



# Mångfald för ökad lönsamhet

Emma Meurling

# Presentation



2004 bodde jag med min familj i London och fick PAUSE stipendiet med möjlighet att studera HR utomlands och skriva en rapport om mångfald. Resultatet blev en Master i HR Strategy & Change från Kingston University och rapporten "Diversity as a business opportunity". Åren i Storbritannien gav mig ökad insyn, kunskap och förståelse för hur mångfald kan skapa mervärde i affärsvärlden och i vardagen.

I samband med att PAUSE rapporten presenterades träffade jag Lena Kraitsik som berättade om HR föreningens kommande rapportserie där en rapport skulle handla om mångfald. Syftet med denna rapport är att fungera som en inspiration till ett mångfaldsarbete som gynnar verksamhetens resultat och inte endast finns där för att motarbeta diskriminering.

För mig handlar mångfald om att ta tillvara och dra nytta av de mänskliga resurserna både på arbetsmarknaden och i samhället i stort.

Förutom min Master har jag en fil kand från P-linjen i Lund. Jag har under flera år arbetat med personalfrågor inom skånska förpackningskoncerner. Efter hemkomsten från England har jag bytt bransch till detaljhandeln.

Stort tack till Lars Gejrot, Ann Fagraeus, Inger Etzler och Britt Älvsäter-Thomasson för att ni delade med er av era kunskaper och erfarenheter. Stor kram till Malin Skreding-Hallgren för all textgenomgång.

Bjärred, september 2006

Emma Meurling

# Innehåll



Presentation	2
Innehåll	3
Inledning	4
1. Mångfald för ökad lönsamhet	5
2. Mångfald samt mångfald och inkludering	6
3. Varför investera i en mångfaldsstrategi?	7
4. Kan man räkna hem investeringen i en mångfaldsstrategi?	9
5. Så här arbetar vi, exempel från den svenska arbetsmarknaden	10
6. Ingredienser i ett framgångsrikt mångfaldsarbete	16
6.1 Ledningens engagemang	17
6.2 Utbildning	
6.3 Rekryteringsverktyg	18
6.4 Långsiktigt arbete	
7. Hinder längs vägen	19
8. Våga påbörja resan	20
Sammanfattning	21
Bibliografi	22

# Inledning



Syftet med denna skrift är att den ska fungera som stöd och framför allt inspiration till att arbeta med mångfald, något som i sin tur ska kunna leda till ett ännu bättre verksamhetsresultat. Här presenteras grundtankar och exempel på hur bl a IKEA, Solna Stad, Sveriges Television och Volvo Cars har arbetat med och dragit nytta av sitt mångfaldsarbete samt vad jag anser vara grundläggande ingredienser för att lyckas med mångfaldsarbete.

Det som beskrivs i denna rapport för att öka lönsamheten är det som på engelska heter "diversity". Med "diversity" menas alla de sätt på vilka vi är olika. I Sverige finns idag inte motsvarande uttryck. Det som ligger närmst är ordet "mångfald". Därför har det ordet valts att användas här men med ordet "diversity" innebörd. I Sverige talas det mycket om t ex jämställdhet och mångfald. Med jämställdhet menas förhållandet mellan kvinnor och män och med mångfald menas förhållandet mellan svenskar, och de med annan etnisk tillhörighet. I Sverige finns det flera företag och organisationer som arbetar med dessa frågor men där ansvaret för mångfaldsfrågor och ansvaret för jämställdhetsfrågor ligger på olika avdelningar. Jag tror att det har att göra med den svenska lagstiftningen och kraven på att ha åtgärdsplaner för olika områden, istället för att arbeta gemensamt för att ta tillvara på alla individers unikheter.

I rapportens första kapitel diskuteras varför företag ska satsa på mångfald. I kapitel två diskuteras mångfald och inkludering. Det finns många skäl till att investera i mångfald och de diskuteras i kapitel tre. I dagens näringsliv finns krav på att visa resultat av investeringar i siffror. Går det att göra med en mångfaldsstrategi? Läs mer i kapitel fyra. I kapitel fem presenterar fyra svenska företag och organisationer sitt mångfaldsarbete. I kapitel sex diskuteras vikten av ledningens engagemang för att lyckas med mångfaldsarbetet. I arbetet med mångfald är det viktigt att vara lyhörd för utmaningar och problem längs vägen (kapitel 7). I kapitel åtta uppmanas du till att våga påbörja resan, det är viktigt att ha insikten att ta vara på hela det mänskliga kapitalet som finns på arbetsmarknaden. Till sist i kapitel nio finns en sammanfattning i punktform tillsammans med frågor att ta sig an före och under arbetet gång med mångfaldsarbetet.

# 1. Mångfald för ökad lönsamhet



Det finns inte en strategimodell för mångfaldsarbete som passar alla. Den egna verkligheten och egna visioner för framtiden ska styra hur arbetet ska bedrivas. Vad som dock gäller för alla är en förmåga att se förbi normen; att se möjligheterna med att utveckla alla de människor som inte tillhör normen men som kan bidra med nya synsätt och idéer, samt förstå vad man går miste om ifall man inte gör det. Vad som också är gemensamt för de som arbetar framgångsrikt med mångfald, är att de arbetar konkret, med kartläggning, målbeskrivning och planering och uppföljning. De har även ledningens förtroende och uppbackning, precis som i alla framgångsrika affärsstrategiska beslut.

Få arbetsgivare säger medvetet nej till arbetssökanden på grund av att de avviker från normen. Det finns andra sökanden som uppfyller de krav som ställs, utifrån normen. I de flesta fall finns det ingen medveten diskriminering, man vill bara hitta den bäst lämpade för en viss tjänst. Svenska arbetsgivare måste bli medvetna om sina omedvetna fördomar, se nya möjligheter och ha ett vidare synsätt med syfte att anpassa sig till framtidens konkurrenskrav och nya marknader. Lagstiftning kan påtvinga arbetsgivare att göra förändringar, men insikten och viljan måste komma från dem själva för att det ska bli lyckade resultat.

I Sverige brukar man säga att "chefen anställer sin kopia". Men i en värld där alla tänker lika, finns det ingen som kan ifrågasätta beslut och synsätt och därigenom vidareutveckla produkt och verksamhet.

I länder, som t ex USA, där man har haft problem med att hitta kompetent arbetskraft har mångfalden i arbetet utvecklats mer. Det har varit nödvändigt för att överleva som företag (Fägerlind, Ekelöf, 2001). Problemen har varit många, svåra och tidskrävande, men utvecklingen har ändå gått framåt. I dessa länder höjer ingen på ögonbrynen inför personal som bär turban eller huvudduk. Det är inget konstigt att möta anställda som är äldre. På samma sätt höjer vi i Sverige inte längre ögonbrynen inför att se kvinnliga vd:ar eller ministrar, även om det är en lång väg kvar till männens procenttal.

I en konkurrensutsatt och resultatriktad affärsvärld är det viktigt att kunna visa resultat med alla projekt: "även om det etiska fallet kan stå för sig själv... är det det ekonomiska fallet som vinner argumenten" (Ross and Schneider, 1992).

Om vi tänker oss att kvinnor, personer med utländsk bakgrund, personer med funktionshinder samt äldre personer (över 55 år) skulle öka sin andel på arbetsmarknaden till genomsnittsnivån, skulle arbetskraften i Sverige öka med ytterligare 400 000 personer. Detta exempel visar att det finns en outnyttjad arbetskraftsreserv i landet (Ds 2000:69). Sveriges näringsliv behöver få insikt i affärsnytta av ett arbetsliv som representerar mångfald. När insikten har förankrats kommer åtgärderna av sig själv, för behoven finns redan idag och blir bara större inom den närmaste framtiden.

