

At skabe innovation gennem diversitet og inklusion

“Det er ikke vores forskelle der skiller os ad. Det gør vores manglende evne til at anerkende, acceptere og hylde disse forskelle.” – Audre Lorde

Resume

Grupper med stor diversitet har flere fordele, når det kommer til at præstere end homogene grupper. Det er ikke kun, fordi de rummer en tydelig diversitet, selvom det er en god indikator, men fordi forskellige baggrunde og erfaringer fører til en større diversitet i måden at tænke på – en ting, der ikke er synlig. Det er denne stigende diversitet i måden at tænke på, der fører til et mere kreativt resultat og i sidste ende mere innovative processer og løsninger.

I takt med at vigtigheden af diversitet på arbejdspladsen er blevet mere accepteret, sætter mange virksomheder gang i diversitets- og inklusionstiltag. Men inklusionsdelen i sådanne tiltag bliver ofte overset. Et fuldt ud inkluderende miljø vægter forskellige perspektiver i en gruppe højt og giver individet mulighed for at blive en del af fællesskabet uden at gå på kompromis med sin individualitet.

Diversitet og inklusion - hører det fortiden til?

Der findes masser af evidens for, at diversitet er noget, man har taget til sig over hele verden. Nylige casestudies fra Forbes Insights (2012) fremhæver flere tilfælde, hvor diversitet ikke blot er blevet mere udbredt, men faktisk også fører til bedre resultater for virksomheden. Et af disse casestudier diskuterer et historisk skift i den Saudiske kultur og den måde, arbejdsstyrken er sat sammen på med kvinder, der får job i et globalt teknologifirma. Ligeledes har et firma i Sydafrika, der udfordrede apartheid ved at rekruttere sorte medarbejdere, i dag en bestyrelse, der består af 2/3 sorte.

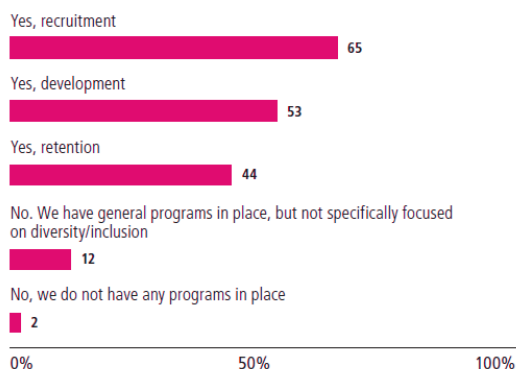
Disse tilfælde kan dog lige så godt være undtagelsen, der bekræfter reglen. Diversitets- og inklusionstiltagene har stadig lang vej igen, hvis organisationerne ønsker ægte diversitet i medarbejdernes tankegang. Det førnævnte casestudie forholder sig kun til race og køn, der er synlige diversitetskategorier, som kun til dels afdækker den fulde idé om diversitet i disse grupper. Kun ved at se på de globale tendenser kan vi skabe os et tidssvarende indtryk af, hvordan det reelt set står til med diversitet og inklusion.

Nye rapporter, der blev udfærdiget på foranledning af Forbes Insights (2011;2012), rangerede medarbejderdiversitet i 50 globale økonomier, 14 industrielle sektorer og 9 erhverv, ud fra en række diversitetskategorier.

En supplerende undersøgelse viste, at 321 seniorledere er involveret i udvikling og implementering af diversitets- og inklusionsstrategier for deres virksomheder. Der var deltagere fra hele verden, heriblandt Amerika, Asien, Europa, Mellemøsten og Afrika.

Figur 1 på næste side viser resultaterne fra undersøgelsen.

