



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Diversitet, inklusion og innovationsudvikling**

Østergaard, Christian Richter

*Published in:*  
H R Chefen

*Publication date:*  
2022

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*  
Østergaard, C. R. (2022). Diversitet, inklusion og innovationsudvikling. *H R Chefen*, (2), 20-22.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## Diversitet, inklusion og innovationsudvikling

**Christian Richter Østergaard**

Aalborg University Business School

cro@business.aau.dk

Denne artikel er publiceret i HR-Chefen:

*Østergaard, C. R. (2022) Diversitet, inklusion og innovationsudvikling, HR-Chefen, 2, p. 20-22*

Virksomheder i Danmark er under et øget pres for at skabe innovation. Samtidigt er de udfordret med at tiltrække og fastholde kvalificerede medarbejdere. Dette er ikke kun en udfordring skabt af et glohedt dansk arbejdsmarked, men også af, at der er kommet flere ældre, højtuddannede og udlændinge på arbejdsmarkedet. Derudover skal virksomhederne forholde sig til diversitet og inklusion på arbejdspladsen.

Disse udfordringer er indbyrdes forbundne, da det er efterhånden almindeligt kendt, at de ansatte er virksomheders vigtigste ressource i innovationsprocessen og, at virksomheder med tilfredse ansatte er mere innovative end andre virksomheder. Samtidigt er der i de sidste ti år blevet lavet en lang række videnskabelige studier, som viser en positiv sammenhæng mellem medarbejderdiversitet og virksomheders innovationsevne. Når man hører store innovative virksomheder forholde sig til diversitet, så kan man let tro, at bare man sørger for diversitet blandt de ansatte, så kommer innovationerne af sig selv, men desværre er sammenhængen ikke så ligetil og der er mange faldgruber.

Dette peger i retningen af, at virksomheder skal tænke over sammensætningen af ansatte i virksomheden og ikke mindst sikre sig, at gode potentielle medarbejdere ikke bevidst eller ubevidst fravælges. Dette er en vigtig opgave, men den er ikke let, for hvordan skal diversitet egentlig forstås og hvordan kan det hjælpe virksomheden med at blive innovativ?

Allerede i 2007, lavede jeg sammen med nogle kollegaer fra Aalborg Universitet en undersøgelse for Rådet for Teknologi og Innovation om diversitet og innovation. Ved at analysere medarbejdersammensætningen i ca. 1700 danske virksomheder, fandt vi ud af, at virksomheder, med større diversitet i køn, uddannelse og nationalitet blandt de ansatte, var mere innovative end dem med lavere diversitet. Siden dengang er der kommet et væld af internationale videnskabelige studier om denne sammenhæng, så derfor satte jeg mig for sammen med en professor fra Norges Handelshøyskole (NHH) for at skabe et overblik over, hvad alle disse mange studier i forskellige lande viser om sammenhængen mellem diversitet og innovation.

Men før vi skal se på resultatet af vores undersøgelse, så er det vigtigt at forstå hvad diversitet er og hvordan man kan måle det. Først og fremmest er det vigtigt at forstå, at diversitet altid skal ses i kontekst og relativt til noget andet. Typisk skal diversitet forstås som forskelle mellem individer i en gruppe ud fra en række forskellige individuelle karakteristika. Disse karakteristika kan være både være synlige eller ikke synlige forskelle, som f.eks. køn, alder, nationalitet, etnicitet, uddannelse, erfaring. Derudover kan karakteristikaene være jobrelaterede eller ej som eksempelvis titel, funktion eller ekspertise. Når man så skal undersøge diversitet i en organisatorisk gruppe som f.eks. en virksomhed, bestyrelse, ledelsesteam, forskningsafdeling, så kigger man på fordelingen af ansatte ud fra et disse karakteristika. Ifølge den britiske forsker Andy Stirling har diversitet tre dimensioner. Den første dimension er, hvor mange forskellige typer, der findes i gruppen; den anden er balancen mellem de forskellige typer; og den tredje, hvor stor forskellen er mellem de forskellige typer. Det kan eksempelvis være, hvor mange slags nationaliteter findes blandt virksomhedens ansatte, hvor

store er de enkelte nationalitetsgrupper relativt til hinanden og hvor forskellige er nationaliteterne fra hinanden.

Dermed kan diversiteten også øges på tre måder. Så vil man sætte fokus på diversitet i virksomheder, er det derfor vigtigt at huske, at diversitet har mange sider og at alle ansatte passer ind flere kategorier. Så man må ikke stirre sig blind på én enkelt type af diversitet.

