

Olikhet som drivkraft – en idéskrift kring vinnande mångfald

Syftet med rapporten är att lyfta fram ett antal goda exempel på mångfaldsarbete ur ett tillväxtperspektiv. Målgruppen är alla med intresse av att få inspiration kring hur mångfald kan integreras i operativt utvecklingsarbete i företag, kluster och regioner.

Begreppet mångfald används i studien i bred bemärkelse och innefattar till exempel religion, etnisk tillhörighet, ålder, kön, sexuell läggning, funktionshinder och värderingar. Ur ett möjlighetsperspektiv är det själva mixen av individer med olika kompetenser och förmågor som är intressant.

Mångfaldshantering innebär ett långvarigt förändringsarbete som kräver medvetenhet, kunskaper och färdigheter inte minst från ledningshåll för att lyckas. Om mångfald hanteras rätt kan emellertid utdelningen bli desto större.

Om Visanu

– NATIONELLT PROGRAM FÖR UTVECKLING AV INNOVATIONSSYSTEM OCH KLUSTER

Visanu är ett samarbete mellan ISA, Nutek och VINNOVA med syfte att utveckla innovationssystem och kluster som näringspolitiska verktyg. Programmet är baserat på insatser inom tre huvudområden: processtöd till regionalt prioriterade innovationssystem och kluster som har potential att utveckla internationell konkurrenskraft; kunskapsutveckling baserat på de erfarenheter som görs inom programmet och i olika kunskapsprojekt; samt internationell marknadsföring för att öka inflödet av investeringar och kompetens till svenska innovationssystem och kluster.



ETT SAMARBETE MELLAN
ISA • NUTEK • VINNOVA

Visanu – Nationellt program för utveckling av innovationssystem och kluster



Olikhet som drivkraft

EN IDÉSKRIFT KRING VINNANDE MÅNGFALD

Olikhet som drivkraft

EN IDÉSKRIFT KRING VINNANDE MÅNGFALD

Invest in Sweden Agency är en myndighet under Utrikesdepartementet med uppdrag att genom information och kontakter medverka till att utländska företag i olika former investerar eller samverkar med svenska företag för att få till stånd investeringar i Sverige. Investeringarna kan ta formen av nyetableringar, expansionsinvesteringar, samarbetsavtal och förvärv.

Nutek är en nationell myndighet för frågor som rör näringslivets utveckling inom entreprenörskap, företagsutveckling och regional utveckling. Vi ska bidra till hållbar ekonomisk tillväxt i hela landet genom fler nya företag och fler växande företag och fler starka regioner.

VINNOVA är en statlig myndighet med uppgift att främja hållbar tillväxt genom utveckling av effektiva innovationssystem och finansiering av behovsmotiverad forskning.

Förord

Denna rapport har utarbetats på uppdrag av Visanu, det nationella programmet för utveckling av innovationssystem och kluster, som drivs gemensamt av ISA, Nutek och VINNOVA. Mer information om Visanu finns på www.visanu.se.

En frågeställning i Visanus arbete med utveckling av innovationssystem och kluster har gällt de sociala aspekterna ur ett mångfaldsperspektiv. Här har programmet antagit en bred utgångspunkt och inkluderat bland annat ålder, kön och etnicitet. Visanu har utgått från ett antagande om att kreativitet skapas genom möten över gränser – såväl mellan gamla och unga, som mellan kvinnor och män, och mellan olika kulturer och religioner. Genom att skapa förutsättningar för gränsöverskridande möten kan företag och organisationer på olika nivåer bidra till tillväxt och utveckling. I många fall är emellertid kunskapen om hur mångfaldsperspektivet kan integreras i det operativa utvecklingsarbetet begränsad, trots ett stort intresse för frågorna.

Denna rapport syftar till att lyfta fram ett antal goda exempel på hur man på regional nivå, i kluster eller nätverk, och i enskilda företag och organisationer arbetat med att integrera mångfaldsaspekterna. Fokus ligger på konkreta exempel och erfarenheter, snarare än på en teoretisk och kritisk granskning av begreppet.

Arbetet har genomförts av Peter Kempinsky och Hans ten Berg, FBA, samt Karin Lundqvist, Castor Analys AB och Gabriella Nilsson Fägerlind, Implement Diversity. Författarna ansvarar för innehållet i rapporten.

Kai Hammerich
Generaldirektör
ISA

Kjell Jansson
Generaldirektör
Nutek

Per Eriksson
Generaldirektör
VINNOVA

Har ni frågor om denna publikation, kontakta:

Namn: Maria Lindqvist
Telefon: 08-681 92 03

Beställning av denna publikation:

Nutek Förlag, 117 86 Stockholm. www.nutek.se
Ordertelefon: 08-681 92 98
Orderfax: 08-681 92 05
E-post: forlaget@nutek.se

Sammanfattning

I denna studie används begreppet mångfald i bred bemärkelse. Integrationsverket beskriver mångfald i arbetslivet som ”den mosaik av bakgrunder, religioner, etniska tillhörigheter, åldrar, kön, sexuella läggningar, funktionshinder, värderingar och andra skillnader som finns inom och runt en organisation”.¹ Ur ett möjlighetsperspektiv är det själva mixen av individer med olika kompetenser och förmågor som är intressant.

Efter en inledande problematisering av begreppen ger författarna en sammanfattning av drivkrafterna för att integrera ett mångfaldsperspektiv i arbetslivet för samhället, för aktörer på regional nivå och för enskilda företag och organisationer.

Ur ett samhällsperspektiv är det viktigt att utforma arbetslivet så att det passar människors förutsättningar och behov, för att undvika negativa effekter i form av utslagning och sjukfrånvaro. Det handlar om att utnyttja våra resurser effektivt. Sverige har inte råd med de arbetsmarknadsmässiga effekterna av utslagning och diskriminering i en framtid med personalförsörjningsproblem till följd av en åldrande befolkning.

På regional nivå gäller det att skapa attraktivitet, för att i framtida kunna konkurrera om investeringar och arbetskraft. Vissa studier hävdar att regioner för att bli nyskapande måste kunna dra till sig den nya framväxande klassen av talangfulla, skapande och problemlösande människor av olika etnisk bakgrund, hudfärg, kön, ålder osv. Regioner kan underlätta mångfaldsarbetet genom att skapa nätverk och samverkan mellan offentliga verksamheter och företag av olika storlekar.

För företagen är det av naturliga skäl mångfaldens bidrag till affärsverksamheten som står i förgrunden. Vad ett företag har för image är viktigt; ansvarskännande företag har lättare att rekrytera och får större good-will. Andra viktiga aspekter är den egna organisationen och arbetsstyrkans sammansättning (intern mångfald) samt marknad och kunder (extern mångfald).

I de efterföljande kapitlen lyfts ett antal goda exempel på olika nivåer fram. På regional nivå presenteras två regioner (Ontario och Östergötland) som på ett intressant sätt integrerat mångfaldsaspekten i det regionala utvecklingsarbetet. På nätverks- eller klusternivå presenteras bland annat erfarenheter från USA av att ställa upp federala inköpsfall som gynnar leverantörer från minoritetsgrupper och Volvos samverkan i leverantörsnätverk. Erfarenheterna av att bedriva mångfaldsaktiviteter på denna nivå är dock begränsade. På företagsnivå presenteras exempel på hur integration av olika mångfaldsaspekter bidragit till framgången för bland annat IKEA, Volvo, Silentium och Färs & Frosta Sparbank.

¹ Integrationsverket. Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete. 2001.

Rapporten avslutas med en sammanställning av tips och förslag på hur mångfaldsaspekten kan integreras i en organisation.

Ett viktigt budskap i den här skriften är att mångfald inte automatiskt ger fördelar. Det krävs tvärtom ett mycket medvetet mångfaldsarbete för att få utdelning. Om organisationen inte förmår att använda sig av sina medarbetares förmågor uteblir de positiva effekterna. Samtidigt finns risker med att överdriva mångfaldens möjligheter. Om förväntningar inte infrias uppstår inte sällan missnöje och besvikelse, som i förlängningen kan leda till motsättningar, marginalisering och mobbning. Vi får inte glömma att mångfaldshantering innebär ett långvarigt förändringsarbete som kräver medvetenhet, kunskaper och färdigheter inte minst från ledningshåll för att lyckas. Om mångfald hanteras rätt kan emellertid utdelningen bli desto större.

Abstract

This study has used a broad definition of the concept of "diversity", including for example age, gender and cultural differences. The main advantage of a diversity perspective is the mixture of individuals with different competences and backgrounds.

The study starts with a short description of the concept and a summary of driving forces for introducing a diversity perspective at various levels.

For society at large, it is important to offer a working environment adapted to the needs of the working force, to avoid negative effects in terms of unemployment and health problems. It is necessary to use the national resources in an efficient way in a future with a lack of personnel due to an aging population.

At a regional level, it is important to become attractive, be able to complete for investments and employers. According to some studies, creativity requires a mixture of talented, creative and problem solving individuals of various ethnical backgrounds, race, age and gender. Regions may stimulate diversity by stimulating cooperation between public and private actors.

For companies, the main reason for integrating a diversity perspective is, of course, the impact on business. A good image is one important aspect, since it may influence the possibility to recruit employees and establish goodwill. Other aspects relates to the internal organisation and mixture of employees with different competences and background (internal diversity) and market or customers (external diversity).

In the next chapters, a number of good examples from different levels are presented. First, there is a presentation of two cases (Ontario and Östergötland), where diversity has been integrated into regional development. Second, two examples on a network or cluster level (the impact of federal purchase from minority owned companies in the US and a subcontractor network of Volvo) are presented. At this level, however, there appear to be few examples available. Finally, the successful integration of a diversity perspective of a number of companies (for example IKEA, Volvo, Silentium and Färs & Frosta Sparbank) are presented.

The report ends with a summary of suggestions on how to integrate diversity issues into a company or organisation.

An important message from this study is that diversity aspects do not automatically yield advantages. Rather, a conscious management of diversity is required to become successful. If an organisation does not succeed in integrating the competence of their employees, the positive effects will not occur. At the same time, there is also a risk of over-expectation of the effects of diversity. This may result in disappointment, which in turn, may cause conflicts and marginalisation of individuals. Diversity management requires a long term commitment and competences at the management level to succeed.

Innehåll

1. Inledning	12
2. Mångfald – perspektiv och kunskapsläge	14
Vad är mångfald?	14
Mångfald och kön	16
Homogenitet och segregation skapar diskriminering	17
Mångfald som möjlighet	19
Under vilka förutsättningar kan mångfald bli en positiv kraft?	24
3. Ontario satsar på mångfald och lika möjligheter	26
Ontario – en mosaik av språk och kulturer	26
Provinsregeringen driver "Lika Möjligheter"	27
Lagstiftningen är utgångspunkten	28
Privata och offentliga organisationer har goda erfarenheter	29
4. Mångfaldens ansikten i Östergötland	32
Otålig strävan mot ökad integration	32
Från nätverk till Equalprojekt	33
Eldsjälar och Equal bakom samverkan	33
Två plattformar	34
Samverkan och nya idéer genom projekt	35
Transnationellt samarbete ökar lärandet	35
Långsiktigt arbete för att nå medborgarna	36
5. USA – mångfald driver leverantörssamverkan	38
Federala inköpsmål gynnar småföretag och "minoritetsföretag"	38
Underleverantörer – samarbetspartners och potentiella kunder	40
GM slår rekord i att handla av minoriteter	41
6. Volvo – mångfald i samverkan med leverantörer	42
Medvetet mångfaldsarbete sedan 2001	42
Flera mångfaldsinitiativ	43
Samverkan kring mångfald	43
Arbete med mångfald i nätverk med underleverantörer	44
Fokus på värderingar och attityder	45
Europeiskt samarbete	45
Tydliga resultat	46

7. IKEA – mångfald på småländska	48
Mångfald viktigt för expansionen... ..	48
... men företagskulturen går först!	49
Mångfaldig kundkommunikation	49
Fördjupad kundstrategi för att möta lokala olikheter	49
IKEA rekryterar "open minded"	50
Uppförandekod ställer krav på leverantörer	50
Mångfald i vardaglig verksamhet viktigast	51
Mångfald – en långsiktig satsning	51
8. Volvo – när kvinnor styr produktutvecklingen	54
Motsvara kvinnors förväntningar	54
"Kvinnor vill ha mer"	55
Kvinnors synpunkter styrde	55
En annorlunda bil	56
Enorm uppmärksamhet	56
9. Olikhet ger Silentium växtkraft	58
"Det enda som vi människor har gemensamt är att vi är olika"	58
Fördomar hämmade rekrytering och tillväxt	59
Nya perspektiv	59
Lönsamhet går först	60
Olikhet skapar drivkraft	61
Utvecklingen tvingar fram nya perspektiv	61
10. Mångfaldsperspektiv vände upplagesiffror	62
Herald News – tidningen som lyssnade till mångfalden	63
Vinstgivande jämställdhet och friskvård i stressig bransch	64
Friskvård genom kommunikation	64
Riktade satsningar gav framgångar	65
Förnyade sig med jämställdhet	65
11. När gammal är äldst – vinnande väg för banker	68
Färs & Frosta Sparbank – en bank med erfarenhet	69
Barclays och The Royal Bank of Scotland	71
Medvetenhet bra för affärerna	72
Nöjdare kunder och minskad personalomsättning	72

12. Mångfald – från ord till handling	74
Vad är mångfald hos oss?	74
Varför ska vi satsa på mångfald?	76
Organisationskultur och ledarskap	78
Medarbetarskap	81
Individuellt förhållningssätt och organisatoriskt stöd	82
Svenska språket	87
Ska vi skriva en mångfaldsplan?	88
Från organisationsnivå till klusternivå	90

1.

Inledning

KAN MÅNGFALD VARA EN DRIVKRAFT för tillväxt i företag, kluster och regionala utvecklingsprocesser? Det är frågan vi ställer oss i den här skriften och där vi vill förmedla exempel och erfarenheter av att medvetet arbeta med ett mångfaldsperspektiv. Detta för att skapa förutsättningar för tillväxt i företag, kluster och regioner.

Skriften baseras på en vid och inkluderande definition av begreppet mångfald. Vi har efter dialog med Visanu-programmet tagit vår utgångspunkt i det engelska begreppet diversity som inkluderar såväl ålder, kön, etnicitet som funktionshinder och sexuell läggning. Boken tar vidare sin utgångspunkt i ett möjlighetsperspektiv på mångfald, väl medvetna om att mångfald även rör frågor av mer strukturell karaktär kopplat till rättigheter och skyldigheter för individer och företag. Fokus i skriften ligger på exempel och erfarenheter som kan vara ett praktiskt stöd för ditt eget arbete och inte främst en teoretisk och kritisk granskning av begreppet och området.

De exempel som presenteras i skriften är främst hämtade från företag och regioner. Däremot har det varit svårare att hitta goda exempel på arbete kring olikhet som drivkraft i kluster och innovationssystem. Något som kan tyda på att kluster och innovationssystem ännu inte sett den potential som ligger i ett systematiskt mångfaldsarbete i syfte att främja affärsutveckling och tillväxt

I det inledande kapitlet ges en introduktion till mångfaldsområdet. I de följande kapitlen ges goda exempel på hur man i regioner, nätverk och kluster samt i företag aktivt arbetat med tillväxt utifrån ett mångfaldsperspektiv. Det avslutande kapitlet är mer handlingsorienterat och ger stöd för hur man i den egna organisationen kan arbeta utifrån ett mångfaldsperspektiv.

De exempel på utveckling och tillväxt med bas i ett mångfaldsperspektiv som presenteras i boken baseras dels på intervjuer med nyckelpersoner i företag och organisationer, dels på sökning av material och underlag på internet.

Arbetet med idéskriften har genomförts under våren och sommaren 2004 av Peter Kempinsky och Hans ten Berg, FBA samt Karin Lundqvist, Castor Analys AB och Gabriella Nilsson Fägerlind, Implement Diversity. Karin Lundqvist har svarat för kapitel 2 och Gabriella Nilsson Fägerlind för kapitel 3, 5 och 12. Värdefullt bidrag till arbetet har även lämnats av Margareta Eklund, Managing Diversity.

Från Visanu-programmet har Ewa Andersson och Maria Lindqvist varit ansvariga för uppdraget.

2.

Mångfald – perspektiv och kunskapsläge

Vad är mångfald?

OM ETT DECENNIUM förväntas en fjärdedel av Sveriges befolkning i yrkesverksam ålder ha åtminstone någon förälder med utländskt ursprung. Sverige håller på att bli mångkulturellt, vilket sätter sin prägel på samhället. Mot den bakgrunden faller det sig naturligt att frågor om etnicitet och kulturella olikheter dominerar intresset. Etnicitet är dock endast en bland många faktorer som särskiljer människor och som påverkar möjligheterna i närings-, arbets- och samhällslivet.

Det mångfaldsbegrepp, som börjat vinna insteg, innebär inte bara en vidgning av perspektivet, utan också ett nytt synsätt. Näringsdepartementets mångfaldsprojekt definierar i sin rapport ”Alla lika olika – mångfald i arbetslivet” mångfald som ”blandningen av sociala olikheter mellan människor”.² En viktig utgångspunkt är dessutom att vi alla inser och erkänner att vi faktiskt redan lever i ett samhälle präglat av mångfald. Integrationsverket beskriver mångfald i arbetslivet som ”den mosaik av bakgrunder, religioner, etniska tillhörigheter, åldrar, kön, sexuella läggningar, funktions-

² Näringsdepartementet. Alla lika olika – mångfald i arbetslivet. Ds 200:69.

hinder, värderingar och andra skillnader som finns inom och runt en organisation”.³ Observera att det är själva mixen av individer med olika kompetenser och förmågor som är intressant i sammanhanget.

Mångfaldsbegreppet, som främst förknippas med arbetslivet, har introducerats inte minst av strategiska skäl. Det har visat sig att utpekade individer och grupper lätt får en avvikarstämpel. Poängen med det nya synsättet är att alla omfattas av det; vi är alla individer med olika erfarenheter och egenskaper, som kan vara till gagn för en verksamhet.

Mångfald används idag normativt i samhällsdebatten, i vilken två huvudperspektiv kan urskiljas.⁴ I det ena framhålls människors lika värde och behovet av att bekämpa alla former av diskriminering. I det andra är det mångfaldens potential för nationens tillväxt och företagets konkurrenskraft, som står i fokus. Vi måste nyttja hela befolkningens kompetens och kreativitet för att inte halka efter i den hårdnande globala konkurrensen. Om mångfalden hanteras och används rätt så gynnas tillväxten.

Dessa båda perspektiv utesluter ingalunda varandra. I själva verket är det första en viktig förutsättning för det andra; den som diskriminerar kan inte tillvarata de möjligheter mångfalden ger. För att undvika att diskriminera krävs medvetenhet om de fördomar och stereotyper som styr både egna och andras förhållningssätt.

Diskriminering kan definieras som ”en oreflekterad utsortering av människor utifrån stereotypa föreställningar genom faktorer som anses oföränderliga”.⁵ Om olikheterna betonas alltför mycket kan det goda syftet komma att motverkas genom att individer ses som oföränderliga.⁶ I vårt land finns dessutom en likhetskultur där enskilda individer inte tillåts ”sticka ut” för mycket. Uttrycket ”medelvensson” är inte helt taget ur luften.

Om vi inte hade föreställningar om människors olikhet, så skulle diskriminering inte uppstå.⁷ Mångfald och diskriminering utgör i grunden två sidor av samma mynt. Forskare varnar för att kategorisera människor eller betona olikhet alltför mycket, eftersom det i sin tur kan dölja maktförhållanden och leda till diskriminering.⁸ Varför diskriminering uppstår måste diskuteras, eftersom orsaken har betydelse för förändringsarbetet.

³ Integrationsverket. Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete. 2001.

⁴ Helen Aram och Bettina Wiberg 2002. Mångfald angår oss alla! En inblick i diskussionen om mångfald i arbetslivet. Uppsala Universitet. Pedagogiska inst. C-uppsats.

⁵ Integrationsverket. Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige. En kunskapsöversikt, Rapport 2002:13.

⁶ Diana Alm, Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer. Konsultförlaget. 1999.

⁷ Paulina de los Reyes, 2001. Mångfald och diskriminering - diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt. Saltsa. Arbetslivsinstitutet.

⁸ Se de los Reyes op cit samt Ahrne m fl; Det sociala landskapet.

Mångfaldsbegreppet är synnerligen vitt. Olikhet innebär ju inte bara individuella variationer utan också socialt skapad ojämlikhet. Begreppet innehåller en mix av äpplen och päron. Skillnaderna är av olika ordning och betydelse. Under alla omständigheter kan det vara fruktbart att skilja mellan variationer som har grund i kontextbaserade faktorer (ålder och funktionshinder), personliga val (religion och sexuell läggning) och ojämlika maktrelationer (klass, kön och etnicitet).⁹

När maktrelationer är inblandade innebär det att vissa grupper har eller upplever fördelar på andras bekostnad. Många system bygger på över- och underordning. Vita har fördelar över svarta, män över kvinnor osv. Enskilda individer kan vinna på att systemet vidmakthålls, medan företag och samhälle kan förlora. Många maktordningar har överlevt sig själva. Alla skulle vinna på att de raserades, men traditioner, attityder och bristande medvetenhet lägger hinder i vägen.

Mångfald och kön

I DEN TIDIGARE NÄMNDNA RAPPORTEN från Näringsdepartementet skiljs kön ut som en överordnad kategori. Ett skäl som anförs är att kvinnor och män utgör varsin halva av befolkningen. Könsperspektivet måste vara aktivt närvarande i mångfaldsarbetet, eftersom det finns en över- och underordning i samhället som följer kön. Dessutom har arbetet med mångfald mycket att lära av arbetet med jämställdhet, där Sverige ju har en längre tradition.

