

Fra Erhverv Norddanmarks samarbejdspartner Thomas Riebs, formand for Danish-American Business Council Los Angeles:

Når politik møder virkelighed: Hvad betyder brevet fra USA egentlig for danske virksomheder?

Strømmen af nyheder og tiltag fra Det Hvide Hus er mildt sagt overvældende og forvirrende. Det kan virke både stødende og direkte fornærmende – som når Trump hævder at USA "får" Grønland. I bedste fald er det vanskeligt at finde ud af, hvad man reelt skal forholde sig til og i så fald hvordan.

Den for nylig mest omtalte nyhed er, at en række danske virksomheder har modtaget et usædvanligt brev fra den amerikanske ambassade. I brevet bliver virksomhederne bedt om at skrive under på, at de ikke har tiltag vedrørende mangfoldighed, der strider med amerikansk lov. Brevet henviser til Trumps bekendtgørelse, der har til hensigt at eliminere såkaldte DEI-relaterede (Diversity, Equity & Inclusion) programmer og politikker. Med direkte spørgsmål om virksomhedens arbejde med mangfoldighed midt i et tumultagtigt politisk klima præget af kulturkamp og valgrytteri er det forståeligt, at mange virksomheder og organisationer blev både overraskede og foruroligede.

I Danmark har brevet blandt andet medført, at Dansk Industri skruer op for sin støtte til medlemsvirksomheder i USA og sender Peter Bay Kirkegaard, som har mange års erfaring med international handel, til Washington D.C. Det er godt nyt for Dansk Industris medlemmer.

Forhåbentlig kan jeg her bidrage med perspektiv og kontekst, som kan hjælpe medlemmerne hos Erhverv Norddanmark, for det mest vanskelige i denne sag er, hvordan man bør tolke og handle på brevet.

Selvom Dansk Industri beskriver brevet som et "indgreb i ledelsen af danske virksomheder", mener jeg, der er en anderledes og mere produktiv måde at karakterisere det på. Talrige danske virksomheder er bekendte med de mange compliancekrav, de skal følge, når de gør forretning i USA generelt og specifikt med den føderale regering. Ser man brevet som endnu et compliancekrav, mener jeg, det er enklere at formulere en strategi og et mere konstruktiv svar.

Når følelsesladet friktion kolliderer med strategi

Da vi nu allerede er ude af ligevægt (her taler jeg naturligvis blot for mig selv!) efter en storm af tiltag og dekretter, kan det være vanskeligere at identificere et rimeligt og konstruktivt svar på sådan et brev. Men i bogen "*The Human Element*" skriver to amerikanske professorer, at den største modstand mod noget nyt (de skriver om nye idéer og ikke som her et ideologisk motiveret dekret) er, at det skaber friktion – især *følelsesladet*

friktion. Følelsesladet friktion er for eksempel når vi, i øvrigt på rimelig vis, karakteriserer brevet fra den amerikanske ambassade som indblanding i danske virksomheders ledelse. I sådan en situation ender reaktionen ofte med at blive forsvar, mistillid eller passivitet.

Hvad nu, hvis vi kunne sænke den følelsesladede friktion ved at **ændre, hvordan vi karakteriserer brevet?**

I stedet for at se det som et ideologisk angreb på danske værdier eller en direkte indgriben i ledelsen – hvad nu hvis vi benytter lejligheden til at demonstrere dansk lederskab og ser det som en mulighed for at **demonstrere styrken i den danske måde at drive forretning på?**

Fra forsvar til forretningsværdi

I min erfaring arbejder de fleste danske virksomheder med mangfoldighed og inklusion som en del af en bredere tilgang til ansvarlighed og værdiskabelse. På den anden side arbejder mange amerikanske virksomheder – og især adskillige store kendte selskaber – med en ”check-the-box” ideologi (hvor fokus er på at opfylde formelle krav eller hvor der er etableret et kvotebaseret system, der måske ikke skaber reel værdi) i stedet for som en strategi for bedre beslutningstagning, stærkere grupper og bedre langsigtet konkurrenceevne.

I modsætning til det stereotype billede af amerikansk shareholder primacy, hvor mange virksomheder fokuserer ret ensidigt på at skabe værdi for aktionærerne, ser danske virksomheder typisk mere helhedsorienteret på deres rolle og på deres ansvar: De tager hensyn til samfund, medarbejdere, kunder, bæredygtighed og – ja – selvfølgelig aktionærer. Pointen er bare, at i danske virksomheder er disse hensyn **ikke modsætninger**, men gensidigt forstærkende.

Derfor er det måske ikke blot en trussel, når en amerikansk komité spørger til jeres indsats for mangfoldighed, men derimod en mulighed for at demonstrere, hvordan jeres tilgang *netop* skaber værdi for virksomheden, for kunderne, og for aktionærerne.

