

Sådan skaber du
en arbejdsplads,
ingen har
lyst til at forlade



Heidi Rottbøll Andersen, stifter af Living Institute

Diversitet og inklusion er ikke længere blot et spørgsmål om HR-politikker og mangfoldighedsinitiativer. Ifølge ekspert Heidi Rottbøll Andersen skal rejsen mod en inkluderende arbejdsplads starte i direktionen, måles med præcision – og føre til en reel kulturforandring.

Af Sofie Brogaard Schmidt, redaktør, DANSK HR

I mange år har ord som diversitet, ligestilling og inklusion været højt placeret på HR-dagsordenen. Men hvad nu, hvis de i virkeligheden hører hjemme et helt andet sted i organisationen – nemlig hos topledelsen? Ifølge Heidi Rottbøll Andersen, stifter af Living Institute, er tiden kommet til at tage inklusion alvorligt som en ledelsesdisciplin. Hun har i to årtier hjulpet virksomheder i både Danmark og internationalt med at forstå, måle og forandre kulturen indefra.

Inklusion ejes af topledelsen – ikke et HR-projekt

Heidi Rottbøll Andersen har arbejdet med diversitet og kulturel intelligens længe før begreber som inklusion og psykologisk tryghed for alvor ramte de danske direktionsgange. Hun er stifter af Living Institute og rådgiver virksomheder i både Danmark og udlandet om, hvordan forskellighed bliver en styrke og ikke en hæmsko. Ifølge hende er det afgørende, at inklusionsarbejdet måles, tages alvorligt – og løftes fra et isoleret HR-ansvar til et strategisk ledelsesniveau. HR spiller stadig en central rolle, men kun hvis der er fuld opbakning fra direktionen og en fælles erkendelse af, at kulturforandring er et ledelsesansvar. Hun understreger, at det ikke er nok at have gode hensigter eller flotte værdier hængende på væggen. Inklusion skal være en integreret del af virksomhedens strategiske retning og ledelsens konkrete værktøjer. "Inklusion er ikke et HR-projekt. Det er en strategisk ledelsesopgave," slår hun fast og understreger, at: "Hvis det ikke ejes af topledelsen, forankres det ikke i organisationen."

Fra kulturforskelle til bred mangfoldighed

Det er en erkendelse, der bygger på årtiers erfaring. Heidi Rottbøll Andersen stiftede Living Institute i 2004 med udgangspunkt i globale kulturforskelle. Dengang handlede det især om at forstå, hvordan ledelse og samarbejde blev opfattet forskelligt i forskellige lande. Men i dag handler det om langt mere end kultur. "Vi

opdagede, at de samme mekanismer er på spil, uanset om forskellen handler om køn, alder, neurodiversitet eller nationalitet. Problemet opstår, når vi antager, at andre tænker som os selv. Det gør de ikke. Og så begynder vi at ekskludere dem, der skiller sig ud," forklarer hun.

Mangfoldighed er ikke længere kun et spørgsmål om etnicitet eller sprog – men også om tankesæt, baggrund og livssyn. Det kræver, at ledere bliver bevidste om deres egne antagelser og lærer at invitere kognitiv forskellighed ind på en konstruktiv måde. Derfor arbejder Living Institute i dag med det, de kalder transformativ ledelse. Det handler om at ændre selve kulturen i en organisation og skabe en ny måde at være sammen på. Og det kan faktisk gå hurtigt: "Jeg hørte en administrerende direktør sige, at det ville tage 61 år at ændre deres virksomhedskultur, fordi virksomheden er 61 år gammel. Det viste sig ikke at være rigtigt. Det tog ham reelt tre måneder, fordi han greb det rigtigt an."

Modvind eller medvind på jobbet?

