



Sådan kommer der flere **KVINDER** på ledelsesgangen

206

21

Diversitet er et middel til at opnå bæredygtig udvikling

Christina Lundsgaard Ottsen, ph. d. i psykologi og tværkulturel diversitet. Hun arbejder med inkluderende ledelse for at få den enkelte leder til at betragte diversitet som ledelsesudvikling



Sådan kommer der flere **KVINDER** på ledelsesgangen

207

Hvis Christina Lundsgaard Ottsen skulle komme med et konkret bud på, hvad danske virksomheder skulle gøre for at skabe en større kønsdiversitet, så ville hun sige, at det handler om at få topledelsen med.

”Det er den altoverskyggende opgave. Det nytter ikke noget, at det blot er en HR-afdeling eller en ildsjæl i en virksomhed. Det er altafgørende at få topledelsen med,” siger Christina Lundsgaard Ottsen, ph. d. i psykologi, specialist i diversitet og inkluderende ledelse.

Hun har forsket på Psykologisk Institut ved Aarhus Universitet og driver sin konsulentvirksomhed Cohera med fokus på ledelsesudvikling.

Christina Lundsgaard Ottsen mener, at det kan få helt afgørende betydning at få kvinder med i ledelsesteamet. Hun peger på undersøgelser, der viser, at hvis man har en 30-70 pct. kønsfordeling i en ledelsesgruppe, så føler ingen af kønnene sig som en minoritet.

”Når man ikke føler sig som en minoritet, så byder man i højere grad ind i debatten med sin egen stemme, synspunkter og vinkler. Det er ikke nok bare at have én kvinde blandt ti mænd eller for den dags skyld én mand blandt ti kvinder, fordi så har vi det som mennesker med at indordne os under majoriteten og under fællesskabet og tage den stemme på os. Hvis vi skal høste frugten af diversitet blandt køn, skal vi have en relativt lige fordeling, og der må det ene køn ikke komme under en tredjedel. Det er vigtigt.”

Christina Lundsgaard Ottsen påpeger, at der er langt større forskel inden for kvinder og inden for mænd, end der er i mellem den enkelte mand og kvinde. Vi overlapper hinanden i tænkemåde, i væremåde, i måden at være leder på.

Mænd og kvinder ser forskellige ud, det gør man i alle kulturer, det bliver man ved med at gøre, ligegyldigt hvor meget man prøver at opdrage kønnene ens.

Mændene ser ud på én måde, og kvinder ser ud på en anden måde. Det gør, at vi bliver mødt forskelligt i verden. Når man så kommer ind i et beslutningsrum, har man en lidt anderledes vinkel end de personer, der ser anderledes ud end en selv.

”På den måde kommer man bedre rundt om en problemstilling i en gruppe, der er diverst sammensat,” siger Christina Lundsgaard Ottsen.

Kan ikke se sine egne blinde vinkler

Kønsdiversitet er en nem måde at få skabt en alsidig sammensætning i en gruppe på. Så får man forskellige perspektiver i spil. Manglen på forskellige perspektiver er en stor faldgrube, som vi har set rigtig meget i f.eks. finanssektoren i de seneste årtier.

Her har man at gøre med meget homogene beslutningsgrupper, der ikke kan se deres egne blinde vinkler, forklarer Christina Lundsgaard Ottsen.

Man har f.eks. en koncernledelse på 21 kloner af personer, der ser ens ud. Det er ikke fordi, at de her ofte hvide mænd, alder 40+ med det samme jakkesæt og briller ikke kan tage gode beslutninger, eller at de ikke er dygtige ledere.

”Men vi bliver ekstremt blinde, hvis vi sidder i en beslutningsgruppe, hvor alle ligner hinanden. Dét er faldgruben, og det er derfor, at vi skal modvirke det ved at arbejde med kønsdiversitet. Heldigvis vil det aldrig blive muligt for kvinder at klone sig helt over til at blive en mand i jakkesæt med briller. Det er netop forcen ved kønsdiversitet, at mænd og kvinder aldrig bliver helt ens lige meget, hvor meget vi prøver.”