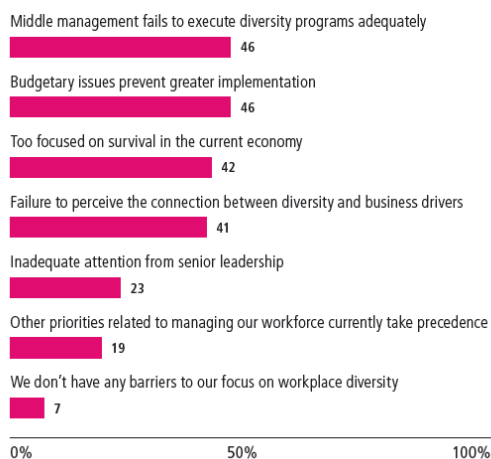
Figur 1 – Benytter du nogen officielle programmer i forhold til at rekruttere, udvikle og fastholde en arbejdsstyrke, der er inkluderende og rummer stor diversitet?



Kun 14 % af de adspurgte virksomheder havde ikke et program til fastholdelse, udvikling og rekruttering af en inkluderende arbejdsstyrke med stor diversitet. Disse data indikerer, at diversitets- og inklusionsprogrammer ikke længere udgør et problem, da 86 % af virksomhederne benytter sig af diversitets- og inklusionstiltag i forhold til tiltrækning, fastholdelse og udvikling af talenter.

Men går man et spadestik dybere, ser man, at der faktisk er brug for flere diversitets- og inklusionstiltag. Dette fremgår af Figur 2.

Figur 2: Hvilke barrierer ser du i forhold til at fortsætte med at udvikle eller implementere en strategi for diversitet og inklusion på arbejdspladsen?



Respondenterne blev spurgt, hvilke barrierer der findes mod implementeringen af et succesfuldt diversitets- og inklusionsprogram. Kun 7 % svarede, at de ikke oplevede nogen barrierer, såsom manglende mellemlidelse, når der skal eksekveres på diversitets- og inklusionsstrategier, eller et stramt budget, der normalt udgør de største barrierer.

Ser vi på de to figurer, kan man se, at selvom over 86 % af respondenterne har diversitets- og inklusionstiltag på plads, ville hele 93 % af organisationerne faktisk kunne implementere og eksekvere dem mere effektivt.

Ser vi på de globale resultater ovenfor, vil mange måske mene, at visse ulande skævvrider resultatet. Ser vi på det samlede diversitets- og inklusionsresultat, baseret på en række kategorier som køn, etnicitet, sprog, nationalitet, alder, uddannelse, indkomst og sektor, så er USA på en 9. plads og UK på en 17. plads. Det placerer US og UK efter lande som Estland, Letland, Filippinerne og Israel.

Disse undersøgelser er stærke beviser på, at diversitets- og inklusionsprogrammer over hele verden har problemer, der bør håndteres, og at det fortsat vil være et problem i den nærmeste fremtid. Selvom der er blevet taget flere skridt i den rigtige retning i løbet af det seneste årti, er diversitet og inklusion fortsat et tiltag, der generelt kan blive udført meget mere effektivt.

Eftersom en mere effektiv praksis omkring diversitet og inklusion er blevet anerkendt som et globalt forretningsbehov, vil vi i de næste afsnit forsøge at klarlægge, hvad diversitet og inklusion er i en organisatorisk kontekst, give indsigt i, hvad der er best practice inden for innovation, og diskutere, hvordan man kan få mest muligt ud af en inkluderende arbejdsplads.

Udnyt diversitet – synlige forskelle er kun begyndelsen

Når man siger diversitet på arbejdspladsen, tænker man ofte på de åbenlyse forskelle. Normalt vil forskelle som køn, etnicitet, race, seksuel orientering, alder og fysiske eller psykiske kompetencer være de eneste faktorer, man overvejer. Men diversitet omfatter også mange ikke-synlige kategorier.

Mazur (2010, p. 6) illustrerer rækkevidden af diversitet i en isbjergmetafor:

“Når man ser på de potentielt uendelige dimensioner, er det som at se på et isbjerg. De åbenlyse karakteristika som race, etnicitet, køn, alder og handicap udgør den lille synlige del af isbjerget... Andre dimensioner, såsom religion, kultur og politisk orientering, er mindre synlige og udgør den del af isbjerget, der ligger lige under overfladen... Den tredje del er i de fleste tilfælde kernen af individuel identitet og ligger dybere under overfladen.”

“Det er det store udbud af egenskaber, der ligger under overfladen, som udgør den virkelige essens af diversitet, og som er værd at dykke ned i.”

