har du mulighed for at udvikle dig? Hvad betyder det? Så må man bruge andre ord. Med mange nationaliteter skal man bruge mere tid på at forklare” (case 4 s.6-7).*

- *Lederen viser rengøringsplanen frem som hænger synligt for alle på væggen. Her kan man se hvad der skal gøres rent hvilke dage. Områderne er inddelt i farver som tilhører en bestemt dag (case 2 s 8,1)*
- *Hun viser mig nogle små mærkater som sidder på indersiden af dørkarmene, hvor der er angivet, hvornår det rum døren fører ind til skal rengøres. Det er smart syntes hun, fordi så kan kunden bare se hvornår tingene skal gøres rent. Så hvis han fx ikke forstår hvorfor et rum ikke er rengjort, så kan han se at det måske ikke er den dag det skal gøres. (case 2 s 4,2)*

#### 4.4 Den detaljeret planlæggende leder

Denne udtalte form for ledelsespraksis handler ikke blot om at administrere en vagtplan, men om hvordan de undersøgte ledere syntes at lave meget detaljerede planer og i det hele taget at være meget optagede af selv de mindste detaljer. Intet syntes for småt til at vinde disse lederes opmærksomhed. Dette handler altså også lidt om spændet mellem super detaljeret planlægning og de muligheder det så giver for fleksibilitet at være i god tid og foregribe evt problemer. Denne praksis kan også betegnes som den "zoomende leder", som det ene øjeblik kan være helt nede i detaljen og kort tid efter sidde med det store overblik - en ledelsesform der også kaldes T-Ledelse, som giver evnen til BÅDE at performe indenfor eget område OG performe på hele organisationens vegne (Hansen, 2009).

Disse ledere synes altså på særlig vis at kunne balancere mellem planlægning, kontrol og fleksibilitet - og denne særlig fleksibilitet som de evner at udvise, både overfor kunden og overfor deres medarbejdere kræver i visse tilfælde en nærmest EKSTREM planlægning, som samtidig sikrer at de som ledere altid lige er et skridt foran og derved kan hjælpe deres medarbejdere til at bruge deres tid og indsats bedst muligt. Som fx lederen i case 2 der fortæller at han er opmærksom på, når de forskellige medarbejdere har deres helligdage, så han undgår at de fx pludselig melder sig syge. Han spørger dem altid selv i forvejen om de vil have fri – så han forsøger at komme dem i forkøbet, så de ved at det er en mulighed at holde fri. Så er det nemmere for ham at kalde afløsere ind til tiden. (case 2 s 12,1). Eller lederen i case 3 der fortæller at *"Fx når nu de har helligdage, jeg kan ikke give dem fri. Det ved de godt, så spørger de om de må komme om aftenen. Det siger jeg ok til. Jeg har sagt at de er for mange muslimer til at alle kan få fri. Det samme i forhold til ferie, mange vil gerne rejse 4-5 uger, der laver jeg i februar en seddel hvor de skal skrive hvornår de vil have fri"* (case 4 s.6).

Eller lederen i case 1 der gør meget ud af at medarbejderne skiftes med at arbejde på hinandens områder, så de kender de forskellige arbejdsområder. Dermed kan de selv sige til, hvis en medarbejder har mere arbejde end en anden og det bliver nemmere for hende at strukturere og omfordele arbejdet. (case 1 s 8,1).

- *"Leder M fortæller at det kan være svært for medarbejderne, at holde sig til planen, hvis der er beskidt på et af deres områder. Deres plan er jo delt ind i dage, så han prøver at forklare dem, at hvis de tager noget som først skal tages i morgen, så kommer de bagud i planen. (case 2 s 9,1)*
- *Leder M fortæller at han har effektiviseret timeseddelsystemet. Det sparer ham meget tid og mange skrivekrammer. (case 2, s 5,1)*

- *Leder M har foreslået at i hver medarbejders rum, der er der på hylderne fyldt op med to stk. af hver ting. På den måde kan medarbejderne når de tager den sidste fx opvaskemiddel ringe til ham og sige det, og så har han tid til at bestille nye varer, så der er fyldt op når den sidste flaske er brugt. På den måde sparer de en masse tid på at rende rundt og lede efter materialer når der pludselig ikke er flere. (case 2 s 9,1)*
- *Leder G har bedt sine medarbejdere om at de skal ringe tidligt hvis de er syge, så hun kan planlægge arbejdet. (case 1, s. 6,1)*
- *Leder G fortæller at hun dagen før så at der ikke var mange servietter tilbage, og har husket sig selv på, at skulle over og tjekke i dag for at ser om de var blevet fyldt op. Hun ringer til den medarbejder som skal gøre det, og fortæller ham, at han skal komme og gøre det. Hun virker til at være meget opmærksom på, at tingene bliver gjort ordentligt ned til mindste detalje.(case 1, s 9-10,1)*
- *Vi går tilbage mod kontoret, og jeg lægger mærke til, at leder G på vejen fjerner en rosin på gulvet og smider i en skraldespand. (5,2) Det er nogle trapper han skal vaske, og hun viser ham hvor vognen skal stå og forklarer, at den skal stå ovre i siden, fordi den ellers spærrer for elevatoren, så folk ikke kan komme ud. (5,2) Hun går rundt og retter på stole, skamler osv. (case 1 s. 6,2)*

#### **4.5 Den forretningsorienterede leder**

At være forretningsorienteret handler om at skabe resultater, og det kan man i ISS gøre ved at have gode økonomiske resultater, ved at sikre medarbejdertrivsel (som vi så det i afsnit 4.1 om den omsorgsfulde leder), men bestemt også gennem mer-salg og en kundefokuseret indsats.

##### *4.5.1 Fokus på økonomi*

Flere af lederne fortæller hvordan det er dyrt at bruge afløsere og vikarer, og ikke bare er det dyrt, afløsere gør sjældent lige så godt rent som deres egne medarbejdere. Flere af lederne fortæller hvordan de bruger meget tid på at sikre at deres medarbejdere kender hinandens områder, så de kan dække af for hinanden ved sygdom. Fx fortæller begge ledere fra case 2, hvordan de er blevet gode til at håndtere eksempelvis sygefravær fordi "medarbejderne kender hinandens områder og fordi de er mange medarbejdere - og derfor nemt kan dække af for hinanden". Det samme gælder stort set alle de øvrige undersøgte teams, hvor det af lederen prioriteres at medarbejderne kender hinandens områder, så de nemt kan overtage hinandens opgaver. Fx forklarer lederen fra case 4 hvordan også de dækker ind for hinanden. De bruger næsten aldrig afløsere, faktisk aldrig, fordi "det er billigere selv at dække ind.