Tydeligt på bundlinjen

Peterson Institute for International Economics har gennemført et studie i 2016 på tværs af 91 lande med ca. 22.000 virksomheder. Undersøgelsen viser, at en kønsbalance på 30-70 pct. påvirker bundlinjen, hvis man har en 30-70 pct. fordeling i direktionen og ikke blot i bestyrelsen.

Bestyrelserne sidder for langt væk, så man kan ikke aflæse på bundlinjen, hvis kønsfordelingen kun er gennemført dér. Det betyder ikke ifølge Christina Lundsgaard Ottsen, at man ikke skal skabe diversitet i bestyrelsen, man kan bare ikke aflæse et direkte resultat på bundlinjen.

Vores billede af, hvad der er den rigtige leder, er i høj grad præget af noget, der har med maskulinitet at gøre. Vi har kunnet se det i forskning gennem mange år med hele det paradigme vi kalder ”think manager, think male”. I 70'erne har man målt på, hvilke egenskaber man ser i ledelse og de er meget, meget sammenfaldende med de egenskaber, vi lægger mærke til hos mænd. Til gengæld er de ikke sammenfaldende med de egenskaber, vi tillægger kvinder. Det har dog flyttet sig henover årene.

Specielt kvinder kan i højere grad se en lighed mellem det at være leder og det at være kvinde. Moderne ledelsesteori siger faktisk det samme, for hvis man kigger på, hvilke egenskaber der er på spil, når vi snakker moderne ledelse, så er det faktisk mange af de samme egenskaber, man ville anse for at være feminine – relationelle egenskaber, at kunne lede ved at løfte andre, få et hold til at spille sammen, skabe psykologisk sikkerhed, lave inkluderende ledelse – alle de moderne ledelsestermer har rigtig meget at gøre med, hvad folk opfatter som feminint.

”Jeg anvender netop udtrykket feminin i stedet for kvinder, for feminin ledelse kan også udøves af en mand. De rigtigt gode ledere er gode til at kombinere masku-

line og feminine egenskaber. Mænd har bare den fordel, at de også i det ydre passer i den kasse, vi stereotypisk forbinder med ledelse, og det er der, vi går galt i byen.”

”Grunden til, at vi går galt i byen, er ikke fordi ”åh, det er synd for kvinderne, at de ikke er i ledelse,” påpeger Christina Lundsgaard Ottsen.

”Nej, det, der er galt, er, at vi får alt for mange inkompetente mænd løftet op til en position, de ikke er klar til, selvom de i det ydre passer til stereotypen.”

Det kan man se omkring bias i forskning med rekruttering. Man kan f.eks. se, at vi er forblændet af højde. Jo højere man er, jo nemmere har man ved at få en ledelsesstilling. Der er ingen sammenhæng med, at man er en bedre leder, fordi man er høj. Men man har nemmere ved at få ledelsesstillingen. Det samme gælder, hvis du er ekstrovert. At være ekstrovert betyder ikke nødvendigvis, at man er kompetent, men så har man nemmere ved at få en lederstilling.

”På den måde bliver vi ofte snydt af ting, der faktisk ikke har med reel ledelse at gøre. Der findes også forskning, der viser, at hvis man har testosteron i kroppen, har man også nemmere ved at få en ledelsesstilling. Ingen af de her ting gør dig til en bedre leder. Det gør dig heller ikke til en dårligere leder. Du kan sagtens have testosteron i kroppen og være høj, ekstrovert og selvsikker og være en god leder. Men vi skal have ryddet de falske kriterier for ansættelserne væk. Vi skal skabe en kulturændring, men de falske kriterier er ubevidste, og det gør det svært: Hvordan kommer vi ned under den her stereotyp?”

”Jeg arbejder med forskellige tiltag i virksomhederne. Vi har i alt for mange år brugt forfremmelser som en medalje: ”Du har gjort det godt på det her niveau, du fortjener at komme til næste niveau”. Ud fra din faglighed, din specifikke faglighed.

”Tillidspræmien er, at du bliver leder og får lov til at lede andre, der er specialister ligesom dig. Det er egentlig noget mærkeligt noget, for ledelse er et helt andet og arbejdsmæssigt håndværk, end det er at være specialist. Så vi sætter specialister i en svær position, og det har jeg arbejdet rigtig meget med som konsulent: Hvordan går du fra at være specialist til at blive leder? Jeg skulle hilse og sige, at det altså ikke er alle specialister, der synes, det er rart med en ledelsespost, men man siger heller ikke nej til noget, der bliver fremstillet som en præmie.”

