

## 6.4 Mangfoldighedsledelse – som naturligt integreret del af ledelsesdisciplinen

Af Master trainer og udviklingskonsulent **Martin Anker Wiedemann**, Persolog  
*maw@persolog.dk*

---

### Indhold

Denne artikel har følgende indhold

1. Introduktion
2. Afgrænsning af begrebet mangfoldighed
3. Vejen til integrationsprisen for Vækst gennem Mangfoldighed - **Arriva** Danmarks case
4. Mangfoldigheden i Arriva
5. Principper for mangfoldighedsledelse
6. Alsidig balance
7. Fra kompliceret til enkelt
8. Mangfoldighed som et paradigme?

### 1. Introduktion

Med fare for at få fagprofessionelle indenfor mangfoldighedsområdet på halsen vover jeg indledningsvis en provokerende påstand.

Diversity management eller mangfoldighedsledelse kan (med fuld ret) være en fagspecifik specialistrolle, alt efter hvor i organisationen man befinder sig, og hvilken rolle man udfylder.

Omvendt kan mangfoldighedsledelse, for at kunne eksekveres som en naturlig del af den daglige ledelse, med fordel gøres enkel og tilgængelig for helt almindelige ledere på alle niveauer uden specialistuddannelse.

Det er ret enkelt at vende perspektivet fra at fokusere på forskellene og skulle have forstand på alt fra kulturer, kønsspecifikke forhold og diverse handikaps til at se de ting, der samler og forener. En moderne leder skal i forvejen forholde sig til så mange ting, der komplicerer ledergerningen.

Det er det, jeg med denne artikel vil søge at gøre helt enkelt ved at vise, hvordan det omvendte perspektiv virker.

Nøgleordene for forståelsen af mit perspektiv på mangfoldighedsledelse er **inklusion** og **anerkendende tilgang**.

Jeg har arbejdet med at se på lighederne og det, der samler på tværs af forskellighederne psykologisk set, uagtet åbenlyse forskelle på andre planer.

Og det virker så godt, at medarbejderne finder sammen i en gensidig respekt og forståelse, som er så unik i sin enkelthed, at alle kan være med og kan blive i stand til at tage medansvar for rummelighed og mangfoldighed.

## 2. Afgrænsning af begrebet mangfoldighed

”Diversitet” betyder *mangfoldighed* eller *mange slags*. Det går på forskellighed, og det gør fokus ofte også, når talen falder på emnet. Problemet med det er, at det straks fordrer mere viden, end vi nødvendigvis specifikt har.

Målet er ofte at nå resultater gennem forskellighed, accept, tolerance, gøre bedre brug af potentialer og forskellige styrker og færdigheder, højere trivsel m.m.

Hvis nu vi kunne nå dette mål på en enklere måde, uden at skulle have fagspecifik specialviden om og særlige forudsætninger for mangfoldighedsledelse, kunne det måske lykkes for flere at implementere ledelse af mangfoldighed som en del af deres daglige lederadfærd?

I HR-termer definerer vi **mangfoldighedsledelse** som ledelse i et miljø med forskellighed forstået som en eller flere af følgende: Køn, alder, religiøs, kulturel og national baggrund, fysiske og psykiske handicap.

Rigtig mange spørger mig i undervisningssituationer om kønsforskellene, hvilket jeg altid anerkender som spændende og personligt interessant men udenfor min ekspertise. Sjovt nok ligner mænd og kvinder hinanden mere, end de er forskellige psykologisk set, når vi eksempelvis anvender DISK modellen til at se på vores forskelligheder.

Det er også nærliggende at spekulere i de aldersspecifikke forskelle og inddrage religion, kulturel baggrund og diverse andre parametre. Det er let at komplicere begrebet mangfoldighed, men at forenkle det er lidt af en kunst uden at forsimple det.

## 3. Vejen til integrationsprisen for Vækst gennem Mangfoldighed - Arriva Danmarks case

Det seneste år har **Arriva Danmark** satset massivt på at vende en negativ jobtilfredshed og år med nedskæringer og nedslidning af den kollektive bustrafik til en bedre arbejdsplads og en bedre forretning.

Således opstod projektet **Bedre Bustur** som et brugerdrevet innovationsprojekt med støtte fra Trafikstyrelsen i samarbejde med **Movia**. For gennemførelsen af aktiviteter og kampagner var Arrivas forretningsudviklingsstab ansvarlig med Markedsdirektør Jonas Permin i spidsen. Uddannelsen gennemførtes af undertegnede for **UCplus**. Undervisningsmaterialer og DISK Adfærdsprofiler leverede **Persolog Managementsystemer**.

