

## Mångfald i USA – vad kan vi lära?

Trots decennier av arbete med mångfald är ämnet fortfarande högaktuellt i USA. Thomas (1991) beskriver en successiv utveckling från 1960-talets *Affirmative Action*, till *Valuing Differences* och vidare till 1990-talets *Managing Diversity*. De inledande faserna av arbetet karaktäriserades av att andelen kvinnor och minoriteter skulle ökas i organisationerna och det önskvärda var att dessa skulle assimileras till rådande normer i organisationerna. Centralt i *Valuing Differences* är relationen mellan anställda och att samspelet dem emellan karaktäriseras av förståelse, respekt och uppskattning av olikheter. Fokus för *Managing Diversity* ligger på att skapa en organisationskultur som värderar alla människors olikheter och utnyttjar denna mångfald för att få konkurrensfördelar.

I Sverige har begreppet mångfald blivit uppmärksammat när den etniska mångfalden på senare år har ökat och även på grund av det faktum att många invånare med utländsk bakgrund hamnat utanför arbetsmarknaden. Mångfald och i inte minst brist på mångfald i svenska företag och organisationer har aktualiserats, men mångfald har ju funnits även tidigare i det svenska arbetslivet med avseende på kön, ålder, utbildning, funktionstillhörighet, anställningstid o.s.v.

Den här artikel belyser arbete med mångfald i USA och ger exempel från ett företag och ett universitet. Hur mångfald kan implementeras och vad kan Sverige lära från amerikanska erfarenheter? Artikeln bygger på en studie av mångfaldsarbete i USA, som redovisas i rapporten ”Managing diversity – strategier för mångfald i USA”, och på erfarenheter jag skaffat mig under tre år som arbetslivsbevakare för Sveriges Tekniska Attachéer i Detroit.

### Managing Diversity

Dimensioner av olikheter, såsom kön, ålder, etnisk och kulturell bakgrund, utbildning, yrke, handikapp, är en aspekt av mångfald. Begreppet mångfald är dock vidare än olikheter. Sett ur ett organisatoriskt perspektiv innebär mångfald att införa ett organisationsklimat och ledarstilar, som värderar och tar till vara på de anställdas olikheter. Organisationen karaktäriseras av ”ett öppet klimat och högt i tak”, att synlig och osynlig diskriminering motverkas samt att hämmande barriärer i organisationen bryts ned. Fokus ligger på kompetens, och det handlar inte om att sänka kvalifikationskraven utan effekten av mångfald är att utöka poolen av tillgängliga kandidater: att se förbi oväsentliga karaktäristika och fokusera på kompetens som verkligen behövs för att utföra arbetena i fråga.

I USA används begreppet *Managing Diversity* för att beskriva den organisatoriska aspekten av mångfald, d.v.s. att leda och kunna ”hantera” mångfald i en organisation. Cox (1993) definierar *Managing Diversity* som ”att planera och implementera organisationssystem och praxis för att leda människor så att de potentiella fördelarna med mångfald maximeras och nackdelarna minimeras”. Thomas (1991) poängterar att *Managing Diversity* handlar om en ledarskapsprocess, d.v.s. arbetet med mångfald är av evolutionär karaktär. Thomas påpekar att konceptet innebär en möjlighet att utnyttja de anställdas fulla potential, genom att justera organisationskulturen, värderingar, system, processer och organisationsklimat så att de passar alla i organisationen. Alltså ett verktyg för att bättre ta till vara företags, och i förlängningen även samhällets, intellektuella kapital.

### Mångfald i amerikanska organisationer

Varför satsar amerikanska företag på mångfald? Mångfald bland företagets arbetskraft anses strategiskt viktigt för att utveckla konkurrenskraftiga och attraktiva produkter och tjänster till en allt mer diversifierad marknad, liksom en förutsättning för att kunna attrahera och behålla den mest kompetenta arbetskraft i dagens diversifierade arbetskraft. Landets diskrimineringslagstiftning, de federala myndigheternas krav på sina leverantörer och den låga

arbetslösheten är också drivkrafter. Dessutom finns motiv av moralisk och etisk karaktär, liksom socialt ansvar.

Det är betydligt vanligare att stora företag satsar på mångfald än små. En undersökning av 800 företag från 1996 fann att 71 procent av företagen med fler än 10 000 anställda hade program för mångfald, medan 49 procent av företag med 2 500-9 999 anställda och 38 procent av företagen med 500-2 499 hade mångfaldssatsningar. Endast 18 procent av företagen med 1-499 anställda hade program för mångfald.

