



RESUME

Forskelle mellem eksempelvis etnicitet eller køn opfattes generelt som noget negativt på danske arbejdspladser, viser Jakob Laurings forskning. Men medarbejdernes skepsis kan afløses af en større velvilje, når 'de fremmede' har en viden, som er eftertragtet i orga-

nisationen. Det kan starte en god cirkel, hvor man først udveksler viden og siden også socialt samvær. Virksomheder, der ønsker at arbejde med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse, skal have en klar strategi for deres indsats, anbefaler Jakob Lauring. Og så skal

de undgå at lægge et overordnet mål om fx at øge andelen af kvindelige medarbejdere eller indvandrere fra en procentsats til en anden. I stedet skal de gå efter den type mangfoldighed, der er behov for i den enkelte afdeling. Jakob Laurings konklusioner

hviler blandt andet på undersøgelser blandt 500 akademisk ansatte på danske universiteter og blandt medarbejdere og ledere i virksomheder som Novo Nordisk, Arla, Siemens, Vestas og KMD.

Mangfoldighed skal ledes mere bevidst

Virksomheder skal gøre sig klart, om det er for at udvise socialt ansvar eller forbedre deres forretningsmekanismer, at de vil arbejde med mangfoldighed. For i praksis er de to størrelser ofte svære at forene, siger mangfoldighedsforskeren Jakob Lauring.

Af Lars Lønstrup, freelancejournalist Foto Martin Dam Kristensen

Mangfoldighed og mangfoldighedsledelse har været buzzwords herhjemme i over ti år. Og tit med en tilføjelse om at to plus to er lig med fem, når virksomheden har en etnisk forskellig medarbejderskare.

"Men sandheden er, at to plus to lige så godt kan være lig med tre," siger antropolog og ph.d. i ledelse Jakob Lauring og fortsætter: "For hvis virksomheden eller organisationen ikke har en klar strategi for, hvordan medarbejdere med eksempelvis forskellig kultur og forskelligt sprog skal arbejde sammen, så kan det let gå galt. Mangfoldighed skal ledes meget bevidst og strategisk."

Jakob Lauring har selv forsket i mangfoldighedsledelse i snart ti år på såvel det offentlige som det private arbejdsmarked.

Aktuelt er han leder af to forskningsgrupper, der forsker i mangfoldighed og innovation.

Hvorfor er du kritisk over for tal fra Forsknings- og Innovationsstyrelsen, der viser, at virksomheder bliver næsten dobbelt så innovative, hvis de øger antallet af kvinder og udenlandske medarbejdere?

"Vores forskning kan ikke bekræfte de tal, og jeg forholder mig kritisk til dem, fordi de antager en lineær sammenhæng mellem virksomhedens innovationsevne og dens andel af fx kvinder eller folk med anden kulturel eller national baggrund. Men menneskelig mangfoldighed er så kompleks en størrelse, at forretningsfordelen ikke kan gøres op i så simple modeller."

USA har en længere tradition for mangfoldighed og mangfoldighedsledelse end os. Her har forskere fremhævet, at virksomhedsledere ikke angriber mangfoldighed på samme analytiske måde som investering, nye produkter eller teknologi. Hvad er årsagen?

"Den ene årsag er, at det er svært at lave tal og statistik på sammenhængen mellem mangfoldighed og virksomhedens output. Den anden årsag er, at der let kommer følelser ind i denne diskussion. Derfor har konsulenter heller ikke behøvet knivskarpe argumenter for at sælge mangfoldighedsrådgivning, og mange af dem har nok oversolgt fordelene ved mangfoldighed. I USA vurderes markedet for rådgivning om mangfoldighedsledelse at udgøre mellem 400 og 600 millioner dollars årligt."

Har dit eget syn på mangfoldighed og mangfoldighedsledelse ændret sig i takt med din forskning?

