

Mangfoldigheds konference '20

28. Oktober - København



Mangfoldighedsledelse

D&I FRA HVORFOR TIL HVORDAN
VIDEN, ERFARINGER & VÆRKTØJER



Mangfoldighedsledelse

INDHOLD

Indledning.....	3
Om mangfoldighedsledelse.com - Diversitetsrådgivning med målbare resultater.....	4
Mangfoldighed, bæredygtighed & FNs Verdensmål - Berendsen	6
Et blik på mangfoldighed fra forskningens verden – CBS - Florence Villeséche	8
Ydre bæredygtighed & indre væredygtighed – coop - jens romundstad	12
Ledelse gennem diversitet & Ubevidste bias – Cohera Consult – Christina Lundsgaard Ottsen.....	13
Mangfoldighed og inklusion – COWI – Thomas Hall	17
Kulturel fleksibilitet og mangfoldighed i international projektledelse - COWI - Jamal Assad	22
Den amerikanske tilgang til mangfoldighed - DELL - Anja Monrad	27
.....	27
mangfoldighed i sundhedssektoren – OUH – Morten Sodemann	28

INDLEDNING

Denne e-bog er for dig der gerne vil blive endnu klogere på hvordan du konkret kan øge mangfoldigheden i din organisation og skabe en målbar forandring.

Forskningen peger entydigt på at D&I er afgørende for virksomheders og organisationers vækst, innovation og omstillingsparathed.

2020 er præget af en pandemi der sætter fokus på nye innovative arbejdsgange og løsninger.

#Meetoo #Blacklivesmatter etc., indikerer, at ubevidste bias stadig præger rekrutteringsprocessen **Kulturen i mange organisationer, virksomheder og bestyrelser er stadig præget af ubevidste bias der udelukker diversitet.** Og dermed **øget innovation, vækst og trivsel.**

Derfor afholder vi den årlige Mangfoldighedskonferencen, så organisationer og virksomheder kan blive inspireret til at blive bedre til at inkludere diversitet hele vejen op til topledelsen.

Derfor har vi sat fokus på **‘Fra hvorfor til hvordan’ - viden, værktøjer og erfaringer på Mangfoldighedskonferencen 2020.**

Så du kan blive **inspireret** af dem der allerede har gået vejen. **Hvordan har de gjort og med hvilke resultater. Hvordan rykker de fx på kønsbalancen?** Og hvilke erfaringer har de gjort sig på vejen?

Så du som deltager kan blive klogere på hvilke konkrete tiltag der kan øge mangfoldighed og inklusion i din organisation.

Konferencen er **tværsektoriel**, da oplægsholderne kommer fra både den offentlige og private sektor samt med indsigt **fra den nyeste forskning.**

God læsning.

Diversitetsrådgiver Ahmad Durani & Mangfoldighedsteamet
Mangfoldighedsledelse.com - Verdensmålshuset



Mangfoldighedsledelse

OM MANGFOLDIGHEDSLEDELSE.COM - DIVERSITETSRÅDGIVNING MED MÅLBARE RESULTATER



Mangfoldighedsledelse er stiftet af diversitetsrådgiver Ahmad Durani som har en baggrund som sociolog og en mere 10 års erfaring med konsulent inden for rekruttering, beskæftigelse og kulturforandring i den offentlige og private sektor.

Ahmad og hans team hjælper virksomheder og organisationer med at skabe målbare resultater med D&I til fordel for øget vækst, innovation, trivsel og konkurrencedygtighed.

Med vores analysemodeller gør vi det nemt og overskueligt for virksomheder og organisationer at danne sig et klart overblik over deres nuværende status på D&I.

Så din organisation med fordel kan optimere på D&I strategien fremadrettet der hvor det konkret giver mening. Uden at bruge unødvendige ressourcer.

Vi måler løbende på eksekveringen af alle D&I processer så jeres virksomhed er sikret et målbart resultat.

Vores konsulenttydelser er:

- [Ledelsesrådgivning](#)
- [Workshops](#)
- [Foredrag](#)
- [Mangfoldighedsanalyse](#)
- [Bias-træning af ledere](#)
- [Kursus i mangfoldighedsledelse - Mangfoldighedsagent](#)

For yderligere info om vores konsulenttydelser – Hiv gerne fat i diversitetsrådgiver Ahmad [her](#)



Mangfoldighedskonference '20

28. okt. 2020 - København



GLADSAXE

I samarbejde med;



Develop Diverse

MANGFOLDIGHED, BÆREDYGTIGHED & FNS VERDENSMÅL - BERENDSEN



Louise Elver

CSR-chef - Berendsen

Louise har ti års erfaring fra krydsfeltet mellem CSR og kommunikation: Både den grønne del af CSR samt den menneskelige del af CSR som omfatter dybere indsigt i certificeringer, forsyningskæder.



Natja Hornsbæk

HR-direktør - Berendsen

Natja er en erfaren HR-direktør og har mere end 10 års erfaring inden for ledelse og organisationsudvikling.

Igennem de seneste 5 år, ved Berendsen, er der blevet arbejdet fokuseret på ledelse, diversitet, trivsel og inklusion, som er vigtige målsætninger i CSR-arbejdet, hvor Berendsen som den første virksomhed er blevet verdensmålscertificeret.

