

# **Managing Diversity i USA - sett med svenska ögon**

**Gabriella Fägerlind, Rådet för arbetslivsforskning**

11:e Nordiska Migrationsforskarkonferensen

28-30 oktober 1999, Göteborg

## Managing Diversity i USA - sett med svenska ögon

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 samspillet 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.

Vad kan Sverige lära från amerikanska erfarenheter om hur mångfald kan implementeras? Den här artikel belyser arbetet med mångfald i USA och beskriver BankBostons och University of Marylands mångfaldsarbete. Artikel bygger på som en studie av mångfaldsarbete i USA, Fägerlind (1999), och på erfarenheter jag skaffat mig under tre år som arbetslivsbevakare för Sveriges Tekniska Attachéer i Detroit.

### Managing Diversity

Dimensioner av olikheter, såsom kön, ålder, utbildning, yrke, fysiska och psykiska handikapp, etnisk och kulturell bakgrund, religion och sexuell läggning, är en aspekt av mångfald. Begreppet mångfald är dock vidare än olikheter. Sett ur ett organisatoriskt perspektiv innebär mångfald att införa ett organisationsklimat och ledarstilar, som värderar olikheter och har förmåga att ta tillvara den potential som de anställda har. Fokus ligger på kompetens, det handlar *inte* om att sänka kvalifikationskrav utan effekten av mångfald blir att utöka poolen av tillgängliga kandidater: att se förbi oväsentliga karaktäristika och fokusera på vilken kompetens som verkligen behövs för att utföra arbetena i fråga.

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

### Mångfald i amerikanska organisationer

I det inledande arbetet med mångfald i USA lades fokus på tidigare eftersatta grupper: kvinnor och minoriteter (till en början främst afroamerikaner). Detta har blivit ett stigma i mångfaldsarbetet och har resulterat i negativa reaktioner från gruppen vita män, vilka ansett att arbetet lett till omvänd diskriminering. På senare år har dock mångfaldsarbetet 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, s.k. *backlash*, från grupper som tidigare känt sig exkluderade.

Varför satsar amerikanska företag på mångfald? Mångfald bland företagets arbetskraft anses strategiskt viktigt för att utveckla konkurrenskraftiga och attraktiva produkter och tjänster till en allt mer diversifierad marknad, liksom en förutsättning för att kunna attrahera och behålla den mest kompetenta arbetskraft. Landets diskrimineringslagstiftning, de federala myndigheternas krav på sina leverantörer och den låga arbetslösheten är också drivkrafter. Dessutom finns motiv av moralisk och etisk karaktär, liksom socialt ansvar.

Det är betydligt vanligare att stora företag satsar på mångfald än små. En undersökning av 800 företag från 1996 fann att 71 procent av företagen med fler än 10 000 anställda hade ett systematiskt arbete med 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 ett systematiskt arbete med mångfald.

### **BankBoston**

BankBostons drivkraft för att satsa på mångfald är tillväxt av företaget och dess vinst: 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, kan banken ge god service och rätt produkter till konkurrenskraftig priser. Detta leder till att banken kan behålla sina kunder och attrahera nya kunder, vilket ger tillväxt och ökad vinst.

BankBostons vision 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.

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<sup>1</sup>. BankBoston för statistik över andelen män, kvinnor och minoriteter i arbetskraften jämfört med andelen bland chefer. 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. 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.

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. 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. Bank Boston har två

---

<sup>1</sup> Fördelningen i den amerikanska befolkningen är 71 % vita, 12 % afroamerikaner, 12 % med latinsk bakgrund, 4 % med asiatisk bakgrund och 1 % urbefolkning. I arbetskraftsstatistiken särskiljs endast vita, svarta och latins och fördelningen är 79 %, 11 % och 10 %.

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.

Ytterligare en viktig del i mångfaldsarbetet är företagets *Employee Resource Groups*. Detta är informella nätverk, intressegrupper, som initierats av de anställda. Grupperna är: afroamerikaner, anställda med latinamerikansk bakgrund, anställda med asiatisk bakgrund, föräldrar, handikappade, homosexuella män och kvinnor. BankBoston ser relationen med intressegrupperna som en viktig kanal för att lyssna på bankens anställda. Varje intressegrupp har en hög chef som "fadder". Faddern sätter sig in i gruppens problematik, är rådgivare till gruppen, för gruppens talan på högre nivåer i organisationen m.m.

En tredje viktig aspekt av BankBostons mångfaldsstrategi är att hålla alla chefer ansvariga för att målen, och i förlängningen visionen, för mångfald uppnås samt att ha en systematisk uppföljning av arbetet. Vartannat år specificeras mål, för respektive övergripande långsiktiga mål. Ett urval av målen för 1998-99 presenteras i figur X.X. 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 av företagets *Employee Resource Groups*.

Figur X.X. Ett urval av BankBostons företagsgemensamma mål för 1998-99.

