

djøfbladet

Magasinet for medlemmer af Djøf

Nr. 13 | 29. august 2014

Der er mammon i mangfoldighed

Diversitet på arbejdspladser skal tages alvorligt, mener Heidi Rottbøll Andersen

KØNSKVOTER

Læs om Norges positive erfaringer

LEDELSE

Indflydelse frem for løn og status

TWIDIPLMACY

Diplomatiet kaster sig over twitter



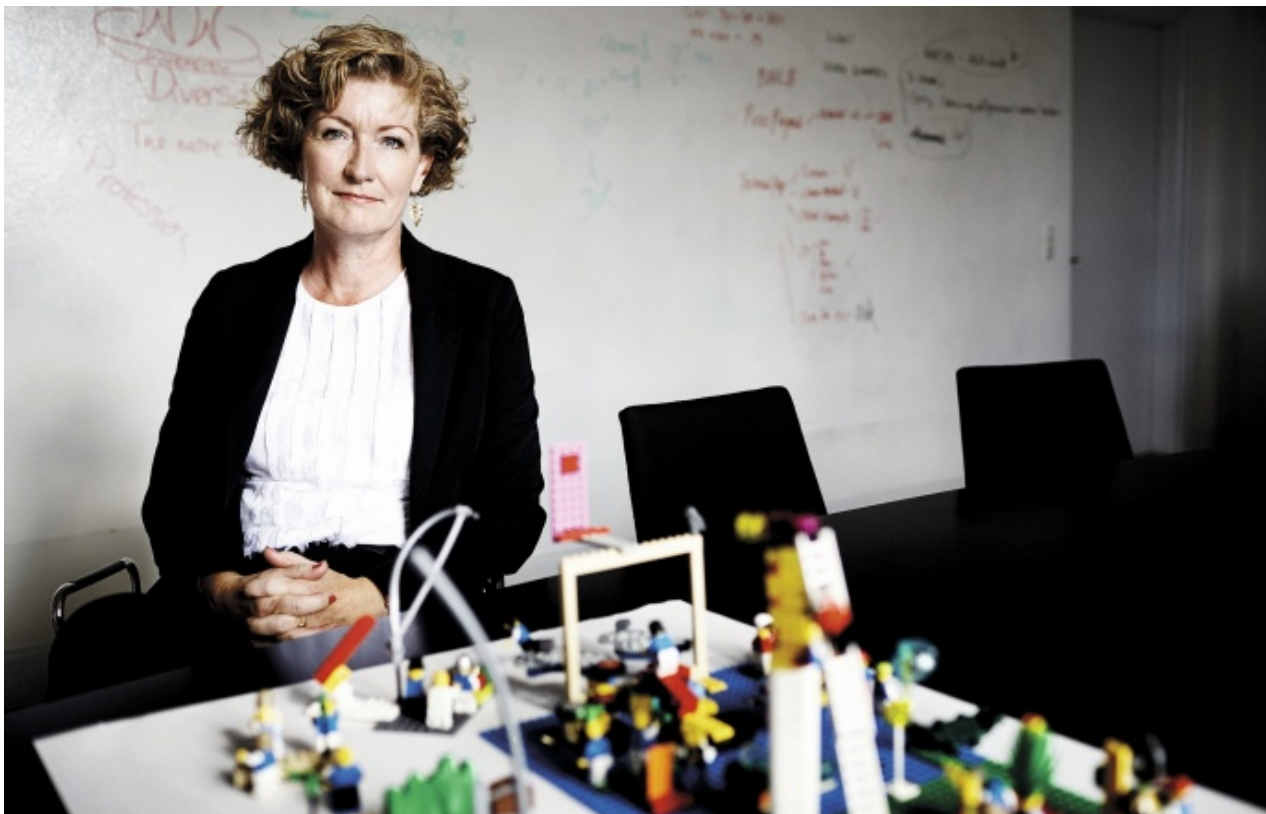
Der er mammor i mangfoldighed



Hvis en virksomhed i Struer kan rumme en italiener, en bankdirektør kan lede en indisk IT-specialist, og kvindelige topledere føler sig værdsat, kan det ses på bundlinjen. Vi har brug for mere mangfoldige arbejdspladser i fremtiden, og derfor skal diversitet tages alvorligt, mener **Heidi Rottbøll Andersen**, direktør i Living Institute.