## 2. Mångfald samt mångfald och inkludering



Mångfald är alla de sätt på vilka vi är olika. Dessa sätt är både synliga och osynliga. De behöver inte vara arbetsrelaterade, utan är de personligheter som gör varje människa unik. Exempel på synliga mångfaldsfaktorer är kön, ålder, etniskt ursprung och synliga handikapp. Osynliga mångfaldsfaktorer är sexuell läggning, utbildning och erfarenheter, många handikapp och attityder. När man pratar om mångfald kan bilden av ett isberg användas. Det är den lilla biten av berget/individerna som är synlig. I en arbetssituation är det framför allt de osynliga skillnaderna som påverkar hur arbetet utförs och presteras.

Ett sätt att se på mångfald är att utgå från jämställdhet och medvetenhet om rättvisa. De som gör det uppmuntrar och förväntar sig att minoriteter, exempelvis kvinnor och invandrare, anpassar sig till det som anses vara normen (Thomas och Ely, 1996). En organisation som representerar mångfald har istället en kultur som tillåter de anställda att använda sina unika personliga tillgångar och uttrycka sina behov. Människor har samma rättigheter, men olika behov. Olika personer med olika synsätt behövs för att kunna ifrågasätta och utmana verksamheten och driva den framåt.

Flera företag i Storbritannien har lagt till ordet inkludering (inclusion) till sina mångfaldsstrategier. Anledningen är att alla anställda ska känna sig involverade och känna att deras kvaliteter och erfarenheter kommer till användning i det dagliga arbetet. Det hjälper inte att ha en viss procent av exempelvis kvinnor och personal med utländsk bakgrund i företaget, om inte deras speciella egenskaper kommer till användning. Ett företag kan ha en hög procent anställda med utländsk bakgrund. Om alla arbetar i produktionen och ingen av dem har en ledande befattning, är det inte att arbeta med mångfaldsstrategier i detta avseende.

Faran med att använda ett så brett begrepp som mångfald, är att specifika problem riskerar att dras in i ett stort sammanhang och försvinna i mängden. Det är därför viktigt för företag och organisationer att först definiera vad mångfald är för dem i den situation de befinner sig i för tillfället. Därefter definierar de hur de med ett mångfaldstänkande kan rusta sig för ännu bättre verksamhetsresultat.

Polisorganisationen i London, the Metropolitan Police Force, har mångfald och ras som titel på sitt mångfaldsarbete. Det beror på att den etniska minoriteten har varit i fokus för mångfaldsarbetet. På andra arbetsplatser kan det vara bristen på kvinnor i ledande befattning som är i fokus.



### 3. Varför investera i en mångfaldsstrategi?



Det finns flera skäl för företag att investera i en mångfaldsstrategi. Men det finns även skäl för företag att inte göra det.

Hos många företag och organisationer finns det en stark tro på affärsnyttan med att arbeta med mångfald och den positiva påverkan på verksamhetsresultatet som en mångfaldsstrategi kan ge. De talar om att värdesätta olikheten som redan finns inom organisationen, att kunna möta framtida behov samt att bli förstahandsvalet för både leverantörer och arbetstagare. Flera verkar i en internationell miljö och vill att det avspeglas i deras ledning och bland de anställda.

De företag som är positiva till att investera i en mångfaldsstrategi anser att en arbetskraft med mångfald ger organisationen större tillgång till olika perspektiv och kunskap, samt större förståelse för och bättre kommunikation med potentiella eller nuvarande kunder. Det ger även företagets verksamhet större legitimitet hos en större kundgrupp. Trots dessa skäl för att implementera en mångfaldsstrategi finns det idag få bevis på att en implementering leder till ökad företagsvinst (Singh et al., 2002).

En annan drivkraft för att investera i en mångfaldsstrategi är forskning och utveckling. Själva ordet innovation betyder att bredda tanken samt producera nya och olika ideer. Och det är det som en mångfaldsstrategi handlar om. Även problemlösning bör förbättras med hjälp av olika perspektiv och erfarenheter.

Behoven av en mångfaldsstrategi är och ska vara individuella för företag och organisationer. Det finns dock omständigheter som påverkar eller kommer att påverka de flesta i framtiden.

Det är sedan länge känt att demografin i Sverige och andra delar av världen kommer att förändras. En ökad livslängd, samtidigt som de stora åldersklasserna födda på 1940- och 1960-talen går i pension, gör att försörjningsbördan för de som förvärvsarbetar kommer att öka under en 30-årsperiod från och med nu. Antalet pensionärer kommer att öka snabbare än antalet förvärvsarbetande (SCB 2002).

Eftersom årskullarna efter 1940-talet är mindre, blir även urvalet av talanger mindre. Det blir allt viktigare att leta efter talangerna ”i fler säckar”, snarare än att leta djupare ”i den säck” man brukar söka i. För att göra detta krävs ett vidare synsätt än att utgå från normen.

En stor del av Sveriges befolkning har en utländsk bakgrund. Många av dessa har högre utbildning och bred yrkeserfarenhet. Svenska företag måste bli bättre på att förstå och tillvarata deras kunskaper och erfarenheter. Det är en stor grupp människor som idag har arbeten som ligger under deras kompetensnivå. Det finns två stora problem med detta. Dels har dessa personer kompetens som behövs på den svenska arbetsmarknaden och dels, inte att förglömma, är motivationsgraden mycket högre hos personer vars arbetsuppgifter gör att de känner sig behövda och att de kan utvecklas. Detta i sin tur leder till bättre resultat.

Den svenska marknaden är liten ur internationell synvinkel. Många företag expanderar utomlands och erövrar nya marknader. I Sverige bor personer som kommer från länderna man vill expandera verksamheten till. Dessa personer har en erfarenhet av hur det är att leva i dessa länder, deras kultur och tradition. Detta borde vara ovärderlig information för exportföretagen.

Invandringen till Sverige har också medfört att nya kundgrupper och marknader har tillkommit. Det krävs kunskap för att förstå vad dessa grupper vill köpa och hur man kan tillgodose deras behov. Ett exempel på detta är att ta in varor i affärer i samband med olika "icke-svenska" helger och högtider. Svenska livsmedelsbutiker har precis börjat göra satsningar i samband med t ex ramadan. De erbjuder då särskilda halalhörnor och mycket sötsaker, även om utbudet fortfarande ligger långt efter de butiker som vänder sig till mångkulturella kundgrupper. Ramadan är en av de största konsumtionstopparna i Sverige idag (Sydsvenskan, 1 oktober, 2005).

En annan anledning till att bedriva ett aktivt mångfaldsarbete är att spegla marknaden. Företag kan ha som strategi att kunden ska känna igen sig hos personalen. Personalen bakom disken ska spegla kunden framför disken. Ett brittiskt byggvaruhus, B&Q, införde t ex en åldersstrategi efter att kundundersökningar hade visat att kunderna hellre ville ha "gör-det-självt"-råd och tips av äldre och mer erfaren personal. Det gav mer förtroende. Volvo Personvagnar har exempel på hur försäljning av bilar till köpare med invandrarbakgrund ökade när försäljaren kom från en liknande bakgrund.

De företag och organisationer som arbetat aktivt i enlighet med mångfaldsstrategier, anser att de, ur ett affärsmässigt perspektiv, måste arbeta med dessa frågor för att kunna möta framtida konkurrenskrav och möjligheter. Detta kommer utöver det rent etiskt och moraliskt riktiga i att ta vara på och ta hand om sina medarbetare.