Ikke lyst til at være leder

Der er et kæmpestort problem med folk, der faktisk ikke har lyst til at være ledere, selvom de er super seje specialister. Det går okay på første niveau for relativt mange. Det gør det af den simple grund, at når du bliver forfremmet til leder på første niveau, så er du en specialist, der skal lede andre specialister. Der har du egentlig i høj grad en række kloner af dig selv. Man kan lidt frækt sige, at der ikke rigtigt er

tale om egentlig ledelse her. Det er muligt i traditionel ledelsesstil at sige: ”Jeg peger en vej frem, og så følger I efter”. Fordi du leder en gruppe mennesker, der er meget nørdet ind i det samme specialistfag som dit eget og ofte tolker problemstillinger på samme måde.

Den ledelsesstil, der kører rigtig godt her, er faktisk den der gammeldags bestemmende stil: ”Jeg tager beslutningerne, og så følger du efter”. Men den ledelsesstil går kun på første niveau, for den kræver, at folk følger dig blindt og tænker ligesom dig.

Ligeså snart du kommer op på andet niveau af ledelse, så kan vi se i målingerne, at der er behov for en helt anden beslutningsstil for dig som leder, du skal nu være mere fleksibel og mere integrerende. Det skal man af den simple grund, at man begynder at lede nogen, der selv har ledelsesansvar. De skal svare over for nogle medarbejdere, de skal passe på dem, de skal løfte dem, de kan ikke bare følge dig blindt. De står lidt i klemme her. De har måske også nogle andre *stakeholders*, de skal kigge efter.

”Det er en stor udfordring at få virksomheden til at forstå at tænke ledelse på en anden måde. Jeg snakker meget om, at specialister ikke skal være noget, der er andenrangs i forhold til ledelsespositioner, det skal egentlig køre i to *pipelines* op gennem virksomheden, hvor du både kan blive en meget værdsat specialist, og du kan blive en meget værdsat leder, for det er to forskellige egenskaber.”

Mangel på viden om ledelse

I virkeligheden handler det om, at der er mange ledelser, der ikke er klar over, hvad ledelse er. Mange ledere udfører faktisk ikke ledelse, fordi de prøver at gøre deres hold så ensrettet som muligt. Hvis holdet har noget diversitet i sig, så prøver man at strømline det.

Vi har hørt så mange gange i rekruttering, at ”vi kigger efter *cultural fit*”. Det har næsten været et mantra og noget, man var stolt af: ”Ja, det går vi efter”. Hvis der er noget, der er fyldt af bias og stereotyper, så er det at gå lige netop efter *cultural fit*. Ofte er det de bange virksomheder, der ikke rigtig tør at lade sig udfordre. Selvfølgelig skal man have en virksomhedskultur, men den virksomhedskultur skal være stærk nok til, at man tør lade sig udfordre af nogle andre holdninger. Når vi begynder ikke at turde høre på, at der er nogen, der mener noget andet, så er vi på gale veje og der, hvor vi kan blive blinde i den retning, vi er på.

”Hvis du som leder tør sammensætte diversitet på dit hold, så udfordrer du også dig selv som leder. Det er sværere at lede et hold, der er sammensat, end et hold der er ens og ligner dig selv,” siger Christina Lundsgaard Ottsen.

Ledelsesudvikling er i virkeligheden forsømt eller er blevet misforstået.

Mange steder bedriver man slet ikke ledelse af den simple grund, at vi hele tiden bliver ved med at forfremme specialister til ledere, specialister der har lyst til stadigvæk at være specialister og prøver at få ledelsesdelen til at fylde så lidt som muligt, så de kan hellige sig specialistdelen. Når du først bliver leder, så skal du slippe din specialist.

”Vi skal derhen, hvor vi gør det klart, at det ikke skal hedde ”forfremmet til leder”, det skal være et parallelt skift til at gå over i ledelse i stedet for at være specialist. Og så skal man gøre det meget klart over for personen, at ledelse betyder, at nu skal du skabe resultater gennem andre.”