Keypoints fra Louise Elver

- Få Verdensmål ind i jeres virksomhedsstrategi
- Begynd småt - I behøver ikke at have en kæmpe gennemgang af alle verdensmål og undermål for at starte med at udvælge de verdensmål I arbejder med.
- Find jeres egne verdensmål - Der findes sjældent virksomheder som ikke hører ind under nogle af verdensmålene.

Keypoints fra Natja Hornsbæk

- Være åbne overfor nye arbejdsgange; skiftende arbejdsdage og tider samt steder
- Små skridt og den gode dialog
- Succeshistorier fra hvordan Berendsen skaber fleksibilitet for produktionsmedarbejdere og funktionærer

Hør Natja og Louise tale om konferencen [her](#)



ET BLIK PÅ MANGFOLDIGHED FRA FORSKNINGENS VERDEN – CBS - FLORENCE VILLESÉCHE



Florence Villesèche

Ph.d. og forsker - CBS

Florence har stået i spidsen for flere forskningsprojekter om emnet og står hos CBS i spidsen for arbejdet med at konsolidere, fremme og formidle forskning om mangfoldighed gennem stærke partnerskaber med erhvervslivet, politikere, NGO'er, offentlige og private – såvel internationale som nationale, organisationer.

Efterår 2020

Vejen til succesfuld D&I

Florence Villesèche, PhD., Lektor
 Institut for Ledelse, Politik og Filosofi
 Business in Society Platform for Diversity and Difference – Academic director
fv.mpp@cbs.dk

CBS CELEBRATING 100 YEARS
 COPENHAGEN BUSINESS SCHOOL

EFMD
EQUIS
 ACCREDITED

AACSB
 ACCREDITED

ASSOCIATION
AMBA
 ACCREDITED

CEMS
 PARTNER

Mangfoldighedsledelse og virksomhedskultur



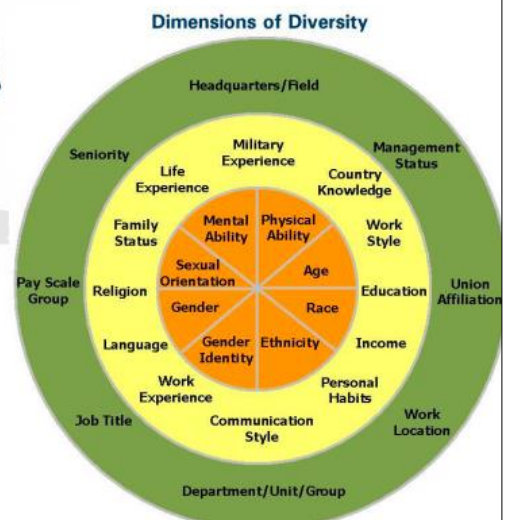
The Performance of Gender Diverse Teams: What Is the Relation between Diversity Attitudes and Degree of Diversity? with J. Lauring (Arhus U.)

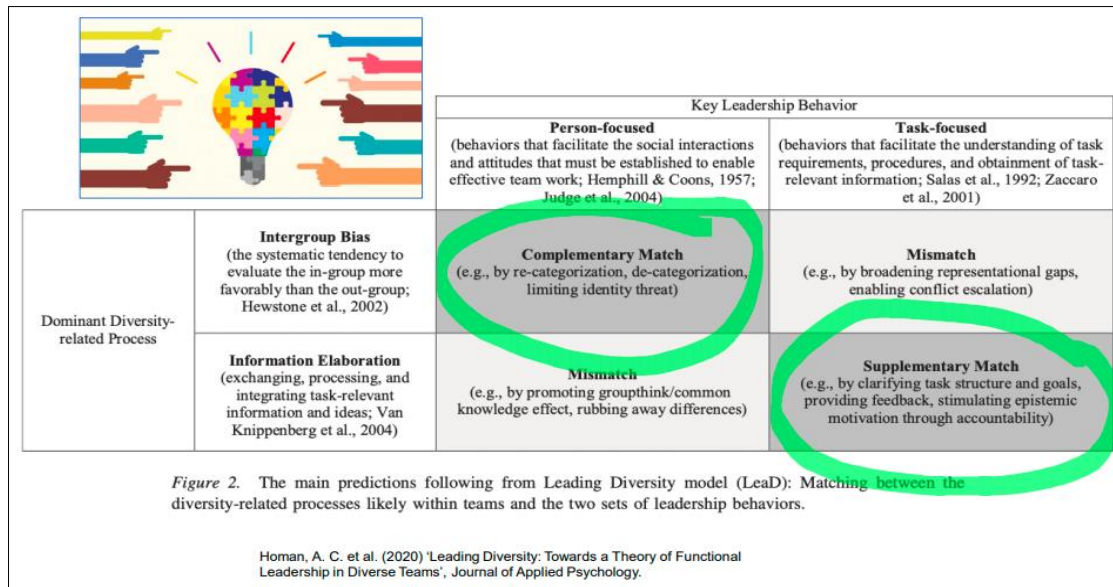
- 1000+ ledere, Naturvidenskab (Norden & Holland)
- Kønsdiversitet fra 0/100 til 100/0
- Højeste præstationsvurderinger for hold med høj rating for åbenhed over for mangfoldighed OG høj kønsdiversitet (tæt på 50/50)
- Så det handler ikke kun om tal, men tal betyder noget, når kulturen er på plads!
- INKLUSION

Det kræver godt lederskab at få et (diverse) team til at fungere godt!