Flera av de presenterade skälen till att arbeta med mångfaldsfrågor vänder sig till den privata marknaden. För offentliga verksamheter finns det skillnader, även om de också måste se till affärsmässigheten. De har ett samhällsansvar, de måste ge en service som når allas behov och de kan inte välja bort delar av marknaden, d v s samhället. Det finns ingen konkurrens och medborgarna har inget annat val än att gå till en viss leverantör. Då är det viktigt för denna verksamhet att vara så rättvis, skälig och relevant för kundens behov som möjligt. De interna förhållanden inom organisationen måste stämma överens med vad man vill åstadkomma externt. Ett exempel är polisorganisationer som arbetar med att mångfalden bland de anställda ska spegla samhället de verkar i. Likaså inom sjukvården, där alla medborgare måste känna sig tillhöriga. Det får inte finnas risk för att människor inte tar hjälp av t ex polis eller sjukvård när de behöver, på grund av att de inte känner sig förstådda eller respekterade.



## 4. Kan man räkna hem investeringen i en mångfaldsstrategi?



Som i de flesta personalstrategiska beslut är det svårt att visa mångfaldsstrategins resultat i kronor och ören. Det är svårt att härleda resultaten bak till enbart mångfaldsarbete utan att även ta hänsyn till exempelvis marknadsföringsstrategier och marknadsutveckling etc.

I en miljö där alla anställda känner sig värdefulla bör företaget spara pengar genom mindre antal rättstvister, avgångsvederlag och kostnader för ersättningsrekrytering. De anställda stannar med all säkerhet längre på sina arbeten p g a en känsla av ökat engagemang och arbetstillfredsställelse vilket i sin tur leder till att prestationen ökar. En person som trivs på sitt arbete och känner sig värdefull presterar bättre än en som inte känner sig uppskattad.

Det finns ett talesätt som lyder "man kan inte leda det man inte kan mäta" ("you cannot manage what you cannot measure") och en del går så långt som att säga att om resultatet inte går att mäta är det inte värt att satsa på.

Även om företagen inte kan visa i kronor och ören vad de har tjänat på sin mångfaldsstrategi, har många organisationer mätetal som visar på framsteg och utveckling av sitt arbete.

Områden som företag och organisationer idag mäter sitt mångfaldsarbete inom är exempelvis rekrytering, utbildning, personalomsättning, befordringar, hur många personer med minoritetsbakgrund som söker tjänster, hur många av dessa som kallas till intervju och hur många som erbjuds jobb etc. I ledningsutvärderingar finns det frågor om hur många personer med minoritetsbakgrund som finns bland de som anses ha hög potential och hur deras karriärvägar följs upp. Frågor kring mångfald finns ofta med i medarbetar- och kundundersökningar. Dessa undersökningar kan ge en bild över hur väl man arbetar med mångfald och dess utveckling inom organisationen. Men de visar inte om eller hur mångfaldsstrategin har lett till bättre finansiella resultat.

Mätetal som återbetalning av investeringen (ROI), är inte lika enkelt att mäta. Men eftersom många företag och organisationer hävdar att personalen är deras viktigaste, och dyraste, resurs borde det finnas fler sätt att mäta på (Johanson och Larsen, 2000).

En fråga som kan vara värd att ställa när det gäller personalekonomi är om det gäller hur mycket pengar som spenderas per anställd, eller hur mycket vinst företaget tjänar per anställd? (IOMA, 2004).

Genomförandet av en mångfaldsstrategi är tids- och resurskrävande, men de som arbetar med frågan menar att fördelarna överväger nackdelarna. De anser att de helt enkelt inte har råd att inte arbeta med mångfalden i sin verksamhet. Men det kostar pengar genom utbildning och förändringar; därför måste företagen se egen vinning i processen - inte bara en samhällsnytta.

## 5. Så här arbetar vi, exempel från den svenska arbetsmarknaden



Organisationerna som intervjuats för detta arbete har valts för sitt engagemang och hängivna arbete med mångfald samt för deras övertygelse om att det är nödvändigt i dagens affärsverksamhet.

Företagen och organisationerna arbetar på olika sätt med sitt mångfaldsarbete och har också olika förutsättningar för hur arbetet ska och kan bedrivas. Trots detta finns det flera punkter som de har gemensamt och som därför kan ses som förutsättningar för att lyckas med målen för mångfaldsstrategin. En del av dessa gemensamma punkter diskuteras i kapitel 6.

### IKEA

Möbelvaruhuset IKEA har 90 000 anställda i 44 länder. 80 procent av personalen arbetar på något av de över 200 varuhusen. IKEA:s affärsidé är att erbjuda sina kunder ett brett sortiment med god design och funktion till ett lågt pris. Den s.k. IKEA-andan innebär bl.a. alla medarbetares entusiasm, vilja till förnyelse, enkelhet i sättet att vara och uppträda samt att ta hand om och inspireras av varandra (Torekull, 2003). Så har det hetat sedan starten, men i takt med att företaget växer är det inte längre tillräckligt. Det krävs mer "eld på brasan". Därför arbetar IKEA sedan några år med en mångfaldsstrategi. De har två dimensioner med sin strategi: IKEA gör satsningen på mångfald av affärsmässiga skäl men även därför att det är moraliskt och etiskt rätt – att ge alla samma chans.

IKEAs grundfilosofi är att "ge jordnära och rättframma människor möjligheten att växa, både som individer och professionellt, så att vi med gemensamma ansträngningar kan förbättra vardagen för oss själva och för våra kunder" (www.ikea.com, 2005). Förutom att kunna utföra sitt jobb söker IKEA medarbetare med, för företaget, rätt värderingar och inte personer med en specifik bakgrund, kön, ålder eller etnicitet.

Den affärsmässiga dimensionen med mångfaldsstrategin är att öka konkurrenskraften och lönsamheten. IKEA måste arbeta med mångfald för att sälja mer möbler genom att bli rekrytera rätt personal som utvecklar företaget. Företaget vet att 70-75 procent av alla köpbeslut görs av kvinnor och de vet att det finns stora grupper av människor, t.ex. olika invandrargrupper, som de vill ha som kunder, men som idag inte handlar på IKEA.

Respektive landschef, HR-chef för landet och linjecheferna (varuhuscheferna) har ansvar för att arbeta med mångfaldsstrategin. Eftersom mångfaldsstrategin finns till för affärsnyttan, ligger ansvaret på cheferna. Det finns ingen specialorganisation för mångfaldsfrågor.

IKEAs mångfaldsstrategi rör fyra olika kriterier (eller dimensioner som de kallas på IKEA) av mångfald; kön, ålder, nationalitet/etniskt ursprung och funktionell bakgrund. Eftersom de flesta chefer rekryteras internt, vill man få chefer med bredare IKEA-erfarenhet. Funktionell bakgrund innebär var inom organisationen personen har arbetat (sortiment, inköp, distribution eller försäljning). Denna dimension gäller dock inte vid marknadsföringsåtgärder och vid framtagandet av IKEA-katalogen.

Varje lands organisation och varuhus gör en plan över åtgärder som är aktuella inom deras verksamhet. De sätter upp mål och hur de ska arbeta utifrån de fyra kriterierna genom att kartlägga marknaden, sätta upp kvantitativa mål, göra en plan samt ha uppföljning av målen.

Mångfald är ett prioriterat område inom HR. IKEAs personaldirektör Lars Gejrot har rest jorden runt och förklarat IKEAs prioriteringar, varför det är viktigt att arbeta med mångfald och vad företaget har för förväntningar på sig själva och på medarbetarna. Det har anordnats workshops och mycket utbyte av erfarenheter och "best practise" sker mellan varuhusen. Exempel på aktiviteter i mångfaldens tecken är temadagar i personalmatsalen och information till anställda om traditioner och högtider i olika kulturer. 80 procent av de anställda arbetar på varuhusen. Därför läggs störst kraft och möda på implementeringen där.