Afløsere er dyrere og det er mindre god rengøring end hvis de selv gør det, fordi medarbejderne kender hinandens områder". (case 4 s . 8).

Eller lederen N fra case 2 der fortæller at "Vi når altid vores budgetter. Det er ikke det som er en udfordring. Jeg har arbejdet i branchen i 16 år, selvom der er underskud vil jeg lave det om til overskud. Da vi kom her var der to daglige ledere, men jeg kan klare det med en leder og jeg har på den måde sparet 35.000 kr. i budgettet". Men også lederen H fra case 5 fortæller hvordan det lykkedes hende, ved ekstrem planlægning og ikke mindst ved at inddrage medarbejderne i indsatsen, lykkedes det hende at spare 100.000 det første år ved at planlægge sig ud af de mange overarbejdstimer der var på stedet da hun kom til.

#### 4.5.2 Fokus på salg / kontrakt

Flere af lederne beretter hvordan det betyder meget for dem at finde en måde at forbedre den eksisterende kontrakt, eller at kunne sælge ekstra ydelser til kunden så der er tilfredshed på begge sider. Det er vigtigt at kunden oplever at de får god service, men de skal ikke gøre noget gratis - hvis de leverer ekstra ydelser, så skal kunden betale. Fx fortæller lederen G fra case 1 sine medarbejdere at hvis kunden ønsker at de skal gøre ekstra arbejde, så skal de sige det til hende, for så skal det skal det føjes til kontrakten. Men også at "*nu har de knoklet så hårdt og det betaler sig – kontrakten er blevet udvidet og flere ISS'ere er kommet til. Det er dem som team, der har banet vejen for de andre ISS'ere*" (case 1 s. 10,2).

Flere af lederne fortæller hvordan de laver lister over hvilke ydelser der leveres til kunden, så kunden præcis ved hvilke ydelser der er blevet leveret. Fx fortæller G at hun hver 3. måned sender dem en liste med alle de ekstra opgaver de har fået ind, så kunden sort på hvidt kan se alt det ekstra arbejde de tager ind. På listen skriver hun, hvad de har taget for de forskellige ydelser. Hun undlader dog bevidst hver gang at fakturere dem for nogen af opgaverne, fx den her vindue opgave. Hun siger, at hun gerne vil vise dem, at de kan lide dem, og at hun vil gøre noget for dem direkte fra hendes hjerte. G mener at hvis de gør sådan, så vil kunden også være mere tilbøjelige til at holde på dem som serviceudbydere og være mere loyale overfor ISS, og det baner i sidste ende vejen for, at de kan udvide kontrakten. (case 1 s. 3,2)

- *Og "...så sagde jeg om vi ikke skulle lave hovedrengøring på toiletter og baderum og så har vi fået hovedrengøring på dem, så jeg har været ude og låne folk for at kunne gøre det. (case 4 s. 8)*
- *G møder hotelchefen og fortæller ham at ruderne ikke ser rene ud pga pedellen – og det ender med at hotelchefen beder hende derfor om, at de tager den*

*indvendige del af ruderne i denne omgang og siger, at han nok skal betale for det. (case 1 s. 21,1)*

#### 4.5.3 Fokus på kunden

Noget af det helt særlige der samtidig karakteriserer alle de undersøgte ledere er deres enorme fokus på kunden og kundens tilfredshed og behov i deres ledelsespraksis. Det handler ikke blot om at kunden har altid ret, men i højere grad om at sikre at kunden får det han eller hun skal have, og gerne det lille ekstra; SAMTIDIG med at partnerskabet skal være en fordel for begge parter. I flere sammenhænge oplevede vi hvordan denne praksis ligefrem kom fysisk til udtryk ved at se hvordan de enkelte ledere sprang op hvis det var kunden der stod i døren, og straks reagerede hvis kunden tog kontakt med ønsker eller behov.

- *M fortæller at god service for ham er et godt forhold til kunden, fx at han sørger for at medarbejderne overholder deres arbejdsplaner. God service er at man kender til aftalen og laver det der er aftalt. (case 2 s 9-10,1)*
- *Men det er også god service hvis man på vej et sted hen og der ligger noget på gulvet (en vindrue) så skal du ikke sige at jeg har gjort mit arbejde færdig, det gør jo ikke noget (smider vindruen i skraldespanden) (case 2 s 9-10,1)*
- *En medarbejder ringer til G for at informere hende, således at hun kan fortælle kunden, når denne ringer og gør opmærksom på det, at hun er bevidst om det, og at der er en som tager sig af det (case 1, s 8).*
- *Da vi kommer forbi konferencecentrets reception, hilser G på og hyggesludrer med receptionisten. I løbet af vores rundtur på stedet har hun hilst meget på kunden og småsnakket med dem, når vi er kommet forbi dem. (case 1 s. 9,1)*
- *Hun siger, at de (case 1) i realiteten ikke kan give sådan en opgave i sidste øjeblik, men at hun vælger at tage den for at pleje forholdet til kunden. Ham som gav hende opgaven var før deres kontaktperson, men er det ikke længere - han er dog stadig vigtig at pleje, fordi han sidder i bestyrelsen. (case 1 s. 3,2)*
- *Men vi prøver at komme ud til kunden med medarbejderne. Holder møder med kunden, hvor medarbejderne er med. Det syntes jeg er vigtigt, man får nogle andre ting frem. (case 3 s. 3)*
- *Det er vigtigt, at vi har en god dialog med kunden – brugerne – det er vigtigt. Vi har en god dialog. Jeg reagerer hurtigt. Også klager reagerer jeg hurtigt på. (case 4, s.5)*
- *M viser en mail de lige har fået fra deres kontaktperson, hvor de får ros for noget de har lavet ved et arrangement i weekenden. På mailen kan man se at de har et godt forhold til deres kontaktperson (case 2 s 10,1)*

#### **4.6 Hvad kan vi lære af disse cases om mangfoldighedsledelse i praksis (afrunding)?**

Når man ser på den ledelsespraksis der udfolder sig blandt disse high-performing ledere, så er det jo påfaldende hvor mange forskellige typer af ledelse disse ledere mestrer. Vi har set hvordan de både er særdeles omsorgsfulde, men samtidig også særdeles resultat- og forretningsorienterede. Vi har set hvordan de både kan udvise en enorm følsomhed og empati, samtidig med at de når nødvendigheden byder sig, kan være brølende løver eller løvinder, når der skal udvises ansvar eller mod. Vi har set hvordan de både kan kommunikere på de overordnede, strategiske linjer, samtidig med at de formår at interessere sig for perfektionen i selv de mindste detaljer. Og ikke mindst har vi set hvordan de både er utrolig optagede af deres medarbejders trivsel, samtidig med at de stort set allesammen uden undtagelse stiller store krav til samme medarbejdere, for at sikre at kunden får præcis det kunden skal have - hverken mere eller mindre. Det er jo ganske imponerende hvilken kompleksitet disse ledere synes at mestre.