Genusforskningen har ägnat stort intresse åt relationen mellan makt och kön, dvs åt hur könsordningar struktureras och upprätthålls. Den har exempelvis påvisat att kön bidrar till att strukturera organisationer.¹⁰ I mångfaldsdiskussionen lyser maktdimensionen oftast med sin frånvaro. Det finns en rad sociala ordningar som är förknippade med makt och som bidrar till att segregera, marginalisera, osynliggöra. Vi vet att kön överflyglar övriga sociala kategoriseringar samt att socioekonomisk status eller klasstillhörighet är en annan synnerligen betydelsefull sorteringsmekanism. Det finns en hel del sociologisk forskning som visar på samband mellan klass och en rad andra levnadsvillkor.¹¹ Ofta sammanblandas klass och etnicitet, kön och meriter osv. Det framstår som angeläget att närmare försöka reda ut sambanden mellan olika maktordningar.

⁹ Angerd Eilard, Diversity management i teori och praktik. C-uppsats, Sociologiska inst Lunds univ. 2001/2002.

¹⁰ Anna Wahl. Mansdominans i förändring. SOU 2003:16. Ewa Gunnarsson m fl (red), Where have all the structures gone? Doing gender in organisations, Examples from Finland, Norway and Sweden. Center for Woman's Studies, Stockholm University, 2003.

¹¹ SCB:s levnadsvillkorundersökningar, Socialforskningsinstitutets (SOFI:s) studier, flera LO-undersökningar.

Genusforskningen har inte ägnat sig särskilt mycket åt sambanden mellan genus och etnicitet, klass, ålder, funktionshinder osv. Samverkan mellan olika sociala och kulturella kategoriseringsprinciper kan beskrivas som *intersektionalitet*. Begreppet, som börjat uppmärksammas på senare tid inom genusforskningen, sätter sökljuset på skärningspunkterna mellan sociala kategoriseringar och på hur olika typer av maktordningar samspelar. Utifrån detta samspel skapas hierarkier, underordning och marginalisering.¹² Hur dessa närmare hänger samman är det viktigt att nå kunskap om, eftersom det ger bättre underlag för att utforma förändringsstrategier. Detta forskningsfält befinner sig dock fortfarande i sin linda, men intresset växer.¹³ Det bör vara av betydelse även för mångfaldsforskningen.

Homosocialitet, dvs att män orienterar sig mot män, är ett begrepp som används inom genusforskningen för att förklara könsdiskriminering i arbetslivet. Sjukvården är, som bekant, en av de starkast könsmärkta arbetsplatserna. Hela strukturen bygger på manlig överordning och kvinnlig underordning. En nyutkommen avhandling av Hans Robertsson visar, att det finns ett "broderskap" som de manliga sjuksköterskorna gynnas av. Även kvinnorna bidrar till att upprätthålla könsordningen.¹⁴ Charlotte Holgersson beskriver i sin avhandling hur rekryteringen av företagsledare är en process där homosocialiteten är central. Det finns en homosocial "kooptationskultur" i näringslivet som "gör" vissa män kompetenta. Ett sådant karriärsystem kan förstås i termer av diskriminering, menar hon.¹⁵

Homogenitet och segregation skapar diskriminering

SEGREGATIONEN I SAMHÄLLET; i boendemiljön, skolorna och på arbetsplatserna är en viktig orsak till homogenitet och uppkomst av diskriminering, fördomar och stereotyper. Vanans och likhetens makt har visat sig vara stor. Man formas av den kultur man vuxit upp i. Vår syn på olika fenomen påverkas dessutom i hög grad av vad för oss betydelsefulla personer tycker och gör. Vad som uppfattas som socialt accepterat och legitimt är starkt styrande för attityder och beteenden. I en studie av hur vita amerikanska män i maktpositioner ser på ras framkom att endast ett fåtal öppet ut-

¹² Nina Lykke har fått medel från Vetenskapsrådet för att studera fenomenet intersektionalitet.

¹³ 4:e nationella genusforskningskonferensen, som hålls i Norrköping 4–5 febr 2005, har intersektionalitet som tema.

¹⁴ Hans Robertsson. Maskulinitetskonstruktion, yrkesidentitet, könssegrering och jämställdhet. Arbetslivsinstitutet. 2004.

¹⁵ Charlotte Holgersson. Rekrytering av företagsledare. En studie i homosocialitet. Forskargruppen Fosfor. Handelshögskolan i Stockholm. 2004.

tryckte rasdiskriminerande åsikter.¹⁶ De flesta följer emellertid med strömmen och agerar inte aktivt mot diskriminering, vilket befäster det rådande systemet. De vita män som bryter gängse mönster har nära relationer med svarta genom vänskap eller ingifte. Nära relationer verkar vara ett effektivt sätt att bli av med fördomar och stereotyper. Det räcker inte med ytliga kontakter. I en svensk studie av en arbetsplats där man aktivt arbetat med mångfald, påvisas många positiva effekter av samarbete mellan olika etniska grupper. Efter en tid försvann fördomar och stereotyper och man började se varandra som individer.¹⁷

Tillhörighetens problem

Vid sidan av jämställdhet är etnicitet en stor integrationsfråga i dagens samhälle. Sociologen Ralf Dahrendorf menar att ”moderna samhällen utmärks av att tillhörighetens problem blivit akuta”.¹⁸ Många flyr idag *från* hemländernas hopplöshet och *inte till* något. För många utvandrare är det egalit om de hamnar i Sverige, Frankrike, Tyskland eller Storbritannien. Migrationen innebär kulturkrockar, som det saknas föreställningar om hur de skall hanteras. Förr skulle man assimileras till det nya landets kultur. I USA samlades man kring konstitutionens värderingar och språket. Dessa mekanismer har emellertid försvagats i USA och i Europa finns de knappast alls, hävdar Dahrendorf. Många av USA:s medborgare är nu ”bindestrecks-amerikaner”; Hispanic-Americans, African-Americans, Italian-Americans osv.¹⁹ Moderna samhällen saknar det kitt, som de av alla medborgare välkända, underförstådda och omedvetna gemenskapsbanden tidigare innebar. Av rädsla för att förlora sin identitet, utan att få någon annan att ersätta den med, har många individer och grupper reagerat med anammande av mer eller mindre föräldrade gruppidentiteter. Många blir betydligt mer traditionsbundna i det nya hemlandet än vad de var i det gamla. I tider av förändring och osäkerhet är det en vanlig reaktion att uppvärdera det gamla och välkända.

Vi känner tillhörighet med människor som vi upplever att vi har något gemensamt med. För andra generationens invandrare, är utbildning en väg till förändring. Utbildning ger inte bara vidgade vyer utan också nya möjligheter till identifikation och tillhörighet. Att så är fallet kan iaktas både i Sverige och i andra länder. Ingen kultur är statisk, utan påverkan sker ständigt från många håll.

¹⁶ Joe Feagan & Eileen O'Brien. White Men on Race. Power, Privilege and the Shaping of Cultural Consciousness. Beacon Press. 2003.

¹⁷ Angerd Eilard, Diversity Management i teori och praktik. C-uppsats. 2002.

¹⁸ Ralph Dahrendorfs krönika ”Istället för assimilation” i DN 16 sept 2004.

¹⁹ Här refereras till historikern Arthur Schlesingers bok ”The Disuniting of America”.

En ministudie, som nyligen genomförts av Dagens Nyheter, visar att den som har ett icke-svenskklingande namn fortfarande löper stor risk att bli diskriminerad i arbetslivet.²⁰ Studenter med svenska respektive utländska namn, men med i övrigt likartade meriter, ringde upp ett antal arbetsgivare för att söka utannonserade jobb. De sistnämnda fick mycket oftare höra att jobben redan var tillsatta.

Mångfald som möjlighet

I arbetslivet

Det står klart att både samhället och näringslivet har mycket att vinna på att ta vara på den mångfald som finns bland befolkningen. Vilka är drivkrafterna och vilka fördelar kan mångfalden ge?

För samhället

Samhället har det övergripande ansvaret för att det finns ett tillräckligt utbud av människor med olika kompetenser. Samhällsekonomin utsätts dessutom för stora påfrestningar om stora delar av den vuxna befolkningen inte har någon given plats på arbetsmarknaden. Ett arbetsliv som är utformat så att det inte passar människors förutsättningar och behov får effekter i form av utslagning och sjukfrånvaro. Även från den utgångspunkten är mångfaldsarbetet viktigt. Sverige har inte råd med de arbetsmarknadsmässiga effekterna av utslagning och diskriminering.

Sverige befaras få problem med personalförsörjningen inom en inte alltför avlägsen framtid. De äldre blir fler samtidigt som nationen förväntas komma att lida brist på arbetskraft. Levnadsåldern ökar, men vi går i pension allt tidigare. Mycket värdefull kompetens försvinner dessutom med de äldre, kompetens som skulle kunna överföras till yngre generationer via mentorskap och lärande i arbetsgruppen. Arbetslivet måste bli flexiblere för att bättre kunna anpassas till olika grupper av människor. Om det var möjligt att trappa ner arbetsinsatsen skulle många kunna arbeta mycket högre upp i åldrarna.

Samhället skulle kunna göra mycket mer för att underlätta olika gruppers möjligheter på arbetsmarknaden. Exempel på åtgärder är system för att värdera och tillvarata utländska utbildningar, att öka tillgängligheten för äldre och handikappade på arbetsmarknaden, att stödja små- och medelstora företag genom relevanta utbild-

²⁰ DN 5 sept 2004.

ningsinsatser. Utbildningen kan handla om att lära sig upptäcka och hantera diskriminering och trakasserier, undvika kränkande reklam, att rekrytera på nya sätt samt att skapa ett mångfaldsorienterat chefsskap. (Se vårt exempel om Ontario och Provsregeringens mångfaldsatsningar). Enligt svensk lagstiftning skall företag ha både jämställdhets- och mångfaldsplaner. Ribban synes dock ligga lågt på det här området. Många har planer, men dessa har hittills mest blivit pappersprodukter.²¹ Planer är nödvändiga, men inte tillräckliga för att få förändring till stånd.

Ute i landet pågår en stor mängd projekt och satsningar inom fälten jämställdhet och mångfald. Ett sätt att skapa överblick och sprida dessa erfarenheter är att inrätta projektbanker och ”helpdesks”. (Se exemplet om Östergötland.)

För regionerna

På regionalplanet görs stora insatser för att få nya företag att etablera sig. Kommuner ger generösa lokaliseringstöd och förmåner för att attrahera företagare. Vad som inte verkar vara lika självklart är att man också måste satsa på att attrahera människor.

I den omdiskuterade bestsellern ”The Rise of the Creative Class” (Den kreativa klassens uppkomst), framför den amerikanske kulturgeografen Richard Florida teorin om kreativt kapital. Grundstenar är de tre T:na, dvs Technology, Talent and Tolerance (Teknik, Talang och Tolerans), som tillsammans utgör nödvändiga betingelser för att uppkomsten av sk kreativa eller nyskapande regioner.

Kreativa regioner är, enligt Florida, synnerligen betydelsefulla för den ekonomiska tillväxten. Amerikanska exempel är Silicon Valley, Los Angeles, Washington DC, Seattle, Austin i Texas, New York och Denver. För att bli nyskapande måste regioner kunna dra till sig den nya framväxande klassen av talangfulla, skapande och problemlösande människor av olika schatteringar. De människor som utgör denna kreativa klass är av olika etnisk bakgrund, hudfärg, kön, ålder osv. Viktiga inslag i nyskapande är förmågan att syntetisera och kombinera gamla element på nya och användbara sätt och då får man inte vara fastlåst i traditionellt tänkande.

Florida hävdar alltså att regional ekonomisk tillväxt förstärks av förekomsten av kreativa människor. För att kunna dra till sig kreativa människor måste regioner präglas av tolerans och öppenhet. Det skall dessutom vara enkelt att kunna slå ned sina bopålar där. Mångfald stärker oddsen för att regioner skall attrahera den kreativa klass av människor som har kunskaper och idéer. Koncentrationen av olika sorters människor påskyndar kunskapsflödet genom att det uppstår en ”rundgång” av arbets-

²¹ ”Skanska är klassens ljus” i en artikel om etnisk diskriminering i serien ”DN granskar” i DN 2004 09 08

kraft på den regionala arbetsmarknaden, som förmedlar kunskap mellan företagen. Större och mer diversifierad koncentration av kreativt kapital leder alltså, enligt Florida, i sin tur till högre innovationsgrad, högteknologisk affärsverksamhet, jobbskapande och ekonomisk tillväxt.²²

Storföretagen håller på att utvecklas till globala nätverksföretag som orkestrerar nätverk av underleverantörer. Varumärke och design behålls inom företagen, medan produktionen i vid mening läggs ut där det är billigast. Företag, som delar av industriella system, är utgångspunkten för klustertänkandet. Många regioner hoppas idag på att kunna utveckla företagskluster. Några företag kan exempelvis fungera som lokomotiv i en kedja av regionala underleverantörer på den globala marknaden, medan andra företag kan bidra med system och komponenter i denna kedja.²³

Många mindre företag är beroende av större företag, som knoppar av verksamheter. Alla företag som kan liera sig i nätverk och erbjuda tjänster och produkter på den globala marknaden, är viktiga för tillväxten. Utgående från Floridas resonemang är en viktig förutsättning dessutom att regionen kan erbjuda en livsmiljö som tilltalar den ”kreativa klassen”, vilket bör betänkas. Det är inte bara fråga om high-tech, utan en kvalificerad marknad måste även skapas för platsbundna tjänster. Även inom områden som boende, upplevelser, restaurangnäring, hantverk, vård, skola och omsorg finns stort utrymme för att skapa nya tjänster och produkter. Floridas undersökningar visar att den kreativa klassens människor efterfrågar rekreation i form av aktiviteter som de själva kan utöva och att gatuliv och kaféer många gånger lockar mer än finkultur.

Regioner kan underlätta mångfaldsarbetet genom att skapa nätverk och samverkan mellan företag och offentliga verksamheter. (Se Equalprojekten ”Mångfaldens ansikten” i skriftens Östergötlandsexempel och DISI där bl a Volvo Personvagnar ingår.)

För företagen

För företagen är det av naturliga skäl mångfaldens bidrag till affärsverksamheten som står i förgrunden. Vad ett företag har för image är också viktigt; ansvarskännande företag har lättare att rekrytera och får större good-will. Viktiga aspekter på mångfald från ett företagsperspektiv är den egna organisationen och arbetsstyrkans sammansättning (intern mångfald) samt marknad och kunder (extern mångfald). Vi vet mer om den första aspekten, men i och med globaliseringen och kundkretsens ökande mångfald blir den andra alltmer intressant.

²² Richard Florida: The Rise of the Creative Class, Basic Books, 2002:249.

²³ En utförligare diskussion av detta tema finns i Karin Lundqvist: Perspektiv på nätverkssamhällets framväxt. Vinnova-rapport 2001:1.

Det finns en rad exempel på hur nya kundgrupper nås och marknader öppnas genom att företag utnyttjat den kompetens medarbetare haft mer eller mindre gratis genom sin etniska härkomst eller på grund av ålder, kön, religion, funktionshinder eller sexuell läggning.

Ett välkänt exempel är Sparbanken i Rosengård, som var nedläggningshotad, och som blev ett av de bäst säljande kontoren i Sverige. Kunderna, som kommer från alla världens hörn betjänas av personal som kan deras språk och kultur.

IKEA, som är ett världsomspännande företag, arbetar för att personalen skall spegla kunderna. Mångfald ses som en möjlighet att få nya kundkategorier. (Se IKEA – mångfald på smäländska!)

Herald News i New Jersey är en tidning som ökat sin upplaga genom att lyssna till mångfalden. Svenska Östersundsposten har satsat på bättre arbetsmiljö och inriktat sig på att lyfta fram och skriva mer om kvinnors intressen, vilket givit utdelning på flera plan. (Se exemplet i skriften!)

Ett annat exempel i skriften är Silentium, ett telemarketingföretag, som började få allt svårare att rekrytera personal. Genom att utveckla sin affärsidé och rekryteringspolicy såg man brytning och etnisk bakgrund som en möjlighet att göra affärer med en bredare kundkrets. Man bestämde sig för att även beakta sökande med utländska namn. Företaget fick personal och trivselen ökade. De anställda med utländsk bakgrund visade sig dessutom ha högre produktivitet. Silentium menar att det kan ha att göra med att invandrarna ser en möjlighet till karriär i motsats till de infödda svenskarna, som ser den här typen av jobb mer som en bisyssla.

För Färs & Frosta Sparbank blev beslutet att satsa på de äldre och erfarna medarbetarna avgörande för möjligheterna att expandera. Barclays Bank of Scotland har erbjudit äldre medarbetare att arbeta kvar till 70 års ålder genom stegvis pensionsavgång, flexibla arbetstider och successivt minskande ansvar. Även kunderna blir äldre. Att göra affärer med erfaren personal upplevs som en trygghet för många kunder. (Se exemplet om Ålder!)

Volvo har låtit en grupp kvinnliga konstruktörer ta fram en konceptbil, anpassad till den aktiva, yrkesarbetande medelklasskvinnans behov. Bilen, som rönt stor uppskattning på bilmässan i Genève, förväntas få en stor internationell marknad. (Se exemplet om Konceptbilen!)

USA:s delstatsregeringar kvoterar inköp från småföretag drivna av kvinnor och minoriteter i samband med upphandlingar för att stimulera tillväxten. (Se exemplet om USA:s storföretag i samverkan med ”mångfaldiga” underleverantörer!)

Även inom företagen finns vinster att hämta under förutsättning att mångfalden hanteras och används rätt. Satsningarna på mångfald kan få positiva effekter av både inre och yttre slag.

Mångfaldens huvudsakliga fördelar och möjligheter kan sammanfattas på följande sätt.²⁴ Vissa fördelar är vetenskapligt belagda, vissa är potentiella och vissa följer logiskt av rätt mångfaldshantering.

Vetenskapligt bevisade fördelar vid rätt hantering av mångfald

<i>Organisationsnivå</i>	Större rekryteringsbas som gör det lättare att hitta kompetent arbetskraft Minskade kostnader pga mindre frånvaro och personalomsättning Möjlighet att utnyttja alla medarbetares samlade potential
<i>Individuell nivå</i>	Medarbetarnas motivation och karriärmöjligheter inom organisationen ökar pga att varje individ värderas Större flexibilitet pga anpassning till medarbetarnas behov

Potentiella, ännu ej vetenskapligt bevisade fördelar, vid rätt mångfaldshantering

Ökad kreativitet, innovations- och problemlösningsförmåga tack vare nya infallsvinklar
Rationellare beslutsfattande på grund av bredare perspektiv
Medarbetare bidrar med sin fulla potential på grund av att de kan vara sig själva
Bättre kundservice och effektivare kommunikation med kunderna på grund av ökad förståelse genom att organisationen speglar samhället och marknaden
Bättre produktkvalitet som ger ökad försäljning på grund av ökad kunskap om marknadens behov

Indirekta fördelar, dvs logiska konsekvenser av rätt mångfaldshantering

Ökad arbetsglädje
Högre moral
Bättre interna relationer
Bättre arbetsmiljö
Bättre produktivitet och konkurrenskraft
Attraktiv profil/image (miljö- och människovänliga företag är populära) Ökad good-will för organisationen
Större öppenhet för åsiktsutbyte (som bl a möjliggör kritisk granskning av organisationen och därmed ökad förändringsbenägenhet)
Ökad kunskapsöverföring

²⁴ Vinsterna sammanfattas bl a av Angerd Eilard. 2001/2002:16 (fig 2.1.3.1) i ”Nya effektiva, glada organisationer – om kommunikation på svenska mångkulturella arbetsplatser”. D-uppsats Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

Ett viktigt budskap i den här skriften är att mångfald inte automatiskt ger fördelar. Det krävs tvärtom ett mycket medvetet mångfaldsarbete för att få utdelning. Om organisationen inte förmår att använda sig av sina medarbetares förmågor uteblir de positiva effekterna. Samtidigt finns risker med att överdriva mångfaldens möjligheter. Om förväntningar inte infrias uppstår inte sällan missnöje och besvikelse, som i förlängningen kan leda till motsättningar, marginalisering och mobbning. Vi får inte glömma att mångfaldshantering innebär ett långvarigt förändringsarbete som kräver medvetenhet, kunskaper och färdigheter inte minst från ledningshåll för att lyckas. Om mångfald hanteras rätt kan emellertid utdelningen bli desto större.

Under vilka förutsättningar kan mångfald bli en positiv kraft?

SEGREGATION ÄR EN VIKTIG ORSAK till homogenitet och fördomsfullhet gentemot andra grupper. För att bryta detta krävs åtgärder på flera plan. Frågan är vad som kan göras på organisationsnivå.

Ytterst krävs utveckling av nya organisatoriska förutsättningar och ett inkluderande arbetsklimat. Upplevelser av skillnader och distans tenderar, som tidigare nämnts, att upplösas i organisationer där människor umgås och arbetar tillsammans på lika villkor. Om det saknas förutsättningar för integration kan fördomarna istället förstärkas. Företagen måste därför kunna erbjuda en arbetsmiljö där det föreligger uttryckliga behov av olika kompetenser för att arbetsuppgifterna skall kunna lösas på ett tillfredsställande sätt. För att kunna specificera relevanta kvalifikationskrav måste företaget analysera sin omvärld och utforma befattningar och arbetsuppgifter på ett medvetet sätt.

