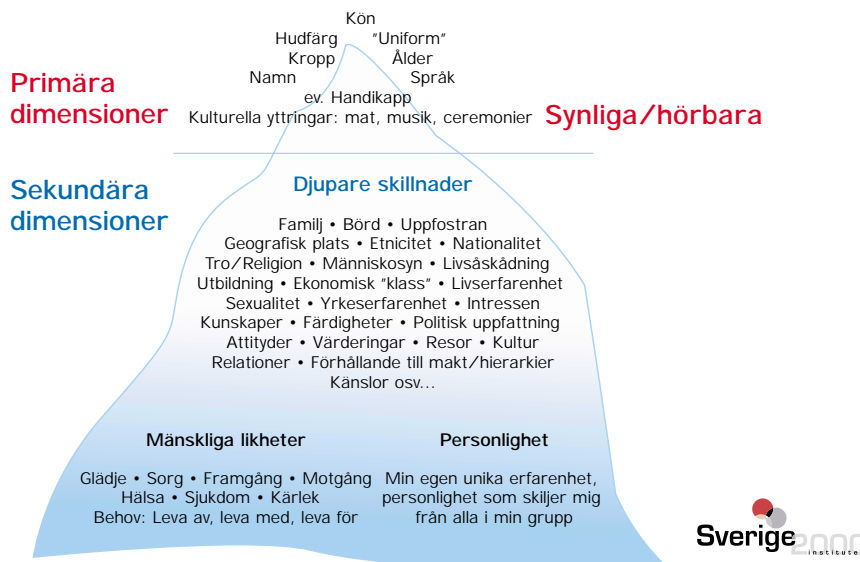


Vad betyder mångfald?

Varje person är unik. Som individ bär var och en av oss med sig en uppsättning likheter och olikheter som gör oss till de unika personer vi är.

Var och en av oss bär också på fördomar mot andra människor. Våra fördomar bygger oftast på de synliga och hörbara – primära – olikheterna. Aspekter som namn, hårfärg, hudfärg, språk, klädstil, ålder, kön och funktionshinder får oss att dra förenklade slutsatser om människor utan att nyansera våra upptäckter. De ytliga egenskaperna kan få oss att associera exempelvis till medias bilder av en viss folkgrupp och leda till att vi behandlar personen ifråga ofördelaktigt.

Mångfaldens dimensioner



Isberget visar på mångfaldens olika dimensioner. De "primära dimensionerna" är de olikheter som uppfattas av ögat och örat; det synliga och det hörbara. De "sekundära dimensionerna" är de olikheter som vi egentligen inte kan se, ana oss till eller upptäcka vid första anblicken. Hit hör värderingar, attityder och andra unika personlighetsdrag.

Begreppet mångfald innebär i detta sammanhang den mosaik av olika bakgrunder, religioner, etniska tillhörigheter, åldrar, kön, sexuella läggningar, funktionshinder, värderingar och andra skillnader som finns representerade inom och runt en organisation.

Vad innebär det att arbeta med mångfald?

Under senare år har allt fler svenska organisationer – företag såväl som myndigheter och andra organ – börjat arbeta med mångfald. De har med andra ord börjat ägna sig åt vad som i USA kallas diversity management. Men vad är mångfald? Vad innebär ett mångfaldsarbete? Varför börjar företag och organisationer att arbeta med mångfald?

Att arbeta med mångfald innebär att värdera och tillvarata mångfalden bland organisationens medarbetare, kunder, leverantörer och andra intressenter i samhället. Mångfaldsarbetet handlar om att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation.

Arbetsgivare börjar se de konkurrensfördelar och vinster som de kan uppnå genom ett strategiskt mångfaldsarbete. Arbetsgivarens förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetenta medarbetare förbättras. Mångfalden skapar också förutsättningar för att medarbetarna ska bli mer kreativa och bättre på att lösa problem. Organisationen kan bättre ta tillvara kundernas olika behov och på så vis få nöjdare kunder.

Några faktorer som bidrar till organisationernas ökade intresse för mångfald är den ökade globaliseringen, bristen på arbetskraft, unga människors allt högre krav på sina arbetsgivare samt kundernas förändrade behov i ett alltmer internationellt samhälle.