Efter et år har henvend 400 medarbejdere været gennem kurset **Bedre Bustur**, og hvert halve år uddannes særlige stoppestedsværter som forberedelse til 5 ugers kampagne, hvor de færdes ved stoppestederne og i busserne og taler med passagererne og inddrager dem i dialog om ønsker til fremtidens kollektive trafik.

Mange af disse ideer er allerede implementeret eller undervejs; som Internettet i bussen, indstigning ad bagdøren men også mere følelsesmæssigt appellerende ønsker om smil, dialog, høflighed etc. passagererne imellem og i forhold til chaufførerne.

Mest berømt fra kampagnerne, som i øvrigt har været meget succesfulde, var nok den virale flashmob video Mukhtars Fødselsdag, hvor en københavnsk buschauffør med rødder i Somalia blev overrasket med fødselsdagssang og en happening, hvor passagererne spontant deltog i spøgen.

Den rørende video gik med stormskridt verden over og skabte en bølge af sympati og positiv stemning omkring bussen og buschaufførerne, som rækker langt udover, hvad nogen havde fantasi til at forestille sig.

De 5 københavnske buslinier tegner sig tilsammen for en massiv fremgang i passagertallene over de sammenlagt 3 år, projektet har stået på, og **Movia** gik samlet set frem med 1,9 % eller 4,4 mio. passagerer sidste år efter næsten 10 år med støt tilbagegang på i alt 23 %.

Der er skabt 18 nye arbejdspladser på Linie 150S, som startede projektet alene oprindeligt, og der er kommet en hel del nyuddannede buschauffører med indvandrerbaggrund i arbejde i kraft af projektet. Men fremfor alt vendte udbredt medarbejder mistro til trivsel, og andelen af meget tilfredse medarbejdere er i dag meget høj.

Nøglen til at opnå denne succes har været en ledelse, der har været stærkt målrettet og troet på, at fastholdelse af et positivt og anerkendende fokus ville virke bedre end tidligere tiders fejlfinding og negativt fokus.

Efter således at være kommet godt i gang og fået erfaringer med uddannelsesprogrammet og vurderet resultaterne og den feedback, jeg fik fra medarbejderne, gik det op for mig, at mit bidrag ikke "bare" handlede om ledelse, kommunikation og samarbejde gennem anerkendelse og viden om DISK modellens definition af vores forskelligheder.

Essensen af Bedre Bustur er **inklusion** og **mangfoldighed**. Jeg havde ikke meget forstand på mangfoldighedsledelse men meget på menneskers personlighed og adfærd, og det var derfor gennem den optik, at jeg gik i gang.

#### 4. Mangfoldigheden i **Arriva**

Der er op til ca. 65 nationaliteter på de store garageanlæg fordelt på 5-700 medarbejdere. Heraf er ca. 10 % kvinder. Mange (jeg har ikke tallet men mange) er ældre medarbejdere på 55+ med 71 år som den foreløbigt ældste, jeg har mødt. De kommer ofte fra andre fag og kan have en baggrund som selvstændige eller en videregående uddannelse. Af mange forskellige årsager er de havnet i buschaufførjobbet. De fleste bliver meget længe.

Et hurtigt kig på faget afslører også meget specielle mennesker med særlig interesser eller præferencer. Ordet særling er ikke nødvendigvis malplaceret. Forskellig seksuel observans forekommer også.

Sammenfattende kan man sige, at buschauffører bestemt ikke er kedelige – og de er svære at sætte i bås af samme grund. Væk med myten om den sure gamle, overvægtige mand. Til gengæld er det ingen myte, at faget ikke strutter af sundhed.

Derfor er programmer til fokus på sundhed på dagsordenen i flere bus-selskaber og i uddannelsen. Der bliver røget alt for meget og spist usunde hurtige snacks, ligesom jobbet natur i sig selv giver et højere blodtryk. Der er for få kvinder, og det hænger måske sammen med en kombination af for meget mandehørm og for ufleksible muligheder for at

#### 4. Mangfoldigheden i Arriva

Der er op til ca. 65 nationaliteter på de store garageanlæg fordelt på 5-700 medarbejdere. Heraf er ca. 10 % kvinder. Mange (jeg har ikke tallet men mange) er ældre medarbejdere på 55+ med 71 år som den foreløbigt ældste, jeg har mødt. De kommer ofte fra andre fag og kan have en baggrund som selvstændige eller en videregående uddannelse. Af mange forskellige årsager er de havnet i buschaufførjobbet. De fleste bliver meget længe.

Et hurtigt kig på faget afslører også meget specielle mennesker med særlig interesser eller præferencer. Ordet særling er ikke nødvendigvis malplaceret. Forskellig seksuel observans forekommer også.