*Og hvordan relaterer dette sig så til mangfoldighedsledelse?*

Mangfoldighedsledelse handler jo netop om dels at forstå hvor forskellige ens medarbejdere er, og ikke mindst at forstå at lede disse forskellige medarbejdere på forskellig vis, afhængigt af hvordan de hver især motiveres og bedst ledes henimod at præstere deres bedste. Og måske er det netop denne unikke kompetence til at kunne - og ville - det hele, som vi har set blandt disse ledere, der gør dem særligt velegnede til at lede en mangfoldighed medarbejdergruppe? Meget synes at indikere at det jo netop er deres evne til at oprigtigt interessere sig for at forstå hver enkelt medarbejder, yde omsorg for at han eller hun trives i sit job og blandt sine kolleger - samtidig med at de formår at skabe gode resultater for både kunden og ISS, og for medarbejderen selv, der i sin leder har fundet både en helt og en rollemodel.

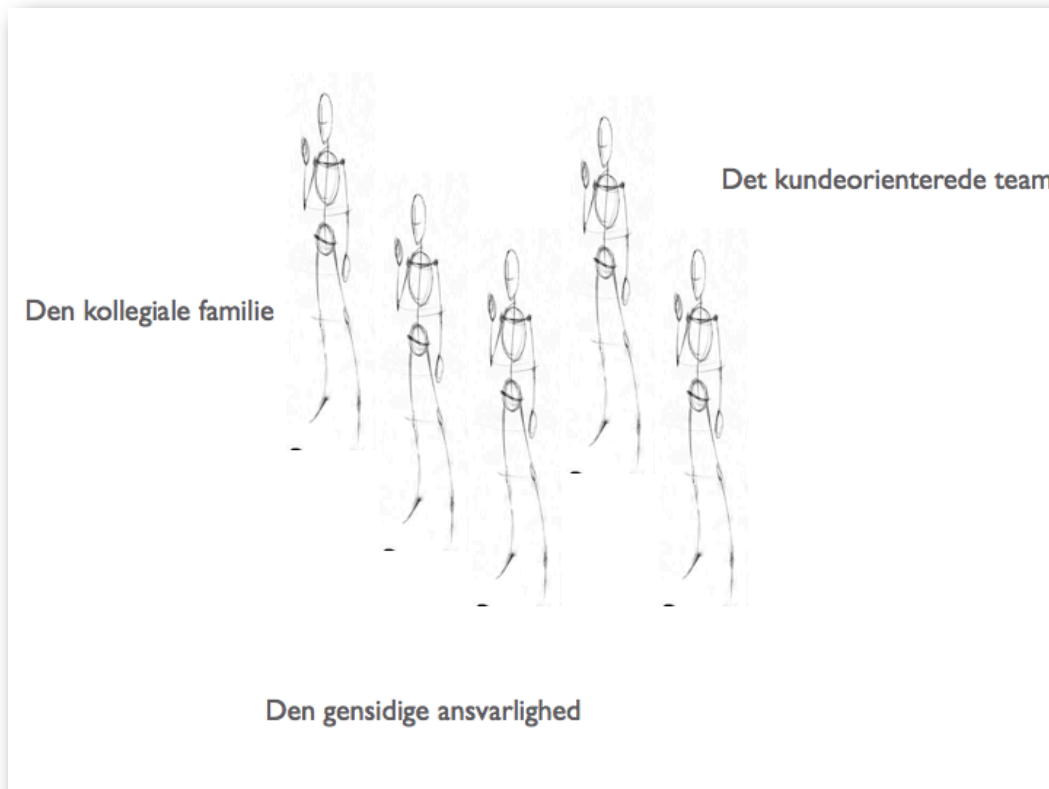
**Men hvad kan vi andre lære af disse ledere omkring mangfoldighedsledelse?** Vi kan lære at mangfoldighedsledelse ikke bare handler om at have, forstå og kunne rumme en stor forskellighed blandt medarbejdere, men måske i virkeligheden handler om selv at være en særdeles multi-facetteret personlighed, der trives med de indre kontraster mellem fx både at ville udvise omsorg, men samtidig også at ville udvise resultater; mellem både selv at være en helt og en rollemodel og stå ved eget potentiale, og samtidig også at have fokus på at dyrke sine medarbejders potentiale.

Men i særdeleshed kan vi lære at high-performing mangfoldighedsledelse måske især handler om at være:

- **En omsorgsfuld leder;** dvs en leder der udviser en ekstrem omsorg for sine medarbejderes trivsel, dels gennem såkaldt *mothering*, dvs moderlig omsorg, hvor det ofte er omsorg af en mere privat og personlig karakter; men også såkaldt aktualiserings-omsorg, hvor lederen er ambitiøs på sine medarbejderes vegne og ønsker at hjælpe dem bedst muligt med at realisere eget potentiale.
- **En heroisk leder;** dvs en leder der ikke er bange for at gå forrest og vise vejen, tage skraldet på sine medarbejderes vegne, og samtidig er en vellidt og respekteret rollemodel for sine medarbejdere
- **En kommunikativ leder;** dvs en leder der formår at kommunikere rigtig meget og hele tiden, både på mange forskellige sprog (hvor hverken engelsk eller dansk er en forudsætning for ledelse), mestrer og forstår betydningen af kropssprog samt behovet for forståelseskvitteringer, og ikke mindst er kreativ og tålmodig i sin kommunikationsstil.
- **En detaljeorienteret leder;** dvs en zoomende leder for hvem ingen detalje er for lille eller for uinteressant, som kan balancere mellem ekstrem planlægning, kontrol og ekstrem fleksibilitet
- **En forretningsorienteret leder;** dvs en leder der både har fokus på at skabe økonomiske resultater (overholde budgetter), skabe mersalg (sælge ekstraydelser eller udvide eksisterende kontrakt), samt skabe værdi for kunden (sikre den gode service og et kundeorienteret team).