Af Anders C. Østerby, freelancejournalist
Foto: Pelle Rink





Hvis man som virksomhedsleder har ansatte, der ikke ligner hinanden, kan man tjene flere penge. Det mener erhvervsorganisationer som DI, Dansk Erhverv og politikere, som over en bred kam anbefaler danske virksomheder hyre flere internationale medarbejdere.

Djøfbladet har bedt Heidi Rottbøll Andersen gøre os kloge på diversitet og mangfoldighed. Hun er stifter og direktør i virksomheden Living Institute, som sidste år rådgav 175 kunder i 14 forskellige lande.

Interviewet skulle egentlig foregå i Living Institutes lokaler i det indre København. Men domicilet har fået et ansigtsløft hen over sommeren og er endnu ikke klart til at modtage gæster, så vi mødes i stedet i direktørens private hjem på Østerbrogade. Det viser sig dog, at firmaet heller ikke er klart til at huse sine egne ansatte, for i dagens anledning er de rykket sammen omkring spisebordet i den lyse stue.

På vej ned til Café Dag H, som bliver nødløsningen, beklager Heidi Rottbøll Andersen sig over standarden hos de firmaer, der skulle levere nyt bredbånd, møbler og malerarbejde.

“Danmark er en bananrepublik,” lyder det bombastisk.

Hun siger det med et smil på læben,

men mener det til en vis grad. Danskere, der flytter til udlandet for at arbejde, brokker sig over mañana-kultur, for meget bureaukrati, at folk er upålidelige, og at de ikke kan overholde en aftale.

“Men det er sjovt nok det samme, som udlændinge oplever i Danmark. Så måske kan vi ikke bebrejde kulturen for alle vores problemer,” siger hun.

Danskerne er et stammefolk

At der er problemer forbundet med at være et multikulturelt globalt orienteret samfund og dermed skulle kommunikere og arbejde sammen med nogen, der ikke ligner os selv, er uomtvisteligt, lader Heidi Rottbøll Andersen forstå, da vi har fundet et uforstyrret hjørne inden for i caféen, nogenlunde i ly for trafikstøjen på Dag Hammerskjolds Allé.

“Vi er trods de seneste tredive års indvandring stadig et meget homogent folk. Et stammefolk, som nu bliver set af andre, fordi vi har aktiviteter i udlandet. Ni ud af ti medarbejdere i de tyve største danske virksomheder sidder i udlandet,” siger hun.

Heidi Rottbøll Andersen forklarer, at det uundgåeligt giver problemer, når vi danskere møder andre, som var de som os selv. Hun sætter det på spidsen med historien om en direktør for en stor dansk medicinalvirksomhed, som i USA skulle tale til et par tusind forsamlede amerikanske ansatte.

“Vi er trods de seneste tredive års indvandring stadig et meget homogent folk”

Heidi Rottbøll Andersen

“Hvis tre ud af ti afviger fra majoriteten på eksempelvis nationalitet, køn, alder eller faglighed, opstår der en følelse af, at det ikke er mærkeligt”

Heidi Rottbøll Andersen

Han blev introduceret af en smuk, ung kvinde og følte sig derfor inspireret til at fortælle en blondinevittighed. Klassisk dansk plat humor, som faldt til jorden, fordi der er en anden sensitivitet i USA end herhjemme. Og generelt er vittigheder om minoriteter kulturelt uintelligent, mener Heidi Rottbøll Andersen og forklarer:

“Hvis der i en virksomhed er en kultur, hvor det er i orden at nedgøre bestemte grupper, fordi man synes, det er sjovt, så er det et symptom på en ekskluderende adfærd. Vi er sindssygt hårdhuedede i Danmark. Vi kan gøre grin med alt og faktisk slippe af sted med det, men bare man tager over Øresund, kan man absolut ikke.”