1998-99			
Investera i ledarskap och utbildning	Aktivt lyssna på de anställda	Förbättra utvärderingar och ansvarighet	Bredda omfattning av att visa ledarskap när det gäller mångfald
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utveckla och pilottesta en tredagars kurs om mångfald för mellanchefer och utvalda anställda.</li> <li>• Utveckla lämplig utbildning (som ligger i linje med DLC) för alla som har underställda.</li> <li>• Fortsätta att ge kurserna <i>Respect</i> och <i>Diversity Beyond 2000</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortsätta att ge finansiellt stöd för utveckling av intressegrupperna och bistå dem med höga chefer som faddrar.</li> <li>• Utveckla en systematisk process för att lyssna på de anställda genom personalundersökningar m.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förändra bonuskriterierna för de 25 högsta cheferna så att representation får större betydelse</li> <li>• Sprid rapporten <i>BankBoston Diversity Progress Report</i> till alla anställda i USA.</li> <li>• Granska hur de 25 högsta cheferna lyckats när det gäller att ge kvinnor och minoriteter utvecklingsmöjligheter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Undersök lämplig uppbyggnad för en global mångfaldsstrategi.</li> <li>• Fortsätt att ta en ledande roll i att påverka kommunerna där banken har verksamhet.</li> </ul>

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. Enhetscheferna 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 profilen (kön och ursprung) på de som rapporterar direkt till enhetschefen, samt en redogörelse för vilka anställningar och befordringar som gjort på enheten. I rapporten ska enhetschefen specificera vad han/hon gjort för att försäkra sig om att kandidaterna för anställning respektive befordran var en diversifierad grupp.

Affärs- 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 1-sida-rapport ställs samman till en rapport, vilken inleds med en sammanfattning av VD. Denna rapport distribueras till alla affärsenhets- och personalenhetscheferna.

Alla chefer på BankBoston med fler än tre underställda utvärderas årligen. Utvärderingen inkluderar hur de hanterar mångfald. Banken har valt att inte specifikt be de underställda utvärdera sin chef med avseende på hur denne hanterar mångfald utan har i stället identifierat sex sätt att agera som banken anser viktiga för stödja utvecklingen mot bankens vision för mångfald. Dessa 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 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) och policies (t.ex. riskhantering).

För de 25 högsta cheferna i BankBoston ingår mångfald som en del av de faktorer som bestämmer chefernas bonus. 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.

### **University of Maryland**

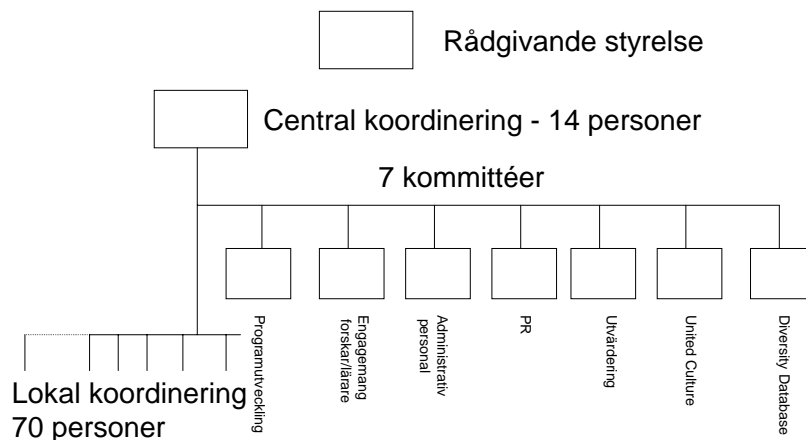
University of Maryland har mer än 35 000 studenter, forskare och övrig personal och universitets huvudområdet ligger i staden College Park i delstaten Maryland. 1993-94 utvecklades *The Diversity Initiative* som omfattar hela universitetet och bygger på principen ”enighet och mångfald”. Målet för mångfaldssatsningen är att ”göra University of Maryland mer välkomnande och inkluderande för alla och att skapa förutsättningar för lärande oavsett kön och bakgrund”. I sitt arbete poängterar University of Maryland vikten av mångfald på universitetet och i undervisningen, för att göra sociala, intellektuella, akademiska och ekonomiska framsteg.