## Chrysler

Biltillverkaren Chrysler (120 000 anställda innan sammanslagningen Daimler-Benz, 1998) är noggrant att i sitt mångfaldsarbete att inkludera alla grupper av anställda. Företagets vision för sitt mångfaldsarbete är att ska skapa: ”*En miljö som värderar skillnaderna som gör varje människa unik och inspirerar alla anställda att nå sin fulla potential.*” Chrysler anger tre affärsmässiga orsaker att satsa på mångfald i arbetskraften: För att bättre kunna svara mot sina kunders behov. För att få ökad kvalitet på de beslut som tas. För att kunna attrahera och behålla de bästa i den tillgängliga diversifierade arbetskraft som finns att tillgå.

För att lyckas med sitt arbete har Chrysler satsat på att skapa en stödstruktur för mångfald i organisationen samt implementerat ett nytt uppföljningssystem för mångfaldsarbetet som fokuserar såväl på numeriska resultat som på processutveckling.

Chrysler utser årligen en *Diversity Officer*, en mångfaldsdirektör, som både internt och externt är frontfiguren för mångfald. Mångfaldsdirektören väljs bland Chrysler 30 högsta direktörer. I stödstrukturen för mångfald ingår också företagets mångfaldskommitté som består av den högsta personalchefen, den centrala chefen för mångfald, samt 10 av de 30 högsta direktörerna. Mångfaldskommitténs uppgift är att vara rådgivande när det gäller utformningen av företagets mångfaldssatsningar och se till att implementeringen blir konsekvent i hela företaget.

Chryslers centrala mångfaldschef har till sitt förfogande en stab på åtta personer, vilka är centrala experter när det gäller mångfald. Dessutom finns i varje divisions personalavdelning anställda som arbetar med mångfald, vilkas uppgift är att stötta linjecheferna i deras arbete med mångfald samt följa upp divisionens mångfaldsarbete.

Liksom många andra amerikanska företag följer Chrysler upp sammansättningen av sin arbetskraft med avseende på kön och etnisk tillhörighet. För varje nivå i organisationen finns årliga mål för sammansättningen. Dessa årliga mål bygger på en rullande femårsplan för arbetskraftens sammansättning, den strategisk bemanningsplanen, vilken är integrerad i Chryslers övriga strategiska affärsplanering.

Kvantitativa representationsmått innebär en stor risk att fokus läggs enbart på siffror och inte på verkliga förändringar mot acceptans och värderande av ökad mångfald organisationen. För att undvika detta har Chrysler även kvalitativa mått för sitt mångfaldsarbete: utvecklingen av olika processer följs upp. Chrysler har identifierat 10 processer som väsentliga för att företagets mångfaldsarbete ska utvecklas gynnsamt. De 10 processerna är: ledarskap från högsta ledningen, kommunikation, rekrytering och anställning, placering och utveckling, utbildning, tvärfunktionell utveckling, planering för framtida ledare, hantering av personalomsättning, ”arbetslivsmiljö” samt ansvarighet när det gäller mångfald.

Det sker en årlig uppföljning av både de kvantitativa och kvalitativa måtten. De kvalitativa resultaten (hur de 10 processerna utvecklats på de olika divisionerna) dokumenteras och sprids bland företagets chefer och personalavdelningar för att få intern spridning av *best practice*.

Chrysler anser att mångfald i ett globalt perspektiv är den största utmaningen för tillfället, något som inte minst accentueras av sammanslagningen med Daimler-Benz. Dessutom planerar man att förfina systemet för uppföljning, att koppla resultat av mångfaldsarbete till belöning samt att genomföra mer utbildning om mångfald i företagets olika divisioner.

### **University of Maryland**

University of Maryland har mer än 35 000 studenter, forskare och övrig. 1993-94 utvecklades *The Diversity Initiative*, vars mål är ”att göra University of Maryland mer välkommande och inkluderande för alla samt att skapa förutsättningar för att alla ska kunna lära sig och utvecklas oavsett kön, ras, kultur, handikapp, sexuell läggning o.s.v.”. I sitt arbete poängterar University of Maryland vikten av mångfald på universitetet och i undervisningen för att göra sociala, intellektuella, akademiska och ekonomiska framsteg.

Fem områden har prioriterats i arbetet:

- Ledarskap och systematisk förändring.
- Rekrytering och att få behålla de anställda.
- Förändring av undervisnings- och kursplaner.
- Involvering av forskare, övrig personal och studenter.
- Samarbete och utbyte mellan universitetet och aktörer i kommunen.

*The Diversity Initiative* har en rådgivande styrelse med 10 medlemmar som anger inriktningen på arbetet och granskar utvärderingarna av mångfaldssatsningen. Administrationen av mångfaldsarbetet drivs av 14 personer. 70 personer ingår i styrgruppen av *The Diversity Initiative*, dessa koordinerar mångfaldssatsningen ute på de olika fakulteterna och de övriga enheter inom skolan. Mångfaldssatsningen har också sju kommittéer som arbetar med specifika delar av *The Diversity Initiative*.