Men hvad betyder diversitet så for innovation? I vores undersøgelse valgte vi at fokusere på fagfællebedømte videnskabelige artikler med objektive kvantitative mål for diversitet samt kvantitative mål for innovation. Mange af disse artikler benytter sig dermed af detaljerede informationer om diversitet på forskellige niveauer i ofte mange tusinde virksomheder. Det har den fordel, at vi kan sige noget generelt om betydningen af diversitet for innovation i virksomheder, men den ulempe at det kan være svært at sige noget om, hvad der konkret skal gøres og hvordan koblingen er i den enkelte virksomhed.

De videnskabelige artikler peger i overvejende grad på en positiv sammenhæng mellem diversitet i virksomheder og innovation. Dette glæder for mange forskellige typer af diversitet på forskellige niveauer i virksomheder i mange forskellige lande og for mange forskellige slags innovationer. Der er dog også en del studier, som ikke kan finde nogen sammenhæng og enkelte studier, som finder en negativ sammenhæng.

Oftest omtales diversitet som en entydig god ting for virksomheders performance, men indenfor den videnskabelige litteratur ses diversitet ofte, som et tveægget sværd, der både giver fordele og udfordringer. Ser man på hvordan diversitet kan påvirke virksomheders innovationsevne, så er der to dominerende retninger. Den ene retning ser diversitet som en vidensressource, hvor medarbejderdiversitet medfører, at virksomheder kan lave nye kombinationer af viden. Samtidigt medfører diversitet, at virksomhederne er bedre til at lære og anvende viden udefra, samt er hurtigere ved at samarbejde med eksterne partnere. Dermed vil medarbejderdiversitet medvirke til, at virksomheder kan få lettere ved at innovere.

Den anden retning fokuserer på identitet og gruppeprocesser. Disse teorier omhandler blandt andet kategorisering og social identitet, hvor ansatte automatisk kategoriserer andre ansatte ud fra enkelte karakteristika og samtidigt danner holdninger til dem ud fra disse karakteristika. Dermed orienterer de ansatte sig hen mod grupper, hvor medlemmerne ligner hinanden og samtidigt vil de orientere sig væk fra andre grupper. De andre grupper vil opfattes som mindre troværdige, hvilket resulterer i mindre vidensdeling og kommunikation. Disse grupper kan være inddelt efter f.eks. forskellige nationaliteter, køn eller uddannelser. Hvis disse kategoriseringsprocesser finder sted i en ledelsesgruppe, kan det medføre gruppetænkning, hvor medlemmerne nedtoner problemer eller kritisk stillingstagnation, som kan udfordre konsensus. Dermed vil de ikke søge efter alternative løsninger på virksomhedens udfordringer, hvilket hæmmer innovationsevnen. Uddannelse, erfaring og demografiske karakteristika påvirker ofte ledelsens tolkning af problemer og deres strategi, så hvis der er diversitet i ledelsen, så vil det typisk lede til en bredere informationssøgning og dermed bedre beslutninger.

Så hvad kan man så gøre som virksomhed for at blive mere innovativ? En mulighed er at tænke over sammensætningen af ansatte i virksomheden og måle på den. Er der diversitet på forskellige niveauer i virksomheden eller kommer virksomheden bevidst eller ubevidst til at fravælge specifikke typer af medarbejdere. Det kan f.eks. være, at en virksomhed i jagten på medarbejdere med specifikke kompetencer kun søger på det danske arbejdsmarked eller ikke aktivt viser, at det er en virksomhed, som gerne vil have internationale ansøgere. Disse ville kunne, ud over deres specifikke viden, også bringe nye perspektiver ind i virksomheden. Et andet kendt eksempel er manglen på kvindelige ledere i mange brancher, hvor virksomheder åbenlyst ikke er gode nok til at øge diversiteten. Mødet mellem mennesker forgår aldrig på neutrale kriterier og det kan opfattes som naivt at prøve at træne sig til at undgå de ca. 150 forskellige typer af bias, som eksisterer. Derfor er det vigtigt at tale om diversitet og måle på diversitet i virksomheder. Det er

også vigtigt at huske at se diversitet i kontekst og, at alle mennesker passer ind i mange forskellige kategorier. Derfor vil flere kvinder i ledelsen måske også ændre på andre typer af diversitet, som f.eks. alder, uddannelse, nationalitet eller erfaring. Så virksomheder er nødt til at arbejde med diversitet – ikke for diversitetens skyld – men fordi, at medarbejder diversitet kan være med til at forbedre deres innovationsevne.