

Utlandsrapport

Managing Diversity - strategier för mångfald i USA

**Gabriella Fägerlind Detroit
Januari 1999**



Sammanfattning

Mångfald har blivit mer uppmärksammat i Sverige när den etniska mångfalden på senare år har ökat, men mångfald har ju funnits tidigare i det svenska arbetslivet med avseende på kön, ålder, utbildning, funktionstillhörighet, anställningstid o.s.v. Avsikten med denna rapport är att ge exempel på strategier och aktiviteter i amerikanska företag och organisationer, i syfte att ge svenska organisationer ökad kunskap om erfarenheter av arbetet med mångfald.

I rapporten beskrivs fem organisationers arbete med mångfald. De fem är Xerox, BankBoston, Chrysler, delstaten New Jersey och University of Maryland. Xerox har arbetat med mångfald i 30 år och fått mycket extern uppmärksamhet för sitt arbete. Både BankBoston och Chrysler har inlett sina stora satsningar på mångfald under 90-talet och satsningarna karaktäriseras av stort engagemang från företagets högsta ledning, noggranna uppföljningar av mångfaldsarbetet samt en strävan att inkludera alla i begreppet mångfald och i mångfaldsarbete. Delstaten New Jersey har ett unikt samarbete mellan guvernören, ett inflytelserikt nätverk av företag samt en ideell organisation. Målet för deras arbete är att ta till vara och utveckla delstatens mångfald i syfte att göra delstaten mer konkurrenskraftig. University of Marylands mångfaldsarbete inbegriper studenter, forskare och övrig personal. Strukturer, processer och uppföljningssystem har förändrats för att stödja mångfaldssatsningen. Dessutom har universitet utvecklat imponerande hemsidor om mångfald.

Baserat på de fem fallen, intervjuer med forskare och konsulter samt litteraturstudier sammanfattas i rapporten generella strategier och tips för implementering av arbete med mångfald.

Rapporten ger fem rekommendationer för Sveriges arbete med mångfald:

- Inkludera fler dimensioner än etnicitet i det svenska begreppet mångfald.
- Gör en kartläggning av sammansättningen av framtidens arbetskraft, Sverige 2010.
- Genomför marknadsundersökningar med avseende på mångfald i svenska företag och organisationer.
- Lär från omvärlden och tjäna på så sätt tid i arbetet med mångfald.
- Förbered svenska organisationer för ökad globalisering och kommande bättre tider med lägre arbetslöshet.

Rapporten är författad av tekn. lic. Gabriella Fägerlind vid det teknisk-vetenskapliga attachékontoret i Detroit, med finansiellt stöd från Rådet för Arbetslivsforskning, Telia, Volvo, ABB, TCO och SACO.

Innehåll

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Metod	2
1.4 Rapportens upplägg	2
2 Mångfald i USA	4
2.1 USA:s arbetsmarknad	4
2.2 Begreppet mångfald	5
2.3 Diskrimineringslagstiftning	7
3 Xerox	11
3.1 Lång erfarenhet	11
3.2 Ledarskap och organisation	12
3.3 Caucus	13
3.4 Balanced Work Force	14
3.5 Andra delar av mångfaldsarbetet	16
4 BankBoston	17
4.1 Utbildning	18
4.2 Intressegrupper	19
4.3 Årliga mål och utvärdering	19
4.4 Framgångsfaktorer och framtid	22
5 Chrysler	24
5.1 Nysatsning på mångfald	24
5.2 Stödstruktur för mångfald	25
5.3 Kvantitativa mått och processmått	26
5.4 Externt engagemang	30
6 Delstaten New Jersey	32
6.1 Guvernörens toppmöten om mångfald	32
6.2 Many Faces - One Family	34
6.3 Arbete med ungdomar	35
6.4 Deklaration för mångfald	35
7 University of Maryland	39
7.1 Universitetets mål, principer och prioriteringar	39
7.2 Mångfaldsorganisation	40
7.3 Utvärdering och ansvarighet	41
7.4 Förändring av processer	42
7.5 Utbildning och utveckling	43
7.6 Imponerande hemsidor och databaser	44
8 Strategier för implementering	46
8.1 Inriktning	46
8.2 Organisation	46
8.3 Processer	47
8.4 Ansvarighet	48

8.5 I vilken ordning?	49
8.6 Lönar sig mångfald?	51
9 Rekommendationer för Sverige	53
10 Referenslista	55
Bilaga 1 Xerox Diversity Mission Statement	59
Bilaga 2 BankBostons mångfaldsmål 1996-1999	60
Bilaga 3 Chrysler Corporate Diversity Statement	62

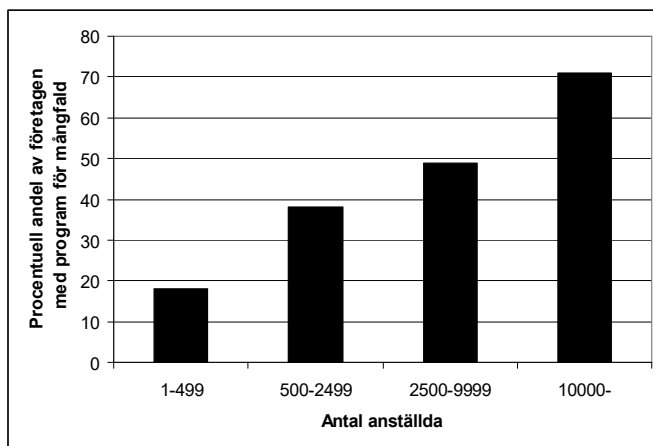
© Sveriges Tekniska Attachéer 1999. Rapporten får inte kopieras utan tillstånd.

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Amerikanska företag har sedan 1960-talet aktivt arbetat med att integrera etniska minoriteter och kvinnor i arbetslivet. Trots decennier av arbete med mångfald är ämnet fortfarande högaktuellt i USA. Thomas (1991) m.fl. beskriver en successiv utveckling från 1960-talets *Affirmative Actions*, 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.

1987 publicerade Hudson Institute rapporten *Workforce 2000* som bl.a. prognosticerade sammansättningen av arbetskraften i början på nästa sekel: en klar majoritet av de nya arbetstagarna i arbetskraften skulle vara kvinnor och minoriteter. Rapporten slog ned som en bomb i det amerikanska näringslivet och initierade stora satsningar på mångfald bland företag och organisationer, samt en industri för tjänster och produkter relaterade till mångfald. *Workforce 2020* Hudson Institutes rapport från 1997 förutspår att arbetskraftens sammansättning kommer att fortsätta att karaktäriseras av mer etnisk mångfald men att det är ålderssammansättningen, med en allt äldre arbetskraft, som kommer att stå för den dramatiska förändringen i arbetskraften.



Figur 1.1. I USA är det vanligare att stora företag har mångfaldssatsningar än små (baserat på studie av Society for Human Resource Management, 1996).

Det är betydligt vanligare att stora företag satsar på mångfald än små visar en undersökning av 800 amerikanska företag från 1996 genomförd av Society for Human Resource Management. 71 procent av företagen med fler än 10 000 anställda i undersökningen 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. Se figur 1.1.

Varför satsar amerikanska företag på mångfald? Mångfald är strategiskt viktigt för att utveckla konkurrenskraftiga och attraktiva produkter och tjänster till en allt mer diversifierad marknad samt för att kunna attrahera och behålla kompetent 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.

Mångfald har blivit mer uppmärksammat i Sverige när den etniska mångfalden på senare år har ökat, men mångfald har ju funnits tidigare i det svenska arbetslivet med avseende på kön, ålder, utbildning, funktionstillhörighet, anställningstid o.s.v. Att mångfalden bland befolkningen och i arbetskraften blivit mer uppenbar genom olika etniska bakgrunder och även det faktum att många utlandsfödda invånare hamnat utanför arbetslivet har lett till att arbete med mångfald har blivit allt mer aktuellt i Sverige och för svenska organisationer. USA har över 30 års erfarenhet av systematiskt arbete med mångfald och är ett land som kan studeras för att få idéer och kunskap om hur arbete med mångfald kan genomföras.

1.2 Syfte

Syftet med detta projekt är att ge exempel på strategier för mångfald i amerikanska företag och organisationer. Avsikten är att beskriva varför organisationerna satsar på mångfald och redogöra för strategier och aktiviteter i deras arbete, samt att ge svenska organisationer tips och rekommendationer om arbetet med mångfald.

1.3 Metod

Resultaten i projektet bygger på litteraturstudier, föredrag, intervjuer med forskare och konsulter samt studier av fem företags- och organisationsfall.

Kriteriet för urval av fall var att arbetet med mångfald skulle vara framgångsrikt. Xerox valdes för att det är det mest välrenommerade företaget i USA när det gäller mångfald, Chrysler valdes på grund av vårt kontors nära koppling till bilindustrin och BankBoston för att det är ett serviceföretag. Valet skulle dock ha kunnat fallit på många andra amerikanska företag som framgångsrikt satsat på mångfald. I kontrast till de tre första så är de två sista fallen, delstaten New Jersey och University of Maryland, mer unika satsningar i USA, speciellt då delstaten New Jersey. Båda två valdes för att de representerar satsningar på mångfald i icke-kommersiella organisationer.

1.4 Rapportens upplägg

Nästa kapitel i rapporten ger en allmän bakgrund till mångfald i USA. Inledningsvis beskrivs den amerikanska arbetsmarknaden, därefter begreppet mångfald och den amerikanska diskrimineringslagstiftningen.

Följande fem kapitel behandlar företags- och organisationsexempel där mångfald implementerats framgångsrikt. De fem fallen är Xerox, BankBoston, Chrysler, delstaten New Jersey och University of Maryland. Xerox har arbetat med mångfald i 30 år och fått mycket extern uppmärksamhet för sitt arbete. Både BankBoston och Chrysler har inlett sina stora satsningar på mångfald under 90-talet och de karaktäriseras av stort engagemang från högsta ledningen, noggranna uppföljningar av mångfaldsarbetet samt en strävan att inkludera alla i begreppet mångfald och i mångfaldsarbete. Delstaten New Jersey har ett unikt samarbete mellan guvernören, ett inflytelserikt nätverk av företag samt en ideell organisation för att ta till vara och utveckla delstatens mångfald i syfte att delstaten ska bli mer konkurrenskraftig. University of Maryland har förändrat strukturer, processer och uppföljningssystem för att stödja universitetets mångfaldssatsningen, som innefattar studenter, forskare och övrig

personal. Dessutom har universitet utvecklat imponerande hemsidor med databaser om mångfald.

I rapportens åttonde kapitel redovisas implementeringsstrategier för mångfaldsinitiativ, vilka är baserade på företags- och organisationsfallen, intervjuer med amerikanska forskare och konsulter samt litteraturstudier.

Rapporten avslutas med rekommendationer för Sveriges arbete med mångfald.

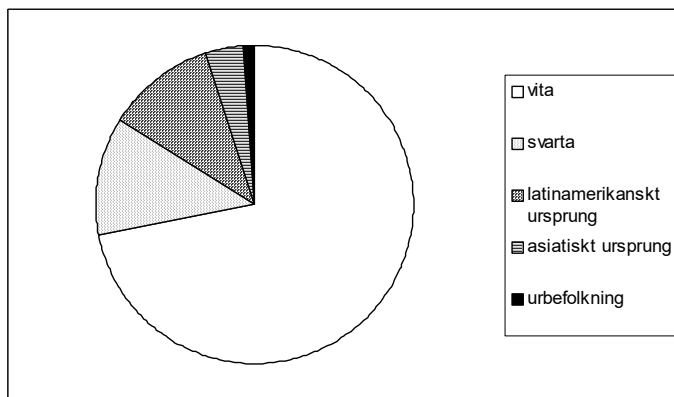
2 Mångfald i USA

2.1 USA:s arbetsmarknad

USA följer upp sin befolkningsfördelning med avseende på etniskt ursprung/ras. Vilken etnisk grupp/ras en individ tillhör bestäms vid befolkningsräkningar genom självidentifiering. Vid folkräkningar är uppföljningen mycket detaljerad men i de allra flesta sammanhang är det fem större grupper som redovisas:

- Vita, kallas i USA också *Caucasian*.
- Svarta eller afroamerikaner, d.v.s. invånare med afrikanskt ursprung. Gruppen kallas i USA för *Afro Americans* eller *Blacks*.
- Spanskättlingar eller invånare med latin- eller sydamerikansk bakgrund, kallas i USA *Hispanics* eller *Latinos*.
- Invånare med asiatisk bakgrund, kallas i USA *Asian Americans*.
- Urbefolkningen, det vill säga indianer, eskimåer och övrig urbefolkning i Alaska, m.fl. Gruppen kallas i USA för *Native Americans*.

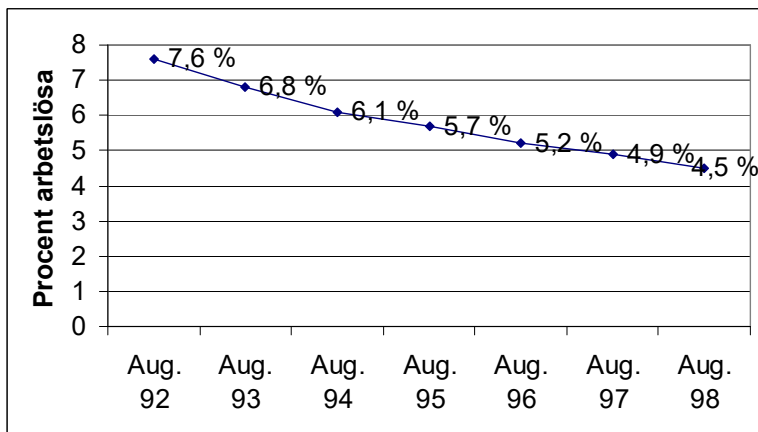
I januari 1999 uppgick USA:s befolkning till 271,7 miljoner. Av dessa är 49 procent män och 51 procent kvinnor. Av befolkning är 72 procent vita, 12 procent är afroamerikaner, 11 procent har latinamerikansk bakgrund, 4 procent har asiatisk bakgrund och 1 procent är urbefolkning. De fyra sista grupperna är de som räknas som minoriteter. Se figur 2.1.



Figur 2.1 Fördelningen i den amerikanska befolkningen med avseende på olika befolkningsgrupper.

I december 1998 ingick 138,5 miljoner i den amerikanska arbetskraften. Könsfördelningen i arbetskraften var 54 procent män och 46 procent kvinnor. 75 procent av män över 16 år ingår i arbetskraften och 60 procent av kvinnorna.

Av arbetskraften var i december 1998 132,5 miljoner anställda och 6 miljoner var arbetslösa. Det motsvarar en nationell på 4,3 procent, vilket är den lägsta noteringen på 28 år. Diagrammet i figur 2.2 illustrerar arbetslöshetssiffrorna i USA 1992-1998. Ses till de olika befolkningsgrupperna så var arbetslösheten i december 1998 3,8 procent bland vita, 7,9 procent bland afroamerikaner och 7,6 procent bland invånare med latinamerikanskt ursprung.



Figur 2.2 Andelen arbetslösa i USA i augusti 1992-1998.

Utländsfödda eller invandrare uppskattas utgöra 12 procent av den amerikanska arbetskraften. Många av dem återfinns i arbeten som kräver låg kompetens, trots att de statistiskt sett har mycket större sannolikhet att ha en högskoleutbildning än en infödd amerikan. Nämnas kan att 23 procent av USA:s doktorer inom teknik och naturvetenskap är födda utomlands.

I genomsnitt var 1997 endast 14 procent av den amerikanska arbetskraften fackliga medlemmar. Skillnaden är dock stor mellan olika branscher: bara 3 procent av anställda inom bank, försäkrings- och fastighetsbranschen är medlemmar, medan 42 procent av de statligt anställda är fackligt anslutna. Mitt emellan dessa extremer återfinns byggindustrin och tillverkande industri, som har 20 respektive 17 procent fackligt anslutna. Svarta är den befolkningsgrupp som har den högsta andelen fackligt anslutna, 18 procent, medan knappt 14 procent av den vita befolkningen är medlemmar i facket och 12 procent av de som har latinamerikansk bakgrund.

2.2 Begreppet mångfald

Man eller kvinna, ålder, etnisk och kulturell bakgrund, hudfärg, modersmål, religion, utbildning, yrke, fysiska och psykiska handikapp, sexuell läggning, status på arbetsplatsen och i samhället, ekonomisk situation, politisk övertygelse, om man är gift, har ett förhållande eller är ensamstående, om man har barn, vilken fysik man har, om man är rökare, om man arbetar heltid eller deltid, hur lång anställningstid man har, vilket engagemang man har för jobbet, vilken avdelning man arbetar på i organisationen, vilken arbetserfarenhet man har, *hur* man jobbar o.s.v. Detta är exempel på några dimensioner som särskiljer människor och gör alla unika. De olika dimensionerna påverkar hur man reagerar och agerar mot andra människor samt hur man själva bemöts.

Mångfald är *inte* olikheter med avseende på ett antal dimensioner (kön, etnisk bakgrund, religion o.s.v.). Mångfald är *mixen* av allas våra olikheter.

Att ”införa mångfald” i en organisation innebär inte bara att öka representationen av olikheter utan också att ett organisationsklimat och ledarstilar, som värderar och tar till vara på de anställdas olikheter. Fokus ska ligga på kompetens, det handlar *inte* om att sänka kvalifikationskrav utan att fokusera på vilken kompetens som verkligen behövs för arbetet i fråga. Det ska vara ”ett öppet klimat och högt i tak” och de anställda ska kunna vara sig

själva, synlig och osynlig diskriminering ska motverkas och hämmande barriärer i organisationen brytas ned.

I USA används begreppet *Managing Diversity* för att beskriva ovanstående, d.v.s. att leda och kunna "hantera" mångfald i en organisation. Thomas (1991) definition: "*Managing Diversity* är en genomgripande ledarskapsprocess för att skapa en miljö som lämpar sig för alla anställda." Cox (1993) har en liknande definition: "*Managing Diversity*: att planera och implementera organisationssystem och praxis för att leda/hantera människor så att de potentiella fördelarna med mångfald maximeras och nackdelarna minimeras. Det ultimata målet för *Managing Diversity* är att maximera varje individs förmåga att bidra till att nå organisationens mål och sin egen fulla potential, utan att hindras av kön, ras, ålder, nationalitet, funktionstillhörighet i organisationen etc." Blackburn White (1998) definierar *Managing Diversity* som "en kulturförändring vars mål är att eliminera rasism, könsdiskriminering och andra former av diskriminering och förtryck för att skapa en organisation och ett samhälle där alla människor har samma möjligheter".

Thomas (1991) poängterar att *Managing Diversity* handlar om en ledarskapsprocess, d.v.s. arbetet med mångfald är av evolutionär karaktär. Han 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 företagets, och i förlängningen även samhällets, intellektuella kapital.

Mångfald är mixen av allas våra olikheter, i samspelet människor är det dock klart att olika olikheter har olika stor betydelse. Loden (1996) delar in mänskliga olikheter i primära och sekundära, där de primära är av bestående karaktär och tenderar att påverka individen i större utsträckning än de sekundära. Till de primära olikheterna räknar Loden: kön, ålder, ras, etniskt ursprung, sexuell läggning samt mentala och fysiska handikapp. Dessa olikheter är alltså av speciell betydelse i samarbetet i en organisation. Potts (1998) gör en intressant iakttagelse: olikheter inom en och samma identitetsgrupp¹ (exempelvis vita manliga chefer) i en organisation upptäcks först *efter* att en arbetsrelation inletts och etablerats, medan olikheter mellan olika identitetsgrupper (exempelvis kvinnor och män) är uppenbara *innan* arbetsrelationen inletts och är en positiv eller negativ faktor vid utvecklingen av arbetsrelationen.

USA:s historia med segregering mellan vita och svarta samt diskrimineringslagstiftningen och de federala påbuden som kom i mitten av 1960-talet, ledde till att det mesta av landets inledande mångfaldsarbete fokuserade på kvinnor och minoriteter (till en början främst svarta). Detta har blivit ett stigma i mångfaldsarbetet och resulterat i negativa reaktioner från gruppen vita män. Bland andra diskriminerade grupper, såsom handikappade och homosexuella, har landvinningar som kvinnor och minoriteter gjort snarare sett som "dörröppnare" för den egna gruppen än som något negativt. På senare år har arbetet med mångfald i USA karaktäriserats av en strävan mot inkludering av alla grupper både i definitionen av mångfald och i det praktiska arbetet, dels för att få maximal utväxling i arbetet och dels för att förhindra negativa reaktioner från grupper som tidigare känt sig exkluderande, s.k. *backlash*.

¹ Identitetsgrupp är den grupp som man som individ identifierar sig med. Beroende på vilken situation man befinner sig i identifierar man sig med olika grupper (exempelvis gruppen kvinnor, civilingenjörer eller flöjtister).

2.3 Diskrimineringslagstiftning

USA:s lagstiftning med avseende på diskriminering har visat sig kraftfull och även lett till stämningar med givet astronomiska skadestånd som resultat. Risken för stämningar är en av drivkrafterna för amerikanska företags och organisationers arbete med mångfald. I detta avsnitt beskrivs kortfattat de olika federala diskrimineringslagarna och det federala påbudet *Affirmative Action*². Delstatlig diskrimineringslagstiftning tas inte upp i denna rapport. För en mer utförlig beskrivning av USA:s federala diskrimineringslagstiftning se exempelvis Sverige 2000:s rapport "Federal antidiskrimineringslagstiftning i USA" från 1998 eller utredningen SOU 1997:174 "Räkna med mångfald".

Federala lagar

Title VII i Civil Rights Act från 1964, med tillägg 1991, förbjuder diskriminering vid anställning baserat på kön, ras, hudfärg, religion eller nationellt ursprung. Lagen täcker alla former av anställning och håller arbetsgivaren ansvarig för att inte någon form av diskriminering pågår i organisationen. Arbetsgivare med fler än 15 anställda omfattas av lagen. Lagen gäller privata företag, delstatliga och lokala myndigheter, undervisningsenheter, fackföreningar samt privata och offentliga arbetsförmedlingar. *Executive Order 11478* från 1969 är motsvarande lagstiftning för den federala staten som arbetsgivare. Förordningen förbjuder diskriminering vid anställning med avseende på kön, ras, hudfärg, religion, nationellt ursprung, politisk tillhörighet, civilstånd och fysiska funktionshinder.

