

RAPPORT

Talent- diversitet

Hvordan udvikler og
fastholder virksomheder
talenter med fokus på
diversitet?



Talentsdiversitet

Talent- og medarbejderudvikling · 4

- Mennesker er virksomhedens vigtigste ressource
- Mennesker ønsker at udfolde sig i livet
- Mennesker ønsker at opnå selvrespekt
- Mennesker udvikler sig altid indenfor et fællesskab
- Skab en inkluderende kultur, hvor mennesker kan udvikle sig

Forandring, homogenitet og D&I · 6

- Det oversete behov for forandring
- Hvorfor homogenitet kan være dårligt for forretningen
- Hvad er diversitet og inklusion (D&I)?

Værktøj til diversitet & inklusion · 8

1. Afdækning af behov
2. Analyse af organisationen
3. Rekruttering mod mål
4. Led inklusion
5. Bliv i spændingen
6. Skab forpligtelse
7. Resultatskabelse

Litteraturliste · 14

Talent- og medarbejderudvikling

I det følgende vil du blive præsenteret for vigtige menneskelige behov, som er centrale i talent- og medarbejderudvikling. Disse behov kan hjælpe jer til at stille skarpt på, hvad jeres talenter og medarbejdere har behov for, samt hvordan talent- og medarbejderudvikling hænger sammen med fastholdelse.

Mennesker er virksomhedens vigtigste ressource

Mennesker er virksomhedens eneste aktive ressource ift. resultatskabelse. Selvom mange organisationer i dag har avancerede IT-systemer og algoritmer, så er det stadigvæk mennesker, der i sidste ende anvender disse teknologier, og det er stadigvæk mennesker, der er i kontakt med organisationens kunder. Derfor er en central opgave for enhver organisation at råde over de bedste specialister og talenter efter behov til at løse organisationens drifts- og udviklingsmæssige opgaver.

Når organisationer er lykkedes med at tiltrække de bedste talenter, så bliver den næste udfordring at fastholde disse dygtige talenter.

Mennesker ønsker at udfolde sig i livet

Ud fra et psykologisk ståsted har alle mennesker et ønske om at bidrage og udfolde sig i livet og arbejdslivet. Dette hænger sammen med evnen til at fastholde talenter og specialister på flere måder. For det første betyder behovet for at bidrage og udfolde sig i arbejdslivet, at der skal være nogle organisatoriske rammer som medarbejderne kan handle, bevæge og udfolde sig i. Helt konkret betyder det, at talenterne oplever at blive givet et større uformelt ansvar og indflydelse, optaget i interne talentprogrammer, givet formelle

lederroller og karrieremæssige handlemuligheder i organisationen for at vokse og udvikle sig.

Mennesker ønsker at opnå selvrespekt

Mennesker opnår selvrespekt ved at gøre en forskel for sig selv og andre. Når talenter mestrer de opgaver de varetager, og de oplever, at de med deres arbejde gør en positiv forskel, så opnår de samtidig selvrespekt, motivation og mening i deres arbejde. Det er med til at skabe tilslutning og engagement, som

” Når talenter mestrer de opgaver de varetager, og de oplever, at de med deres arbejde gør en positiv forskel, så opnår de samtidig selvrespekt, motivation og mening i deres arbejde.

er med til at fastholde medarbejderne. Helt konkret betyder det, at der skal være gode muligheder for onboarding og kompetenceudvikling, så talenterne så hurtigt som muligt oplever mestring i deres arbejde. Når selvrespekt er vigtigt at opnå for mennesker, så er det samtidig vigtigt at organisationen er bevidst om sit eget brand udadtil for at fastholde talenter, som kobler deres identitet op på virksomhedens brand.