University of Maryland har ett institutionaliserat system för uppföljning av mångfaldsarbetet kallat *Diversity Accountability Implementation Plans* (DAIP). Systemet innebär att varje enhet på universitetet årligen ställer upp mål och planer för hur enheten ska arbeta så att universitetets långsiktiga mångfaldsmål kan uppnås. Det yttersta ansvaret för att universitetets långsiktiga mål uppfylls ligger just på skolans enskilda enheter. Den centrala funktionens uppgift är endast att stödja arbetet genom att ställa upp universitetets årliga övergripande mål, att hålla enheterna ansvariga för sina DAIP samt ge den enskilda enheterna tekniskt och finansiellt stöd.

Alla studenter på University of Maryland måste ta minst fem poäng relaterade till mångfald. Kurskravet är satt för att öka elevernas förståelse och medvetenhet samt att det är en bra förberedelse för arbetslivet.

University of Maryland har byggt upp imponerande databaser om mångfald och har två hemsidor om mångfald: *University of Maryland Diversity Database* <http://www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity/> och *DiversityWeb* <http://www.inform.umd.edu/diversityweb/>.

### **Generella strategier för arbete med mångfald**

Vid implementering av strategier för arbete med mångfald i en organisation måste dessa strategier noggrant anpassas till organisationens speciella kultur, annars är risken stor att

satsningen misslyckas. Det finns dock ett flertal karaktäristika/aktiviteter som återkommer i redovisningar av lyckade satsningar på mångfald i USA.

- Högsta ledningens stöd och engagemang.
- Tydlig identifiering av affärsmässig orsaker till varför organisationen vill satsa på mångfald.
- Tydlig vision, strategier och åtgärdsplaner för arbete, som kommuniceras omsorgsfullt i organisationen.
- Satsningen på mångfald är *inkluderande* för alla i organisationen och gynnar inte ensidigt vissa grupper.
- Insikt om att mångfaldssatsningen medför en kulturförändring och är en förändringsprocess, vilket kräver ett långsiktigt perspektiv på arbetet.
- Insikt om att chefer och ledare har en avgörande roll i att satsningen på mångfald blir lyckad.
- Organisationens formella och informella system justeras och utvecklas, så inte de interna systemen arbetar emot den nyinförda ordningen i organisationen.
- Mångfaldsutbildningen måste förutom att behandla vad mångfald är, även ta upp konsekvenser i organisationen och konkret *hur* förändringsarbetet genomförs i organisationen.
- Kvantitativa och kvalitativa mål för arbetet sätts, ansvarighet identifieras och uppföljningar av hur arbetet fortlöper görs.

### Vad kan vi lära?

Givetvis ska USA:s långa erfarenhet av arbete med mångfald utnyttjas för att öka den svenska kunskapen, men justeringar och anpassningar för svenska förhållanden och förhållningssätt krävs. Generella strategier för mångfaldsarbete och specifika företagsexempel kan användas som metodunderlag och inspirationskällor. Det ligger dock en utmaning i att finna svenska former för svenskt arbete med mångfald och inte dåliga kopior av lyckade amerikanska satsningar!

Ökad kunskap om den tillgängliga arbetskraftens och avsättningsmarknadens sammansättning, liksom hur dessa kommer att se ut i framtiden – kan skapa medvetenheten och ett proaktivt beteende hos svenska organisationer. Har svenska organisationer klart för sig vilka organisatoriska och produkt-/servicerelaterade förändringar krävs exempelvis när alla 40-talisterna går i pension? Hur kommer arbetskraften sammansättning att se ut år 2010?

Det amerikanska mångfaldsarbete har till viss del stigmatiserats av ett inledande ensidigt fokus på dimensionerna kön och etnicitet. För att slippa detta bör definitionen av det svenska begreppet mångfald inkludera mer än bara etnicitet. Ålder, kön, handikapp, utbildning och anställningstid är exempel på dimensioner som är påtagliga i det svenska arbetslivet och som i allra högsta grad skapar mångfald. Dessa olikheter m.fl. bör inkluderas. Dessutom är det lämpligt att i begreppet även inkludera att det krävs en kultur i organisationen som accepterar, värderar och tar till vara den dynamik som olikheter innebär.

### Referenslista

Cox, T., *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, CA, 1993.

Fägerlind, G., *Managing diversity – strategier för mångfald i USA*. UR USA 9901, Sveriges Tekniska Attachéer, 1999.

Thomas, R., *Beyond Race and Gender*. Amacom, New York, NY, 1991.