



Mangfoldighedsforkæmper og DELL-direktør **Anja Monrad**:

# Mangfoldig ledelse skaber bedre resultater

## Hvorfor er debatten om mangfoldighed vigtig for samfundet? [05:55]

- Det er meget mere end bare en kønsdebat: alder, etnicitet, religiøs overbevisning og kultur, og listen fortsætter uendeligt.
- Vi højtuddanner mange unge kvinder, men flere forlader karrierelivet – som vi derved ikke får værdi fra.
- Vi udnytter måske heller ikke nødvendigvis den etniske gruppe af mennesker i samfundet. Det er sværere for indvandrere end etniske danskere at få job.
- Fra et virksomhedsmæssigt synspunkt mener Anja Monrad, at diverse teams performer bedre.

## Bør alle organisationstyper have mangfoldighed som fokuspunkt? [09:25]

- Ja, mener Anja Monrad. Men et lille firma i Jylland behøver måske ikke at skulle ansætte en kineser.
- Det handler om teamsammensætning og om hvorvidt, man afspejler de kunder, man vil i kontakt med.

## Hvornår er en organisation mangfoldig nok? [11:06]

- Man siger, at man skal op på en tredjedel af majoriteten for ikke længere at være en minoritet.
- Men det er ikke kun et spørgsmål om at skabe forskellighed og mangfoldighed. Det er også et spørgsmål om at skabe en kultur, der er inkluderende.
- Hvis du ikke har en inkluderende kultur, som værdsætter forskelligheder og forskellige meninger, så får du ikke udnyttet, at du har ansat nogle, der er anderledes. Du kommer ikke særlig langt med bare at ansætte nogen, der er anderledes.

## Hvorfor bidrager mangfoldighed til en bedre forretning? [14:27]

- Det er vigtigt at man husker på – i tider med disruption og alt muligt andet – at hvis man har en meget homogen tænkende gruppe, så ser man ikke en masse faresignaler.
- Møder man nogen, som er anderledes, så flytter det ens tankegang. Det sker også i ledelseslokalet eller bestyrelseslokalet, at der kommer nogen med en anden tankegang.
- Det er en afdækning af nogle ting, vi ikke selv forstår, som er vigtige, udfordrende og udviklende for én.
- De forskellige input gør, at vi ser nogle muligheder, vi ikke selv havde fået øje på, hvis vi havde siddet sammen med nogen, som alle sammen var ligesom én selv.
- Mangfoldighed er vigtigt, fordi det flytter vores tanker, det skaber kreativitet, det får os til at se nye muligheder i markedet, og vi forstår vores kunder bedre.



Mangfoldighedsforkæmper og DELL-direktør **Anja Monrad**:

# Mangfoldig ledelse skaber bedre resultater

## Hvordan gør vi mangfoldighed til en del af vores faglighed? [17:00]

- Det er et spørgsmål om fokus. Når man forfremmer og ansætter ledere internt er det vigtigt, at man ikke kun kigger på cool cash-resultater, men kigger på, hvor gode de ledere er på at skabe et team. Har de fokuseret på at skabe et mangfoldigt team? Hvordan er de som mangfoldighedsledere? Formår de at udnytte forskellighederne i deres team?
- I DELL er de begyndt at kigge mere holistisk, når de forfremmer og ansætter ledere. De sætter KPI'er omkring, hvor mange kandidater i talentpuljen, man ønsker at se, som ikke er en del af majoriteten af de nuværende ansatte.

## Hvordan kan man måle på mangfoldighed i organisationen? [20:15]

- Der er mange måder, men man kan fx fokusere på kommunikationen i jobannoncer. Kan vi ikke få kvinder ind i IT-branchen, så skal vi måske kigge på sproget i annoncerne. Er det fx et sprog, der tiltrækker kvinder eller mænd? Sig til rekrutteringsafdelingen, at du gerne vil have at 30 % af kandidaterne skal være en minoritet i forhold majoriteten i virksomheden.
- Mål på det hele. Hvis vi mister dem i de yngre år af deres karriere, så er det måske der, vi skal sætte ind. Hvad kan vi så gøre det? Vi kan begynde at køre specielle træninger og fastholdelsesprogrammer – men du skal først vide, hvad det er, du skal prøve at fastholde. Den mangfoldighed, du prøver at drive.
- Den måde, som DELL arbejder med det på, er ved at skabe en inkluderende kultur ved at have employee resource-grupper.