Mennesker udvikler sig altid indenfor et fællesskab

Mennesker udvikler sig altid i et spændingsfelt mellem dem selv og et (arbejds-)fællesskab. Der er altså ingen

mennesker, der udvikler sig i vakuum. Intet menneske er nogen ø, men vi er alle sammen socialt forbundet til hinanden. Det er således vigtigt at talenterne oplever, at deres evner, kompetencer, viden og rolle bliver identificeret, synliggjort og anerkendt af det fællesskab de er en del af. Det er vigtigt at talenterne oplever at blive inkluderet og inviteret ind i organisationens kultur og arbejdsfællesskab. Når talenterne føler et socialt tilhørsforhold til organisationen, føler de sig samtidig trygge nok til at bidrage med deres unikke viden og kompetencer. Helt konkret betyder det, at der skal være fokus på fællesskabet og de sociale dynamikker, der opstår i det felt. Adfærd og kultur hænger tæt sammen, og hvis man ønsker at arbejde med sit arbejdsfællesskab, er det nødvendigt at arbejde med virksomhedskulturen. Målet er her at skabe en kultur, der er rummende, anerkendende og inkluderende.

Lykkedes man som arbejdsgiver med at ramme disse menneskelige behov, hvor man giver sine talenter mulighed for at opnå selvrespekt, at udvikle sig fagligt og menneskeligt og samtidig give dem oplevelsen af at være en aktiv del af et fællesskab, der gør en forskel, så er der stor sandsynlighed for at I også lykkedes med at fastholde dem i rigtig lang tid.

Skab en inkluderende kultur, hvor mennesker kan udvikle sig

Ved at skabe en inkluderende kultur, hvor mennesker kan udvikle sig, skaber I som arbejdsgivere et stærkt fundament til at fastholde jeres medarbejdere og realisere jeres forretningsmæssige ambitioner. For at fastholde medarbejdere er det nødvendigt at skabe en kultur, der er inkluderende og

” Samfundet spiller en væsentlig rolle, når det kommer til at skabe mere diversitet og fremme forskellige måder at tænke på.



ikke ekskluderende. Vigtige opmærksomhedspunkter for arbejdsgiveren i den finansielle sektor er her at lede en koordineret og struktureret indsats i organisationens HR-funktion og ledelse, for at skabe adfærd og praksisser, hvor alle medarbejdere i organisationen oplever:

- At deres evner, kompetencer og viden bliver identificeret, synliggjort og anerkendt
- At de bliver inkluderet, så de føler sig som en del af organisationens arbejdsfællesskab og kultur

- At de har handlemuligheder og autonomi til at påvirke og søge indflydelse på egen karriere
- At organisationen ønsker at fastholde dem og derfor vælger at investere i dem, fx i form af efteruddannelse og udvikling

Forandring, homogenitet og D&I

I de følgende afsnit, inden værktøjet til at skabe en inkluderende kultur bliver præsenteret, vil vi kort gennemgå:

- Det oversete behov for forandring
- Hvorfor homogenitet kan være dårligt for forretningen
- Hvad er diversitet og inklusion?

Det oversete behov for forandring

Mange mennesker og organisationer ser ofte ikke behovet for forandring. De stirrer sig ofte blinde på det der i fortiden har virket og skabt succes og økonomiske resultater, og glemmer at fokusere på de udfordringer, der ligger og lur i horisonten, og som er nødvendige at styre udenom. Som arbejdsgiver og leder er den vigtigste opgave at sikre organisationens overlevelse og fremtidige eksistens.

Nokia og Blockbuster bruges ofte som klassiske skrækeksempler på sto-

re globale virksomheder, der i deres respektive brancher ikke lykkedes med at skabe nok intern innovation og udvikling, hvorfor de til sidst blev overhalet af nye konkurrenter, som Apple og Netflix, der havde disruptet deres forretning for at kunne tilbyde anderledes produkter, der skabte markant mere værdi for selvsamme kunder. Ligeledes har coronakrisen vist, at forskellige virksomheder som fx krydstogt- og flybranchen er blevet disruptet af krisen. Det bør derfor altid være topprioritet for bestyrelser og ledelses- og ejergrupper at have blik for aktuelle behov for fornyelse, udvikling og innovation.

Hvorfor homogenitet kan være dårligt for forretningen

Et indledende spørgsmål, du som arbejdsgiver, HR-partner eller leder kan overveje er: hvor ens og gennemsnitlige tør jeg risikere, at vi bliver som virk-

somhed? Og hvad vil det have af konsekvenser for vores strategiske ambition om at vækste og udkonkurrere vores konkurrenter i markedet?