Få svenska arbetsgivare diskriminerar medvetet. Men stereotyp tänkande och fördomar leder ofta till omedveten diskriminering. Mångfaldsarbete handlar inte bara om att öka antalet medarbetare med utländsk bakgrund och på andra sätt öka organisationens mångfald. För att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation måste oftast chefernas och medarbetarnas attityder och beteenden förändras, liksom organisationsstrukturerna och processerna inom verksamheten.

Varför arbeta med mångfald?

Vilka faktorer är det då som gör att allt fler organisationer börjar arbeta med mångfald?

Pådrivande faktorer

Arbetskraftsutbudet i många länder blir alltmer mångkulturellt beroende av bl.a. migrations- och arbetskraftsrörelser. I USA gav Hudson Institutet år 1987 ut rapporten "Workforce 2000" vilken skakade om det amerikanska näringslivet. Rapporten avslöjade bl.a. att arbetskraftsutvecklingen i USA framförallt kommer att ske bland kvinnor, etniska minoriteter och nya invandrare.

Arbetsgivarna tvingades att ställa sig frågorna "När vi dessa grupper genom vår nuvarande rekrytering?" och "Har vi idag en organisation som är inkluderande och som inte diskriminerar vissa grupper av människor?". Även Sverige har en liknande demografisk utveckling med en alltmer mångkulturell arbetsstyrka.

Dessutom har knappast någon industrination tillräckliga födelsetal för att kunna ersätta sin befintliga befolkning och den egna arbetskraftstillväxten sjunker totalt sett i många i-länder. Samtidigt väntas genomsnittsåldern på arbetskraften stiga, speciellt gäller detta för i-länderna.

Ett av problemen som Sverige står inför är brist på högskoleutbildade inom bl.a. teknik, vård och läraryrken.

En allt vanligare uppfattning är också att den yngre generationen kommer att ställa allt högre krav på arbetsplatsernas människosyn. Medarbetare vill ha det bästa av båda världar – de vill ha en utmanande karriär på jobbet, men de vill också ha ett rikt privatliv. Om organisationer vill förbli konkurrens-

kraftiga, måste de på ett eller annat sätt hjälpa medarbetarna att möta såväl jobbförväntningar som förväntningar gällande privatlivet. Organisationer som aktivt arbetar för mångfald och som dessutom gör sig kända för att ge alla medarbetare oavsett bakgrund samma möjligheter till befordran och utveckling får ett gott rykte bland studenter och universitet. Detta ökar arbetsgivarnas chanser att kunna rekrytera de bästa ur alla grupper. Ytterligare drivkraft för mångfaldsarbetet är den växande mångfalden bland kunderna.

Det är inte enbart svenska exportföretag som har ett behov av att ha kunskap om exempelvis kulturella skillnader i konsumtionsvanor. Vi har idag i Sverige en befolkning på ca 1,6 miljoner människor med utländsk bakgrund. En prognos från Statistiska Centralbyrån visar att var 7:e invånare i Sverige kommer att vara utlandsfödd år 2020. Om vi även inkluderar invånare med utländsk bakgrund (de som är födda i Sverige men har minst en förälder från utlandet) kommer siffran att uppgå till 28 %, närmare en tredjedel av vår befolkning. Ingen organisation som siktar mot nästa sekel har råd att bortse från denna grupp i bl.a. marknadsföring och produkt/tjänsteutveckling. Allt fler konsumentgrupper föredrar även att handla med miljömedvetna och människovänliga företag.

En allt tydligare global trend är att olika intressenter (kunder, medarbetare, leverantörer, investerare, aktieägare, samhälle m.m.) ställer krav på att företag tar ett större socialt ansvar. Som exempel kan nämnas att allt fler aktieägare och kapitalplaceringar väljer att bygga upp sin portfölj med enbart "goda företag". Intressenter börjar också ställa krav på att företag kompletterar sina årsredovisningar med sociala redovisningar. Amerikanska aktieägare driver på utvecklingen och det är framförallt kyrkliga organisationer som utnyttjar sitt ägarinflytande för att väcka opinion. Som exempel kan nämnas att aktieägare hos Philip Morris kräver att tobaksbolaget engagerar sig mer mot rökning bland ungdomar.

Den ökade globaliseringen ger organisationer allt fler utländska marknader och kontaktytor.