## 5. ANALYSE AF CASES: FOKUS PÅ TEAMET

Vi har nu set nærmere på de undersøgte teams ledere og deres ledelsespraksis, for at forstå hvad der synes at kendetegne high-performing lederes adfærd og ledelse i praksis. Nu ændres fokus til i stedet at se nærmere på selve teamet, for at forstå hvad der kendetegner et high-performing, mangfoldigt team i ISS, og hvad vi andre kan lære af deres praksis og



adfærd.

De undersøgte cases og teams er jo naturligvis særdeles forskellige, også fordi det arbejde de udfører er forskelligt; men ikke desto mindre trådte især tre karakteristika særligt frem som illustreret i modellen herover: 1) den kollegiale familie, 2) den gensidige ansvarlighed, og 3) det kundeorienterede team.

### 5.1 Den kollegiale familie

Flere medarbejdere bruger i beskrivelsen af teamet familie-relaterede ord omkring deres kolleger og om teamet i sig selv, og det er i det hele taget ganske interessant at observere den udtalte brug af familie-analogier i de undersøgte teams. Fx fortæller en medarbejder i case 1

om hvor godt kan kan lide sit job, netop fordi han føler at dem han arbejder med er lige som en familie for ham (case 1 s. 16,1). I case 4 har lederen desuden insisteret på at alle skal have fejret deres fødselsdags på jobbet, og have en gave fra ISS, selvom mange af de muslimske medarbejdere jo ikke fejrer fødselsdag (case 4 s. 15), og have fejret dagen med flag og sang; hvilket jo alt sammen er noget der er med til at skabe trivsel og sammenhold i teamet. Alle føler de har en plads og en rolle i teamet, hvilket yderligere underbygges - omend symbolsk af - at de i case 4 har faste pladser i kaffestuen, faste pladser der håndhæves både af leder og medarbejdere.

- *De har det socialt rigtig godt sammen, også selvom de sjældent ses uden for arbejdet. En medarbejder fortæller fx at han kender alt til de andre medarbejdere; hvor de kommer fra, deres familiemæssige forhold, hvad de tidligere har arbejdet med osv (case 1, s. 16,1)*
- *“De er også rigtig gode til at passe på hinanden, så hvis der er nogen der har en dårlig dag, så taler de sammen” (case 3 s. 16).*
- *“Når man har det godt med hinanden og menneskerne er flinke så har man lyst til at komme på arbejde. (case 3, s. 14)*
- *Hun taler ikke så meget dansk, så vi viser hende hvordan vi gør det her. Hvordan vi snakker sammen, spiser sammen, hvordan vi snakker med medarbejderne, hvordan vi laver de forskellige steder. (case 4, s 16)*
- *Vi har alle sammen et flag (peger på kalenderen) så stiller hun flag op, laver hun en gave, vi synger og fejrer fødselsdag. Det betyder meget for atmosfæren. (case 4, s 15)*
- *Samarbejdet i teamet er rigtig godt. De er som en familie og de hjælper altid hinanden – hvis en har mere tid, så hjælper han/hun de andre som har brug for hjælp. (case 1 s 16,1) Selvom hun på et tidspunkt siger, at medarbejderne ikke hjælper hinanden, så ser jeg hende selv hjælpe A med at skifte sengetøj, hvilket, da jeg bemærker det, virker på hende som om er normalt. (case 1 s 12,2)*

### 5.1.1 Samlinger

I flere af de undersøgte teams går medarbejderne meget rundt alene eller i meget små grupper på store arealer, og ser derfor ikke nødvendigvis så meget til hinanden i selve arbejdets udførelse. Dvs. at såkaldte “samlinger” hvor medarbejderne samles enten arbejds-

#### **EKSEMPLER PÅ SAMLINGER:**

Frokoster, morgenpause hver dag 9-9:30 i case 4, fødselsdage, julefrokost, 10-års jubilæum, middag på Bakken, udlevering af nøgler, koordinering af arbejde, fredagsmorgenmad osv.

relateret eller pause-relateret beskrives af både ledere og medarbejdere som utroligt vigtige i forhold til opbygningen af den kollegiale familie. Disse samlinger er dog imidlertid ikke kun af social karakter, men er jo også lederens måde at få videregivet information og instrukser på. M som er supervisor i case 2 fortæller fx at samlingerne er gode for ham til at få sagt nogle ting og vigtige for medarbejderne så de får snakket sammen. Han fortæller at medarbejderne de første gange blot sad og sagde ingenting, men nu er de livet op (case 2 s 7,2). Og både ledere og medarbejdere prioriterer tilsyneladende disse samlinger, selvom det ofte for især nyere medarbejdere, ind imellem skal indskræmpes af lederen at samlingerne er vigtige. Som fx lederen i case 4 der fortæller: *“Vi samles bl.a. om fredagen, og hvis der kommer nye, så er det rimeligt godt med sådan nogle ting. Om fredagen giver ISS morgenbrød. Der er enkelte der ikke kommer til pause, men jeg har sagt at om fredagen vil jeg gerne have at de kommer til pause.”* (case 4, s.3)

- *L joker med en kollega, hun kræver kys af ham på begge kinder – fordi det er hendes fødselsdag dagen efter. Hun har chokolade med og deler ud til kollegerne under frokosten. (case 1 s. 17,1)*
- *En af medarbejderne i case 3 havde 10 års jubilæum og så gik de allesammen ud og spiste, han synets kun det skulle være os i teamet. (case 3 s. 9)*
- *På case 4 arbejdspladsen holdes der pause fra 9-9.30 hver dag. Det har de altid gjort. Nogen kommer ikke, de vil hellere være før færdige. (case 4 s.7)*
- *Lederen G spiser frokost sammen med sine medarbejdere ca to gange om ugen, fordi hun ikke kan nå mere. Hvis hun er i huset gør hun det. Vigtigt for hende at gøre det fordi de taler om, hvordan det går, de informerer hende om ting/ problemer i huset og hun får rigtig meget at vide ad den vej. (case 1 s. 7,1)*