Før man kan ændre en kultur, skal man forstå, hvordan den opleves i praksis. Mange virksomheder forsøger i dag at arbejde med diversitet, men glemmer

ifølge Heidi Rottbøll Andersen at sikre inklusion. Resultatet er, at medarbejdere oplever en slags strukturel modvind. "Vi spørger ofte medarbejdere: Hvordan føles det at gå på arbejde? Nogle svarer: 'Det er fantastisk. Jeg bliver hørt, jeg bliver set, jeg trives.' Andre svarer: 'Det er modvind hver morgen. Jeg bliver ikke inviteret ind. Jeg føler mig ikke hørt.' Og vi kan se, at det ofte er de samme grupper, der føler modvinden. Det er kvinder. Det er internationale medarbejdere. Det er minoriteter." Hun tilføjer, at: "Vi kalder dem kanarifuglene i kulminen. Ligesom fuglene reagerede på iltmangel i de underjordiske kulminer, reagerer de medarbejdere, der ikke tilhører majoriteten, først på en usund kultur. Det er dem, der mærker det tydeligst – og dem, vi skal lytte til, hvis vi vil ændre noget. I vores analyser af kulturen i virksomhederne kan vi da også se, at de har den ene fod på vej ud ad døren, i modsætning til majoriteten, som svarer, at de ønsker at blive i virksomheden i markant længere tid."

Bias og blinde vinkler: Når lederen skaber A- og B-hold

En vigtig årsag til denne modvind findes ofte på alle niveauer i organisationen. En af de største blinde vinkler i virksomheder handler om ubevidst bias – særligt hos ledere.

"De fleste ledere har et A-hold og et B-hold i deres team – uden at vide det. A-holdet ligner ofte lederen. De kan have samme køn, baggrund, måske endda samme frisure. B-holdet gør ikke. Og alle i teamet ved, hvem der er på hvilket hold. Det påvirker, hvem der får de spændende opgaver, hvem der bliver hørt, hvem der bliver forfremmet, og hvem der søger væk." Et konkret eksempel fra en finansvirksomhed, hvor en leder fik en ny frisure, og 70 % af mændene i afdelingen kopierede den, illustrerer pointen. Det skabte begrebet "boss cut" – og understregede, hvor meget medarbejdere ubevidst forsøger at ligne deres leder for at passe ind. Det handler ikke om ond vilje, men om manglende bevidsthed.

Og netop derfor er det så vigtigt, at ledere lærer at spotte egne mønstre – og aktivt invitere forskellighed ind i beslutningsrummet.

Psykologisk tryghed – forudsætningen for innovation og fastholdelse

For at bryde dette mønster kræver det mere end bevidsthed – det kræver psykologisk tryghed. Heidi Rottbøll Andersen understreger, at inklusion og innovation hænger tæt sammen. For at medarbejdere kan byde ind med nye idéer, skal de føle sig trygge. "Uden psykologisk tryghed reproducerer vi bare fortiden. Det kan man ikke bygge en konkurrencedygtig forretning på." Tryghed skabes i det enkelte team og er i høj grad lederens ansvar. Speak-up-kultur, hvor alle tør sige det, de tænker, er afgørende for både engagement og innovation. Psykologisk tryghed handler altså ikke om overfladiske tiltag, men om at skabe et miljø, hvor medarbejdere tør dele nye idéer og sige deres mening – også når det skiller sig ud. I en verden, hvor virksomheder er under konstant forandring, er evnen til at tænke nyt og være fleksibel ikke bare en styrke – det er en nødvendighed. Og den evne bliver kvalt, hvis medarbejdere ikke tør ytre sig.



Faldgruber: Når inklusion lander forkert i organisationen

En af de mest almindelige faldgruber, Heidi Rottbøll Andersen ser, er når inklusionsarbejdet ikke bliver forankret i ledelsen, men i stedet placeres som en opgave for HR. Det kan virke som en naturlig fordeling – HR arbejder trods alt med mennesker som en ressource – men ifølge Heidi er det et strategisk fejlgreb. "Vi ser ofte, at det bliver en opgave for én eller to HR-medarbejdere, som ikke har ressourcer eller mandat til at ændre kulturen. Det virker ikke. Inklusion er direktionens opgave. HR spiller en stor rolle – men de skal bakkes op hele vejen fra toppen." Konsekvensen bliver ofte, at arbejdet ikke rykker, at frustrationerne breder sig, og at ledere længere nede i systemet ikke tager det alvorligt. Og når budskabet mangler gennemslagskraft fra toppen, skaber det modstand i organisationen. "Det er nødvendigt, at hele direktionen er synkroniseret – det kalder vi det – altså at alle ved, hvorfor det her er vigtigt. Hvis kun nogle få i direktionen bakker op, sker der ingenting," fastslår hun.