Forskning indikerer (Turban, Wu og Zhang, 2019), at større diversitet fører til bl.a. større kreativitet, innovation samt kvalitet i opgaveforståelse og -løsning. Det interessante er dog, at der også findes undersøgelser, som peger på det modsatte: At høj diversitet mellem en gruppe mennesker, som skal arbejde sammen, fører til fx kommunikationsvanskeligheder, suboptimering og tidstab (Van Dijk, Van Engen, & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg et al., 2004). Mellem disse to yderpoler lægger så de ”homogene” eller ensartede teams, som excellerer et sted midt imellem i deres stabilitet.

Faren med en for høj homogenitet er imidlertid, at medarbejdernes viden og faglighed overlapper så meget, at de

ofte forfalder til gruppe- og konsensus-tænkning med den konsekvens, at de bliver ved med at tænke i de samme baner – og dermed kommer til at stå i vejen for nytænkning.

Hvad er diversitet og inklusion (D&I)?

Diversitet handler om den forskellighed, der bliver tydelig og kan være ønskværdig, når mennesker skal arbejde sammen for at løse en given opgave. Diversiteten kan træde frem for os på en række områder, som vi er mere eller mindre bevidste omkring. Det kan for eksempel være i den måde, vi ser verden på, vi forstår en opgave på; eller i de problemløsningsstrategier, som vi vælger at anlægge, når vi skal løse et givent problem. Ofte taler vi om graden af diversitet på et kontinuum på forskellige dimensioner (køn, alder, race, handicap, personlige værdier og socio-økonomisk baggrund.)

” Diversity and inclusion are important for Denmark because it ensures complementary knowledge is put into starting and scaling innovative business. The diverse teams have a higher return on investment, are more innovative, and make better decision-making. That is what we need in Denmark.¹

Rolf Kjærgaard,
CEO, Vækstfonden



¹ Fra rapporten: Return on Diversity Unlocking the Potential of Better Gender Balance in the Startup Ecosystem - Written by Bootstrapping & Nextwork with contributions from Female Founders of the Future Powered by Danske Bank & IT-Branchen (2020)

FIGUR 1



Modellen peger på, at et homogent team vil sikre din virksomhed en gennemsnitlig performance (Van Dijk, van Engen og Van Knippenberg, D., 2012). Hvis diversitet (heterogenitet) indføres og håndteres på en optimal måde kan det outperforme et almindeligt team. Dog kan et divers team også underpræstere i de situationer, hvor konflikter og gnidninger ikke håndteres.

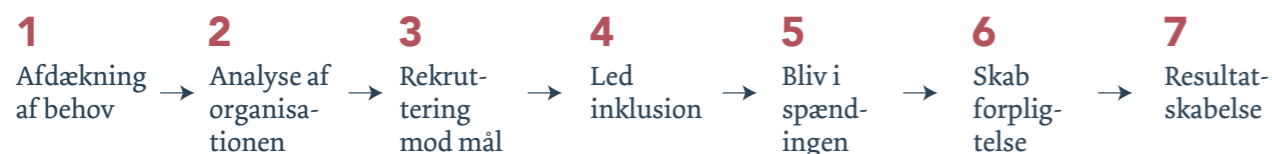
Værktøj til diversitet & inklusion

I de følgende afsnit udfoldes en metode, der består af syv konkrete indsatsområder, som det kan være hensigtsmæssigt at følge i kronologisk rækkefølge for at få succes med at skabe en inkluderende kultur, så det for-

retningsmæssige potentiale, der ligger i diversitet realiseres.

Metoden peger på, at arbejdet med at styrke diversitet og inklusion kræver både analytiske evner (fase 1 og 3), samt arbejde med mere bløde områder

som at skabe tillid, blive i konstruktive konflikter og sikre forpligtelse i organisationen (fase 4-6) for at realisere de ønskede forretningsmæssige resultater.