## 5.2 Den gensidige ansvarlighed / pligt

Det fremhæves ofte af både ledere og medarbejdere at de føler et stort ansvar og en særlig forpligtelse overfor hinanden i teamet. Hvilket både kommer til udtryk i det daglige, når fx lederen af teamet i case 2 fortæller hvordan han har observeret at medarbejderen L *“uden at hun er blevet opfordret til det, går til de andre medarbejdere og siger ”kom vi skal snakke sammen jeg har set at chefen har det ikke så godt i dag, fordi vi ikke har gjort sådan og sådan og sådan”. Det gør en der hedder S også, og R gør det også”* (case 2 s 14,2). Denne ansvarlighed bliver især tydelig ved fravær, hvor fx lederen i case 4 fortæller hvordan hun oplever at teamet føler et ansvar over for deres kollegaer, så derfor bliver tingene gjort bedre når de selv dækker ind, end hvis en afløser skulle udføre samme arbejde (case 4, s. 8). Flere fortæller også hvordan de ikke bare føler ansvar overfor kollegerne, men jo også overfor

kunden og overfor deres respektive områder, som fx når de i case 3 instruerer hinanden i forbindelse med fravær, hvor medarbejderne ifølge lederen “er meget gode til at sige at det er helt fint, hvis du bare tager toiletter, køkkener, skraldespande, så skal jeg nok tage det grundigt når jeg kommer tilbage. (case 3, s. 3) Så plejer de at sige til hinanden vær opmærksom på der og der (case 3, s. 10).

Når vi gik rundt med de forskellige medarbejdere mens de udførte deres arbejde blev denne ansvarlighed også tydelig i forskellige sammenhænge, men især kunne den jo aflæses i selve arbejdets udførelse: *“Hun er hurtig og dygtig. Hun retter på små ting, rykker borde så de står lige, tørrer fingrene over vindueskarme, borde osv. Hun er meget grundig (case 1 s 11,2)”*

- *Hvis vi er trætte taler vi om det, så hjælper det. (case 4, s. 17)*
- *Lederen fortæller, at hun selv har oplært medarbejderen A og at det er normalt, at hun oplærer dem, som taler albansk eller makedonsk (som lederen selv taler) – og at andre som så taler engelsk eller bedre dansk oplærer nye som kun kan tale disse sprog. (case 1 s. 12,2)*
- *- Selvom medarbejderen T faktisk har fri nu, så ender det med han går ned og gør det igen... (case 2 s 14,1)*

### 5.2.1 Sygefravær

Som allerede beskrevet ovenfor kommer ansvarsfølelsen og pligten overfor både kunde og kolleger især til udtryk i forhold til det nærmest rekord-lave sygefravær i de undersøgte teams (et gennemsnit på tværs af de undersøgte teams på 1,4%). Som en medarbejder på i case 4-teamet forklarer det: *“Fx hvis jeg er syg, så tager de andre ekstra timer, det gør ikke så meget. (s 17) Så deler vi. Så strukturerer jeg det. Først tager jeg mig selv, de sværeste områder, der skal være færdige inden kl 8. jeg kender standarderne og hvem der kan hvad. (s. 11) Det er ikke ofte at nogen er syge, men hvis det er, så dækker de ind for hinanden” (case 4, s. 14).*

Denne ansvarsfølelse overfor kollegerne må jo uvægerligt have en betydning for det lave sygefravær, for hvis de bliver hjemme ved de at kollegerne skal løbe ekstra stærkt; og flere steder så vi faktisk hvordan nogle medarbejdere nærmest skulle sendes hjem af deres leder fordi de mødte på arbejde selvom de faktisk var syge.

- *Vi taler om hendes ex-kæreste igen og hun M fortæller at han gjorde det forbi med hende og hun var meget ked af det. Jeg spørger om hun så ikke blev hjemme – det gjorde hun ikke, hun kan godt lide at arbejde og har brug for pengene. Hun*

*siger at hun kun har været syg 1 dag i 3 år og det var fordi hun aborterede. (case 2 s 5,2)*

- *Lederen M fortæller at de løber ret stærkt hvis nogen er syge. Han fortæller at det typisk er de nye medarbejdere som melder sig syge(case 2 s 2,1).*
- *“Altså vi har det sådan når vi afløser hinanden, så ved vi hvor man kan springe over på sit eget. Hvis man har haft sygedage/feriedage, så ved man godt at ens område ikke bliver passet fuldstændig og at der er nogle tråde man skal holde fast i når man kommer tilbage, fordi hvis du kommer ud til et sted hvor du ikke er vant til at være, så fokuserer du på nogle andre ting og så ved du fx ikke hvad det er kontorfolkene sætter højt. (case 3, s 3)*
- *“Of course everyone takes something, fx I take one building” (case 3, s. 17)*

### 5.3 Det service-orienterede team

De undersøgte teams synes generelt ret opsatte på at yde god service overfor deres kunde, som de fleste fortæller at de har et godt forhold til - de møder jo kunden stort set hver eneste dag. Når man spørger hvad god service er for dem så svarer de typisk at god service er at lige gøre en lille smule ekstra - enten fordi de selv synes det er nødvendigt eller fordi kunden beder om det (afsnit 5.3.1); eller også svarer de typisk at god service handler om stabilitet, sikkerhed i ydelse og kvalitet, ja i det hele taget at der bliver gjort det der er aftalt - hverken mere eller mindre (afsnit 5.3.2).

Alle tre dele beskrives som vigtige i forhold til at levere en god service, som det også beskrives af Service Manager M fra case 2, der fortæller at god service for ham er *“et godt forhold til kunden, samt at medarbejderne overholder deres arbejdsplaner; at man kender til aftalen og laver det der er aftalt. Men det er også god service, hvis man gør det lille ekstra, som fx hvis man på vej et sted hen og der ligger noget på gulvet, så skal du ikke sige at jeg har gjort mit arbejde færdig, det gør jo ikke noget lige at skulle smide en vindrue i skraldespanden”* (case 2 s 9-10,1)

#### 5.3.1 God service: det lille ekstra

At yde det lille ekstra må jo ihvertfald indenfor cleaning betragtes som god service, men samtidig også som en mulighed for mersalg. Der er derfor ret stor forskel på hvordan det at yde ekstra opfattes og beskrives i de forskellige teams. Nogle beskriver det som en naturlig del af arbejdet lige at gøre det ekstra der skal til for at der bliver rent og pænt, som fx beskrevet her af medarbejderen S i case 3: *“I clean normal, I like to clean perfect. If they work*