Studier visar att hindren i mångfalds- och jämställdhetsarbete i stort sett är desamma som i annat organisatoriskt förändringsarbete.²⁵ Att ledningen är trovärdig och föregår med gott exempel är en mycket viktig framgångsfaktor. Medarbetarna behöver förebilder att identifiera sig med. Förändringar får inte genomslag om medarbetarna inte är delaktiga i processen. Dessutom är det nödvändigt att arbeta parallellt med att förändra attityder och strukturer!

I grunden handlar det om att navigera mot den goda arbetsplatsen, som befrämjar hälsa, lärande och utveckling samt kvalitet och effektivitet. Skapas den goda arbetsplatsen så erhålls samtidigt förutsättningar för både mångfald och jämställdhet.

Det finns all anledning att sammanföra arbetsmiljöarbete, organisations- och processutvecklingsarbete, kvalitetsarbete, mångfalds- och jämställdhetsarbete mm och integrera detta i verksamhetens styrning. För att få genomslag krävs dessutom relevanta verktyg och en fortlöpande dialog.

I det här avsnittet har vi velat visa på att mångfald är ett sammansatt begrepp samt på vad man kan vinna om man lyckas tillvarata mångfaldens möjligheter. I det följande visas på några positiva exempel och i slutkapitlet ges mer handfasta råd om hur man kan arbeta med mångfald.

²⁵ Exempelvis Näringsdepartementets Mångfaldsprojekt och Eilards fallstudie i den tidigare nämnda uppsatsen "Diversity Management i teori och praktik" från 2002.

3.

Ontario satsar på mångfald och lika möjligheter

Den kanadensiska provinsen Ontarios medborgare utgör en mosaik när det gäller kultur, ursprung och språk. Provinsregeringen i nära samarbete med arbetsgivare, fackliga organisationer och arbetskraften driver satsningar för lika möjligheter i arbetslivet, oavsett ursprung, med fokus på praktiskt stöd och utbildningsinsatser.

Ontario – en mosaik av språk och kulturer

ONTARIO LIGGER I SYDVÄSTRA DELEN av Kanada och gränsar till de stora sjöarna. Provinsen har knappt 12 miljoner invånare. Det är den mest tätbefolkade av Kanadas 13 provinser, omkring 40 procent av landets befolkning bor där.

I Kanada skiljer man på vita och synliga minoriteter (*visible minorities*). I Kanada utgör synliga minoriteter totalt 13 procent av befolkningen, medan de i Ontario utgör 19 procent. 27 procent av Ontarios befolkning är utlandsfödda, motsvarande siffra för Kanada som helhet är 18 procent. Knappt 2 procent av Ontarios befolkning tillhör urbefolkningen (indianer eller inuiter), motsvarande siffra för Kanada är drygt 3 procent.

Medborgarna i Ontario utgör en kulturell och språklig mosaik. Enligt befolkningsräkningen 2001 är de fem största hemspråken i Ontario: engelska som talas hemma av 8 miljoner, franska som är hemspråk för knappt 500 000, kinesiska talas hemma av drygt 400 000 och italienska av knappt 300 000, slutligen talar knappt 200 000 tyska hemma. Andra stora hemspråk är polska, spanska, punjabi, ukrainska och portugisiska. 4 miljoner av Ontarios invånare är protestanter, 4 miljoner är katoliker, 350 000 muslimer, 250 000 ortodoxa kristna, knappt är 200 000 judar, drygt 200 000 hinduer och drygt 100 000 är buddister.

Av de omkring 250 000 immigranter som årligen kommer till Kanada väljer ungefär hälften att bosätta sig i Ontario. Enligt statistik från 1998²⁶ tillhör nästan 60 procent av dem kategorierna utbildad arbetskraft eller nyföretagare, 30 procent utgör anhöriginvandring, 12 procent är flyktingar.

Provinsregeringen driver "Lika Möjligheter"

FÖR ATT OMVANDLA den potential som finns i provinsens mosaik av medborgare till välbefinnande och utveckling, både ekonomiskt och socialt, driver provinsregeringen i Ontario sedan 1995 en Plan för Lika Möjligheter. Satsningen är frivillig för arbetsgivare att delta i och bygger på samverkan mellan provinsregeringen, arbetsgivare och arbetstagare. Provinsregeringen stödjer insatser för att skapa arbetsplatser där lika möjligheter råder för alla, oavsett bakgrund. Man har identifierat det som arbetsplatser där:

- Beslut som rör medarbetares anställning baseras på individuella meriter och individuell förmåga.
- Varje individ behandlas med värdighet och respekt.
- Man agerar för att eliminera diskriminering och trakasserier.
- Hinder som finns för att alla ska ha lika möjligheter att anställas och avancera identifieras och sedan agerar man för att eliminera dessa hinder.

Provinsregeringen har lanserat två portaler på internet, Gateway to Diversity och Gateway to Accessibility (se www.equalopportunity.on.ca). Detta för att arbetsgivare och andra skall kunna hitta praktisk information om att arbeta med lika möjligheter och med ökad tillgänglighet för handikappade, liksom länkar till resurser och stöd för arbetet. För att speciellt ta tillvara kompetens och potential hos medborgare som

²⁶ Wouts, A., Diversity: The Competitive Edge. Svenskt Näringsliv, 2000.

yrkes- och universitetsutbildats i andra länder gör Provinsregeringen en storsatsning på att underlätta för att sjuksköterskor, lärare, maskinoperatörer, byggnadsarbetare, apotekare, biotekniker, ingenjörer m.fl. så snabbt som möjligt kan börja arbeta inom sina yrkesområden i Ontario. Satsningen innefattar stöd för arbetsgivare att värdera utbildningar från andra länder, eventuella kompletteringar av utbildningen för att den utlandsutbildade ska få tillstånd att arbeta inom sitt yrkesområde, information om Ontarios arbetsmarknad m.m.

Företagarorganisationer, såsom Canadian Federation of Independent Business och Canadian Manufacturers & Exporters, Ontario Division, är positiva till Provinsregeringens olika initiativ. Utbildning och praktiskt stöd från provinsregeringen för att främja lika möjligheter passar små- och medelstora företag mycket bättre än tungrodda reglementen och lagkrav som kräver omfattande pappersarbete. Organisationerna har samarbetat med provinsregeringen inom flera framgångsrika projekt om lika möjligheter. De kommer att fortsätta att stödja sina medlemsföretag i att utforma initiativ som är skraddarsyddade efter respektive företags behov.

Lagstiftningen är utgångspunkten

UTGÅNGSPUNKTEN FÖR PLANEN FÖR LIKA MÖJLIGHETER är provinsens lag för mänskliga rättigheter. Lagen förbjuder diskriminering och trakasserier, bland annat inom arbetslivet, baserat på 12 olika grunder. Diskrimineringsgrunderna är: ålder, etniskt ursprung, medborgarskap, trosbekännelse, funktionshinder, familjesituation, civilstånd, geografiskt ursprung, graviditet, ras eller färg, brottsregister, kön samt sexuell läggning och partnerskap med partner av samma kön. (Jämför med svensk lagstiftning som förbjuder diskriminering baserat på: kön, etniskt ursprung, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder samt sexuell läggning.)

Lagen bygger på principen att alla beslut som rör en anställning ska baseras på meriter och inte på kriterier som är irrelevanta för att utföra arbetet. Rätten till lika behandling omfattar alla faser i anställningen: rekrytering, beslut om anställning, utbildning, förflyttningar, befordran, villkor för lärlingar samt avsked och friställning. Rätten till lika behandling omfattar också anställningsförhållandena, både den ”immateriella” delen (såsom förmåner och prestationsbedömningar) och den fysiska arbetsmiljön. Lagen ställer krav på arbetsgivaren att, i rimlig omfattning till verksamheten, anpassa arbetsplatsen efter medarbetare med speciella behov, till exempel funktionshindrade, gravida och medarbetare med olika religiösa övertygelser. Lagens krav på att anpassa verksamheten gäller också fackliga organisationer. De ska anpassa sig efter sina medlemmars behov inom de områden som täcks av kollektivavtal.

Privata och offentliga organisationer har goda erfarenheter

STÄDERNA AJAX OCH MARKHAM liksom företagen IBM, Ernst & Young, Burger King, Motorola, General Electrics, Oracle, Coca-Cola, Loblaws, PCL, Canadian Tire, Lennox, Visible Genetics och Union Gas har goda erfarenheter av mångfald och att jobba med lika möjligheter.

Union Gas

Union Gas levererar naturgas. Med 1,1 miljoner kunder och 2 500 anställda i Ontario, är förmågan att anpassa sig till en mångfaldig kundbas och arbetskraft en nyckel till framgång för företaget.

Basen för Union Gas är den policy för Ömsesidig Respekt som man skrev 1999. Ur Policyn: ”Alla chefer, liksom förtroendevalda inom facket, på Union Gas har tagit ställning för att skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare har möjlighet att arbeta och bidra med hela sin potential. Det är vår övertygelse att våra medarbetare har rätt till en arbetsplats utan trakasserier och som karaktäriseras av ömsesidig respekt och samarbete. Vi anser också att alla som gör affärer med Union Gas har rätt att bli behandlade med respekt och värdighet. Det är varje chefs ansvar att skapa en arbetsplats där trakasserier inte tolereras, och om chefen får vetskap om trakasserier ska omedelbara och lämpliga åtgärder sättas in.”

Policyn har uttalat stöd av högsta ledningen både inom företaget och inom facket. När policyn lanserades utbildades alla medarbetare i den. Utbildningspassen leddes av medarbetarnas chef, någon från personalavdelningen och en facklig representant. Målet med utbildningen var att lära medarbetarna att känna igen och identifiera trakasserier och visa på vilka möjligheter och vilken hjälp det finns att få för att lösa konflikter och stoppa trakasserier.

Union Gas har integrerat mångfald i sina affärsprocesser (när det gäller kunder och arbetskraft) och tydligt visat vad företaget förväntar sig av sin medarbetare. Ömsesidig respekt är en av företagets etiska normer. Tack vare att högsta ledningen har behandlat mångfald som andra viktiga affärsangelägenheter så implementerades policyn snabbt i praktiken och accepterades av medarbetarna. Medarbetarna på Union Gas vet vilka beteenden som är olämpliga och oacceptabla på arbetsplatsen och hur de själva kan agera för att lösa problematiska situationer på jobbet.

Union Gas ser flera affärsmässiga samband i sin satsning på mångfald: att medarbetarna är nöjda med sin arbetsmiljö och med sin relation till sina kollegor påverkar deras motivation positivt. Motiverade medarbetare ger i sin tur nöjdare kunder vilket i sin tur är bra för affärerna. Vidare ser Union Gas att ömsesidig respekt skapar ett inkluderande klimat på arbetsplatsen. Detta sänder ett positivt budskap till en mång-

fald av potentiella medarbetare och på så sätt ökar företagets attraktionskraft och den tillgängliga arbetskraften.

Oracle

Oracle är världens näst största mjukvaruföretag. Oracle i Kanada har ett program för lika möjligheter. Målet är rättvisa vid anställningar samt att rekrytera och anpassa arbetsplatsen till den bästa kompetensen.

Resultatet av Oracles satsning är ett klimat på arbetsplatserna som uppmuntrar mångfald bland de anställda. Man har en blandning i arbetskraften inom olika funktioner och på alla chefsnivåer. Alla medarbetare går en utbildning om mångfald och alla har ansvar för att skapa en arbetsplats fri från trakasserier. Alla chefer utbildas i intervjueteknik, "Targeted Selection", där de lär sig att ställa frågor och göra urval bland kandidater endast med avseende på kvalifikationer för det aktuella jobbet. Alla chefer är ansvariga för att anställa och behålla de mest kvalificerade medarbetarna och att ha en personalstyrka som reflekterar mångfalden bland regionens tillgängliga arbetskraft.

Oracles kontor är handikappanpassade och man har infört möjligheter till distansarbete från hemmet. Detta ökar såväl tillgängligheten till Oracle som arbetsgivare som produktiviteten för kvalificerade medarbetare med funktionshinder. Det underlättar också för medarbetare som har långa pendlingsavstånd.

4.

Mångfaldens ansikten i Östergötland

Ensam är stark? Inte i Östergötland. Där driver 12 myndigheter, företag och organisationer sedan några år tillbaka ett utvecklingspartnerskap i Equalprojektet "Mångfaldens ansikten". I länet är övertygelsen stor att man tillsammans kan utträtta mer. Genom samverkan vill de 12 aktörerna göra Östergötland till Europas första mångfaldsregion.

Otålig strävan mot ökad integration

ÖSTERGÖTLAND har länge legat långt framme vad gäller mångfaldsfrågor och etnicitet, menar Robert Ring, vice ordförande för utvecklingspartnerskapet. Människor på myndigheter, företag och organisationer har varit drivande för att öka integrationen i länet. Men det var genom en rad arbetsmarknadsprojekt för invandrare som samverkan kunde ta fart på allvar. Linköpings kommun, Arbetsförmedlingen och Försäkringskassan samarbetade med bland annat Ericsson för att ge invandrare fler arbetstillfällen. Samarbetet gav resultat, men kvar fanns en känsla av frustration. Man ville att erfarenheterna av arbetsmarknadsprojekten skulle resultera i ett ökat lärande och

komma fler parter till del. Samtidigt började allt fler se mångfald som en förutsättning för den framtida tillväxten i regionen. Man ville förena mångfaldens samhälls-ekonomiska potential med dess etiska perspektiv. Detta resulterade i ett nätverk som delfinansierades av Växtkraft Mål 3. Nätverket syftade till att stärka arbetet med mångfald och integration i regionen genom kunskapsutveckling och utbyte av idéer och erfarenheter.

Från nätverk till Equalprojekt

NÄTVERKET BILDADE 1999 projektet "Mångfaldens ansikten" med stöd av Equal, EU:s gemenskapsinitiativ för att motverka diskriminering och utanförskap i arbetslivet genom samverkan mellan offentliga aktörer och näringsliv. 12 centrala aktörer från nätverket utgör ett utvecklingspartnerskap och är motorn i projektet.²⁷ De övriga aktörerna från det tidigare nätverket sitter tillsammans med utvecklingspartnerskapet i vad som kallas Equal-nätverket. Equalprojektets övergripande mål är att genom kunskapsuppbyggnad och attitydpåverkan göra Östergötland bäst på mångfald i Europa. Det finns flera delmål, men i slutändan handlar det om att människors olikhet ska ses som en tillgång. Genom Equalprojektet vill man få alla människor, på både ett organisatoriskt och individuellt plan, att förstå att mångfald är en resurs. "Det gäller att få människor att inse att vi inte kan avvara en enda människa i framtiden. Det är vad Mångfaldens ansikten handlar om", säger Robert Ring.

Eldsjälar och Equal bakom samverkan

ROBERT RING tycker att resan från informellt nätverk till Equalpartnerskapet har varit makalös. Det har trots allt handlat om att få 12 olika organisationer med sina egentressen att samverka kring frågor som ofta har låg prioritet. Framgångarna beror inte överraskande på eldsjälar som i sin tur haft bra informella nätverk inom sina organisationer. Equal-nätverket valde utvecklingspartnerskapets styrgrupp utifrån personernas engagemang och inte deras organisationer, något som Robert Ring anser är

²⁷ I utvecklingspartnerskapet ingår Landstinget, Regionförbundet Östsam. Företagarna, LO-distriktet, Länsstyrelsen, Föreningen Bosna och Hercegovina, Norrköpings kommun, Linköpings kommun, Östgöta Coop Center, Länsarbetsnämnden, Linköpings Universitet och Försäkringskassan Östergötland.

en bidragande orsak till utvecklingspartnerskapets livskraftighet. Robert Ring tycker att medlen från Equal utgjort både en förutsättning men också ett hinder för mångfaldsarbetet. ”Equal finansierar det som ingen annan gör. Växtkraft Mål 3 har varit grunden och Equal grädden på moset. Samtidigt har EU-medlen många gånger krävt onödigt mycket byråkrati”, säger han.

Margareta Eklund, konsult i företaget Managing Diversity, som redan på ett tidigt stadium arbetat med Mångfaldens ansikten, menar att mångfaldsarbetet i länet är unikt i Europa. Liknande exempel finner man bara i USA. I arbetet med Mångfaldens ansikten och utvecklingspartnerskapet användes bl.a. New Jersey som modell och inspiration. I New Jersey lyckades stadens guvernör Christine Todd Whitman på politisk väg engagera både stadens näringsliv och medborgare att arbeta för mångfald. Att Östergötland lyckats så bra med sitt mångfaldsarbete tror hon beror på att det varit flera drivande personer involverad i arbetet. Hon tillägger att Equal implementerat ett framgångsrikt koncept grundat på en otraditionell samverkan mellan offentliga organisationer, föreningar och näringsliv. Utan Equal och andra europeiska fonder tror Margareta Eklund inte att vi skulle kunna se så många samverkande mångfaldsprojekt. Sedan ska man inte glömma, tillägger hon, att Östergötland redan hade hunnit långt vad gäller att arbeta med både jämställdhet och mångfald.

Två plattformar

MÅNGFALDENS ANSIKTE arbetar utifrån två plattformar: Erfarenhetsdialogen och Experimentverkstaden. Erfarenhetsdialogen ger projektägare, forskare m.fl. möjlighet att presentera och ta del av genomförda och kommande verksamheter inom ramen för det samlade mångfaldsarbetet. Erfarenhetsdialogen anordnar seminarier, konferenser och workshops för både särskilt utvalda grupper och för en mer allmän publik. Under det gångna året har olika aktiviteter anordnats för bl.a. elever, studenter, politiker, tjänstemän och allmänhet. Meningen är att människor ska träffas och utbyta kunskaper och idéer, men också utveckla metoder för ordinarie verksamheter samt utvärdera och sprida effekter och resultat från det samlade arbetet inom Mångfaldens ansikten. I det pågående arbetet med Projektbanken har man samlat in 200 av de hundratals mångfaldsprojekt som genomförts i Östergötland under de senaste åren. Projektbanken kommer att bli tillgänglig i form av en sökbar databas och kommer att läggas ut på Equalprojektets hemsida under hösten 2004. Avsikten är att kartlägga projektens eventuella framgångsfaktorer och problem för att skapa ett långsiktigt lärande för kommande projekt.

Experimentverkstaden syftar till att ekonomiskt och kunskapsmässigt stödja utvecklingsprojekt som rör mångfaldsfrågor och livslångt lärande. Organisationer, privata såväl som offentliga, har möjlighet att söka medel till pilotprojekt som syftar till att förnya eller utveckla mångfaldsarbetet i länet. I dagsläget driver Experimentverkstaden 15 projekt. Exempelvis har Byrån mot diskriminering i Norrköping och Röda Korset beviljats pengar för att, under projektnamnet ”Mångfald för Mervärde”, upprätta mångfaldsplaner tillsammans med lokala företag i Norrköping. Linköpings Universitet har fått pengar till mentorsprojekt som syftar till att studenter, främst från lärarutbildningen i Norrköping, ska fungera som stöd åt invandrarelever i grundskolan. Målsättningen med mentorsprojektet är att inspirera invandrarelever till högre studier i framtiden samtidigt som studenterna får en inblick i grundskolan med invandrarelever.

Samverkan och nya idéer genom projekt

ANNIKA BODELIUS, KOORDINATOR och en av sex deltidsanställda på Mångfaldens ansikten, säger att projekten, även om deras inriktning och långsiktighet varierar, fyller en viktig funktion då de bidrar till att utvecklingspartnerskapet hela tiden arbetar vidare. Projektet ger mångfaldsarbetet en konkret sida och får på så sätt med hela organisationen. ”Det krävs då att projektplanen är stor. Det handlar i slutändan om att engagera alla länets 400 000 medborgare”, säger hon. Projektet skapar förhoppningsvis mångfald i befintliga strukturer, men fyller också en viktig funktion då innovativa projektidéer driver fram nya sätt att arbeta. Annika Bodelius nämner som ett exempel ett samverkansprojekt i länet mellan invandrarföreningar och myndigheter som gör det möjligt för invandrare att via radio ta del av information från flera myndigheter på 6 olika språk.

Transnationellt samarbete ökar lärandet

MÅNGFALDENS ANSIKTEN ingår också i ett transnationellt samarbete, kallat The X-train, med utvecklingspartnerskap i Skottland, Nederländerna, Portugal och Italien. Målsättningen med samarbetet är att motverka diskriminering i arbetslivet. De fem länderna utbyter erfarenheter och arbetar tillsammans med att utveckla metoder för att motverka diskriminering. Robert Ring menar att de samverkande länderna skiljer sig åt. Sverige och Holland har nått förhållandevis långt vad gäller arbetet med mång-

faldsfrågorna medan t.ex. Portugal är bättre på entreprenörskap och att involvera företagen i sådana här sammanhang. Robert Ring betecknar ändå The X-train som lärorikt. ”Om man är svensk skulle man kunna säga att X-train inte ger något, samtidigt kan man säga att ett partnerskap inte kan vara mer framgångsrikt. Alla medlemmar sa att man inte ville ha ett traditionellt samarbetsprojekt. Samarbetet är processorienterat och procedurinriktat. Vi anordnar konferenser, kunskapsseminarier och tar fram guider för Best Practise. Det är ett lärande perspektiv. Vi befruktar varandra”.

Långsiktigt arbete för att nå medborgarna

FÖR ATT GÖRA ÖSTERGÖTLAND TILL EN MÅNGFALDSREGION krävs inte bara att undanröja hinder inom beslutsstrukturer och organisationer. Nästa steg för projektet är, enligt Robert Ring, att nå ut till befolkningen. Något man hittills inte lyckas tillräckligt bra med.” Vi har inte nått ut till befolkningen ens till 10 procent. Mångfald måste man alltid arbeta hårt för att få upp på arenan. Det är svårt att hantera frågorna för alla vet vad man ska säga. Men vi driver kampanjer, bl.a. på bussar här i länet. Vi har också hämtat inspiration för framtida satsningar från utländska exempel där de har använt sig av lokala idrottsstjärnor för att bekämpa rasism och intolerans”.