Title VII i Civil Rights Act omfattar hela anställningsprocessen och förbjuder diskriminering vid:

- Annonsering, tester, rekrytering och anställning.
- Förordnande, uppdrag eller klassificering av anställda.
- Utvecklings- och utbildningsprogram.
- Omplacering och befordran.
- Lön, förmåner³, ledigheter på grund av sjukdom eller handikapp och andra anställningsvillkor.
- Användning av företagets anläggningar och utrustning.
- Friställande eller återanställning.
- Uppsägning.

Dessutom förbjuder lagen repressalier mot en anställd som anmält diskriminering, deltagit i undersökningar om diskriminering eller som opponerat sig mot diskriminering eller olagliga anställningsförfaranden.

² *Affirmative Action* kan översättas till bejakande (eller bekräftande) åtgärder på svenska. I rapporten kommer genomgående det amerikanska uttrycket att användas eftersom ett speciellt fenomen avses.

³ Att vara anställd i USA innebär inte bara att man får lön, utan till arbetet är också vanligen kopplat så kallade förmåner. Förmånerna är sociala förmåner som sjukförsäkring, tandvårdsförsäkring, pensionsförsäkringar, livförsäkring, olycksfallsförsäkringar och försäkring för långtidssjukdom. Förmånerna kan också vara stöd till vidareutbildning, stöd för barnomsorg och äldreomsorg m.m.

Arbetstagaren som anser sig blivit diskriminerad har uppfyllt sin bevisbörda under *Title VII i Civil Rights Act* om denne visar att han tillhör en grupp som utsätts för diskriminering; har sökt anställning, befordran, förflyttning eller förmån men fick den inte; samt var kvalificerad för aktuell tjänst men arbetsgivaren fortsatte sökandet eller tillsatte någon annan. Därefter åligger det arbetsgivaren att visa att orsaken till handlandet inte var av diskriminerande karaktär. Efter detta är det arbetstagarens tur att bevisa att arbetsgivarens handlande sannolikt visst var diskriminerande på grund av att den klagande tillhör en grupp som utsätts för diskriminering.

Finner en domstol att arbetsgivaren handlat diskriminerande kan domstolen besluta att arbetstagaren ska återanställas, befordras eller förflyttas till det aktuella arbetet. Domstolen kan också besluta att arbetsgivaren ska ersätta löneförluster och betala skadestånd, och om arbetstagaren vinner målet kan arbetsgivaren bli skyldig att betala arbetstagarens domstolskostnader. Domstolen kan också ålägga företaget att ändra sin anställningspolitik och att utforma *Affirmative Action*-planer (se nedan) för att rätta till systematisk diskriminering. Dessutom kan beslutas att myndigheten Equal Employment Opportunity Commission (se nedan) under en period ska övervaka att företaget efterlever domstolsbeslutet.

1963 kom lagen om lika lön för lika arbete, *The Equal Pay Act*. Lagen förbjuder lönediskriminering mellan män och kvinnor för likvärdigt arbete under jämförbara förhållanden på samma arbetsplats. Lagen gäller också lönesättning för företrädare och efterträdare av annat kön. Många fall täcks av *Title VII i Civil Rights Act* varför få fall tas upp under *The Equal Pay Act*.

Lagen mot åldersdiskriminering, *Age Discrimination in Employment Act*, kom 1967. Lagen förbjuder diskriminering av anställda över 40 år när det gäller befordran, lön, uthyrning, avsked och andra anställningsvillkor. Lagen omfattar privata arbetsgivare med 20 eller fler anställda samt federala, delstatliga och lokala myndigheter, arbetsförmedlingar, uthyrningsfirmor och fackföreningar med 25 eller fler anställda.

1990 kom lagen mot diskriminering av fysiskt och psykiskt handikappade, *Americans with Disabilities Act*. Lagen trädde i kraft 1992 och omfattar anställning, utnyttjande av offentliga tjänster och bekvämlighetsinrättningar, användandet av offentliga och privata transporter samt telekommunikation. Lagen gäller privata företag, delstatliga och lokala myndigheter, arbetsförmedlingar samt fackföreningar med 15 eller fler anställda. Den federala staten samt arbetsgivare med federala kontrakt som är större än 80 000 kronor/år lyder under motsvarande lagstiftning enligt *Rehabilitation Act* från 1973 och *Executive Order 11914* från 1974.

Americans with Disabilities Act förbjuder diskriminering av kvalificerade fysiskt och psykiskt handikappade (synligt eller latent) som med, eller utan, rimlig handikappsanpassning kan utföra de väsentliga funktionerna i det aktuella arbetet. Vid en anställningsintervju är det tillåtet att fråga om individen kan genomföra de väsentligaste av arbetsuppgifterna med (eller utan) rimlig handikappsanpassning. Det är olagligt att fråga om individen är fysiskt eller psykiskt handikappad, om handikappets omfattning, orsak, effekter o.s.v. Lagen påbjuder att arbetsgivaren gör rimliga anpassningar av arbetsplatsen (omfattningen är relaterad till arbetsgivarens storlek, ekonomiska förhållanden, arbetsplatsens utformning etc.) så att en kvalificerad arbetssökande/anställd med handikapp kan ges likvärdiga förhållanden på arbetsplatsen som icke handikappade arbetskamrater.

Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) är den federala myndigheten som övervakar att *Title VII i Civil Rights Act*, *Equal Pay Act*, *Age Discrimination in Employment Act* och *Americans with Disabilities Act* efterlevs vid anställning. EEOC har också till uppgift att vara processförande myndighet vid fall av diskriminering vid anställning samt att samordnar federala bestämmelser och tillämpningar gällande anställningsdiskriminering. EEOC tar emot och undersöker alla fall av diskriminering i privata företag samt delstatliga och lokala myndigheter. Finns misstanke att diskriminering förekommit kontaktas arbetsgivaren i syfte att förhandla fram en förlikning. Använd praxis är återanställning, ersättning för ekonomiska förluster och förlorade förmåner samt skadestånd. Kommer EEOC och arbetsgivaren inte överens om en förlikning kan EEOC föra fallet vidare till domstol. Anser inte EEOC att fallet bör gå vidare till domstol meddelas målsägande att han har rätt att med en privat advokat föra fallet vidare till domstol. Av de omkring 80 000 anmälningar som EEOC får in årligen bedömer myndigheten att diskriminering ej förekommit i 85 procent av fallen, medan förlikning eller stämning i domstol sker i 15 procent av fallen.

Affirmative Action

Vill ett amerikanskt företag leverera till den federala staten genom offentlig upphandling kräver den federala staten att företaget inte diskriminerar baserat på kön, ras, hudfärg, nationellt ursprung eller religion vid anställning samt upprättar s.k. *Affirmative Action*-planer, enligt *Executive Order 11246* från 1965. Förordningen gäller alla leverantörer med kontrakt värda mer än ca 80 000 kronor. För leverantörer med 50 eller fler anställda och kontrakt värda mer än ca 400 000 kronor krävs att skriftliga *Affirmative Action*-planer formuleras (detta gäller dock ej byggbranschen). *Rehabilitation Act of 1973*, *Executive Order 11914* från 1974 samt *Vietnam-Era Veterans Readjustment Act of 1974* kräver motsvarande förbud av diskriminering och *Affirmative Action*-planer för fysiskt och psykiskt handikappade samt krigsveteraner.

Affirmative Action-planer är målsättningar för hur situationen och möjligheter för kvinnor, minoriteter, handikappade och krigsveteraner i företaget ska förbättras (benämnt *Equal Employment Opportunity*), tidsplaner för när målen ska uppnås samt konkreta åtgärder som företaget ska genomföra för att målen ska uppnås. Anledningen till att den federala staten kräver *Affirmative Action*-planer är för att korrigera för diskriminering och hinder som ovannämnda grupper erfarit, och fortsätter att erfara, på arbetsmarknaden.

Målsättningar för hur situationen och möjligheter för olika grupper ska förbättras kan exempelvis vara att sträva efter att justera obalanser i sammansättningen av arbetskraften på olika nivåer i företaget. Det kan också vara att genomföra åtgärder som ger sysselsättnings- och utvecklingsmöjligheter för grupperna i fråga, genom exempelvis riktad annonsering och speciella utbildningsprogram. Användande av kvotering för att uppnå målen i *Affirmative Action*-planerna är olagligt, okvalificerade personer får inte anställas för att målen ska uppnås och *Affirmative Action*-planer får inte innebära att övriga anställda avskedas eller hindras i sin karriärutveckling.

Genom det federala kontraktet förbinder sig leverantören att efter bästa förmåga efterleva sina *Affirmative Action*-planer. Brister leverantören när det gäller att efterleva klausulen för *Equal Employment Opportunity* ses det som kontraktsbrott. Helst söker man lösa detta med förlikning, men det kan också leda till att kontraktet sägs upp och även till att företaget diskvalificerar sig för framtida möjligheter till kontrakt.

Affirmative Action gäller, förutom för federala leverantörer, även för skolväsendet samt delstatlig och lokal offentlig verksamhet. Uppskattningsvis omfattas 22 procent av den amerikanska arbetskraften av de federala påbuden om *Affirmative Action*.

The Office of Federal Contract Compliance Program (OFCCP) är tillsynsmyndighet för federala leverantörer när det gäller efterlevnaden av *Executive Order 11246* och diskrimineringsförfordningarna för handikappade och krigsveteraner. OFCCP tillser att förfordningarna efterlevs genom revisioner, nästan 4000 revisioner görs årligen, samt genom utredning av klagomål från anställda och arbetssökande. Men OFCCP erbjuder också arbetsgivare att samarbeta med myndigheten för att utveckla strategier och praktiska tillämpningar så att företaget uppfyller förfordningarna.

Den federala staten har ett speciellt program för upphandling gällande leverantörer i "ekonomiskt och socialt underläge" (oftast detsamma som att företaget ägs och leds av en kvinna eller någon ur en minoritetsgrupp). Fonderade pengar gör det möjligt för den federala staten att vid upphandling välja en leverantör i "ekonomiskt och socialt underläge" istället för att välja anbudsgivaren med det lägsta budet under förutsättning att budet från leverantören i "ekonomiskt och socialt underläge" inte ligger mer än 5 procent över det lägsta budet. De fonderade pengarna skjuts till för att täcka skillnaden mellan det lägsta budet och budet från leverantören i "ekonomiskt och socialt underläge".

Affirmative Action är ute i politiskt blåsväder i USA. Det finns starka krafter som vill avskaffa fenomenet och som anser att det leder till omvänd diskriminering och preferensbehandling. I Kalifornien och Texas har genom folkomröstningar beslutats att *Affirmative Action* för kvinnor, minoriteter, handikappade och krigsveteraner ska avskaffas på delstatlig nivå. Krafterna för *Affirmative Action* är dock också starka, så någon omedelbar generell avskaffning av är inte troligt. Förespråkarna menar att drygt 30 år med *Affirmative Action* inte alls har lett till någon omvänd diskriminering utan istället gjort det möjligt för kvinnor, minoriteter, handikappade och krigsveteraner att demonstrera sin verkliga kompetens och väsentligen bidra till företagets och landets tillväxt.

3 Xerox

Paul A. Allaire, VD för Xerox Corporation:

På Xerox ser vi mångfald som något mer än ett moraliskt påbud och en affärsmässig nödvändighet – vi ser det som en affärsmöjlighet. För oss sträcker sig mångfald bortom siffror och mål: det är accepterande av människor i alla åldrar med globalt diversifierad bakgrund, vilkas nya idéer, åsikter, perspektiv och gränslösa kreativitet berikar andras liv.

3.1 Lång erfarenhet

Xerox har lång erfarenhet av mångfald: ett medvetet och strategiskt arbetet har pågått i över 30 år. Xerox är det amerikanska företaget som är mest välrenommerat när det gäller mångfald och företaget har vunnit otaliga utmärkelser för sitt arbete. Företaget var tidigt med att poängtera affärsmässigheten med mångfald. Arbetet och dess fokus har utvecklats under dessa år.

Enligt Xerox innebär arbete med mångfald ”att fånga den totala vidden av arbetskraftens potential för att få konkurrensmässig fördel, att maximalt utnyttja det intellektuella kapitalet”. Vidare poängterar företaget den intima relationen mellan kvalitet och mångfald: om en anställd hindras att fullt ut delta i organisationen eller fullt utveckla och utnyttja sin potential på grund av sitt kön, sin ras, sin etnisk tillhörighet o.s.v., kan inte total kvalitet uppnås. Xerox använder kvalitetsverktyg, såsom den japanska s.k. ”fiskbensmetoden”, i sitt arbete med problemlösning när det gäller mångfald och relaterade områden.

Xerox vision för sitt mångfaldsarbete, kallat *Desired State*, är: *Individuella beteenden och ageranden som skapar en organisationsmiljö som uppskattar och värderar mångfald i dess vidaste bemärkelse – ålder, ras, kön, sexuell läggning, kultur, arbetsstil och tankar. Alla anställda söker och uppmuntrar avvikande åsikter och anammar de bästa tankarna när det gäller alla affärsangelägenheter.*

Företagets övergripande mål för mångfald är:

- Att utnyttja individuella skillnader till en konkurrensmässig fördel som skapar vinst, i stället för att se dem som problem som ger upphov till kostnader.
- Att utveckla ledarskap med avseende på mångfald som en viktig förutsättning för att skapa en organisation som värderar skillnader.
- Att mångfaldsarbetets fundament ger möjlighet för arbetsgrupper och team att på ett produktivt sätt utföra och förbättra sitt arbete.

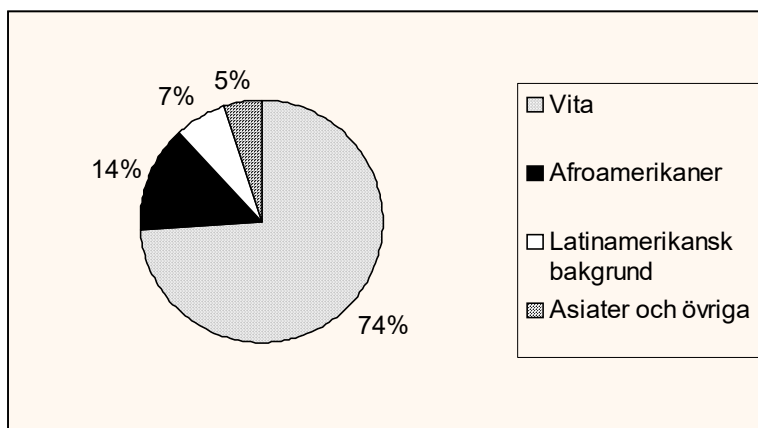
I bilaga 1 återfinns Xerox *Diversity Mission Statement*.

Xerox menar att för att vara världsledande inom mångfald måste man inrikta sig på att rekrytera, utveckla och kunna behålla en diversifierad arbetskraft. Företaget har följande övergripande mål för de tre områdena:

- *Rekrytering*: Utnyttja principer enligt *Affirmative Action* för att rekrytera en diversifierad arbetskraft; Fokusera på goda relationer med minoritetsuniversitet; Stödja praktikantprogram för minoriteter; Kräva mångfald i urvalet när externa rekryteringsfirmor anlitas.

- *Utveckling.* Försäkra sig om att en diversifierad grupp av anställda är med i företagets viktigaste personalutvecklingsprogram; Inspektera planer för efterträdare till nyckelpositioner i företaget; Ge utbildning och utvecklingsmöjligheter för att säkerställa att alla anställda har förmåga att prestera bra i en arbetsmiljö som karaktäriseras av allt större mångfald.
- *Behålla personal.* Skapa en arbetsplats där individer inte hindras av traditionella barriärer, stereotyper, förväntningar och restriktioner; Skapa en miljö som värderar mångfald i dess vidaste bemärkelse – ålder, ras, kön, sexuell läggning, kultur, arbetsstil och tankar.

Xerox hade i slutet av 1997 50 200 anställda i USA. Av dessa var 74 procent vita, 14 procent afroamerikaner, 7 procent hade latinamerikansk bakgrund och 5 procent tillhörde gruppen asiater och övriga minoriteter. Se figur 3.1. 33 procent av arbetskraften var kvinnor. Av de 249 högsta cheferna (*Vice Presidents* och *Directors*) var 37 procent, eller 93 stycken, från minoritetsgrupper och/eller kvinnor. Av de 41 högsta cheferna (*Corporate Officers*) var 24 procent kvinnor eller från minoritetsgrupper.



Figur 3.1 Etnisk sammansättningen av Xerox arbetskraft 1997.

3.2 Ledarskap och organisation

Xerox har under sina 30 års arbete insett att högsta ledningens engagemang, deras kontinuerliga kommunikation om vikten av mångfald och att de agerar som förebilder är ett måste för att lyckas med arbetet. Xerox har genom åren kontinuerligt haft verkställande direktörer som starkt engagerat sig i och stöttat mångfaldsarbetet.

Xerox har en central koncerngemensam mångfaldschef, Sonya Allen, som sitter tre nivåer under VD i hierarkin. Den centrala mångfaldsenheten består totalt av tre personer: mångfaldschefen, hennes assistent och en expert på *Equal Employment Opportunity* och *Affirmative Actions*. På varje division finns en central mångfaldschef och i linjeverksamheten finns mångfaldsansvariga i respektive personalfunktion. Målet är att dessa ska vara ett stöd för linjen, där mångfaldsarbetet ska drivas.

Divisionernas mångfaldschefer ingår i ett företagsgemensamt nätverk för mångfald, där den koncerngemensamma mångfaldschefen är ordförande. Nätverket beslutar om företagsgemensamma satsningar och åtgärdsplaner, sprider sinsemellan *best practice* för mångfald osv.

Xerox process för planering och förberedelse av framtida ledare i företaget heter *Management Resource Planning*. Alla i ledande position i företaget, från första linjens chefer till högsta ledningen, utvärderas årligen med avseende på 23 attribut (kompetens och beteenden) som Xerox identifierat som viktiga för att bli en framgångsrik ledare. Utvärderingen är en s.k. 360°-utvärdering, d.v.s. individens chef, underställda, kollegor på samma nivå m.fl. utvärderar individen i fråga.

Baserat på utvärderingen identifieras individens utvecklingsbehov och tillsammans med närmaste chef beslutas om en plan för utveckling, exempelvis genom kurser, rådgivning eller placeringar på nytt jobb inom företaget. Respektive divisions huvudkontor validerar varje chefs utvärdering med avseende inom vilket tidsspann individen är mogen för att klättra vidare till nästa nivå i organisationen, kategorierna är: inom 0-12 månader och inom 2-3 år. Denna validering är underlag till individens karriärplanering. Processen används också för att identifiera kandidater med potential för topp-positioner i företaget. Resultaten för alla chefers utvärdering ligger i en företagsgemensam databas, vilket innebär att när vakanser uppstår kan man söka efter en person med rätt profil inom hela företaget.

I *Management Resource Planning* kontrolleras och strävas efter att ledare och "personer på väg upp" representerar ett balanserat urval av kandidater, med avseende på kön och etnisk tillhörighet. Är det alltför stor skillnad mellan representationen bland chefer och arbetskraften i övrigt utarbetas speciella åtgärdsplaner. Att öka representationen av minoriteter och kvinnor på alla ledarnivåer i organisationen är en prioritet för Xerox.

3.3 Caucus

Xerox menar att företagets mångfaldsarbete hade aldrig vara där det idag är utan det nära samarbetet med företagets informella intressegrupper, de s.k. caucus. Dessa har hjälpt till att driva arbetet på gräsrotsnivå, varit en katalysator för förändring samt indikerat vilka åtgärder som fungerat och vilka som inte fungerat ute i organisationen. Det finns fem nationella caucus: kvinnor, afroamerikaner, afroamerikanska kvinnor, anställda med latinamerikansk bakgrund samt homosexuella. (Det finns fler lokala caucus, exempelvis finns asiatiska caucus på västkusten.)

Caucus är initierade av sina medlemmar. Gruppernas målsättning är att utveckla sina medlemmar så att dessa utgör en pool av kvalificerade anställda som kan avancera i organisationen. Dessutom strävar man efter att vinna gehör i organisationen för gruppens speciella förhållanden och problem. Caucus utvecklar sina medlemmar genom seminarier, konferenser och individuell handledning av mentorer. Den första caucus-gruppen startades 1969 av en grupp svarta män. Varje caucus är nationell och har lokalavdelningar på Xerox fabriker och kontor runt om i USA.

För att kunna driva samarbetet mellan caucus och företaget samt få en kommunikationskanal mellan gräsrotsnivån i företaget och högsta ledningen har varje caucus tilldelats en "fadder". Faddrarna är chefer som rapporterar direkt till VD och det är VD som tillsatt dem som faddrar. I tabellen i figur 3.2 listas caucus-grupperna och deras faddrar. Faddrarna är gruppernas språkrör på högsta nivå i företaget, representerar gruppen och utbildar högsta ledningen om de unika förhållanden och problem som gruppen har. Den första faddern tillsattes 1995 och ännu har ingen bytts ut.

Caucus	Fadder
Kvinnor	Barry Romeril, <i>Chief Information Officer</i>
Afroamerikaner	Brian Stern, <i>President Office Document Printing Group</i>
Afroamerikanska kvinnor	Bill Buehler, <i>Executive Vice President of Business Operations</i>
Latinamerikansk bakgrund	Al Dugan, <i>Vice President of Corporate Staffing Services</i>
Homosexuella	Hector Motroni, <i>Vice President of Human Resources and Quality</i>

Figur 3.2 Xerox caucus-grupper och deras faddrar från högsta ledningen.

Förutom att stödja de olika caucus genom att tilldela dem en fadder, ger Xerox även grupperna visst finansiellt stöd till nationella konferenser m.m. Storleken på det finansiella stödet bestäms av antalet medlemmar i respektive caucus-grupp.

3.4 Balanced Work Force

Xerox har ett mycket sofistikerat kvantitativt uppföljningssystem för mångfald som kallas *Balanced Work Force* (BWF). Systemet implementerades 1985 och utgör basen i Xerox mångfaldsarbete. BWF har till mål att minska obalansen på alla nivåer i organisationen med avseende på kön och ras. Att nå en "balanserad arbetskraft" har en central plats i Xerox mångfaldsarbete.