*I try to be quiet. If they need something they ask me. I try to be quite if they work, if they have a problem, they say fx S, here is something extra to do – and I try. Its no problem I clean, its nothing, 3-4 seconds” (case 3, s. 17).* Det samme gælder medarbejderen F i case 2 der fortæller at god service for hende er når hun gør noget ekstra fra hende til kunden, fordi hun ved at det gør dem glade. Fx så selvom hun ikke skal vaske et gulv en dag, så tager det ingen tid lige at gøre det, hvis det er beskidt. Det betyder noget for dem som skal gå på det og bruge det at det er ordentligt (case 2, s 8,2)

- *“Når de blå mænd kommer og skal have varer ind, hjælper vi dem, for jeg ved godt at i morgen når vi skal have varer ind, så kommer de og hjælper os og bærer det hele ind. Næsten alle her ude har forstået det, fordi jeg har set dem gøre det uden at det er blevet sagt. (case 2, s 15, 2)*

### 5.3.2 God service: stabilitet og kvalitet

Men service er ikke kun at yde lidt ekstra, men beskrives - ofte af lederne - primært som den stabile kvalitet, dvs at det er den samme medarbejder, den samme kvalitet i det samme tidsrum, hver gang. Hvor kvalitet i denne optik også kan beskrives som det bliver gjort af en medarbejder i case 3, nemlig ved at “Gøre sit arbejde, gøre det jeg skal” (case 3, s. 14).

- *Jeg siger altid til kunden, hvis det er sådan noget med ferier osv. så fortæller jeg dem at deres faste pige er væk. (case 3, s. 3)*
- *“Jeg kan jo mærke med det her team jeg har nu, at de leverer den kvalitet som kunden forventer. Det er ikke altid jeg syntes det er så pænt, men de leverer det de skal og det er det kunden ved. (case 3, s. 9)*
- *“Folk derovre er glade for at hun er smilende og stabil” (case 3, s. 9)*
- *Jeg tror for kontorfolkene betyder det noget at der kommer en person ind der smiler og siger goddag og farvel. (s. 7) De er glade for at der ikke er udskiftning tror jeg. Også at man lige selv en gang imellem kommer over og gør opmærksom på at her burde vi gøre noget, at der fx burde være hovedrengøring. Og det er fordi det er de samme mennesker der kommer, de føler sig trygge ved dem. (case 3, s. 8)*

### 5.3.3 Forholdet til kunden

Generelt beretter de fleste om et ret tæt forhold til kunden, ofte opleves relationen til kunden som mere eller næsten lige så tungtvejende som relationen til ISS, for kunderne ser man jo hver eneste dag. Og det er tydeligt at det prioriteres i hverdagen at have en god relation til kunden, når vi gik rundt med ISS medarbejderne hos fx kunden i case 3 hilste stort set alle vi

gik forbi og smilte og, og der blev smilet og hilst tilbage. Hos case 3 var der også flere af kontorerne der gav julegaver til deres deres rengøringspersonale - eller som er lederen derude fortæller om een af sine medarbejdere gennem nogle år: “...de er virkelig glade for hende, hun får også store julegaver hvert år (case 3, s. 7).

- *Alle vi kommer forbi (ca. 3-4 personer) hilser på hende og hun hilser på dem. (case 3, s. 12)*
- *Fx sidste år var der en højt placeret chef hos kunden som skulle stoppe og gik rundt og sagde farvel til alle sammen og han kom også hen til mig og sagde tak for dit arbejde. (case 3, s. 14)*
- *Hun fortæller at hun har en god relation med kunden. Der er nogle stykker hun kender og taler med. Nogen gange spørger hun om de kan hjælpe hende med at finde noget på internettet. Hun siger at hun gør noget ekstra for dem – hvis de fx ikke har brug for at noget bliver gjort den dag men først dagen efter, så gør hun det sådan. (case 4, s. 14)*
- *“Jeg har fået en gave. Chokolade”. “Blev du glad?” “Ja, han skrev et kort: Tak for dit arbejde og god rengøring”. “Det betød meget for mig” (case 4, s. 17).*

#### **5.4 Hvad kan vi lære af disse cases om mangfoldig i teams - i praksis (afrunding)?**

Det er særdeles interessant at observere hvad der karakteriserer de forskellige teams, hvad der gør dem ens og hvad der gør dem forskellige på tværs af de undersøgte cases. For al deres mangfoldighed til trods, synes de fascinerende ens i deres måde at skabe, konstruere og italesætte fællesskabet, den kollegiale familie. Det er i denne familie at de drages omsorg for af lederen, men også i denne kollegiale familie at de drager omsorg for hinanden, og lærer af og om hinanden.

Og når dette familiære fællesskab fremhæves som både personligt og socialt, så har det også en mere forpligtende karakter, idet de alle beskriver hvordan de i fællesskab føler ansvar både overfor hinanden, overfor lederen, overfor kunden og overfor jobbet, som de rigtig gerne vil gøre godt - nogen endda gerne vil gøre perfekt.

Disse forpligtende relationer, kollegerne imellem, spejles igen i forholdet til kunden og i forholdet til opgaven, den service der udføres - og ønsket om at den udføres godt og til kundens, lederens og egen tilfredsstillelse. Men god service og tilfredse kunder opfattes igen både meget ens og meget forskelligt: god service beskrives nemlig både som det at yde lidt ekstra for at opnå det gode resultat, men samtidig også som stabilitet i kvalitet.

Opsamlende kan man altså sige at det der kendetegner den lim der holder de mangfoldige teams sammen på tværs af de forskellige cases, skaber trivsel, kvalitet, god service, tilfredse kunder og en overholdelse af budgetter altså som:

- Opfattelsen af teamet som en kollegial familie
- En udpræget gensidig ansvarlighed og pligtfølelse
- Et kundeorienteret team der har fokus på den gode service

## 6. KONKLUSION OG ANBEFALINGER

Formålet med denne undersøgelse var at identificere hvad der kendetegner de udvalgte, highperforming teams i ISS, der formår at omsætte deres mangfoldighed til performance og derigennem skabe økonomisk gevinst, trivsel blandt medarbejdere og tilfredse kunder. Og hvad kan vi så lære af deres praksis både i relation til mangfoldighed i teams og i forhold til mangfoldighedsledelse?”