- Reflexivitet
- Sensibilitet
- Flexibilitet





Keypoints fra Florence

- Afklaring ift. Ledelsen og virksomheds øvrige interessenter
- Seneste forskning (1000+ ledere fra Norden & Holland) viser;

At de højeste præstationsvurderinger blev opnået for hold med høj rating for åbenhed over for mangfoldighed og høj kønsdiversitet.

- Tal er altså et udtryk for kulturen i virksomheden. Mangfoldighed er først en god forretning når inklusionskulturen medfølger!
- Få ledelsens opbakning til jeres D&I-indsatser
- Lederen skal være reflektiv i sin tilgang (genoverveje hvad der virker og ikke virker)
- Lederen skal være sensibel i sin tilgang (føle og mærke efter D&I-indsatsens effekt)
- Lederen skal være fleksibel med D&I indsatserne.
- Lederen skal også arbejde med egen (ubevidste) bias
- Få medarbejderne involveret i jeres D&I-indsatser

Hør Florence tale om konferencen [her](#)



YDRE BÆREDYGTIGHED & INDRE VÆREDYGTIGHED – COOP - JENS ROMUNDSTAD



Jens Romundstad

HR-direktør - Coop Danmark

Med sine mange års erfaringer fra retailbranchen er Jens en rutineret og resultatorienteret HR-direktør. Bl.a. modtog æresprisen for socialt ansvar, Danmarks Mest Socialt Ansvarlige Erhvervsleder.

Keypoints fra Jens

- Find mulighederne i D&I
- Se D&I som en nødvendig styrke i virksomhedens forretning
- Få indarbejdet D&I ind i virksomhedens DNA
- Indtænk D&I i hele forretningsplan og begræns ikke D&I til enkelte dele af virksomheden; Herunder leverandører, medarbejdere, ledelsen, kunder og ikke mindst de nye 'atypiske' medarbejdere I får ind
- Anvend filosofien; Dont tell it - show it. Sæt handling bag ønsker og ord

Hør Jens tale om konferencen [her](#)



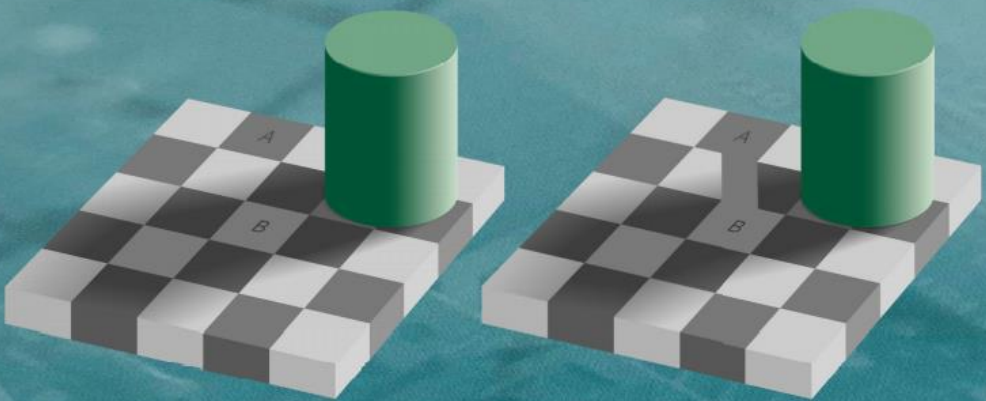
LEDELSE GENNEM DIVERSITET & UBEVIDSTE BIAS – COHERA CONSULT – CHRISTINA LUNDSGAARD OTTSEN



Christina Lundsgaard Ottsen

Ph.d. & rådgiver i inkluderende ledelse

Christina har i mere end et årti beskæftiget sig med tværkulturel diversitet. Først som forsker på Aarhus Universitet og Qatar University. Senest som seniorkonsulent med fokus på inkluderende ledelse i beslutningsprocesser hos Center for Ledelse i Kbh.



Gode Lederes Skjulte Bias

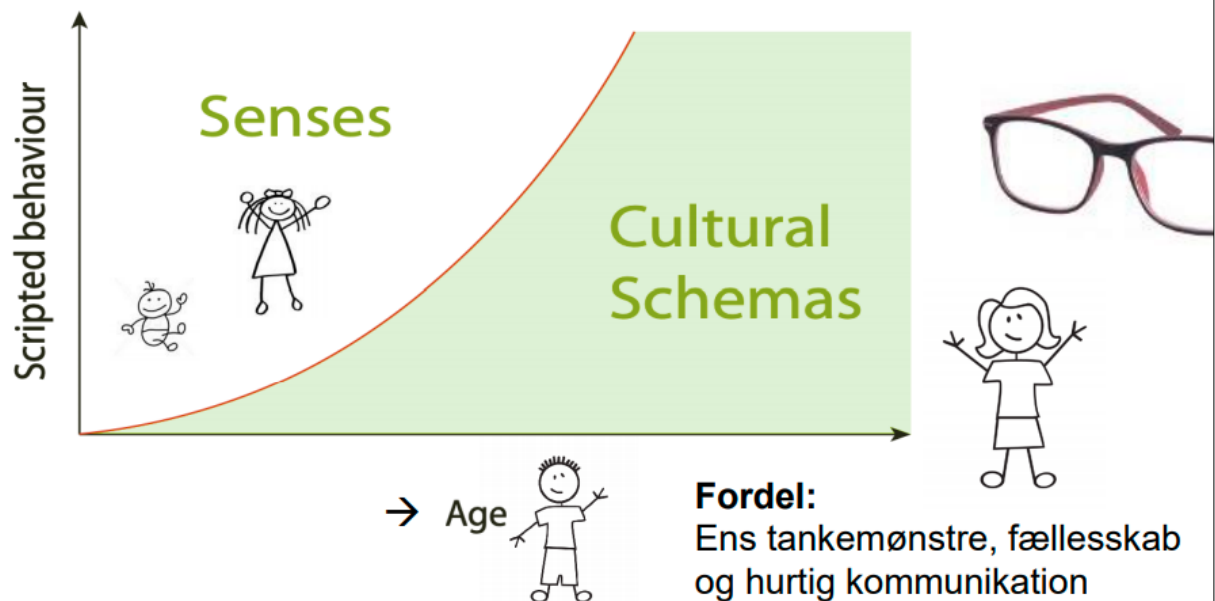
og hvordan du bruger diversitet til ledelsesudvikling