1. Afdækning af behov

Hvis I ønsker at arbejde med diversitet, er det derfor vigtigt, at I først forholder jer til de forretningsmæssige mål og resultater, som I ønsker at skabe med diversitet. Den første fase er på mange måder den vigtigste opgave i diversitetsmodellen, fordi den tjener til at tydeliggøre, hvorfor det er nødvendigt at søsætte et organisatorisk arbejde med diversitet. Derudover hænger første fase "afdækning af behov" sammen med sidste fase "resultatskabelse", som omhandler de endemål, som arbejdet med diversitet og inklusion har til formål at fremme.

Når du har gennemgået første fase, så har du faktisk lavet en behovsanalyse og indsamlet nogle argumenter for at søsætte en organisatorisk indsats i din organisation. Den analyse kan bruges til at overbevise og involvere de rette stakeholder. Prøv evt. at teste dine argumenter med en kollega,

og se om de "køber" dine argumenter. Hvis ikke, er det måske tegn på, at du må starte forfra på din behovsanalyse.

Hvis ikke I er klar på, hvorfor og hvordan diversiteten skal bidrage til, at I når jeres mål, så er der en risiko for, at diversitet bliver målet i sig selv. Overvej derfor følgende inden du læser videre:

- Hvilke nye markeder er det I ønsker at gå ind i, og hvordan kan diversiteten hjælpe jer?
- Hvor stor forskellighed eksisterer der blandt mine kunder og interessenter? Afspejler mit eget team/organisation denne diversitet?
- Hvilken ny viden og teknologi skal vores forretning i fremtiden leve af? Og har vi de fornødne talenter til at bringe os derhen?

2. Analyse af organisationen

I anden fase "analyse af organisation" arbejder mange organisationer med at foretage konkrete undersøgelser og analyser af forskellige dimensioner af diversitet i deres organisation (køn, alder, race, handicap og socio-økonomisk baggrund). Det handler således om at tage en temperaturmåling på netop jeres diversitet.

Større virksomheder har på andet stadie ofte ressourcer til at indsamle data og foretage grundige statistiske og kvalitative analyser af organisationen. I mindre organisationer

kan en workshop måske være nok. Det er op til jer at vurdere, hvad der giver bedst mening. Jeres analyse skal i sidste ende bruges til at kommunikere status quo til de centrale beslutningstagere i din organisation. Vurder derfor, inden du går i gang, hvilken kvalitet og omfang din analyse skal have for at overbevise din ledelse eller stakeholder om projektet.

Jeres analyse tjener også det formål at give jer en indikator for om jeres arbejde med diversitet har haft en effekt. Mange handlekraftige virksomheder ønsker ofte at springe dette



” Mange rekrutteringsprocesser i forbindelse med diversitet slår fejl, fordi kandidater ofte udvælges på baggrund af kompetencer og såkaldte overfladedimensioner

niveau over, men det er som regel nødvendigt at sætte nogle succesparametre (benchmarks) for jeres ønskede diversitet, som I kan genbesøge, når projektet er afsluttet. Måske er jeres mål, at der skal være 5 % flere kvinder på ledelsesposter i jeres organisation, eller måske ønsker I jer flere kollegaer med en teknisk eller udenlandsk baggrund. Uanset jeres mål er dette niveau vigtigt at investere tid og ressourcer i.

De fleste HR-partnere og virksomhedsledere spørger på dette niveau sig selv:

- Hvordan ser diversiteten ud i vores organisation?
- På hvilke områder og dimensioner kan vi forbedre os? Hvilken effekt vil det have for vores forretning?
- Hvordan vil diversitet bringe os tættere på at nå vores strategiske mål i fremtiden?
- Hvordan kan jeg sørge for, at jeg ikke stirrer mig blind i min egen analyse og mine ubevidste bias?

3. Rekruttering mod mål

Når I har fastlagt jeres position og sat den rigtige kurs, så er I klar til at gå videre til tredje fase "rekruttering mod målet". Dette niveau handler om at vurdere, hvorvidt der er behov for at rekruttere eksterne kandidater med de rigtige profiler.