Ens for alle cases var, at de alle havde et meget lavt sygefravær, en meget lav medarbejderomsætning og en høj score i den årlige medarbejdertilfredshedsundersøgelse (MTU). Det gennemsnitlige sygefravær lå således på 1,4%, den gennemsnitlige medarbejderomsætning på 1,2% og gruppernes MTU-score på 4,5, hvor den højeste score er 5. Her må jo især det imponerende lave sygefravær give stof til eftertanke, for det er jo nærliggende at konkludere at det må jo være en kombination af både omsorg fra lederen, den detaljerede planlægning lederen står for, samt sammenholdet på arbejdspladsen (den kollegiale familie) der er med til at forårsage det lave sygefravær, men også den oplevede pligt, både overfor kolleger, men også overfor lederens planlægning der spiller ind.

Samtidig er man jo nødt til især i nærværende konklusion at diskutere hvorvidt og i hvor stor en grad det spiller en rolle for den analyserede praksis at vi netop har at gøre med en servicevirksomhed i ISS, hvor arbejdets natur som omsorgsgivende service jo givetvis indvirker på måden der etableres og plejes relationer på.

Der er flere konklusioner at drage på baggrund af de undersøgte cases. Dels har vi lært at kompetent, eller måske endda ligefrem excellent, mangfoldighedsledelse handler for lederen om at udvise:

- **Omsorgsfuld ledelse;** dvs udvise en ekstrem omsorg for sine medarbejders trivsel, dels gennem såkaldt *mothering*, dvs moderlig omsorg, hvor det ofte er

omsorg af en mere privat og personlig karakter; men også såkaldt aktualiserings-omsorg, hvor lederen er ambitiøs på sine medarbejders vegne og ønsker at hjælpe dem bedst muligt med at realisere eget potentiale

- **Heroisk ledelse;** dvs en ledespraksis hvor man ikke er bange for at gå forrest og vise vejen, tage skraldet på sine medarbejders vegne, og samtidig være en vellidt og respekteret rollemodel for sine medarbejdere
- **Særdeles kommunikerende ledelse;** dvs en ledelsespraksis hvori der kommunikeres rigtig meget og hele tiden, både på mange forskellige sprog (hvor hverken engelsk eller dansk er en forudsætning for ledelse), hvor lederen mestrer og forstår betydningen af kropssprog samt behovet for forståelseskvitteringer, og ikke mindst både kreativitet og tålmodighed i kommunikationsstilen.
- **Detaljeorienteret ledelse;** dvs en zoomende ledelsespraksis hvor ingen detalje er for lille eller for uinteressant til at fortjene lederens opmærksomheden, og dermed også en ledelsespraksis der balancerer mellem ekstrem planlægning, kontrol og ekstrem fleksibilitet
- **Forretningsorienteret ledelse;** dvs at der både er fokus på at skabe økonomiske resultater (overholde budgetter), skabe mersalg (sælge ekstra-ydelser eller udvide eksisterende kontrakt), samt skabe værdi for kunden (sikre den gode service og et kundeorienteret team).

Samtidig har vi lært følgende tre karakteristika om praksis i de undersøgte mangfoldige teams, hvor netop mangfoldige teams jo har ekstra behov for at der arbejdes bevidst med at finde dét man kan være fælles omkring, en fælles praksis, der kan danne grobund og udgangspunkt for opbygningen af et fællesskab. Dette fællesskab kom i de undersøgte teams især til udtryk gennem dels deres sociale bånd, men også gennem deres oplevelse af ansvarlighed og pligt overfor hinanden, og ikke mindst ift kunden, som de jo alle havde til fælles, som beskrevet herunder:

- **Den kollegiale familie;** dvs et team hvor medlemmerne føler sig indbyrdes forbundet og oplever hinanden som værende vigtige relationer i hverdagen, hvilket også understøttes af de forskellige samlinger der tilstræbes dels af lederen men også af de forskellige medarbejdere

- **Den gensidige ansvarlighed;** dvs det ansvar der opleves af den enkelte, i forhold til både kollegerne, til kunden, til lederen og i forhold til jobbet i sig selv
- **Det kundeorienterede team;** dvs et team der både er optaget af at yde den lille ekstra service der af kunden giver den gode serviceoplevelse, men også er et stabilt team med lavt sygefravær og den deraf stabile leverance og kvalitet til kunden, og samtidig et team der føler en enorm forpligtelse, loyalitet og ansvarsfølelse overfor kunden

**Så hvad kan vi lære omkring mangfoldighedsledelse fra denne undersøgelse?** Vi kan lære at mangfoldighedsledelse ikke bare handler om at have, forstå og kunne rumme en stor forskellighed blandt medarbejdere, men måske i virkeligheden handler om at den enkelte leder i sin ledelsespraksis selv kan udvise en slags multi-facetteret personlighed, der trives med de indre kontraster mellem fx både at ville udvise omsorg, men samtidig også at ville udvise resultater; mellem både selv at være en helt og en rollemodel og stå ved eget potentiale, og samtidig have fokus på uselvsk at dyrke sine medarbejders potentiale.

Når et mangfoldigt team i ISS således klarer sig bedre end et ikke mangfoldigt team kan det altså forklares med lavere sygefravær, en god introduktion til arbejdet, trivsel i teamet og ikke mindst med god ledelse; og i denne kvalitative del af undersøgelsen har vi nu fået sat ord på at netop god ledelse i en mangfoldighed gruppe kan karakteriseres ved at være omsorgsfuld, heroisk, særdeles kommunikerende, detaljeorienteret og forretningsorienteret; og at trivsel i teamet kan hægtes op på teamet som en kollegial familie, der udviser en høj grad af gensidig ansvarlighed overfor både hinanden, og overfor kunden.

Og her må vi igen vende tilbage til definitionen på mangfoldighed, så een af forklaringerne bag den øgede performance i mangfoldige teams jo også skyldes at netop fordi der IKKE findes en altovervejende dominans i teamet af fx danske medarbejdere, så vil disse teams i højere grad være "frie" til at operere ud fra hvad der "fungerer" fremfor ud fra hvordan vi plejer ud fra en eksempelvis overvejende dansk, kvindelig eller generations-mæssig dominans i teamet.

Samtidig er det interessant at kigge nærmere på hvad alt dette stiller af krav til lederen; fordi mangfoldighedsledelse i praksis jo i denne undersøgelse netop viser sig at være både utrolig komplekst, fordi lederen tilsyneladende skal kunne lidt af det hele og være involveret ned i selv i de mindste detaljer, og samtidig er det måske i virkeligheden også meget enkelt; fordi det også handler om at udvise en helt ekstrem omsorg, interesse og ansvar overfor BÅDE medarbejdere, kunden og ikke mindst forretningen.