”Det er en stor opgave. Det er en kulturændring, der går i flere led. Her er det i forhold til rekruttering, hvor man specielt skal være opmærksom på at få lavet en *pipeline* på første lederlinjeniveau til andet linjelederforfremmelse, hvor man taber rigtig mange kvinder. Det gør man af den simple grund, at den stil, som jeg snakkede om på første lederlinjeniveau, den her meget traditionelt besluttende: ”Jeg peger en vej frem, og så følger I efter”, den accepterer vi i langt højere grad fra en mand end fra en kvinde,” påpeger Christina Lundsgaard Ottsen.

Det modstrider vores ubevidste tjekbokse for, hvad der er feminint. Det vil sige, at der kommer et mismatch imellem, hvad vi ser, hvis vi har en kvinde foran os. Vi har en række ubevidste tjekbokse, som en kvinde fylder ud, og de passer ikke med de bokse, som vi har for traditionel ledelse.

”Men bemærk at jeg siger traditionel ledelse, for den traditionelle leder har den her direktive, bestemmende stil, men det er faktisk ikke god ledelse i sig selv. Du skal selvfølgelig også kunne være leder og pege en retning frem, men du skal kombinere det med de relationelle egenskaber.”

Det ville gøre en kæmpe forskel ude i virksomhederne, hvis man gik fra traditionel ledelse til moderne ledelse, mener Christina Lundsgaard Ottsen.

”Ikke mindst i forhold til det, som jeg kalder for etisk normskred, og som jeg ofte taler med topledelse om. Det, der resulterer i finanskriser og blinde vinkler i beslutningsprocesser. Etisk normskred er, når vi bliver for ens i en beslutningsgruppe, så vi slet ikke ser, at vi er ved at dreje den her kæmpe skude, som en organisation er, i en forkert retning. Der går rigtig lang tid, før vi finder ud af, at vi sejler i blinde. Vi skal turde at invitere nogen ind i vores beslutningsgruppe til at udfordre os. Det er dér, værdien i diversitet er.”

To ambassadører

Virksomhederne får hul på det her område på flere måder. Topledelsen skal konkret vælge en mandelig og en kvindelig ambassadør inden for virksomheden, som

”

Vi får alt for mange inkompetente mænd løftet op til en position, de ikke er klar til, selvom de i det ydre passer til stereotypen

Christina Lundsgaard Ottsen,
ph. d. i psykologi

”

kan sælge den her idé ned i organisationen. Så skal de arbejde på tre planer: På det bevidste plan i forhold til datadrevet forandring og ledelsesorienteret forandring, og det Christina Lundsgaard Ottsen i et samlet begreb kalder for inkluderende ledelse. Det skal man lære, for det er der, man bliver den gode leder, det er der, man kan formå at spille alle på holdet gode, formå at inkludere dem og deres perspektiver. Men det vigtige som leder er, at du også har tiltro til, at du kan lukke ned igen og skabe retning.

”Det er svært, men det er det, der er ledelse. Det er der, der bliver sprunget over, hvor gærdet er lavest alt for mange gange. Vi skal træne den muskel hver dag,” siger hun.

Virksomhederne er bevidste om det, men hverdagen kører simpelthen så hurtigt, og man har haft et mantra om vækst i mange år. Det vækststyrede mantra gør, at vi godt ved, at vi foretager lidt for mange hurtige beslutninger på mavefornemmelsen som leder.

”Det vækst-mantra gør, at vi tordner derud af i stedet for at turde stoppe op og tage en pause for at lave noget kritisk tænkning.”

Vi skal blive bedre til at sætte diversitet i spil. Når vi tør sammensætte et alsidigt hold, så får vi den daglige ledelsesudvikling og den daglige kritiske stemme. Umidelbart virker det ikke lige så effektivt, og det er derfor, at vi i mange år med det her vækst-mantra har prøvet at skabe så homogene grupper som muligt. De virker nemlig enormt effektive lige nu og her. Men det er en effektivitet, der er ligesom at tisse i bukserne for at holde varmen.

”Alle samfund består af 50 pct. mænd og 50 pct. kvinder, så hvis vi skal skabe bæredygtig udvikling i hele samfundet, så bliver vi nødt til at have både mænd og kvinder med på beslutningspladserne. Ellers ser vi ikke det fulde omfang af problemstillingerne, og så træffer vi simpelthen ikke de rigtige beslutninger,” siger Christina Lundsgaard Ottsen.