Både Robert Ring och Annika Bodelius är medvetna om att det är svårt att mäta mångfaldsarbetets effekter. Det kan ta lång tid innan man kan se resultaten och det räcker inte med att föra statistik över projektens verksamheter. Det är också viktigt att vidareutveckla metoder och kvalitetssäkringssystem där mångfalden integreras. De menar också att det tar lång tid att nå projektets övergripande målsättning, men upplever att man redan nu kan se positiva tendenser. De offentliga organisationerna i länet arbetar närmare varandra idag, även utanför Mångfaldens ansikte. Mångfaldsarbetet har också resulterat i flera intressanta projekt. Däremot har de inte lyckats integrera företagen i tillräckligt stor utsträckning. Robert Ring tror att det i första hand beror på företagets arbetssituation och bristande resurser.

Mångfaldens ansikten avslutas nästa år. Robert Ring är dock inte orolig för mångfaldsarbetets fortlevnad. De deltagande organisationerna i utvecklingspartnerskapet och Equal-nätverket kommer tillsammans med Region Östergötland ansvara för att projektet och engagemanget lever vidare. Robert Ring menar att man hos de människor som deltar i projektet verkligen förstått att mångfalden handlar om Östergötlands framtid. Man har helt enkelt inte råd att inte verka för mångfald, menar han.

5.

USA – mångfald driver leverantörs-samverkan

Samverkan mellan företag kan drivas av ett mångfaldsperspektiv. Det visar exempel från USA där inköpssamverkan och underleverantörsnätverk med bas i ett mångfaldsperspektiv har generat utveckling och tillväxt för de företag som är involverade i processen. Federala inköpsmål med krav på mångfald har varit en viktig förutsättning för denna utveckling.

Det finns flera anledningar till att amerikanska storföretag samverkar med ”mångfaldiga” småföretag. Allt ifrån att vinna federala upphandlingar till att stödja en positiv utveckling i samhället genom att göra affärer med företag som ägs och drivs av kvinnor och minoriteter.

Federala inköpsmål gynnar småföretag och ”minoritetsföretag”

DEN AMERIKANSKA FEDERALA STATEN köper varor och tjänster för många miljarder dollar per år, alltifrån rymdfarkoster till gem. För att småföretag ska ha en chans vid dessa upphandlingar och för att stimulera företagsamhet bland vissa grupper och i vissa geografiska områden, sätts årligen mål för de federala myndigheternas upp-

handlingar. Målen gäller hur stor andel av inköpen som måste göras med olika typer av småföretag. För 2004 gäller följande mål (i procent av värdet av kontrakten):

- 23 procent ska gå till småföretag.
- 5 procent ska gå till små företag som leds och ägs av någon eller några som är socialt eller ekonomiskt missgynnade. Hit räknas exempelvis minoritetsgrupper. Till minoriteter räknas i USA afro-amerikaner, amerikaner med latinsk bakgrund, amerikaner med asiatisk bakgrund och urinvånare såsom indianer och inuiter.
- 5 procent av kontrakten ska gå till små företag som ägs och drivs av kvinnor.
- 3 procent ska gå till små företag som ägs och drivs av krigsveteraner som skadats i strid.
- 3 procent ska gå till företag som ligger i och anställer medarbetare från en ”HUB Zone” – områden där det historiskt sett inte startats och drivits affärsverksamhet. Vanligtvis är detta innerstadsområden där en stor del av invånarna är minoriteter eller fattiga. I USA råder i de allra flesta storstäder det omvända förhållandet jämfört med Sverige: i innerstadsområden bor de fattiga och i förorterna de rika.

För de fyra sista målen får även värdet av ingående delar från underleverantörer räknas in. Det innebär att storföretag (eller småföretag som ägs och drivs av majoritetsbefolkningen), genom att knyta till sig underleverantörer ur de nämnda grupperna, har större chans att vinna en upphandling. Deras kontrakt blir attraktiva eftersom de kan hjälpa myndigheten att nå sina ”småföretagarmål”.

Myndigheten US Small Business Administration följer årligen upp de federala myndigheternas ”småföretagarmål” – vilka mål de satt och om de lyckades leva upp till dem. De nämnda målen gäller på aggregerad federal nivå, dvs. de enskilda myndigheterna kan ha lägre eller högre mål inom respektive kategori. För att ett företag ska få räknas som litet och till någon av kategorierna ovan måste det certifieras av en nationell eller regional myndighet.

Inköpsmålen är politiska och satta för att stimulera småföretagsamhet och företagsamhet i olika grupper och geografiska områden. Men småföretagsamheten utvecklas inte bara av att en viss andel av de federala myndigheternas kontrakt är vikta för dem utan också av att storföretagen lägger ner resurser för utveckling av småföretagen. Det ligger i deras eget intresse att underleverantörerna är så bra som möjligt, så att de själva med konkurrenskraftiga produkter och tjänster kan vinna federala upphandlingar!

Underleverantörer – samarbetspartners och potentiella kunder

PITNEY BOWES ser sina underleverantörer både som samarbetspartners och som potentiella kunder. Företaget, som har sitt huvudkontor i Stamford, i den amerikanska delstaten Connecticut, tillverkar och säljer utrustning för informationshantering och kommunikation, till exempel frankeringsmaskiner, posthanteringssystem, kopieringsmaskiner och faxar.

Pitney Bowes har de senaste åren ägnat sig en hel del åt leverantörsföretag som ägs och drivs av kvinnor eller minoriteter. Det finns flera orsaker till detta. En är att deras kunder (både företag och myndigheter) kräver att Pitney Bowes tillhandahåller varor och tjänster där delar av innehållet producerats av underleverantörer som ägs och drivs av kvinnor eller minoriteter. En annan är att sammansättningen bland underleverantör generellt sett håller på att förändras. En allt större andel utgörs av företag som ägs och drivs av kvinnor eller minoriteter. För att hitta de bästa underleverantörerna gäller det för Pitney Bowes att, i större utsträckning än man gjort tidigare, vända sig till denna del av "underleverantörskåren". En tredje, men nog så viktig orsak, är att det är en väldig tillväxt bland företag som ägs och drivs av kvinnor och minoriteter. De utgör därmed en attraktiv kundgrupp för Pitney Bowes!

Pitney Bowes har satsat på att bygga och underhålla goda relationer med individuella företag och regionala intresseorganisationer för företagare. Man har förändrat sammansättning hos sin försäljnings- och inköpspersonal så den är mer blandad när det gäller kön och minoritetsbakgrund. Man har informerat både säljare och inköpare om den stora tillväxt som sker bland företag som ägs och drivs av kvinnor och minoriteter. Företaget har också utvärderat och utvecklat sin upphandlingsprocess så den är så öppen och tillgänglig som möjligt för företag som ägs och drivs av kvinnor och minoriteter. Man har ökat sin närvaro och synlighet på olika marknader för företagare som har afroamerikanskt, asiatiskt eller latinskt ursprung eller är kvinnor. Dessutom driver Pitney Bowes ett utvecklingsprogram för småföretag som ägs och drivs av kvinnor för att öka antalet kvalificerade underleverantörer inom den gruppen.

Pitney Bowes använder också Internet för att nå underleverantörer som ägs och drivs av kvinnor eller minoriteter. På hemsidan www.DIV2000.com/pitneybowes ger Pitney Bowes information om sitt inköpsbehov och certifierade underleverantörer kan registrera sitt företag och sina tjänster eller produkter i en databas on-line. Samtidigt kan leverantörerna få information om vilka av Pitney Bowes produkter som vänder sig just till småföretagare. Med hjälp av hemsidan söker alltså Pitney Bowes upp både nya underleverantörer och nya kunder! Hemsidan gör företagets upphandlingsprocess mer effektiv eftersom företagets inköpare genom databasen enkelt har tillgång till produkter och tjänster som produceras av leverantörsföretag som ägs och drivs av kvinnor eller minoriteter.

Pitney Bowes mäter sammansättningen bland sina underleverantörer (storföretag/småföretag/kvinnor/minoriteter) och hur mycket företaget handlar av underleverantörer som ägs och drivs av kvinnor eller minoriteter. Man följer också upp försäljning till och marknadsnärvaro bland dessa grupper av småföretag. Dessutom följer man upp sin försäljning till företag eller statliga myndigheter som underlättats av företagets initiativ bland småföretag som ägs och är drivs av kvinnor eller minoriteter. För att ytterligare stimulera småföretagsamhet uppmanar Pitney Bowes alla sina underleverantörer att göra affärer med småföretag som ägs och drivs av kvinnor och minoriteter.

GM slår rekord i att handla av minoriteter

GM ÄR VÄRLDENS STÖRSTA BILTILLVERKARE. Företaget har 325 000 anställda, tillverkning i 32 länder och säljer sina bilar i 192 länder. 2003 såldes 8,6 miljarder fordon. Bara i USA handlade GM 2003 för 54 miljarder kronor av minoritetsleverantörer. Hit räknas företag som drivs av kvinnor eller minoriteter. Av de 54 miljarderna var 31 från GM:s egna underleverantörer (direkt material) och 22,5 från underleverantörernas leverantörer (indirekt material). GM kräver av alla sina underleverantörer att de till sina GM-kontrakt köper minst 8 procent av ingående material/tjänster av certifierade minoritetsunderleverantörer.

GM menar att en mångfaldig bas av underleverantörer är viktigt för företagets framgång på marknaden. Företaget har både investerat i och varit mentor för minoritetsleverantörer under en lång tid. GM var först inom bilindustrin att 1968 etablera ett program med speciella insatser för minoritetsunderleverantörer och har sedan starten köpt för ofattbara 332 miljarder av minoritetsleverantörer.

GM har under åren kunnat öka sina inköp av minoritetsleverantörer bland annat tack vare sitt mentorsprogram för minoritetsleverantörer och sitt Råd för minoritetsleverantörer. Rådet är ett forum där GM och underleverantörerna diskuterar och löser gemensamma problem. I Mentorsprogrammet ger GM stöd i företagsledning och resurser för strategisk utveckling. Underleverantörerna kan också få tillgång till kapital genom GM:s dotterbolag Motor Enterprises Inc. För närvarande deltar 50 minoritetsleverantörer i mentorsprogrammet.

GM:s tycker att minoritetsleverantörerna håller hög klass. Det visar företagets årliga utmärkelse "årets bästa underleverantör". 2003 var 9 av företagets 70 pristagare minoritetsleverantörer.

6.

Volvo – mångfald i samverkan med leverantörer

Volvo driver sedan 2001 ett medvetet mångfaldsarbete som en del av företagsfilosofin kring Ansvarsfullt företagande. Arbetet med mångfald är decentraliserat och drivs av lokala "Diversity Champions". Mångfaldsarbetet drivs såväl internt inom Volvo som i samarbetsprojekt och i nätverk tillsammans med underleverantörer i projektet "DISI – Diversity in Swedish Industry". Projektet har sedan starten 2002 lett till tydliga resultat för deltagarna.

Medvetet mångfaldsarbete sedan 2001

VOLVO STARTADE PRODUKTIONEN AV BILAR 1927. Företaget producerar idag bilar i premiumsegmentet och varumärket är uppbyggt kring kärnvärdena säkerhet, miljö och kvalitet. Volvo Personvagnar ägs sedan 1999 av Ford Motor Company och ingår tillsammans med Ford, Lincoln, Mercury, Mazda, Jaguar och Aston Martin i Premier Automotive Group (PAG). Volvo Personvagnars huvudsakliga verksamhet finns i Sverige och belgiska Gent. Sammansättningsfabriker återfinns i Malaysia, Thailand, Sydafrika och designcenters finns förutom i Torslanda även i Spanien och USA. Sammanlagt arbetar 28 100 personer vid Volvo Personvagnar. Koncernen har närmare 1 800 återförsäljare i 50 länder.

Volvo Personvagnar arbetar, i linje med företagets filosofi och kärnvärden, för Ansvarsfullt företagande (Corporate Social Responsibility – CSR). Genom Ansvarsfullt företagande vill Volvo personvagnar bidra till att bli en bättre arbetsgivare och visa sitt samhällsansvar. Inom ramen för Ansvarsfullt företagande har Volvo Personvagnar länge arbetat med jämställdhets- och diskrimineringsfrågor. De senaste åren har man arbetat för ökad mångfald inom företaget såväl som mot egna leverantörer och återförsäljare. Inom Volvo Personvagnar är mångfaldsarbetet ett särskilt prioriterat område sedan Hans-Olov Olsson utnämndes till företagets koncernchef år 2000.

Mångfaldsarbetet tog fart 2001 då Volvo Personvagnar tillsammans med fem andra internationella företag deltog vid FN:s Världskonferens mot Rasism i Durban, Sydafrika. Volvo Personvagnar arbetar med en bred mångfaldsdefinition och den är en del av företagets övergripande verksamhetsstrategi för att skapa effektivare arbetsstyrka baserat på kompetens, ökad kundinsikt och ökad produktivitet. Mångfald bidrar också till att stärka Volvo Personvagnars varumärke.

Flera mångfaldsinitiativ

PÅ VOLVO PERSONVAGNAR arbetar man med flera olika mångfaldsinitiativ samtidigt. Istället för en särskild mångfaldsavdelning arbetar man decentraliserat. Varje enhet sätter egna mål och arbetar med mångfald utifrån sina förutsättningar. Inom varje enhet finns en "Diversity Champion" utsedd – en person i ledande ställning som bl.a har till uppgift att driva på och stötta mångfaldsarbetet inom den egna enheten. För att ytterligare fokusera mångfaldsarbetet inom koncernen har Volvo Personvagnar bildat "VCC Global Diversity Council", ett globalt mångfaldsråd där interna representanter möter externa intressenter, som t.ex. Integrationsverket och Göteborg Stad. Mångfaldsarbetet på Volvo Personvagnar verkar både vertikalt och horisontellt genom koncernen då initiativ, metoder och övergripande målsättningar växer fram i dialogen mellan de olika råden och deras representanter.

Samverkan kring mångfald

VOLVO PERSONVAGNAR deltar tillsammans med myndigheter och andra aktörer i en rad mångfaldsprojekt. Projektet "Bilbyggarna" är ett samarbete mellan Volvo Cars Torslanda, Göteborgsregionens Tekniska Gymnasium, ABF Göteborg och Göteborgs Stad. Projektet vänder sig till nyanlända flyktingar och invandrare. Syftet är att skapa

ett målinriktat lärande för projektdeltagarna genom tidig språkräning inom SFI (Svenska för invandrare), kombinerat med utbildning i yrkesämnen och praktik i särskild industriell produktionsmiljö. Projektet betraktas som lyckosamt och har bidragit till att merparten av deltagarna erhållit tillsvidare eller tidsbegränsad anställning hos Volvo Cars Torslanda.

Volvo Personvagnar deltar tillsammans med bl.a. ISS, IKEA och Förenings sparbanken i det internationella samarbetsprojektet ”Plural – Mångfald i affärsutveckling”, som syftar till att utveckla företagets lönsamhet och effektivitet genom att arbeta med mångfaldsfrågor.

Volvo Personvagnar deltar också i samarbetsprojektet ”Plus kompetens”, där myndigheter, offentliga arbetsgivare och företag arbetar tillsammans för att skapa en mer diversifierad arbetsmarknad. Målsättningen är att ge arbetslösa akademiker med utländsk bakgrund större chans på arbetsmarknaden.

Arbete med mångfald i nätverk med underleverantörer

VOLVO PERSONVAGNAR arbetar sedan 2002 i Equalprojektet ”DISI – Diversity In Swedish Industry”, där Volvo Personvagnars inköpsavdelning tillsammans med leverantörer och andra aktörer verkar för att skapa ökad mångfald i leverantörsleden. Projektet löper under tre år och företagen bidrar med insatt arbetstid medan övrig finansiering kommer från Equal-programmet. Det är inköpsavdelningen på Volvo Personvagnar som tagit initiativ till projektet, men de deltagande leverantörerna bestämmer själva hur de ska arbeta för att öka mångfaldstänkandet inom sina företag. De olika företagen har olika behov, varför deras mångfaldsarbete också har olika inriktningar. Projektet går under namnet ”Mångfaldernas mångfald” och har som övergripande syfte att stärka konkurrenskraften i svensk industri genom att öka mångfalden i företagen. ”DISI” ska utveckla och genomföra chefsutbildningar i mångfald, ett debatt- och diskussionsprogram och benchlearning i mångfaldsarbete. Dessutom ska man under projektets gång utveckla olika metoder och verktyg för att förändra rutiner som berör bl.a. rekrytering, ekonomiska kalkyler och nyckeltal.

Anette Praetorius, personalchef vid Volvo Personvagnars inköpsavdelning och som tidigt deltog i projektet, tycker att ”DISI” är ett viktigt steg i Mångfaldsarbetet. ”Mångfald handlar om affärer och är en del av vår affärsstrategi.”

Projektet har sju deltagande företag som alla vill bli bättre på att ta tillvara medarbetarnas olika erfarenheter och perspektiv. Inköpsavdelningen på Volvo Personvagnar deltar i projektet tillsammans med Autoliv Sverige AB, Finnveden AB, Fordons Komponenter Gruppen AB, Nalato Lövepac AB, Plastal Group AB och Semcon

Sweden AB. Deltar i projektet gör också IVF, Centrum för mångfaldsstudier praktisk integration (CEMPI) och Ledning av olikheter (LEO) vid Göteborgs Universitet.

Fokus på värderingar och attityder

”DISI” ARBETAR I FÖRSTA HAND med att förändra attityder och värderingar hos ledningarna och de anställda på de sju företagen. Mångfaldsarbetet inom ”DISI” bedrivs genom dialoger, gruppaktiviteter, utbildnings- och inspirationsdagar. Dialogerna har skett mellan CEMPI och representanter från de sju deltagande företagen, fack och pilotgrupper. Dialogerna har handlat om representanternas och företagets egna inställning till och kunskap om mångfald i arbetslivet. Anette Praetorius upplevde att dialogerna med CEMPI var mycket utvecklande. ”Det är ett spännande gäng. De ställde frågor och fick en att reflektera över mångfaldsfrågorna på ett nytt sätt. De var bra på åskådliggöra våra fördomar och fick oss att se på det här med mångfald med nya ögon.”

Projektet anordnar återkommande gruppaktiviteter där deltagarna behandlar mångfaldsfrågor i form av diskussioner och olika övningar. Gruppaktiviteter har hållits kring bl.a. språkets betydelse för identiteten och möjligheterna att räkna på mångfaldens lönsamhetskONSEKVENSER. Representanter från Diskrimineringsombudsmannen, DO, och Jämställdhetsombudsmannen, JämO, medverkade på en av projektets utbildningsdagar för att tala om diskriminering i arbetslivet och svensk lagstiftning. ”DISI” har också deltagit i flera konferenser som rör arbetsmarknadsfrågor och mångfald.

Europeiskt samarbete

”DISI” ÄR ETT AV FLERA MÅNGFALDSPROJEKT som deltar i ett transnationellt partnerskap inom Equal. Målsättningen med samarbetet är att utveckla den europeiska industrins arbete med mångfaldsfrågor så att de blir en del av begreppet Ansvarsfullt företagande. För att nå målsättningen samarbetar ”DISI” med två olika grupper av europeiska projekt – ”Dooropener” och ”Diversity Governance and Management”. ”Dooropener” vänder sig till mångfaldsprojekt inom bilindustrin och leverantörskedjan. I ”Diversity Governance Management” diskuteras frågor som rör den framtida ansvarsfördelningen mellan företag och samhälle när det gäller diskriminering. Samt vilka möjligheter och svårigheter mångfalden innebär ur såväl ett individ- som

ett företagsperspektiv. I det transnationella partnerskapet kommer ”DISI” bl.a att bidra med att skriva en broschyr om nya rekryteringsrutiner och arrangera flera workshops som på olika sätt handlar om mångfald och företagande.

Tydliga resultat

INTRESSET FÖR ”DISI” ÄR STORT. Bred företagssamverkan kring mångfald är hittills ovanligt både i Sverige och i Europa. Av alla de projekt som ansökte om medel från Equal var ”DISI” nästan ensam om att bli inbjuden att tala inför representanter för EU-kommissionen. Både hos universitetsstuderande och hos näringsliv har mångfaldsprojektet genererat stort intresse. De deltagande företagen är mycket positiva till projektet. Ett exempel på företag som framgångsrikt arbetat med mångfald är Plastal Group AB, som genom ”DISI” skapat ett utvecklingsprogram med flera aktiva åtgärder med stora vinster som följd. Med en arbetsstyrka där 60 procent har en utländsk bakgrund har kompetenskartläggning av personalen och respektskapande åtgärder bidragit till en mer engagerad personal och mer effektiv produktion. Tillsammans har Plastal Group AB:s åtgärder sparat företaget över 40 miljoner per år i minskade sjukskrivnings- och kassationskostnader.

Anette Praetorius tycker att man kommit långt, men menar att mycket arbete kvarstår. ”För bara fem år sedan kändes begreppet mångfald väldigt nytt. Idag är det inte särskilt märkvärdigt utan en naturlig del av vårt dagliga arbete. Ändå är det viktigaste nu att arbeta vidare. Arbetet med Mångfald måste vidareutvecklas och erfarenheterna fån ”DISI” omsättas i praktiken.”

7.