"Globalization is one of the most powerful and pervasive influences on nations, business, workplaces, communities and lives at the end of the 20th century" säger Rosabeth Moss Kanter i "World Class; Thriving locally in the global economy". Nyligen genomförda forskningsarbeten visar att globala frågor prioriteras hos många företagsledare.

Immigration, teknologi, sammanslagningar, strategiska allianser, och utländska investeringar har fört världen till vår dörr och det går inte längre att undvika den globala ekonomin. Frågan är inte längre "när vi ska agera?" utan "hur agerar vi?"

Lagstiftningen är och har sedan länge varit en stark pådrivande faktor för mångfaldsarbetet i USA. Vi ser idag samma utveckling i många europeiska länder inte minst i Sverige. Skyddet mot diskriminering i arbetslivet förstärks i Sverige från 1 maj 1999 genom tre nya lagar som gäller etnisk diskriminering, diskriminering på grund av funktionshinder samt diskriminering på grund av sexuell läggning.

Den nya lagen mot etnisk diskriminering ger ett mer kraftfullt skydd för den som utsätts för etnisk diskriminering under anställningen eller i samband med rekrytering.

Lagen föreskriver att arbetsgivarna i fortsättningen arbetar aktivt för att förebygga etnisk diskriminering.

Mångfaldsarbetets vinster

Genom mångfaldsarbetet förbättrar organisationer sin förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetens. Organisationer som bedriver ett effektivt mångfaldsarbete ser till att kunskap och förmåga hos alla medarbetare utvecklas genom upprättande av rättvisa och objektiva system där beslutsfattande inom exempelvis rekrytering och utbildning sker på objektiva grunder. I mångfaldsarbetet eftersträvas att rekryterings- och urvalssystem är befriade från förutfattade meningar, att rekryteringen är framgångsrik när det gäller att nå underrepresenterade grupper, och att urvalstester och belöningsystem är befriade från diskriminering.

Dagens företag verkar i en alltmer mångkulturell miljö där kunder, leverantörer och anställda har olika nationell, etnisk och kulturell bakgrund.

Framgång på marknaden beror i allt högre grad på förmågan att på bästa sätt utnyttja den inneboende potentialen hos denna erfarenhetsmässiga mångfald.

Genom att öka verksamhetens mångfaldskompetens blir det lättare att anpassa produkter/tjänster till en mångfaldig kundbas. Med anställda av olika nationaliteter och bakgrund kan analysen av önskemål, behov och livsstil hos potentiella kunder världen över förenklas och effektiviseras.

Innovation och kreativitet är exempel på faktorer som påverkas av mångfald. Kanters studie av innovation i organisationer (1983) visade, att de mest innovativa företagen medvetet bildat heterogena team för att "skapa en marknadsplats av idéer med insikten, att en mångfald av idéer behöver föras fram för att optimera problemlösningen."

Konkurrensfördelar kan även uppnås genom förbättrad problemlösning och beslutsfattande. Detta bygger på att heterogena arbetsgrupper har en bredare och rikare erfarenhetsbas från vilken man nalkas problem där den kritiska analysen berikas genom mångfalden. Även inom detta område förekommer forskning (Hoffman & Maier 1961, Shaw 1981, Nemeth Wachter 1983, Mcgrath 1984, Nemeth 1985).

Högre flexibilitet brukar också användas som argument för mångfaldsarbete. Ofta kan själva mångfaldsprocessen i sig medverka till att organisationer förbättrar förmågan till flexibilitet.

Heterogenitet i sig är inte en garanti för att skapa en produktiv arbetsstyrka.

Forskning visar dock gång på gång mångfaldens positiva inverkan på kreativitet, innovation och ökad produktivitet, under förutsättning att mångfalden kan hanteras och värderas.

Många organisationer som arbetar med mångfald uppger också att man uppnått högre ledarskapskvalitet. Bara genom det faktum att man börja inkludera grupper av medarbetare som kanske stått utanför befordringsmöjligheter tidigare gör att kvaliteten i ledarskapet kan förbättras genom att talangpoolen blir större. En organisation som består av såväl manliga som kvinnliga chefer inklu-

derande erfarenheter från olika kulturer bidrar med sina olikheter till ett mångfaldigt ledarskap som stimulerar till nya infallsvinklar och perspektiv.