Ny dansk standard

Christina Lundsgaard Ottsen er med i udviklingsarbejdet under Dansk Standard hen imod et nyt værktøj, der kan hjælpe virksomheder med at sætte diversitet og ligestilling i spil.

Ligesom ISO er en international standard, så har Danmark nationale standarder på mange områder i erhvervslivet, men det er først nu, at vi er ved at udforme en politisk guideline omkring diversitet.

De har allerede indført en ledelsesstandard for diversitet i Norge og i Island med stor succes. Ydermere har man indført løntransparens i Island. Det er et politisk

tiltag, der rykker. Den nye ledelsesstandard kan bidrage med konkrete og brugbare redskaber til at systematisere arbejdet med ligestilling og diversitet i praksis og til at dokumentere egne indsatser og resultater. Målet med standarden er at gøre det lettere for arbejdsgivere at etablere og vedligeholde inkluderende arbejdspladser, styrke kønsbalancen og øge diversiteten eller repræsentationen af minoriteter.

Flere organisationer har allerede meldt sig på banen til at deltage i arbejdet og dermed få mulighed for at påvirke standardens indhold og krav.

Standarden forventes at forholde sig til følgende emner:

- Formel og uformel inddragelse og indflydelse (på forskellige niveauer).
- Horisontale og vertikale udviklingsmuligheder (ikke kønsbestemte job + kønsbalance i hierarkier).
- Tryghed og trivsel (herunder lige mulighed for at ytre sig i formelle og uformelle grupper).
- Forskellige behov i forskellige livsfaser (f.eks. barsel, seniorordninger, nedsat tid).
- Inklusion og diversitet.

”Det er en politisk ting, der rykker rigtig meget, men som vi har meget modstand på herhjemme,” siger Christina Lundsgaard Ottsen og kalder Danmark et mystisk tilfælde, også i forhold til diversitet.

”Det er vi, fordi vi har langt færre kvinder i ledelse end de lande, vi normalt sammenligner os med. Både de skandinaviske lande og de sydeuropæiske lande og også i Canada og USA. Østeuropa er også ret godt med, når det kommer til kvinder i ledelse. Det er da mystisk, når vi bliver set udefra som forgangsland for ligestilling, at vi så ikke har nogenlunde ligelig fordeling på beslutningsposter i samfundet. Det har vi virkelig ikke, vi ligger under OECD-gennemsnittet på verdensplan.”

Vanemennesker

Det er der flere grunde til. En helt central del er vores familievenlige politik.

”Det er en, i mine øjne god ting, at vi har det, for så kan man være småbørnsforældre og have karriere samtidig. Problemet er, at vi til forskel fra de andre skandinaviske lande, der også har familievenlige politikker, er stålsatte på, at vi ikke vil til egne noget til faren. Når vi snakker barsel, og vi ikke vil gå ind for øremærket barsel til både mor og far, så fordelingen bliver mere ligelig, så skævvrider det samfundet. Vi er vanemennesker, der indretter os efter normer og gør, som vi plejer. Det gør vi

også i fordeling af barsel, og så får den danske far langt mindre end fædre i resten af Skandinavien,” siger Christina Lundsgaard Ottsen og fortsætter:

”Andre lande, der ligner os, er bedre til det, fordi de har tilegnet sig øremærket barsel. I Island har man tre måneder til far, tre måneder til mor og tre måneder i fællesskab. I Sverige er fordelingen også mere lige.”

Formel, men ikke reel ligestilling

Øremærket barsel bliver gang på gang nedstemt i Danmark, fordi vi kulturelt er meget mere præget af tysk identitet.