Varje månad genereras en rapport som för varje nivå i företaget redovisar 6 aspekter för grupperna män från majoritetsgruppen, kvinnor från majoritetsgruppen, män från minoritetsgrupper, kvinnor från minoritetsgrupper. De 6 aspekterna är nuvarande representation, representationsmål, mål för "utnyttjande" (för att någonsin nå upp till representationsmålet), faktiskt "utnyttjande" (hur stor andel vid anställning, befordran och transfer från annan division har kommit från gruppen i fråga), transfer till annan division samt uppsägning/avsked. Representationsmålet är baserat på åtta olika aspekter och tar hänsyn till både extern och intern tillgång på arbetskraft för gruppen i fråga och aktuell organisationsnivå.

I tabellen i figur 3.3 illustreras BWF för en nivå (XO) i företaget. I figuren har endast sifferexempel tagits med för vita kvinnor. På denna nivå finns 10 procent vita kvinnor, målet är att det ska finnas 36,9 procent (det finns ingen fastställd tidsram när målen ska uppnås). För att detta mål någonsin ska uppnås krävs att en vit kvinna väljs vid 44 procent av tillfällena för anställning, befordran eller överflyttning från annan avdelning. Som tabellen visar skedde det i detta exempel endast vid 12 procent av tillfällena. De två sista kolumnerna i tabellen gäller uppföljning av de som lämnar organisationen. Vita kvinnor på denna nivå i företaget representerade 10 procent av de som börjat arbeta vid en annan division och 15 procent av de som blev uppsagda/sade upp sig. BWF-rapporterna redovisar motsvarande data för samtliga grupper som finns med i tabellen och för samtliga nivåer i företaget.

Nivå	Grupp	Nuvarande representation	Represen-tationsmål	Mål för utnyttjande av tillfälle	Utnyttjande av tillfälle: - Befordran - Överflyttning från annan division - Nyanställa	Över-flyttning till annan division	Uppsäg-ningar
XO	Män från majoritets-gruppen						
	Kvinnor från majoritets-gruppen	10 %	37 %	44 %	12 %	10 %	15 %
	Män från minoritetsgrupp						
	Kvinnor från minoritetsgrupp						
	<i>Etniska grupper:</i>						
	- Asiater						
	- Afroamerikaner						
	- Spanskättlingar						
	- Indianer etc.						

Figur 3.3 Exempel från Xerox kvantitativa uppföljningssystem för mångfald, kallat Balanced Work Force.

För varje chef med underställda genereras en BWF-rapport. Divisionernas mångfaldschef har månadsvis uppföljning med divisionens regionchefer om resultaten i BWF-rapporten samt vilka övriga mångfaldsaktiviteter som genomförts under månaden. Regioncheferna förväntas i sin tur ställa upp motsvarande mångfaldsmål för sina underställda chefer. Alla chefer ska ta hänsyn till BWF vid anställningar, befordran, nedskärningar o.s.v.

Förutom kvantitativa mått på mångfald följer Xerox upp mångfaldsarbetet kvalitativt genom att VD tillsammans med den centrala mångfaldsenheten samt varje divisionschef har årliga möten med de olika caucusgrupperna. Dessa möten ger VD och divisionscheferna möjlighet att "ofiltrerat" höra status för mångfaldsarbetet ute i organisationen från olika grupper av anställda. Informationen kan vara underlag för justeringar av nuvarande åtgärder samt identifiera lämpliga områden för framtida åtgärder.

Alla i organisationen är ansvariga för mångfaldsarbetet, men det är bara chefer som skriftligen blir utvärderade med avseende på mångfald. Mångfald, *managing diversity*, ingår nämligen som en aspekt i utvärderingen i *Management Resource Planning*. De fyra mångfaldspåståendena som cheferna utvärderas på (skala 1-7):

1. Rekryterar, anställer och utvecklar individer som är olika med avseenden på etnicitet, kultur, kön, sexuell läggning, handikapp, ålder etc.
2. Försäkrar sig om rättvis behandling när det gäller alla personalfrågor.
3. Skapar en miljö där varje individ har möjlighet att nå sin fulla potential.
4. Visar engagemang för alla anställda.

Hur framgångsrikt chefer hanterar mångfald är en aspekt som påverkar bonusen för alla chefer över nivån distriktschef. Dessa satsar 7,5-10 procent av sin månadslön till en bonuspott. Bonusen betalas ut en gång per år för att inte cheferna ska ta kortsiktiga beslut. Bonusens storlek bestäms av hur man presterat i förhållande till uppställda mål när det gäller

marknadsandel, vinstökning, kundtillfredsställelse samt hur tillfredsställda de anställda är (i denna sista kategori ingår mångfald).

Hur mångfaldsarbetet fortskrider och hur miljön i organisationen är två aspekter som mäts i företagets årliga personalundersökning, *Employee Motivation & Satisfaction*. Som mått på detta får de anställda bedöma följande påståenden:

1. Medlemmarna i min arbetsgrupp lyssnar och förstår.
2. I min arbetsgrupp finns ett klimat i vilket avvikande perspektiv och åsikter är uppskattade.
3. Min chef behandlar sina underställda med respekt.
4. Min chef favoriserar inte.
5. Det finns flexibilitet i mitt arbete så att jag kan uppnå mina mål för arbetet och även ha balans mellan arbete och familj/fritid.

3.5 Andra delar av mångfaldsarbetet

I varje nyanställds introduktionskurs ingår ett block om mångfald samt Xerox policy och strategi för mångfald. Divisionerna väljer själva om de ska ha speciell mångfaldsutbildning för sina anställda. Den koncerngemensamma mångfaldsenheten håller på att utveckla 15 kurser med avseende på olika aspekter av mångfald som, med början 1999, ska erbjudas divisionerna.

Den centrala mångfaldschefen på divisionen *US Customer Operation*, Ernest Hicks, utnyttjar divisionens intranät för mångfaldsarbetet. På nätet ligger divisionens mångfaldsstrategi, nyheter om mångfald, pågående och kommande aktiviteter, "mångfaldsgodkända" rekryteringsföretag m.m.

Xerox har även ett speciellt program för underleverantörer. Programmet har fastställt procentuella årliga mål för hur stor del av företagets inköp som ska göras från kvalificerade leverantörer som ägs av kvinnor eller minoriteter.

Xerox framtida utmaningar består i att göra intern och extern *benchmarking* för att se hur det egna arbetet kan/bör utvecklas. Företaget vill utveckla BWF så att de mätningar som görs bättre stämmer överens med dagens bredare definition och vision för mångfald. Xerox vill också satsa mer på utbildning. Utveckling av en global mångfaldsstrategi står också på programmet.

4 BankBoston

Chad Gifford, VD för BankBoston:

”I en global ekonomi har vi inte råd att exkludera någon. Vi måste ha ett organisationsklimat där det är riskfritt för alla att vara sig själva. Ju mer anställda tvingas att dölja vem de är desto mindre bidrar de till våra kunder och aktieägare. Så kan vi inte fortsätta. Vi måste finna sätt att kanalisera den energin mer produktivt. Det är inte bara rätt sak att göra utan vad vi måste göra för bli framgångsrika i nästa sekel.”

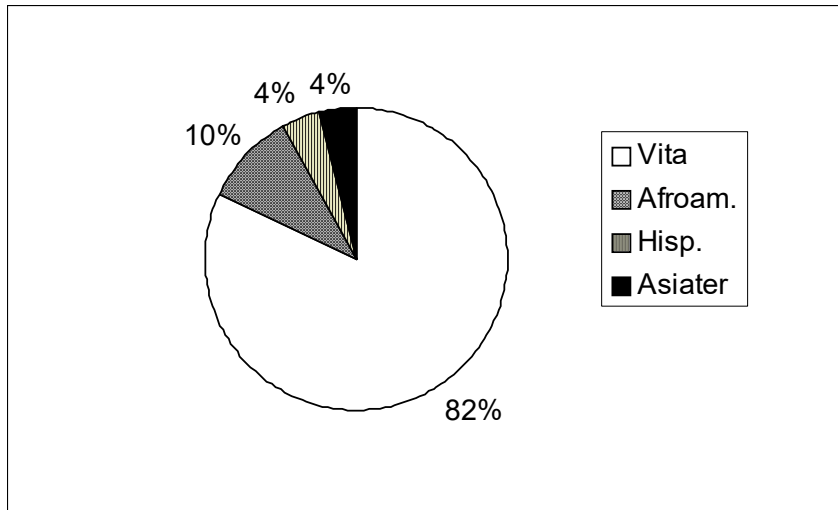
Mångfald är en av BankBostons fyra grundläggande värderingar, de tre andra är arbete i team, initiativ och integritet. BankBostons drivkraft för att satsa på mångfald är tillväxt av företaget och dess vinst. För att nå detta krävs att banken kan behålla sina kunder såväl som att attrahera nya kunder, genom god service, rätt produkter, konkurrenskraftiga priser m.m. BankBoston anser att detta kan nås genom att behålla och attrahera kompetenta anställda, med skiftande bakgrund, som får tillåtelse att vara sig själva, utveckla sin fulla potential och arbeta produktivt och effektivt i organisationen.

BankBoston har bedrivit arbete med mångfald sedan i början av 1990-talet, men satsningen tog verklig fart 1995 när företagets nuvarande VD, Chad Gifford, tillträdde. BankBostons vision för mångfald är att öka mångfalden bland de anställda samt skapa ett klimat där *alla* anställdas olikheter uppskattas och tas tillvara så att både de anställda och företagets tillväxt och affärer kan utvecklas gynnsamt. För att nå denna vision har BankBoston ställt upp fyra långsiktiga mål:

- Investera i ledarskap och utbildning.
- Aktivt lyssna på de anställda.
- Förbättra mätningar, utvärderingar och ansvarighet.
- Externt visa ledarskap när det gäller mångfald.

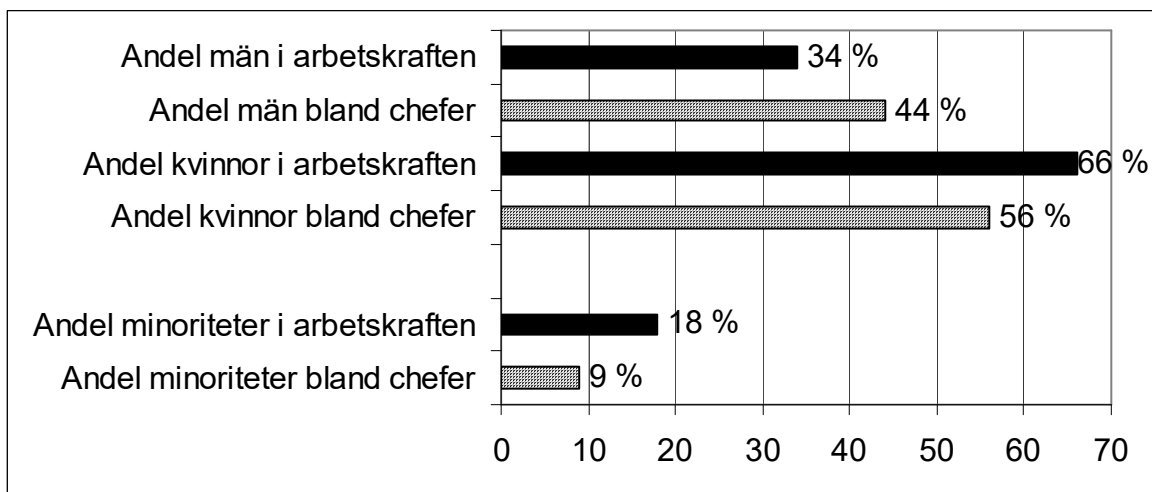
Banken har gjort stora satsningar sedan 1995 och arbetat med en medveten strategi, men medger att man har långt kvar för att nå sin vision. Företaget vill öka sin representation av kvinnor och minoriteter, speciellt på högre nivåer, samt utveckla sina processer för att tidigt identifiera, stötta och försöka behålla anställda ur minoritetsgrupper som har potential att avancera i företaget.

Av BankBostons 24 000 anställda arbetar 16 000 i USA. Av dessa är drygt 80 procent vita, 10 procent är afroamerikaner, grupperna av anställda med latinskt respektive asiatiskt ursprung är båda fyra procent medan indianer och urbefolkning från Alaska endast utgör 0,1 procent, se figur 4.1.



Figur 4.1. Arbetskraftens sammansättning med avseende på majoritets- och minoritetsgrupper.

BankBoston för statistik över andelen män, kvinnor och minoriteter i arbetskraften jämfört med andelen bland chefer, se figur 4.2. Män utgör 34 procent av arbetskraften och 44 procent av cheferna. Kvinnor representerar 66 procent av arbetskraften och innehar 56 procent av chefsposterna. De anställda ur minoritetsgrupper utgör 18 procent av arbetskraften men endast 9 procent av företagets chefer.



Figur 4.2. Jämförelse mellan andel män, kvinnor och minoriteter i arbetskraften och bland chefer.

4.1 Utbildning

Utbildning och ledarskap är en viktig stomme i BankBostons strategi för att nå sin vision för mångfald. Sedan 1996 har 800 personer i BankBoston genomgått en omfattande utbildning om mångfald kallad *Diversity Leadership Conference*. Vid varje tillfälle utbildas 50 personer under fem intensiva dagar. De som utbildats utgör ett tvärsnitt av organisationen, men prioritet har getts till företagets allra högsta chefer: De 25 högsta cheferna och de 165 som rapporterar direkt till dessa har gått utbildningen, samt utvalda från alla nivåer och grupper inom företaget. Omdömena om kursen är positiva och många har sagt att efter kursen ser de på organisationens arbete med helt nya ögon och samverkar mycket mer effektivt med sin

arbetskamrater tack vare att de blivit medvetna om hur andra, som inte har i samma befattningsnivå, ras, kön osv., upplever och ser på arbetet och sin situation.

Målgruppen för *Diversity Leadership Conference* är företagets högsta chefer, och kursen syftar till att utbilda och utveckla ledarskap för mångfald på en hög nivå i företaget. BankBoston håller på att utveckla en tredagars kurs som ska vända sig till bankens mellanchefer, vars innehåll ska ligga i linje med *Diversity Leadership Conference*.

Bank Boston har två kurser med inriktning mot mångfald, *Respect* och *Diversity Beyond 2000*, vilka är tillgängliga för alla anställda. *Respect* syftar till att förebygga trakasserier och *Diversity Beyond 2000* är en endagsöversikt om mångfald. Under 1997 gick mellan 3000 och 4000 av de anställda dessa kurser.

4.2 Intressegrupper

Ytterligare en viktig del i mångfaldsarbetet är företagets *Employee Resource Groups*. Detta är sex informella nätverk, intressegrupper, som initierats av de anställda. De sex grupperna är:

- afroamerikaner,
- anställda med latinamerikansk bakgrund,
- anställda med asiatisk bakgrund,
- föräldrar,
- handikappade,
- homosexuella män och kvinnor.

BankBoston ser relationen med intressegrupperna som en viktigt kanal för att lyssna på bankens anställda. Direktkontakt mellan intressegruppernas medlemmar och toppcheferna skapar större förståelse för utmaningar som bankens anställda brottas med både i och utanför arbetet.

Varje intressegrupp har en hög chef som "fadder". Han/hon sätter sig in i gruppens problematik, är rådgivare till gruppen, för gruppens talan på högre nivåer i organisationen m.m. Varje grupp erhåller årligen ca. 80 000 kronor till aktiviteter för utveckling av gruppen och för att öka den övriga organisationens medvetenhet. Grupperna behöver inte rapportera hur de använder sina pengar, utan BankBoston har tydliga riktlinjer för aktiviteter som kan ingå i grupp-utveckling samt krav att grupperna ska informera sin "fadder" om sina aktiviteter. Banken stödjer också grupperna med ledarskapsutbildning för de som ingår i gruppernas ledarkommittéer. Varje grupp kan årligen donera upp till 200 000 kronor till organisationer som arbetar för syften som är relaterade till gruppen.

4.3 Årliga mål och utvärdering

En tredje viktig aspekt av BankBostons mångfaldsstrategi är att hålla alla chefer ansvariga för att målen, och i förlängningen visionen, för mångfald uppnås. Vartannat år specificeras mål, för respektive övergripande långsiktiga mål (detta gäller från och med 1998-99, tidigare uppdaterade BankBoston sina mål årligen). Mycket anmärkningsvärt är att det är VD som formulerar dessa årliga mångfaldsmål, med stöd av företagets direktör för *worklife effectiveness* (som ansvarar för en forskning- och utvecklingsavdelning inom personalfrågor på koncernnivå, vilken inkluderar mångfald, flexibilitet i arbetslivet m.m.). Målen granskas

också av företagets *Employee Resource Groups*. De företagsgemensamma målen för 1998-99 visas i figur 4.3. I bilaga 2 redovisas målmatriken för de företagsgemensamma årliga målen för 1996-1999.

1998-99			
Investera i ledarskap och utbildning	Aktivt lyssna på de anställda	Förbättra utvärderingar och ansvarighet	Breda omfattning av att visa ledarskap när det gäller mångfald
• Fullfölja utbildningen <i>Diversity Leadership Conference</i> (DLC) för de 25 högsta cheferna, deras direkt underställda samt utvalda anställda. • Utveckla och pilottesta en tredagars kurs om mångfald (som ligger i linje med DLC) för mellanchefer och utvalda anställda. • Utveckla lämplig utbildning (som ligger i linje med DLC) för alla som har underställda. • Fortsätta att ge kurserna <i>Respect</i> och <i>Diversity Beyond 2000</i>.	• Fortsätta att ge finansiellt stöd för utveckling av intressegrupperna och bistå dem med höga chefer som faddrar. • Ge stöd, i form av rådgivning, till affärsenheternas mångfaldsråd så att dessa blir effektiva. • Utveckla en systematisk process för att lyssna på de anställda genom personalundersökningar m.m.	• De 25 högsta cheferna ska fastställa mål för mångfald. Inför process för halvårsvis granskning m.a.p. representation, gjorda anställningar, personalomsättning m.m. • Förändra bonuskriterierna för de 25 högsta cheferna så att representation får större betydelse (dock 50 % kvantitativt, 50 % kvalitativt). • Sprid rapporten <i>BankBoston Diversity Progress Report</i> till företagets alla anställda i USA. • Granska hur de 25 högsta cheferna lyckats när det gäller att ge kvinnor och minoriteter utvecklingsmöjligheter.	• Undersök lämplig uppbyggnad för en global mångfaldsstrategi. • Fortsätt att ta en ledande roll i att påverka kommunerna där banken har verksamhet.

Figur 4.3. BankBostons företagsgemensamma mål för 1998-99.

Baserat på de företagsgemensamma målen formulerar varje affärs- och personalenhet en mångfaldsplan. BankBoston har 30 affärs- och personalenheter. Enhetscheferna är ansvariga för att chefer och anställda i deras enhet följer planen. Enheternas prestation mot mångfaldsplanen utvärderas en gång per halvår. Cheferna för affärsenheterna/personalenheterna ska lämna in en rapport på (endast) en sida som redovisar:

- Vilka de två till tre mångfaldsmål som enheten uppfyllt bäst är och resultaten för dessa mål.
- Vad det är som har fungerat bra de sex senaste månaderna när det gäller att nå enhetens mångfaldsmål.
- Vilka hinder som har gjort det svårt att framgångsrikt nå mål i mångfaldsplanen.
- Exempel på *best practice* med avseende på mångfald som enhetschefen skulle vilja sprida till andra affärsenheter/personalenheter.

Rapporten ska kompletteras med dokument som beskriver den demografiska profil (kön och raser) på de som rapporterar direkt till enhetschefen, samt en beskrivning av vilka tillfällen till anställningar och befordringar som funnits bland enhetens anställda. I rapporten ska enhetschefen specificera vad han/hon gjort för att försäkra sig om att kandidaterna för anställning respektive befordran är en diversifierad grupp.

Affärsenhets- och personalenhetscheferna redovisar sina halvårsrapporter inför VD, vice VD, högsta ekonomichefen, de högsta cheferna för de tre största affärsområdena, den högsta personalchefen och direktören för *worklife effectiveness*. Enhetschefernas ensides rapport ställs samman till en större rapport, vilken inleds med en sammanfattning av VD. Denna rapport distribueras till alla affärsenhets- och personalenhetscheferna.

BankBoston har inga mångfaldschefer i personalfunktionen i sina enheter, utan mångfald är varje chefs ansvar. Två affärsenheter har dock valt att utse ansvariga för att mångfaldsplanen uppnås, båda dessa personer kommer från linjen. BankBoston har inget företagsgemensamt mångfaldsråd. Banken "tror inte på" mångfaldsråd och anser att risken är överhängande att de är ineffektiva. Dock kan affärsenheterna/ personalenheterna välja om de vill mångfaldsråd, i dagsläget har två enheter det. Banken stödjer dessa centralt genom att erbjuda utbildning, rådgivning hur mångfaldsråd kan drivas etc.

Alla chefer på BankBoston med fler än tre underställda utvärderas årligen i *Management Assessment Form* med avseende på sitt ledarskap, vilket inkluderar hur de hanterar mångfald. Det är de underställda som utvärderar sin chef, och bedömer dennes prestation när det gäller strategi, kundorientering, principer och chefsutövande samt utveckling (egen och de underställdas). Totalt omfattar *Management Assessment Form* 29 påståenden. De underställda graderar chefens prestation som "ej effektiv", "effektiv" eller "mycket effektiv". BankBoston anser att det är mycket viktigt att ge feedback så att de anställda vet att de handlar rätt, alternativt kan justera sitt handlande.

Banken har valt att inte specifikt be de underställda utvärdera sin chef med avseende på hur denne hanterar mångfald i *Management Assessment Form*, utan har i stället identifierat sex sätt att agera som banken anser viktiga för stödja utvecklingen mot bankens vision för mångfald. Dessa sex agerandena är:

1. Utvecklar (positiva) relationer med kollegor på sin egen och andra avdelningar.
2. Hanterar och samverkar effektivt med kollegor och kunder med många olika bakgrunder.
3. Behandlar andra hyggligt, rättvist och med respekt.
4. Förespråkar och är själv en förebild när det gäller att ha öppen och uppriktig tvåvägskommunikation.
5. Verkar för att skapa ett klimat där de anställda känner sig trygga att ta upp problem.
6. Uppmuntrar sin organisation att demonstrera BankBostons uppställda normer (t.ex. integritet), policies (t.ex. riskhantering) och praktiska tillämpningar.

