

REDAKTÖR

GABRIELLA FÄGERLIND

MÅNGFALD I ARBETSLIVET

ARBETSRAPPORT 7

# Kompetens för mångfaldens arbetsliv

SAMMANFATTNINGAR AV 15 UTVECKLINGSPROJEKT



# Kompetens för mångfaldens arbetsliv

*Sammanfattningar  
av 15 utvecklingsprojekt*

REDAKTÖR GABRIELLA FÄGERLIND

## **Kompetens för mångfaldens arbetsliv**

**Sammanfattning av 15 utvecklingsprojekt**

*Redaktör Gabriella Fägerlind*

© Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Vinnova, Svenska ESF-rådet, Integrationsverket

Författarna svarar för innehållet i rapporten

ISSN: 1404-9252

ISBN: 91-89602-04--8

Grafisk form och produktion: Typoform AB, Stockholm

Tryck: Bulls Tryckeri, Halmstad 2001.

# Inledning

<b>Kompetens för mångfald i arbetslivet</b>	<b>4</b>
<b>Inledning</b>	<b>5</b>
<i>Kenneth Abrahamsson, FAS Gabriella Fägerlind, ImplementDiversity Marit Werner, Vinnova</i>	
<b>Mångfald i praktiken. Kritisk kompetens – bekännelse och handling</b>	<b>7</b>
<i>Daina Alm, Kairos Future</i>	
<b>En gravad hund – det svenska språket i en mångkulturell vardag</b>	<b>11</b>
<i>Katarina Bjärvall, Frilansjournalist</i>	
<b>Dialog som verktyg för mångfald</b>	<b>13</b>
<i>Pia Borg, Göteborgs stad</i>	
<b>Mångfald i Halland</b>	<b>16</b>
<i>Rie Boulund och Monica Stensman, Enheten för Arbetsvetenskap, Högskolan i Halmstad.</i>	
<b>Mångfaldens potential – strategier för att göra originalitet och kreativitet till en tillgång i arbetslivet</b>	<b>20</b>
<i>Monica Hane och Bengt-Åke Wennberg, Samarbetsdynamik</i>	
<b>Metodutveckling för mångfaldsstrategier i arbetslivet – tre förstudier</b>	<b>25</b>
<i>Åsa Helg och Marthe Vakoufari, Sverige 2000</i>	
<b>Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer</b>	<b>30</b>
<i>Eva Löfgren, Diversity Support, Gabriella Fägerlind, ImplementDiversity</i>	
<b>Ett jämlikt arbetsliv</b>	<b>34</b>
<i>Susanna Magnusson, Tjänstetandläkarna</i>	
<b>Rekrytering i ett mångfaldsperspektiv</b>	<b>39</b>
<i>Angela Nilsson, CEIFO, Stockholms universitet</i>	
<b>Försäkringskassan och Mångfalden</b>	<b>43</b>
<i>Elisabeth Nobuoka Nordin, Försäkringskassan, Stockholm</i>	
<b>Att mäta resultat av satsningar på mångfald i arbetslivet</b>	<b>48</b>
<i>Eva Skog, IVF Industrieforskning och utveckling AB</i>	
<b>Mångfald och offentlig upphandling</b>	<b>51</b>
<i>Michael Slavicek, Nämnden för offentlig upphandling</i>	
<b>Satsa på mångfald – och bli en vinnare på 2000-talets arbetsmarknad!</b>	
<b>En handbok om mångfald i den offentliga sektorn</b>	<b>56</b>
<i>Ylva Sörman Nath, SAKTI</i>	

# Kompetens för mångfald i arbetslivet

är ett initiativ som startades av Rådet för arbetslivsforskning (lades ner årsskiftet 2000/2001, verksamheten återfinns i de nya myndigheterna Vinnova och Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap) i samverkan med Arbetsmarknadsverket, Svenska ESF-rådet, Integrationsverket, Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet, dåvarande Svenska arbetsgivarföreningen samt Utvecklingsrådet för den statliga sektorn. Syftet är att stimulera och öka den praktiska kunskapen om mångfald i svenskt arbetsliv.