Når man ser nærmere på de mindre synlige dele af diversitet, lærer man, at det at værdsætte diversitet i en gruppe handler om at værdsætte diversitet i folks tankegang (Page, 2007). Det er her, de forskellige opfattelser og det effektive miks af kompetencer i en gruppe viser de virkelige forskelle på folk, uafhængigt af race, køn eller anden skelnen mellem folk ud fra de “synlige forskelle”.

En nyere meta-analyse af 35 artikler (Horwitz and Horwitz, 2007) viser, at man ved at sammensætte teams udelukkende på baggrund af demografiske egenskaber ikke opnår det fulde udbytte af fordelene ved diversitet. Flytter man imidlertid fokus til opgaverelateret diversitet frem for udelukkende demografisk diversitet oplever man overlegne præstationer.

Dette er i overensstemmelse med en nyere rapport om diversitet fra Deloitte (Only Skin Deep? Re-examining the case for Diversity; 2011) der fastslår, at dette nye paradigme, der taler for diversitet i måden at tænke på, fremmer nye måder at stille spørgsmål til ens forretning på. Vi bevæger os fra spørgsmål som “Hvordan kan stigende køns- og racediversitet hjælpe os med at forbedre vores resultater?” til “Hvor stor er vores videnbank?”, “Har vi den nødvendige variation i vores perspektiver til at håndtere komplekse problemer og skabe innovative løsninger?” og “Sætter vi tilstrækkelig pris på vores medarbejdere, og gør vi, hvad vi kan for at udnytte deres potentiale?” Ved at overveje denne nye type spørgsmål, begynder vi at se, hvordan diversitet for alvor kan udnyttes i vores forretning.

Der er også beviser, der peger i retning af, at teams, som har en høj grad af samhørighed, arbejder bedre sammen og performer bedre. Et eksempel fra sportens verden viser, at øget samhørighed til dels skyldes det faktum, at teams skaber fælles forventninger og udvikler en selvrealisering, som adskiller sig fra ikke-teammedlemmer (Carron & Spink, 1993).

Dog kan teams med en meget høj grad af samhørighed ofte være for enige, hvor teams med større diversitet i deres tankegang ofte associeres med større kreative konflikter, der rent faktisk fører til en bedre præstationsevne (Gurin, Nagda, og Lopez 2004). Dette sker, fordi den kreative konflikt lokker teammedlemmer til ikke blot at tage den nemmeste løsning, men i stedet foretage en gennemgående undersøgelse af tilhørende problemer, hvilket fører til mere kreativitet og slutteligt bedre løsninger.

“Diversitet og selvstændighed er vigtigt, da de bedste kollektive beslutninger er et produkt af uenigheder og stridigheder, ikke konsensus eller kompromisser.”
– James Surowiecki

TDette resultat blev suppleret af Page (2007), som fandt ud af, at grupper, der inkluderede et bredt spektrum af perspektiver, f.eks. større diversitet i tankegange, overgik grupper med højt præsterende ligesindede individer. Han mente, dette kunne skyldes, at diversitet i vores tankegang er en potentiel stopklods for en fælles gruppetankegang – et fænomen, der opstår i grupper med stor samhørighed, hvor behovet for konsensus og enighed er så stort, at et bedre alternativ ofte bliver overset på grund af den mulige konflikt, som kreativ forskellighed kan medføre, og som kan være til skade for gruppen i sidste instans.

At håndtere inklusion i en gruppe med stor diversitet

“Helt grundlæggende handler inklusion om, at vi kan være os selv samtidig med, at vi lader andre være dem selv, imens vi stiler mod et fælles mål. Det betyder, at man skal samarbejde på en måde, hvor alle kan være fuldt engageret og omfattet og stadig, paradoksalt nok, på samme tid tro på, at de ikke er gået på kompromis med sig selv. Således handler det for individer, der oplever inklusion i en gruppe eller organisation, om at være en del af helheden, og samtidig bevare en form for autenticitet og unikhed.” (Ferdman, 2010, s. 37)

