



MANGFOLDIGE TEAMS



SKABER SUND FORSTYRRELSE OG NYTÆNKNING

Når man samler Grethe, Rashid og Anemone i et team, opstår der ikke automatisk harmoni som i en Benetton-reklame. Mangfoldige teams kan være besværlige, men til gengæld kan de skabe bedre løsninger, større læring og mere udvikling i organisationen. Det fortæller lektor Lotte Holck fra CBS, der har beskæftiget sig med diversitet på arbejdsmarkedet, siden begrebet landede i Danmark i 2000.

Af SIGNE TONSBORG

Lad os starte med at slå én ting fast: Nej, jeres arbejdsplads er ikke mangfoldig, fordi der er én kvinde i ledelsen eller en enkelt lærer med tyrkisk baggrund i teamet.

“Når det handler om diversitet i teams, så taler man i forskningen om *the magic number of three*,” forklarer Lotte Holck. Hun er lektor på CBS, forsker i ‘human resource management’ og diversitet på arbejdspladsen og har været optaget af netop det emne i snart 20 år – først som konsulent og embedsmand og siden som forsker.

Det magiske trel tal dækker over, at mangfoldige teams har mere end en enkelt person, der skiller sig ud, fx når det handler om køn, alder, etnicitet eller uddannelse. I et team på ti skal vi faktisk op på tre, før det rykker noget.

“Hvis I har et team på ti medarbejdere, og det kun er dig, som er fx kvinde, ældre, har anden uddannelses- eller etnisk baggrund, så bliver du ekstremt synlig og stereotypificeret, fordi du er forskellig fra de andre. Du vil være den eksotiske og den anderledes. Man skal mindst være tre for at rykke ved majoriteten, opløse stereotyperne og påvirke adfærden,” siger Lotte Holck.

Mangfoldige teams gør det bedre

Og det kan der være god grund til at tage alvorligt. En undersøgelse fra ISS fra 2011 dokumenterer, at mangfoldige teams har en højere indtjening end ikke mangfoldige teams. Undersøgelsen viste, at teams med minimum 30 procent mangfoldighed, og hvor hverken et særligt køn, en speciel generation eller en specifik nationalitet dominerede med over 70 procent, gav 3,7 procentpoint mere indtjening end homogene teams.

“Når der er mindst 30 procent mangfoldighed, vil der være en kritisk masse af forskellighed til progressivt at kunne påvirke beslutningsprocesser,” forklarer Lotte Holck.

Nye studier viser også, at jo større mangfoldighed desto bedre: Et studie fra CBS og Aarhus Universitet fra 2019 påviser en klar sammenhæng mellem en ligelig fordeling af køn og

1. øget jobpræstation,
2. kvaliteten i de udførte opgaver og
3. medarbejdernes evne til at indgå relationer i teamet.

Særligt teams med en 50/50 kønsfordeling giver større åbenhed og tolerance over for andres input, pointerer Lotte Holck:

»Forskellighed giver den enkelte mulighed for at give sit særlige bidrag til gruppen«

Lotte Holck



MANGFOLDIGE TEAMS I ISS

Lektor Lotte Holck fra CBS udførte i 2016-2018 et stort forskningsprojekt sammen med virksomheden ISS Danmark. Her fulgte hun over 30 teams. Hendes fund peger på at:

- 1. Mangfoldige teams skaber større medarbejdertrivsel.** fordi forskelligheden skaber større tolerance, respekt og åbenhed for nye løsninger hos medarbejdere og ledere
- 2. Mangfoldige teams styrker ledelseskompentencen** på tre parametre. Ledere af mangfoldige teams er
 - stærke i at kommunikere med mange forskellige målgrupper
 - dygtige til at danne relationer
 - gode til at talentudvikle og sætte kompetencer og udviklingspotentiale hos medarbejderne i spil
- 3. Mangfoldige teams har positiv indflydelse på bundlinjen.** Studierne fra ISS viser
 - at mangfoldige teams tjener 3,7 procentpoint mere på bundlinjen end ikke mangfoldige teams
 - at virksomheder med mangfoldighed i ledelsen tjener i gennemsnit 12,6 procentpoint mere på bundlinjen end virksomheder uden mangfoldighed i ledelsen.