Denna samverkan innefattar tre aktiviteter:

- stöd till metod- och utvecklingsprojekt, seminarier m.m.
- en webbplats för omvärldsbevakning [www.mangfald.org](http://www.mangfald.org)
- stöd till utgivning arbetsrapporter *Mångfald i arbetslivet*

Rapportserien *Mångfald i arbetslivet* vänder sig till alla som är intresserade av mångfaldens möjligheter och hinder i arbetslivet. Med begreppet mångfald avses ett dynamiskt nyttjande av individers kompetens och resurser oavsett bakgrundsfaktorer som exempelvis kön, etnicitet, utbildning, ålder, funktionshinder. En strategi för mångfald i arbetslivet bör främja en ökad integration, bättre kompetensutnyttjande och en mer adekvat kundorientering i såväl privat som offentlig verksamhet.

I rapportserien presenteras idéer, modeller och resultat från de utvecklings- och metodprojekt som erhållit stöd inom ramen för denna samverkan. Författarna är arbetslivsforskare, konsulter och journalister. De svarar själva för innehållet i sin respektive skrifter.

Hittills utgivna arbetsrapporter är:

1. *Vad betyder mångfald på svenska? Rapport från en konferens och ett forskarsamtal.* Katarina Bjärvall
2. *Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer.* Eva Löfgren och Gabriella Fägerlind.
3. *Samhällets marginalisering av funktionshindrade – problematisering av begreppet diskriminering.* Bo Hännestrand, Dimitris Michailakis, Märten Söder och Sanna Tielman.
4. *Mångfald, diskriminering och stereotyper. Tre forskaruppsatser om mångfald.* De los Reyes, Höglund, Adu-Gyan, Ahmadi, Omanovic och Widell.
5. *Mångfald i svenskt arbetsliv – idéer, aktiviteter och aktörer.* Gabriella Fägerlind och Eva Ekelöf.
6. *Diversity in Working Life in Sweden – ideas, activities and players.* Gabriella Fägerlind and Eva Ekelöf.
7. *Kompetens för mångfaldens arbetsliv – sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt.* Redaktör Gabriella Fägerlind.

Denna rapport ges ut av Vinnova i samverkan med Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Arbetslivsinstitutet, Svenska ESF-rådet och Integrationsverket.

# Inledning

KENNETH ABRAHAMSSON, FAS, GABRIELLA FÄGERLIND, IMPLEMENT DIVERSITY, MARIT WERNER, VINNOVA

Den här rapporten sammanfattar utvecklingsatsningen Kompetens för mångfaldens arbetsliv genom att redovisa bilder och berättelser från femton utvecklingsprojekt som erhållit stöd främst från Ralf. Därmed utgör rapporten både ett bokslut över en satsning som avslutas och arena för nytänkande och fortsatt utvecklingsarbete i annan regi. Vi hoppas att projektberättelserna kan inspirera till fortsatt utvecklingsarbete för mångfald i svenskt arbetsliv.

Kompetens för mångfaldens arbetsliv initierades av Rådet för arbetslivsforskning 1999 (lades ner årsskiftet 2000/2001, verksamheten återfinns i de nya myndigheterna Vinnova och Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap). Projektet genomfördes i samverkan med Svenska ESF-rådet, Integrationsverket, Arbetsmarknadsstyrelsen, Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet, dåvarande Svenska arbetsgivarförbundet samt Utvecklingsrådet för den statliga sektorn. Kompetens för mångfaldens arbetsliv har bestått av fyra delar: finansiering av utvecklingsprojekt, utveckling och drivandet av en hemsida ([www.mangfald.org](http://www.mangfald.org)), utgivning av denna skriftserie samt koordinering av ett nätverk för praktiker, konsulter samt forskare intresserade av mångfald. Efter projektet avslutats under hösten 2001 kommer hemsidan och nätverket att försätta att verka. Dessutom kommer mångfald som idé och arbetssätt i hög grad att prägla det nya gemenskapsinitiativet EQUAL inom Europeiska Socialfonden.