IMIT (Institute for Management of Innovation and Technology) och SIQ (Svenska Institutet för kvalitetsutvecklingen) publicerade år 1998 boken "Ledarskap ur koncernchefsperspektiv". Boken är baserad på intervjuer med tolv koncernchefer vid ett urval av Sveriges största företag. Boken presenterar och analyserar koncernchefernas samlade syn på ledarskap och krav på ledaregenskaper, idag och i framtiden. Vid intervju-sessionerna framkom fyra framtida behov speciellt tydligt: Integritet, förmåga att få med sina medarbetare, mångkulturell kompetens samt förmåga att hantera ny teknologi och nya organisationsformer.

När det gäller den mångkulturella kompetensen skriver man bl.a. "Framtidens ledarskap ställer krav på ledarens förmåga att förstå och samverka med människor i såväl nationella som internationella sammanhang." En majoritet av de intervjuade ledarna lyfte fram aspekter på innebörden av att vara ledare i en mångkulturell värld. Dessutom tryckte flera av de intervjuade på vikten av att utveckla förmågan att få med sig och entusiasmera människor oberoende av nationalitet. Att arbeta i en mångkulturell omvärld innebär många utmaningar för en ledare.

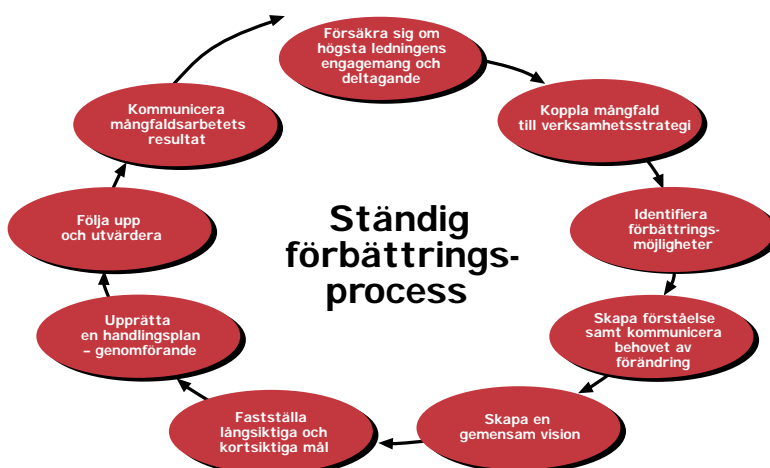
Det kan ibland vara svårt att direkt koppla investeringar i mångfald till ökade intäkter.

Det är då betydligt lättare att koppla mångfaldsarbete till reducerade kostnader.

Lägre personalfrånvaro (exempelvis lägre sjukfrånvaro), lägre personalomsättning samt reducerade rekryteringskostnader är exempel på kostnadsreducerande områden som ofta nämns.

Företag som aktivt arbetar med mångfald uppger positiv image och goodwill som en av vinsterna. Rykten om diskriminering och fördomsfullt agerande kan leda till dålig publicitet med en försämrad image och minskad konkurrens-

Mångfald som affärsstrategi



MÅNGFALD

förmåga som resultat. Som exempel kan nämnas oljebolaget Texaco som år 1996 gick med på att betala 176,1 miljoner dollar för att få förlikning i ett åtal om rasdiskriminering. Höga Texaco-chefer fällde rasistiska kommentarer om svarta vilka spelades in på band. Bandinnehållet väckte enorm vrede bland allmänheten och fick den svarte politikern Jesse Jackson att utlysa en bojkott mot Texaco.

Hur kan man arbeta med mångfald?

Vi har under ett antal år fört en dialog med ett femtiotal amerikanska och europeiska företag som strategiskt arbetar med mångfald. Utifrån dessa organisationers kunskap och erfarenheter har vi utarbetat en mångfaldsmodell som beskriver hur man steg för steg kan gå tillväga i sitt mångfaldsarbete.

Det finns ingen bästa väg som passar alla företag och organisationer. Det är viktigt att anpassa arbetsgången efter den egna organisationens behov och modellen är mer tänkt att fungera som en vägvisare.