Mange rekrutteringsprocesser i forbindelse med diversitet slår fejl, fordi kandidater ofte udvælges på baggrund af kompetencer og såkaldte overfladedimensioner som køn, alder, race, handicap og socio-økonomisk baggrund. Det er vigtigt at indtænke de psykologiske og underliggende træk: personlighed, værdier, præferencer. Her bliver rekruttering og assessment-værktøjer afgørende til konkret at skabe det rigtige match.

Hovedopgaven i tredje fase "rekruttering mod målet" handler således om at rekruttere og sammensætte teams bestående af et højt diversitetsniveau med forskellige personlighedsprofiler, værdier og præferencer.

De fleste HR-partnere og virksomhedsledere spørger på dette niveau:

- Hvilke dimensioner af diversitet (køn, alder, race, handicap og socio-økonomisk baggrund) skal vi styrke for at nå vores strategiske ambition?
- Hvor mange kandidater skal vi rekruttere? Og hvor hurtigt ønsker vi at nå vores mål?
- Er vores rekrutteringsstrategi realistisk? Og har vi afsat ressourcer nok til onboarding og til at inkludere de nyansatte?
- I hvor høj grad eksisterer der diversitet i organisationen, og hvordan kan den anvendes værdiskabende?
- I hvilke teams er det hensigtsmæssigt at fremme diversitet og forskellighed med det formål at skabe bedre performance, innovation og kreativitet i opgaveløsningen?

4. Led inklusion

Det tredje niveau ”led inklusion” handler om at arbejde med de mere menneskelige og ”bløde” aspekter, som bl.a. handler om at skabe en inkluderende kultur. En inkluderende kultur skal realisere potentialet i diversitet. Men hvad er så inklusion, og hvordan fremmer man en inkluderende kultur?

Det at lede inklusion handler om at gå forrest i at skabe en inkluderende kultur. Edgar Schein er en af verdens mest erfarne forskere og praktikere, når det kommer til at forstå kulturer i organisationer. Iflg. Schein (1998) så opstår en kultur typisk, når en gruppe forsøger at løse et givent problem. I denne proces skaber gruppen et fælles billede, antagelser og normer, om hvad der er rigtigt og forkert. Hvis denne proces er succesfuld, så er der stor sandsynlighed for at gruppen bærer denne kultur og adfærd videre til nye opgaver og projekter. For at skabe en ny kultur er det derfor vigtigt at få folk til at indse, at den gamle adfærd, som nok var produktiv og værdifuld engang, måske ikke længere er den mest optimale problemløsningsstrategi længere. Kulturforandring handler således om at ændre praksis. Derfor er forudsætningen for kulturændringen, at man gør noget andet i morgen end i dag.

Når man skal skabe en inkluderende kultur, så handler det om at skabe et miljø, hvor alle er åbne, imødekommende og anerkendende i deres indstilling til hinandens perspektiver, præferencer, ideer, problemløsningsstrategier mv. Du

” Diversitet handler om at blive inviteret med til festen. Inklusion handler om at blive budt op til dans, når man er ankommet til festen. Og ægte inklusion handler om, at du er i stand til at danse på din unikke måde.

Stine Fehmerling, Director of Global Talent & Leadership, Coloplast

behøver ikke være i en lederrolle for at lede inklusion, men ledelsen og HR spiller en central rolle på dette niveau, fordi ledere ofte er bannerførere for organisationens kultur.

”Led inklusion” handler således om at lede en særlig adfærd, der er venlig, åben og inkluderende. Start med dig selv og tænk over, hvad du selv kan gøre, for at andre føler sig mere rummet og anerkendt af dig? Den adfærd som du og din organisation praktiserer, når dagen går på hæld, vil nemlig også være et udtryk for jeres samlede virksomhedskultur.

5. Bliv i spændingen

Stormvejr og spændinger er naturlige passagerer, der følger med, når man arbejder med diversitet, fordi forskelligheden er udgangspunktet. Frygt for konflikt og uenighed i grupper kan hæmme et teams performance (Lencioni, 2002). Et tegn på at man befinder sig i fasen er hvis man oplever saglige diskussioner af begreber, ideer, beslutninger – der indeholder lidenskab, følelser og frustration.