“En høj grad af forskellighed giver altså større performance, fordi de stereotype forestillinger baseret på fx køn eller alder bliver udfordret. Det giver den enkelte større mulighed for at realisere forskellige sider af sig selv til gavn for alle.”

Men resultaterne kommer ikke automatisk, fordi man har mange forskellige grupper repræsenteret i et team, påpeger Lotte Holck:

“Man må aktivt arbejde på at fremme en kultur, hvor mangfoldighed ses som et forretningspotentiale og en grundlæggende værdi,” understreger hun.

Lige børn skaber kedelige løsninger

Køn, alder, faglighed, uddannelsesbaggrund, erhvervs erfaring, etnicitet, sproglig og kulturel baggrund etc. har betydning for vores måde at anskue verden på, hvilke ideer vi får, og hvordan vi forstår og løser problemer – og hvordan andre opfatter os. Og netop derfor kan mangfoldighed på arbejdspladsen gøre en stor forskel for både det enkelte team og hele organisationen. Diversiteten kan fx skubbe til nytænkning og mere kreative løsninger.

“Meget banalt siger man inden for diversitetsforskningen, at hvis man er i en meget homogen gruppe, så vil man typisk være hurtige om at blive enige. Men hvis løsningen, man har valgt, så viser sig ikke at holde, kan det være særdeles svært at finde et alternativ. Hvis man derimod har et meget heterogent team, så kan det være sværere at finde en løsning i første omgang. Til gengæld kan man altid finde alternativer, hvis løsningerne ikke virker, fordi man søger løsninger forskellige steder,” forklarer Lotte Holck.

Måske derfor kan det ligefrem være frisættende at omgive sig med arbejdskolleger, som tænker anderledes og blive skubbet lidt ud af de vant rammer og tankegange.

“Forskellighed giver den enkelte mulighed for at give sit særlige bidrag til gruppen. Det styrker selvværdet og tilfredsstiller vores psykologiske behov for at være unikke, og det gavner inklusion i gruppen. Det kaldes ‘optimal distinction theory’ inden for socialpsykologien,” siger hun.

Meget tyder også på, at det kan have en positiv effekt på innovation, kreativitet og nytænkning at have en mangfoldig organisation. Men den klare business-case er svær at bevise.

“Vi har svært ved at vise den kausale sammenhæng mellem diversitet og kreativitet og innovation. Selvom det intuitivt giver mening, at diversitet i et team vil skabe en mere innovativ tankegang,” siger Lotte Holck.

Til gengæld ved vi, at det kan skabe udfordringer, når medlemmerne af et team eller en organisation er *for ens*.

Problemerne ved homogenitet

Siden 1970'erne har forskningen vist, at det er dårligt for både forretning og image, når medlemmerne af topledelse og bestyrelser er for ens. Medlemmer af homogene grupper har det nemlig med at undertrykke sund skepsis og alternativ tankegang for at bevare harmonien og den gode stemning i gruppen. Den amerikanske forsker Irving Janis kalder fænomenet for gruppetænkning. Han undersøgte allerede i 1971 politiske beslutninger taget af amerikanske præsidenter i samspil

med deres rådgivere blandt andet under invasionen i Svinebugten under Cubakrisen. Janis kunne se, at rådgivergruppen stræbte efter enighed næsten for enhver pris, og at afvigende meninger blev undertrykt i gruppen. For ønsket om at være enig, loyal og skabe harmoni i gruppen kan være så stærkt, at man bevidst eller ubevidst følger flertallets linje – også selvom det ikke er den bedste løsning. Grupperes medlemmer censurerer altså deres egne tanker og ideer og bliver blinde for alternative løsninger for at bevare harmoni og enighed.

“Hvis deltagerne i en gruppe er for ens, er tendensen, at man indordner sig og nedtoner sin kritik for at være med. Der er en masse socialt og relationsmæssigt på spil, som ikke handler så meget om det faglige. Vi stræber efter at opnå harmoni, for når der er harmoni i gruppen, føler vi os trygge og sikre. Men den stræben betyder også, at vi har tendens til at kunne lide dem og ønsker at arbejde sammen med dem, der ligner os selv, fordi det bekræfter os i, at vi selv er okay,” forklarer Lotte Holck.