Efter 1998 års utvärdering kommer cheferna att jämföras sinsemellan när det gäller deras utvärdering gällande mångfald.

De 25 högsta cheferna i BankBoston ingår i bankens *Executive Management Group*. För denna grupp ingår mångfald som en del av de faktorer som bestämmer chefernas bonus.

Kategorierna "ekonomi, strategi" påverkar 50 procent av bonusen och "engagemang, värderingar, ledarskap" påverkar 50 procent. Mångfald ingår som en parameter i målen för "engagemang, värderingar, ledarskap".

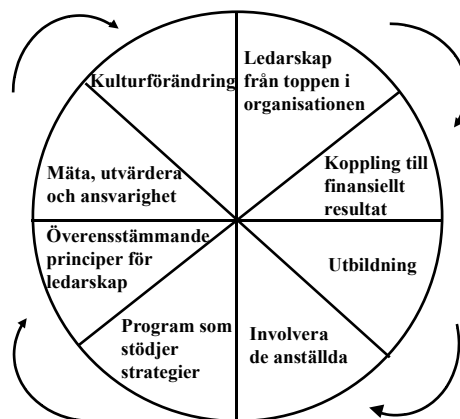
BankBoston kommer framöver att utöka chefers ansvar för mångfald och också koppla chefers belöningar till konkreta mål för anställning och befordran av kvalificerade kvinnor och minoriteter.

4.4 Framgångsfaktorer och framtid

Kim Cromwell, BankBostons direktör för *work effectiveness*, menar att en viktig milstolpe i bankens mångfaldsarbete var när man beslutade att fokusera arbetet på tre områden:

- ledarskap från toppen i organisationen,
- involvera de anställda,
- mäta, utvärdera och ansvarighet.

Figur 4.4 illustrerar Kims modell med *best practice*-strategier för mångfald. Hon menar att organisationen måste ha ett holistisk angreppssätt, men kan inte inkludera för många områden i sin mångfaldssatsning, för då är risken stor att initiativet blir för omfattande för att man ska orka genomföra det. Kim Cromwell, poängterar också att BankBostons VD:s enorma engagemang i mångfaldsarbetet är en viktig framgångsfaktor.



Figur 4.4. Kim Cromwells (BankBoston) modell för best practice för mångfaldsinitiativ.

BankBoston har identifierat låg personalomsättning som en viktig faktor för banken. En strategi för banken för att få mer nöjda anställda och kunna behålla dessa är att stödja dem med förmåner som hjälper dem att balansera ansvar för arbete och familj. BankBoston erbjuder gratis telefonkonsultering för barnomsorg, äldreomsorg m.m., sjukförsäkring för sammanboende (oavsett kön), flexibla arbetsarrangemang (såsom flextid, delad tjänst, deltid och distansarbete) m.m.

BankBoston ser amerikanska inneköper (vars befolkning ofta har en stor andel minoriteter i lägre sociala och ekonomiska klasser) som en ny, starkt växande marknad för banken. Banken satsar på att anställa personal som kan kommunicera med kunderna på deras modersmål och på resurser för att stödja entreprenörer i innerstäderna med investeringskapital, mentorer, hjälp att få kontakt med nätverk m.m. BankBoston gör också

”sociala investeringar” genom att stödja och donera pengar till ideella organisationer som arbetar för samhällslig utveckling i kommuner där banken är etablerad.

Hur arbetar man mest effektivt med mångfald över nationella gränser? Hur utformar man en global mångfaldsstrategi? Vilka delar är generellt giltiga för alla länder och vilka delar måste specialutformas för respektive land? Nästa steg för BankBoston, som i dagsläget har kontor i Latin- och Sydamerika och Asien, är att börja arbeta med mångfald ur ett globalt perspektiv.

5 Chrysler

Bob Eaton, styrelseordförande och VD, Chrysler Corp.:

”Vi på Chrysler anser att mångfald är en konkurrensmässig fördel. Vår globala framgång är lika beroende av att utnyttja den tillgång av olikheter i bakgrund, kunskap och åsikter som en diversifierad arbetskraft erbjuder, som råmaterial, teknologi och processer.”

Chrysler var USA:s tredje största inhemska biltillverkare innan företaget slogs samman med tyska Daimler-Benz under 1998. Monica Emerson, som är högsta mångfaldschef på Chrysler, menar att sammanslagningen av Chrysler och Daimler-Benz inte kommer att påverka arbetet med mångfald negativt utan kommer snarare accentuera arbetet, eftersom företaget nu blir än mer globalt och två företagskulturer ska smältas samman (ännu en dimension av mångfald!). Fokus i denna rapport är Chryslers mångfaldsinitiativ i USA.

Chryslers huvudprioriteringar är kundfokus, kontinuerlig förbättring, företagets positiva rykte, finansiell framgång och inspirerade anställda. Att uppmuntra och värdera mångfald ingår som en del i företagets strategi för att få ”inspirerade anställda”.

5.1 Nysatsning på mångfald

Chrysler är en federal leverantör och såg fram till början av 1990-talet mångfald främst som ett federalt krav. Nu i efterhand erkänner företaget att kvinnor och minoriteter anställdes och befordrades, i vissa fall med otillräcklig kompetens, för statistikens skull, vilket var mycket olyckligt både för individen och företaget. Chefer var också ovilliga att låta minoriteter och kvinnor byta till arbeten inom andra avdelningar, eftersom detta påverkade chefens egna statistik negativt. Dessutom uppmärksammades tidigare inte framsteg på lägre nivåer i företaget eller kvalitativa initiativ för att stödja mångfald.

1994-95 tillsatte VD Bob Eaton en projektgrupp för företagets nysatsning på mångfald. Arbetet inleddes med att göra *benchmarking* mot företag som framgångsrikt satsat på mångfald. AT&T Bell Labs, Coca-Cola, Corning, GM Hughes Electronics, Motorola och Xerox besöktes och kartlades. Projektgruppen kom fram till att gemensamma framgångsfaktorer för dessa företag är:

- VD:s engagemang
- Tydliga mål
- Ansvarighet och mätningar
- Erkännande av och samarbete med intressegrupper inom företaget
- Utbildning
- Externt engagemang
- Kommunikation

Baserat på resultaten från denna *benchmarking* granskade Chrysler sina egna processer för att identifiera vad som fungerade bra i mångfaldsarbetet och vad som kunde förbättras. 1995-96 utvecklades en definition, en vision och en strategi för mångfald samt att en företagsgemensam mångfaldskommitté tillsattes.

Chrysler är i sitt mångfaldsarbete noggrant med att inkludera alla grupper av anställda. Företaget poängterar att mångfald kräver mer än en mix av människor och att rätt kompetens är mycket viktigt. Företagets:

- definition av mångfald: ”..... att kännas vid och uppskatta skillnaderna som gör varje individ unik.”
- vision är att mångfaldsarbetet ska skapa: ”En miljö som värderar skillnaderna som gör varje människa unik och som inspirerar alla anställda att nå sin fulla potential.”

Chrysler anger tre affärsmässiga orsaker att satsa på mångfald i arbetskraften:

- *Kunden i fokus.* Företagets kundbas är diversifierad, företagets anställda måste reflektera sammansättningen hos företagets kunder för att säkerställa att företagets produkter och tjänster är attraktiva för den diversifierade gruppen av kunder.
- *Kvalitet på de beslut som fattas.* Chrysler anser att kvaliteten på de beslut som fattas är beroende av mångfalden av åsikter som tagits i beaktning innan besluten fattas.
- *Sammansättning av tillgänglig arbetskraft.* Den ökande representationen av kvinnor och minoriteter i arbetskraften kräver att Chrysler skapar en kultur och organisation som gör det möjligt för företaget att attrahera och behålla den bästa arbetskraften som finns att tillgå, oavsett kön och ras.

Bob Eaton, Chryslers styrelseordförande och VD, gjorde den 20 maj 1996 ett officiellt uttalande om mångfald, företagets *corporate diversity statement*. Uttalandet finns i bilaga 3.

För att lyckas med sitt arbete har Chrysler satsat på att skapa en stödstruktur för mångfald i organisationen, som inkluderar högsta ledningens engagemang, mångfaldsansvariga och samarbete med anställdas intresseorganisationer. Dessutom har Chrysler implementerat ett nytt uppföljningssystem för mångfaldsarbetet, som fokuserar såväl på numeriska resultat som på processutveckling.

5.2 Stödstruktur för mångfald

Förutom VD Bob Eatons engagemang under hela nysatsningen på mångfald så utser Chrysler årligen en *Diversity Officer*, en mångfaldsdirektör, som under sitt år är frontfiguren för mångfald och aktivt stödjer mångfald både internt och externt. Mångfaldsdirektören väljs bland Chrysler toppchefer, företagets 30 direktörer. 1998 är det Dennis Prawley, den högste chefen för tillverkning som är mångfaldsdirektör. Chrysler har funnit att konceptet med en operativt arbetande hög chef som mångfaldsdirektör är mycket funktionellt, inte minst för det interna arbetet i organisationen.

Monica Emerson är Chrysler centrala chef för "mångfald och arbete/familj". Hon rapporterar till företagets högsta personalchef som i sin tur rapporterar till VD. Monica Emerson ser sin roll som chefsstrateg för mångfaldsarbetet inom Chrysler. Till sitt förfogande har hon en stab på åtta personer som är centrala experter när det gäller mångfald, men också arbetar med strategiska frågor om balans mellan arbetsliv och familj/fritid, sexuella trakasserier m.m. I varje divisions personalavdelning finns anställda som arbetar med mångfald. Denna personals uppgift är att stötta linjecheferna i deras arbete med mångfald, följa upp numeriska mätetal i organisationen samt följa utvecklingen av de processer som påverkar mångfald.

Företaget har en mångfaldskommitté som består av 13 personer: årets mångfaldsdirektör, den högsta personalchefen, den centrala chefen för mångfald, samt 10 av de 30 högsta

direktörerna. De 10 "direktörsstolarna" roterar bland de 30 direktörerna. Mångfaldskommitténs uppgift är att vara rådgivande när det gäller utformningen av företagets mångfaldssatsningar och se till att implementeringen blir konsekvent i hela företaget. Kommittén har månatliga möten och direktörerna kan inte delegera till någon underordnad att delta på mötena, allt för att säkerställa ledarskap och engagemang från högsta nivå i företaget.

På Chrysler finns fyra intressegrupper bland de anställda: ett afro-amerikanska nätverk, kvinnors forum, ett kinesiska nätverket samt ett homo-/bi-/transsexuellt nätverk. Företaget har inlett samarbete med intressegrupperna. Samarbetet kan dock utvecklas och Chrysler har för avsikt att engagera nätverken mer i mångfaldsarbetet.

Ett *Diversity Issues Management Team* har etablerats, bestående av anställda på personalavdelningen och kommunikationsavdelningen. Gruppen har till uppgift att identifiera aktuella och kommande "problemområden" som ryms inom mångfald, och att planera Chryslers strategi för att bemöta dessa, både vad gäller ageranden och åtgärder internt i företaget, men också externt som pressuttalanden osv. Ett område som exempelvis kommer att bli hett inom en snar framtid är om Chrysler, och resten av bilindustrin, i sina förmåner ska inkludera sjukförsäkring även för sammanboende par (oavsett kön på partnern) och inte bara för gifta (heterosexuella) par. IT-företag, banker m.fl. har redan detta som policy.

5.3 Kvantitativa mått och processmått

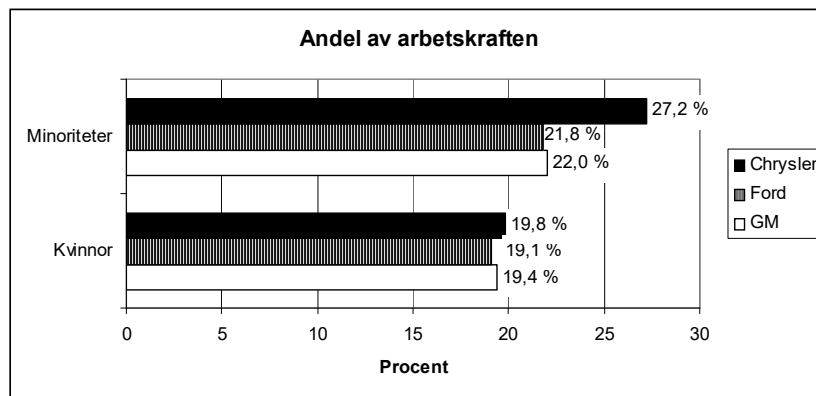
I slutet av 1996 implementerade Chrysler sitt reviderade system för uppföljning av mångfald. Systemet inkluderar både numeriska mått på representation och processmått.

Kvantitativa mått

Chrysler följer upp sammansättningen av sin arbetskraft på samtliga nivåer i organisationen. För varje nivå redovisas faktiskt antal och procentuell andel för de fyra grupperna: män från majoritetsgruppen, män från minoritetsgrupper, kvinnor från majoritetsgruppen, kvinnor från minoritetsgrupper. För varje nivå finns årliga mål för de fyra grupperna. De årliga målen bygger på en rullande femårsplan för arbetskraftens sammansättning. Denna bemanningsplan ingår som en del av Chryslers strategiska affärsplanering, d.v.s. den långsiktiga planeringen av arbetskraftens sammansättning är integrerad i processen för övrig affärsplanering. Detta gäller både på företagsnivå och på divisionsnivå, liksom för de långsiktiga femårsplanerna och de årliga planerna. Chrysler anser att det är mycket bra att ha den rullande femårsplanen, eftersom man kan se de årliga målens effekt i ett längre perspektiv, både i företaget i stort och på de olika divisionerna.

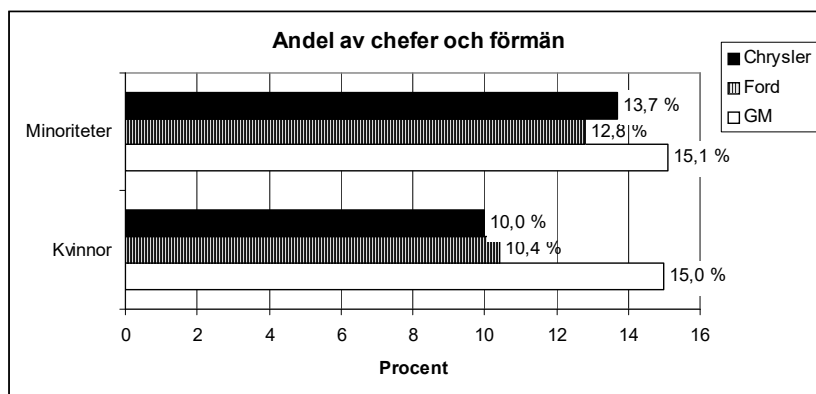
Chryslers långsiktiga mål för sin arbetskrafts sammansättning är att den ska spegla den externa tillgången av arbetskraft på *alla* nivåer och funktioner i företaget. Chrysler strävar efter att öka mångfalden och få en mer "balanserad" arbetskraft.

Chrysler hade i december 1997 121 000 anställda, av vilka 93 000 var arbetare och 28 000 tjänstemän. Företagets amerikanska arbetskraft uppgick till drygt 94 000. Andelen minoriteter bland Chryslers anställda är drygt 27 procent, se figur 5.1. Detta är den högsta siffran i den amerikanska bilindustrin, Ford har knappt 22 procent och GM har 22 procent. Chrysler har knappt 20 procent kvinnor anställda, medan Ford och GM har drygt 19 procent, se figur 5.1.



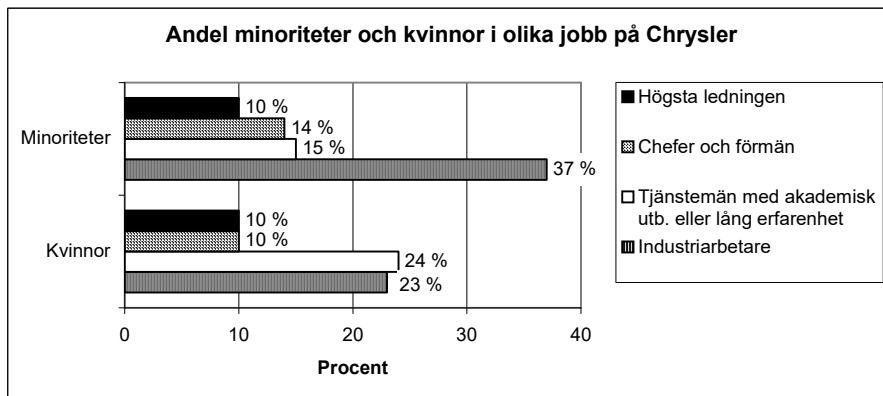
Figur 5.1. Andel minoriteter och kvinnor bland de anställda på Chrysler Ford och GM.

Chrysler ligger inte bäst till bland de amerikanska biltillverkarna när det gäller att ha minoriteter och kvinnor i chefsposition. Knappt 14 procent av alla chefer och förmän kommer från någon minoritetsgrupp. På Ford är motsvarande siffra knappt 13 procent och på GM drygt 15 procent. Endast 10 procent av Chryslers chefer och förmän är kvinnor. Av Fords chefer och förmän är drygt 10 procent kvinnor och på GM är 15 procent kvinnor. Se figur 5.2.



Figur 5.2. Andel minoriteter och kvinnor bland chefer och förmän på Chrysler, Ford och GM.

Av Chryslers högsta ledning är 10 procent från minoritetsgrupper och 10 procent är kvinnor. Av chefer och förmän är 14 procent minoriteter och 10 procent kvinnor. Av tjänstemän med akademisk utbildning eller lång erfarenhet är 15 procent minoriteter och 24 procent är kvinnor. Av företagets industriarbetare är 37 procent minoriteter och 23 procent är kvinnor. Se figur 5.3.



Figur 5.3. Andel minoriteter och kvinnor på olika jobb på Chrysler.

Processmått

Att endast ha kvantitativa mått, med avseende på olika gruppers representation, innebär en stor risk att fokus läggs enbart på siffror och inte på verkliga förändringar mot acceptans och värderande av ökad mångfald i organisationen. För att undvika detta har Chrysler även kvalitativa mått för sitt mångfaldsarbete: man följer upp utvecklingen av olika processer i företaget. Processmått används för att kontrollera så att det sker en kontinuerlig förbättring av dessa processer. Kontroll av processerna gör också att dessas utveckling kan bli mer enhetlig i hela företaget. Chrysler har identifierat 10 processer som avgörande för företagets mångfaldsarbete. Utveckling av dessa processer ska leda till att företaget, från en diversifierad pool av arbetskraft, kan attrahera, anställa och behålla de mest kompetenta och lämpade personerna samt utveckla dem att nå sin fulla potential så att företaget affärsmål uppnås.

De 10 processerna är:

- Ledarskap hos högsta ledningen.
- Kommunikation.
- Rekrytering och anställning.
- Placering och utveckling.
- Utbildning.
- Tvärfunktionell utveckling.
- Planering för framtida ledare.
- Hantering av personalomsättning.
- ”Arbetslivsmiljö”
- Ansvarighet när det gäller mångfald.

Chrysler ger exempel på i vilken riktning de vill att dessa processer ska utvecklas, och vilka aktiviteter som bör ingå i respektive process:

Ledarskap av högsta ledningen ska ta sig uttryck i att det finns en frontfigur för mångfald bland högsta ledningen. Högsta ledningen ska involvera sig externt när det gäller mångfald och de ansvarar för att divisionens mål för mångfald sprids och utvecklas på lägre nivåer i den egna organisationen.

Kommunikation. Vikten av mångfald, affärsmässiga anledningar att satsa på mångfald, aktuella aspekter av mångfald m.m. ska kommuniceras på större möten och sammankomster, i nyhetsbrev m.m. En speciell satsning är att företagets 30 högsta direktörerna kontinuerligt träffar grupper av anställda på lunch/frukost. Detta skapar relationer och ger alla anställda större ”synlighet” för de högre cheferna. Uppskattningsvis är totalt 2000 anställda per år med på dessa luncher/frukostar.

Rekrytering och anställning. Rekryteringsteam på universitet m.m. ska vara diversifierade så att en större grupp av studenter och arbetssökande kan identifiera sig med Chryslers rekryteringsteam. Rekryteringsinsatser ska också göras på universitet och college som har stor andel av minoriteter och kvinnor. Även rekryteringsfirmor som specialiserat sig på minoriteter och kvinnor ska anlitas vid rekrytering. Kvinnor och minoriteter med hög potential ska anställas, så att inte dessa grupper blir kvar på de lägre nivåerna i organisationen.

Placering och utveckling. Vid tillsättning av en tjänst och vid personalutveckling ska en diversifierad grupp av kandidater finnas. Mentorsprogram för att personalen ska stöttas och utvecklas ska implementeras. Chrysler vill att fler rotationstjänster inom organisationen skapas, vilket gynnar utvecklingen av de anställda. Strävan ska vara att projektgrupper och specialtillsatta team i största möjliga mån ska präglas av mångfald. Chrysler anser att det är viktigt att även kvinnor och minoriteter får möjlighet att utvecklas, genom utbildning och nya jobb, därför följer företaget upp vid hur många tillfällen av tjänstetillsättningar och personalutveckling som kvinnor och minoriteter väljs.

På Chrysler annonseras alla lediga jobb on-line på företagets intranät (gäller ej fackligt ansluten personal, p.g.a. fackliga regler) och efter tillsättande av en tjänst måste ansvarig chef ange vem som fick tjänsten och av vilken anledning just denna person fick tjänsten. Systemet minskar betydelsen av informella nätverk (som inte alla har tillgång till) och innebär att alla vet vilka tjänster som är lediga och kan söka jobben. Det innebär också att de anställda själva i större utsträckning kan ta ansvar för sin karriärutveckling.

Utbildning. Cheferna i organisationen ska tydligt kommunicera till sina underställda vilka kompetenser de behöver för att avancera, vertikalt eller horisontellt, i organisationen och vilka kompetenser som kommer att behövas i morgondagens Chrysler. Program för ledarskapsutveckling ska ha mångfald, både vad gäller vilka som deltar och vad som undervisas.