## Stimulansbidrag till nytänkare på den svenska mångfaldskartan – tillbakablick

I syfte att förstärka redan pågående initiativ och skapa nya arenor för nytänkande och mångfaldsutveckling utlyste Kompetens för mångfaldens arbetsliv 1999 riktade stimulansbidrag för utvecklingsprojekt. Medlen kunde utnyttjas för att främja policyanalys, utveckla kunskapsbasen för mångfald, stödja metodutveckling, till förändringsarbete samt för att lyfta fram nyskapande erfarenheter. Ett övergripande syfte var att stimulera till ett inledande arbetet med strategier och policies för mångfald på arbetsplatser. Det fanns en önskan att Kompetens för mångfaldens arbetsliv skulle inspirera till ökad kunskap, lokal dialog och spridning av mångfald även utanför storstadsregionerna Stockholm, Göteborg och Malmö.

Utlysningen vände sig till forskare, konsulter med mångfaldsprofil, myndigheter, organisationer och företag med egna mångfaldsprojekt, lokala nätverk av mångfaldsintressenter samt journalister med intresse för mångfaldsfrågor. Stöd gavs till pilotprojekt, förstudier, kartläggningar, utredningar, utvärderingar av pågående initiativ, metodutveckling, konceptutveckling och regionala seminarier. Stöd gavs inte till renodlade utbildningsprojekt. Projekten skulle innebära en förstärkning eller fördjupning av pågående verksamhet alternativt startade av nya verksamheter. Prioritet gavs till projekt som:

- undersöker nya kunskapsfält inom mångfaldsområdet,

- stimulerar aktiviteter och dialog kring mångfald på arbetsplatser,
- fokuserar på olikhetens skapande kraft och kreativitet,
- utvecklar nya metoder för att beskriva och värdera kompetens,
- belyser och analyserar pågående mångfaldsinitiativ,
- berör de lokala/regionala mångfaldsperspektiven,
- skapar möten mellan forskning, näringsliv och regionala aktörer,
- aktivt involverar representation av arbetsgivare och/eller fack,
- stimulerar till möten mellan företrädare för olika perspektiv, kulturer och erfarenheter i Sverige.

Förfarandet för att ansöka om stimulansbidrag var uppdelat i två steg. Först skickades en skiss in, om denna fick godkänt uppmanades sökande att skicka in en formell ansökan till den myndighet som bedömdes vara den mest lämpade hemvisten. Skisser kunde skickas in vid två ansökningstillfällen, den 15 oktober 1999 och 15 januari 2000. Totalt kom det in 120 skisser. Skisserna bedömdes av representanter från de deltagande organisationerna. 42 av skisserna godkändes och fick skicka in en formell ansökan. De formella ansökningarna bedömdes av en grupp forskare och representanter från projektets organisationer, vilka gav skriftliga utlåtande om projekten. 18 av de formella ansökningarna fick stimulansbidrag. Utvecklingsprojekten har genomförts under 1999–2001.

## **Bilder och berättelser från utvecklingsprojekt – siktet framåt!**

Rapporten speglar idéer och verksamhet i 15 av utvecklingsprojekt. Projekten spänner från strategier för att utnyttja mångfaldens potential i heterogena grupper, analys av rekryteringsprocesser, analys av om mångfald är prioriterat vid rekrytering till företags ledningsgrupper, till utvärdering av mångfaldsarbete i Halland, undersökning av betydelsen av bruten svenska i arbetslivet, utvärdering av om krav på mångfaldsarbete i offentlig upphandling är förenligt med svensk och europeisk lagstiftning samt vilka av amerikanska företags metoder för att mäta mångfald som kan överföras till svenskt arbetsliv.