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

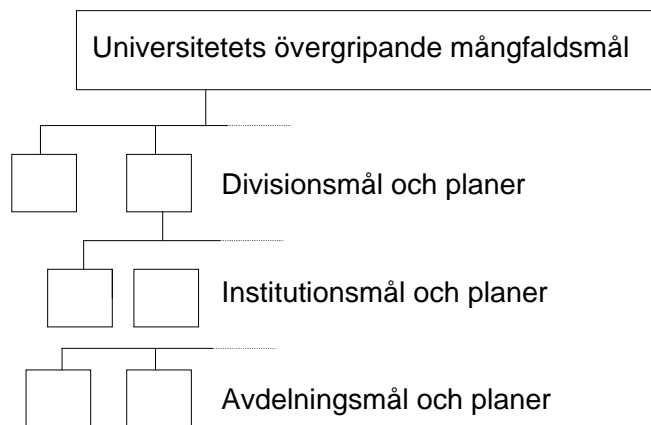
- Ansvarighet. Identifiera ansvar för att universitetets behov möts vid utveckling av program och vid implementering av dessa.
- Inkludering. Forskare, personal och studenter som representerar alla dimensioner av mångfald ska inkluderas i program, kommittéer samt i undervisningen och kursplanerna.
- 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 och utvärdering av arbetet.
- Institutionalisering. Strävan är att permanent inkludera mångfaldsarbetet i universitetets processer och struktur.

Fem områden har prioriterats i arbetet: Ledarskap och systematisk förändring; Rekrytering och att kunna behålla de anställda; Förändring av undervisnings- och kursplaner; Involvering av forskare, övrig personal och studenter; Samt samarbete och utbyte mellan universitetet och aktörer i kommunen.

Administrationn av University of Marylands mångfaldsarbete drivs av tre personer på Office of Human Relations Programs, vilka till sin hjälp har ytterligare 11 personer anställda som jobbar med administration av programmen i *The Diversity Initiative* och universitetets mångfaldsdata. *The Diversity Initiative* har en rådgivande styrelse med 10 medlemmar som 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. Mångfaldssatsningen har också sju kommittéer som arbetar med specifika delar av *The Diversity Initiative*.



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 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.



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.

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

### Generella strategier för arbete med mångfald

Vid implementering av strategier för arbete med mångfald måste dessa strategier noggrant anpassas till organisationens speciella kultur, annars är risken stor att satsningen misslyckas. Det finns dock ett flertal karaktäristika/aktiviteter som återkommer i redovisningar av lyckade satsningar på mångfald.

- Högsta ledningens stöd och engagemang, vilket är a och o för att få genomslag i organisationen och sanktioner för de resurser som krävs för att genomföra arbetet.
- Tydlig identifiering av affärs-/nyttomässiga orsaker till varför organisationen vill satsa på mångfald. Detta för att få en långsiktig drivkraft för arbetet i organisationen. Liksom att ange vilka specifika resultat organisationen strävar efter att uppnå genom att satsa på mångfald.
- Tydlig vision, strategier och åtgärdsplaner för arbete, som ska kommuniceras i organisationen. Strategin för mångfald bör vara integrerad i företagets övriga strategier, och dess framtagning ingå som en del i det övriga strategiarbetet.
- Satsningen på mångfald ska vara *inkluderande* för alla i organisationen och inte ensidigt gynna vissa grupper. Det krävs en insikt om att mångfaldssatsningen medför en kulturförändring och är en förändringsprocess, vilket innebär att man ska ha ett långsiktigt perspektiv på arbetet.
- Chefer och ledare har en avgörande roll i att satsningen på mångfald blir lyckad.
- Organisationens formella och informella system justeras och utvecklas, så inte dessa arbetar emot den nyinförda ordningen i organisationen. Exempel på formella processer som kan bli aktuella för justering: Rekrytering och urval, kompetensutveckling för de anställda, utvärdering av de anställda, ledarskapsutveckling, befodringsgrunder och lönepolitik.

- Utbildning om mångfald skapar, om den är rätt utformad, förståelse och engagemang. Utbildningen måste gå längre än att behandla vad mångfald är, den måste också ta upp konsekvenser i organisationen och i samarbetet mellan människor, samt konkret *hur* förändringsarbetet genomförs i organisationen.
- Både kvantitativa och kvalitativa mål för arbetet krävs samt att ansvar och ansvarsområden identifieras. Noggrann uppföljning av arbetet är viktigt.

### **Vad kan vi lära?**

Givetvis ska USA:s långa erfarenhet av arbete med mångfald utnyttjas för att öka den svenska kunskapen, men justeringar och anpassningar för svenska förhållanden och förhållningssätt krävs. Generella strategier för mångfaldsarbete och specifika företagsexempel kan användas som metodunderlag och inspirationskällor. Eftersom mycket av litteraturen och erfarenheterna om mångfaldsarbete kommer från Nordamerika ligger det en utmaning i att finna svenska former för svenskt arbete med mångfald och inte hemfalla åt göra dåliga kopior av lyckade amerikanska satsningar!

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

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

### **Referenslista**

- Cox, T., *Cultural Diversity in Organizations*. Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, CA, 1993.
- Fägerlind, G., *Managing diversity – strategier för mångfald i USA*. UR USA 9901, Sveriges Tekniska Attachéer, 1999.
- Thomas, R., *Beyond Race and Gender*. Amacom, New York, NY, 1991.