Mer omfattande mångfaldsutbildning för en större del av de anställda ser Chrysler endast som en av många åtgärder för att nå önskad kulturförändring. I den nuvarande fasen av mångfaldsarbetet anser företaget att det är mycket viktigare med synligt ledarskap och att framhålla de affärsmässiga orsaker till att man satsar på mångfald. Företaget föredrar också att mångfald ingår som delar av andra utbildningar i stället för att utgöra enskilda kurser.

Tvärfunktionell utveckling är gynnsamt för de anställdas utveckling. Chrysler följer upp förflyttningar till och från amerikanska divisioner samt förflyttningar utomlands. För att motverka att chefer behåller sina anställda kvinnor och minoriteter ”för siffrornas skull” uppmuntras det att kvinnor och minoriteter väljs för tvärfunktionell utveckling.

Planering för framtida ledare. Mångfald på alla nivåer i företaget, även de högsta, kräver noggrann planering. I denna process ingår att identifiera anställda med hög potential: Finns kvinnor och minoriteter i organisationen som skulle kunna nå upp till företagets 10 toppjobb? De 50 högsta jobben? De 100 högsta? Det är också viktigt att identifiera vilka karriärer inom företaget som leder till toppjobb. Vilka jobb "måste" en anställd ha haft för att nå långt upp i hierarkin? Vid redovisning av detta processmål måste kvinnor och minoriteter som är kandidater för företagets toppjobb anges, samt deras respektive utvecklingsplan. Om det inte finns några kandidater måste en plan för anställning redovisas.

Hantering av personalomsättning. För att nå sitt mål att behålla anställda följer Chrysler upp varför anställda lämnar organisationen. Är det för att chefen är dålig och/eller diskriminerar? Är det på grund av negativa aspekter i företagskulturen? Ger organisationen för dåligt stöd till delar av sin personal? Finns det för få karriärmöjligheter?

"Arbetslivsmiljö". För att kunna attrahera och behålla den bästa arbetskraften samt stödja processen för ökad mångfald är det viktigt att "arbetslivsmiljön" är öppen, tilltalar och tillåter en mångfald av anställda. En uppföljning av fall av diskriminering i organisationen kan ge en indikation på detta. Vidare satsar Chrysler på olika typer av stöd och förmåner som hjälper de anställda att balansera arbete och familj/fritid. Även flexibilitet när det gäller var och när arbetet utförs innebär att en mer diversifierad grupp av anställda kan arbeta för företaget.

Ansvarighet när det gäller mångfald. Alla Chryslers anställda är ansvariga för mångfald, eftersom var och ens agerande skapar organisationskulturen.

De 30 högsta cheferna på Chrysler redovisar årligen sina framsteg när det gäller mångfald. Redovisningen sker för mångfaldskommittén och övriga av de 30 högsta cheferna. Cheferna presenterar resultaten för de kvantitativa måtten jämfört med plan samt hur de 10 processerna har utvecklats inom den egna divisionen och vilka åtgärder som har genomförts. De kvantitativa och kvalitativa delarna är lika viktiga. Chefernas redovisade kvalitativa resultat (utveckling av de 10 processerna) dokumenteras och sprids bland företagets chefer och personalavdelningar för att få intern spridning av *best practice*.

Chryslers omkring 20 000 tjänstemän får årligen en skriftlig utvärdering. Aspekter av hur de hanterar och agerar när det gäller mångfald ingår i utvärderingen. Exempelvis utvärderas om de behandlar andra med värdighet och respekt, är kamratliga mot sina medarbetare, om deras språk är respektfullt, och om de stödjer och agerar som mentorer för sina arbetskamrater.

Chrysler har för avsikt att koppla mångfald till ersättning (bonus), men företaget har inte ännu bestämt vilken personal detta ska gälla eller hur det ska ske. Företaget vill också utveckla ett system för att uppmärksamma anställda som utmärkt sig när det gäller mångfald.

5.4 Externt engagemang

Leverantörsprogram

En viktig del av Chrysler externa engagemang när det gäller mångfald är företagets program för underleverantörer vars ägare är minoriteter eller kvinnor. Chrysler, Ford och GM har alla tre satt upp som mål att fem procent av företagets alla inköp från sina förstahandsleverantörer ska göras från företag som ägs av en kvinna eller av någon från en minoritetsgrupp. Chrysler var först av de tre att dessutom expandera detta krav till sina förstahandsleverantörer, d.v.s. att fem procent av deras inköp ska göras av företag som ägs av en kvinna eller någon från en minoritetsgrupp.

I februari 1998 signerade de tre jättarna ett avtal med den federala myndigheten *Small Business Administration* som riktar sig till första- och andrahandsleverantörsföretag som ägs av en kvinna eller någon från en minoritetsgrupp. I avtalet ingår att 5 procentmålet för både första- och andrahandsleverantörer ska vara uppfyllt till år 2000. För Chryslers del innebär detta mål årliga inköp för 11,8 miljarder kronor av förstahandsleverantörer och att dessa i sin tur handlar för 7,9 miljarder av andrahandsleverantörer. För Ford innebär det inköp för 19,6 miljarder kronor av förstahandsleverantörer och 6,3 miljarder av andrahandsleverantörer. GM kommer årligen att köpa för 17,3 miljarder från förstahandsleverantörer och dessa kommer i sin tur att göra inköp för 6,3 miljarder av andrahandsleverantörer. Jämfört med 1997 års siffror innebär detta en ökning med nästan 23 miljarder kronor under perioden 1998-2000, och när målen uppfyllts kommer inköpen att vara 50 procent högre än 1997. De tre biltillverkarna ska också ge tekniskt stöd och stöd för processutveckling till underleverantörerna, uppmuntra strategiska allianser mellan minoritetsunderleverantörer och andra leverantörer samt ge finansiellt stöd till ledarskapsutbildning för minst 10 verkställande direktörer hos aktuella underleverantörer.

EVE-priset

Chryslers mångfaldssatsning uppmärksammades i år, 1998, vid amerikanska arbetsmarknadsdepartementets årliga prisutdelning av Secretary's 2000 Award, då Chrysler erhöll ett av tre *Exemplary Voluntary Efforts Award*. Chrysler erhöll priset, som är det näst finaste av de som delas ut, för innovativa satsningar vid rekrytering som ligger i linje med företagets mångfaldsarbete, för att man har ett framgångsrikt *affirmative action*-program, för att företaget verkar för att öka representationen av kvinnor och minoriteter bland högsta ledningen och i styrelsen, samt för företagets process för att utveckla framtidens ledare.

Framtiden

Chrysler kommer att fortsätta på inslagen bana när det gäller sitt mångfaldsarbete. Systemet för uppföljning ska förfinas, resultat av mångfaldsarbete ska kopplas till belöning och mer utbildning om mångfald ska genomföras i företagets olika divisioner. Mångfald ur ett globalt perspektiv anser Chrysler vara den största utmaningen som ligger närmast i framtiden, något som accentueras inte minst av sammanslagningen med Daimler-Benz.

6 Delstaten New Jersey

New Jerseys guvernör Christine Todd Whitman:

Genom satsningar på starkt ledarskap och ökad medvetenhet hos delstatens invånare gör New Jersey stora framsteg när det gäller att berika livet för sina invånare och ta till vara kraften hos en av sina största resurser - delstatens mångfald.

Delstaten New Jersey har 8,1 miljoner invånare. 20 procent av befolkningen pratar inte engelska hemma och totalt talas 106 språk i delstaten. 69 procent av invånarna är vita, 14 procent är svarta, 12 procent har latinamerikansk bakgrund, 5 procent har asiatisk bakgrund och 0,3 procent är indianer.

New Jerseys guvernör Christine Todd-Whitman, företagsnätverket Partnership for New Jersey och den ideella organisationen The National Conference for Community and Justice (NCCJ) har gått samman för att arbeta med att skapa medvetenhet om mångfald och skapa strategier som säkerställer att delstatens ökande mångfald bland invånarna förblir en tillgång som värderas, uppskattas och utnyttjas på rätt sätt.

Samarbetet inleddes 1994 och då hade alla tre parter, på var sitt håll, arbetat med mångfald. Guvernörens kampanj Many Faces - One Family, beskrivs i avsnitt 6.2, NCCJ:s arbetet beskrivs i avsnitt 6.3 och Partnership for New Jerseys mångfaldsarbete beskrivs i avsnitt 6.4.

6.1 Guvernörens toppmöten om mångfald

Den första stora officiella aktivitet som samarbetet mellan guvernören, Partnership for New Jersey och NCCJ resulterade i var en gemensam konferens, kallad "Guvernörens toppmöte om mångfald för ledare", som gick av stapeln i maj 1995. På konferensen deltog 250 ledare från företag, utbildningsväsendet, kommuner och delstatsadministrationen. Konferensen resulterade i ett antal rekommendationer för fortsatta åtgärder för delstaten:

- *Benchmarking.* New Jersey måste ha mätvärden om läget i delstaten när det gäller aspekter av mångfald såsom kön, ras, och relationer mellan olika grupper. Delstaten ska regelbundet samla in och publicera resultaten för dessa mätvärden, för att kontrollera att förbättringar och utveckling sker. Områden som ska undersökas och mätas är hälsa, social rättvisa, utbildningsnivå och utbildningskvalitet, arbetslivsaspekter och ekonomiska faktorer. Dessutom ska invånarnas åsikter och uppfattningar när det gäller mångfald kartläggas, och följas upp genom regelbundna mätningar.
- *Best Practice.* Delstatens mångfald ska ses som en styrka och tillgång, och hur mångfald berikar invånarnas liv och förbättrar företagets resultat ska lyftas fram. Att sprida *best practice* är en bra metod i detta arbete.
- *Fortsatt arbete.* Delstatens alla aktörer, utbildningsväsendet, delstatsadministrationen, företag, kommunerna och media, behöver gemensamt koordinera sina olika mångfaldssatsningar bättre och satsa på program och åtgärder som framhåller att mångfald är viktigt.

Dessa rekommendationer var startskottet för en mängd aktiviteter och projekt om mångfald i delstaten. I mars 1997 hölls det andra toppmötet om mångfald för ledare i regi av guvernören. Då presenterades resultaten från en attitydundersökning hos delstatens invånare som kallats

Taking New Jersey's Pulse samt initiativ med årliga mångfaldsdagar i organisationer och en delstatlig mångfaldsvecka, kampanjen *Nothing Nourishes like Diversity* samt en deklaration för mångfald signerad av 41 företags verkställande direktörer.

Kort om resultaten från Taking New Jersey's Pulse

Attitydundersökningen *Taking New Jersey's Pulse* kartlägger förhållandena för olika raser i delstaten och relationen mellan olika grupper i delstaten. Upplägget bygger på NCCJ:s nationella undersökning *Taking USA's Pulse* som genomfördes 1994. Resultaten av *Taking New Jersey's Pulse* är lätt nedslående: invånarna har en ambivalent inställning till den ökande mångfalden i delstaten och få tar emot förändringen med öppna armar. En kort sammanfattning av resultaten:

- De flesta lever i bostadsområden där en majoritet av grannarna är av samma ras eller etniska grupp. Svarta och invånare med latinamerikansk bakgrund bor i större utsträckning i blandade områden och rapporterar spänning mellan olika grupper i grannskapet.
- Färre än hälften av de vita och en knapp majoritet av svarta och invånare med latinamerikansk bakgrund anser att kontakt mellan olika grupper genom arbete, att gå i skolan tillsammans eller bo i samma område är viktigt.
- Hälften av de tillfrågade svarta har upplevt diskriminering i jobbet eller med avseende på boende, en tredjedel av de med latinamerikansk bakgrund rapporterar detta och en fjärdedel av de vita. Positivt är att endast en liten del av de tillfrågade rapporterar att de blivit diskriminerade inom sjukvården eller vid tillträde till olika skolor.
- Invånare med asiatisk bakgrund anses ha samma möjligheter som vita att leva ett drägligt medelklassliv.
- Brist på arbeten klassas som det största problemet för svarta och invånare med latinamerikansk bakgrund.
- En stor majoritet av invånarna anser att rasism är ett problem i delstaten, men man tror inte problemet är större i New Jersey än i andra delstater.

Mer än två tredjedelar av de vita och invånare med latinamerikansk bakgrund anser att New Jersey är ett "bra" eller "mycket bra" ställe att bo på. Däremot är nästan hälften av de svarta av uppfattning att det endast är "ganska bra" eller "dåligt".

Reaktionerna på resultaten av *Taking New Jersey's Pulse* har varit att det är bra att få veta status i dagsläget och att denna mätning är värdefull för jämförelse vid framtida mätningar, samt att resultaten tydligt signalerar att åtgärder krävs.

1997 års konferens resulterade också i ett antal rekommendationer om delstatens fortsatta mångfaldsarbete för att på bästa sätt utnyttja delstatens mångfald och ge alla invånare lika möjligheter:

- Fortsätt att samla in och regelbundet publicera mätvärden för mångfald, både kvantitativa mätvärden och invånarnas åsikter och attityder. Mätvärdena är viktiga för att följa New Jerseys utveckling mot att bli en delstat som värderar sin mångfald.
- Använd resultatet av mätningarna som underlag för policy-utveckling i delstaten och prioriteringar av åtgärder, förbättringar och projekt.
- Uppmuntra fler företag, organisationer och kommuner att ha mångfaldsdagar.

- Stöd arbetet att öka antalet företagsunderskrifter på deklarationen för mångfald och stöd publiceringen av deklarationen, både i delstatlig och nationell press. Denna exponering visar att New Jersey är en bra lokalisering både för företag och anställda.

6.2 *Many Faces - One Family*

Many Faces - One Family initierades 1994 av den då nytilträdde guvernören Christine Todd Whitman. *Many Faces - One Family* prisar New Jerseys mångfald och försöker att minska diskriminering i delstaten. Initiativet ska lyfta fram mångfaldens styrkor och bekämpa okunskap som leder till diskriminering och hat. Kampanjen uppmanar organisationer och individer att kritiskt granska sina egna värderingar och sitt eget sätt att agera. Målet *Many Faces - One Family* strävar mot är ömsesidig förståelse och respekt.

Vid en inventering av initiativ med avseende på mångfald i New Jersey fann man att det fanns många och bra sådana, men ett gemensamt nätverk och fungerande kommunikation mellan de olika initiativen saknades. *Many Faces - One Family* utformades därför som ett "paraply" för redan existerande initiativ, med syfte att vara ett nätverk och koppla samman de existerande initiativen. Dessutom har *Many Faces - One Family* till syfte att från delstatligt håll driva frågor och åtgärder om mångfald. Koordinator för projektet är Lauren Robinson-Brown.

Information om program, projekt, aktiviteter, organisationer, företag m.m. som har koppling till mångfald i New Jersey har *Many Faces - One Family* samlat i *Diversity Resource Guide*. Detta är en omfattande guide med över 300 program, projekt, aktiviteter, organisationer och företag listade samt att den innehåller tips om publikationer och filmer. *Many Faces - One Family* planerar att lägga ut *Diversity Resource Guide* på sin hemsida, <http://www.state.nj.us/state/secretar/faces/facesidx.html>

Many Faces - One Family samarbetar med personalavdelningarna ute i kommunerna för att ge dem råd och stöd. Företag och organisationer kan också vända sig till *Many Faces - One Family* för att få information och stöd i sitt mångfaldsarbete.

Årligen anordnas delstatens mångfaldsvecka och 1998 inföll den 3-10 oktober. Under denna vecka uppmärksammas mångfald genom föreläsningar, utställningar, konferenser, karnevaler, etniska fester m.m. Delstaten har ett mångfaldspris som delas ut under veckan och priset går till invånare som utmärkt sig under föregående år i arbetet med mångfald. Vid 1997 års utdelning lämnades 30 priser ut! Många företag har även sina mångfaldsdagar under denna vecka.

Many Faces - One Family anordnar årligen konferenser för elever, delstatligt anställda, nätverket och övriga intresserade. Under sommaren 1997 donerade Gannet, den största reklamplatstillverkaren i USA, plats på reklampelare utmed New Jerseys motorvägar för att göra reklam för delstatens satsning *Many Faces - One Family*. New Jerseys matbutiker har årligen en "drive" kallad *Nothing Nourishes like Diversity* då man gör reklam på matkassarna för delstatens mångfaldssatsningar och lägger med flygblad om de olika programmen och aktuella aktiviteter i kassarna.

Även i sin egen organisation har guvernör Whitman strävat efter ökad mångfald genom att anställa fler kvinnor och minoriteter, även på högre nivåer. Detta har gett effekter av ökad mångfald också längre ner i organisationen. I ledarskapsutbildning och introduktionsutbildningar för delstatens anställda ingår utbildning om mångfald.

Under de fyra år som *Many Faces - One Family* funnits har det drivits som en kampanj eller ett program. Guvernörens önskan är att satsningen ska bli institutionaliserad och permanent.

6.3 Arbete med ungdomar

The National Conference for Community and Justice (NCCJ), som tidigare hette The National Conference for Christians and Jews, är en nationell organisation med regionala avdelningar. NCCJ har som målsättning att arbeta mot fördomar, trångsynthet och rasism i USA och arbeta för respekt och ömsesidig förståelse bland alla raser, religioner och kulturer.

NCCJ arbetar inom fyra huvudområde:

- Utbildar av ungdomar. Utbildningen är både teoretisk och praktiskt och syftar till att motverka fördomar och rasism. NCCJ gör presentationer på skolor, har producerat utbildning videos samt ordnar läger för ungdomar. På lägren sätts samman grupper av barn och ungdomar från en mångfald av bakgrunder både etniskt, kulturellt och geografiskt.
- Samarbetar med personalansvariga i delstatens kommuner. NCCJ ger stöd och rådgivning i situationer som involverar rasism, religiösa olikheter osv.
- Organiserar dialoger mellan lekmän och religiösa ledare från olika religioner.
- Utbildar om mångfald på arbetsplatser och i organisationer. NCCJ anordnar också konferenser. Under 1998 har flera konferenser behandlat hur undervisningen i grundskolan och på universitet behöver förändras för att ta hänsyn till den ökande mångfalden i samhället.

6.4 Deklaration för mångfald

Partnership for New Jersey är ett nätverk av omkring 60 företag i New Jersey. Nätverket arbetar med frågor och områden som man finner intressant och viktigt för företagens utveckling. Mångfald är en del av nätverkets arbete. Mångfald och hur detta påverkar företagen började diskuteras redan 1989. Partnership for New Jersey satte samman en projektgrupp som fick till uppgift att utreda om mångfald är något som företag bör satsa på. Vad står på spel om företagen satsar/ej satsar på mångfald?

1989 och 1990 anordnade nätverket konferenser om mångfald och hur mångfald påverkar företagets resultat och exempel på *best practice* för att införa mångfald. Mångfaldsgurun Roosvelt Thomas anlätades som konsult och inspiratör i arbetet med och diskussionerna om mångfald. Resultatet av arbetet blev att Partnership for New Jersey fastslog att att satsa på mångfald är viktigt för företagen för att få välbefinnande i framtiden.

Inför guvernörens andra toppmöte om mångfald 1997 drev Partnership for New Jersey arbetet med att utforma en deklARATION för mångfald. Målet var att få verkställande direktörer för New Jersey-företag att acceptera och skriva under deklARATIONEN. För att skriva under deklARATIONEN krävs inte att företaget har ett väl fungerande mångfaldsprogram, men företaget ska instämma i att New Jersey kommer att nå allra längst när alla uppskattar och prisar delstatens växande mångfald, och att när trångsynthet och fördomar försvinner kan arbetskraften hela potential tas till vara. Dessutom ska företaget verka enligt följande sex principer:

1. Erkänna, uppmärksamma och respektera skillnader.
2. Vara lyhörd för de många kulturer som finns på arbetsplatsen och utanför den.

3. Undvika sätt att agera som missgynnar någon grupp.
4. Ge rättvis service till den omgivande, mångfaldiga kommun som företaget verkar i.
5. Uppmuntra policies och praktiska sätt att agera som är inkluderande.
6. Ta till vara tillfällen att samarbeta med kommuner och organisationer för att fördjupa och bredda den ömsesidiga förståelsen för mångfald.

Att signera deklarationen har tagits mycket seriöst bland företagen, flera företagsledare har tackat nej till att skriva under på grund av att företagets nuvarande kultur och sätt att arbeta inte stämmer överens med deklarationens krav.

Till konferensen 1997 hade 41 företag skrivit under. Figur 6.1 visar deklarationen med de 41 underskrifterna. I juli 1998 hade 52 företag skrivit under deklarationen. Målet för det här året är att nå 75 underskrifter. Fram till sekelskiftet hoppas man ha minst 100 underskrifter.

Efter att mångfaldsdeklarationen presenterats på guvernörens toppmöte i mars 1997 publicerades den som helsidesannonser i press i New Jersey och i The Philadelphia Inquirer samt i de nationella tidningarna The Wall Street Journal och Business Week.

Reaktionerna på mångfaldsdeklarationen har varit mycket positiva, både i New Jersey och utanför delstaten. För att visa stöd och uppmuntran hade guvernören Christine Todd-Whitman i år en mottagning för alla företagsledare som signerat deklarationen. Delstaten Rhode Island och staden Los Angeles har, efter att studerat New Jerseys initiativ, utformat liknande deklarationer för mångfald.

Partnership for New Jersey hoppas kunna sprida idén med en mångfaldsdeklaration även till delstatsadministrationen och organisationer inom kommuner. Detta skulle ge ett stort genomslag för arbetet med mångfald eftersom dessa tillsammans är den klart största arbetsgivaren i New Jersey.

Mångfaldsnätverk

Uti från de fruktsamma diskussioner som fördes på den senaste mångfaldskonferensen i maj 1997 föddes tanken att starta ett mångfaldsnätverk bland medlemsföretagen i Partnership for New Jersey. Nätverket har döpts till *New Jersey Corporate Diversity Network*. Lois Rubin, tidigare mångfaldschef på Beneficial Management Corporation, initierade och koordinerar mångfaldsnätverket. Mångfaldsnätverkets första möte hölls i mars 1997 och i april 1998 presenterades officiellt nätverkets "affärsplan".

