



## Ledelse og hudfarve

**Variation og forskellighed:  
Nye ledelsesudfordringer og -muligheder.  
Diversity Management**

Af  
STEEN HILDEBRANDT  
Professor ved  
Handelshøjskolen i Århus

Jeg sidder i den store foredragssal på Hotel Mount Washington i Bretton Woods i staten New Hampshire i USA. Hotellet og stedet er berømt på grund af de internationale valutaaftaler, der blev indgået her i juli 1944, og som benævnes Bretton Woods systemet. Grundlaget for den Internationale Valutafond og Verdensbanken blev lagt på dette møde, hvor 44 senere FN-medlemslande var repræsenteret. Det er nu juli 1999, og en lille, meget smuk og lidt ældre kvinde går på talerstolen. Vi er et par hundrede mennesker i lokalet. Det er formiddag, og uden for skinner solen. Mange af de øvrige hotelgæster er på vej ud på de store og smukke golfbaner, der omgiver hotellet. Kvinden, der går mod talerstolen, har en stærk udstråling. Ro, varme, overblik, autenticitet, autoritet og - skal det vise sig - også en god portion selvironi karakteriserer hende. Hun hedder Frances Hesselbein og er lige blevet præsenteret for forsamlingen af professor Peter M. Senge fra MIT i Boston, der leder konferencen. Emnet er ledelse. Man er ikke et sekund i tvivl om, at denne kvinde véd, hvad hun taler om. Hun har været leder stort set hele sit voksne liv. I femten år leder af verdens største frivillige organisation: Det kvindelige amerikanske spejderkorps med mere end tre millioner medlemmer. Nu direktør for The Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management, der med base i New York arbejder med at forøge vor viden om og kompetencer til at lede specielt nonprofit

virksomheder. Du kan finde hende på nettet: [www.pfdf.org](http://www.pfdf.org) og [info@pdfd.org](mailto:info@pdfd.org)

Ledere kommer til at spille en stadig større rolle for samfundene og deres udvikling, siger hun. Ikke kun for virksomheder mere isoleret set. Politikernes indflydelse vil mindskes, siger hun, og flere af deres roller vil blive overtaget af ledere af private, offentlige og frivillige organisationer. Det skal vi tænke på, når vi uddanner, udvælger og udvikler ledere. Ledere har et kæmpeansvar og ofte dertil svarende kæmpemuligheder for indflydelse. Hun bliver hele foredraget igennem ved med at understrege det store ansvar og de store forpligtelser og muligheder, som fremtidens ledere vil have. Tider med store forandringer er farlige, og den største fare er vor tilbøjelighed til at nægte at se virkeligheden i øjnene, siger hun og citerer en stor leder for at have sagt: Lederens første ansvar er at definere virkeligheden.

Virksomhedens eksterne omgivelser i form af leverandører, det omgivende samfund i bredere forstand, kunder, klienter m.m. samt potentielle medarbejdere derude skal have virksomhedens allerstørste interesse og opmærksomhed, siger hun. Og så kommer foredragets måske vigtigste sætning: When they look at us, can they find themselves? Altså: Når de, der er uden for, ser på os inde i virksomheden, på vor virksomhed: Kan de så se og finde sig selv i os? Det er et såkaldt godt spørgsmål.

I disse år, i Danmark og i mange andre lande, skal flere og flere virksomheder til at tænke fuldstændig anderledes, når det drejer sig om at rekruttere nye medarbejdere. Vi skal formentlig også finde et andet udtryk end det lidt belastede, rekruttering. Her kan man passende tage udgangspunkt i Frances Hesselbein's sætning: Når de unge potentielle medarbejdere derude i samfundet, som elever og studerende på uddannelsesinstitutioner og læreanstalter, som ansatte i andre virksomheder, som beboere i andre lande, ser på min/vor virksomhed: Kan de se sig selv som en del af den? Kan de finde sig selv i den? Hvorledes tager virksomheder imod deres unge medarbejdere? Hvorledes behandler de deres unge medarbejdere? Hvad involverer de dem i? Hvilke projekter deltager de i? Hvilke udviklingsplaner bliver der udviklet for dem og hvilken rolle spiller de selv i den forbindelse? Det kunne meget let blive sådan, at man kan sortere virksomheder i forskellige kategorier alt efter, hvorledes de kan besvare så-

danne spørgsmål. Én kategori bliver de virksomheder, som de unge kvalificerede medarbejdere ikke kan finde sig selv i, for de vil jo helt enkelt ikke kunne overleve.