Christina Lundsgaard Ottsen, Ph.D. in cross-cultural diversity, Psychologist & Management Advisor, CoHera Consult, mob. 26828885, co@cohera.dk.



Kognitive Bias



Ubevidst forskelsbehandling

Ulempe: fordomme og en forudindtaget slagside i dømmekraft

BIAS: EFFEKTIVE TANKEMØNSTRE PÅ AFVEJE

Forskning i stereotyper:
Hvordan vi møder hinanden i verden?

Beskriv barnets reaktion

- Dana beskrevet som bange
- David beskrevet som vred

Vi møder et bange barn
anderledes end et vredt barn



(Condry et al., 1976)

Neutralisering af Bias



- sygeplejeske ~~eller~~ statistiker?
- handikappet ~~eller~~ politiker?
- downssyndrom ~~eller~~ håndboldspiller?
- afroamerikaner ~~eller~~ præsident?

Sociale beviser og flokmentalitet:

- rollemodeller, ex. billeder på website
- kommunikation

Rekruttering efter kompetencer:

- digitale hjælpemidler
- evaluerings-nudge

Adfærdsdesign som ledelsesværktøj

"Gør det nemt at gøre det rigtige"

Nudging: ubevidst ændring af adfærd og sociale normer
Adfærdsdesign: fra handling til holdning



info om
nuværende
adfærd

design
ændring i
omgivelserne

nye vaner
og holdninger



Inkluderende ledelse af forskellige perspektiver giver bedre beslutninger

Ledelsesudvikling: inviter diversitet ind og integrer viden.
 Du bliver en bedre leder af at tage andres perspektiv.

Keypoints fra Christina

- Fordelene ved vores kognitive bias:
Ens tankemønstre, fællesskab og hurtig kommunikation
- Ulemperne af vores kognitive bias:
Fordomme og en forudindtaget slagside i dømmekraft
- BIAS ER ALTSÅ NÅR: EFFEKTIVE TANKEMØNSTRE KOMMER PÅ AFVEJE
- Hvordan gør du i din virksomhed?
- Sociale beviser og flokmentalitet:
Rollemodeller, ex. billeder på website kommunikation
- Rekruttering efter kompetencer:
Digitale hjælpemidler
Evaluerings-nudge
- Mangfoldige (bevidste) ledere træffer bedre beslutninger:
Info om nuværende adfærd -> design ændring i omgivelserne -> nye vaner og holdninger.

Se interview med Christina til konferencen [her](#)