Nätverkets uppgift är att arbeta för att maximera effektiviteten av mångfaldsinitiativ för att förbättra företags resultat och positivt påverka samhället och ekonomin. Mångfaldsnätverket har fem övergripande mål:

- Utveckla och utöka medlemmarnas individuella och kollektiva kunskap om mångfald för att stödja mångfaldsinitiativen i medlemsföretagen.
- Vara en resurs för New Jerseys företag genom att sträva efter att förbättra och utveckla mångfaldssatsningar.
- Publicera och göra reklam för Partnership for New Jerseys mångfaldsdeklaration för att framhålla att mångfald är viktigt för New Jerseys företag.
- Stödja och medverka i mångfaldsutbildning i privat och offentlig sektor för att sprida kunskap och förståelse om mångfald över hela New Jersey.

DECLARATION OF DIVERSITY

We, the undersigned, believe that the communities, citizens and corporations of New Jersey will reach their highest goals when all appreciate and celebrate the state's growing diversity. As members of the Partnership for New Jersey and major employers, we know that New Jersey's growing diversity strengthens corporations and communities alike.

When we strive in the work place to reduce bigotry and prejudice, the effort to recognize the full potential of an increasingly diverse work force begins to succeed. The principles that underlie successful corporate efforts can help guide New Jersey's progress toward becoming a state that truly values diversity. We are committed to the following principles and invite other employers, cities and towns, and individuals throughout the state to join us in taking concerted action to:

- ACKNOWLEDGE AND RESPECT DIFFERENCES
- BE SENSITIVE TO THE MANY CULTURES IN AND BEYOND THE WORK PLACE
- AVOID CONDUCT THAT DISADVANTAGES ANY GROUP
- UNDERSTAND AND SERVE FAIRLY THE DIVERSE COMMUNITIES IN WHICH WE OPERATE
- ENCOURAGE POLICIES AND PRACTICES THAT ARE TRULY INCLUSIVE
- EMBRACE OPPORTUNITIES TO WORK WITH OUR COMMUNITIES TO DEEPEN AND BROADEN OUR MUTUAL UNDERSTANDING ABOUT DIVERSITY ISSUES.

Martin Barmore
Martin Barmore
Publisher
Star Ledger

James Carney
James Carney
President and CEO
David Samuel Research Center

Donald L. Corvill
Donald L. Corvill
Chairman, President and CEO
United Water Resources

E.S. Jansen
E.S. Jansen
Chairman and CEO
Johnson & Johnson

Mel Grodzis
Melvin R. Grodzis
Chairman and CEO
Warner-Lambert Co.

James Leva
James Leva
Chairman and CEO
General Public Utilities

Joseph P. Nuccio
Joseph Nuccio
Exec. VP Consumer & Small Business Div.
AT&T

Joan Verplanck
Joan Verplanck
President
NJ State Chamber of Commerce

Allen I. Bickel
Allen I. Bickel
Retired Chairman
Kings Super Markets Inc.

Peter M.W. Caspersen
Peter M.W. Caspersen
Chairman and CEO
Biomedical Corporation

Ronald J. Del Mar
Ronald J. Del Mar
President and CEO
Saint Barnabas Health Care System

Albert E. Gampert
Albert E. Gampert
President and CEO
The CIT Group

Wall Guadagno
Wall Guadagno
Senior Partner
Popeye Bros Advertising and Public Relations

Helen I. Marcone
Helen I. Marcone
President
Merrill Lynch Bank and Trust

Dean E. O'Hara
Dean E. O'Hara
President and CEO
The Chubb Corporation

Douglas Warner
Douglas Warner
President and CEO
Ciba-Geigy Corporation

Richard Blumenthal
Richard Blumenthal
Publisher
The Times

Raymond G. Chambers
Raymond G. Chambers
Chairman
Aetna Foundation

Larry M. Downes
Larry M. Downes
President and CEO
NJ Natural Gas

Thomas P. Geyer
Thomas P. Geyer
Publisher
Daily Record

Henry F. Henderson
Henry F. Henderson
President
H.F. Henderson Industries

Guy McGonigle
Guy McGonigle
President
Public Policy Research Institute

Arthur F. Hyson
Arthur F. Hyson
Chairman and CEO
Prudential Insurance Company

Josh S. Weston
Josh S. Weston
Chairman
Automatic Data Processing

Patrick J. Ziemer
Patrick J. Ziemer
President and CEO
Hoffmann-La Roche, Inc.

Guy Rudinewski
Guy Rudinewski
Managing Partner
Deleone & Trosche LLP

David D. Bender
David D. Bender
President
Bender & Company

T.J. Dermot Dugally
T.J. Dermot Dugally
President and CEO
Sealed Air Corporation

Raymond Gilmartin
Raymond Gilmartin
Chairman, President and CEO
Merck & Co., Inc.

Len J. Laury
Len J. Laury
President and CEO
Bell Atlantic New Jersey

Scott McVay
Scott McVay
Executive Director
The Geraldine B. Dodge Foundation

Garry Schearing
Garry Schearing
Chairman
PNC Bank

Victoria A. Wick
Victoria A. Wick
President and CEO
HIF Health Plan of New Jersey

Thomas A. Bracken
Thomas A. Bracken
President and CEO
Core States NJ National Bank

Andrew W. Chapman
Andrew W. Chapman
President
Elizabeth River Water Company

B. James Perland
B. James Perland
Chairman and CEO
Public Service Electric and Gas

Joseph E. Gonzalez
Joseph E. Gonzalez
President
NJBIA

Francis L. Lawrence
Francis L. Lawrence
President
Rutgers University

James W. Meister
James W. Meister
President and CEO
Kings Super Markets, Inc.

T. Joseph Sennot
T. Joseph Sennot
Chairman and CEO
Summit Bancorp.

Timothy Wilmott
Timothy Wilmott
President
Hartford's Atlantic City



NEW JERSEY
Many Faces. One Family.

Figur 6.1. Delstaten New Jerseys Declaration of Diversity 1997, signerad av 41 företagsledare.

- Förbättra och utveckla koncepten "lika möjligheter", rättvisa och "inkludering" för att minska och eliminera diskriminering.

20 av medlemsföretagen i Partnership for New Jerseys är representerade i mångfaldsnätverket. Målsättningen är att vara ett nätverk för de som praktiskt arbetar med mångfald ute på företagen, ett forum där kunskap om mångfald kan spridas och utvecklas. Nätverket träffas en gång per månad och diskuterar om mångfald, erfarenheter från den egna organisationen och status för pågående projekt. De projekt som nätverket ville initiera i juli 1998 var:

- Att utveckla teoretisk och praktisk utbildning och en process för att kunna certifiera *diversity practitioners*, dvs. få certifierade "mångfaldspraktiker".
- Att utveckla utbildningspaket om mångfald för medlemsföretagens anställda.
- Att tillsammans med guvernörens organisation starta en kommitté som ska ge utbildning och konsultstöd för delstatens poliskår som har haft problem med att anställda använt provocerat våld mot svarta.
- Att förmå medlemsföretagen i Partnership for New Jersey att finansiera en kompetenshöjning för New Jerseys arbetskraft, med avseende på nya teknologier, processer m.m.
- Att fungera som förmedling av lärlings-/praktikantplatser i medlemsföretagen till arbetssökande.

Framtiden

New Jersey planerar någon form av toppmöte om mångfald 1999 samt att genomföra *Taking New Jersey's Pulse* igen. New Jersey har kommit långt i sitt arbete att initiera mångfaldsarbete och koordinera redan existerande satsningar. Jämfört med USA:s övriga stater är New Jersey unikt i detta arbete. Ledare i delstaten, dess företag och organisationer är överens om att New Jersey inte kommer att lyckas väl som delstat om inte arbete med mångfald prioriteras. Den största utmaningen för New Jersey ligger i att övertyga sina invånare om vikten av mångfald och dess betydelse för delstatens framtid.

7 University of Maryland

William Kirwin, rektor på University of Maryland:

”Jag vill att College Park ska vara en plats där förträfflighet och framgång nås genom mångfald. En plats som reflekterar mångfalden i vår delstat och den kulturella rikedom i vår värld; en plats där studier och lärande räknas, inte färg eller accent eller kön; en plats där mångfald inte bara är tolererat utan också prisat; en plats som möjliggör för individer att bli mer öppna till sinnet än de trodde de någonsin skulle kunna bli.”

University of Maryland har mer än 35 000 studenter, forskare och övrig personal och universitets huvudområdet ligger i staden College Park i delstaten Maryland. Universitetet har 14 fakulteter och 82 institutioner.

Skolan lyder under de federala påbuden om *Affirmative Actions* och har som uttalat mål att öka rekryteringen av studenter från minoritetsgrupper samt öka andelen av dessa som tar examen. Dessutom ska andelen minoriteter öka bland forskare/lärare och övrig personal samt bland de som befordras i organisationen. Den etniska sammansättningen bland studenter och personal illustreras i figur 7.1. Summan av grupperna blir ej 100 %, vilket beror på att allas etniska tillhörighet är inte känd.

	Vita	Afro-amerikaner	Asiatisk bakgrund	Latinamerikansk bakgrund	Ursprungs-befolkning	Utländska
Studenter < 120 p ⁴	62 %	14 %	14 %	4,5 %	0,25 %	3,5%
Studenter > 120 p ⁵	61 %	8 %	5,5 %	2,5 %	0,5 %	21 %
Forskare/lärare	78 %	5,3 %	7,5 %	1,5 %	0,1 %	7,3 %
Övrig personal	67%	24 %	5 %	3 %	0,4 %	0,3 %

Figur 7.1 Sammansättning med avseende på majoritets- och minoritetsgrupper bland University of Marylands studenter, forskare, lärare och övrig personal.

Sedan segregation i amerikanska skolor började avskaffas 1954 har University of Maryland, som traditionellt varit ett universitet för vita, arbetat med integration av minoriteter och kvinnor men det var först i mitten av 1980-talet när skolan fick en svart rektor som arbetet med mångfald blev mer systematiskt. 1984 fastställdes mångfald som en topp-prioritering för universitetet. 1986 hade skolan sin första formella mångfaldsaktivitet, två multikulturella dagar. Dessa utvecklades 1991 till en årlig mångfaldsvecka. Arrangemanget var uppskattat men utvärderingar visade att det inte mötte universitetets behov. 1993-94 utvecklades *The Diversity Initiative*, University of Marylands årlånga mångfaldssatsning som omfattar hela universitetet.

7.1 Universitetets mål, principer och prioriteringar

The Diversity Initiative bygger på principen ”enighet och mångfald” och ska utbilda om mångkulturella aspekter. Målet för mångfaldssatsningen är att ”göra University of Maryland mer välkomnande och inkluderande för alla”. Universitetet anser att studenter som känner sig välkomna på universitetet har större sannolikhet att prestera bättre och fullfölja sina studier inom utsatt tid, än de som upplever klimatet på skolan som ”kallt” och inte välkomnande. Forskare och övrig personal som känner att de är uppskattade som anställda är

⁴ Studenter med mindre än 120 poäng är de som läser till en *bachelor's degree*.

⁵ Studenter med mer än 120 poäng är de som läser till en *master's degree*.

mer sannolika att vara lojala och engagerade för sin institution än de som känner att deras närvaro och bidrag inte uppskattats. I sitt arbete poängterar University of Maryland vikten av mångfald på universitetet och i undervisningen för att göra sociala, intellektuella, akademiska och ekonomiska framsteg.

Universitetets rektor William Kirwan satte 1990 upp skolans vision för 90-talet: ”.... under nästa decennium eftersträvar universitetet att bli erkänt för sitt engagemang och sin aktiva satsning på kulturell och etnisk mångfald.” Han menar att arbetet med mångfald både har en utbildningsmässig och moralisk dimension.

University of Maryland har definierat mångfald som ”*otherness*”, eller *mänskliga kvaliteter som är annorlunda från våra egna och gruppen som vi tillhör, men ändå är närvarande i andra individer och grupper.*

För att få struktur i arbetets planering och underlätta implementeringen har University of Maryland baserat sin mångfaldssatsning på fem principer:

- Ansvarighet. Identifiera ansvar för att universitetets behov möts vid utveckling av planer och program och vid implementering, samt kontrollera att ansvar tas.
- Inkludering. Forskare, personal och studenter som representerar alla dimensioner av mångfald ska inkluderas i program, kommittéer samt i undervisningen och kursplanerna.
- Delat ansvar. Varje enhet, från forskningslaboratoriet till studentföreningen, och varje individ på universitetet har ansvaret för att göra skolan välkomnande för alla.
- Utvärdering. Kontinuerlig uppföljning är nödvändigt för att få information om vilka satsningar och program som fungerar, vad som behöver justeras både vad gäller innehåll och tilldelade resurser, o.s.v.
- Institutionalisering. Strävan är att permanent inkludera mångfaldsarbetet i universitetets processer och struktur.

Fem områden har prioriterats i arbetet:

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

7.2 Mångfaldsorganisation

Administrationn av University of Marylands mångfaldsarbete drivs av tre personer på Office of Human Relations Programs. Till sin hjälp har dessa ytterligare 11 personer anställda, vilka jobbar med administration av programmen i *The Diversity Initiative* och universitetets mångfaldsdatabas. (Mångfaldsdatabasen beskrivs utförligare i avsnitt 7.6.)

The Diversity Initiative har en rådgivande styrelse med 10 medlemmar, vilka har strategiskt viktiga poster på universitetet. Den rådgivande styrelsen anger inriktningen på arbetet och granskar utvärderingarna av mångfaldssatsningen.

70 personer ingår i styrgruppen av *The Diversity Initiative*, vilka koordinerar mångfaldssatsningen ute på de olika fakulteterna och de övriga enheter inom skolan. I gruppen ingår officiella representanter för fakulteterna och de övriga enheterna, forskare, studentrepresentanter, tekniska experter samt övrig personal.

Mångfaldssatsningen har 7 kommittéer:

- *Programutveckling*. Kommittén sponsrar de fokusveckor för mångfald som förekommer under våren och hösten (totalt fyra veckor). Den fördelar ekonomiska resurser, kallade *matching grants*, till institutioner, enheter, student- och personalgrupper som driver interdisciplinära projekt inom ramen för mångfald. Dessutom delar kommittén årligen ut mångfaldsutmärkelser till två studenter och en forskare/lärare, som har bidragit till universitetets mångfaldsarbete inom ett eller flera områden.
- *Engagemang bland forskare/lärare*. Kommittén strävar efter att öka engagemang och involvering av forskare och lärare i universitetets mångfaldsarbete. Den sponsrar forskningsforum om mångfald, har orienterande kurser om mångfald för forskare och lärare m.m.
- *Administrativ personal*. Kommittén försöker öka interaktionen mellan den administrativa personalen och forskare och studenter, samt öka medvetenheten hos studenter och forskare om den administrativa personalens sociala, kulturella och professionella erfarenhet.
- *PR och marknadsföring*. Kommittén marknadsför mångfaldsaktiviteter, publicerar artiklar i universitets publikationer, koordinerar The Diversity News Bureau (se avsnitt 7.6) samt bearbetar media både inom universitetet och externt.
- *Utvärdering*. Kommittén utvärderar årligen fokusveckorna och de projekt som finansieras genom *matching grants*, samt genomför undersökningar om status för mångfaldsarbetet på skolan.
- *United Cultures*. Detta är en studentorganisation som sponsrar föreläsningar, utbildning och andra aktiviteter som gynnar mångfald, samt medlar vid konflikter i universitetsorganisationen.
- *Diversity Database*. Kommittén ansvarar, underhåller och utvecklar universitetets omfattade databas om mångfald (se avsnitt 7.6).

7.3 Utvärdering och ansvarighet

University of Maryland har ett institutionaliserat system för uppföljning av universitetets mångfaldsarbete: *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 och, i den mån det är möjligt, ge den enskilda enheterna tekniskt och finansiellt stöd i sitt arbete att utveckla planerna och uppfylla dem.

Första juni varje år lämnar ledningen för universitetets olika divisioner⁶ in en rapport som beskriver och utvärderar divisionens mångfaldsarbete för året som gått. Dessutom lämnas nästa års DAIP in. För varje enhet i divisionen ska en specifik aktivitetsplan för kommande års mångfaldsarbete lämnas in. Både vilka aktiviteter som planeras att genomföras och hur dessa ska följas upp och utvärderas måste redovisas. Varje division är ansvarig för att granska och godkänna sina enheters mångfaldsplaner och divisionens DAIP är en sammanställning av de olika enheternas planer.

Varje enhet utformar sina planer med avseende på sina specifika förhållanden när det gäller kön, etnicitet, ålder, yrkeskategorier, problematiska processer osv. Vissa av målen är representationsmål, men enheternas mål kan också vara av kvalitativ karaktär, såsom "Ha ett bra organisationsklimat för personalen", "Behålla forskare", "Behålla studenter". Enheterna ansvarar för att varje anställd har klart för sig sin roll och vad de ska göra för att mångfaldsmålen ska kunna nås, samt att individerna utvecklas genom teoretisk och praktisk utbildning relaterad till mångfald. Universitetet anser att varje enskild enhet bäst själv kan avgöra hur den på bästa sätt kan bidra till att universitetets mångfaldsmål uppnås.

På <http://www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity/Respons/UM/DAIP> finner du divisionernas och många av deras enheters mångfaldsplaner för 1995-1997. På http://www.inform.umd.edu/diversityweb/Priorities/Diversity_Accountability_and_Implementation_Activity_Form.htm finns mallen för enheternas aktivitetsplaner.

Hur mångfaldsarbetet på den egna enheten fortlöper och hur väl DAIP efterföljs och uppfylls är en av fem aspekter som varje dekanus/enhetschef utvärderas på. För divisionscheferna är resultatet av mångfaldsarbetet en av tio aspekter som de utvärderas enligt.

DAIP utvecklades i början av 1990-talet och systemet innebär att arbetet bedrivs både uppifrån-och-ner och nerifrån-och-upp i universitetets organisationen, vilket Gladys Brown, direktör på Office of Human Relations Program och huvudansvarig för koordineringen av University of Maryland mångfaldssatsning, lyfter fram som en av framgångsfaktorerna i universitetets mångfaldsarbete. I mångfaldsarbetets inledande faserna fanns det mycket motstånd inom universitetets enheter och institutioner. Det noggranna uppföljningsarbetet och att mångfaldsarbetet ingår i chefers och prefekters utvärderingar har dock hjälpt till att förändra detta.

Universitetet genomför årligen omfattande student – och personalundersökningar för att kontrollera att organisationsklimatet och arbetet med mångfald utvecklas i rätt riktning. Ett år undersöks elevernas åsikter, nästa forskarnas och det tredje året övriga personals. Man har också fokusgrupper som utvärderar olika aspekter av universitetet och dess miljö.

7.4 Förändring av processer

För att stödja universitetets mångfaldsarbete har University of Maryland förändrat flera av sina processer.

Vid tillsättandet av heltidstjänster för forskare, lärare och övrig personal måste ställas upp planer för hur sök- och urvalsprocessen ska gå till, i syfte att säkerställa ett urval med

⁶Universitetets divisioner är: *Office of the President, Department of Administrative Affairs, Office of Academic Affairs and Provost, Office of Students Affairs, University Advancement.*

mångfald eftersträvas. Det måste finnas en s.k. sökkommitté, vilken är ansvarig för att det finns kvinnor/män och minoriteter med bland de som kallas till intervju för tjänsten.

När det gäller olika tester för personer som söker tjänster på universitet måste dessa enligt federala riktlinjer vara validerade (för att undvika skevhet, exempelvis etnisk diskriminering) och testerna får bara ges av universitetets personalavdelning.

På de flesta enheterna på universitetet finns mentorsprogram för underrepresenterade grupper. Mentorerna är antingen forskare eller övrig personal.

Redan 1989 startade University of Maryland ett projekt för att förändra kursinnehåll och kursupplägg så att även framsteg, upptäckter, teorier, verk m.m. gjorda av kvinnor skulle uppmärksammas. Sedan dess har även andra mångfaldsaspekter som ras, klass, sexuell läggning och handikapp inkluderats i projektet. Projektets huvudaktivitet är en sexveckorskurs under sommarmånaderna, då deltagarna arbetar med att utveckla sina kurser. När arbetet är avslutat ska deltagarna presentera det för sin institution och division. 14-16 forskare och lärare väljs ut varje sommar för att delta i projektet. Sedan projektet startade har totalt 82 personer deltagit, och 60 kursers innehåll har förändrats.

Inom ramen för universitetets mångfaldssatsning genomförs kontinuerligt under året föredrag, seminarier, informationskampanjer, filmvisning osv. Aktiviteterna annonseras på skolan, i publikationer och i universitetets databas på <http://inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity/Response/UM/Events/Calender/>.

Universitetet har infört policies för att ett "inkluderande språkbruk" ska användas. Exempelvis att inte alltid referera till en person i maskulinum, eller att använda ord och uttryck som befäster förlegade och nedvärderande uppfattningar om personer eller grupper baserat på deras kön, ras, ålder, handikapp, religion, sexuell läggning etc. Universitetet har också en officiell policy om klimatet i klassrummen: lärare och handledare ska vara uppmärksamma på att alla individer ges samma möjlighet att delta i diskussioner och undervisningen. Sätt att kommunicera, interaktion mellan lärare och studenter och studenter sinsemellan, uttalanden, skämt osv. får inte vara nedvärderande mot någon grupp.

7.5 Utbildning och utveckling

Universitetet stödjer forskare och lärare i att utvecklas och förbättra sitt arbetssätt med avseende på mångfald. 5000 forskare och lärare har fått utbildning om hur förändrat kursinnehåll och förbättrat klimat i klassrummen kan ge mer effektiv undervisning. *Center for Teaching Excellence* har startat ett konsulteringsteam för forskare och lärare som ger råd och tips om hur undervisning och handledning kan ske mer effektivt till studenter och doktorander som inte tillhör gruppen "heterosexuella vita icke handikappade män" (den grupp som tidigare varit norm på universitetet).

För övriga anställda finns olika typer av utbildning och kurser för att stödja mångfaldsarbetet. Exempelvis kurser om effektivt samarbete med andra människor, hur organisationsklimatet kan förbättras, hur sexuella trakasserier undviks och förhindras, vad individen måste veta om sig själv och sina egna attityder för att fungera på ett universitet med mångfald.