Ring til moren

Vores humor, som er et resultat af vores stammekultur, er én udfordring. En anden er, at vi i Danmark er et meget individualiseret samfund. Det oplevede en dansk bank, som havde outsourcet en del af sit IT-arbejde til Bangalore i Indien. Men den indiske afdeling var ikke effektiv nok, så en dansk vice-direktør blev sendt til Indien for at rette op.

“Han bemærker en ung medarbejder, der ikke laver noget. Han er doven og sover praktisk talt på jobbet. Den danske leder fortæller sin indiske kollega, at han har talt med medarbejderen og sagt, at han skal tage sig sammen, men da det ikke hjælper, mener han, at han må fyres. “Den ordner jeg,” siger den indiske chef. Næste morgen møder medarbejderen ind til tiden, han er veludhvilet, effektiv og flittig hele dagen. “Hvad gjorde du,” spørger danskeren. Svaret var: “Jeg ringede til hans mor.””

Den danske leder manglede en forståelse for, at Indien er en ekstremt kollektivistisk kultur, hvor det man gør, gør man for familien og for fællesskabet. Hvis man ikke forstår sådanne forskelle, får man ikke gavn af fordelene ved eksempelvis outsourcing.

Den eksotiske italiener

Heidi Rottbøll Andersens far kom fra det sydlige Tyskland, hvor det katolske fylder meget og gør en stor forskel i forhold til den danske mentalitet. Den baggrund har gjort hende åben over for fremmede impulser, og efter en periode som underviser i dansk som fremmedsprog åbnede hun A/S Bananrepublikken, restaurant og spillested på Nørrebro, som

blandt andet introducerede dansen salsa i Danmark. Senere gav mødet med en italiener i Struer hende idéen til Living Institute.

Hun var i slutningen af 90'erne ansat i Bang & Olufsen og havde ansvaret for virksomhedens corporate identity. Italieneren blev hentet ind fra Milanos kreative overklasse for at stå i spidsen for en gruppe, der skulle finde ud af, hvad B&O skulle lave ti år ude i fremtiden, hvis firmaet ikke skulle producere fjernsyn.

“Det var en sindssyg kompleks opgave og afgørende for B&O's fremtid, som han kun kunne løse, hvis han havde medarbejdere med. Men han var det etniske indslag i B&O, hvor jeg som københavner var det hidtil mest eksotiske, og jeg kunne se, hvor inkompatibel han var. Den dag i dag ægger jeg mig over, at det her ikke er B&O,” siger Heidi Rottbøll Andersen og peger på min iPhone, som ligger foran hende og båndet fortællingen.

Kvinder er nøglen

Diversitet og mangfoldighed kan være mange ting. Køn, kulturel baggrund, religiøs observans, handicap og seksualitet for eksempel. I en undersøgelse fra i fjor foretaget af jobportalen Stepstone blandt mere end 2000 kandidater svarer 60 procent, at det enten er meget vigtigt eller vigtigt, at deres arbejdsplads er inkluderende over for alle. Men samtidig har 22 procent oplevet på egen krop, at en arbejdsplads har ageret uheldigt og ikke-inkluderende over for dem. Oplevelserne spænder lige fra dårlig ledelse til mobning og diskrimination, og rigtig mange har oplevet forskelsbehandling på grund af alder. Dertil kommer, at vi i Danmark ifølge fremskrivninger fra Dansk Erhverv står over for at mangle 15.000 personer med en universitetsuddannelse i 2020.

Så der er brug for at tiltrække og fastholde kvalificeret udenlandsk arbejdskraft, men det afgørende er, om de føler sig rummet. En af nøglerne er flere kvinder i ledelse, mener Heidi Rottbøll Andersen.

“Det tyder al forskning på. Jo flere kvinder, du får ind i ledelsen i en virksomhed, des mere rummelig bliver den. Det giver en dominoeffekt: Pludselig finder du ud af, at virksomheden kan rumme flere homoseksuelle eller handikappede. Det er derfor, mange amerikanske virksomheder gør enormt meget for at få kvinder ind i deres ledelse.”



Imod kvindkvoter

Men kvoter er en dårlig idé, mener Heidi Rottbøll Andersen. Hun kender ingen undersøgelser, der underbygger, at kvoter giver flere kvinder i ledelse.