En mandlig tilhører rejser sig op og spørger Frances Hesselbein om, hvad man som mellemleder og som ung leder i store virksomheder kan gøre for at ændre og forbedre forholdene, for at dreje virksomheden i nogle af de retninger, som Frances Hesselbein havde talt om. Foredragsholderen tænker sig om et øjeblik. Så vælger hun at besvare spørgsmålet ved at citere sin gamle ven og læremester, professor Peter F. Drucker, der engang i en lignende situation sagde: Der er fire ting, du skal gøre: 1) Vær den, du er. 2) Gør, hvad du kan. 3) Brug, hvad du har. Og 4) Begynd, hvor du er. Frances Hesselbein drager et par paralleller til det amerikanske forsvar. Hun havde lige været inviteret som foredragsholder for en gruppe på 40 firestjernede generaler. Kan I ikke se mig foran 40 generaler, spurgte hun? Jeg er ikke i tvivl om, at også de har lyttet til, hvad den lille dame med det klare blik og de krystalklare formuleringer sagde.

En anden tilhører rejser sig. Det er en høj mørk og yngre kvinde. Hun taler om afro-amerikanere og i særlig grad om afro-amerikanske kvinder. Vi har et kæmpeproblem, siger hun. Racisme er fortsat USA's største problem. De to kvinder kender hinanden, kan man forstå. Spørgeren er en højt uddannet og kendt forfatter og virksomhedskonsulent, der på sin egen sorte krop har mærket, hvad det vil sige at have en anden farve end hvid i det amerikanske samfund. Hun taler bevæget og med stor styrke og klarhed om diversity. Hendes navn er Michele M. Hunt. Hun har en udstråling, hvis mage jeg aldrig har set. Det er ikke tilfældigt, at hendes seneste bog hedder: Dream Makers og har undertitlen: Putting Vision and Values to Work. Hun har en stærk vision om og nogle klare holdninger til, hvordan amerikanske virksomheder kunne og burde se ud.

Slår man op i en ordbog, er den korteste oversættelse af diversity : forskellighed, variation. De to kvinder taler nu om diversity. Det er ikke kun et amerikansk anliggende. Det er ikke kun i USA, at diversity, f.eks. i form af mennesker med variation og forskellighed i farve, er et anliggende. Det er også et anliggende i vort land. Diversitet er et ledelsesanliggende. Et anliggende, der i de kommende år vil stille private, offentlige og frivillige danske virksomheder, institutioner og organisationer over for meget store udfordringer og muligheder.

Forskellighed i farve, religion, alder, kultur, etnisk oprindelse, uddannelse, køn m.m. er måske i højere grad et anliggende for virksomheder, end for politikerne. Politikerne skal arbejde med det, Ja, men hvad kan de gøre? Hvad vil de gøre? Hvad har de format til at gøre? Men virksomhederne og deres ledelser: De kan ikke melde hus forbi. Det er i virksomhederne, at forskelligheden udfolder sig, viser sig, og derfor vil ledere være de første og måske de vigtigste til at håndtere denne diversitet. Pr. definition bliver det et ledelsesanliggende i det øjeblik, diversiteten er til stede. Og det er den. Diversity Management kalder vi det – måske i mangel af bedre, men uanset hvad vi kalder det, så skal vi til at arbejde mere bevidst med dets konkrete indhold. Lederens første ansvar er at definere virkeligheden. De demografiske ændringer i vort eget og i mange andre samfund er en del af vor tids ledelsesmæssige virkeligheder. Forstår vi vor demografi og dens konsekvenser og muligheder for rigdom og udvikling – eller det modsatte? Forstår vi, hvilke roller virksomheder af alle slags skal spille her?