”Danskere bliver mystiske, fordi vi har familievenlige politikker som resten af Skandinavien, men vi forvalter dem med, hvad vi kalder ’det frie valg’. I og med at frie valg er normative, er det reelt ikke et frit valg. Vi forvalter vores valg på en kulturarv, der egentlig kommer fra Tyskland og Sydeuropa. Grunden til, at de har flere kvinder i ledelse i Sydeuropa, er, at det i langt højere grad bliver et valg om: ”Vil du være mor, eller vil du være karrierekvinde?” Hvis man er mor og karrierekvinde på samme tid, så er det også accepteret, at man har hushjælp. Ofte er man heller ikke den der primært opdrager børnene, det har man ansatte til. Det accepterer vi ikke rigtigt i Danmark. Vi har familievenlige politikker, men vi har også en meget sydeuropæisk norm om, at det er kvindens plads at være i hjemmet. Den norm ser vi ikke i samme grad i de andre nordiske lande. Det er den sydeuropæiske norm i vores kultur, kombineret med familievenlige politikker, det giver en fastholdelse i meget traditionelle kønsroller, som vi ikke ser andre steder. Så vi har formel ligestilling, men vi har ikke reel ligestilling.”

Der er nogle paradokser i det danske syn på køn og ledelse, som ikke nødvendigvis er logiske, mener Christina Lundsgaard Ottsen.

”Når vi er ude at forhandle i verden, bliver danske ledere ofte set som de lidt mere ’vilde på prærien’, uhøflige cowboy-personer i en beslutningssituation på tværs af kulturer. Vi pakker ikke budskaber ind i høflighedsfraser, og vi nyder at se os selv som nogen, der bevarer det frie valg. Vi er mere tilbagelænedede i forhold til autoriteter, og sådan vil vi gerne se os selv. Så vi skal ikke have politikere, der går ind og laver kvoter, vi skal ikke have et transparent lønningssystem, vi skal have lov til selv at bestemme. Der, hvor vi går galt i byen, er, at vi simpelthen ved for lidt om, hvordan vi som mennesker psykologisk fungerer. Vi tænker ikke over, hvor meget vi er underlagt vanens magt. At vi faktisk ikke er så frie i vores valg, som vi går og siger. Så derfor bliver det en farlig kombination at have den her meget familievenlige politik uden at guide den i en retning.”

”Det bliver en vanskelig opgave at få kønsdiversitet til at give udslag på bundlin-

jen, med mindre vi går ind og bliver mere modne politisk. Men det at større virksomheder går ind og gerne vil sidde med ved bordet, når der i 2021 skal laves en dansk standard, betyder, at vi begynder at kunne mærke noget, der går i den rigtige retning.”

Adfærdsdesign

Adfærdsdesign kan ikke stå alene, men er grundlæggende, hvis vi skal have diversitet til at fungere. Der er flere måder at skabe ledelsesmæssig adfærdsdesign, mener Christina Lundsgaard Ottsen.

Rekruttering og omgivelserne i indretningen. Kig på, hvem der laver kunst på væggene. Er begge køn repræsenteret? Kig på, hvis du har billeder af folk i virksomheden. Er det mænd eller kvinder på billederne? Et helt konkret eksempel er Google, der kiggede rundt i deres mødelokaler, som er opkaldt efter en masse spændende mennesker, men det var sjovt nok alle sammen hvide mænd i alderen 40+.

”Det har de gjort op med nu, fordi Google er en ret multikulturel virksomhed med mange forskellige etniciteter og køn, hvor mænd og kvinder er ansat. Så nu har de f.eks. et mødelokale, der hedder *Florence Nightingale*, fordi hun var en dygtig statistiker udover at være en barmhjertig sygeplejerske. Det handler om at genfortælle historierne på en måde, så vi får iscenesat både mænd og kvinder. Det skaber en rollemodel-agtig følelse af, at man som kvinde i virksomheden faktisk også kan blive til noget. Når vi snakker rollemodelbegreberne, så er det de færreste virksomheder, der faktisk har nok kvinder i direktionen til, at de kan være rollemodeller i sig selv. Men så kan man anvende adfærdsdesign og skabe rollemodeller på andre måder, f.eks. ved at sørge for at vise både mænd og kvinder i forskellige roller på ens hjemmeside.”

Et andet adfærdsdesign, som er meget centralt, er at arbejde med det, vi kalder *social proof*, fordi vi som mennesker er meget præget af bias som gruppetænkning og flokdyrsmentalitet.

”Vi kan godt lide at følge andre. Det gør det nemmere i vores beslutninger at kunne følge mængden. Vi er meget drevet af sociale beviser. Hvis vi har set, at noget virker for andre, så gør vi det gerne selv. Jo mere man kan udvikle procedurer, der virker som sociale beviser, så gør andre det også,” påpeger Christina Lundsgaard Ottsen.