Sænk friktionen – øg forståelsen

Her er fire konkrete måder, danske virksomheder kan navigere den nye situation med lavere friktion og større handlekraft:

- 1. Genfortæl jeres fortælling om mangfoldighed i forretningsprog.** Drop buzzwords, og tal i stedet om hvordan mangfoldighed styrker jeres evne til at forstå kunderne, tiltrække talenter og forbedre beslutninger.
For eksempel: Vi tror på, at mangfoldige grupper skaber bedre resultater end homogene grupper og især bedre kommercielle resultater. Vi har fremmet evnerne hos vores ledelse til at formulere bedre strategi og kommunikere klarere med vores

kunder ved at ansætte fra en bredere talentpulje. Det har styrket vores beslutningstagning, forbedret vores evne til at betjene en bredere kundebase, og skabt bedre resultater for vores ejerkreds.

2. Omformuler mangfoldighed til "inkluderende meritokrati": I stedet for at betegne initiativer som mangfoldighed eller DEI, er det vigtigt at fremhæve meritbaserede muligheder. Fremhæv, hvordan forskellige perspektiver og erfaringer direkte bidrager til bedre præstationer, innovation og konkurrenceevne. **For eksempel:** Vores rekrutterings- og karriereudviklingspraksis fokuserer på det individuelle potentiale og sikrer lige muligheder for at tiltrække de bedste talenter fra alle baggrunde.

3. Tilpasning med amerikanske kunders sprog og logik. Mange amerikanske virksomheder arbejder stadig aktivt med DEI, men de kalder det noget andet. Brug deres ord. Tal om "*performance-driven teams*" eller "*inclusive leadership*", hvis det skaber mere resonans.

For eksempel: Vi har erfaret, at mangfoldige grupper leverer bedre resultater. Det handler om at skabe bedre resultater for vores kunder, vores partnere, vores aktionærer og bedre rammer for vores medarbejdere, som gør det muligt at skabe disse resultater. Når vores medarbejdere forstår vores kunder, træffer vi bedre beslutninger, løser problemer hurtigere og leverer mere innovative løsninger.

Pro tip: Brug amerikanske virksomheders egne ord. I kan roligt regne med, at amerikanske virksomheder for nylig har hyret kompetente advokater til at omformulere deres mangfoldighedserklæringer.

4. Flyt fokus fra følelser til fakta. Præsenter data og eksempler, der viser, hvordan jeres tilgang har bidraget til forretningens succes og til bedre resultater. Det reducerer *reactance* (den modreaktion og modstand, der følger, når nogen føler sig presset til at tænke på en bestemt måde – for eksempel når en dansk virksomhed får et brev fra den amerikanske ambassade med specifikke krav til handling) – og det skaber tillid.

For eksempel: Vi har en helhedsorienteret rekrutteringsstrategi, der bidrager til at komme i forbindelse med en bredere vifte af kandidater. Det har medført, at vores ledelsesgruppe nu omfatter mere alsidig professionel erfaring til gavn for vores drift, beslutningsprocesser, og for vores resultater. Vi har set målbare forbedringer i kommunikation og hurtigere beslutningstagning i tværfunktionelle projekter.

Husk: Det er ikke hvad, men hvordan

Det er ikke kontroversielt at arbejde for mere inkluderende og effektive organisationer. Det kontroversielle – i Trumps regering – er, når det bliver opfattet som ideologisk, tvungent, eller kvotebaseret.

Derfor: Fokusér på *hvordan* I arbejder med mangfoldighed. Ikke som moralsk nødvendighed, men som konkurrencefordel. Ikke som politisk signal, men som ledelsesværktøj. Det er her, danske virksomheder har en ægte og værdifuld styrkeposition.

Det gælder om at handle kløgtigt – ikke hurtigt

Det er ikke underligt, hvis virksomheder bliver nervøse, når de hører, at nogen har modtaget brev fra den amerikanske ambassade. Men den vigtigste reaktion er at undgå panik. Det er bedre i stedet at tage en dyb indånding og handle strategisk. Det handler om at forstå, hvordan man kan sænke friktionen – både internt og i den måde man møder sine amerikanske interesser på.

Det her er en mulighed for at vise, hvordan ansvarlighed og præstation går hånd i hånd. Det er også en påmindelse om, at man som international virksomhed hele tiden skal kunne *oversætte* sine værdier – kulturelt, politisk og kommercielt.

Netop den evne bliver afgørende i det nye amerikanske virkelighedsteater.

Hvad tænker du?

Hvordan oplever du situationen? Hvad går diskussionen på i jeres ledelse? Hvad mener jeres medarbejdere? – og hvordan håndterer i mangfoldighedskrav i jeres virksomhed? Jeg vil meget gerne høre dine refleksioner, erfaringer og spørgsmål.

Skriv en kommentar, send en mail eller tag fat i mig på LinkedIn – dialogen er vigtigere end nogensinde.