

Psykologisk tryghed og inkluderende rammer har skabt resultater i den gamle telekæmpe

En større forandring af virksomheden satte psykologisk tryghed og inklusion i førersædet for televirksomheden Nuuday. Det skaber økonomiske resultater, forklarer HR-direktør

Af Joacim Præst Nielsen

Hvad har psykologisk tryghed, forskellige måder at tænke på og benhård forretning at gøre med hinanden? En hel del – hvis man spørger i Nuuday, landets største udbyder af telefoni, bredbånd og tv-pakker og den ene halvdel af det opsplittede TDC.

Som følge af vigende kundetilfredshed og færre kunder besluttede topchef Jon James, at der skulle ske en større transformation af virksomheden, hvor både strategien og organisationens sammensætning skulle ændres radikalt.

Han og HR-direktør Maj Britt Andersen valgte at satse på psykologisk tryghed og inkluderende rammer som søjlerne i at geare en koncern, der under TDC-tiden var tung at omstille. Med konkrete værktøjer og ekstern hjælp ville de øge opmærksomheden blandt lederstaben på ubevidste bias og på, hvordan hver leder kunne øge den psykologiske tryghed for medarbejdere for på den baggrund at skabe diversitet i beslutninger og tankemønstre – den såkaldte kognitive diversitet, der skulle forbedre evnen til at løse komplekse problemstillinger og forbedre beslutningstagningen.

“Hvis der ikke er den psykologiske tryghed i rummet, vil du ikke have lyst til at byde ind med et andet perspektiv eller en anden holdning. Så kan man stå med sine gode hensigter nok så meget, men så kommer diversiteten jo al-

drig i spil. Så derfor arbejder vi både med inklusion og kognitiv diversitet, fordi det er forudsætningen for at skabe en *high performing*-kultur og lykkes med vores transformation,” siger HR-direktør Maj Britt Andersen.

Hun forklarer, at det netop blev begrebet kognitiv diversitet, der blev centralt, frem for et statistisk pejlemærke om flere kvinder i ledelse. Omdrejningspunktet i kognitiv diversitet er, at der er plads til forskellige tanke-sæt. En omstilling, der krævede en del arbejde.

“Vi er gået fra at være lidt af en telekæmpe, til at vi har mere fokus på at være nysgerrige og på at gøre tingene anderledes og bedre for vores kunder. En kultur, hvor vi udfordrer hinanden på fremgangsmåderne, perspektiverne og løsningerne,” siger hun.

Fokus på værktøjer

Hvis den gamle telekæmpe med en støvet TDC-arv skal transformere sig til at blive en førende digital tjenesteudbyder, der kan måle sig med den europæiske top, er omstillingen rent ledelsesmæssigt ikke blot en altruistisk øvelse, forklarer Maj Britt Andersen.

Det er ganske enkelt afgørende, at talentmassen kommer maksimalt i spil, og at Nuuday holder på dygtige medarbejdere i en branche, hvor tilbuddene er mange. Derfor skulle samtlige af virksomhedens 400 ledere trænes i at skabe psykologisk tryghed og et inkluderende rum på arbejdspladsen. Det har allerede givet pote, efter at det

Vi har alle et ønske om at passe ind, og hvis dét at dele et andet perspektiv skaber modstand, så gør man det jo ikke

” Maj Britt Andersen, HR-direktør, Nuuday

sidste hold af ledere netop har gennemført programmet. I den årlige medarbejdermåling er tilfredsheden og trygheden høj – også sammenlignet med andre store virksomheder, fortæller Maj Britt Andersen. Samtidig er hun overbevist om, at medarbejderne har fået en større tryghed i arbejdet.

“Vi har alle et ønske om at passe ind, og hvis dét at dele et andet perspektiv skaber modstand, så gør man det jo ikke. Og det er der, hvor lederens små aggressorer spiller ind.”

Hvordan gør I ledere bevidste om det? Det er jo nok de færreste, der ønsker at være aggressive med vilje.

“Det gør man ved konkrete øvelser. Vi har talt meget om ubevidste bias og har trænet konkrete erfaringer og oplevelser, så vores ledere selv oplevede, hvordan det var at blive udsat for spidse svar for eksempel. Så forløbet har handlet om at skabe konkrete indsigter, så det bliver en integreret del af ens ledelsesværktøjskasse.”

Alt sammen for at undgå, at medarbejdere ikke holder kritik eller gode idéer tilbage af frygt for at blive set i et dårligt lys fra ledelsen, forklarer Maj Britt Andersen.

“Psykologisk tryghed handler om, at man ikke føler, man løber en risiko, når man deler et andet perspektiv og skiller sig ud fra mængden. Så det handler meget om, hvordan man som leder reagerer, når der på et møde er en medarbejder, der løfter hånden og siger, “skal jeg være helt ærlig, tror jeg faktisk, der er et kæmpe problem ved denne her beslutning – kan vi tale om det?”. Rea-





HR-chef Maj Britt Andersen fortæller, at Nuudays arbejde med kognitiv diversitet og psykologisk tryghed har flyttet virksomheden i forhold til de traditionelle diversitets- og kønsmarkører. Foto: Brage Borup

gerer man som leder med et kropssprog, der siger, "det er der ikke tid til at snakke om lige nu", eller et "kan du ikke godt se, at vi ikke vil gå mere i dybden med det nu", så modarbejder det oplevelsen af psykologisk tryghed," siger hun og tilføjer, at ledelsesværktøjerne blandt andet gælder "den tomme stol" og "dævlens advokat", hvor hensigten er at få andre perspektiver, end dem der måske umiddelbart er til stede i rummet, når en beslutning skal træffes, eller en løsning skal findes.