Som i allt förändringsarbete är engagemang och stödet från högsta ledningen avgörande. Detta engagemang kan reflekteras på många olika sätt som exempelvis genom att avsätta nödvändiga resurser för mångfaldsarbetet, att inkludera mångfald som en komponent i organisationens verksamhetsstrategi, att betrakta mångfald som en grundläggande värdering med samma prioritet som andra grundläggande värderingar, att personligen vara delaktig i att förankra mångfaldsvisionen och sist men inte minst att leva som man lär.

Det bör betonas att enbart engagemang från högsta ledningen inte är tillräckligt. Förankring måste finnas på alla ledarskapsnivåer inom organisationen, inte minst på mellanchefsnivå. Förutom ledningens engagemang och stöd är det naturligtvis av största vikt att få stöd och engagemang från de fackliga representanterna i organisationen. Det är viktigt att identifiera vilka de affärs- och verksamhetsmässiga skälen är för att påbörja mångfaldsarbetet och vad det kan ge för negativa konsekvenser för organisationen om inte arbetet kommer till stånd. Mångfald måste ses som en viktig aspekt för organisationens förmåga att behålla och förstärka sin konkurrenskraft.

För att kunna göra kopplingen mellan mångfaldsarbete och verksamhetsstrategi måste man också definiera vad man menar med begreppet mångfald. Många organisationer har inte definierat begreppet mångfald vilket har lett till att medarbetare har olika uppfattningar om vad mångfaldsarbetet egentligen innebär.

Innan man upprättar sin mångfaldsplan är det viktigt att göra en nulägesanalys för att identifiera sina styrkor och förbättringsområden. För att kunna sätta realistiska mål bör man arbeta med fakta och inte sätta mål utifrån egna antaganden om organisationen. Många hoppar över nulägesanalysen i sin iver att komma igång med själva arbetet vilket kan ge negativa konsekvenser.

För att överbrygga det inneboende motståndet mot förändring är det viktigt att förstå och kommunicera behovet av förändring. Det är många gånger först när behovet har accepterats som det går att skapa en gemensam vision om var organisationen skall befinna sig i framtiden och vad som fordras för att detta skall kunna uppnås. Det är viktigt att fundera över hur man skall informera om nödvändigheten för den egna organisationen att börja arbeta med mångfald

(kopplingen mångfald – verksamhetsstrategi) samt hur man skall informera om resultaten från genomförd nulägesanalys.

Ledningen i en organisation kan visa vägen genom att specificera visionen samt ta fram och besluta om de värderingar som skall driva utvecklingen. Många är övertygade om att de organisationer som uppnår bra resultat drivs av en vision. Hur utarbetar man då en vision för sitt mångfaldsarbete? Visionen utvecklas av ledarna i organisationen men en förutsättning för att nå en visionsgemenskap är att visionen förmedlas till medarbetarna och att medarbetarna går med på att stödja visionen. Dessutom bör visionen vara positiv, inspirerande och en utmaning för alla medarbetare.

För att mångfaldsarbetet skall bli framgångsrikt fordras konkreta mål. Det är därför viktigt att ställa sig frågan vad som är lämpliga indikatorer på mångfaldsframgång för den egna organisationen och hur målen skall följas upp. Dessutom är det viktigt att målen kopplas till mångfaldsvisionen och de förbättringsområden som har identifierats i nulägesanalysen. Redan i arbetet med att formulera målen kan det vara lämpligt att fundera över hur man skall följa upp mångfaldsarbetet. Såväl kvalitativa som kvantitativa mål kan sättas. Många gånger ställs frågan vad som skall ingå i en mångfaldsplan. Några standardiserade mångfaldsplaner finns emellertid inte utan innehållet i en mångfaldsplan kan skilja sig åt mellan olika organisationer. En mångfaldsplan måste utgå från organisationens egna förutsättningar och behov. En mångfaldsplan beskriver hur organisationen avser att bedriva sitt arbete för att nå de mål man har satt för sitt mångfaldsarbete. Nedan ges exempel på vad som kan ingå i en mångfaldsplan:

- Organisationens mångfaldsvision – så här vill vi se ut i framtiden
- Organisationens mångfaldspolicy – det här är våra riktlinjer för vårt mångfaldsarbete
- Definition mångfald – när vi talar om mångfald i vår organisation menar vi detta
- Koppling mångfald och verksamhetsstrategi – det här är anledningen till att vår organisation börjat arbeta med mångfald
- Resultat från nulägesanalys – det här är våra styrkor och det här behöver vi förbättra i vår organisation
- Mångfaldsmål – det här vill vi uppnå genom vårt mångfaldsarbete
- Strategier och aktiviteter – det här kommer vi att göra för att nå våra mångfaldsmål
- Budget, tidsram och ansvarsfördelning
- Uppföljning – så här kommer vi att följa upp vårt mångfaldsarbete
- Organisation – så här kommer vi att organisera vårt arbete
- Kommunikationsstrategi – så här kommer vi att kommunicera vårt mångfaldsarbete

- Kompetensutvecklingsplan- så här kommer vi att kompetensutveckla våra medarbetare

En kontinuerlig uppföljning av mångfaldsarbetet för att mäta huruvida uppsatta mål nåts eller ej är nödvändigt. Uppföljning kan ske på olika sätt och är avhängigt vilka mål som satts för mångfaldsarbetet. Om mål har satts för att öka mångfalden bland de anställda eller för att utjämna eventuella löneskillnader mellan olika grupper används ofta internstatistik för att mäta måluppfyllnad. Om mål har satts för att integrera mångfald i policy- och andra strategidokument kan man använda dokumentgranskning som uppföljningsmetod.

Om mål har satts för att förbättra medarbetarnas syn på organisationen ur ett mångfaldsperspektiv kan enkätundersökningar, intervjuer och fokusgrupper användas. Dessa metoder kan användas för mätningar av organisationskulturen vilka ger möjlighet att utvärdera arbetsklimatet och hur olika kategorier av medarbetare uppfattar arbetsklimatet. Många organisationer inkluderar mångfaldsrelaterade frågor i redan etablerade medarbetarundersökningar medan andra utformar frågeenkäter som enbart fokuserar på mångfald.

När det gäller uppföljning av mål som rör kundernas syn på organisationen ur ett mångfaldsperspektiv används ofta enkätundersökningar, intervjuer och fokusgrupper. Sociala/etiska revisioner kan användas för att följa upp mål som rör olika intressenters syn på organisationen ur ett mångfaldsperspektiv.

Det är av väsentlig betydelse att under det fortlöpande arbetet kommunicera resultaten av mångfaldsarbetet till alla berörda grupper och medarbetare. Kommunikationen är en viktig del för att upprätthålla drivkraften i arbetet. En del företag använder med framgång intranät, nyhetsbrev och artiklar i personalmedia för att beskriva mångfaldsarbetets utveckling. Det kan också vara en god idé att ta upp mångfaldsaktiviteterna som ett stående inslag på personalmöten eller liknande forum. För att nå framgång med sitt mångfaldsarbete krävs att mångfaldsarbetet integreras och blir en naturlig del av verksamheten. En del organisationer bedriver inledningsvis sitt mångfaldsarbete i projektform medan andra bedriver mångfaldsarbetet enbart i vissa delar av organisationen. Förr eller senare måste dock mångfaldsarbetet integreras i organisationens befintliga system och processer och bli en naturlig del av verksamheten.

Att integrera mångfald, så att mångfaldsarbetet blir en naturlig del av den dagliga verksamheten, är ett långsiktigt arbete. Organisationens samtliga processer och strukturer kan inte förändras över en natt utan arbetet måste betraktas som ett ständigt förbättringsarbete. Att integrera mångfald i organisationens processer och strukturer leder inte automatiskt till skapandet av en inkluderande arbetsorganisation men är en oerhört viktig del av arbetet. Genom att förändra processer och strukturer skapar man förutsättningar för ett förändrat beteende inom organisationen. Men det är inte bara beteenden som måste förändras. Inkluderande och accepterande attityder hos chefer och medarbetare behövs för att skapa en inkluderande arbetsorganisation. Detta kan bl.a. uppnås genom en bättre förståelse och insikt om egna fördomar och stereotyp tänkande. Genom att skapa en mångfaldig arbetsorganisation där människor med varierande bakgrund och tillhörighet möts skapas goda förutsättningar för förändrade

attityder. Genom möten och dialog minskar risken för främlingsfientlighet och diskriminering. Ett aktivt mångfaldsarbete där man främjar och tillvaratar mångfalden såväl inom som utanför organisationen skapar goda förutsättningar för att lyckas eliminera diskriminering och främlingsfientlighet.

MÅNGFALD