Hun forklarer, at man i England har arbejdet rigtig meget med adfærdsdesign i forhold til netop at skabe kønsbalance på beslutningsposter i samfundet, og de er kommet over OECD-gennemsnittet nu. De har rykket sig rigtig meget de seneste seks år bl. a. via adfærdsdesign. Englænderne har bl. a. kigget på, hvordan man i

samfundet italesætter kønsbalance. De så f.eks. på, at ”vi taler rigtig meget om, at vi kun har 13 pct. kvinder i bestyrelser”. Men i stedet for at tale om det på den måde, så kiggede de på: ”Hvor mange bestyrelser har vi, hvor begge køn er repræsenteret?”

Det resulterede i, at man begyndte at italesætte, at der faktisk i næsten 90 pct. af alle bestyrelser er både mænd og kvinder repræsenteret. Englænderne gjorde det til et socialt bevis, at ”i England har man både mænd og kvinder i bestyrelser i små og mellemstore virksomheder”. Det fik folk til at tænke: ”Jamen, så bør vi da også have både mænd og kvinder repræsenteret i vores bestyrelser.” Hvor den gamle måde at kommunikere det på gjorde, at de små og mellemstore virksomheder tænkte: ”Det er jo ikke normen, at kvinder er i bestyrelser alligevel, så skal vi da heller ikke.”

Et andet sted at anvende adfærdsdesign, og det er nok det vigtigste sted ifølge Christina Lundsgaard Ottsen, er inden for rekruttering og forfremmelser. Et adfærdsdesign, der er rigtig nemt, er at fjerne alt demografisk data på ansøgninger, så man ikke kan se navn, billede, alder eller køn.

”Når forskning viser, at vi bliver draget mod gerne at ville have høje, ekstroverte personer, så skal vi have alle demografiske data væk,” påpeger Christina Lundsgaard Ottsen.

Evalueringsnudging

En anden ting, man kan gøre, er at sammenligne. Forskning viser, at når man sammenligner sine valg, træffer man bedre og mere velovervejede valg, end hvis man bare tager én ansøgning ad gangen.

Et begreb, man kalder for ’evalueringsnudging’.

”Så hvis jeg tager en ansøgning og læser den før frokost, og en anden lige før jeg går hjem, så får jeg ikke noget reelt billede. Så bliver stereotyper og bias noget, jeg vurderer rigtig meget på, men hvis man altid sidder med to ansøgninger og benchmarker dem op imod hinanden, så er man meget bedre til at tage de reelle kompetencer og få dem i spil. Det er evalueringsnudging. Det er bare ikke altid, at vi får det gjort i hverdagen. Vi skal også strukturere vores samtaler og sørge for at stille lige mange åbne og lukkede spørgsmål til både mandlige og kvindelige kandidater. Videnskabelige undersøgelser viser, at det gør vi ikke. Vi stiller mere lukkede ja- og nejsspørgsmål til kvinder og mange flere åbne spørgsmål til mænd. På den måde inviterer vi ubevidst mændene til at folde samtalen mere ud,” siger hun.

Den største barriere, som Christina Lundsgaard Ottsen altid skal bryde som diversitetskonsulent, er argumentet om, at ”vi skal jo have den bedste person til jobbet”. ”Vi rekrutterer efter kompetencer”.

Men hun har endnu ikke været ved den topledelse, der ikke, når hun bare trykker

lidt på dem, vil indrømme: ”Jamen, det her med kompetencer, det er altså lidt et flydende begreb”, når vi snakker ledelse og topledelse.

”Selvfølgelig skal vi have den rigtige person til jobbet, den mest kompetente person til jobbet, men hvad er det egentlig for nogle kompetencer, der skal til for at blive en god koncernleder? Det er en meget flydende grænse,” siger Christina Lundsgaard Ottsen.

Det næste skridt, hun udfordrer dem på, er: ”Hvordan spotter I den kompetence? Hvordan kan I garantere, at I ikke er til fals for ubevidste bias, så I faktisk, som meget forskning viser, har tendens til at sætte lighedstegn mellem at være høj og have de kompetencer, som I synes der skal til, for at lave koncernledelse?”