IKEA – mångfald på småländska

Hur kan mångfald bli en del i företagets expansion och affärsutveckling? Hur behåller man sin framgångsrika företagskultur när man expanderar över hela världen? Hur agerar man på en föränderlig marknad och i olika kulturer utan att förlora företagets själ? IKEA vet. Genom att hålla hårt på sina företagsvärderingar och låta personalen och de enskilda varuhusen återspegla mångfalden i kundgruppen på lokal nivå har IKEA vuxit från småländskt postorderföretag till världsomspännande koncern.

Mångfald viktigt för expansionen ...

IKEA VÄXER. Företaget har 300 miljoner besökare i företagets 151 varuhus världen över och koncernen expanderar med 8 nya varuhus per år. IKEAs affärsidé är enkel men slagkraftig – att erbjuda kunderna bra heminredning till så låga priser som möjligt. Allt enligt IKEAs vision: ”Att skapa en bättre vardag för de många människorna”. IKEAs framgångar vilar på att företaget lyckats förena företagets värderingar och den utpräglade affärsidén med lokal anpassning. Det är i detta sammanhang mångfalden blivit central för IKEA.

... men företagskulturen går först!

LARS GEJROT ARBETAR SOM PERSONALCHEF och Human Resource Manager på IKEA Group Management i Helsingborg. Han framhåller att IKEAs företagskultur och värderingar är utgångspunkten för allt man gör även när det gäller mångfald och kompetens, men menar att mångfald är betydelsefullt för IKEA ur många perspektiv. Han betonar också att mångfald för IKEA är mycket vidare än frågan om etnicitet och invandrabakgrund.

IKEA:s kundgrupp är mycket bred, varför mångfald affärsmässigt är en viktig del av IKEA:s affärsstrategi att erbjuda många olika människor attraktiva och funktionsdugliga lågprisprodukter. Mångfald är också en viktig del av IKEAs möjlighet att rekrytera de mest kompetenta medarbetarna. ”Vi är ett globalt företag och utsatt för global konkurrens. Vi måste attrahera kompetent personal oavsett kön, ålder eller etnicitet”, säger han.

Mångfaldig kundkommunikation

IKEA:S STORA ORGANISATION och världsomspännande verksamhet ställer höga krav på lokal anpassning. Beroende på vart i världen IKEA säljer sina produkter har kunderna olika preferenser för service och sortiment. Mångfald i kundkommunikationen handlar om att personalen och miljöerna i varuhusen ska återspegla mångfalden och sammansättningen i IKEAs kundgrupper. Mångfald bland personalen är ett sätt för IKEA att få kunderna att känna sig mer hemma på varuhuset. Lars Gejrot säger att det finns en medveten kundstrategi för IKEAs varuhus. Varje varuhusledning arbetar fram en strategi utifrån strukturen i varuhusets lokala primärmarknad. Sedan analyseras kundgruppen utifrån bl.a. kön, ålder, inkomst, utbildningsnivå, yrke och etnicitet. Varje år följer varuhusen upp resultaten.

Fördjupad kundstrategi för att möta lokala olikheter

IKEAs KUNDGRUPPER i Malmö och Helsingborg ser olika ut, trots att det endast är 65 kilometer mellan varuhuset. Andelen invandare i Malmö är mycket högre än i Helsingborg. Men Lars Gejrot vet att andelen invandrare i Malmö inte helt återspeglas i varuhusets kundgrupp. Han menar att varuhuset kan attrahera fler invandrare i varuhusets primärmarknad genom att fördjupa företagets kundstrategi. Människor med invandrabakgrund känner sig hemma först då personalen och varuhuset faktiskt

återspeglar dem själva. Ros-Marie Grusén, personalchef vid IKEA Svenska Försäljnings AB, säger att kundstrategierna är en naturlig del av IKEAs företagsfilosofi. För att nå ”de många människorna” måste företaget också möta alla kunder och förstå deras behov. Mångfald ger helt enkelt en större kundupplevelse.

IKEA rekryterar ”open minded”

ROS-MARIE GRUSÉN FRAMHÅLLER att IKEAs mångfaldsarbete inleddes för flera år sedan i samband med att IKEA aktivt började verka för att öka andelen kvinnor på företagets högre positioner. I sin strävan att personalsammansättningen ska återspegla kundgruppen anstränger sig IKEA att hitta rätt personal. Där varje varuhus arbetar aktivt utifrån sin egen rekryteringsstrategi för att uppnå de mål för exempelvis kompetens som man har formulerat. Det innebär att man annonserar okonventionellt där kompetensen finns. Man letar efter intressanta personer på skolbesök, mässor eller bland kunderna på varuhuset.

Att vara ”open minded” och dela IKEAs värdering om enkelhet och prestigelöshet är viktiga egenskaper hos dem som vill jobba på IKEA, säger Ros-Marie Grusén. Idag har 21 procent av svenska befolkningen invandrarbakgrund. Målsättningen är att IKEA ska återspegla hela Sveriges befolkning. 17 procent av den svenska IKEA-personalen har utländsk bakgrund. Bland cheferna är den motsvarande siffran 13 procent. ”Vi har kommit en bit på vägen, men är inte riktigt framme ännu”, säger Ros-Marie Grusén.

Uppförandekod ställer krav på leverantörer

IKEA HAR FÅ EGNA FABRIKER. Största delen av IKEAs produktion sker i istället hos ca 1 600 leverantörer. IKEAs viktigaste leverantörer finns bl.a. i Sverige, Tyskland, Polen och Kina, och för att hålla låga priser på sina produkter sker tillverkningen ofta i låglöneländer. För att IKEAs produkter ska tillverkas under rimliga arbetsförhållanden och med ansvar för miljön finns sedan 2000 uppförandekoden IWAY – ”IKEA Way on Purchasing Home Furnishing Products”. Uppförande koden gäller bl.a. säker arbetsmiljö, barnarbete, minimilöner, miljöansvar, råmaterial och kvalitetsfrågor. Genom utbildade kontrollanter följer IKEA om uppförandekoden efterlevs. Lars Gejrot berättar att uppförandekoden IWAY inte omfattar mångfald och att IKEA för

närvarande inte ställer sådana krav på sina leverantörer. IKEA vill först utveckla mångfaldsarbetet inom koncernen och utgöra ett gott exempel innan man ställer krav i leverantörsleden.

Mångfald i vardaglig verksamhet viktigast

LARS GEJROT SÄGER att man i IKEA-koncernen är överens om målen men att vägen dit ser olika ut beroende på ländernas olika förutsättningar. Varje organisation väljer hur de ska arbeta för att öka mångfalden och anpassar arbetet till de lokala förutsättningarna. Samverkan mellan IKEA och t.ex. offentliga aktörer eller andra företag gör också att mångfaldsarbetet varierar från plats till plats.

Den svenska IKEA-organisationen arbetar med mångfald bl.a genom spridning av ”Best Cases” via intranätet och olika möten kring mångfald för Human Resourcecheferna. Även varuhuscheferna deltar i möten som handlar om mångfald. Det huvudsakliga arbetet med mångfald görs dock av varuhuset.

IKEA arbetar också med mångfaldsfrågor i nationella nätverk och projekt. I projektet Pluskompetens arbetar IKEA tillsammans med t.ex. Volvo Personvagnar, Skanska och Sodexo för att ta till vara invandrades kompetens. Ros-Marie Grusén förklarar att IKEA deltar i projektet för att öka möjligheten att anställa människor med utländsk bakgrund, för att lära sig mer om mångfald men också för att skapa debatt. Hon menar att projektverksamhet är viktig men tror att projekten främst fungerar som katalysatorer. De inspirerar och ger viktiga lärdomar men för att mångfaldsarbetet ska få långsiktiga effekter måste det bedrivas i den vardagliga verksamheten, säger hon.

Mångfald – en långsiktig satsning

LARS GEJROT SÄGER att IKEA kommit förbi den fas som handlar om att introducera och väcka intresse för mångfaldsfrågor. Även om man lokalt har hunnit olika långt har IKEAs mångfaldsarbete gått från attitydförändrande åtgärder till att bli en del av företagets strategiska affärsdiskussioner. Han menar att det nu är viktigt att mångfaldsfrågorna hålls levande på alla nivåer i företaget. Cheferna bär stort ansvar att föra mångfaldsfrågorna ur ett affärsperspektiv, något han själv alltid försöker göra.

Lars Gejrot poängterar vikten av att se mångfaldsfrågorna kopplade till IKEAs marknad. IKEA måste attrahera de bästa medarbetarna och attrahera alla kundgrupper. Det räcker helt enkelt inte med endast moraliska argument utan arbetet måste också utgå från affärsnyttan. Samtidigt menar Gejrot att arbetet med mångfald måste ses ur ett långt perspektiv. Det är idag för tidigt att räkna hem mångfaldsarbetets ekonomiska nytta, menar han.

IKEA har systematiskt arbetat med mångfald som koncerninitiativ i 4 år, medan vissa länder inom koncernen har arbetat lokalt med mångfald under betydligt längre tid. Resultaten av satsningen på mångfald tror Lars Gejrot att man kan se först under perioden 2005–2010. Men även om det i varje enskilt fall är svårt att visa på den ekonomiska nyttan med mångfald är man inom IKEA övertygade om att detta är centralt för företagets utveckling och överlevnad.

8.

Volvo – när kvinnor styr produktutvecklingen

Under stort hemlighetsmakeri skapade kvinnor på Volvo en konceptbil för den kräsnaste och snabbast växande kundgruppen – nämligen kvinnor, med fokus på den moderna yrkesarbetande kvinnan. Your Concept Car illustrerar hur företagets produktutveckling och – process kan utvecklas när arbetet sker med andra utgångspunkter och förutsättningar än de gängse, när ett mångfaldsperspektiv får genomslag.

Motsvara kvinnors förväntningar

UNDER HÖSTEN 2001 deltog Camilla Palmertz och några av hennes kollegor på Volvo Personvagnar i en workshop med Marta Barletta, en amerikansk marknadsanalytiker och expert på kvinnors konsumtionsmönster. Barletta hade ett tydligt budskap – ”om du uppfyller kvinnors förväntningar kommer du att överträffa männens”. Efter workshopen började kollegorna diskutera möjligheten att skapa en bil gjord av kvinnor – hur skulle den se ut? En bil som bägge könen ville ha. Idén till Your Concept Car, YCC, hade fötts!

Camilla Palmertz slår fast att det inte var svårt att finna stöd för idén. I juni 2002 fick hon och några av hennes kollegor presentera sin idé för Volvo Personvagnars VD,

Hans Olov Olsson. Han blev entusiastisk och bad dem återkomma med en tidsplan och en uppskattning av projektet. ”Att bygga en konceptbil är ett bra sätt att kommunicera med kunderna om vad de vill ha i framtiden. Vi hade inte svårt att hitta kompetenta kvinnor i företaget men många var redan uppbokade i pågående bilprojekt och kunde inte komma loss. I projektet har vi jobbat tvärs igenom hela organisationen och nästan övertydligt utgått från kundperspektivet”, säger Camilla Palmertz. Det verkliga arbetet med konceptbilen tog fart under hösten 2002 och uppmärksamheten var stor när YCC premiärvisades på bilmässan i Genève i mars i år.

”Kvinnor vill ha mer”

CAMILLA PALMERTZ betonar att YCC var en renodlad affärsidé. Kvinnor är Volvos starkast växande kundgrupp. I USA är 54 procent av alla Volvokunder kvinnor. Trots detta är kvinnor eftersatta som kundgrupp när det kommer till bilars funktion och egenskaper, som fortfarande är anpassade efter män, menar Camilla Palmertz. Teamet bakom YCC satte den kvinnliga kundgruppen främst. Detta genom att ge företagets ”premium customer”, den aktiva yrkesarbetande kvinnan i det övre segmentet (välutbildad med socialt engagemang och god ekonomi), en väldigt attraktiv bil. Camilla Palmertz förklarar att Volvo ser kundgrupperna i segment. Män och kvinnor från den övre medelklassen tillhör företagets främsta segment. De eftersträvar i stort sätt samma prestanda, egenskaper och stil när de tittar på en bil, men kvinnor vill ha mer. Detta tänkte vi på när vi skapade YCC, menar Camilla Palmertz.

Kvinnors synpunkter styrde

VOLVO HAR SEDAN 20 ÅR tillbaka integrerat kvinnors perspektiv och idéer på företagets produkter genom bland annat referensgrupper. Volvos SUV-bil XC 90 utvecklades delvis efter synpunkter från kvinnliga fokusgrupper. Camilla Palmertz menar att teamet bakom YCC ville gå steget längre. Kvinnor skulle leda och designa hela vägen ut. På så sätt var de säkra att bilen också skulle locka de manliga kunderna! Inför starten tog teamet bakom YCC fasta på kvinnors idéer och önskemål genom olika kundundersökningar. Dessutom fick 400 kvinnor från Volvo Personvagnar komma med sina erfarenheter och synpunkter. Utfallet var tydligt. De ville ha en bil som skulle vara enkel att köra, sköta och enkel att parkera. Den skulle vara lätt att komma in i och ut ur, ha smarta förvaringsutrymmen och en mer personlig interiör. När

bilen slog upp sina portar i Genève i mars i år blev många förvånade. YCC var en påfallande sportig bil. ”Vi har chockat bilvärlden lite, men det här är vad kvinnor egentligen vill ha”, säger Camilla Palmertz. ”Kvinnor är annorlunda idag jämfört med 20–30 år sedan. De skaffar barn senare och kombinerar karriär med familj. De är också aktiva högt upp i åldern. Barnen är små under en relativt kort period. YCC ska spegla en aktiv livsstil och passa kunden hela livet”, fortsätter hon.

En annorlunda bil

DEN KONCEPTBIL som utvecklades på Volvo av kvinnor och för kvinnor är annorlunda på rad punkter. För att skapa praktiska utrymmen för förvaring gjordes flera förändringar. Bland annat så försågs mittenkonsolen med förvaringsfack och konceptbilen utrustades med fällbara baksäten. Ett önskemål från de kvinnliga kunderna var att bilen skulle ha högre säkerhet och en bättre överblick än andra bilar. Bilen utrustades därför bl.a med ett system som ger föraren en helt individuellt anpassad förarmiljö med en bättre sikt vilket ger en säkrare körning. Motor och växellåda i konceptbilen är miljövänlig och stöder bränslesnålt körande. Ett annat viktigt krav var att bilen skall vara enkel att sköta. Därför har man med en rad åtgärder sökt underlätta skötseln av bilen. Det handlar bl.a om påfyllning av spolarvätska som placerades jämte tanklocket och att däckena på YCC är underhållsfria. För att ökad utsträckning kunna möta kundernas önskemål om valfrihet och flexibilitet har konceptbilen även utbytbar klädsel och matchande golvmattor. ”Få kan tänka sig vardagsrummet i samma stil som inredningen i deras bil. Vi försökte tänka tvärtom, vi ville få bilen att bli lite mer hemlik.”

Enorm uppmärksamhet

TEAMET BAKOM YCC försökte att hålla projektet hemligt, men redan ett år innan premiärvisningen läckte nyheten ut till en brittisk tidning. Camilla Palmertz och hennes kollegor valde då att släppa ett pressmeddelande om projektet. Reaktionerna lät inte vänta på sig. ”Det har ibland varit svårt att bygga en konceptbil och sköta kommunikationen med media samtidigt. Men det har också gett oss ett visst stöd i och med att vi kände en efterfrågan på vad vi gjorde. Efter premiären i Genève deltog vårt team i 200 intervjuer på två dagar. Vi hade aldrig väntat oss en sådan stor uppmärksamhet och genomslagskraft som YCC haft.”

9.

Olikhet ger Silentium växtkraft

Talar Theodor Kallifatides dålig svenska? Vad gör det för skillnad mellan att bryta på ett annat språk och utpräglad östermalmsdialekt? Den nye personalchefens frågor fick ledningen för telemarketingföretaget Silentium att fundera över sin rekryteringspolicy. I en bransch med hård konkurrens och hög personalomsättning omvärderade telemarketingföretaget Silentium sitt sätt att se på den kanske viktigaste faktorn för de anställdas kontakt med kunderna – språket. När man började rekrytera människor med utländsk bakgrund fick företaget den bredd och kompetens hos personalen som krävdes. I dag växer Silentium snabbare än branschen och företaget har expanderat med ett nytt kontor i Boden. Ett ytterligare kontor kommer att öppnas i Västerås under nästa år.

”Det enda som vi människor har gemensamt är att vi är olika”

SILENTIUM ÄR ETT FRAMGÅNGSRIKT TELEMARKETINGFÖRETAG, med kontor i Stockholm och Boden, och från nästa år, även i Västerås. Silentium jobbar med utgående telemarketing med uppdragsgivare som försäkringsbolag, banker, telebolag. Man ringer och bearbetar nya och befintliga kunder för att erbjuda nya tjänster eller för att skaffa nya kunder till leverantören. Det kan t.ex. handla om att ringa för American Express och presentera guldkortets fördelar eller att kontakta Tele 2 kunder.

Telemarketingbranschen är bland de snabbast växande i Sverige, personalomsättningen hög och konkurrensen är hård. En förutsättning för lönsamhet i branschen är att kunna skapa goda relationer till kunderna, grundade på förtroende. Förutom en hög grad av service och god produktkunskap är språket, att slå an rätt ton, en viktig egenskap hos de anställda. ”Det enda vi människor har gemensamt är att vi är olika” – Silentiums företagsdevis påvisar vad det handlar om. ”Språket och förmågan att påverka vår personal är avgörande för hur vi lyckas. Alla kunder är olika och har olika förutsättningar. Silentiums framgång handlar bl.a. om förmåga att kunna möta och hantera kundernas olikhet vad gäller krav och förutsättningarna – liksom olikheterna hos kundens kund. Vi har alla fördomar och förutfattade uppfattningar. Olikhetsdevisen handlar bl.a. om att vi måste medvetandegöra våra förutfattade uppfattningar när vi möter nya kunder. Vi måste kunna möta och anpassa oss också till kunden”, säger Johan Talenti, VD för Silentium.

Fördomar hämmade rekrytering och tillväxt

ÄVEN OM OLIKHETSDEVISEN i första hand vänder sig till kunderna och deras behov säger den något om företagets syn på kommunikation och hur man etablerar kontakt mellan människor. De första åren var ledningen på Silentium noga med att rekrytera personer som behärskade det svenska språket perfekt. Samtidigt var det svårt att rekrytera personal i Stockholm. Konkurrensen bland telemarketingföretagen var tuff. ”Detta byggde på en fördom hos oss – kan man inte svenska perfekt så kan man inte göra jobbet. Samtidigt såg vi att vi fick allt svårare att få personal med tillräcklig kompetens. Vår fördom gjorde att vi avskärmade oss, sökte vi personal så tittade vi inte på ansökningarna med utländska namn. Vi fick därför ett sämre underlag när vi skulle rekrytera och hade också svårt att få folk pga. konkurrensen om arbetskraften”, berättar Johan Talenti.

Nya perspektiv

SILENTIUMS NYE PERSONALCHEF Ulf Dahlberg ifrågasatte företagets rekryteringsprocess. Han ställde frågan om Theodor Kallifatides talade bra svenska. Något som fick företaget att fundera i nya banor. Man ifrågasatte vad skillnaden låg mellan att tala med utpräglad dialekt och att bryta på svenska. Det stod klart att vad som kan uppfattas som en högdragen stockholmsdialekt kan utgöra ett hinder när man talar med

kunder i t.ex. Göteborg. Det finns förutfattade meningar mellan olika delar av Sverige när människor talar dialekt. ”Vi omdefinierade därför vår syn och hur företaget ser på detta med brytning. Vi såg det inte längre som ett hinder för kommunikation och försäljning med kundens kund, utan som en möjlig tillgång när det gäller att göra affärer för kundens räkning. Samtidigt som det gav oss tillgång till en bredare arbetsmarknad och kompetens”.

Lönsamhet går först

IDAG HAR SILENTIUM en hög representation av invandrare med utomeuropeisk bakgrund bland de anställda. Men Johan Talenti betonar att företaget främst rekryterar utifrån de anställdas individuella egenskaper, dvs. förmågan att kommunicera med företagets kunder och attityd till försäljning. Lönsamheten har inte direkt att göra med hur man arbetar med mångfaldsfrågorna. Fokus måste alltid ligga på affären och lönsamheten. Det går före etnicitet. Silentium har heller ingen mångfaldspolicy. ”Jag tror inte att det är lösningen, det är inte säkert att något blir gjort för det. Har man en pärm med mångfaldspolicy från Mckinsey i bokhyllan finns det flera hundar begravna”, säger han.

Johan Talenti har tillsammans med svenskt näringsliv gett ut boken ”Tal i egen sak – integration i praktiken”. Boken handlar om företagets roll i integrationsprocessen och om vilken verklighet som formar unga invandrades drivkrafter och värderingar. Flera andra organisationer har varit intresserade av hans erfarenheter. Talenti var också nominerad som årets företagsledare när det gäller mångfaldsfrågor. Priset gick dock till Birgitta Andersson, direktör för Förenings sparbankens kontor i Rosengård. Men Johan Talenti påpekar att Silentium inte anställer personer med utländsk bakgrund för att ta sitt samhällsansvar utan för att det leder till bra affärer. Han tror inte heller att lönsamhet i första hand hänger samman med mångfald, snarare är det trivseln på jobbet som kan vara avgörande för företagets ekonomiska tillväxt. ”Vår personal trivs bättre än hos våra konkurrenter enligt en studie som man gjort bland anställda och kunder”, säger han.