"Ja, som yngre så jeg det som en mere entydig positiv ting for virksomhederne, at de med mangfoldighed kunne udvise socialt ansvar og samtidig styrke deres for-



retning. Men min forskning har fået mig til gradvist at revidere min opfattelse. Mangfoldighed er sandsynligvis en ulempe for en organisation, medmindre en række krav er opfyldt. Derfor skal man som virksomhed gøre sig meget klart, om det er for at udvise socialt ansvar eller forbedre sine forretningsmekanismer, at man ønsker at arbejde med mangfoldighed. For i praksis er de to størrelser ofte svære at forene.”

Hvorfor skal det være så vanskeligt? Hvis ledelse og medarbejderne har viljen til mangfoldighed, er der vel også en vej at gå?

”Vilje er ikke nok. Vores forskning viser, at forskelle generelt opfattes som noget negativt af medarbejderne. Og at hovedproblemerne er kommunikationsvanskeligheder og uhensigtsmæssige gruppedannelser. Det sidste er specielt en risiko, når man kun har to grupperinger på en arbejdsplads – eksempelvis mænd og kvinder. Har man derimod fem eller ti forskellige grupperinger, som i fx internationalt orienterede virksomheder som Novo Nordisk eller i de multikulturelle afdelinger på universiteterne, kan det faktisk mindske risikoen for gruppedannelser, fordi det faglige, som man er fælles om, træder i forgrunden.”

Jeres forskning viser, at der inden for den samme virksomhed kan være forskel på medarbejdernes indstilling til mangfoldighed. Hvad skyldes det?

”Generelt ser der ud til at være en større velvilje over for mangfoldighed, når ’de fremmede’ har en viden, som er eftertragtet i organisationen. Det kan starte en god

cirkel, hvor man først udveksler viden og siden også socialt samvær. I en af vores undersøgelser, foretaget i en statslig, men markedsorienteret dansk produktions- og servicevirksomhed, er akademikerne mere imødekommende over for mangfoldighed og har ikke samme behov for homogenitet i gruppen som de to andre medarbejdergrupper. Akademikerne anerkender, at vidensdeling med folk med en anderledes baggrund giver fordele i forhold til de konkrete arbejdsopgaver. Og så har de vænnet sig til at arbejde med forskellige nationaliteter også i deres studietid.”

Modstanden mod mangfoldighed er større blandt virksomhedens laboranter end de ufaglærte transportarbejdere, viser jeres undersøgelse. Hvad er forklaringen her?

”Hos laboranterne, som hovedsageligt består af kvinder, er gruppetilhørsforholdet meget vigtigt, fordi de skal gå ind og dække hinanden af i forhold til forskellige arbejdsopgaver. Derfor er der fx kritik af en indvandrer, der i forbindelse med tre ugers ferie meldte sig syg før og efter sin ferie. Gruppeidentiteten kan også ramme hårdt, uden at det har noget med arbejdet at gøre. En polsk laborant blev fx mobbet ud af sit job, fordi hun gik med pels til daglig. Blandt de ufaglærte (fortrinsvis mænd) er arbejdsopgaverne forholdsvis konkrete og fysiske, og der er begrænset behov for teamkoordinering. Det er formentlig hovedårsagen til, at de fremmede relativt hurtigt inkluderes i gruppen og omgives af den generelle faglige solidaritet – efter at de i starten er blevet set som en trussel mod de etniske danskeres job.”

Hvilken konklusion kan topledelsen i den pågældende organisation drage af jeres undersøgelse?

”At virksomheden skal gå efter den type mangfoldighed, som der er behov for i den enkelte afdeling, og at man ikke skal lægge et overordnet mål om fx at øge andelen af kvindelige medarbejdere eller indvandrere fra en procentsats til en anden. I nogle afdelinger vil man let kunne opfylde sådan et mål, mens man i andre må kæmpe så hårdt for at nå det, at det går ud over afdelingens præstationer. Som topledelse kan man godt have et mål om mangfoldighed i virksomheden – under forudsætning af at rekrutteringen sker i de afdelinger, hvor mangfoldighed kan hjælpe forretningen.”

Kan du give eksempler på mangfoldighed, der betaler sig på bundlinjen?