Det kaldes ‘homo-social reproduktion’ og er også mekanismen bag den berømte ‘Rip, Rap, Rup-effekt’, som gør, at mange ledere rekrutterer medarbejdere, som de kan spejle sig i, og som minder om dem selv – måske bare i en yngre udgave.

Mangfoldige teams skaber trivsel

Så det at skabe mangfoldige arbejdspladser med diversitet i teamene kolliderer ofte med stærke, ubevidste kræfter i os. Men der kan være god grund til at vælge mangfoldighed, selvom det kan gøre lidt ondt:

“Når størstedelen af eksempelvis bestyrelsen i en bank kommer fra samme uddannelsesinstitution og har samme køn og alder, kan det være rigtig svært at sige ‘jeg er ikke enig’. Med større diversitet bliver det også legitimt at stille ‘dumme’ spørgsmål. Spørgsmål kan opleves som dumme eller elementære, fordi man har samme uddannelsesbaggrund. Det skaber indforståethed og fælles indiskutable selvfølgheder. Men det er under det umiddelbart elementære, at nytænkning kan ligge gemt. Så dumme spørgsmål er noget af det, der driver os videre mod nye løsninger, uanset hvad vi arbejder med,” siger Lotte Holck, der har forsket i netop det.

Fra 2016 til 2018 fulgte hun 25 arbejdsteam i servicevirksomheden ISS. Halvdelen af virksomhedens 7.100 ansatte har indvandrerbaggrund. Fordelingen mellem køn er cirka 50/50, og medarbejderne kommer fra mere

end 118 forskellige lande og spænder over flere generationer. Der er med andre ord tale om en supermangfoldig medarbejdergruppe.

“Jeg fulgte både homogene og mangfoldige teams og observerede nogle spændende dynamikker i de mangfoldige teams. En del af arbejdsopgaverne inden for rengøring og kantinedrift er monotone. I de mangfoldige teams var det tydeligt, at folk kunne noget meget forskelligt, og at det ofte var en fordel,” forklarer hun.

Et meget konkret eksempel var en kantinedarbejder med mellemstlig baggrund, der brugte andre grøntsager og ingredienser end sine kolleger og skabte helt andre smagsoplevelser i kantinen med sine salater.

Hovedkonklusionerne fra Lotte Holcks forskningsprojekt med ISS var, at de mangfoldige teams skabte større medarbejdertrivsel og var gode udklækningssteder for talenter. Og så kunne Lotte Holck se, at selve det at lede et mangfoldigt team styrkede ledelseskompetencerne.

Og netop ledelsen har en nøglerolle, hvis mangfoldige teams skal fungere. For lykken er ikke gjort blot ved at sammensætte et mangfoldigt team.

Langt fra harmoni og hygge

Lotte Holck lægger ikke skjul på, at arbejdet i mangfoldige teams også kan være besværligt.

“Diversitet kan skubbe os fremad som organisation og sikre, at vi udfordrer os selv. Men arbejdet med diversitet er ikke bare harmoni og hygge. Det er også besværligt og ubehageligt. For i mangfoldige teams bliver forudsigeligheden nedsat. Pludselig kommer ting, som du ikke havde forventet, til diskussion,” konstaterer hun.

Som eksempel fortæller hun om en leder i uddannelsesverdenen, der insisterede på altid at ansætte den mest kvalificerede kandidat – uden at skele til noget som helst andet end deres kvalifikationer. Fx ansatte han en kvindelig kandidat fra Asien, som var alene med et lille barn. Folk rystede på hovedet af lederen og forudså, at det ville blive besværligt.

“Og ja, børn bliver jo syge, og det er bøvlet, når man er alene uden netværk i et andet land. Men denne her leder insisterede på at ansætte hende alligevel, for hun var den bedst kvalificerede. Men han løb en risiko ved at gøre det, fordi det jo også kan gå galt,” forklarer Lotte Holck.

Hun understreger, at det ikke nytter noget at skabe diversitet uden at ville ændre i organisationen.

“Diversitet handler om værdier og om at skubbe sig selv som organisation. Og det kan være svært,” siger hun.