## Hvad er employee resource-grupper, og hvordan bruger DELL dem til at inkludere minoriteter? [22:32]

- Employee resource-grupper er interessegrupper for medarbejdere. DELL har en interessegruppe for kvinder, en for LGBT, for unge (GenNext), for asiater, for latinamerikanere, for krigsveteraner og alt muligt andet.
- Formålet er at skabe nogle grupper, hvor folk kan være sammen med nogen, der er ligesom dem. Men de bliver også brugt som en resursegruppe for virksomheden til at forstå, hvad er det er, der gør dem anderledes, og hvordan virksomheden skal være opmærksom på få inkluderet minoriteterne bedst muligt.
- Interessegrupperne mødes og styrer det selv, som i en anden sportsklub – bare uden sport.
- Anja var med til at starte en kvinde-interessegruppe i Danmark for mange år siden. Det handlede om at få kvinderne til at se, at der fandtes rollemodeller. For de savnede nogen at spejle sig i. Så der inviterede de eksterne og interne kvinder ind for at holde oplæg og vise de yngre kvinder, hvordan de havde gjort karriere. Efterhånden som der kom flere mænd ind i den gruppe, er der flyttet fokus på inklusion – og de stereotype opfattelser, vi selv har af verden, og hvordan vi ser verden i gennem ubevidste opfattelser af verden.
- Det er det samme, der sker i de andre grupper – der er det bare ikke en kønsdiskussion.



Mangfoldighedsforkæmper og DELL-direktør **Anja Monrad**:

# Mangfoldig ledelse skaber bedre resultater

## Hvilke krav er der til en leder i en KPI-dreven virksomhed? [31:34]

- Det stiller større krav til ledere at være i mangfoldige miljøer, da det alt andet lige er nemmere at lede et homogent team, hvor alle tænker ens – og alle er enige med dig.
- Ledere skal være gode til at tolerere og inkludere andre folks meninger.
- Der er meget stor forskel på, om du sidder i nogle lande, som er meget ekstroverte og højtråbende som i amerikansk kultur, end som japansk eller finsk kultur. I et globalt telefonmøde er det vigtigt at få alles meninger frem og at være sikker på, at alle bidrager til diskussionerne. Det er et spørgsmål om god ledelse. Du skal være en god leder for at kunne styre mangfoldige teams.

## Hvordan kan man tiltrække specifikke grupper i sine jobopslag? [35:10]

- Ved at ændre ordlyden og skifte perspektiv.
- Hvis det er en sælger, vi søger, og vi taler om mål og provision – så tiltrækker det mænd, men det tænder ikke kvinder. Hvis du i stedet kan fortælle, at IT er med til at forandre verden og redde liv, fx i Knæk Cancer-ugen – og hvis du bruger det som sproglige eksempler på, hvad vedkomne skal gøre i sit job, så får du mange flere kvindelige ansøgere.

## Hvad ville Anja Monrad skrive på et kæmpe billboard på Rådhuspladsen? [37:10]

”I’m not different from you, I’m different just like you”



Abonner på BRO fm og få automatisk nye episoder ned på din mobil. Du kan lytte til alle podcastens episoder præcis, når og hvor det passer dig.



Har du iPhone? [Abonner på BRO fm via iTunes her.](#)



Android-bruger? [Abonner på BRO fm via Stitcher her.](#)

## Her er et par links at runde af på:



- [Always' reklame #LikeAGirl](#), som Henrik omtaler i episoden.
- [Blogindlægget 'De bedste råd fra de bedste ledere, vi kender'](#), hvor Anja Monrad giver sit bedste ledelsesråd.
- [Følg Anja Monrad på Twitter](#) - og deltag eventuelt i diversitetsdebatten.
- Læs et [miniportræt af Anja](#) (og hendes karriere).