”Virksomheden, der ikke kan finde den fornødne softwareekspertise herhjemme og må søge efter medarbejdere uden for landets grænser. Eller virksomheden, der vil gøre et fremstød på det japanske marked og derfor ansætter en japansk markedsføringsmedarbejder. Begge virksomheder har gjort sig klart, hvilke kompetencer de har brug for, før de ansætter en medarbejder med anden nationalitet og kultur. Og det er en af vores anbefalinger.”

I lægger også stor vægt på sprogløselse. Hvorfor?

”For det første for at sikre den vidensdeling mellem medarbejderne, som er nødvendig. For det andet er signalværdien meget vigtig. Dels i forhold til de internationale medarbejdere, som skal føle sig velkomne i organisationen, og at deres bidrag bliver værdsat. Dels i forhold til de danske medarbejdere, som ikke skal være i tvivl om, at vi prioriterer mangfoldighed i denne virksomhed.”

Hvorfor er konsekvent gennemførelse af en sprogpolitik ofte vanskelig?

”Fordi mange store danske virksomheder i dag har en kompliceret opbygning. Ek-



Vores forskning viser, at forskelle generelt opfattes som noget negativt af medarbejderne, siger Jakob Lauring.

CV, Jakob Lauring

- 38 år. Magister i antropologi 2001, ph.d. i ledelse 2005.
- Ansat på Institut Handelshøjskolen, Aarhus Universitet siden 2002.
- Lektor i 2008.
- Har modtaget Tietgenprisen (2010) og Statoil Prisen (2008).
- Gift og har to børn. Fritidsinteresse: Samvær med familien.
- Jakob Laurings tidligere forskning har omhandlet interkulturel ledelse. Her har han fokuseret på både mangfoldighedsledelse, ledelse af multikulturelle teams og ledelse af udstationerede. Han har udgivet bøgerne 'Når organisationen bliver mangfoldig' og 'Mangfoldighedsledelse i Danmark'.
- Jakob Lauring er aktuelt leder af to forskningsgrupper. Den ene gruppe forsker i kreative designprocesser i multikulturelle teams arbejder og modtog i 2009 12,5 millioner kroner fra Det Strategiske Forskningsråd. Den anden gruppe forsker i bæredygtig innovation og modtog i 2010 900.000 kroner fra Det Strategiske Forskningsråd.
- Jakob Lauring henviser interesse-rede, der vil læse mere om mangfoldighedsledelse, til Rebecca Piekkari, University of Helsinki, og Lena Zander, Uppsala University.

sempelvis med et dansk moderselskab og udenlandske datterselskaber. Med rent danske afdelinger i moderselskabet og andre afdelinger med varierende grader af mangfoldighed. I sådanne selskaber er det ikke ualmindeligt, at der tales dansk i mange afdelinger, selvom det officielt er besluttet, at engelsk er koncernsprog. Det kan betyde, at højt kvalificerede udenlandske medarbejdere bliver skuffede over at være uden for informationsloopet og det kollegiale fællesskab og måske rejser igen. Omvendt vil der være danske medarbejdere, som får behov for tolkebistand og andre former for sprog hjælp, hvis man konsekvent vælger engelsk som koncernsprog. I nogle virksomheder vil løsningen være at lade udlændingene lære dansk, i andre at lære danskerne engelsk.”

Har du en sidste anbefaling til virksomheder, der arbejder med mangfoldighed og mangfoldighedsledelse?

”Vi har fundet en konkret positiv effekt af et godt mangfoldighedsmiljø i virksomheden. Hvis ledelsen går forrest i bestræbelserne på at skabe et positivt og åbent miljø, som er tolerant over for forskelligheder, så kan vi vise, at de negative bivirkninger ved mangfoldigheden mindskes, og at performance, vidensdeling, tilfredshed og samhørighed øges. Så det kan altså godt betale sig for virksomheder at investere i at få skabt et åbent og tolerant miljø omkring mangfoldigheden. Det kræver bare en meget bevidst og strategisk indsats.” ■

“Man skal ikke lægge et overordnet mål om fx at øge andelen af kvindelige medarbejdere eller indvandrere fra en procentsats til en anden”

Jakob Lauring

WWW

Læs tidligere forskerinterview på djoef.dk/forskerinterview