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. Universitetet har identifierat 193 av sina kurser som relaterade till mångfald.

7.6 Imponerande hemsidor och databaser

University of Maryland har byggt upp imponerande databaser om mångfald och har två hemsidor om mångfald: *University of Maryland Diversity Database* och *DiversityWeb*.

University of Maryland Diversity Database, <http://www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity/>, började skapas 1992 och ingår som en del i skolans mångfaldssatsning. Databasen är strukturerad i sex områden :

- *Allmänna källor om mångfald*. Här återfinns bibliografier, tips om litteratur, film och media, politiska aktiviteter, länkar till andra hemsidor om mångfald, information om konferenser, lediga jobb, stipendier att söka, utbildningar om mångfald m.m.
- *Referensskällor*. Här finns University of Marylands definition av mångfald, en uppslagsbok för termer relaterade till mångfald samt länkar till klassifikationer och definitioner relaterade till mångfald på andra hemsidor på Internet.
- *Källor om specifika aspekter av mångfald*. Här är källor om ålder, handikapp, kön, religion, nationellt ursprung, ras och etnicitet samt sexuell läggning samlade.
- *Institutionella mångfaldsinitiativ*. Här finns omfattande information om University of Marylands mångfaldsinitiativ, information om andra universitets mångfaldssatsningar, mångfaldssatsningar på statlig och delstatlig nivå, *affirmative action* och mångfald på arbetsplatsen, en länk till DiversityWeb samt resultaten från en nationell Gallup om mångfald inom högre utbildning.
- *Nyhetsbyrå*. Som en del i mångfaldssatsningen har University of Maryland startat en nyhetsbyrå som fokuserar på nyheter relaterade till mångfald. Byrån anses vara den första universitetsnyhetsbyrån som fokuserar på mångfald. Nyhetsbyrån skapades för att öka täckningen av mångfald i media inom och utom universitetet. I databasen återfinns nyheter från 1995 till 1998.
- *Mångfaldskurser*. Kurser relaterade till mångfald som ges på universitet runt om i USA återfinns under denna rubrik i databasen.



Bild 7.2 Banner för DiversityWeb.

DiversityWeb, <http://www.inform.umd.edu/diversityweb/>, har utvecklats i samarbete mellan University of Maryland och Association of American Colleges and Universities, och startades i oktober 1997. *DiversityWeb* har till syfte att vara ett forum där personal inom högre utbildning kan finna information och strategier för arbete med mångfald samt diskutera med kollegor på andra institutioner och universitet hur arbetet kan bedrivas. *DiversityWeb* innehåller:

- *Leader's Guide*, som är en bok om strategier, metoder och viktiga aspekter vid införande av mångfald i högre utbildning.
- *Arbetsrum*, här pågår diskussioner om mångfald inom olika områden.

- *Institutionsprofiler*, redovisar amerikanska universitets mångfaldsinitiativ med avseende på nio områden: Institutionell vision, ledarskap och systematisk förändring; Rekrytering, behålla anställda och *affirmative action*; Förändring av kursplaner; Involvering av forskare och övriga anställda; Studenters erfarenheter och utveckling; Kontakter och samarbete mellan universitet och kommun; Utvärdering av mångfaldsforskning; Politiska och juridiska aspekter av mångfald; Nyhetsspridning om mångfald.
- *Diversity Digest*, är ett nyhetsbrev om mångfald inom högre utbildning i USA. Nyhetsbrevet kommer ut kvartalsvis på både *DiversityWeb* och i tryckt form.
- *Planeringsmanual*, är utdrag ur boken ”*Diversity Blueprint*” som handlar om University of Marylands mångfaldsarbete⁷.
- *Diversity Newsroom*, här återfinns omfattande material om mångfaldssatsningar inom högre utbildning, speciellt utformat för journalister och andra som arbetar professionellt med att kommunicera om mångfald.

DiversityWeb har länkar till *University of Maryland Database* och till *Diversity Connections*, <http://www.inform.umd.edu/Connections>. *Diversity Connections* är en databas med den i dagsläget mest omfattande kartläggningen av mångfaldsinitiativ på amerikanska universitet och college.

Gladys Brown, direktör på Office of Human Relations Program och huvudansvarig för koordineringen av University of Maryland mångfaldssatsning, påpekar att websidorna och databaserna och de tekniska möjligheter dessa ger samt goda mediarelationer har varit till stor hjälp i universitetets implementering av mångfald och den externa spridningen om universitetets satsningar.

I framtiden vill University of Maryland att mångfaldsarbetet ska institutionaliseras ytterligare och att mångfald ska bli en del av universitetets alla processer. Universitetet behöver också, enligt Gladys Brown, arbeta mer med att på konkreta sätt visa varför mångfald berikar samhället och studenternas utbildningserfarenhet, att helt enkelt kommunicera mångfald bättre.

⁷ Boken håller på att publiceras och kommer att kunna beställas från Association of American Colleges and Universities. Priset är omkring 250 kronor. Telefonnumret till AACU är +1-202-387-3760, se också <http://www.aacu-edu.org>.

8 Strategier för implementering

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. Under projektets gång har dock noterats att det finns delar av implementeringsstrategierna som återkommer i stort sett i alla fall och exempel. Baserat på information från företags- och organisationsfallen som redovisats i tidigare kapitel, från intervjuer med forskare och konsulter, föreläsningar och litteraturstudier redovisas i detta kapitel dessa mer ”generella” strategier och tips för implementering av arbete med mångfald. Vissa är specifika för situationen i USA men merparten är applicerbara även i svenska organisationer.

8.1 Inriktning

För att få en långsiktig drivkraft i organisationen för arbetet med mångfald är det viktigt att specificera *varför*, ur en affärsmässig vinkel, som organisationen ska satsa på mångfald. Det är också viktigt att delge vilka specifika resultat organisationen strävar efter att uppnå genom att satsa på mångfald.

Det måste finnas en vision för arbetet liksom strategier och åtgärdsplaner. Dessa ska vara tydliga och ska kommuniceras i organisationen. Strategin för mångfald bör vara integrerad i företagets övriga strategier, och framtagningen av den bör ingå som en del i det övriga strategiarbetet. Hela satsningen ska ha ett holistiskt angreppssätt och inte vara ett program som endast drivs från personalavdelningen. Strategier och åtgärdsplaner kan med fördel justeras och uppdateras periodvis, eftersom implementeringen innebär att organisationen och dess kultur utvecklas

Mångfaldssatsningen innebär en *kulturförändring*, vilket innebär att det gäller att ha ett långsiktigt perspektiv på arbetet. Uppskattningsvis tar det 3-5 år innan förändringen är helt införd. Implementering av mångfald är en förändringsprocess och den ska behandlas och drivas som en sådan. Metoder och verktyg som fungerat väl vid tidigare förändringar i organisationen kan med fördel användas även vid mångfaldsimplementeringen.

Det är avgörande att satsningen på mångfald är *inkluderande* för alla i organisationen. Satsningen får inte ensidigt gynna vissa grupper. Vissa grupper kan följas upp när det gäller rekrytering, avancemang etc., men de åtgärder som implementeras ska i möjligaste mån vara tillgängliga för alla och inte ensidigt gynna någon grupp. Vidare ska fokus ligga på kompetens vid rekrytering, befordran o.s.v., så att inte satsningen uppfattas som ett kvoteringsystem för utvalda grupper. Poängtera att effekten av mångfald är att utöka poolen av kandidater, inte att sänka kvalifikationskraven.

8.2 Organisation

En annan viktig faktor för satsningen på mångfald är högsta ledningens engagemang, förståelse och stöd i arbetet. Utan detta är det svårt att få riktigt genomslag i organisationen, långsiktighet i arbetet samt tid och resurser för att genomföra förändringen.

Sammanställningen av den styrgrupp som ska driva implementeringen av mångfaldsarbete ger en signal till organisationen vilka grupper denna satsning gäller. Därför bör inte styrgruppen främst bestå av kvinnor och minoriteter.

Samarbete med företagets informella nätverk, intressegrupperna, anser de amerikanska företagen är ovärderligt för mångfaldsarbetet. Grupperna utgör ett nätverk på gräsrotsnivå, de är engagerade i frågor som rör mångfald och kan hjälpa till att driva arbetet i organisationen. Samarbetet innebär en möjlighet till direktkontakt mellan de lägre nivåerna i organisationen och ledningsnivån. Grupperna kan redogöra för ledningsnivån vilka åtgärder som verkligen fungerar och vilka som inte fungerar. Kontakten innebär också att medvetenhet skapas på en hög nivå i företaget om gruppernas speciella problem och förhållanden. I Sverige är informella nätverk inte lika utbreddt som i USA, däremot utgör facket ett starkt nätverk i svenska organisationer. Skulle facket kunna ha en roll, liknande de amerikanska intresseföreningarnas, i det svenska mångfaldsarbetet?

Externt stöd i sitt mångfaldsarbete är värdefullt, men det måste finnas interna förändringsagenter i organisationen för att satsningen ska lyckas och överleva när det externa stödet lämnar organisationen. Implementeringsarbetet måste anpassas till organisationens kultur och de som driver arbetet måste förstå kulturen.

Eldsjälar och drivande personer ska helst vara spridda på flera nivåer i företaget och i flera funktioner. Satsningen blir mycket sårbar om det endast är en person/högre chef som driver allt arbete.

Att inrätta en mångfaldschef/mångfaldschefer som en permanent funktion i organisationen, för att koordinera mångfaldsarbetet, ger tyngd och struktur åt satsningen. Vem/vilka som sitter på denna post och var i hierarkin posten återfinns signalerar vikten av satsningen i företaget. Är jobbet som mångfaldschef en reträttplats i organisationen och utan verklig makt och befogenheter, signaleras att företaget inte alls satsar på området.

8.3 Processer i organisationen

Organisationens ledare och chefer har en avgörande roll för att nå den kulturförändring som mångfaldsarbetet kräver. Ledarna i organisationen signalerar med sitt beteende och sina prioriteringar vad som "verkligt gäller" när det gäller mångfald, d.v.s. om det är viktigt eller av mindre betydelse. Deras agerande och deras sätt att leda ska innebära att organisationens mångfald uppskattas och dess möjligheter tas till vara. Ledarna ska också "föregå med gott exempel" och vara förebilder för sina underställda. Arbetsledare på de lägsta nivåerna i organisationen spelar en viktig roll för mångfaldsarbetet. De har dagligt inflytande över en stor del av arbetskraften och påverkar, positivt eller negativt, personalens inställning till mångfald och dess beteende. Arbetsledarna behöver speciell utbildning och stöd för hur mångfaldsarbetet ska implementeras i det dagliga arbetet och de dagliga interaktionerna mellan arbetskamrater.

En del av förändringsarbetet med mångfald ligger på det mentala planet, både i företagskulturen och hos individen. För att exemplifiera hur vi begränsar oss använder Elsie Y. Cross, konsult inom mångfald sedan 30 år, begreppet *The Image of Success*: Hur ser framgång ut i vår organisation? I de allra flesta organisationer symboliseras det av en vit man i medelåldern. Skulle vi kunna tänka oss en svart kvinna som nästa konstruktionschef, eller har vi redan i vår mentala värld begränsat urvalet till posten utan hänsyn till kompetens och lämplighet?

Arbetet med att implementera mångfald bör både ske "upp-i-från och ned" och "ned-i-från och upp" i organisationen. Involvering av de anställda i arbetet är en förutsättning för

engagemang. Dessutom kan de anställda identifiera problem, barriärer, men också möjligheter i organisationen, vilket är viktig information i arbetet.

Utbildning av de anställda om konceptet mångfald, vad det innebär för det dagliga arbetet i organisationen o.s.v. är *en* del av mångfaldsarbetet. Många amerikanska företag gjorde i slutet av 80-talet och början av 90-talet misstaget att tro att utbildning var allt som behövdes för få till stånd önskad förändring i organisationen. Man satsade stora summer på att utbilda en majoritet av de anställda om mångfald och trodde att detta var tillräckligt. Det var det inte. Mycket av utbildningen var s.k. *awareness training* och *sensibility training*, vilken handlar om att förstå och vara lyhörd för skillnaden mellan olika grupper. Inte sällan var detta all utbildning som de anställda fick, d.v.s. man blev medveten om olikheter men fick inte lära sig hur dessa kan hanteras och tas till vara i det dagliga arbetet i organisationen. Utbildning om mångfald måste gå längre än *awareness training* och *sensibility training* och ta upp konsekvenser i organisationen och i samarbetet mellan människor, samt konkret *hur* förändringsarbetet genomförs i organisationen.

För att även få ökad mångfald på högre ledningsnivåer i företaget är det viktigt att kontrollera vilka som är "på väg upp" i organisationen. Är det mångfald i denna grupp?

Organisationens interna system måste justeras så att dessa stödjer satsningen på mångfald. Förändring av interna system är troligen inte den första aktiviteten som görs i mångfaldsarbetet, men måste så småningom genomföras så inte de interna systemen arbetar emot den nyinförda ordningen i organisationen. Belöningssystem, bedömnings- och resultatuppföljningssystem behöver förändras så att dessa ligger i linje med organisationens utveckling, liksom rekryteringsprocessen och grunder för befordran och förflyttningar m.m. Många amerikanska företag gör specialsatsningar för rekrytering vid universitet där majoriteten av studenter är från minoritetsgrupper. Många skapar mentorssystem för att stödja nytillkomna medarbetare. Företag som annonserar sina lediga tjänster on-line på företagets intranät lyfter fram detta som en lyckat sätt att ändra rekryteringsprocessen. Systemet innebär att rätt kompetens kan sökas i hela företaget och att informella nätverk, som inte alla har tillgång till, inte blir avgörande för att få ett bättre jobb. Ökad flexibilitet med avseende på arbetstider och var arbetet utförs, samt att företaget inför åtgärder som hjälper de anställda att balansera åtaganden både på och utanför arbetet, lyfts också fram som systemförändringar som stött mångfaldsarbetet.

8.4 Ansvarighet

I många företag är arbetet med mångfald allas ansvar, dock har vanligen respektive enhets chef det övergripande ansvaret. Helt klart är i alla fall att en mångfaldschef inte ensam kan bära ansvaret för att arbetet med mångfald fungerar, utan att ansvaret även ska ligga hos övriga chefer i organisationen.

Mångfaldsarbete bör mätas och följas upp så att man kan kontrollera att utvecklingen i organisationen går i önskad riktning. Att göra mätningar innebär också att ansvarighet betonas och med mätetal blir det lättare att konkret utvärdera arbetet och visa upp framsteg som gjorts. Måtten på mångfaldsarbete bör vara både av kvantitativ och kvalitativ karaktär. Det är viktigt att kartlägga utgångsläget så att man vet status i organisationen när arbetet med mångfald inleddes. Utgångsläget kan sedan användas som referenspunkt vid jämförelser med senare faser av arbetet.

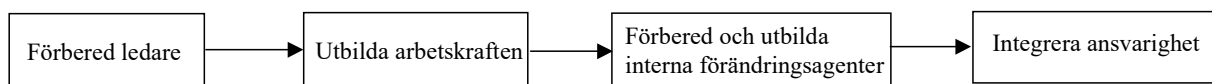
Vad ska mätas? Det beror på vad organisationen vill uppnå med arbetet. De flesta amerikanska företag som arbetar med mångfald följer upp sammansättningen av arbetskraften med avseende på kön och majoritets-/minoritetsgruppstillhörighet, både när det gäller arbetskraften i stort och på olika nivåer i organisationen. Andra kvantitativa mått som är vanliga är profil på de som anställs, får utbildning och befordras. Uppföljning av förändringar när det gäller frånvaro och personalomsättning används som indikatorer på att organisationsklimatet blivit bättre/sämare. Vanliga kvalitativa mått är de anställdas uppfattning om organisationsklimatet, ledarskap, utvecklingsmöjligheter och deras tillfredsställelse med arbetet etc. Ytterligare exempel på kvalitativa mått är att följa utvecklingen av processer som identifierats som viktiga för arbetet med mångfald och givetvis också hur väl organisationens mångfaldsplaner uppfyllts.

Ansvarighet med avseende på mångfald blir än tydligare när det kopplas till medarbetarnas utvärdering. Många amerikanska företag har i chefsutvärderingar inkluderat resultat i mångfaldsarbetet och chefs beteende med avseende på aspekter av mångfald. Många diskuterar också att koppla resultatet av mångfaldsarbetet till ekonomisk ersättning, det som närmast skulle bli aktuellt är att mångfald ingår som en faktor i högre chefers bonus. Det är dock få företag som har realiserat detta.

8.5 I vilken ordning?

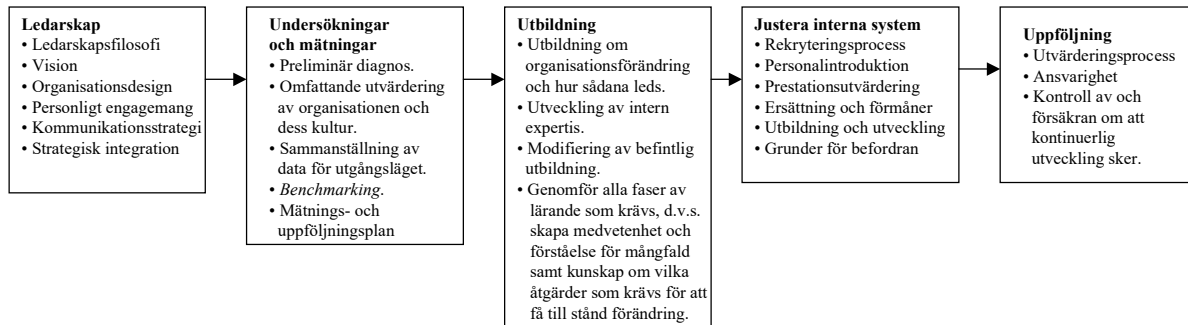
I vilken ordning ska de olika delarna av strategierna för mångfald implementeras? Det finns inte ett allena rådande rätt svar på denna frågan utan hur implementeringen sker ska anpassa efter aktuell organisation. I detta avsnitt ges tre exempel på turordning när det gäller att implementera strategier för mångfald. Modellerna är utvecklade av forskare och konsulter.

Den första modellen är Pope Diversity System (Pope, 1998) som utvecklats av konsultföretaget Pope and Associates, se figur 8.1. Modellen har fyra faser: förbered ledare, utbilda arbetskraften, förbered och utbilda interna förändringsagenter samt integrera ansvarighet. Patrica Pope, VD för Pope and Associates, menar att har organisationen som ska arbeta med mångfald inte tänkt att genomföra fas tre och fyra (de "svåra" faserna) är det heller ingen idé att satsa tid och energi på fas ett och två, för den önskade förändringen kommer ändå aldrig att komma till stånd. Det unika i Popes modell är att företaget utvecklat ett eget koncept för att förbereda, utbilda och utveckla interna förändringsagenter. Konceptet kallas Consulting Pairs®.



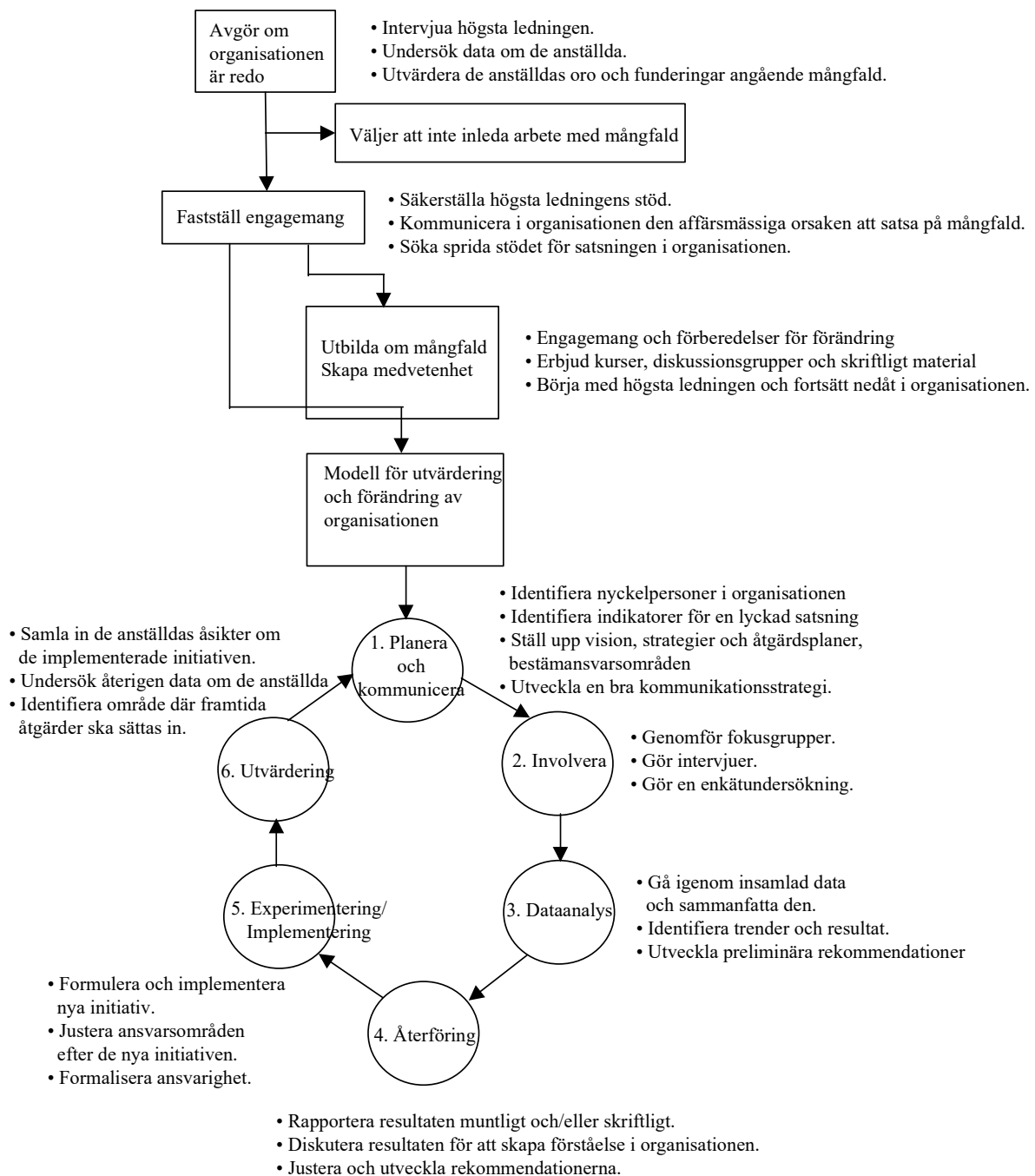
Figur 8.1 Pope Diversity System (baserat på Pope, 1998).