MANGFOLDIGHED OG INKLUSION – COWI – THOMAS HALL



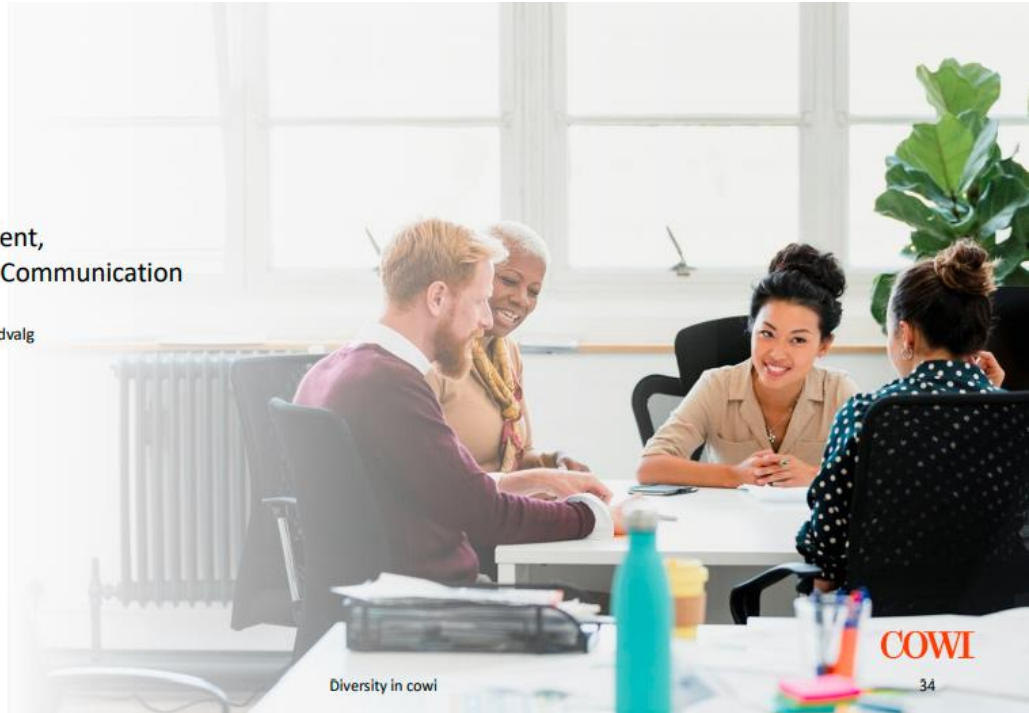
Thomas Hall

Senior Vice President People & Communication - COWI

Thomas har mange års erfaring med HR. Senest har han – siden 2014, ledet COWIs People & Culture indsatser. Desuden har Thomas – fra 2006-2014, været Director of People & Communication” i revisionsfirmaet KPMG Danmark. Før han kom til KPMG, var Thomas Hall ansat i tilsammen 18 år i Danmarks Radio, de sidste ni år som personalechef.

Thomas Hall
Senior Vice President,
COWI People and Communication

Medlem af Dansk Industris udvalg
for mangfoldighedsledelse



Diversity in cowi

COWI

34

Om COWI

2019
nettoomsætning:
DKKm **6.623**

Ca. **7.200**
medarbejdere

Kompetencer i
verdensklasse inden
for **ingeniørteknik,
økonomi, arkitektur
og miljø**

Altid **12.000**
igangværende
projekter

90 års historie



Diversity in cowi

COWI

35

Mangfoldighedsledelse

Mangfoldighed i praksis

"An inclusive culture is one in which all team members—regardless of gender, ethnicity, or personal background—have the opportunity to get promoted, get recognized and contribute their points of view."

Diversity relates to two sets of traits:

- Intrinsic traits, such as gender and ethnicity
- Acquired traits, such as education and work history

DIVERSITY RELATES TO VARIOUS COMPONENTS

CITIZENSHIP

DISABILITY*

EDUCATION

INDUSTRY BACKGROUND*

AGE

ETHNICITY*

GENDER

SEXUAL ORIENTATION*

CAREER PATH

CULTURAL BACKGROUND*

* COWI does not have data

COWI

Diversity in cowi

36

Mangfoldighed — vores business case



PROFIT



INNOVATION



TALENT POOL



CUSTOMER FOCUS

COWI

DIVERSITY IN COWI

37

Mangfoldighedsledelse

Barrierer og tiltag

UBEVIDST BIAS

- > Køn
- > Alder
- > Nationalitet
- > Sprog
- > Persontyper

ARBEJDSKULTUR

- > Arbejdstider
- > Sprog
- > Flexibilitet
- > Omgangstone
- > Tilgængelighed

FORFREMMESE

- > Transparens
- > Procedurer
- > Pipelines
- > Forventningsafstemning

LEDELSE

- > Værdier
- > Bevidsthed
- > Ansvar
- > Rollemodeller
- > Mod

DIVERSITY IN COWI

COWI
38

Actions



Actions will effect each other positively

DIVERSITY IN COWI

COWI
39

Keypoints fra Thomas

- Opdel mangfoldighed efter:
 - a) Medfødt mangfoldighed (køn, etnicitet mv.)
 - b) Tilegnet mangfoldighed (uddannelse, kultur mv.)
- Afgræns hvad I arbejder med og arbejde målrettet herefter
- Opdel processen (rekruttering, ubevidste bias, arbejdskultur, forfremmelser og ledelse)

Se interview med Thomas til konferencen [her](#)



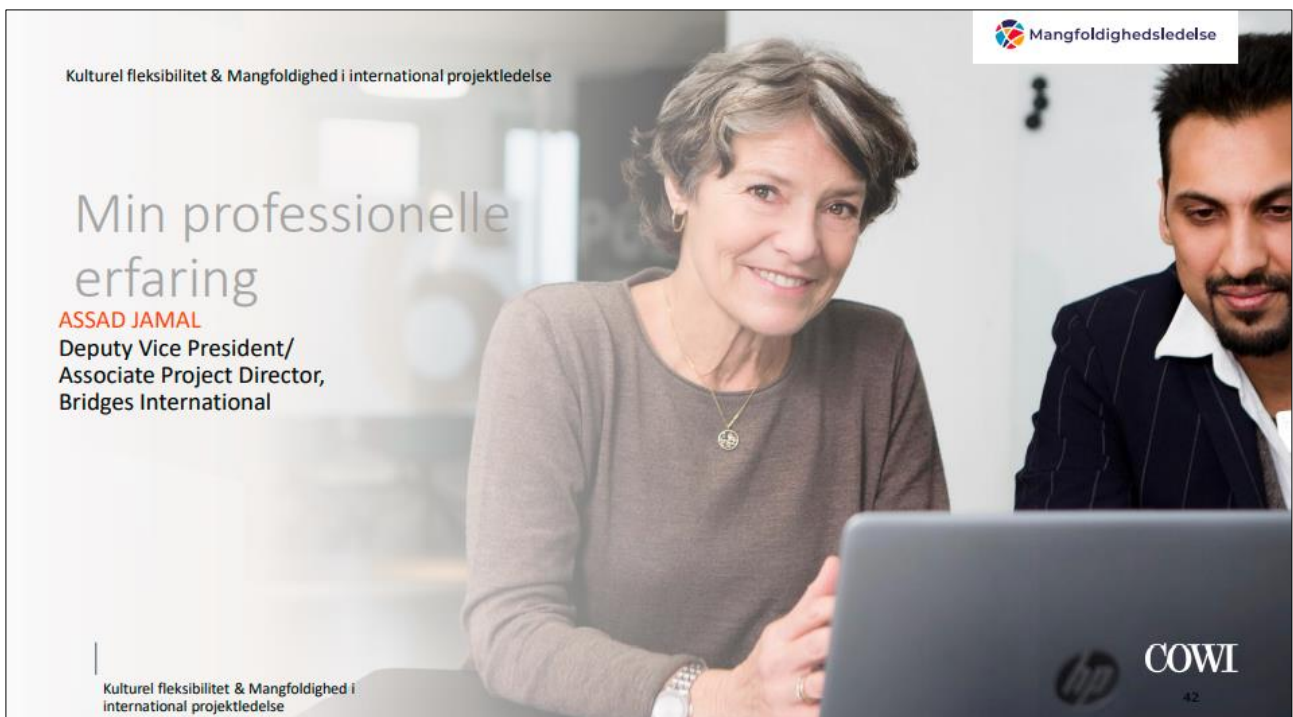
KULTUREL FLEKSIBILITET OG MANGFOLDIGHED I INTERNATIONAL PROJEKTLEDELSE - COWI - JAMAL ASSAD