Selvom diversitet og inklusion synes at gå hånd i hånd, er realiteten, at det er to meget forskellige enheder. Robertson (2006) underbyggede denne pointe gennem en række studier, der i sidste ende ledte til aspekter af diversitet, som understøttede andre faktorer end blot forskellige aspekter af inklusion. Han fandt, at diversitet primært var fokuseret omkring heterogenitet og den demografiske sammensætning af grupper eller organisationer, mens inklusion omfattede fokus på medarbejderinvolvering og integration af diversitet i organisatoriske systemer og processer. Dette bevidner deres forskelligartede natur, hvor inklusion er den enhed, der kan afstemmes med en organisatorisk strategi.

Denne forestilling om diversitet og inklusion som to adskilte enheder har foranlediget et nyt paradigme inden for diversitet og inklusion kaldet “den kollektive oplevelse af inklusion” (Ferdman, Avigdor, Braun et al, 2010). Den kollektive oplevelse af inklusion repræsenterer, i hvor høj grad gruppe-medlemmer føler sig værdsat, engageret og i stand til at sige deres uforbeholdne mening i deres arbejdsgruppe. Oplevelsen af inklusion har vist sig at hænge tæt sammen med både individers og gruppers præstationsevne.

Dette forhold mellem inklusion og præstationsevne er ikke overraskende, når man tænker på, hvor universelt inklusion i virkeligheden er. TBetydningen bag forskellige diversitetskategorier varierer fra kultur til kultur, hvorimod paradigmet inklusion-eksklusion er en organisatorisk. Alle vil på et eller andet tidspunkt have følt sig ekskluderet fra eller inkluderet i en ønsket gruppe.

Dette kontinuum omfatter inklusion og eksklusion i såvel formelle som uformelle anledninger. Det er blevet dokumenteret, at inklusion, i både formelle og uformelle beslutningstagende kanaler, har en positiv sammenhæng med bedre jobmuligheder (O’Leary & Ickovics, 1992) og jobtilfredshed (Mor Barak & Levin, 2002).

Forbindelsen mellem inklusion og præstationsevne i grupper med stor diversitet er noget, som viser sig oftere og oftere i empiriske studier. Ikke blot i det førnævnte forhold mellem den kollektive oplevelse af

inklusion og præstationsevnen, hvilket i sig selv er forøget, når mere diversitet er til stede, men også i mange andre studier, der har frembragt gængse temaer omkring inklusion og præstationsevne (f.eks. Mannix & Neale, 2005; Stewart & Johnson, 2009; Swann et al., 2003).

At inkorporere diversitet og inklusion i en virksomheds overordnede strategi og mission er også et vigtigt tiltag i forhold til at fremme inklusion. Oplevelsen af inklusion er en psykologisk tilstand, og der er større sandsynlighed for, at denne tilstand er til stede i situationer, hvor organisationen fremelsker en inkluderende adfærd – både hos medarbejdere og ledere. Hirshberg (2009) fandt, at respondenterne i hans undersøgelse berettede, at de oplevede en højere grad af inklusion alt afhængigt af, hvilken grad af inklusion de bemærkede i deres overordnede adfærd.

I en artikel af Holvino, Ferdman and Merril-Sands (2004) om strategier og tilgange til diversitet og inklusion, belyses vigtigheden af at bruge både eksterne og interne konsulenter i paradigmeskiftet på vejen til øget inklusion i organisationerne. Den eksterne konsulent leverer ekspertisen og supporten i håndhævelse af den indførte strategi, mens den interne konsulent leverer det uforlignelige kendskab til den organisatoriske kultur samt adgang til ressourcer.

Diversitet og inklusion hos Insights

Insights har været den foretrukne eksterne lærings- og udviklingspartner for tusindvis af organisationer gennem de sidste tyve år. Tved at gøre brug af de jungianske attituder og funktioner (Jung, 1921) kan vores banebrydende produkt, Insights Discovery, skabe en platform, som ikke kun skaber øget bevidsthed om vores naturlige præferencer, men også giver indsigt i, hvorfor der tidligere måske har været problemer med at kommunikere og interagere med bestemte personer uanset diversitetskategori.