Mångfaldsplanerna kan se olika ut beroende på hur marknaden ser ut där varuhuset är placerat. Exempelvis finns det skillnader mellan mångfaldsplanerna i Malmö och Helsingborg, eftersom Malmö stad har ett mycket högre invandrarantal än Helsingborg, nio mil norrut. Arbetskraften ska vara sammansatt så att kunden känner igen sig. I nästa steg ska ledningens sammansättning motsvara de anställda på varuhuset. Det är inte trovärdigt att anställda med utländsk bakgrund främst arbetar i kök och lager, medan de infödda svenskarna sitter som chefer.

Arbetet följs löpande upp på ledningsmöten och det finns även nyckeltal som följs upp årligen. Exempel på mätetal är könsfördelningen på chefsbefattningar och nationaliteter representerade i ledningsgrupper. Det är dock ännu för tidigt för IKEA att kunna utläsa något lönsamhetsresultat av mångfaldsarbetet.

Lars Gejrots råd till andra företag och organisationer är framför allt att vara ärliga mot sig själva. Det innebär bl a att kunna påvisa en affärsnytta, ha klara mål, planer och uppföljning av dessa, samt att ha chefer, även koncernchefer och vd:ar som tar tillfällena i akt att prata om mångfald. Det är bättre att inte arbeta med mångfald alls, än att göra det halvdant, säger Lars Gejrot. Ett mångfaldsarbete skapar mycket förväntningar bland medarbetare, speciellt bland dem som är underrepresenterade ur mångfaldssynvinkel. De förväntningarna vänds till något negativt om inga förändringar märks.

”Mångfald är inte konstigare än någon annan affärsprioritet. Om du, exempelvis, ska införa ett nytt kvalitetssystem är det samma frågeställningar som med mångfald. Du ska inte göra det konstigt; du måste veta varför man gör det, hitta affärsnyttan, ha en plan, följa upp resultatet och du måste ha uppbackning från ledningen” avslutar Lars Gejrot.

## Solna Stad

Solna Stad har 60 000 invånare, men nästan 3 000 fler arbetstillfällen än invånare. Av de 7 000 arbetsgivarna är de största Karolinska sjukhuset, Karolinska institutet och Solna Stad. Kommunen har som ett av sina mål att vara företagsvänligast i Sverige.

Mångfald är ett prioriterat område inom Solna Stad. På personalstaben arbetar Ann Fagraeus som PA-konsult med ansvar för mångfalds- och jämställdhetsfrågor för de anställda. Ann arbetar ensam med mångfaldsfrågorna, men har en arbetsgrupp som arbetar med jämställdhetsfrågorna. Kommunen har även en integrationsstrateg som arbetar med integrationsfrågor på skolor och arbetsplatser samt en jämställdhetskommitté som består av politiskt tillsatta ledamöter.

Syftet med Solnas mångfaldsstrategi är att knyta samman lagstiftning och arbetsgivaransvar. Brist på arbetskraft gör att kommunen måste ta vara på alla anställda och dessutom vara en attraktiv arbetsgivare för att få rätt kompetens vid nyanställningar. Solna är en internationell kommun: en tredjedel av invånarna och 25 procent av de anställda har utländsk bakgrund. Den blandningen vill man ta till vara och det är även den som ger kommunen styrka.

Kommunen känner en stor skyldighet att driva mångfaldsfrågorna. Man vill ge alla, både anställda och kommuninvånare, samma rättigheter och spegla mångfalden bland dem. Mångfaldsstrategin ger även Solna Stad god PR som en bra och ansvarsfull arbetsgivare.

Arbetet med att ta fram Solnas mångfaldsstrategi började med att personer från personalstaben åkte på studiebesök till London. De ville ta reda på hur andra företag och organisationer arbetar med mångfald, för att slippa uppfinna hjulet på nytt. En viktig skillnad som de upptäckte var att i England handlar mångfald om att ta vara på kompetens, medan det i Sverige oftast handlar om att inte diskriminera. När de besökte investmentbanken JP Morgan fick de kunskap som gav inspiration till utbildning i omedvetna fördomar. En engelsk kommun som de besökte berättade om införandet av medlingsgrupper, för kommuninvånare och anställda. Syftet med dessa grupper är att ha psykologer, beteendevetare och andra med konfliktkunskap tillgängliga, som kan ta tag i problem i ett tidigt skede.

Under framtagandet av Solna Stads mångfaldsplan hade Ann Fagraeus en arbetsgrupp som bestod av personer från olika förvaltningar med stor erfarenhet av mångfaldsfrågor. Först gjordes en central mångfaldsplan, som sedan har modifierats ute på förvaltningarna.

Exempel på huvudpunkter i den centrala mångfaldsplanen är:

Mål	Åtgärder
Arbetsförhållanden	Solna Stad har årligen medarbetarenkäter med bl a utarbetade frågor om mångfalden i kommunen. Svaren visar hur de anställda upplever den fysiska och psykiska arbetsmiljön, så att handlingsplaner kan tas fram med åtgärder för att förebygga ohälsa ur ett mångfaldsperspektiv.
Rekrytering	Riktlinjer för platsannonsering tas fram för att mångfalden ska beaktas vid platsannonsering. Rutiner och metoder för rekryteringsförfarandet tas fram för att säkerställa att alla sökande blir lika behandlade och risken för diskriminering minimeras. Vid rekrytering ska man inom kommunen beakta mångfaldsperspektivet, vilket innebär att vid likvärdiga meriter ska den anställas som tillhör en underrepresenterad grupp. Ett standardiserat formulär ska fyllas i vid varje anställning, som ger underlag för att kunna följa upp mångfalden inom kommunen.
Kompetensutveckling för att främja mångfald	Mångfald ska ingå i alla chefsutbildningar. Solna Stad ska undersöka möjligheten att ha en kompetensbank som synliggör de anställdas olika kompetens. En utbildning i omedvetna fördomar i samband med rekrytering (se mer avsnitt 6.2) ska genomföras, i syfte att förändra och påverka attityder.

(Ur Solna Stads övergripande mångfaldsplan för 2006, 2007 och 2008)

Till samtliga mål i mångfaldsplanen anges syfte, målgrupp, konkreta och mätbara mål, ansvarig, tid när åtgärd ska vara genomförd samt vilken stab eller förvaltning som ska stå för kostnaden.

Mångfaldsplanen marknadsförs och implementeras ute i verksamheten genom föreläsningar och informationsfoldrar. Ann Fagraeus är också ute och föreläser och marknadsför mångfaldsarbetet plus att kommunalråden talar om mångfald i sina arbeten.

Ann Fagraeus råd till andra företag och organisationer, som vill arbeta mer med mångfald, är att se sig omkring och inte försöka uppfinna hjulet på nytt. Ett annat råd är att ta med människor från verksamheten i processen samt att göra konkreta och synbara förändringar. Hon tycker också att det är viktigt att försöka tänka ett steg i förväg och ha rutiner och åtgärdsplaner för hur man ska gå tillväga vid exempelvis sexuella trakasserier och annan kränkande särbehandling.

## Sveriges Television AB (SVT)

SVT ägs av en förvaltningsstiftelse, som har till syfte att främja företagets oberoende gentemot staten och kommersiella intressen. SVT är ett sk public service-företag och verksamheten finansieras av tv-avgiften. I verkställande ledning sitter vd samt en programdirektör. Ansvarig för etnisk och kulturell mångfald inom SVT är utvecklingsenheten, som rapporterar till den verkställande ledningen. Det är en ny enhet från och med april 2006. Tidigare var det Mångkulturellt center som i projektform, i nästan tre år, arbetade med etnisk och kulturell mångfald inom SVT.