Olikhet skapar drivkraft

DET FINNS SKILLNADER mellan dem som gör karriär i företaget och de som har det som bisyssla. Silentiums arbetsledare är uteslutande av utomeuropeisk bakgrund medan de som arbetar som kommunikatörer i stor utsträckning har en svensk medelklassbakgrund. De anställda med utländsk bakgrund har högre produktivitet och gör bra ifrån sig. Det är lite mer av raka puckar bland dem medan svenskarna ofta är mer konsensusorienterade. De är också tuffare och rakt på sak i säljprocessen. Johan Talenti tror att det kan ha att göra med att människor med utländsk bakgrund har en stark personlig drivkraft att bevisa att de är duktiga. Något som Johan Talenti själv kan känna igen sig i. Hans italienska bakgrund innebar ingen fördel då han växte upp på 1960- och 70-talet. Han kände sig ibland marginaliserad och ville därför visa sitt existensberättigande mer än andra.

Utvecklingen tvingar fram nya perspektiv

ÄVEN OM JOHAN TALENTI inte tror att det finns en självklar koppling mellan mångfald och tillväxt så rymmer mångfalden stor potential för företagen. Invandrare är underrepresenterade på arbetsmarknaden, inte för att vi är rasister utan för att vi är vanemänniskor och har etablerade uppfattningar. Företagen måste ändra sina vanor om marknadens behov och önskemål ska förändras. I Silentiums fall tvingade bristen på kompetent personal fram ett nytt perspektiv på kravet om perfekt svenska. De var tvungna att ha den mest kompetenta personalen och hade inte råd att bortse från invandrarna.

Johan Talenti anser att företagen måste vara mer öppna kring resultatorienteringen och de krav som det ställer på medarbetarna för att de ekonomiskt ska vinna på en ökad integration. Det är viktigt att ställa tydliga krav. Det finns en väldig kreativitet att tillvarata och se sin olikhet som tillgång i olika situationer. Personer med utländsk bakgrund har ofta en stark drivkraft att göra bra ifrån sig, visa att de duger. Kan man få företag och politiker att i praktiken inse detta skulle det göra mycket för integrationen i samhället, säger han.

10.

Mångfalds- perspektiv vände upplagesiffror

När läsarna svek var New Jersey-tidningen Herald News tvungna att ta reda på vad läsarna ville ha. Läsarna i tidningens prenumerationsområde bestod till hälften av invandrare från olika delar av världen. Fokus på den vanliga människans vardag och artiklar som speglade det mångkulturella New Jersey var det som krävdes för att vända förlust till vinst. I flera år brottades den jämtländska lokaltidningen Östersundsposten med utflyttande befolkning, vikande annonsintäkter, slimmad organisation och ett ökat tryck från konkurrerande medier. Personalen stressade och mådde dåligt. Företagsledningen skrev kontrakt med ett nytt hälsovårdsföretag. I arbetsmiljöarbetet ingick bl.a en strävan efter ökad jämställdhet och friskvård. Satsningen på jämställdhet rörde såväl tidningens innehåll som arbetsplatsen. Insatserna gav effekt. I takt med att arbetsmiljön blev bättre och kommunikationen tydligare blev utrymmet för nya idéer större. Idéer som gav näring åt tidningen. Personalen mådde bättre och ÖP ökade sin upplaga.

Herald News – tidningen som lyssnade till mångfalden

HERALD NEWS GES UT I ETT ARBETARKLASSOMRÅDE där cirka hälften av innevånarna är invandrare med ursprung från Puerto Rico, Korea, arabländerna och Ryssland. För några år sedan befann sig Herald News i en djup kris. Antalet betalande läsare hade sjunkit drastiskt över de senaste trettio åren. Herald News hade på 1970-talet 160 000 betalande läsare, men hade 1999 förlorat mer än hälften av sina prenumeranter. Herald News kontaktade tidningsdesignskonsulten Bill Ostendorf. Det krävdes en rejäl tankeställare för att vända den negativa utvecklingen.

Tog reda på vad läsarna ville ha

Tidningsledningen och journalisterna på Herald News trodde att läsarna i det invandrar-täta prenumerationsområdet önskade sig nyheter med tydlig fokus på internationella nyheter och artiklar på det egna språket. Detta var helt fel. Tidningen gjorde en kulturstudie bland familjer i de olika invandrargrupperna och intervjuade dem. Det visade sig att dessa familjer inte ville ha nyheter hemifrån tolkade av Herald News. De ville läsa om sådant som handlade om det samhälle de levde i: jobb, utbildning, pengar och problem med språket. De ville smälta in i det amerikanska samhället.

Artiklar om vardagen

Herald News lade upp en ny strategi utifrån kulturstudien. Tidningen skulle lägga fokus på att göra artiklarna mer lättförståeliga, skriva om hur man klarar av byråkratin och skriva mer om familjen, religion, kultur, jobb, bostäder. Man lade också in en frågespalt: Så fungerar saker (How things work). Herald News förstod att de behövde skriva mer om det vardagliga livet än bara om nyheter. För att genomföra strategin krävdes journalister i olika åldrar och med olika bakgrund. Journalisterna var även tvungna att skildra artiklarna på ett annat sätt än tidigare.

Tydligare layout

Herald News arbetade också aktivt för att förändra layouten och redigeringen. Tydlighet blev nyckelordet. Bilderna fick större utrymme. För att göra bilderna mer intressanta valde man att fotografera aktiva människor som var sysselsatta med något. Man lade fokus på bilder med aktiva människor och inte där någon bara stod och log in i kameran. Man satte också rubriken till bilden och inte till artikeln. Varje artikel fick en vinjett. Allt för att förtydliga innehållet i artiklarna. Läsarna upplevde att tidningen täckte fler ämnen än tidigare, men tidningen blev bara tydligare, menade Bill

Ostendorf. Under de tre år som redesignen ägde rum fick fokusgrupper komma med synpunkter för att se att utveckling gick i rätt riktning.

På första sidan porträtterade man varje dag fem människor som bor i området, under rubriken Meet your neighbors. På andra sidan kan man läsa om dessa människor och deras åsikter om området där de bor och var ifrån de och deras familj kommer ifrån. Många av de personer som figurerade på Herald News första sida intervjuades under marknadsföringsdagar vid flera stora festivaler. Kontakterna med de personer som medverkade i Herald News användes senare för att för att få fler prenumeranter.

Förändringsarbetet på Herald News varade i tre år och resultaten var slående. 2002 ökade Herald News upplaga från 41 200 till 49 400 på 18 veckor. Bill Ostendorf menar att framgångarna inte främst beror på att tidningens utseende har förändrats utan snarare på utbildning och bättre artiklar och bilder.

Vinstgivande jämställdhet och friskvård i stressig bransch

TIDNINGSBRANSCHEN I SVERIGE genomgick stora förändringar under 1990-talet. Introduktionen av ny teknik gjorde många yrkesgrupper arbetslösa medan andra var tvungna att lära om från grunden. Stressen bland branschfolket steg i takt med att konkurrensen från nya medier hårdnade. Och medieföretagen minskade antalet anställda. De anställda mådde dåligt. Ingmar Reslegård, skyddsombud på Östersundsposten, lät skicka ut en enkät till medarbetarna. Enkäten bekräftade att många kände sig stressade och flera uppgav att arbetet på tidningen var ostrukturerat och att mycket övertid var nödvändigt för att hinna med. ”En vanlig dag började ofta med tre jobb, men slutade med fem. I slutändan hann man kanske bara med två. Det var en väldig stress”, säger Ingmar Reslegård.

Friskvård genom kommunikation

DET SKEDDE STORA FÖRÄNDRINGAR när företagsledningen kontaktade hälsovårdsföretaget HB Lust. ”Det såg mer till helheten. HB Lust förde med sig ett nytt tänkande”, berättar Ingmar Reslegård. Friskvårdsföretaget betonade vikten av att inte separera arbete och privatliv när man söker orsaker till varför människor mår dåligt. HB Lust behandlade även jämställdhet som en hälsofråga. Kvinnor och män erhöll lika möjligheter till rehabilitering. Alla avdelningar och de cirka 100 anställda på Östersunds-

posten deltog i gruppssamlingar kring särskilda teman. De diskuterade bland annat kommunikation, ledning och stress. Långsamt klarnade sambanden och problemen. Ledningsstrukturen och kommunikationen på tidningen var otydlig. Många kände sig inte delaktiga. HB Lust följde upp med individuella hälsosamtal året därpå. Sedan dess finns HB Lust kvar på ÖP. Arbetsmiljöprojektet skapade en annan öppenhet och stämningen på tidningen blev bättre. ”Efter det blev vi bättre på att hantera stressen. Vi blev bättre på att freda oss. Vi lärde oss att säga stopp. Arbetet blev mer planerat och ledningen mer lyhörd för problem hos de anställda. En del av oss fick möjlighet att gå i psykoterapi. Andra fick annan hjälp till självhjälp. Det fanns också en förståelse hos ledningen till att de anställda behövde anpassa arbetstiden om de exempelvis hade problem hemma. Det fungerar fortfarande bra”, berättar Ingmar Reslegård. Arbetsmiljösjatsningen lönade sig.

Riktade satsningar gav framgångar

DET VAR INTE BARA DET INTERNA ARBETET som förbättrades på Östersundsposten. Tidningen lyckades också under denna period vända en negativ riktning med sjunkande läsarsiffror och försämrade ekonomi. En riktning som hållit i sig sedan slutet av 1990-talet. Ingmar Reslegård förklarar framgångarna med att Östersundsposten lyckats förnyat sig med riktade satsningar. ”Varje vecka kommer ’Lilla ÖP’ ut, en tidning för barn och ungdomar som sätter fokus på deras perspektiv och intressen. Vi lyfter fram barn och ungdomar allt mer, även i huvudtidningen. Sedan 1997 har Östersundsposten skildrat Jämtland genom tillfälliga redaktioner som är ute och skriver vad som händer i en bygd under en typisk vecka. Vi har också haft planerade serier med olika teman. Dom uppskattas av läsarna”, berättar Ingmar Reslegård.

Förnyade sig med jämställdhet

ETT ÖKAT FOKUS PÅ JÄMSTÄLLDHET OCH KVINNORNA i länet är en annan bidragande orsak till Östersundspostens framgångar. Tidningen har tidigt arbetat hårt med jämställdhet inom företaget och var första tidningen i Sverige som blev jämställdhetsmärkt. Tillsammans med länsstyrelsen delar Östersundsposten ut ett jämtländskt jämställdhetspris. Innehållsmässigt lyckades dock inte tidningen förmedla jämställdhetsperspektivet i tillräckligt hög utsträckning.

Nattchefen Elin Olofsson bad om att få hålla i ett utvärderingstema på tidningen och räkna förekomsten av män och kvinnor i text och bild. ”Siffrorna kom som en chock för vissa”, berättar Elin Olofsson. Dubbelt så många män förekom i text och bild. Bilderna på förstasidan dominerades av män. Endast tre bilder på första sidorna under 2 månader föreställde kvinnor. ”När jag kom till ÖP för 3 år sedan tänkte vi inte så mycket på jämställdhet eller att ha med fler kvinnor i tidningen. Inte förrän vi började med kartläggningen”, fortsätter Elin Olofsson. Efter att ha pratat med många kvinnliga läsare under sin tid som kommun- och landstingsreporter förstod hon att tidningen var dålig på att skildra kvinnor. ”Jag hade en känsla att det var så här, att ett mönster upprepades, men jag ville mäta för att få det mer påtagligt”, säger hon vidare. Mätningen väckte diskussion.

Det rådde stor enighet om att tidningen skulle skildra fler kvinnor och man kom överens om att medarbetarna skulle ha en ”stafett” där de turades om att följa upp kartläggningen. Redan vid den efterföljande kartläggningen hade det skett stora förändringar. Elin Olofsson menade att man lärde sig snabbt att tänka om. ”Vi brainstormade om var vi kunde hitta kvinnor att skriva om och dessa projekt sjösattes. Vi skrev om kvinnorna i politiken och skildrade bland annat våra fyra kvinnliga kommunalråd här i Jämtland. I julis hade vi en artikelserie om jämställdhet. Diskussionen om jämställdheten är levande. Nu är det alltid någon som drar i nödbromsen och säger till om det här perspektivet glömts bort i vårt material. Vi inser att det kanske inte är bra om vi intervjuar en man i en annars kvinnodominerad arbetsplats, som exempelvis förskolan eller vården. Vi vet att sådana situationer lätt uppstår och försöker därför i första hand intervjua kvinnor istället”, säger Elin Olofsson.

Elin Olofsson tycker att satsningarna på att skildra kvinnor i tidningen har lyckats suddat bort en del av tidningens något ”gubbiga” ansikte. ”Detta har förändrat tidningens anda. Igenkänningen är viktig för en tidning. De flesta skulle hålla med om att ÖP har ett ansikte som berör fler nu. Att tidningen säljer bra kan vara ett kvitto på att man är på rätt väg. Man har höjt ribban och lever inte kvar på gammal grund.”

11.

När gammal är äldst – vinnande väg för banker

Många av världens välutvecklade länder står inför en omvälvande samhällskris. De stora efterkrigsgenerationerna går i pension och de efterkommande generationerna är allt för magra. Arbetskraftsbristen förväntas bli stor. Alla, inte minst de äldre, behövs på framtidens arbetsmarknad. Samtidigt är fördomarna mot äldre i arbetslivet omfattande. Företagen vill anställa unga människor. Framtidsutsikterna på arbetsmarknaden ser inte ljus ut för dem som passerat medelåldern. Men framsynta företag har upptäckt fördelarna med att anställa äldre arbetskraft. Skånska Färs och Frosta Sparbank och brittiska Barclays och The Royal Scotland Bank har visat att äldre medarbetare för med sig både förtroende och ökad lönsamhet.

Idag utgör arbetskraftsbristen ett av de största hoten mot svensk produktivitet och välfärd. I likhet med stora delar av västvärlden har Sverige för få unga människor för att täcka den kraftiga arbetskraftsbrist som väntar då de stora efterkrigsgenerationerna närmar sig pensionsåldern. Experter och politiker poängterar samstämmigt att det i framtiden är nödvändigt att människor arbetar mer och pensionsåldern höjs för att dagens levnadsnivå ska kunna bibehållas.

Trots detta har idag många äldre svårt att få jobb. I en studie som Riksförsäkringsverket publicerade 2001 angav 7 av 10 arbetsgivare att de sällan eller aldrig nyanställer personer över 50 år. Forskning visar dock att attityderna till äldre i arbetslivet inte stämmer. Visserligen presterar äldre sämre vid tidspress. Men äldre tenderar istället att bli bättre på att lösa både praktiska och sociala problem med åren och fattar sina beslut på bredare underlag. Äldre har också lätt för att anpassa sig då de redan gått igenom många omställningar under livet. Äldre personer som har bred kunskap på ett område lär sig snabbt nya närliggande områden, ofta snabbare än sina yngre kollegor som saknar motsvarande bakgrundskunskaper.

Inom bankväsendet finns flera goda exempel på att man uppmärksammat betydelsen av att ha en åldersblandad arbetsplats. Att förvalta människors pengar och värdesaker handlar i stor utsträckning om relationer, där trovärdighet, service och förtroende är en förutsättning för framgångsrika affärer. Att ha äldre anställda med lång erfarenhet stärker bankens kompetens och trovärdighet. Äldre kunder uppskattar också att möta människor i sin egen ålder när de gör sina ärenden på banken. Skånska Färs & Frosta Sparbank, brittiska Barclays och The Royal Bank of Scotland är tre goda exempel på banker som lämnat avtalspensioner och personalnedskärningar bakom sig och satsat på äldre arbetskraft.

Färs & Frosta Sparbank – en bank med erfarenhet

UNDER 1990-TALET skedde stora förändringar inom banksektorn. I svallvågorna efter finanskrisen bantade många banker sin personal kraftigt och många kontor lades ned. När Föreningsbanken och Sparbanken Sverige fusionerades 1998 fick många äldre avtalspension. I det läget valde skånska Färs & Frosta Sparbank stå utanför fusionen och expandera på egen hand. Banken är etablerad på små orter i Skåne och den personliga kontakten är ett konkurrensmedel. Därför valde Färs & Frosta Sparbank att aktivt anställa äldre såväl som yngre personal. Med en stark ekonomi och nöjda kunder har Färs & Frosta Sparbank fortsatt att expandera.

I och med fusionen mellan Föreningsbanken och Sparbanken Sverige erbjöds Färs & Frosta Sparbank att förvärva 11 kontor inom sitt verksamhetsområde. År 1999 ombildades banken till aktiebolag för att möjliggöra ytterligare expansion. Idag har banken 18 kontor i 8 kommuner med totalt 135 000 kunder.

Satsade på äldre

”Vi hade inga förebilder utan gick mot strömmen. Andra banker ruskade på huvudet. När vi expanderade kunde vi handplocka människor från sammanslagningen mellan Föreningsbanken och Sparbanken Sverige. Vi rekryterade personer i femtio- och tjugofemårsåldern. Det visade sig bli en mycket lyckad satsning. Det kommer nya kunder hela tiden”, berättar Färs & Frosta Sparbanks marknadschef Lars Franck. Fördelen med att ha en blandad ålderssammansättning är det ökade utbytet och lärandet mellan de anställda. Ny kompetens blandas med erfarenhet och rutin. De äldre kan dela med sig av sina många år inom bankvärlden och de yngre, som ofta har en färsk civilekonomexamen bakom sig, har nya kunskaper i ekonomi och data. Den breda ålderssammansättningen ute på kontoren fungerar som ett slags mentorprogram där medarbetarna lär av varandras kunskaper och erfarenheter. De anställda kan intyga att det är spännande att arbeta åldersblandat och trivseln är hög ute på kontoren.

Äldres erfarenhet inger förtroende

Lars Franck menar att bankyrket idag handlar om att kombinera förtroende och bred kompetens. Färs & Frosta Sparbank bygger sin affärsidé på relationer och närhet och marknadsför sin verksamhet med mottot: ”Den enda bank du behöver”. Lars Franck tycker att det är ett viktigt budskap till bankkunder när allt annat förändras väldigt fort. Till skillnad från många andra banker erbjuder Färs & Frosta Sparbank sina kunder ett brett utbud av tjänster, allt ifrån bankfack och valutahandel till lån och sparande. Banken väntade längre med att satsa på Internet än många av sina konkurrenter, men har idag en fullt utvecklade Internettjänster. Kunderna fick helt enkelt ta tid på sig. Idag har försäljning och rådgivning blivit en allt viktigare del av bankens verksamhet. Lars Franck menar att de äldres kompetens och förtroende är mycket viktigt för den delen av verksamheten. Att ha äldre medarbetare har också ökat förtroendet hos de äldre kunderna, som har blivit allt fler.

Lars Franck säger att de idag är tvungna att titta på yngre personer när de rekryterar, då de redan har ganska många äldre i arbetsstyrkan. Färs & Frosta Sparbank täcker sitt rekryteringsbehov främst genom traineeutbildningar. Lars Franck anser dock att rekryteringen av de äldre var avgörande. Att expandera i den omfattning som Färs & Frosta Sparbank gjorde ställde mycket höga krav på personalens kompetens. ”Att gå in i nya områden utan de äldres kompetens skulle ha varit allt för tufft”, intygar Lars Franck.

Barclays och The Royal Bank of Scotland

”As we break down traditional barriers and look to a global future, diversity has become a business imperative not a good cause.”

Matt Barrett, VD för Barclays

Uttalandet av Barclays VD Matt Barrett indikerar det många företag kommit till insikt om. För att konkurrera globalt måste företagen kunna konkurrera genom mångfald. Barclays och The Royal Bank of Scotland är två av Storbritanniens största banker med kontor i stora delar av världen. Båda bankerna har oberoende av varandra arbetat aktivt med mångfald och jämställdhet. De har av brittiska regeringen utnämnts till ”Government’s Age Positive Champion”. Barclays har vunnit pris, ”Age Positive Award” 2002 och 2003 för sitt arbete mot åldersdiskriminering.

Ljusare framtid med äldre arbetskraft

Barclays har sedan 2001 en mångfaldschef och en programledning för att driva mångfaldsfrågorna framåt. Företaget bestämde sig att föra statistik på mångfalden inom företaget. Undersökning visade att unga medarbetare var klart överrepresenterade och att ålderssammansättningen på företaget kraftigt vek av från Storbritanniens demografi. Man insåg att detta kunde utgöra ett hot mot både tillströmningen av äldre kunder och framtida rekrytering men också innebära betydande implikationer genom lagstiftning mot åldersdiskriminering.

Sedan 2002 har Barclays erbjudit äldre medarbetare att fortsätta arbeta även efter den normala pensionsåldern. Detta har lett till att 170 anställda arbetar vidare efter förväntade pensionsavgångar. Barclays nästa steg är att erbjuda anställda att arbeta fram tills de är 70 år samtidigt som de erbjuds en stegvis pensionsavgång med flexibla arbetstider och successivt minskat ansvar. Barclays har i sin policy att anställa människor upp till 65 år hittills anställt ett tjugotal medarbetare över 60 år. För att förhindra omfattande personalomsättning och tydligt visa sina intentioner har Barclays som policy att dela ut ”Long Service Awards” för dem som arbetat inom företaget under 10, 25 och 35 år.

Satsar på samhället

Barclays har också lanserat ett program för ökat socialt ansvar riktade mot äldre människor i samhället. Företaget har investerat ca 6 miljoner kronor på ett tre år långt projekt under namnet ”Computer Explorers”. Fyra bussar utrustade med datorer och

kunnig personal reser runt i Storbritannien och undervisar äldre människor i datakunskaper. Satsningen förväntas nå tusentals äldre och öka deras kunskap om och tillgång till datorer och webb.

Medvetenhet bra för affärerna

UNDER EN UTVÄRDERING av företagets policys upptäckte den brittiska banken The Royal Bank of Scotland att de inte i tillräckligt hög utsträckning arbetade mot åldersdiskriminering. En undersökning visade att äldre personal var underrepresenterade på banken. Under 2001 startade The Royal Bank of Scotland ett program för att medvetandegöra personalen om åldersdiskriminering.