Den andra modellen bygger på arbete av forskaren och konsulten Taylor Cox (Cox, 1993; Cox, 1997). Cox modell har fem steg: ledarskap, undersökningar och mätningar, utbildning, justera interna system samt uppföljning, se figur 8.2. Professor Cox menar att alla fem faser måste implementeras noggrant för att arbetet med mångfald ska lyckas. Han menar att det är viktigt att ha experthjälp i början av processen och poängterar vikten av att basera mångfaldsarbetet och utformning av strategier, utbildning, mätinstrument m.m. på forskning och dokumenterade erfarenheter.



Figur 8.2 Cox modell för att få till stånd organisatorisk förändring för framgångsrikt mångfaldsarbete (Cox, 1993; Cox, 1997).

De tredje modellen är utvecklad av Leach, George, Jackson och Labella, vilka är verksamma på konsultfirman Professional Resources. Modellen är detaljerad, men innehåller fyra övergripande faser, varav den sista är en loop. Faserna är: Avgör om organisationen är redo för att arbeta med mångfald; Fastställ engagemang; Utbilda om mångfald och skapa medvetenhet; Utvärdera och förändra organisationen (Leach et. al, 1995). Se figur 8.3.



Figur 8.3 Modell för arbete med mångfald i en organisation enligt Leach et. al. (Leach et. al, 1995).

8.6 Lönar sig mångfald?

En relevant fråga att ställa sig vid alla förändringar är om det blir bättre av förändringen, i detta fall: Lönar det sig att satsa på mångfald för en organisation?

Wise et. al. (1998) har gjort en omfattande litteraturgenomgång av forskning publicerad på engelska och deras slutsats är att forskningen röjer inget *entydigt* svar att mångfald (med avseende på dimensionerna ålder, kön, etnicitet, utbildning, anställningstid, erfarenhet och

avdelnings-/funktionstillhörighet) är positivt för anställdas, gruppers och företags prestationer och resultat. Delar av forskningen stödjer det medan annan forskning inte tyder på det.

Amerikanska företag, som framgångsrikt satsat på mångfald, anser att det absolut lönar sig på grund av att företaget kan attrahera den bästa arbetskraften och arbetskraften ger sitt bästa till organisationen. Dessutom anser sig företagen bättre kunna läsa sina marknader och kunders önskemål om utformning av produkter och tjänster med en mångfaldig arbetskraft. Företagen rapporterar också minskade kostnader tack vare minskad personalomsättning och frånvaro. Hubbard (1997), som specialiserat sig på hur resultat av mångfaldsarbete kan mätas, menar att arbetet med mångfald enkelt kan räknas hem bara genom minskningen av tiden för ineffektivt arbete under en arbetsdag, som orsakas av aspekter relaterade till mångfald. Andra argument som framförs härrör sig till förändringen av sammansättningen i arbetskraften och USA:s låga arbetslöshet. Företagen kan helt enkelt inte välja bort en mångfaldig arbetskraft, men de kan välja hur denna arbetskraft leds och organiseras.

Att implementera mångfald (öka mångfalden och förändra organisationen och ledarskap) innebär initialkostnader i form av pengar, tid och mänskliga resurser, men satsningen har förutsättningar att resultera i högre individuell och organisatorisk effektivitet.

Man kan också ställa sig motfrågan: Lönar det sig att inte satsa på mångfald?

9 Rekommendationer för Sverige

Baserat på vad jag observerat i arbetet med mångfald i USA har jag nedan formulerat fem övergripande rekommendationer för Sveriges arbete med mångfald.

Inkludera fler dimensioner än etnicitet i det svenska begreppet mångfald.

Definitionen av begreppet mångfald bör inkludera mer än bara etnicitet. Dimensionen etnicitet är viktig och komplex men om det sätts likhetstecken mellan mångfald och etnicitet är risken överhängande att "vi-dom" accentueras och att mångas reaktion blir "detta gäller inte mig, det är en satsning endast för invandrare". Ålder, kön, handikapp, anställningstid och avdelnings-/funktionstillhörighet i organisationen är exempel på dimensioner som är påtagliga i det svenska arbetslivet och som i allra högsta grad skapar mångfald. Dessutom är det lämpligt att definiera mångfald inte bara som att öka antalet olikheter utan att det också krävs en kulturförändring i organisationen som accepterar, värderar och tar till vara dynamiken som olikheter innebär.

Gör en kartläggning av sammansättningen av framtidens arbetskraft, Sverige 2010.

Sammansättningen av den svenska arbetskraften kommer att se radikalt annorlunda ut om ett decennium. De mest påtagliga förändringarna gäller ålder och etnisk/kulturell bakgrund. Är svenska företag och organisationer medvetna om och beredda på denna förändring? Att redan nu göra en kartläggning av arbetskraftens sammansättning för exempelvis år 2010 kan skapa medvetenhet och förståelse och ger en möjlighet för företag och organisationer att redan nu inleda arbetet med att justera sina organisationer.

Genomför marknadsundersökningar med avseende på mångfald.

Är svenska företag och organisationer medvetna om hur deras marknader ser ut? Har inte marknaderna redan nu större mångfald än vad man är medveten om? Om så är fallet talar detta för att studera marknaden och justera produkter, tjänster, marknadskommunikation och kanske också den egna personalens sammansättning efter marknadens behov.

Tjäna tid genom att lära från omvärlden.

Svenska företag och organisationer kan tjäna tid och resurser på att lära av omvärldens erfarenheter om mångfald. Vi kan lära oss vilka generella synsätt och angreppssätt som fungerat respektive inte fungerat, och studera positiva och negativa erfarenheter från företags- och organisationsexempel. Givetvis måste kunskap, erfarenheter och strategier från omvärlden anpassas till svenska förhållanden.

Förbered svenska organisationer för ökad globalisering och bättre tider!

Både marknadsutvecklingen och företagsutvecklingen går mot ökad globalisering. Detta ställer krav på att kunna läsa av och tillfredsställa en marknad med mycket större mångfald, men också att hantera organisationer med kulturella olikheter, både vad gäller länders kulturer och företagskulturer (vid företagssammanslagningar). För svenska organisationer innebär detta förmodligen krav på ökad mångfald bland de anställda, och det innebär definitivt krav på ökad kunskap om hur mångfald hanteras.

Förutom att sammansättningen av arbetskraften kommer att se annorlunda ut om ett decennium förväntas arbetskraftsbrist. Är svenska företag redo att ta emot en arbetskraft med ökad mångfald när den svenska ekonomin tar fart och arbetslöshet vänds till arbetskraftsbrist?

USA:s nationella arbetslöshet ligger på 4,3 procent och det är den arbetssökandes marknad, vilket innebär att företagen måste vara lyhörda för arbetskraftens önskemål vad gäller bland annat var, när och hur arbetet utförs. Har svenska företag förberett sin organisationskultur för något liknande?

10 Referenslista

Konferenser

Riding the New Human Resource Wave. 30 april-3 maj, 1996, Las Vegas, NV, American Management Association.

1998 Workplace Diversity Conference. 2-3 mars, 1998, Miami, FL, MacDonald Communications Corporation.

Performance Measurements for Diversity. 27-29 juli, 1998, Chicago, IL, International Quality & Productivity Center.

Litteratur

“Auditing Diversity”, *Training*. May, 1997.

Barclay, D., “An Assault on Affirmative Action”, *The Diversity Factor*. 6:4, Summer, 1998, pp. 14-19.

Barkholz, D., “Diversity is touted as key to good business”, *Crain’s Detroit Business*. October 19, 1998.

Blank, R., Slipp, S., *Voices of Diversity*. Amacom, New York, NY, 1994.

Blackburn White, M., “Diversity Comes of Age, Looking Back, Looking Ahead”, *The Diversity Factor*. 6:2, Winter, 1998, pp. 36-42.

Burkart, M., “Sending the Message White Men as Leaders of the Diversity Initiative”, *The Diversity Factor*. 6:3, Spring, 1998, pp. 8-12.

Catalyst, *Cracking the Glass Ceiling: Strategies for Success*. Catalyst, New York, 1994.

Caudron, S., “Don’t Make Texaco’s \$175 Million Mistake”, *Workforce*. March, 1997.

Chicago Area Partnership, *Pathways & Progress: Corporate Best Practices to Shatter the Glass Ceiling*. Chicago Area Partnership, Chicago, IL, 1996.

The Conference Board, *Corporate Practices in Diversity Measurement*. The Conference Board, 1130-95-RR, New York, 1995.

The Conference Board, *Diversity: Business Rationale and Strategies*. The Conference Board, 1164-96-RR, New York, 1996.

Coastal HR, *Legal and Effective Interviewing*. Coastal HR, Virginia Beach, VA, 1996.

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

Cox, T., Ruby Beale, *Developing Competency to Manage Diversity*. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, CA, 1997.

Cross, E.Y., “Managing Diversity – What We Need to Know”, *The Diversity Factor*. 6:3, Spring, 1998, pp. 2-7.

Cultural Diversity At Work. 10:6, July, 1998.

“Diversity – Making the Business Case”, *Business Week*. December 9, 1996.

“EEOC Best Practice Initiative”, *Fair Employment Practices*. The Bureau of National Affairs, Washington, March 6, 1997.

Executive Leadership Council, “Diversity a Business Imperative”, *Forbes*. April 20, 1998.

Farrell, C., “A Rising Tide”, *Business Week*. August 31, 1998.

The Glass Ceiling Commission, *A Solid Investment: Making Full Use of the Nation’s Human Capital*. Washington DC, 1995.

Hayles, R., Mendez Russell, A., *The Diversity Directive*. McGraw Hill, Washington, DC, 1997.

“HRFOCUS Special Report on Diversity”, *HRFOCUS*. July, 1998.

Hubbard, E., *Measuring Diversity Results*. Global Insights Publishing, Petaluma, CA, 1997.

Jackson, K., “Stallkamp leads Chrysler’s push for diversity”, *Automotive News*. March 3, 1997.

Johnson, R., “The 50 Best Companies for Asians, Blacks & Hispanics”, *Fortune*. August 3, 1998.

Johnston, W., Packer, A., *Workforce 2000*. Hudson Institute, Indianapolis, 1987.

Judy, R., Amico, C., *Workforce 2020*. Hudson Institute, Indianapolis, 1997.

Kenyon, T., “Many Faces, One Family – An Update on New Jersey’s Initiative” *The Diversity Factor*. 6:1, Fall, 1997, pp.26-31.

Kirkham, K., Riley, B., “On the Front Lines – Supervisors and Diversity”, *The Diversity Factor*. 6:2, Winter, 1998, pp.12-17.

Leach, J., et al., *A Practical Guide to Work with Diversity*. Amacom, New York, 1995.

Loden, M., *Implementing Diversity*. Irwin Publishing, Chicago, IL, 1996.

Moore, G. “Big Three Automakers Set Aside Contracts for Women and Minorities”, *PRNewswire*. June 3, 1998.

Moran, T., “Chrysler continue minority-supplier effort”, *Automotive News*. May 25, 1998.

Mosiaks: SHRM Focuses on Workplace Diversity. SHRM, May/June, 1998.

Potts, J., “Metrics as Mirror Perception as Reality”, *The Diversity Factor*. 6:3, Spring, 1998, pp. 20-29.

Reynolds, L., “Bye-bye Affirmative Action?”, *HRFOCUS*. July, 1998.

Skog, E., *Diversity – så satsar amerikanska företag på mångfald*. Sveriges Tekniska Attachéer, Utlandsrapport USA 9519, 1995.

SOU 1997:174 *Räkna med mångfald -förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet m.m.* Regeringskansliets förvaltningsavdelning, 1997.

Sverige 2000-institutet, *Federal antidiskrimineringslagstiftning i USA*. Sverige 2000-institutet, Göteborg, 1998.

Thomas, D., Robin, E., “Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity”, *Harvard Business Review*. September-October, 1996.

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

Thomas, R., *Redefining Diversity*. Amacom, New York, NY, 1996.

Wernle, B., "5 Makers face boycotts over roles of minorities", *Automotive News*. June 29, 1998.

Wise, L., et al., *Diversity Research: A Meta-Analysis*. School of Public and Environmental Affairs, Indiana University, 1997.

Zettermark, Å., *Affirmative Action och debatten i Kalifornien*. Sveriges Ambassad, Washington, W14/96, 1996.

Zettermark, Å., *Diskrimineringslagstiftningen på arbetsmarknaden i USA*. Sveriges Ambassad, Washington, W3/97, 1997.

Webbsidor

<http://state.nj.us/state/secretar/faces/faceidx.html> (New Jersey Many Faces – One Family)

<http://www.aimd.org> (American Institute for Managing Diversity)

<http://www.bls.gov> (Bureau of Labor Statistics)

<http://www.catalystwomen.org> (Catalyst)

<http://www.census.gov/> (US Census Bureau)

<http://www.inform.umd.edu/Connections> (Diversity Connections)

<http://www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity/> (University of Maryland Diversity Database)

<http://www.inform.umd.edu/diversityweb/>, (DiversityWeb)

<http://www.sba.gov/outreach> (Small Business Administration Outreach)

<http://www.sba.gov/news/current/98-09.html> (Small Business Administration News Release 98-09)

<http://www.shrm.org/diversity> (Society of Human Resource Management Diversity Program)

Intervjuer

Sonya Allen, Diversity Manager, Xerox Corporation, 980910.

Gladys Brown, Director, Office of Human Relations Program, University of Maryland, 980723

Theodore Campbell, Manager U.S. Employee Relations, Digital, 980909.

Mark Chesler, Professor, Sociology Department, University of Michigan, 980720.

Taylor Cox, Associate Professor, School of Business Administration, University of Michigan, 980929.

Kim Cromwell, Director Worklife Effectiveness, BankBoston, 980908.

Carol Cronheim, Acting Secretary of State New Jersey, 980722

Elsie Y. Cross, President, Elsie Y. Cross and Associates, 980721.

Monica Emerson, Director Diversity and Work/Family, Chrysler Corporation, 980805, 981118.

Hicks, Ernest, Diversity Manager, US Customer Operation Xerox Corporation, 981119.

Susan Jackson, Professor, School of Management and Labor Relations, Rutgers University, 981006.

Thomas Kenyon, National Conference of Community and Justice, 980722

Kinney, M., Director of Communications, Department of State, New Jersey, 980722.

Nancy Kreiter, Coordinator, Chicago Area Partnership, 980811.

Terrence McGuire, Director Workforce and Diversity Issues Program, The Conference Board, 980911.

Thomas O'Neill, Executive Director, Partnership for New Jersey, 980805.

Lisa Pelled, Professor, Marshall School of Business, University of Southern California, 980720.

Patricia Pope, President, Pope and Associates, 980925

Lauren Robinson-Brown, Assistant Secretary of State New Jersey, 980722.

Lois Rubin, Coordinator, New Jersey Corporate Diversity Network, 980721.

Professor David Thomas, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 980909.

Övrigt

Informationsmaterial om BankBoston och företags mångfaldsinitiativ.

Informationsmaterial om Chrysler Corporation och företags mångfaldsinitiativ.

Informationsmaterial om National Conference of Community and Justice New Jersey Region.

Informationsmaterial om New Jersey Corporate Diversity Network.

Informationsmaterial om New Jersey Many Faces – One Family.

Informationsmaterial om Office of Federal Contract Compliance Programs, U.S. Department of Labor.

Informationsmaterial om University of Marylands mångfaldsinitiativ.

Informationsmaterial om Xerox och företags mångfaldsinitiativ.

Bilaga 1 Xerox Diversity Mission Statement

“We believe that Diversity can lead to increased productivity and creativity in the pursuit of excellence. A Pluralistic environment benefits both the individual and the corporation. For the corporation, it boosts productivity and the bottom line. For the individual, it results in a better work environment where everyone can contribute their unique gifts and realize their full potential.

Our vision is for everyone to treat each other with equality, dignity, and respect. As individuals on a team, each member can rely on the others’ strengths to build individual potential and company productivity.

Our goal is to promote understanding and inclusion and to raise awareness of behaviors surrounding all types of “ism’s”: racism, sexism, ageism, reverse ageism (adultism), culturalism (cultural behavior and barriers), classism, homophobia, fear of disabilities, religious prejudices, personality types, and varying lifestyles.”

Bilaga 2 BankBostons mångfaldsmål 1996-1999

BankBostons mångfaldsmål 1996-1999			
Övergripande mål	1996	1997	1998-1999
Investera i ledarskap och utbildning	- Börja genomföra utbildningen <i>Diversity Leadership Conference</i> (DLC) för de 25 högsta cheferna och deras direkt underställda. - Förbättra kursen <i>Diversity 2000</i>, alla anställda ska kunna gå denna utbildning. - Utveckla kursen <i>Respect</i> som behandlar trakasserier.	- Genomför <i>Diversity Leadership Conference</i> för 25 högsta cheferna och deras direkt underställda. - Införa mångfald som en del av ledarskapsutbildningen <i>Accelerated Leadership Program</i> - Lansera kursen <i>Respect</i>. - Fortsätta ge kursen <i>Diversity Beyond 2000</i>.	- Fullfölj utbildningen <i>Diversity Leadership Conference</i> (DLC) för de 25 högsta cheferna, deras direkt underställda samt utvalda anställda. - Utveckla och pilottesta en tredagars kurs om mångfald (som ligger i linje med DLC) för mellanchefer och utvalda anställda. - Utveckla lämplig utbildning (som ligger i linje med DLC) för alla som har underställda. - Fortsätta att ge kurserna <i>Respect</i> och <i>Diversity Beyond 2000</i>.
Aktivt lyssna på de anställda	- Stöd utvecklingen av intressegrupperna (<i>Employee Resource Groups</i>): - Ge upp till 40 000 kronor per grupp för utvecklingsarbete. - Utbilda alla gruppers ledarkommittéer. - Presentera resultaten av <i>People of Color Study</i> och ta hänsyn till dessa resultat i den övergripande strategin för mångfald.	- Stöd utvecklingen av intressegrupperna: - Ge upp till 80 000 kronor per grupp för utvecklingsarbete. - Alla grupper får en hög chef som "fadder". - Utbilda alla gruppers ledarkommittéer ytterligare. - Bjud in representanter från intressegrupperna att ingå i <i>BankBoston Leadership Council</i>. - Uppmuntra affärsenheterna att etablera mångfaldsråd om det är lämpligt.	- Fortsätta att ge finansiellt stöd för utveckling av intressegrupperna och bistå dem med höga chefer som faddrar. - Ge stöd, i form av rådgivning, till affärsenheternas mångfaldsråd så att dessa blir effektiva. - Utveckla en systematisk process för att lyssna på de anställda genom personalundersökningar m.m.

BankBostons mångfaldsmål 1996-1999			
Övergripande mål	1996	1997	1998-1999
Förbättra mätningar, utvärderingar och ansvarighet	• Inför mångfald som ett kriterium för alla chefers bonus. • Utveckla dimensioner för mångfald i processen för utvärdering av chefer.	• Inför en ny <i>Management Assessment Process</i>, där mångfald är ett område som bedöms. • De 25 högsta cheferna ska göra mångfaldsplaner för sin affärsenhet/personal, som ligger i linje med bankens övergripande mångfaldsmål. Granskning 1 gång/kvartal. • Utveckla <i>BankBoston Diversity Report</i> som beskriver status för företagets mångfaldsarbete. • Öka andelen (%) kvinnor och minoriteter på topp-positioner i företaget. • Granska hur de 25 högsta cheferna lyckats när det gäller att anställda, utveckla och behålla kvinnor och minoriteter på chefsnivåer.	• De 25 högsta cheferna ska fastställa mål för mångfald. Inför process för halvårsvis granskning m.a.p. representation, gjorda anställningar, personalomsättning m.m. • Förändra bonuskriterierna för de 25 högsta cheferna så att representation får större betydelse (dock 50 % kvantitativt, 50 % kvalitativt). • Sprid rapporten <i>BankBoston Diversity Progress Report</i> till företagets alla anställda i USA. • Granska hur de 25 högsta cheferna lyckats när det gäller att ge kvinnor och minoriteter utvecklingsmöjligheter på chefsnivåer.
Bredda fokus även till utanför företaget och visa ledarskap när det gäller mångfald		• Representera BankBoston på nationella forum om mångfald. • Visa ledarskap när det gäller mångfald och påverka kommunerna där banken har verksamhet.	• Undersök lämplig uppbyggnad för en global mångfaldsstrategi. • Fortsätt att ta en ledande roll i att påverka kommunerna där banken har verksamhet.

Bilaga 3 Chrysler Corporate Diversity Statement

"Chrysler has a long-standing commitment to fairness and equal opportunity in hiring, development and business operations. Our equal employment practices have been key in bringing us to the level of workforce diversity that benefits us today. We have also contributed to economic equity among our suppliers, dealers, customers and communities.

Our workforce is becoming more representative of the diverse populations we serve, and we are committed to building on this progress. The scope of our efforts must extend beyond race, gender and affirmative action goals. We are equally committed to making full use of the wealth of backgrounds, thought and opinion that a diverse environment offers.

In this respect, I have two goals. One is to assure that Chrysler's workforce is reflective of the global communities we serve. At the same time, I am determined to lead Chrysler toward a culture that uses diversity to its competitive advantage.

These goals can be achieved only in an environment that fully values and applies the unique characteristics and abilities of every employee. The best decisions result when all perspectives are considered. On the road to becoming a premier car and truck company, we must listen to every voice and tap all of our talent.

Each Chrysler employee shares a responsibility for meeting these goals. Our individual and collective behavior must value diversity and reject both active and passive discrimination.

The full benefits of diversity will come only when we adopt an attitude of inclusion. We must welcome every individual as a respected member of the team whose contributions are critical to the success of our organization."