Inger Etzler på utvecklingsenheten arbetade tidigare som redaktionschef för programmet Mosaik. Det var ett samhällsprogram som belyste det mångkulturella Sverige. När programmet lades ner fick Inger Etzler i uppdrag att lägga grunden till en mångfaldspolicy, ett arbete som sedan slutfördes i Mångkulturellt center tillsammans med en kollega.

Enligt SVT:s policy för etnisk och kulturell mångfald, 2005, är "mångfald i bakgrund, erfarenhet och kunskap hos medarbetare och medverkande nödvändigt för att SVT ska kunna fullfölja uppdraget och för att göra SVT till det mest angelägna medieföretaget i Sverige".

Alla enheter upprättar årligen handlingsplaner för hur det lokala mångfaldsarbetet ska bedrivas. Medarbetarna på utvecklingsenheten har till uppgift att analysera och sprida kunskap om mångfald inom hela organisationen. De håller seminarier och sitter även med på redaktionella möten där de kan ge inspiration, samt ser till att mångfaldsaspekten finns med i programmen. Detta kan gälla programinnehållet, men även programledare, reportrar och annan personal som framträder i programmen. I några programkontrakt finns det mål för att en viss procent av dem som syns i rutan ska vara av annan bakgrund än normen. Idag ringer personal och vill få hjälp av utvecklingsenheten. Medarbetarna på enheten känner att de har betydelse i organisationen.

SVT:s policy för etnisk och kulturell mångfald gäller både TV-utbudet och personal. Båda delar är reglerade av lagar och regler. I SVT:s sändningstillstånd finns krav på att "tillhandahålla ett mångsidigt utbud som speglar de olika kulturer som finns i Sverige" (Mångkulturellt center SVT, 2005). Med ett framgångsrikt mångfaldsarbete har SVT även tittare att vinna, framför allt tittare med utländsk bakgrund som annars främst tittar på kabel-TV.

Målen för SVT:s mångfaldsarbete redovisas årligen i en public service-redovisning. Den redovisar hur företaget har uppfyllt kraven i sändningstillståndet (Hernborn H., et al, 2005). Enligt redovisningen 2004 märks den etniska och kulturella mångfalden allt tydligare i SVT:s programutbud i alla programgenrer. Respektive enhet gör en uppföljning av sina planer, som redovisas för verkställande ledning samt arbetsmiljö- och mångfaldsrådet. SVT delar varje år ut ett pris, "Prix Mosaik", till den eller de medarbetare som bäst har främjat etnisk och kulturell mångfald inom SVT.

Nyckeln till framgång inom mångfaldsarbetet är, enligt Inger Etzler, att ha tydliga signaler för varför man gör detta arbete, en policy och en handlingsplan samt att följa upp arbetet. Mångfaldsrelaterade arbetsuppgifter kommer alltid att finnas. På sikt vill inte SVT ha en särskild enhet för mångfaldsfrågor. Kunskapen ska finnas ute i organisationen, till exempel vid rekrytering; hur annonser ska formuleras och var dessa ska publiceras för att nå rätt personer.

Inger Etzlers budskap till andra företag och organisationer är att det är viktigt att ta tillvara eldsjälar och den kunskap som redan finns. Beslutet att arbeta med mångfald måste komma från toppen, från högsta ledningen, säger Inger Etzler.

## Volvo Cars

På Volvo Cars finns över 27 000 anställda. De flesta arbetar i Sverige och i Belgien, övriga på säljbolag runt om i världen. Sedan 1999 ägs Volvo Cars av Ford Motor Company. Ford har 26 direktiv, s k "codes of conduct", och ett av dessa är mångfald, eller "diversity" som det konsekvent kallas inom Volvo Cars.

Företagets verkställande råd för mångfald (Ford Motor Company's Executive Council on Diversity) träffas två gånger om året. I det ingår koncernens olika VD:ar, som, förutom att diskutera mångfaldsfrågor i allmänhet, sätter och följer upp mångfaldsmål både på koncern- och bolagsnivå.

Det globala mångfaldsrådet (Global Diversity Council) på Volvo Cars träffas varje månad. Då diskuterar personaldirektören (Global Diversity Director) och linjens mångfaldsansvariga (som på Volvo Cars kallas för Diversity Champions) mångfaldsfrågor samt sätter upp och följer upp mål och aktiviteter. Kort sagt så driver rådet företagets mångfaldsfrågor.

Samtliga "champions" är representanter från linjen. De representerar sin enhet inom bolaget och är ansvariga för att leda, driva och sprida information om mångfald inom sin enhet. Mångfaldsarbetet presenteras på en egen sida på intranätet. Förutom mångfaldsdirektivet har företaget andra styrande dokument och verktyg som beskriver hur mångfaldsarbetet ska bedrivas.

Exempel på mångfaldsprojekt hon arbetar med just nu för att få in i affärsplanen är:

Det interna huvudsyftet med Volvo Cars mångfaldsstrategi är att bygga upp kompetens. Det externa är att sälja fler bilar. Genom att bygga upp den interna kompetensen om mångfaldens betydelse och arbeta utifrån detta får företaget exempelvis mer innovativa team som skapar mer innovativa lösningar. Resurserna inom organisationen används på ett bättre sätt, vilket i sin tur leder till ökad arbetstillfredsställelse.

Inom Volvo Cars vill man inte enbart mäta hur stor del av personalen som representerar mångfald. Man vill istället driva mångfaldsarbetet som en självklar del i det dagliga arbetet. Trots detta har Volvo Cars beslutat att göra mätningar inom tre mångfaldsområden: kön, ålder och etnicitet.

Britt Älvsäter-Thomason arbetar som internationellt mångfaldsansvarig (Global Diversity Director) och har som uppdrag att driva och koordinera mångfaldsfrågorna. Företagets agenda har fyra punkter, enligt nedan. Mångfald ligger under samtliga punkter i agendan. Det är Britt Älvsäter-Thomasons uppgift att förbereda mångfaldsprojekt som stödjer agendan och se till att de kommer in i affärsplanen.

Affärsplan	Exempel på mångfaldsprojekt
1. Kund tillfredsställelse	När nya bilmodeller tas fram passerar man genom ett s.k. grind-system, för att kontrollera bl a kvalitet. Här skulle man kunna kontrollera hur bilen uppfattas ur ett kundperspektiv. Projektet syftar till att lägga till ett mångfaldsperspektiv till grind-systemet.
2. Ökad vinst	Syftet skulle t ex kunna vara att öka försäljningen till etniska minoriteter i USA eller andra marknader i Europa. Marknadsavdelningen väljer ut vilka marknader som man ska satsa på, ett utbildningsprogram för att bli bättre på mångfald tas fram för återförsäljarna, mål sätts för hur många fler bilar man ska sälja tack vare fokus på mångfald.
3. Nästa generations bilar	Projektet skulle t ex kunna arbeta med ledar- och teamutveckling. Ledarutvecklingen skulle kunna leda till fler "inkluderande chefer", d v s chefer som förstår hur man leder grupper med mångfald. Teamutvecklingen skulle kunna leda till mer innovativa team, vilket medför att projektet i sig skulle leda till fler innovativa lösningar.
4. Nästa generations medarbetare och ledare	Projektet skulle kunna gå ut på att utveckla t ex rekryteringsprocessen, för att bättre kunna identifiera och anställa de bästa talangerna. Det skulle också kunna handla om att bygga upp infrastrukturer för unga människor i karriären.