Tilgangen, mener Maj Britt Andersen, er derfor anderledes, end den ofte er, når inklusionsstrategier skal formuleres.

"Når man taler diversitet og inklusion, er det oftest et fokus, der ikke er så håndfast og redskabsfokuseret. Så da vi designerede det her forløb, var der fokus på konkrete redskaber. Vi brugte nogle meget håndgribelige værktøjer, så de erfaringer og holdninger, der ellers bliver holdt inde, kunne komme i spil."

Maj Britt Andersen fortæller, at de også arbejdede med det såkaldte *affini-*

dere føler, de kan byde ind med deres perspektiver, så skaber vi et rum, hvor alle bliver langt mere åbne over for at gøre tingene anderledes," siger hun og tilføjer: "Det betyder også, at nye profiler bliver relevante, og at man måske har lyst til at forfremme andre profiler, end man tidligere har gjort. Det kan vi se på flere identitetsmarkører: Vi får flere kvinder i vores ledelsespositioner. Så jeg tror, vores indgang til at arbejde med kognitiv diversitet har en afsmittende effekt på de traditionelle diversitetsmarkører."

Og der er en mangfoldig talentmasse at bringe i spil, forklarer Maj Britt Andersen og tilføjer, at Nuuday i dag spænder over mange nationaliteter – 44 forskellige – og med en stor aldersspredning.

Vær forretningskritisk

Som råd til andre der ønsker at ville rykke på dagsordenen, peger Maj Britt Andersen navnlig på en faktor: få inklusion ind i forretningen.

"Min klare holdning til andre, der gerne vil arbejde med diversitet og psykologisk tryghed, er at koble initiativer til en konkret forretningsmæssig agenda. For os var det at skabe en højtræsterende kultur for at lykkes med en forretningsmæssig transformation," siger hun og tilføjer: "Det skal ikke være et løsevet HR-initiativ. Det skal helst være konkret og håndgribeligt. Det er jo de færreste ledere, der ikke vil være dygtige ledere – og vi har alle ubevidste bias. Så fokuser på, hvad det konkret er, "jeg som leder kan skrue op og ned for for at ændre mine bias?" Det skal konkretiseres," siger hun og tilføjer:

"Vi kommer fra at være en virksomhed, der qua vores størrelse og markedsandel tænkte meget på, hvad der umiddelbart var inden for vores felt, fordi vi jo var de største i Danmark. Nu prøver vi i stigende grad at spørge, hvordan vi bliver de bedste af de bedste på europæisk plan. Den appetit og nysgerrighed kræver et rum for konstruktiv uenighed. Der må jeg bare sige, at den var der nok ikke førhen."

joni@borsen.dk

44

forskellige nationaliteter arbejder i Nuuday

ty bias; at man som leder har sympatier og antipatier mod bestemte medarbejdere, der definerer deres muligheder for at udmærke sig på arbejdspladsen.

"Mange ledere har formentlig et a- og et b-hold, hvor nogle medarbejdere er en del af indercirklen, mens andre er mere i ydercirklen. Og det viser sig, at har man et b-hold, så er de oftest mindre motiverede og mindre innovative. Der ligger altså et uudnyttet potentiale i de medarbejdere," siger hun.

Samtidig giver det lederne – inklusive hende selv – muligheder for at tjekke, om den fantastiske idé nu også var så guddommeligt et indfald.

"Når jeg skal i gang med et nyt projekt, gør jeg selvfølgelig også selv brug af redskaberne til at syreteste, om det er den bedste løsning, vi har, kan vi gøre det på en anden måde, eller var der en anden person i rummet, som kunne løfte opgaven bedre. Det er på den måde, man kommer til bedre resultater," siger HR-chefen.

Bredere påvirkning

Det ændrede fokus har – lidt utilsigtet – haft en positiv påvirkning af traditionelle diversitetsmarkører som antallet af kvindelige ledere i koncernen, fortæller Maj Britt Andersen.

"Det, vi kan se, og det, jeg tror, det vil bibringe, er, at arbejdet med kognitiv diversitet og psykologisk tryghed gør, at vi flytter os ift. de traditionelle diversitets- og kønsmarkører. For når vi arbejder med kognitiv diversitet, og vi bestræber os på at skabe et inkluderende miljø, hvor der er høj psykologisk tryghed, og hvor vores medarbej-

OVERBLIK

Kognitiv diversitet i Nuuday

KOGNITIV DIVERSITET er betegnelsen for diversitet i måden at tænke på og dermed også gøre en organisation rummelig nok til input, som ledelsen ikke selv har udtænkt.

I NUUDAY, det tidligere TDC, har de benyttet et lederudviklingsforløb om kognitiv diversitet designet sammen med den eksterne partner Living Institute i slutningen af 2021.

I LØBET AF 2022 har alle 400 ledere i Nuuday gennemført forløbet, der består af hjemmearbejde, træningssessioner i hold samt 1-til-1 sparring.