“Der er stort frafald af kvinder i topledelse i forhold til mænd i topledelse, og kvoter kan gøre det værre. Det, det handler om, er, om der er en kultur i virksomheden, som gør, at kvinder føler sig inkluderet og værdsat. Hvis den kultur er til stede, så vil flere kvinder avancere til og blive i lederstillinger,” siger hun.

Kvinder er dårlige ledere, når de ikke bliver værdsat for det, de er og kan, pointerer Rottbøll. Og ofte får kvinder med ambitioner om at blive topleder en mandlig adfærd, fordi de kan se, at det er det, der virker.

“Og så høster man ikke fordelene, fordi de kvinder vil have svært ved at rumme andre kvinder. Det er det, man kalder the first woman syndrome: Den første sikrer, at der ikke kommer andre, som truer hendes position,” siger hun og anbefaler i stedet, at man følger 30 procentsreglen.

“En ud af ti er the odd one out. To ud af ti er en konspiration, men hvis tre ud af ti afviger fra majoriteten på eksempelvis nationalitet, køn, alder eller faglighed, opstår der en følelse af, at det ikke er mærkeligt. Det samme gælder i bestyrelser, tre ud af ti er kritisk masse, som giver grundlag for, at der kan indtræde en kulturændring, så man bliver mere inkluderende. Målet er at kunne rumme forskelligheder.”

Kvindelig intuition er penge værd

Heidi Rottbøll Andersen fortæller to historier, der illustrerer pointen om, at forskellighed og eksempelvis kvindelige egenskaber kan være guld værd. Den ene handler om en stor amerikansk konsulentvirksomhed, der skulle byde på en opgave for den amerikanske stat til en værdi af 50 millioner dollars. Virksomheden sendte to mænd og to kvinder, men det var mændene, der holdt talen. Bagefter gav de hinanden high five og var overbeviste om, at de ville få opgaven. Men de to kvinder havde set, at to dommere så skeptiske ud under fremlæggelsen og ganske rigtigt: De stemte imod.

Den anden historie handler om en kvindelig ansat i en tysk virksomhed. Hun var gennem årene blevet slæbt med til vigtige salgsmøder af sin direktør, selv om hun i starten var ung og uerfaren. Direktøren spurgte hende efter møderne: “Hvad

observerede du, hvad så du? Hvorfor tror du, han svarede sådan?” Virksomheden fik som oftest ordrene i hus.

“Direktøren havde indset sine begrænsninger. Han havde ikke selv evnen til at aflæse ansigtsudtryk og stemninger, men vidste, at hun havde den, og han kunne bruge hendes evner strategisk,” forklarer Heidi Rottbøll Andersen og konkluderer:

“At ignorere intuition og følelsesmæssig intelligens koster mange penge. Den tyske direktør havde forstået, at tog han sin kvindelige ansatte med, vandt han typisk opgaverne. Opgaven er at finde en, der bidrager med det, man ikke selv kan. Det er også det, diversitet kan.” ■

BLÅ BOG: HEIDI ROTTBØLL ANDERSEN

- Født i København i 1960.
- Gift med Jens Rottbøll, to døtre på 35 og 30 år.
- Siden 2004 stifter af og direktør for Living Institute, som har seks fuldtidsansatte og ca. 20 eksterne konsulenter.
- 2002-2004 Forretningschef med ansvar for de kommercielle aktiviteter i Dansk Arkitektur Center.
- 1999-2000 Ansvarlig for corporate identity i Bang & Olufsen.
- 1989-1999 Stifter og medejer af indestedet A/S Bananrepublikken på Nørrebro.
- 1979-2001 Underviser i dansk som fremmedsprog på sprogskolerne Berlitz, Studeskolen og Københavns Sprogcenter.
- Sproglig student fra Christianshavns Gymnasium. Har en uddannelse som underviser i dansk som fremmedsprog og har taget kurset Strategy, Growth and Great Change Leadership Strategies on Innovation på Wharton Business School og er certificeret LEGO Serious Play Practitioner.