Den fundamentale enkelthed i den firefarvede model, hvor vores præferencer repræsenteres af de fire grundlæggende farver, skaber et fælles farvesprog, som kan bruges på alle niveauer i en organisation, og som transcenderer enhver diversitetskategori. Det skaber et frirum til at udforske relationer både mellem mennesker og ved eventuelle personlige problemstillinger uden noget hierarkisk paradigme.

Den ene farvepræference er ikke 'bedre' end den anden, ligesom ét køn ikke er bedre end det andet, eller én etnicitet ikke er bedre end andre.

Der sker forandringer på organisatorisk niveau eller på teamniveau, når alles præferencer er repræsenteret på et hjul (eller mandala i Insights-terminologi), som giver en øjeblikkelig visuel repræsentation af, hvor de unikke præferencer ligger, og hvor potentielle styrker og synergiske relationer kan opstå. Der er potentiale for samarbejde mellem personer, som tidligere var adskilt på grund af diversitetskategorier. De kan nu blive forenet af deres fælles præference for en bestemt farveenergi.

Insights Discovery tager også højde for behovet for at engagere sig i diversitet på det individuelle niveau – og det er ofte her de største forandringer sker. Det er også en meget vigtig skelnen at have in mente sammenlignet med et holistisk organisatorisk niveau. På individuelt niveau er der unikke nuancer i perceptionen af det at høre til, respekt og adgang til et utal af muligheder, der skal tages med i overvejelsen, når man arbejder med inklusion. En personlig Insights Discovery-profil er nøglen til at åbne op for individers egen perception af, hvad det at høre til betyder for dem, hvad de anser som respekt, og hvad de ser som uhindret adgang til at træffe beslutninger i både formelle og uformelle kanaler. Davidson og Ferdman (2001) opsummerer denne pointe:

“Som introvert har en person måske kun brug for en eller to sociale relationer for at få opfyldt behovet for at føle sig inkluderet.

Andre har måske behov for at interagere med en stor skare for at føle sig som en del af fællesskabet. Der er ikke nogen faste regler for, hvad det kræver at få nogen til at føle sig inkluderet.

Du og jeg oplever måske inklusion på hver vores måde og baseret på forskellige forudsætninger.

Det, man kan lære af diversitet, er, at hvis du behandler mig, som du selv gerne vil behandles, hvis du følger den gyldne regel, så får du mig ikke nødvendigvis til at føle mig inkluderet. I stedet kan du risikere, at jeg føler, du presser dine værdier og din måde at være på ned over hovedet på mig. Så for at få mig til at føle mig inkluderet, er det langt vigtigere, at du finder ud af, hvilke behov jeg har, og prøver at imødekomme disse. Og jeg må gøre det samme."

Insights Discovery er et godt værktøj til at lære andres præferencer at kende og på den måde imødekomme de fundamentale behov for inklusion på et ideografisk og unikt niveau. Værktøjet hedder jo ikke "Discovery" for ingenting. Det skaber ikke præferencer hos den enkelte person. Det forsøger at oplyse og opmuntre den enkelte til at opdage det, som allerede er der, men som ligger latent - eller værre, det, der bliver fortrængt. Disse elementer, der ligger under overfladen, er måske nøglen til at låse op for små udviklingsområder i et diversitets- og inklusionsprogram og kan medføre forandringer, der bidrager til en fuldt ud inkluderende arbejdsstyrke, som tager hensyn til alles præferencer.

Konklusion

Et øget fokus på diversitet gennem inklusion vil ikke få problemerne til at forsvinde. Som undersøgelser viser, afhænger en stor del af opgavens natur, de involveredes roller, og af hvilken industri organisationen befinder sig i.

Når man driver forretning, befinder man sig i en verden, der konstant er under forandring, og hvor problemer bliver stadigt mere komplekse. Det vil være kortsynet, at anskue nogle opgaver som alt for rutineprægede eller nogle detaljer som alt for objektive for at forsøge at høste fordelene ved større subjektivitet, som diversitetstankgangen fører med sig.