Det femte niveau handler derfor om at håndtere de gruppemæssige spændinger konstruktivt, som måtte opstå undervejs i projektet. Det er ikke problemløst at sammensætte en divers arbejdsgruppe. Der er nemlig en høj sandsynlighed for, at gruppe medlemmer ser virkeligheden fra forskellige udgangspunkter (det er jo netop den kvalitet, som kan bidrage til forretningsmæssige fordele).

Mange vælger helt at springe den fase over, fordi de oplever opgaven med at håndtere og rumme konflikter som udfordrende og svær. Denne fase er dog særligt kritisk, fordi det er når konflikter og uenigheder håndteres og løses på gruppeniveau, at værdien af diversitet realiseres.

Måden vi vælger at anskue virkeligheden på, har også konsekvenser for de analyser vi foretager os, den mening vi ska-

De fleste HR-partnere og virksomhedsledere spørger på dette niveau:

- Hvordan kan vi sikre intern mobilitet i organisationen, som skaber handle- og karrieremuligheder for medarbejderne?
- Hvordan kan vi anerkende og synliggøre vores medarbejders unikke bidrag?
- Hvilke medarbejdere oplever måske ikke at være en tæt del af det faglige og sociale fællesskab?
- Hvad kan vi gøre for at binde vores enheder og afdelinger socialt og fagligt tættere sammen?

ber, og de valg, vi træffer i dagligdagen. Med andre ord handler dette niveau om at kunne rumme, acceptere og håndtere de sociale kræfter, som opstår i gruppen i form af konflikter og uenigheder og lede oversættelsen af de forskellige perspektiver, så man får skabt gensidig respekt og forståelse. Det stiller krav til lederens egen åbenhed, nysgerrighed, ydmyghed og selvindsigt, fordi man skal kunne rumme ubehaget og ikke lukke ned for de faglige eller værdimæssige uenigheder og diskussioner for tidligt, da man derved risikerer at miste noget af den potentielle værdi.

De fleste HR-partnere og virksomhedsledere spørger på dette niveau:

- Er der plads til uenigheder og forskellige standpunkter i vores organisationer eller tænker vi alle meget ens?
- Hvordan løser vi uenigheder og konflikter i vores organisation, hvis de opstår?
- Er vi direkte eller diplomatiske i vores kommunikation med hinanden?

FIGUR 2

	LAVT TILHØRSFORHOLD	HØJT TILHØRSFORHOLD
LAV VÆRDI I UNIKKE KARAKTE- RISTIKA	EKSKLUSION <i>Talentet er ikke en del af fællesskabet og bliver heller ikke anerkendt for sine faglige og ledelsesmæssige evner</i>	ASSIMILATION <i>Talentet er en del af fællesskabet og kulturen, men lægger låg på sig selv, sin viden og ledelsesstil</i>
HØJ VÆRDI I UNIKKE KARAKTE- RISTIKA	DIFFERENTIERING <i>Talentet står ved egne værdier, ledelsesstil og person, men oplever ikke at disse kvaliteter bliver anerkendt i kulturen</i>	INKLUSION <i>Talentet anerkendes af arbejdsfællesskabet og skaber værdi på sin egen måde</i>

Modellen er en matrix-model, der peger på at medarbejdere kan opleve hhv. højt og lavt tilhørsforhold til deres arbejdsplads, og opleve at de bidrager med lav eller høj værdi til virksomheden. Modellen kan bruges til at forstå de fire forskellige udfaldsrum når man skal arbejde med diversitet og inklusion.

” Det syvende og sidste niveau i vores diversitetsdiamant handler om at fastholde og synliggøre de unikke resultater, som et team med høj diversitet kan opnå og skabe



6. Skab forpligtelse

Den sjette fase handler om at give teammedlemmerne ejerskabet og ansvaret. Når man skal lede et team med høj diversitet, er det væsentligt at skabe en fælles forpligtelse til opgaveløsningen og resultatskabelsen – ikke mindst på trods af de kompromiser, der helt sikkert vil være behov for at indgå. Det vil sjældent være muligt at finde løsninger, der kan rumme alle perspektiver, – men i det øjeblik, man har haft mulighed for at blive hørt og forstået, – og har hørt og forstået de øvrige, bliver det lettere at tage medansvar og føle sig forpligtet overfor en løsning – uanset om ens eget bidrag er indeholdt.