Eksempelvis når vi tager koncernledelse inden for finansverdenen. Her har Finanstilsynet lige lavet en ny guideline. Hvis man skal opnå ledelsesposition inden for banker, er der kommet nogle stærkere kriterier. Det gør de i bedste mening for at undgå etisk normskred inden for bankverdenen. ”Vi skal ikke have flere Estland-sager, derfor skal vi have nogle bedre ledere og mere kompetente ledere,” lyder devisen.

”Jeg udfordrer dem på, at de ender med at opnå det totalt modsatte. Fordi det, de gør nu, er at lave kriterierne så smalle for, hvad den gode leder er, så man får en helt homogen beslutningsgruppe: ”Nu skal du have været inden for branchen i ti år, have været rundt i forskellige led inden for branchen og have en bestemt uddannelse”. Det er meget, meget få personer, der kan passe ind i det her, så du får faktisk frasortet hele den her diversitet, der forskningsmæssigt garanterer, at du kan sikre at få skuden drejet i den rigtige retning på et tidligere tidspunkt,” påpeger Christina Lundsgaard Ottsen og fortsætter:

”Kompetencebegrebet er helt centralt i det her. Det kræver en forståelse helt oppe fra toppen, at vi som mennesker ikke er så gode til at vurdere kompetencer objektivt, som vi tror, vi er.”

Det, Christina Lundsgaard Ottsen er den store fortaler for, er helt grundpsykologisk, at der er ingenting, der flytter os, hvis vi ikke kan se værdien og ”*what’s in it for me?*”

”Derfor arbejder jeg med grundlæggende ledelsesudvikling også for mellemledere og de laveste ledelsesniveauer i forhold til at få den enkelte leder til at kigge på diversitet som ledelsesudvikling. Som en foræring af daglig ledelsesudvikling, der faktisk fremmer de egenskaber, som de skal bruge, hvis de gerne vil opad i hierarkiet, hvis de gerne vil være CEO en dag.”

”Vi kan se, at de CEO’s, som klarer sig allerbedst, faktisk er dem, der mestrer det politiske spil, der magter det relationelle, dem der kan være inkluderende og

fleksible i deres måde at agere på i et beslutningsrum. Det kan man ligeså godt starte med at træne i ledelsen af specialister. Vi skal ind med den vinkel og arbejde med beslutningsprocesser og diversitet på en ny måde. Ikke som et mål, men som et værktøj og som et middel til at nå et mål om bæredygtig udvikling og -organisation. På den måde giver det mening for både den enkelte og for organisationen. Så helt grundlæggende: Lad vær med at kigge på diversitet som målet i sig selv, kig på det som midlet til at nå en bæredygtig udvikling.”

Blå Bog

Christina Lundsgaard Ottsen

Født 1975

Erhvervs erfaring

| | |
|-----------|--|
| 2016- | Foredrag, forskningsformidling og rådgivning, Cohera Consult |
| 2018-2020 | Strategisk rådgiver i diversitet og inkluderende ledelse, Cfl |
| 2017-2018 | Underviser på master i offentlig ledelse, Syddansk Universitet |
| 2015-2019 | Post.doc., forskning i ledelse og målsætning, Aarhus Universitet |
| 2009-2010 | HR-afdeling, Maersk Oil Qatar |
| 2008-2009 | Forskningsassistent, Qatar University |

Uddannelse:

| | |
|-----------|--|
| 2012-2015 | Ph.d. i psykologi, tværkulturel diversitet, Aarhus Universitet |
| 2005-2012 | Cand.psych., Aarhus Universitet |

Udvalgte videnskabelige publikationer:

| | |
|------|--|
| 2020 | Dynamics of bias in leadership vocation: Bias in Organizations |
| 2019 | Lucky to reach the top? Gendered perspectives on leadership acquisition across Qatar and Denmark. Gender in management |
| 2018 | Diversity research from a historical perspective: Context, cognition and career choices. Womenomics |
| 2016 | The influence of Culture on Goal Perception: Qatar Versus Denmark. Applied Cognitive Psychology |
| 2015 | Prescribed Journeys through Life: Cultural differences in Mental Time Travel. Consciousness and Cognition |