Jamal Assad

Deputy Vice President - COWI

Jamal har mange års erfaring med kulturfleksibilitet og hvordan en rummende og inkluderende kultur skabes og hvilke positive effekter denne tilfører teams og virksomheden. Jamal har derfor fokus på diversitet i teams når han leder internationale projekter i verdens fem kontinenter.



Min COWI rolle – Mit professionelle verdenskort



Kulturel fleksibilitet & Mangfoldighed i
international projektledelse

44

Mangfoldighed - Globalt Mindset

- > Niveauer : Individuelt, Relationelt, Organisatorisk
 - > Individuelt : Styrk din egen kulturelle forståelse – Kulturel fleksibilitet
 - > Relationelt : Styrk dit hold/team via sparring & kommunikation
 - > Organisatorisk : Internt/Eksternt fokus

Find din balance



Kulturel fleksibilitet & Mangfoldighed i
international projektledelse

COWI

45

Mangfoldighed - Værktøjer

- > LEWIS model for kulturel kommunikation
- > Mangfoldighed fremmer innovative løsninger
 - > Sammensæt et team med forskellige resurser
 - > Skab et miljø, hvor ideer "uden for boksen" høres
 - > Korrelere mangfoldighed i lederskab
- > Fra mono- til interkulturel kommunikation – Motiver til at synkronisere en fælles forståelse
- > Tænk relationelt og fleksibelt – (Lyt! Vær nysgerrig!)
- > Administrer/styrk din kultur opfattelse/intelligens (KI) –
 - > Ikke-verbal kommunikation (øjne, kropssprog)
 - > Interkulturelt kommunikation/engagement, Kulturforståelse
 - > Tillid - Opbygges forskelligt baseret på kultur og forudsætninger

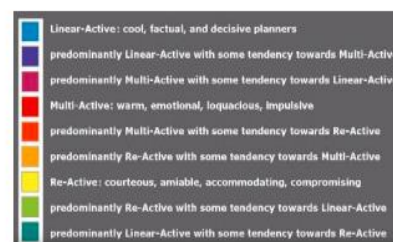
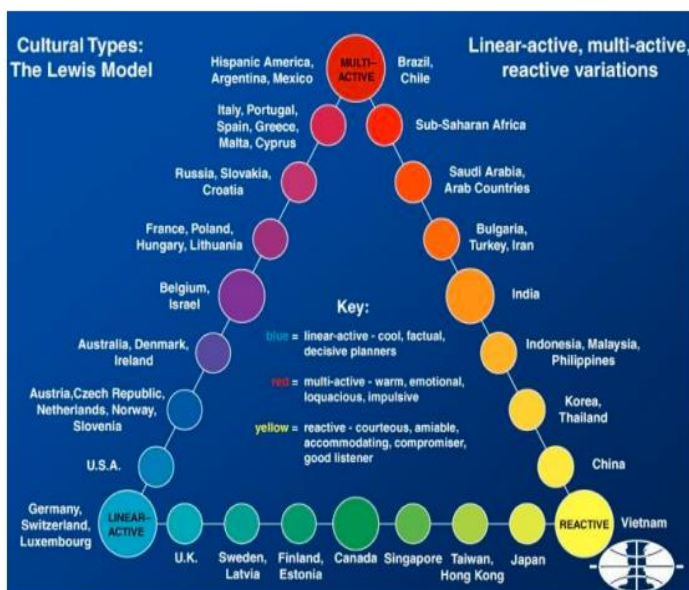


Kommunikation baseret på fælles værdier snarere processer

46 | KULTUREL FLEKSIBILITET & MANGFOLDIGHED I
INTERNATIONAL PROJEKTFØRSELSE

COWI

The LEWIS Model for cross Cultural Communications



Cultural Categories		
LINEAR-ACTIVE	MULTI-ACTIVE	REACTIVE
Talks half the time	Talks most of the time	Listens most of the time
Does one thing at a time	Does several things at once	Reacts to partner's action
Plans ahead step by step	Plans grand outline only	Looks at general principles
Polite but direct	Emotional	Polite, indirect
Partly conceals feelings	Displays feelings	Conceals feelings
Confronts with logic	Confronts emotionally	Never confronts
Dislikes losing face	Has good excuses	Must not lose face
Rarely interrupts	Often interrupts	Doesn't interrupt
Job-oriented	People-oriented	Very people-oriented
Sticks to facts	Feelings before facts	Statements are promises
Truth before diplomacy	Flexible truth	Diplomacy over truth