Er man i fase 4 lykkedes med at skabe en inkluderende og rummende kultur i sin afdeling eller organisation, så baner det samtidig også vejen for at feedback bliver nemmere at give

og modtage. Aktiviteter og øvelser, der faciliterer ansvarlighed og forpligtelse er feedback og teambelønning. Derudover handler det om at skabe klarhed over ejerskab, prioriteter og hvem, der skal levere/gøre hvad for, at teamet lykkes.

De fleste HR-partnere og virksomhedsledere spørger på dette niveau:

- Hvornår har jeg fået det fulde potentiale ud af alles bidrag i teamet?
- Hvordan sammensættes et fælles ståsted med udgangspunkt i teammedlemmernes forskellige unikke perspektiver?
- Hvordan skaber jeg mulighed og kultur for at holde hinanden fast på aftaler?

7. Resultatskabelse

Det syvende og sidste niveau i vores diversitetsdiamant handler om at fastholde og synliggøre de unikke resultater, som et team med høj diversitet kan opnå og skabe. Det er en opgave med særlige krav til lederen ift. løbende at sikre, at teamet faktisk får draget nytte af diversiteten i opgaveløsningen, men også til at lederen kan synliggøre diversitetens værdi og forretningsmæssige potentiale for både teamet og organisationen.

At komme til det punkt, hvor man som leder kan kommunikere det diverse teams succeser og resultater, kræver en ledelse, som kan frigøre og realisere potentialet i teamets forskelligheder. At lede diversitet handler om at skabe resultater ved at aktivere og sætte det unikke ved teamets medlemmer og de individuelle bidrag i spil – både internt i teamet og ud i organisationen.

Når du når til det sidste niveau ”resultatskabelse”, så skulle du gerne være sikker i havn (eller tæt på), da resultatskabelsen er en effekt af at have udvalgt de rigtige analyser, indsatser og eksekveret og implementeret dem succesfuldt.

Mange virksomheder bruger på dette niveau tid og ressourcer på at kigge tilbage på de behov, som indsatsen affødte, og på de endemål, som de fastlagde. Evaluering er en god metode til at undersøge, om din indsats for diversitet og inklusion rent faktisk har skabt værdi for din forretning. Det kan være både et kvantitativt mål ved at kigge på den økonomiske bundlinje, eller kvalitativt mål ved at spørge medarbejderne i en trivsels- og tilfredshedsundersøgelse.

Litteraturliste

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2006). Our Iceberg is melting – changing and succeeding under any conditions. Macmillan.

Lencioni, P. (2002). The Five Dysfunctions of a Team – a leadership Fable. Jossey-Bass. San Fransisco.

Philips, W.K. (2014). Informational diversity and entrepreneurial team performance: moderating effect of shared leadership, *International Entrepreneurship and Management Journal* volume 11, pages 39–55 (2015) og “How Diversity Works” in *Scientific American* 311, 4, 42-47 (October 2014)

Pitts, D. (2009). Diversity Management, Job Satisfaction, and Performance: Evidence from U.S. Federal Agencies (2209). *Public Administration Review*, March 2009, Vol.69(2), pp.328-338. Or Diversity – inclusion in tech rapport

Schein, E. H. (1998). *Proces consultation – its role in organization development*. 2nd edition. Addison Wesley Publications.

Turban, S., Wu, D. og Zhang, L. (2019). “When gender diversity makes firms more productive” (2019). *Harvard Business Review*.

February, 2019 hbr.org/2019/02/research-when-gender-diversity-makes-firms-more-productive

Van Dijk, H., van Engen, M. L., og Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38–53

Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W. og Homan, A. C. (2004). Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda. *Journal of Applied Psychology*, 2004, Vol. 89., No. 6 1008-1022