SUPERMANGFOLDIGHED

I forskningsprojektet i ISS arbejdede man med begrebet **supermangfoldighed**. Begrebet er udviklet af den britiske socialantropolog Steven Vertovec til at beskrive den sociale og demografiske udvikling i Storbritannien og andre lande.

Supermangfoldighed tager udgangspunkt i

- alder, køn, etnicitet, race, seksuel orientering, religiøs observans, socioøkonomisk status, mentale eller fysiske handicap

ISS har derudover suppleret med:

- Uddannelsesbaggrund
- Arbejdskompetencer
- Erhvervs erfaring
- Civil status
- Indvandringshistorie
- Anciennitet i virksomheden



»...min pointe er netop, at nej, folk skal ikke tilpasse sig«

Lotte Holck

Kitler uden karriere

Et andet eksempel så Lotte Holck hos en svensk medicinalproducent, som hun samarbejdede med. I virksomhedens produktion var der ansat en lang række teknikere med flygtninge- og indvandrerbaggrund. Mange af dem var særdeles veluddannede kemiingeniører, men fordi de var ansat i produktionen til en lavere løn, gjorde mekanismerne i virksomheden, at de aldrig kunne tage karriereskridtet væk fra kitler og stress i produktionshallen og ind i udviklings- eller kontrol-afdelingerne, hvor de etnisk svenske medarbejdere med samme uddannelsesniveau arbejdede.

“På papiret arbejdede virksomheden med mangfoldighed, men i praksis var der en medarbejdergruppe, som var lavere lønnet og afskåret fra at gøre karriere. Man ville have mangfoldighed uden at ændre ved virk-

somhedskulturen, og det er ikke mangfoldighed. Det er nærmere en forældet kolonial tankegang,” forklarer hun.

Hvis virksomheden for alvor skulle have udnyttet fordelene ved den mangfoldige medarbejdergruppe, skulle den have sørget for at anerkende og italesætte teknikernes kompetencer på lige fod med andre i virksomheden og give dem karrieremuligheder. Og i stedet for at se det som et problem ikke at kunne godt nok svensk, kunne man se det som en fordel at kunne engelsk i medicinalsektoren, hvor sproget jo hovedsageligt er engelsk, pointerer Lotte Holck.

Folk skal netop *ikke* tilpasse sig

Casen fra Sverige er et eksempel på, at mange arbejdspladser stadig ligger under for et assimilationsparadigme med rødder helt tilbage i kolonitiden, mener Lotte Holck. Tankegangen synes at være, at ‘alle kan arbejde her – hvis de passer ind’.

“Den mekanisme er stadig sigende for det danske arbejdsmarked: Du kan godt komme ind, men du skal tilpasse dig. Men min pointe er netop, at nej, folk skal ikke tilpasse sig. Du skal netop sørge for, at folk *ikke* tilpasser sig, men i stedet udfordrer organisationen. Hvis man vil have en lærende organisation, så skal man insistere på at blive udfordret på sin virksomhedskultur. Kort sagt kan man bruge diversitet til at udvikle organisationen. Men det kan gøre lidt ondt, og derfor synes mange, at det er rarere med det genkendelige og det, der opretholder harmonien,” forklarer Lotte Holck.

Måske derfor er der stadig langt igen til mangfoldighed på mange arbejdspladser. Det gælder også uddannelsesverdenen og det pædagogiske felt. Lotte Holck oplever, at man ofte er blind for mangfoldighedsperspektivet.

“Når jeg fx kigger på pensum på den uddannelse, jeg underviser på, så er teksterne stort set kun skrevet af hvide mænd med vestlig baggrund. Diversitet er også at have litteratur, som er lidt mere repræsentativ. For når diversiteten mangler, bliver vi blinde for andre vinkler. Og det bliver naturligt at glemme at stille spørgsmål. Netop derfor har vi brug for diversitet,” siger Lotte Holck. ■



LOTTE HOLCK Ph.d. og lektor på CBS, hvor hun forsker og underviser – blandt andet på kandidatuddannelsen i Human Resource Management. Hun har beskæftiget sig med diversitet siden 2001 først som konsulent og embedsmand i centraladministrationen og senere som forsker.