Mangfoldighedsledelse

Globalt Mindset – Nøglen til at mestre kulturel fleksibilitet

“

Vellykket global ledelse opnås ved at navigere på tværs af flere kulturer

“

Brug din kulturelle fleksibilitet/intelligens - Tilpas din stil til det land, du arbejder i

“

Brug mangfoldighed til at udvikle innovative miljøer i din virksomhed/team til at opnå succes i internationalt marked

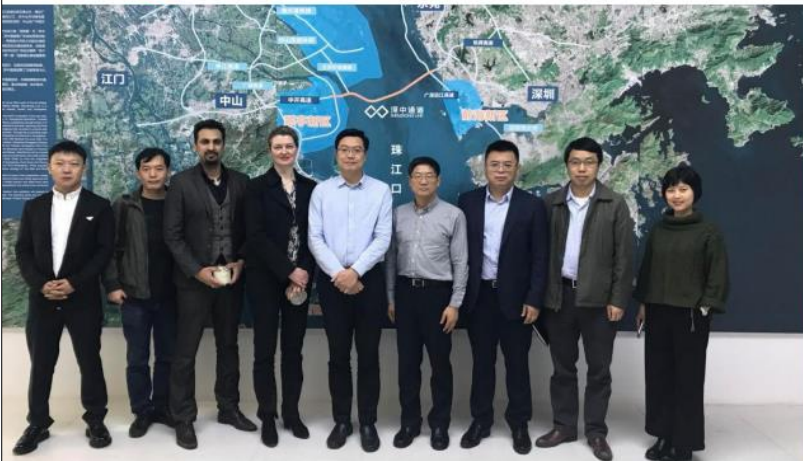
COWI

49

Kulturel fleksibilitet & Mangfoldighed i international projektledelse

Mangfoldighedsledelse

Case study





Konfutse

“ The most valuable guest is the one who has travelled the most and come furthers away from

COWI

48

Kulturel fleksibilitet & Mangfoldighed i international projektledelse

Keypoints fra Jamal

- Mindset først:
Mangfoldighed delt i tre niveauer: Individuelt, Relationelt, Organisatorisk
- Individuelt: Styrk din egen kulturelle forståelse – Kulturel fleksibilitet
- Relationelt: Styrk dit hold/team via sparring & kommunikation
- Organisatorisk: Internt/Eksternt fokus
- Værktøjer:
LEWIS model for kulturel kommunikation
- Sammensæt et team med forskellige ressourcer
- Skab et miljø, hvor ideer "uden for boksen" høres
- Korrelere mangfoldighed i lederskab
- Fra mono- til interkulturel kommunikation – Motiver til at synkronisere en fælles forståelse
- Tænk relationelt og fleksibelt– (Lyt! Vær nysgerrig!)
- Administrer/styrk din kultur opfattelse/intelligens (KI)
- Interkulturelt kommunikation/engagement, Kulturforståelse
- Tillid - Opbygges forskelligt baseret på kultur og forudsætninger

Se interview med Jamal til konferencen [her](#)



DEN AMERIKANSKE TILGANG TIL MANGFOLDIGHED - DELL - ANJA MONRAD



Anja Monrad

Senior Vice President & General Manager - Dell

Anja er uddannet fra CBS og har over 20 års ledelseserfaring og har bidraget en del til D&I i Danmark. Hun er en af de få kvinder i en IT-verden domineret af mænd, der er gået hele vejen til toppen.

Keypoints fra Anja

- Se på mangfoldighed som en rejse
- Forskellighed er en styrke
- Diversitet gør at man hviler i sig selv og sine værdier
- Måske opstilling af kvoter kunne øge diversitet
- Åben og ærlig omkring D&I og ha' klare målsætninger/KPI
- Kvoter ikke i modsætning til 'at ansætte efter kompetencer' f.eks. skal man ikke ansætte endnu en 12-tals CBS uddannet hvis man i forvejen har ni af dem i teamet.

Se interview med Anja til konferencen [her](#)



MANGFOLDIGHED I SUNDHEDSSEKTOREN – OUH – MORTEN SODEMANN



Morten Sodemann

Professor, forsker og overlæge ved Indvandrermedicinsk Klinik ved OUH.

Morten har gennem mange år arbejdet med uligheden i sundhedssektoren og hvordan kultur, etnicitet og sprog kan påvirke behandlingsmuligheder fra sundhedsvæsenet.





Hvem styrer kulturen? Kender du din organisations tankesæt?