Företaget startade ett nätverk där yngre chefer och äldre medarbetare fick chans att samarbeta och på så sätt överkomma eventuella kommunikationssvårigheter. Banken arbetade också aktivt med att förbättra rekryteringsprocessen och såg till att samtliga efterföljde den. Genom ett reklamföretag annonserade banken i tv, radio och tidningar att man gärna såg att människor över 35 år sökte sig till företaget.

Nöjdare kunder och minskad personalomsättning

THE ROYAL BANK OF SCOTLAND såg snabbt att satsningen lönade sig. Banken fick ökad förståelse för de äldre kundernas behov av produkter och tjänster. De fick betydligt fler ansökningar av äldre personer som hade lång erfarenhet. De nya anställningarna visade sig också ge mindre personalomsättning. Lärandeprocesserna på banken förbättrades och samarbetet i arbetsgrupper med blandade åldrar kom igång mycket snabbt. Mångfaldsarbetet på banken blev på så sätt lönsamt.

12.

Mångfald – från ord till handling

Hur gör man för att gå från ord till handling när det gäller mångfald på sin arbetsplats? I det här avsnittet ges praktiska exempel på hur ni kan utveckla organisationskulturen, ledarskap, rekryteringsprocessen och intern kompetensförsörjning ur ett mångfaldsperspektiv. Men först gäller det att fundera på vad mångfald handlar om och varför ni ska satsa på detta?

Vad är mångfald hos oss?

VI ALLA ÄR OLIKA, när det gäller kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, klass, funktionshinder, sexuell läggning, utbildning, familjeförhållanden, värderingar, intressen, erfarenheter och så vidare.

Mångfald handlar om mer än dessa olikheter. Det viktiga på en arbetsplats är att det som uppfattas som olikt *inte hindrar* medarbetare att göra sitt jobb så bra som möjligt. Olikheter ska inte vara ett hinder för att kompetenta medarbetare anställs, fullt ut kan bidra i arbetslaget, får möjlighet att utvecklas och kan avancera i organisationen. Det ska inte heller innebära att organisationen missar potentiella kunder, eller ger sämre service till kunder/medborgare därför att de är olika de anställda.

Hur hänger jämställdhet och mångfald ihop? Jämställdhet innebär att kvinnor och män har lika rätt ifråga om arbete, utvecklingsmöjligheter samt anställnings- och andra arbetsvillkor. På samma sätt är det övergripande (interna) målet för mångfald att alla medarbetare oavsett olikheter (såsom kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, klass, funktionshinder, sexuell läggning) ska ha samma förutsättningar när det gäller arbete, utvecklingsmöjligheter samt anställnings- och andra arbetsvillkor.

Tyvärr är det svenska begreppet mångfald lite endimensionellt, det speglar bara blandningen av olikheter. I USA talar man om *managing diversity*, som skulle kunna översättas ”att leda och hantera olikheter”. Det begreppet indikerar att det, förutom blandningen, också krävs en aktiv handling av organisationen och dess medarbetare.

Ser vi till vilka åtgärder som behöver göras i verksamheten – för att gå från ord till handling – så är en del att öka mångfalden i arbetskraften, men av minst lika stor vikt är att utvärdera och utveckla organisationskulturen, ledarskap, medarbetarskap och interna processer (såsom rekryteringsprocessen, processer för intern kompetensförsörjning och kundprocesser). Om man bara ökar mångfalden i arbetskraften utan att utvärdera och utveckla verksamheten är risken stor att den potential som finns i den mångfaldiga arbetskraften går förlorad.

Hur definierar svenska organisationer mångfald? Det finns arbetsgivare som bara har med etnisk och kulturell mångfald. Det finns de som inkluderar kön och etnisk bakgrund. Det finns arbetsgivare som har med diskrimineringsgrunderna som täcks i svensk lagstiftning: kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder och sexuell läggning. Många inkluderar även ålder. Volvo Personvagnar har en mycket bred definition: ”Med mångfald menar vi all erfarenhet och kunskap som gör människor olika – olika i termer av perspektiv, intressen, preferenser, drivkrafter och även ’blind-spots’”.

Många svenska organisationer har också med en del i sin definition som avser ”*managing*”, exempelvis Integrationsverket: ”Mångfald utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Målet är att leda, utveckla och tillvarata mångfalden. Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor.” Och Helsingborgs kommun: ”Mångfaldsarbete handlar om att främja lika rättigheter och möjligheter för alla. Mångfaldsarbete innebär att se, förstå, värdesätta och tillvarata individers olikheter såväl i vår egen organisation som i vår externa verksamhet.”

Att fundera på: Vilken definition av mångfald passar i er verksamhet?

Varför ska vi satsa på mångfald?

FÖR ATT MÅNGFALD VERKLIGEN SKA GE NÅGOT REELLT krävs en tydlig koppling till organisationens verksamhet och att ni identifierar *varför* ni ska satsa på att utveckla organisationen ur ett mångfaldsperspektiv. I fokus ska verksamhetsmålen stå. Mångfald är inget självändamål utan mångfaldsarbetets aktiviteter och mål ska stödja organisationen att mer effektivt nå sina mål och bättre utföra sitt uppdrag.

De vanligaste drivkrafterna för att arbeta med mångfald i svenska organisationer kan delas in i fyra områden: kompetensförsörjning, kunder eller brukare, verksamheten och samhället.

Att klara nuvarande och framtida *kompetensförsörjning* är vanligt att svenska organisationer anger som orsak för att satsa på mångfald. Mångfaldsarbetet syftar till att öka organisationens rekryteringsunderlag: både genom att vara öppen för att söka efter kompetens i en större del av den tillgängliga arbetskraften och för att öka sina chanser att attrahera kompetens från en större del av den tillgängliga arbetskraften. I flera svenska organisationer ingår mångfaldsarbetet som en del i satsningen på att bli en attraktiv arbetsgivare. Organisationerna uppger också att mångfaldsarbetet ska öka organisationens möjligheter att behålla kompetens genom minskad personalomsättning.

En mångfaldigt sammansatt grupp av *kunder eller brukare* är också en vanlig drivkraft bland svenska organisationer. Mångfaldssatsningen syftar till att göra organisationen bättre på att läsa av kundernas eller brukarnas behov och efterfrågan av produkter och/eller tjänster, eller att finna nya affärsmöjligheter bland kunder eller brukare som man inte tidigare ”set”. Svenska myndigheter och verksamheter inom offentlig sektor anger också att de satsar på mångfald för att skapa trovärdighet och legitimitet bland medborgarna. Det finns också flera svenska underleverantörer, framförallt tjänsteleverantörer, som jobbar med mångfald därför att deras kunder kräver det.

Drivkrafter som har med *verksamheten* och dess effektivitet att göra, anges också när svenska organisationer uppger varför de satsar på mångfald. Mångfaldsarbetet initieras för att utveckla organisationskultur och ledare så att all personals kompetens och resurser utnyttjas bättre. Det syftar också till att förbättra arbetsklimatet, öka kreativiteten samt bidra till utveckling och mer dynamik. Även bättre kvalitet på besluten anges som skäl: utifrån resonemanget att en större mångfald bland dem som är med och tar beslut ökar sannolikheten att det finns mer omfattande beslutsunderlag. Viktigt att poängtera när det gäller drivkrafter som har med verksamhetens effektivitet att göra är att dessa effekter är inte något som ”bara händer” när man sätter

samma olikheter. För att uppnå dessa effekter krävs att organisationen är inkluderande, respekterande och tillåtande för mångfald.

Svenska organisationer anger även drivkrafter som kan hänföras till det omgivande *samhället*: att få bättre image och större trovärdighet ute i samhället, att ta ett socialt ansvar och bidra till integration samt att leva upp till de svenska diskrimineringslagarna.

Vilka verksamhetsmässiga drivkrafter finns för att satsa på mångfald i er organisation?

Svaret på den frågan får ni genom att analysera er verksamhet utifrån ett mångfaldsperspektiv när det gäller personal, kunder/brukare, verksamhet och samhälle. För att kartläggningen ska bli trovärdig ska den bygga på fakta, exempelvis i form av statistik, personalundersökningar, kundundersökningar eller input från frågestunder med personalen m.m. En sådan kartläggning kan göras mycket omfattande och ambitiös.²⁸ För ett mindre företag kan det räcka med att fundera på nedanstående frågor:

1. Hittar ni kompetent arbetskraft?
2. Känner ni till hur den kompetenta arbetskraft som ni vill rekrytera bland ”ser ut”? Är den blandad när det gäller kön, ålder, etnicitet, utbildning m.m.?
3. Hur söker ni arbetskraft? Kan er rekrytering utvecklas med ett mångfaldsperspektiv i syfte att hitta fler med rätt kompetens?
4. Tycker era anställda att ni utnyttjar deras kompetens och potential på jobbet?
5. Är er personals hela kompetens känd?
6. Behöver ni anlägga ett mångfaldsperspektiv på ledarskap för att bättre utnyttja befintlig personals kompetens?
7. Hur ser sammansättningen ut bland era kunder/brukare?
8. Har ni kunskap om befintliga och potentiella kunders behov och önskemål?
9. När ni alla befintliga och potentiella kunder med dagens marknadskommunikation?
10. Kan ni förbättra relationen med era kunder och hitta nya kunder med hjälp av ett mångfaldsperspektiv?

²⁸ Se till exempel Fägerlind, G. N., Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling. Konsultförlaget, Uppsala, 2004.

Organisationskultur och ledarskap

MÅLET FÖR MÅNGFALDSARBETE är att skapa en organisationskultur där medarbetarna, oavsett bakgrund, kan göra ett bra jobb och nå sin fulla potential. Att skapa förhållanden där medarbetarnas hela prestationsförmåga utnyttjas och där det är ett konstruktivt samarbetsklimat. De bästa förutsättningarna för heterogena grupper fås i ett inkluderande och tillåtande arbetsklimat. Ett inkluderande arbetsklimat karaktäriseras av att alla medarbetare känner sig delaktiga och att det är ”högt i tak”.

Chefen har en nyckelroll för att skapa ett inkluderande klimat. Ett första steg, för dig som chef, kan vara att låta alla medarbetare komma till tals (inte bara vissa ”utvalda”). Och klargöra för hela gruppen att det här är vad som gäller i vår grupp: vi låter alla som vill ge sin syn på saken och vi lyssnar på allas inlägg. Det kan vara bra att påminna sig om att ni medarbetare har olika erfarenheter i bagaget, vilka kan utveckla verksamheten på sätt som ni kanske inte kan räkna ut på förhand.

Att leda mångfald kräver *inte* att man är ”den perfekta chefen”. Men man kan förbereda sig för att bättre leda heterogena grupper. Till exempel genom att bli medveten om sina egna attityder, fördomar och förutfattade meningar. Och granska dem. Det centrala för dig som chef är att fundera på vilka konsekvenser dina fördomar, attityder och förutfattade meningar får i ditt dagliga ledarskap.

Ett bra verktyg för chefer och medarbetare när det gäller att utveckla sin förmåga att hantera mångfald är att:

- bli medveten om – och till vardags tänka på – att vi styrs av medvetna och omedvetna attityder, fördomar och förutfattade meningar.
- bli medveten – och till vardags tänka på – *hur* och *när* dessa attityder, fördomar och förutfattade meningar påverkar oss i vår relation till andra: hur vi agerar, hur vi bemöter andra människor, hur vi utför våra arbetsuppgifter, hur vi leder våra medarbetare osv.

Om den ökade mångfalden i arbetsgruppen innebär att du ska leda personer som har rötter i andra kulturer än din egen, kan det vara bra att öka din kunskap om dessa kulturer. Att på förhand läsa in sig innebär dock en risk att personer från olika kulturer stereotypiseras: män från mellanöstern är så och så, asiatiska kvinnor är så och så. Ett bra sätt att söka kunskap är att fråga, diskutera och låta personer från andra kulturer berätta om sin kultur. En bra förberedelse för att leda heterogena grupper är också att bli medveten om sin egen kultur och världsbild – utifrån nationellt ursprung, ålder, utbildningsbakgrund, klass osv. – och bli medveten att de påverkar dig i mötet med andra.

En utmaning för dig som chef, som blir än tydligare med en heterogen arbetsgrupp, är att inte *bara* se och utveckla och lyssna på de medarbetare som är lika dig

själv. Du måste se och utveckla alla medarbetares duglighet, kvalifikationer och förutsättningar. Tänk på att det ibland är chefens egna fördomar som avgör att en person inte anses vara kompetent.

I en heterogen arbetsgrupp ökar sannolikheten att invanda rutiner, arbetssätt och normer ifrågasätts, eftersom medarbetarna (sannolikt) har mer olika perspektiv än i en homogen grupp. Som chef är det bra att vara förberedd på detta och våga tillåta ifrågasättande av det invanda. Det kan ju leda till att verksamheten utvecklas! Men du ska givetvis säga ifrån om ifrågasättandet sker för dess egen skull och om verksamheten påverkas negativt.

Ökad mångfald i arbetsgrupper förutsätts ofta leda till konflikter. Det är delvis en myt. Konflikter uppstår i både homogena och heterogena grupper. I en heterogen arbetsgrupp kan det vara mer tydligt att medarbetarna har olika ståndpunkter. Kommer dessutom medarbetarna från kulturer där det är självklart att uttrycka sina ståndpunkter även om de går på tvärs med majoritetens blir detta än mer tydligt. Utmaningen för chefen är att tillåta och hantera konstruktiva diskussioner, innan svåra konflikter uppstår och tillsammans med medarbetarna skapa en trygghet i gruppen.

Catharina Nasenius²⁹ beskriver en konstruktiv grupp som tar itu med konflikter som en grupp där medlemmarna vågar vara individer, med eget tyckande och tänkande. Både ”jag” och ”vi” finns. Medarbetarnas åsikter är inte så ”farliga” att de måste tryckas ned. Det är inte farligt att verkligen lyssna. Man kan ändå stå fast vid sin avvikande uppfattning. Nasenius påpekar också att det är viktigt att härleda konflikter till sitt verkliga ursprung: är det i grunden en avtalsfråga? En organisatorisk fråga som löses med en omorganisering av arbetet? Eller är det en personlig konflikt mellan två medarbetare? När det gäller ”vardagliga” konflikter mellan medarbetare menar Nasenius att det är till stor hjälp att lära sig förstå sitt eget och sina medarbetares sätt att tänka, känna och fungera. För att undvika onödiga konflikter och kunna lösa dem ska man sträva efter rak kommunikation. Det är: Att undvika skitsnack och istället gå till den person det berör och diskutera saken. Att ta reda på vems problemet är. Att använda sig av jag-budskap (”jag känner, tycker, tänker och påverkas av problemet så här” istället för att leverera påhopp i form av ”du är...”). Och slutligen att lyssna.

En fälla som man kan hamna i som chef är att den eller de i arbetsgruppen som är olika (säg en kvinna, en person med utländsk bakgrund, en homosexuell eller en handikappad) får förmånligare behandling än de andra i gruppen. Detta är inte lika illa som att personen diskrimineras, men det är illa nog. Risken är att de andra i gruppen blir avundsjuka och som ”hämnad” mer eller mindre fryser ut personen.

²⁹ Nasenius, C., Vardagens dramatik – en bok om arbetslivets psykologi. Utbildningsförlaget Brevskolan, Stockholm, 1986.

Mercuri Urval genomförde 2002 en studie åt Integrationsverket³⁰ för att utvärdera vad som karakteriserar framgångsrikt ledarskap för mångfald i svenska organisationer. Man fann fyra nyckelfaktorer.

- *Cheferna är tydliga.* De ger klara instruktioner och tydlig information, de står för beslut och överenskommelser och de skapar engagemang för att nå goda resultat och gott arbetsklimat. Cheferna vinnlägger sig om att uttrycka sig så att alla förstår och följer upp att givna instruktioner uppfattats korrekt.
- *Cheferna uppfattas som rättvisa.* Det finns en tydlig koppling mellan medarbetarnas personliga lämplighet, kompetens och deras arbetsuppgift. Arbetet styrs av resultatkrav och det är medarbetarnas lämplighet (inte etniskt ursprung, ålder eller kön) som avgör vilka arbetsuppgifter de får. Med rättvisa avses också att önskemål om arbetstider, ledigheter med mera styrs av verksamhetens behov och policies, och att det är klart för alla vilka regler som gäller.
- *Cheferna är sociala, närvarande och engagerade.* Det manifesteras i att de är angelägna att finnas i verksamheten, de lyssnar aktivt och följer upp gemensamma mål och överenskommelser. De ser ett samband mellan positivt arbetsklimat och bra arbetsresultat och lönsamhet. Och det är centralt för dem att nå goda resultat och ha goda relationer till sina medarbetare. Cheferna är också observanta och beredda att snabbt gripa in när konflikter och missförstånd uppstår.
- *Cheferna är öppna för det som är nytt och okänt.* De har god självkänsla och vågar satsa på nya saker utan att ha alla svaren på hand.

Att fundera på:

1. Är vi en öppen och inkluderande arbetsplats där våra medarbetare får vara sig själva? Hur olik får man vara hos oss?
2. Känner våra medarbetare att de får komma till tals och att chefer och kollegor lyssnar på och beaktar deras åsikter?
3. Vilka ledaregenskaper premieras i vår organisation? Vilket arbetsklimat skapar våra chefer? Ger det förutsättningar för alla medarbetare att göra sitt bästa på jobbet?

³⁰ Magnusson, C., Magnefors, M., Ledarskap från fåfald till mångfald, Mercuri Urval, 2002.

Medarbetarskap

ORGANISATIONENS CHEFER har en viktig roll i mångfaldsarbetet, bl a vad gäller att skapa ett öppet och tillåtande klimat på arbetsplatsen, men det har givetvis också alla medarbetare. De medverkar ju till, eller motarbetar, att ett inkluderande arbetsklimat kan skapas. Därför är det viktigt att medarbetarna är delaktiga i utvecklingen av en inkluderande organisationskultur och att de får kunskap om vad som karakteriserar en inkluderande organisationskultur. Medarbetarna måste också få möjlighet att öka sin medvetenhet om sina egna attityder, fördomarna och förutfattade meningarna och hur dessa påverkar hur de gör sitt jobb. Det kan också vara bra att klargöra vilket förhållningssätt medarbetare förväntas ha mot varandra i den ”nya” inkluderande organisationskulturen.

Ett bra verktyg för att öka medvetenheten om mångfald och arbetsklimatet är att använda diskussionsmaterial på arbetsplatsträffar. Diskussionsmaterialet kan vara enkelt, bara ett antal frågor som chef och medarbetare diskuterar. Exempel på frågeställningar:

- Hur olik får man vara i vår arbetsgrupp? Är det tillåtet med olika beteenden, åsikter och arbetsmetodik?
- Får alla anställda, oavsett position och nivå i organisationen, ett respektfullt bemötande från andra anställda?
- Har alla i organisationen samma möjligheter till utveckling i arbetet och samma arbetsvillkor, oavsett till exempel kön och etnicitet?
- Är det ok att ifrågasätta rutiner och existerande synsätt i vår organisation? I vår arbetsgrupp? Uppmuntras medarbetare att komma med idéer för att utveckla verksamheten?
- Ett slappt handslag, piercing i ansiktet eller huvudduk är attribut som väcker associationer hos många och ibland också förutfattade meningar om personliga egenskaper och lämpligheten för ett jobb. Är det något av dessa attribut som har koppling till den kompetens som behövs för att utföra arbetsuppgifterna i er arbetsgrupp? Skulle det vara ok med medarbetare som hade de här attributen i er arbetsgrupp?
- Relativt få av muslimerna i den svenska arbetskraften är så rättrogna att de ber fem gånger per dag. Skulle du som chef och ni som medarbetare acceptera att en kollega gjorde det? Är det skillnad på att gå ifrån och be och gå ifrån och röka?
- Hur reagerar du när du möter någon som bryter? Är du van eller ovan vid brytning?
- Vilka krav har ni på kunskaper i svenska i er organisation? I er arbetsgrupp? Finns det olika jobb på arbetsplatsen som kan kräva olika nivåer på svenskan? Finns det i delar av organisationen för höga krav på svenskan som gör att ni riskerar att sortera bort kompetent arbetskraft?

Något att fundera på när det gäller ökad mångfald och relationer i arbetsgruppen är hur nyanställda introduceras. En beprövad metod som lämpar sig väl för både homogena och heterogena arbetsgrupper är så kallade introduktionssamtal.³¹ Introduktionssamtal innebär att den nyanställde träffar var och en av de nya kollegorna och samtalar under en halv till en timme – över en fika eller en lunch. Med denna metod får den nyanställde en relation till alla i arbetsgruppen och medlemmarna i arbetsgruppen skapar sig en ”egen” relation till den nyanställde. Varken den nye eller kollegorna behöver förlita sig på omdömen om varandra som de fått genom hörsägen.

Individuellt förhållningssätt och organisatoriskt stöd

ATT GÅ FRÅN ORD TILL HANDLING när det gäller mångfald handlar både om individuellt förhållningssätt och organisatoriskt stöd.

Individuellt förhållningssätt syftar på hur vi bemöter arbetskamrater, chefer och underställda liksom kunder och brukare. Att deras olikheter ska respekteras och värderas. Att utveckla sitt individuella förhållningssätt i denna riktning börjar ofta med att man granskar sina värderingar, attityder och förutfattade meningar, liksom sitt beteende. Alltså det vi gått igenom i de två föregående avsnitten.