När man på Volvo Cars förstod att kvinnor har andra krav på sina bilar än män har, fick ett antal kvinnliga anställda till uppgift att konstruera en konceptbil, YCC (Your Concept Car) som presenterades på Genève's bilmässa 2004. Kvinnorna designade en bil med fokus på ergonomi, förvaring och lämplighet. Nyheterna var bl a förvaringsutrymme mellan framsätets sitsar, att bilen går att köra trots punkterade däck, påfyllning av spolarvätska till vindrutan från utsidan av bilen, sensoravläsning av parkeringsfickor vid fickparkering, avtagbar stolsklädsel och, inte att förglömma, plats för hästsvans i nackstödet. Även om bilen aldrig kommer i produktion, finns det många tankar och idéer att ta med sig till andra bilmodeller (BBC News, 3 mars, 2004).

På frågan om huruvida Volvo Cars kan mäta framgången med sin mångfaldsstrategi, svarar Britt Älvsäter-Thomasson att om företaget ökar sin försäljningsandel hos invandrargrupper i USA från dagens 10 procent till 25 procent, skulle man sälja 14 000 bilar om året. Så visst går det att visa hur viktigt mångfaldsarbetet är, menar Britt Älvsäter-Thomasson.

Britt Älvsäter-Thomassons råd till andra organisationer är att bestämma "Vision, Mission and Wanted Position", alltså "var är vi, vart vill vi komma och när". Dessutom, inte minst, är vi beredda att investera? Man kan inte jobba med mångfald ideellt, man måste satsa om man vill uppnå sitt mål – det gäller allt arbete även arbetet med mångfald. Det är viktigt att arbeta integrerat i organisationen, i den vanliga verksamheten, och att frågan kommer upp på agendan. "Vi jobbar med mångfald av två skäl, det juridiska perspektivet och affärsperspektivet. Det första är inte lika lustbetonat, eftersom det ofta känns som ett "måste". Affärsperspektivet är roligare, för det handlar ju om att tjäna pengar" avslutar Britt Älvsäter-Thomasson.

## 6. Ingredienser i ett framgångsrikt mångfaldsarbete



Det finns flera ingredienser som ska finnas med för att lyckas med mångfaldsarbetet. De huvudsakliga är ledningens engagemang, utbildning för att öka förståelsen både för chefer och medarbetare, en genomtänkt arbetsätt vid rekryteringar och inte minst förståelse för att det är ett långsiktigt arbete och engagemang.

För att mångfaldsstrategin ska fungera måste den vara knuten till den övergripande affärsstrategin, liksom flera andra strategiska beslut. Mångfald måste ledas strategiskt eftersom den påverkar affärskulturen. Den kan påverka affärsprestationer och stödja innovationer (Singh et al 2002). Den måste få stöttning från flera håll, och inom olika led i organisationen, för att vara lyckosam. Om det inte finns någon i ledande ställning som tar ansvar för mångfaldsstrategin, finns det ingen som kan föra den framåt och fokusera på förändringar och mål (Ross & Schneider, 1992).

Den stora utmaningen för att lyckas ligger i att få organisationen införstådd med värdet av att ha ett mångfaldsperspektiv på arbetsmiljön och personalutvecklingen. Det handlar om att ändra värderingar och arbetsätt hos de anställda och inte bara om att ändra den demografiska variationen inom organisationen (Thomas och Ely 1996). Implementering av en mångfaldsstrategi ger personalen nya kompetenser. Den ska även säkerställa att oanvända kompetenser kommer till användning.

Det finns tre olika steg att följa när företaget eller organisationen ska utveckla sitt mångfaldsarbete. Det första steget väljs av de företag som är medvetna om mångfaldsfrågan, men inte vad de har att vinna på att arbeta med den. De gör vad som åligger dem i lagar och avtal. Dessa företag skulle nog hävda att de är jämställda genom att påvisa representativa procenttal för minoriteter bland personalen, även om dessa anställda inte kommer att nå några toppositioner. Toppositionerna blir tillsatta med dem som tillhör företagets norm; ”det har gått bra hittills, så varför ändra på ett vinnande koncept?”. Dessa argument kanske fungerar på en mogen marknad eller på en marknad utan konkurrens. Men den dag affärsklimatet ändras, kan det bli svårt att överleva i en status quo-miljö.

Nästa steg är för dem som är mycket medvetna om mångfaldsproblematiken och vill bli sedda som mångfaldsvänliga organisationer. En sådan organisation propagerar för mångfald, att det är den rätta vägen att gå, och vill bli sedd som ett populärt val bland leverantörer, kunder och arbetstagare. Dessa företag väljer ett förhållningssätt som baseras på ”best fit” eller ”best practise”. Med ”best fit” menas att företaget gör en helt egen strategi och implementerar den i organisationen. Nackdelen med detta synsätt är att det finns risk att man uppfinner hjulet på nytt och inte lär sig av misstag som andra kan ha gjort. Med ”best practise” kopierar företagen vad andra har gjort. Nackdelen med detta är att strategier och arbetsätt som passar en organisation, inte nödvändigtvis passar en annan. Problem för företagen som väljer det andra steget uppkommer om de inte lever som de lär. Att ha en mångfaldsstrategi är en sak, men att implementera den i verksamheten och ha ledningens fulla förtroende är något annat.

Det tredje steget är för de företag som verkligen tror på mervärdet av en mångfaldsanpassad organisation; de som anser att det är den enda vägen för att kunna möta framtida förväntningar och krav. Dessa organisationer tar fram en strategi, arbetar aktivt med frågan och anpassar sin kunskap och övertygelse till den egna organisationen och dess behov.

Mångfaldsstrategin och själva mångfaldsarbetet måste anpassas till företagets egen verklighet och vision. Det finns dock några generella punkter som är nödvändiga för att lyckas:

- Ledningens engagemang
- Utbildning
- Rekrytering
- Långsiktigt arbete

## 6.1 Ledningens engagemang

Olika företag och organisationer har olika förutsättningar för att lyckas med sitt mångfaldsarbete. Behovet av och målet med mångfaldsarbetet kan också skilja sig mellan exempelvis privata, kommunala och statliga verksamheter. Ledningens engagemang och tro på strategin är dock en avgörande gemensam faktor för alla verksamheter som arbetar för att nå sina mångfaldsmål.

Införandet av en mångfaldsstrategi och en mångfaldspräglad affärs- och arbetskultur är i de flesta fall en förändringsprocess och måste ledas därefter för att önskat resultat ska uppnås.

Som i all förändringsverksamhet är det nödvändigt att skapa en tro på ett arbetssätt som genomsyras av mångfald. Det är ledningen som beslutar om förändringen. Den har därför en kritisk roll att spela som förebild för resten av organisationen. Chefer och ledare måste leva som de lär. Ett företag som påtalar vikten av mångfald, men har en ledningsgrupp som består av enbart vita män, är inte förtroendeingivande. Inte heller företag som säger sig vara för mångfald, men inte kan erbjuda flexibla arbetsvillkor för småbarnsföräldrar.

Det är viktigt att mångfaldsstrategin är förankrad i högsta ledningen och att dess medlemmar visar sitt engagemang och tar alla chanser att tala om och agera för en mångfaldsstrategi. Även i rekryteringssammanhang bör man tala om företagets ställning i frågan, så att personer med rätt inställning anställs.

När chefer och ledare som är positiva till en mångfaldsstrategi blir utnämnda att driva implementeringen, går förändringen mycket snabbare. Stödet och engagemanget från ledningen är och förblir en av de mest kritiska faktorerna för en lyckad implementering (Ross och Schneider, 1992).