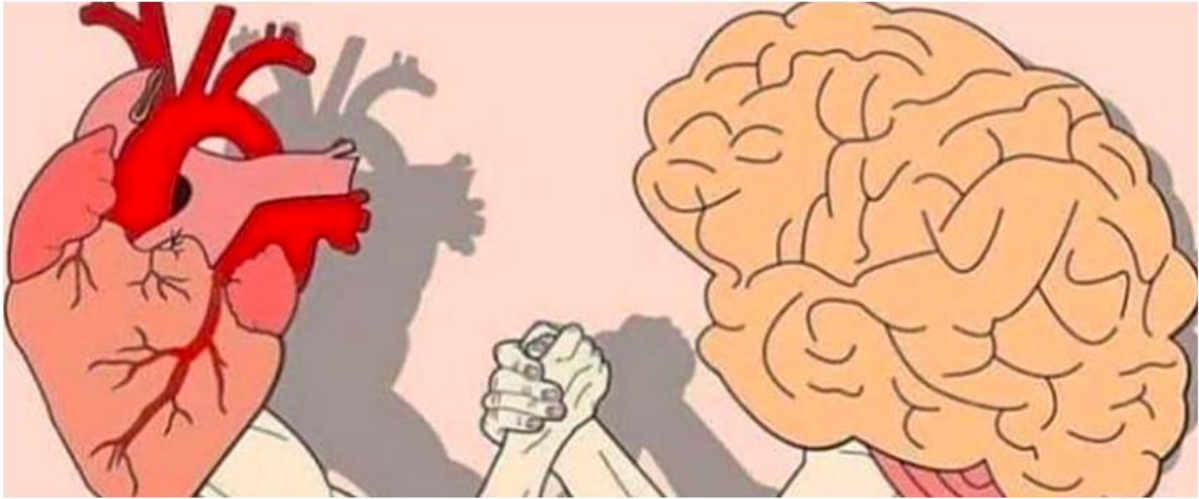


Modfortællinger og alternative sandheder i organisationen?
Urørlige rollemodeller med kontraproduktive værdier?





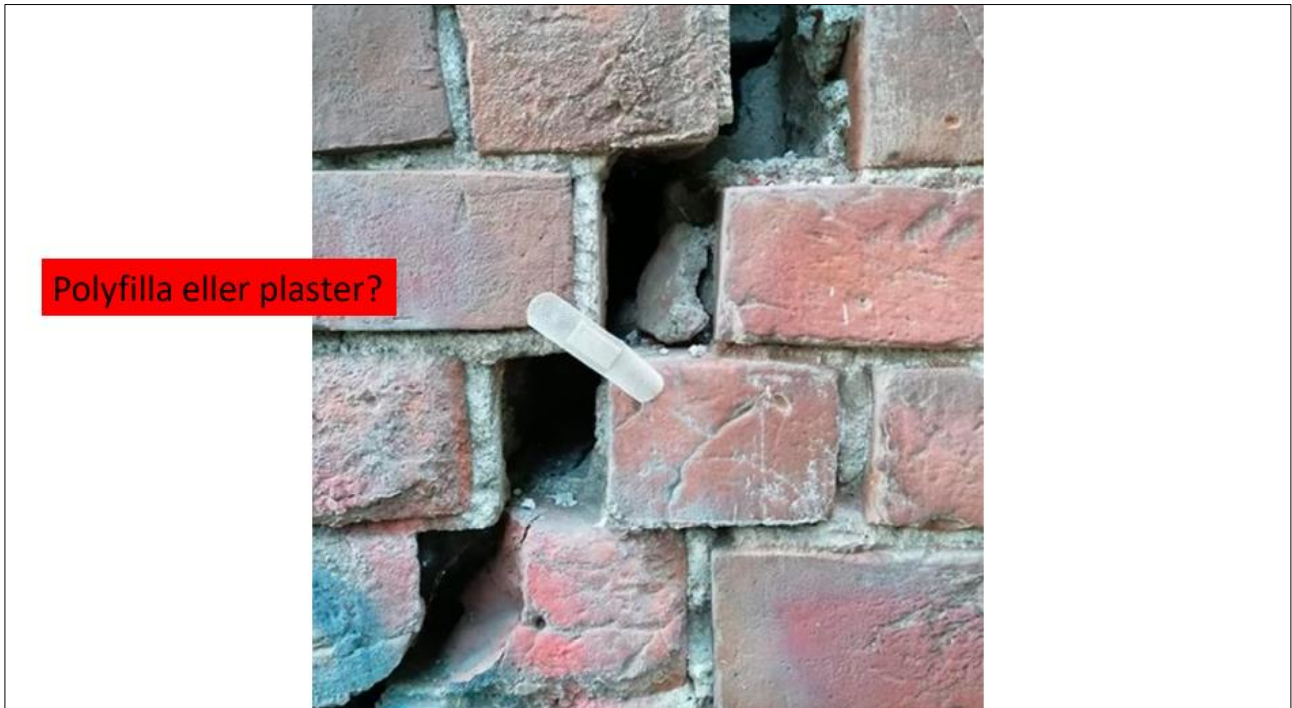
Analysér! Tværkulturelle konflikter
er oftest intrakulturelle konflikter mellem værdisæt



Djævelens advokat & den gode gartner



Mangfoldighedsledelse



Keypoints fra Morten

- Kend din organisations kultur og hvem der producerer/reproducerer disse modfortællinger og alternative sandheder i organisationen
- Urørlige rollemodeller med kontraproduktive værdier
- Dialog og klar kommunikation er nøglen
- Analysér! Tværkulturelle konflikter er oftest intrakulturelle konflikter mellem værdisæt
- Få en 'dævlens advokat' i teamet.
- Få en 'gartner' i teamet
- •Kend udfordringen før I vælger løsninger

Se interview med Morten til konferencen [her](#)





Mangfoldighedsledelse