Fra DEI til People, Leadership, Culture

Samtidig har den internationale udvikling fået mange virksomheder til at genoverveje, hvordan de kommunikerer og rammesætter deres arbejde med inklusion. Særligt i USA har begrebet DEI – diversity, equity, inclusion – fået modvind som følge af politiske strømninger, der direkte modarbejder ligestillingsinitiativer. Heidi Rottbøll Andersen fortæller, hvordan amerikanske politiske strømninger har sat DEI-arbejde under pres. Virksomheder med aktiviteter i USA er blevet mødt med krav om at dokumentere, at de ikke arbejder aktivt med diversitet og inklusion. Hun nævner, at flere danske virksomheder – som LEGO – har fjernet DEI-termer fra deres offentlige kommunikation. Men midt i begrænsningen opstod en ny mulighed: "Det åbner reelt en dør til at kalde det, hvad det hele tiden burde have heddet: People, Leadership, Culture. Det handler ikke om mærkater, men om at skabe arbejdspladser, hvor folk trives, bliver, og bidrager med alt, de har." Ifølge Heidi skaber det en større legitimitet og bedre forståelse internt i organisationerne, når fokus flyttes fra symbolik til konkret ledelsespraksis og kulturarbejde.

Dokumentér det – og vis, at det virker

Men hvordan ved man, om man lykkes? Det korte svar er: Man måler det. Og man måler det ordentligt. Ikke med en trivselsskala fra 1 til 5, men med dybdegående kulturanalyser, der undersøger oplevelsen af lige muligheder, tryghed og inklusion. "Lav en kulturanalyse. Stil minimum 20 spørgsmål. Spørg ind til, om folk føler sig hørt, om de tør sige deres mening, og om de oplever, at deres baggrund eller identitet påvirker deres muligheder. Det er her, den reelle viden opstår." Heidi og hendes team bruger både kvantitative spørgeskemaer og kvalitative interviews, hvor medarbejdere fortæller om oplevelser, eksempler og mønstre.

Ofte kommer der overraskende indsigter frem – og det er netop pointen: "Det handler ikke om, hvorvidt ledelsen tror, kulturen er inkluderende. Det handler om, hvad medarbejderne oplever." Når man har data, kan man arbejde målrettet med de reelle udfordringer, og samtidig vise topledelse og bestyrelse, at der bliver fulgt op. Og måske vigtigst: Det viser medarbejderne, at deres oplevelser tages alvorligt.

Vejen frem: En arbejdsplads, ingen vil forlade

I sidste ende handler det ikke om tal eller modeller, men om menneskelig erfaring. Det stærkeste mål for en succesfuld kultur er ifølge Heidi Rottbøll Andersen simpelt: "Skab en arbejdsplads, ingen har lyst til at forlade. Det er den stærkeste indikator på, at I gør det rigtigt." Hun nævner en måling i en medicinalvirksomhed, hvor hver anden kvinde i en forskningsafdeling planlagde at forlade virksomheden inden for to år. "Det er ikke bare et HR-problem. Det er forretningskritisk, det handler om hele virksomhedens overlevelse og er dermed en strategisk prioritet for topledelsen," understreger hun. Når så mange talenter forlader organisationen, koster det både viden, relationer og konkurrencekraft. Omvendt kan en kultur med høj grad af inklusion føre til højere trivsel, længere ansættelser og bedre resultater.

Afslutningsvis opfordrer hun virksomheder til at droppe symbolpolitikken og i stedet tage fat på det reelle arbejde: "Det handler ikke om, hvad vi kalder det. Det handler om, hvor det bor i organisationen, hvem der har ansvaret, og hvad vi gør i praksis." ✕

Kilde: Hr & Ledelse No.5-25 – danskhr.dk



Emply får HR-processerne til at hænge sammen.

Med Emply kan du automatisere og strømline alle virksomhedens HR-workflows
Administration • Rekruttering • Onboarding • Trivsel og udvikling



Vil du vide mere om, hvordan Emply kan understøtte dit HR-arbejde?
Læs mere og book en demo på www.emply.dk

Emply er en del af Paychex Europe

Paychex Europe leverer HR-, løn- og Workforce Management-løsninger, der bygger på mere end 50 års ekspertise. Med fuld integration strømliner vi processer på tværs af teams og afdelinger, styrker samarbejdet og skaber større værdi for hele din organisation. Så skal du kun fokusere på det, der betyder noget. Medarbejderne.

emply.
BY PAYCHEX®