Selv de mest objektive discipliner har udviklet sig gennem diversitet og øget kreativitet. Medicin, en af de mest objektive professioner, har udviklet sig markant det seneste århundrede. Det skyldes i høj grad en industri, der byder ny teknologi og innovative metoder velkommen, trækker på en lang række muligheder, ekspertiser og perspektiver for at opnå noget stort. Nu er det tid til, at alle industrier fokuserer på diversitet og inklusion for at gøre plads til det potentiale en inkluderende arbejdsstyrke med stor diversitet besidder.

Bibliografi

Agars, M. D., & Kottke, J. L. (2004). Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory. In M. S. Stockdale & F. J. Crosby, (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity*, 55-77. Oxford: Blackwell Publication.

Carron, A. V., & Spink, K. S. (1993). Team building in an exercise setting. *The Sport Psychologist*, 7, 8-18.

Davidson, M. N. & Ferdman, B. M. (2002). The experience of inclusion. In: Parker, B.; Ferdman, B. M.; Dass, P. (Chairs). *Inclusive and effective networks: linking diversity theory and practice*. All-Academy symposium presented at the annual meeting of the Academy of Management, Denver.

Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2001). A matter of difference - diversity and inclusion: what difference does it make? *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39 (2), 36-38.

Ferdman, B. M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity and performance in work groups. *RAM, REV. ADM. MACKENZIE*, V. 11, N. 3, Edição Especial, p. 6-26.

Ferdman, B. M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: creating an inclusive learning environment. In: Mcfeeters, B. B.; Hannum, K.; Booyesen, L. (Ed.). *Leading across differences: cases and perspectives - facilitator's guide*. San Francisco: Pfeiffer, p. 37-49.

Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, NY, n. 32, p. 1199 – 1228.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M. and Weitzman, M. (2001) 'Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance' *Family Relations*, Vol 50 (No. 1) pp 49-58.

Hirshberg, J. (2009). Leader-member exchange, cooperative group norms, and workplace inclusion I workgroups. *Dissertation Abstracts International*, Ann Arbor, MI, v. 70, n. 1-B, p. 725.

Holvino, F., Ferdman, B. M., & Merrill-Sands, D. (2004). Creating and Sustaining Diversity and Inclusion in Organizations: Strategies and Approaches. In P. Stockdale & F. Crosby (Eds.), *The Psychology and Management of Workplace Diversity* (pp. 245-276). Malden, MA: Blackwell

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18, 56-87.

Jehn, K. A. & Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behaviour*, Malden, MA, n. 25, p. 703-729

Jung, C. G. (1921; 1971). *Psychological Types*. Princeton, N.J., Princeton University Press.

Kanter, R.M. (1992). Power failure in management circuits. In J. M. Shafritz & J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory* (3rd ed., pp. ix, 534). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, Malden, MA, n. 6, p. 31-55.

Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2, 2, 5-15.

Mor Barak, M. E. (2011). *Managing Diversity toward a Globally Inclusive Workplace*. London, Sage.

Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2002). Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: A study of diversity, job satisfaction and well-being. *Community, Work & Family*, 5(2), 133-157.

O'Leary, V. E., & Ickovics, J. R. (1992). Cracking the glass ceiling: Overcoming isolation and discrimination. In U. Sekeran & F. Leong (Eds.), *Womanpower: Managing in times of demographic turbulence* (pp. 7-30). Beverly Hills, CA: Sage.

Page, S. E. (2007), *The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools and societies* Princeton University Press, USA.

Rijamampianina, R., & Carmichael, T., (2005). A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 1.

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31, 212-236.

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. (2010). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*. doi:10.1177/0149206310385943

Stewart, M. M. & Johnson, O. E. (2009). Leader-member exchange as a moderator of the relationship between work group diversity and team performance. *Group and Organization Management*, Newbury Park, CA, n. 34, p. 507-535

Swann, W. B. et al. (2003). Fostering group identification and creativity in diverse groups: the role of individuation and self-verification. *Personality and Psychology Bulletin*, Newbury Park, CA, n. 29, p. 1396-1406.