## 6.2 Utbildning

En viktig framgångsfaktor är att få personalen att förstå och uppskatta förändringen till ett mer mångfaldsanpassat arbets- och utvecklingssätt. Resultaten blir bättre om de anställda leds därefter och får utbildning i hur man samarbetar med människor från olika bakgrunder.

En stor del av dagens problem med mångfald i arbetslivet beror på okunskap. Det finns väldigt få rasister eller personer som har problem med kvinnliga chefer i det svenska arbetslivet. Många handlar efter gamla vanor och invanda fördomar; ofta omedvetet. Man står sig själv närmast och använder sig själv som norm för det normala. Det gäller att kunna öppna ögonen för nya vägar och synsätt.

När oljebolaget BP startade sitt mångfaldsarbete fick företagets högsta chefer först gå en utbildning som byggde på att lära sig självkännedom, i syfte att kunna förstå andras situation. Sedan fick de kunskap om vad det innebär att tillhöra en minoritetsgrupp. Företaget har även utbildningar där deltagarna utmanas att tänka igenom kostnaderna respektive vinsten av ett arbetssätt som präglas av mångfald.

Under 2006 tar Solna Stad fram en utbildning i omedvetna fördomar tillsammans med några andra privata, statliga och kommunala organisationer. Den har till syfte att:

- Minska antalet tvister och anmälningar om diskriminering
- Få ökad förståelse för personer som diskrimineringslagarna ska skydda
- Bli medvetna och påmind om de fördomar som florerar och genom det medverka till att de motarbetas och inte sprids vidare
- Medverka till att personer som har haft svårt att komma in på arbetsmarknaden på grund av diskriminering, får ökade möjligheter att få ett arbete och försörja sig
- Lättare kunna ta vara på de kunskaper och erfarenheter som hittills på grund av okunskap varit dolda (Personal & Ledarskap, nr 4, 2006).

Även om detta stycke främst hänvisar till olika företagsutbildningar visar följande rapport hur viktigt det är med utbildning för ökad förståelse av mångfaldsfrågor. Mångfaldsgruppen på sociologiska institutionen vid Uppsala Universitet genomför årligen en mångfaldsbarometer för att kartlägga attityderna till etnisk mångfald i Sverige (Mella, O och Palm I, 2005). Den senaste mätningen visade att personer med högre utbildning var mer positiva till etnisk mångfald än dem med endast grundutbildning. Mätningarna visade också att kvinnor med högre utbildning var de som var mest positiva till etnisk mångfald.

## 6.3 Rekryteringsverktyg

Det har debatterats om arbetsansökningar ska vara avidentifierade för att arbetsgivaren ska välja den mest passande arbetssökanden, utan att påverkas av förutfattade meningar om exempelvis kön eller utländskt namn. Den statliga anonymitetsutredningen genomfördes 2005, med syfte att hitta rekryteringsformer som fäster ”avseende vid enbart sakliga grunder och därmed motverka osaklig behandling av arbetssökanden” (SOU 2005:115, s 9). I rapporten föreslås att offentliga arbetsgivare ska använda avidentifierade ansökningar där endast formella kvalifikationer, som arbetslivserfarenhet och utbildning, får anges. Dessa ska användas för urval av kandidater till en första intervju.

Ett engelskt byggvaruhus, B&Q, tillämpar avidentifierade ansökningshandlingar. De arbetssökande får svara på strukturerade frågor, som handlar om tidigare erfarenhet, kunskap och intressen. Denna information samlas i en databas där rekryterare och chefer kan söka kandidater utan att känna till den sökandes kön, ålder, etnicitet eller utbildning. Enligt företaget har denna metod medfört att personalomsättningen minskat från 35 procent till 29 procent sedan den infördes 2003.

IKEA hävdar att företagets medarbetare är enskilda individer och att det är mer väsentligt att få in människor med rätt attityder och synsätt än med specialistkunskaper vid anställning. IKEA använder därför speciella riktlinjer vid rekrytering, för att se om den arbetssökande delar IKEA:s tio grundvärderingar (kostnadsmedvetenhet, enkelhet etc). Det finns rekryteringsverktyg som stöd för intervjuande chefer och man ser därför inget behov av avidentifierade ansökningar.

Solna Stad vill, istället för att ha avidentifierade ansökningar, arbeta med utbildning i omedvetna fördomar och med att få in ett annat synsätt i sin organisation. Som arbetsgivare vill man veta vem den arbetssökande är, eftersom han eller hon ska finnas i organisationen en lång tid framöver. Solna Stad menar att en persons hela historia och bakgrund är positiv och av vikt att ta tillvara. Man vill inte att det ska försvinna i en avidentifiering.

## 6.4 Långsiktigt arbete

En av utmaningarna med introducering av en mångfaldsstrategi är att göra den tydlig på gräsrotsnivå och i linjen. Man måste börja med att prata om problemet och möjligheterna, snarare än att se på investeringen i enbart kostnader. Exempelvis BP ägnade de första fem åren av sitt implementeringsarbete åt att skapa klarhet i vad mångfald och inkludering betydde för alla i organisationen. Inom en del organisationer handlar det om att ändra företagskultur och attityder. Nya rutiner tar längre tid att genomföra än de gamla invanda.

## 7. Hinder längs vägen



I implementeringen av en mångfaldsstrategi måste ledningen ha förståelse för att en mångfaldspräglad arbetskraft har olika perspektiv på och inställningar till sitt arbete. Ledningen måste också ha förståelse för nya och oväntade möjligheter och utmaningar som uppkommer i förändringsarbetet (Thomas and Ely, 1996). Det är tufft att vara pionjär. De som är involverade i förändringsarbetet möter nya problem och gör andra misstag än i resten av organisationen. De måste därför få stöd och förståelse medan de går igenom processen. Hinder som de möter på vägen är bl a fördomar, påtryckningar från olika grupper och förändringar i det dagliga arbetssättet. Genom att bli medvetna om detta, får de en förståelse för att konflikter och misslyckanden är delar av förändringsprocessen och ska bedömas därefter.

Det finns många forskningsrapporter om svårigheter i samarbetet i heterogena grupper jämfört med homogena grupper. Dock är dessa studier gjorda med olika fokusgrupper och i olika sammanhang. Därför går det inte att utläsa ett bestämt svar på frågan "Vad är en homogen grupp?". Är det exempelvis en grupp bestående av bara män, eller bara civilingenjörer, kvinnor och män? Flera av studierna visar dock en tendens till fler samarbetsvårigheter i heterogena grupper än i homogena (Milliken och Martins, 1996, Jehn et al, 1999, Richard and Johnson, 2001, Reagans and Zuckerman 2001). Men skillnaderna skiftar, beroende på vilken typ av mångfald gruppen representerar.

En annan fråga som gör ledningsgrupper negativa till mångfaldsarbete är att det finns de som menar att en arbetsgrupp med stor mångfald kan ge högre personalsättning. Ju fler olikheter i gruppen, desto högre omsättning (Milliken och Martins, 1996). Detta bör dock kunna minskas genom utbildning och ökad förståelse för minoriteter.

Vid implementering av en mångfaldsstrategi är det viktigt att ha ett långsiktigt och tydligt mål som alla arbetar efter. När arbetet påbörjas kan många förväntningar väckas. Om dessa inte infrias kan den negativa effekten bli större än om inget hade gjorts överhuvudtaget.

Det finns ingen forskning idag som kan visa att mångfaldsarbetet påverkar företagets prestation och lönsamhet positivt. Det beror bl a på att det, i de flesta fall, inte går att spåra lönsamhet till specifika mångfaldsåtgärder. Den ökade lönsamheten är ofta ett resultat av flera olika förändringar och förbättringar.