Organisatoriskt stöd för mångfald innebär att strukturer, processer och förhållanden i organisationen är ”mångfaldssäkrade”. Det organisatoriska stödet ska underlätta ett förändrat individuellt förhållningssätt hos medarbetarna. Exempel på strukturer och processer är rekrytering, karriärutveckling, kompetensutveckling och belöningssystem men också processer som är riktade utanför organisationen såsom produkt- och tjänsteutveckling, marknadskommunikation, upphandlingsprocessen med mer. Det avser också hierarkier, beslutsvägar, ansvarsfördelning och kommunikationskanaler.

I de följande avsnitten ges exempel på hur man kan utveckla det organisatoriska stödet när det gäller rekryteringsprocessen och processer och rutiner för hur medarbetarnas kompetens och potential tas till vara.

³¹ Nasenius, C., Vardagens dramatik - en bok om arbetslivets psykologi. Utbildningsförlaget Brevskolan, Stockholm, 1986.

Hur rekryterar vi?

Den process som flest svenska organisationer börjat analysera och utveckla ur ett mångfaldsperspektiv är rekryteringsprocessen. Utvecklingsarbetet handlar om att skapa strukturer och medvetenhet för att kunna se och värdera värdefull kompetens hos arbetssökande, så att inte kompetenta sökande sorteras bort på irrelevanta grunder såsom ålder, kön, etnisk bakgrund, funktionshinder m.m.

Gemensamt för hela rekryteringsprocessen är att analysera och utvärdera vilka som involveras i rekryteringen. Om det är en alltför homogen grupp som involveras finns det en risk att detta blir begränsande i rekryteringsprocessens olika delar – gruppen kan ha ett begränsat perspektiv på grund av att man har liknande bakgrund, erfarenheter, attityder osv. En mer mångfaldigt sammansatt grupp kan ge värdefulla perspektiv på annonsutformning, ansökningshandlingar, i intervjusituationen osv.

Några kontrollfrågor för vilka som involveras i rekryteringar i er organisation: Är gruppen för enkönad? Har den för liten åldersmässig spridning? Skulle det vara en fördel med mer spridning i utbildningsbakgrund? Eller mer spridning när det gäller tjänst- eller avdelningstillhörighet? Finns det någon på företaget med utländsk bakgrund vars språk- och kulturkunskap eller erfarenheter av jobbsökande som skulle vara värdefull att ha med i hela eller delar av rekryteringsprocessen? Observera att det inte ska vara mångfald i gruppen bara för mångfaldens egen skull, utan ni i organisationen ska se att detta tillför värde och ökar möjligheterna att nå fler kompetenta sökande och bedöma de sökandes kompetens mer korrekt.

Innan en rekrytering startar är det bra att:

1. Göra upp med sina mentala bilder om vem som lämpar sig för en viss tjänst! En fälla vid ersättningsrekrytering är att försöka anställa en kopia av den som hade jobbet tidigare. En annan fälla är att man omedvetet bestämt sig för vissa egenskaper: såsom kön, etnisk bakgrund, ålder, ej funktionshindrad osv. Här gäller det alltså att skilja på kompetens som behövs för att utföra arbetsuppgifterna – exempelvis personen ska ha lång erfarenhet – och mentala föreställningar – personen måste vara medelålders.
2. Skaffa kunskap om vilka som har den kompetens ni söker. Hur ”ser” de ut? Var finns dessa människor? Svaren på dessa frågor påverkar i högsta grad rekryteringen: Vilka kanaler ni söker personal genom. Hur ni utformar en eventuell annons. Vilka ansökningshandlingar ni kan förvänta er att få in. Hur ni ska förbereda och utforma intervjusituationen. Gruppen kompetenta till många jobb är mycket mer mångfaldig än arbetsgivare är medveten om. Orsaken till det är att man ofta utgår från gammal information. Det gäller att ha dagsfärs information om den kompetensen ni söker. Om ni till exempel söker nyutexaminerade gäller det att veta hur dagens avgångsklasser ser ut (exempelvis med avseende på könsfördelning, etnisk

och kulturell bakgrund och ålder), och inte utgå ifrån att de ser ut som när ni själva var studenter.

Ni kan analysera och utveckla rekryterings olika delar ur ett mångfaldsperspektiv enligt följande.³²

Kravspecifikationen är utgångspunkten för hela rekryteringen. Vilken kompetens kräver tjänstens arbetsuppgifter? Vilka kompletterande kvalifikationer är värdefulla ur arbetsgruppens synvinkel? Det kan till exempel vara något språk, eller en utbildningsbakgrund som skulle ge ett viktigt kompetenstillskott. Kravspecifikationen bör täcka önskemål inom alla områden som är relevanta för arbetet. Men ställ inte omotiverade krav, det minskar urvalet av kompetenta sökande som ni sedan kan välja från.

Hur och var ni sprider informationen om lediga tjänster – är nästa steg att analysera. Med kunskap om hur ”gruppen kompetenta ser ut” gäller det att fråga sig hur ni når dem. Vilka tidningar läser de? Vilka media når ni dem genom – lokalradio, närradio, lokaltidningar eller facktidningar? Eller når ni dem bäst genom olika typer av formella eller informella nätverk? Missar ni viktiga målgrupper på grund av sammansättningen av de nätverk ni rekryterar ifrån? Vilka alternativa kanaler är det ekonomiskt försvarbart att komplettera dagens rekryteringskanaler med för att nå fler kompetenta sökande?

Annonser. Om ni ska använda er av en annons för att lysa ut tjänsten, bör ni när ni utformar den ställa er följande frågor: Vilka signaler sänder annonsen? Vem eller vilka tilltalas av den (rubrik, bild, språk)? Motsvarar det gruppen av de kompetenta sökande ni vill nå? Utgå från kravspecifikationen och beskriv i annonsen klart och tydligt arbetsuppgifterna och vilken kompetens som krävs. Undvik floskler såsom ”hungrig”, ”flexibel”, ”många bollar i luften” och ”social kompetens”. Beskriv istället arbetsuppgifterna och överlåt till den sökande att själv bedöma om hans eller hennes personliga egenskaper passar för arbetet. Flera svenska företag och offentliga organisationer har börjat använda så kallade inkluderande formuleringar i annonstexten för att signalera att man är intresserad av ökad mångfald. Till exempel har Länsarbetsnämnden i Östergötland i all tjänsteannonsering med ”*Vi vill ha en jämn könsfördelning bland handläggarna och ser därför gärna manliga sökande. Funktionsnedsättning är inget hinder för att söka anställning hos oss och vi är självklart positiva till etnisk mångfald*”.

Urval till intervju. Vi i Sverige lägger väldigt stor vikt vid det personliga brevet. Det finns uppenbara risker med det. Det personliga brevet är en osäker indikator på den sökandes kompetens, på hur väl personen kan utföra jobbet och på hur hon eller

³² Är du intresserad av en mer utförlig beskrivning se Fägerlind, G. N., Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling. Konsultförlaget, Uppsala, 2004 eller Löfgren, E., Mångfaldsorienterad rekrytering. Diversity Support, Stockholm, 2003.

han skulle fungera i arbetsgruppen och tillsammans med chefen. Rekrytering är en process som består av mycket osäkerhet parat med ett stort (ekonomiskt) ansvar. Detta skapar en grogrund för att välja det säkra och lika före det osäkra och olika. I ett personligt brev motsvarar detta att den sökande skriver på ett sätt som man själv gillar och verkar ha egenskaper som man gillar, kanske till och med är lik en själv. Det är inte alltid en fördel för verksamheten. Därför bör mer fokus läggas på meriter i urvalet till intervju och mindre på det personliga brevet. Värderingen av meriterna i olika ansökningar underlättas och blir mer objektiv om man på förhand bestämmer utifrån vilka kvalifikationer och erfarenheter som ansökningarna ska jämföras sinsemellan. Utgå ifrån kravspecifikationen.

Intervjuer. Förutsättningarna för att göra en likvärdig bedömning av dem som intervjuas ökar om intervjuerna är strukturerade. Bestäm på förhand vilka frågor som ska ställas och vilka ämnen som ska tas upp. På så sätt får alla ungefär likadana intervjuer. För att inte riskera att missa värdefull intervjutid, till exempel genom att fastna i diskussioner om gemensamma eller exotiska fritidsintressen: Undvik frågor som inte har koppling till arbetsplatsen, arbetsuppgifterna och kompetenskraven för tjänsten.

Slutligt urval. Fram till det slutliga urvalet kan rekryteringsprocessen ”öppnas” genom att i processens olika steg ge förutsättningar för att öka mångfalden i arbetskraften. Men det slutliga beslutet om vem som ska anställas tar den rekryterande chefen. Det finns inga magiska verktyg som gör att chefen automatiskt väljer ökad mångfald. Han eller hon måste känna sig bekväm med den som ska anställas och vara övertygad om att personen har rätt kompetens och egenskaper för att kunna utföra arbetsuppgifterna och fungera i arbetsgruppen.

När ansökningarna kommer in, urval till intervju ska göras och vid intervjuer kan det vara bra att både personaladministratörer och rekryterande chefer är uppmärksamma på sina attityder och eventuella fördomar om olika grupper, beteenden, attribut osv. Och fundera på om och hur detta påverkar i de olika faserna av rekryteringen. Det är bra att komma ihåg att intuitionen och ”magkänslan” styrs av ens egna erfarenheter och värderingar. Beteenden, bemötanden, utseenden m.m. som man är ovan vid, inte förstår eller tolkar fel har en tendens att tolkas negativt. Ta därför för vana att ställa dig kontrollfrågan: Är detta ett beteende eller attribut som är svårt eller omöjligt att acceptera på vår arbetsplats och i de arbetsuppgifter tjänsten gäller? Annars riskerar du att sortera bort kompetens på felaktiga grunder.

Tidigare erfarenheter visar att rekrytering är något som väldigt många chefer skulle vilja ha mer stöd vid och hjälp med. När rekryteringsprocessen utvecklats (ur ett mångfaldsperspektiv) behöver både de som arbetar med personalfrågor och rekryterande chefer utbildas. Det kan också vara bra att ställa samman en checklista för rekrytering som stöd i arbetet.

Hur avancerar man och utvecklas i jobbet hos oss?

En bitter erfarenhet som många internationella organisationer råkat ut för är att de framgångsrikt har lockat till sig en mångfaldig arbetsstyrka, men de har inte lyckats behålla medarbetarna eller så har medarbetarna "fastnat" i sina inträdesjobb. När organisationerna analyserat sin verksamhet har de kommit fram till att det funnits brister och hinder i de processer som tar till vara medarbetarnas kompetens. För att undvika detta behöver etablerade strukturer och rutiner för intern kompetensförsörjning analyseras, liksom det individuella förhållningssättet hos enskilda i organisationen, framför allt hos chefer. Det centrala är att medarbetarna inte ska behöva vara stöpta i samma form för att få kompetensutveckling och kunna avancera i organisationen. Man ska säkerställa att det är kompetens och talang som är avgörande. Cheferna ska se sina medarbetares potential, utan att förblindas av eventuella stereotyper och förutfattade meningar utifrån medarbetarnas kön, etnicitet, ålder, eventuella funktionshinder osv. Det handlar om att kvalitetssäkra strukturer och rutiner så att godtycke eller ovidkommande preferenser i minsta möjliga mån kan styra.

Följande frågor kan användas för att utvärdera om den interna kompetensförsörjning fungerar tillfredsställande när det gäller att ta tillvara alla medarbetares kompetens och potential:

1. I vilken utsträckning upplever era medarbetare att deras kompetens och potential tas till vara i arbetet?
2. I vilken utsträckning upplever era medarbetare att deras närmaste chef ser deras talang och potential?
3. Vilka får kompetensutveckling i organisationen? Hur får man tillgång till kompetensutveckling? Finns det kontraproduktiva normer i organisationen som styr om medarbetare får tillgång till kompetensutveckling?
4. Vilka medarbetare har en (tydlig) utvecklingsplan? Hur får man (på vilka grunder) en individuell utvecklingsplan? Finns det kontraproduktiva normer i organisationen som styr om medarbetare har individuella utvecklingsplaner?
5. Är urval till kompetensutveckling och tillgång till utvecklingsplan baserad på kompetens och potential och inte på position i organisationen?
6. Hur resonerar era chefer när det gäller att kompetensutveckla sina underställda och låta dem gå vidare i karriären (vertikalt eller horisontellt)? Har de attityder och fördomar som styr dem på ett sätt som är negativt för verksamheten? Har cheferna möjlighet att utveckla sin personal i den omfattning de önskar och anser värdefullt för verksamheten?

7. Uppmuntras och premieras chefer att låta sina medarbetare gå vidare till andra delar av organisationen? Eller råder det en kultur som gör att cheferna håller hårt i den kompetens de har för att inte försämra sin egen situation och arbetsgrupp?
8. Finns det ställda rutiner för karriärsteg i organisationen? Exempelvis att man "måste" jobba ett visst antal år med en typ av arbetsuppgifter för att få gå vidare. Det vill säga att det inte är medarbetarens färdighet för de nya arbetsuppgifterna som styr utan tid på den tidigare positionen.
9. Vilka karriärvägar finns (chef, specialist etc.)? Är det tillräckligt eller skulle det behövas fler?
10. Accepteras olika karriärvägar för att komma vidare? Eller förekommer det revirtänkande när det gäller karriärutveckling? Till exempel att man ses som sämre eller bättre i sitt nuvarande jobb och har olika status, beroende på vilket jobb man hade tidigare.
11. Är medarbetarnas hela kompetens känd? Har ni medarbetare vars kompetens och talanger skulle kunna användas mer effektivt i verksamheten, antingen i den nuvarande arbetsgruppen, på en annan avdelning eller på en annan nivå i organisationen?
12. Hur ser framgång ut i er organisation? Vilka sitter på höga poster med mycket makt? Kan medarbetare längre ner i organisationen identifiera sig med dessa – och på så vis spurras att vilja komma vidare i organisationen? Eller är gruppen i toppen en elit som övriga medarbetare inte känner någon samhörighet med?

Svenska språket

REDAN NÄR MAN SER EN ANSÖKNINGSHANDLING med ett utländskt namn kan förutfattade meningar om den sökandes kunskaper i svenska "slå till": Undrar om personen bryter kraftigt? Hur kommer det att fungera i kommunikationen med arbetsgruppen och chefen? Kan han eller hon skriva svenska – hos oss som myndighet krävs ju att man behärskar svenska perfekt? Det här blir nog problem.

Farhågor om bristande kunskaper i svenska språket hos arbetskraft som invandrat till Sverige är nog den vanligaste stötestenen när det gäller etnisk mångfald. Språkfrågan är en het potatis. Därför är det viktigt att föra en öppen diskussion i organisationen och inte sopa det under mattan.

Svenska språket är ett centralt arbetsredskap på de flesta arbetsplatser. Det går inte att tulla på kompetenskrav som krävs för att kunna utföra jobbet. Men det kan ju också vara förödande för verksamheten om kraven på svenska språket är för höga, så

att personal som skulle kunna anställas och göra ett bra jobb ratas. En bra riktlinje när det gäller att bestämma språkkrav är att det är arbetsuppgifterna som avgör hur bra personen måste behärska svenska. Det vore bra om vi som har svenska som modersmål också blev mer vana att lyssna på och förstå svenska med brytning.

Det är lätt att blanda ihop en invandrades förmåga att behärska det svenska språket med hans eller hennes yrkesförmåga. Tänk speciellt på detta vid intervjuer. Ett sätt att komplettera informationen från intervjun är att kombinera den med ett studiebesök på arbetsplatsen. Då har den sökande möjlighet att också praktiskt visa vad hon eller han kan.

Svenska organisationer som känner av arbetskraftsbrist börjar se brister i svenska språket som ett mindre problem. Flera svenska myndigheter och kommuner funderar på att införa textspråkgranskare så att utlandsfödda personer med rätt kompetens och utbildning kan anställas, trots brister i svenskkunskaperna. Organisationer, både privata och offentliga, funderar på att erbjuda kompetenta sökande svenskutbildning så att de kan anställas. Med tiden kommer vi förmodligen att se allt fler organisationer som erbjuder svenska i sitt utbud av kompetensutveckling för de anställda.

Det finns ytterligare en risk med att ensidigt fokusera på kunskaper i svenska språket vid diskussioner om etnisk mångfald i arbetskraften: Snart är det främst de invandrades barn ni anställer och de kan svenska.

Ska vi skriva en mångfaldsplan?

MAN BEHÖVER INTE HA EN MÅNGFALDSPLAN för att jobba framgångsrikt med mångfald. Det krävs ett antal aktiviteter och åtgärder för att utveckla organisationen ur ett mångfaldsperspektiv. Genomförandet kan med fördel planeras i ordinarie verksamhets- eller affärsplan. Många svenska organisationer har valt att upprätta en separat mångfaldsplan eller en jämställdhets- och mångfaldsplan. Om man gör det är det viktigt att den integreras i ordinarie verksamhetsplanering och verksamhetsuppföljning. Annars är risken stor att den inte får något praktiskt genomslag. Ledstjärnan är att aktiviteterna i mångfaldsarbetet ska behandlas och genomföras lika systematiskt och affärsmässigt som vilket annat spörsmål i verksamheten – annars faller logiken att det finns verksamhetsmässiga drivkrafter för satsningen.

I den del av verksamhetsplanen som behandlar mångfaldsarbetet, eller i en separat mångfaldsplan, bör följande identifieras:

- Mål – vilka mål som ska uppnås genom mångfaldsarbetet. Ange när målen ska ha uppnåtts. Målen kan vara kvantitativa, kvalitativa eller att ha genomfört olika aktiviteter. De kan vara på både kort och lång sikt.
- Åtgärder eller aktiviteter för att målen ska kunna nås.
- Ansvar – vilken eller vilka som har ansvar för att åtgärderna/aktiviteter genomförs.
- Uppföljning – hur och när uppföljning av målen och de planerade aktiviteterna sker.
- Budget för åtgärderna och aktiviteterna.

Det kan vara bra att känna till att jämställdhetslagen kräver att arbetsgivare med fler än 10 anställda har en jämställdhetsplan men att det inte finns något motsvarande uttryckligt lagkrav när det gäller mångfaldsplaner. Däremot kräver svensk diskrimineringslagstiftning att alla arbetsgivare, oavsett storlek, bedriver ett målinriktat arbete både för att främja jämställdhet och för att främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Arbetsgivaren ska genomföra aktiva åtgärder (i rimlig proportion till organisationens storlek) för att:³³

- personer oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ges möjlighet att söka lediga jobb;
- arbetsförhållandena anpassas så att de lämpar sig för arbetstagare oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning;
- förhindra trakasserier på grund av kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

³³ Jämställdhetslagen kräver också att arbetsgivaren:

- underlättar för att förena arbete och föräldraskap,
- genomför en lönekartläggning och genomför åtgärder i syfte att minska eventuella osakliga löneskillnader mellan kvinnor och män. Arbetsgivare med 10 eller fler anställda ska årligen upprätta en handlingsplan för jämställda löner.
- genom utbildning, kompetensutveckling och andra lämpliga åtgärder främjar en jämn fördelning mellan kvinnor och män i skilda typer av arbete och inom olika kategorier av arbetstagare.
- vid nyanställningar särskilt anstränger sig för att få sökande av det underrepresenterade könet och söka se till att andelen arbetstagare av det könet efter hand ökar, om det på en arbetsplats inte råder en i huvudsak jämn fördelning mellan kvinnor och män i en viss typ av arbete eller inom en viss kategori av arbetstagare.

Från organisationsnivå till klusternivå

OM VI FÖRFLYTTAR FOKUS från det enskilda företaget till ett kluster eller nätverk av företag kan vi börja med att fundera på vilka konsekvenser homogenitet och likhet kan få i ett kluster. I likhet med resonemanget för det enskilda företaget så finns det uppenbara risker om beslutsfattarna i klustret är alltför lika varandra: man kan missa att ”se” både affärsmässiga hinder och möjligheter. En större mångfald bland medlemmarna i klustret ger förutsättningar för att problem, utmaningar och möjligheter belyses från fler synvinklar och att det på så sätt finns ett mer omfattande beslutsunderlag när viktiga beslut ska fattas. Ökad heterogenitet i klustret kan också ge tillgång till nya nätverk av individer och företag, som kan utveckla klustret och de enskilda företagen än mer.

I likhet med den enskilda företaget kan ett kluster ha mångfald i åtanke när man söker nya medlemmar. Var och hur söker man? Vilka ”rekryteringskanaler” används? Vilka företag attraheras av det budskap man använder? Det gäller att fokusera på kompetens, erfarenhet, kunnande, produkt-/tjänstekvalitet m.m., och inte ”sortera bort” samarbetsföretag på irrelevanta grunder, såsom grundarens eller företagsledarens kön, etniska bakgrund, ålder eller eventuella funktionshinder!

En tredje analogi från det enskilda företaget är vilken kultur som råder i klustret eller nätverket av företag. Präglas samarbetet av öppenhet? Är det en tillåtande kultur? Får man vara olik och uttrycka avvikande åsikter i klustret? Är det ”högt i tak” i samarbetet mellan de ingående parterna? Ett öppet och inkluderande samarbetsklimat är positivt för kreativitet och utveckling. Det ger möjlighet för alla och en var att ventilerar idéer, tankar, möjligheter och farhågor, och att dessa sedan utvärderas av och diskuteras bland klustrets medlemmar.

Att fundera på:

Ingår ditt företag i ett nätverk/kluster? Utgör företrädarna för de ingående företagen en relativt homogen eller heterogen grupp?

- Om de utgör en homogen grupp: Vilka fördelar ser du med det? Vilka nackdelar finns?
- Om det utgör en heterogen grupp: Vilka fördelar ser du med det? Vilka nackdelar finns?
- Hur är ert samarbetsklimat? Är det öppet och inkluderande eller snarare motsatsen? Vilka fördelar ser du med samarbetsklimatet? Vilka nackdelar ser du?