Sammenfattende kan man sige, at buschauffører bestemt ikke er kedelige – og de er svære at sætte i bås af samme grund. Væk med myten om den sure gamle, overvægtige mand. Til gengæld er det ingen myte, at faget ikke strutter af sundhed.

Derfor er programmer til fokus på sundhed på dagsordenen i flere bus-selskaber og i uddannelsen. Der bliver røget alt for meget og spist usunde hurtige snacks, ligesom jobbet natur i sig selv giver et højere blodtryk. Der er for få kvinder, og det hænger måske sammen med en kombination af for meget mandehørm og for ufleksible muligheder for at passe et chaufførjob ind i en ung småbørnsfamilies hverdag.

Så mangfoldighedsbarometeret står på smukt i forhold til nationalitet, religion og alder men på overskyet i forhold til køn.

#### 5. Principper for mangfoldighedsledelse

Hvordan matcher denne case story principperne for mangfoldighedsledelse? For at svare på dette spørgsmål, har jeg taget udgangspunkt artiklen *Diversity and Leadership* af den amerikanske psykolog og filosof **Ed Gurowitz**.

Han refererer forskeren Ann Morrisons studier af *best practise* i 16 virksomheder og organisationer for at fremdrage og beskrive fem typiske tilgange til mangfoldighed – her formuleret som regler. Morrison fandt, at de fire første regler som regel ikke gav det bedste resultat, men at den femte og sidste regel inkluderede nogle af elementerne fra de fire første og bedst balancerede de forskellige interesser og behov, menneskerne og organisationen har. Her er de fem regler:

- Den gyldne tilgang, som kun anerkender individuelle forskelligheder som værende betydningsfulde og som ignorerer race, etnisk baggrund og køn.
- Assimilationstilgangen, som kræver at mennesker tilpasser sig til den gældende organisationskultur og opgiver den kultur, de medbringer.
- Rette tidligere fejl-tilgangen, som giver folk, der tidligere er blevet behandlet dårligt, særlige fordele som kompensation for tidligere fortræd.
- Den kultur-specifikke tilgang, som uddanner mennesker i andre kulturer, så de kan tilpasse deres adfærd.
- Endelig er der den multi-kulturelle tilgang, som lægger vægt på at øge menneskers bevidsthed om og værdsættelse af forskelligheder mellem grupper såvel som at fremstille det unikke i hvert

**7. Fra kompliceret til enkelt**

Det kan lyde som en forsimpning, og jeg skal ikke afvise, at det kunne opleves sådan, men i praksis er det min erfaring, at langt de fleste, der deltager i uddannelsesprogrammet, oplever det som en forenkling, der ikke reducerer dem og begrænser dem, men snarere ansporer til refleksion og dialog og sætter dem mere fri til at forstå og inkludere forskelligheden uden afstandtagen.

Udtrykket at gøre det komplicerede komplekst dækker det meget godt. Kompliceret er svært at overskue og at gøre noget ved. Komplekst anerkender mange facetter og elementer og tager flere ting i betragtning uden at miste overblikket og helhedsforståelsen. Dermed kan man også gøre noget ved det komplekse.

Skal man have hjælp til at få styr på det komplicerede, kan mangfoldighedsspecialister med specifik viden om mangfoldighed bidrage til at gøre det komplekst. Men det er lederne, der ved hjælp af allround værktøjskassen skal omsætte og eksekvere deres daglige ledelse til ledelse af mangfoldighed og gøre det komplekse enkelt. Udover lederens personlige karakter (den gave han eller hun har med på arbejdet hver dag) er egenskaber som ydmyghed, overbærenhed, involvering, konsekvens og selvdisciplin nyttige fyrtårne at tage bestik af, når man udstikker sin personlige lederkurs.

**8. Mangfoldighed som et paradigme?**

I sin artikel stiller **Ed Gurowitz** spørgsmålstegn ved selve den forståelse, at mangfoldighed er et tema i sig selv. Hvis vi accepterer denne forståelse, bliver mangfoldigheden et **paradigme** og vil da bestå af et underliggende system af mønstre, der former og begrænser vores tankegang og bestemmer vores opfattelse af verden.

Min holdning er, at **mangfoldighedsbegrebet** tjener til at sikre, at vi kommer rundt om de overordnede ting, der er væsentlige i forhold til at skabe en god arbejdsplads, men at det i sig selv ikke handler om nationalitet, etnisk oprindelse, religion, køn eller alder.

Derfor ønsker jeg ikke at tematisere mit udviklingsarbejde i bestemte optikker, medmindre det sker på baggrund af erkendte temaer, der kræver et mangfoldighedsfokus. Ofte er der flere slags temaer på samme tid, og enhver udviklingsopgave starter derfor med at afdække alle væsentlige forhold og danne sig et indtryk af organisationen i samarbejde med bestillerne.