## 8. Våga påbörja resan



För att lyckas med sitt mångfaldsarbete gäller det att

- Inte göra det konstigare än det är – gå rakt på sak, var tydlig med varför åtgärderna ska göras.
- Var ärlig mot sig själv och organisationen
- Hitta affärsnyttan
- Ha eller vara en dedikerad ledning
- Ha klara mål med strategin
- Ha en plan för arbetet
- Strukturerat uppföljningsarbete
- Se mångfald som en del av den övriga verksamheten och därmed också som ett chefsansvar.

Samt...

- Vara medveten och ödmjuk inför problemen – det finns mycket att arbeta med och mycket att vinna.

Det måste finnas en stark tro på mångfaldsarbetets värde i hela organisationen - från högsta ledning till alla anställda. Det är svårt att förstå varför vissa organisationer väljer att inte ta tillvara möjligheterna. Möjligheten till en bredare rekryteringsbas, möjligheter att ta till vara individers kunskaper och erfarenheter, bredare kundbas etc. Visst finns det hinder på vägen som måste övervinnas, men även de är en del av processen. Få är de idéer som inte har behövt stötas och blötas innan de når marknaden. Om mångfaldsarbete görs på rätt sätt, väger fördelarna tyngre än nackdelarna.

Det finns en anledning till att en viss person har blivit anställd. Att inte använda medarbetarens fulla potential är slöseri med resurser. Kanske kan det också vara så att ledningen inte vet att de är i behov av resurserna förrän de upptäcker dem. En kartläggning av vilka resurser som finns i företaget kan vara bra. Och en förmåga att se utanför ramarna. Behoven kanske är andra än de uppenbara; kanske har en tjänst ändrats, så att efterträdaren inte ska ha samma egenskaper som sin företrädare.

Att tillvarata företagets humankapital är att vara medveten om att personalen består av individer, som bidrar med olika sorters kompetens för att öka företagets lönsamhet. Det skulle vara svårt att hitta organisationer som öppet hävdar att de inte tror på sina anställdas förmågor, även om en del av dessa organisationer skulle argumentera mot att investera i en mångfaldsstrategi och inte tror att en sådan skulle kunna bidra till framtida affärsframgångar.

En mångfaldsstrategi kan vara ett viktigt verktyg för att nå affärs mål inom forskning och utveckling, produktion och marknadsföring, HR, ekonomi etc. Därför är det väsentligt att ledningen är med och leder processen och att mångfald är en del av företagsstrategin.

De som väljer att se problemen med en mångfaldspräglad personal, på olika sätt att handla och tänka, kommer inte ha svårt att hitta dessa. Andra, som ser möjligheterna med den utökade kunskaps- och erfarenhetsbas som ett mångfaldsanpassat och öppet arbetsklimat kan ge, kommer att vinna på det. Budskapet till dessa organisationer är att vara förberedda på de svårigheter som kommer att uppkomma genom ett nytt arbetssätt. Utbildning i ökad förståelse och medvetenhet om hur det är att vara en minoritet, för både ledning och anställda, underlättar resan till en mångfaldspräglad arbetsplats.



# Sammanfattning



I rapporten har fyra minimipunkter diskuterats för att lyckas med mångfaldsarbetet. Dessa är

1. Att ha **ledningens engagemang** genom hela processen. Det handlar även om att för ledningen "leva som man lär" för att vara trovärdiga.
2. Att företag och organisationer hjälper medarbetarna i processen genom olika **utbildningsinsatser** för att öka förståelsen för olika minoritetsgrupper och det nya synsättet på arbetsplatsen.
3. Att redan i **rekryteringsprocessen** se till att rätt person anställs och att detta görs utifrån vad personen kan bidra med i arbetet utan att chefers och rekryterares medvetna eller omedvetna fördomar får styra.
4. Att det är ett **långsiktigt arbete**. Desto grundligare genomfört, desto större chans att lyckas. Det handlar om att ändra människors synsätt och arbetssätt. Det är inte en produktionslinje som kan ställas om på några timmar!

## Vidare är det viktigt att

1. Inte göra det konstigare än det är
2. Var ärlig mot sig själv och organisationen
3. Hitta affärsnyttan
4. Ha klara mål med strategin
5. Ha en plan för arbetet
6. Strukturerat uppföljningsarbete
7. Se mångfald som en del av den övriga verksamheten och därmed också som ett chefsansvar.
8. Vara medveten och ödmjuk inför utmaningar på vägen.

## Frågor att diskutera innan arbetet sätter igång och under arbetets gång är

Vad betyder mångfald i vår organisation?

Varför tycker vi att det är viktigt?

Vad vill vi vinna med en mångfaldsstrategi?

Kan vi hitta en nivå på vårt engagemang och arbetsinsats som vi kan stå upp för så att vi inte skapar förväntningar som vi inte kan leva upp till?

Är vi redo att anta utmaningen?

# Bibliografi



Anonymitetsutredningen, 2005, "Aidentifiera jobbansökningar", SOU 2005:155, ISBN 91-38-22495-X

Fägerlind, G Ekelöf, E 2001 "Diversity in working life in Sweden", Stockholm ISBN 91-89602-03-X

Granlund, M., Joyce, P., Behtoui, A., Ringborg, P., Annemalm, C., Lindberg, L., Harby Samuelsson, M. 2000, "Alla lika olika – mångfald i arbetslivet", DS 2000:69, Näringsdepartementet

Hedlund, Nina, 2006 "Solna Stad: Lär cheferna se sina fördomar", Personal & Ledarskap nr. 4, 2006

Jehn, K.A., Northcraft, G.B. & Neale, M.A. 1999, "Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups", Administrative Science Quarterly, vol. 44, no. 4, pp. 741-763.

Johanson, U. Larsen, H. 2000, "Human Resource costing and accounting" from the book; Brewster, C., Larsen H., 2000, "Human Resource Management in Northern Europe", Blackwells, ISBN 0 631 19715 X

IOMA, 2004, "Making Metrics Matter: Go for the Hockey Stick", Human Resources Department Management Report, vol. 4, no. 5, pp. 2-4.

Madslie, J. 2004 "Girl Power softens Volvo's edges", BBC News 3 mars 2004.

Mella, O. & Palm I., 2005, "Mångfaldsbarometern", Sociologiska Institutionen, Uppsala Universitet.

Milliken, F.J. & Martins, L.L. 1996, "Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups", Academy of Management Review, vol. 21, no. 2, pp. 402-424.

Reagans, R. & Zuckerman, E.W. 2001, "Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams", Organization Science, vol. 12, no. 4, pp. 502.

Richard, O.C. & Johnson, N.B. 2001, "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance", Journal of Managerial Issues, vol. 13, no. 2, pp. 177.

Ross, R., and Schnieder, R., 1992, "From Equality to Diversity", Pitman Publishing, ISBN 0 273 03370 0

Ryden, H. 2005, "Svenska butiker upptäcker Ramadan", Sydsvenska Dagbladet, 1 oktober 2005.

Singh, V., Vinnicombe, S., Schiuma, G., Kennerley, M., Neely, A., 2002b, "Diversity Management: Practices, Strategy and Measurement", Cranfield School of Management, Cranfield University.

Statistiska Central Byrån, 2002 "Arbetskraftsinvandring – en lösning på försörjningsbördan", Demografiska rapporter 2002:6

Thomas, A, D., Ely & J, R. 1996, "Making differences matter: A new paradigm for managing diversity", Harvard business review, vol. 74, no. 5, pp. 79.



Sveriges HR Förening

Box 6891  
113 86 Stockholm

Besöksadress: Sveavägen 82  
Telefon: 08 545 914 60  
Fax: 08 612 53 20  
[info@sverigeshrforening.se](mailto:info@sverigeshrforening.se)