**Og hvad er mine konkrete anbefalinger til ISS og andre på baggrund af analysen?**

De konkrete anbefalinger herfra må jo derfor helt naturligt være at man fremadrettet bestræber sig på at sammensætte teams ud fra en max 70% betragning, dvs max 70% medarbejdere med samme køn, fra samme land og tilhørende samme generation; hvis man ønsker flere high-performing, mangfoldige teams.

Men performance er jo ikke blot gjort med at sammensætte teamet mangfoldigt, men fordrer i høj grad også at man i både rekruttering og udvikling af ledere arbejder konkret med at understøtte de identificerede mangfoldighedsledelses-dyder: omsorg, kommunikation, heroisk ledelses-adfærd, detaljeorienteret planlægning samt forretningsorientering hos de udvalgte ledere. Det vil således være oplagt at anvende både cases og de gode eksempler på mangfoldighedsledelse i praksis i både ledelseskurser og træningsforløb hos ISS, og ikke mindst at lægge vægt på disse kompetencer i både rekruttering og forfremmelse af nye ledere.

Det vil ligeledes være en anbefaling herfra at bruge undersøgelsens konklusioner omkring mangfoldige teams i ISS i fx introduktionsprogrammer for nye medarbejdere, så nye medarbejdere derved forberedes på hvad det vil sige at blive en del af en kollegial familie, hvad det stiller af krav omkring gensidig ansvarlighed, og ikke mindst behovet for at levere sit ypperste ift kunden.

Samtidig er det jo naturligvis min anbefaling at lade læringen og konklusionerne fra denne undersøgelse danne grobund for det fremtidige arbejde med mangfoldighed hos ISS, både det strategiske og det praktiske. En rapport som denne er jo blot det første, halvnemme skridt; det svære kommer jo når læringerne og konklusionerne skal "oversættes" til konkrete ændringer i praksis. En praksis jeg håber at få lejlighed til at følge også fremover, for ISS er bestemt en virksomhed som både jeg og alle andre med interesse for mangfoldighed, som vi har set i denne rapport, kan lære rigtig meget af - både lige nu men - er jeg overbevist om - også mange år frem i tiden.

**7. PERSPEKTIVERING**

På trods af at jeg som erhvervsforsker og rådgiver har beskæftiget mig med dette felt i en del år efterhånden, så må jeg sige at projektet her har været sjældent lærerigt, og særdeles interessant at være en del af. Fokus i projektet har netop ikke været på udarbejdelse af

strategier, politikker eller handlingsplaner for mangfoldighed, men istedet på et oprigtigt ønske om bedre at forstå hvordan mangfoldighed - og ikke mindst ledelse af mangfoldighed - kommer til udtryk i praksis; udfra et dybfølt ønske om at lære af disse erfaringer. Til gavn for både ISS selv, samt de ledere og medarbejdere der til dagligt navigerer i en fantastisk fascinerende mangfoldig hverdag, men søreme også til gavn for alle de virksomheder og organisationer i Danmark, som endnu - af forskellige årsager - er tilbageholdende og forsigtige med selv at turde denne mangfoldighed.

Ønsket med denne rapport har imidlertid ikke været at overbevise egne rækker om værdien af mangfoldighed, for jeg har endnu til gode at møde den leder eller medarbejder i ISS der ikke kan se værdien af netop mangfoldighed. Ønsket har derimod været - fra både ISS og undertegnede side - at kunne videregive erfaringer omkring mangfoldighed og ikke mindst at kunne dokumentere hvorfor det giver mening, i en virksomhed som ISS, at tilstræbe og foretrække en mangfoldig medarbejderstab over en mere homogen, enfoldig, medarbejderstab.

Det er således mit håb at denne rapport og dette working paper, sammen med konklusionerne fra PWCs undersøgelse, kan være med til at sætte konstruktivt fokus på værdien af mangfoldighed, men samtidig også være med til at sætte fokus på de særlige krav det stiller til ledelse og til ledere - for som vi har set i rapporten, så er det bestemt ikke enhver forundt at kunne lede mangfoldighed. Men samtidig også at understrege med undersøgelsens konklusioner, at det bestemt ikke er nok bare at have et mangfoldigt team, et team skal også ledes mangfoldigt - for at kunne udløse det enorme potentiale vi netop har set i denne rapport.

**REFERENCER:**

Studlar, D.T. & McAllister, I. (2002) Does a critical mass exist? A comparative analysis of women's legislative representation since 1950, European Journal of Political Research, Vol 41, Issue 2, March 2002, Side 233–253

Kramer, V. W. , Konrad, A. M., & Erkut, S. (2006). Critical mass on corporate boards: Why three or more women enhance governance. Wellesley Centers for Women, Report No. WCW 11. Wellesley, MA: Wellesley Centers for Women

Lapovsky and Larkin (2009). The White house Project Report: Benchmarking Women's Leadership. US White House Report (2009) pp. 1-133

Drude Dahlerup, "The Story of the Theory of Critical Mass," Politics and Gender, Vol. 2, No.4, 2006

Grey, S. (2002) Does Size Matter? Critical Mass and New Zealand's Women MPs, Parliamentary Affairs, vol 55(1): s. 19-29

Kanter, R.M. (1993), Men and Women of the Corporation, N.Y. Basic Books, New York

Janis, I. L (1972). Victims of Groupthink. Boston. Houghton Mifflin Company, 1972

Fletcher, J. (2002). The Greatly Exaggerated Demise of Heroic Leadership: Gender, Power, and the Myth of the Female Advantage. CGO Insights No 13, August 2002: side 1-4

Badarraco, J. (2001). We don't need another hero. Harvard Business Review, 79 (8), 120-126.

Mandela, N. (1995). Long Walk to Freedom. Little Brown & Co

Hill, L. (2010). Leading from Behind. Harvard Business Review, Maj 2010.

Moberg, J. (2009). Rettidig omsorg. Gyldendal Business

Tortzen, A. (2009). Plejecentret Lindegården: Menneskelighed er det vigtigste. Tillæg til Magasinet Arbejds miljø, januar 2009: s 16-17

Kjøller, K. (2010). Leder, sådan bliver du hørt!. Ledelse idag, Nr. 4, april 2010

Stacey, R. (2001). Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation. Routledge

Krogh, G.V (1998) Care in Knowledge Creation. California Management Review, vol. 40, issue 4. side 133-154

Mayeroff, M. (1971). On caring. New York: Harper & Co

Focault, M. (1972). The care for the self. Vintage Books