Den moderne og klart mere økologiske anvendelse af DISK i udviklingsammenhæng er på arms længde af behovet for at "fikse" ting og problemer. Væk med fladpandet adfærdstilpasningstyranni, hvor du skal fikse dine problemer ved at gøre noget hurtigt.

Det er bestemt ligeså nyttigt at lære at se det, som er – altså erkende eksistensen af et problem og dets egenskaber og vilkår. Dernæst overveje om man kan gøre noget ved det, om man skal gøre noget ved det, hvilke konsekvenser det kunne få, og endelig om man vil gøre noget ved det.

Skaberen af DISK Modellen **John Geier** sagde, at hvert tiår tilføjede nye dimensioner til modellen. I 3. generation af DISK profilen er det spørgsmålet "hvorfor." Geier sagde også, at vi forlod etikken, da psykologien og filosofien blev løsrevet fra hinanden. Når denne treenighed genetableres, bliver respekt for og værdsættelse af mangfoldighed det naturlige resultat af inklusion og anerkendelse.

## 8. Mangfoldighed som et paradigme?

I sin artikel stiller **Ed Gurowitz** spørgsmålstejn ved selve den forståelse, at mangfoldighed er et tema i sig selv. Hvis vi accepterer denne forståelse, bliver mangfoldigheden et **paradigme** og vil da bestå af et underliggende system af mønstre, der former og begrænser vores tankegang og bestemmer vores opfattelse af verden.

Min holdning er, at **mangfoldighedsbegrebet** tjener til at sikre, at vi kommer rundt om de overordnede ting, der er væsentlige i forhold til at skabe en god arbejdsplads, men at det i sig selv ikke handler om nationalitet, etnisk oprindelse, religion, køn eller alder.

Derfor ønsker jeg ikke at tematisere mit udviklingsarbejde i bestemte optikker, medmindre det sker på baggrund af erkendte temaer, der kræver et mangfoldighedsfokus. Ofte er der flere slags temaer på samme tid, og enhver udviklingsopgave starter derfor med at afdække alle væsentlige forhold og danne sig et indtryk af organisationen i samarbejde med bestillerne.

Den moderne og klart mere økologiske anvendelse af DISK i udviklingsammenhæng er på arms længde af behovet for at "fikse" ting og problemer. Væk med fladpandet adfærdstilpasningstyranni, hvor du skal fikse dine problemer ved at gøre noget hurtigt.

Det er bestemt ligeså nyttigt at lære at se det, som er – altså erkende eksistensen af et problem og dets egenskaber og vilkår. Dernæst overveje om man kan gøre noget ved det, om man skal gøre noget ved det, hvilke konsekvenser det kunne få, og endelig om man vil gøre noget ved det.

Skaberen af DISK Modellen **John Geier** sagde, at hvert tiår tilføjede nye dimensioner til modellen. I 3. generation af DISK profilen er det spørgsmålet "hvorfor." Geier sagde også, at vi forlod etikken, da psykologien og filosofien blev løsrevet fra hinanden. Når denne treenighed genetableres, bliver respekt for og værdsættelse af mangfoldighed det naturlige resultat af inklusion og anerkendelse.

Bedre Bustur har for mig været kilde til ny værdifuld læring og forståelse også af min egen faglighed gennem deltagernes refleksioner og mange spændende samtaler. Jeg har lært meget om mig selv og endnu mere om en masse forskellige måder at leve på. Fremfor alt har forløbet afdækket, hvor vigtigt det er, at medarbejderne har et fællessprog og en fælles forståelsesramme. Her tænker jeg i første række i form af DISK-sproget og referencerammen som kilde til bedre at forstå hvordan andre reagerer, hvad der motiverer dem, hvilke ønsker de har etc.

Helt grundlæggende kan lederen gøre sit ledelsesarbejde lettere ved at se på forskellighed som netop det og styrke sit ledelsesmæssige nærvær i forhold til den enkelte medarbejder. I D-I-S-K termer vil flere færdigheder med fordel kunne trænes for at styrke sin mangfoldighedsledelse: D; retfærdighed og fokus på målet og resultatet rensat for stemningslabil sindelagsstyret afgørelse til fordel for usentimental nøgtern afgørelse. I; involvering og betingelsesløs anerkendelse og empatisk afgørelse. S; inklusion i fællesskabet, een for alle og alle for een-vilje til samarbejde, mangfoldighed er den nye norm. K; Normdannende for ordentlighed og optimale måder at samarbejde på. Upersonlig fokus på kvalitet som middel til at skabe ligeværdighed på det personlige plan.