I de fall där det finns mer utförlig dokumentation om projekten, anges i sammanfattningen var du kan få tag i denna dokumentation. Ett av utvecklingsprojekten som fick stimulansbidrag utvärderade mångfaldsarbete i fem statliga myndigheter. Projektets sammanfattning finns inte med i denna skrift men resultatet finns publicerat i boken *Mångfald i organisationer* (2000) Utvecklingsrådet för den statliga sektorn, Stockholm.

Vid delningen av Ralfs verksamhet övertog Vinnova alla projekt av utvecklingskaraktär och detta ansvar innefattar också satsningen Kompetens för mångfaldens arbetsliv. FAS har å andra sidan ansvar för forskning om internationell migration och etniska relationer, om handikapp och äldre och även om genus och jämställdhet. Under år 2001, som har karaktär av ett övergångsår mellan det gamla och det nya, finns ett delat ansvar mellan Vinnova och FAS att föra dessa erfarenheter vidare.

Syftet är att sprida kunskap om gjorda erfarenheter och vunnen kunskap men också att inspirera till fortsatt kunskapsökande, kunskapsspridning och fortsatt arbete med mångfald i arbetslivet. Det är ett arbete som bör ske i aktivt samspel mellan arbetsmarknadens parter och med stöd av skilda intressenter och aktörer inom området. Det är i en sådan mylla utvecklingsprojekt och samverkansspiraler kan frodas.

Med hopp om god och inspirerande läsning!



# Mångfald i praktiken

## Kritisk kompetens – bekännelse och handling

DAINA ALM, KAIROS FUTURE

### Bakgrund och syfte

Då omvärlden blir allt mer komplex och förändringar sker allt snabbare är innovation en nyckel till konkurrenskraft i vårt kunskapssamhälle.

Forskning, av bland annat Charlan Nemeth, visar att blandade grupper är mer kreativa, dynamiska och ser fler alternativa lösningar än homogena grupper. Detta förutsatt att gruppen har insett värdet i att tänka olika.

I Sverige talar nu många ledare om att ett annorlunda synsätt, utlandserfarenhet, språkkunskaper, annorlunda branscherfarenhet eller annat kön är viktiga egenskaper vid tillsättning av nyckelpositioner i näringslivet. Men frågan är om man ser mångfald i organisationen som ett viktigt framgångskriterium i framtiden och om man verkligen lever som man lär?

Edgar Schein har forskat om ledaren som kulturskapare. Högsta ledningen sätter normen vad som är rätt och fel i en organisation, hur man ska bete sig och vem man ska vara för att komma in i ledningsgruppen. Ledaren sätter normer bland annat genom hur han/hon rekryterar och befordrar. Det betyder att för att visa att mångfald är viktigt och för att visa att ledningen tror på mångfald bör ledningsgruppen vara mångfaldig.

Syftet med detta projekt var att undersöka i vad mån mångfald och förmågan att hantera mångfald (kön, utbildning, ålder, etnicitet) identifieras som en framtida kritisk kompetens i företag, och i vad mån denna insikt får genomslag i företagets konkreta rekrytering till koncernledningen. Genom djupintervjuer med elva personaldirektörer i stora svenska börsnoterade företag har vi sökt finna svar på följande frågeställningar:

- Vilka kompetenser kommer enligt personaldirektörer att vara ”kritiska” på cirka fem års sikt? I vilken utsträckning är ”att vara olik” och ”förmågan att leda mångfald” framtida kritiska kompetenser?
- På vilket sätt rekryteras representanter till företagets koncernledning idag? I vilken utsträckning avspeglar sig uppfattningen om mångfald i faktiska rekryteringar och kompetensplaner?

Under intervjuerna med personaldirektörerna frågades inte inledningsvis om attityden till mångfald, då det förutsattes att ingen, vid en sådan direkt fråga, skulle uttala sig negativt. Istället ställdes frågor om hur man praktiskt gått tillväga vid de sista rekryteringarna till ledningsgruppen och vilka kriterier som var viktiga nu och i framtiden. Först mot slutet av intervjun ställdes frågor om hur man relaterade mångfald till sin rekryteringsprocess. I flera fall kom dock mångfaldsfrågan spontant upp i ett tidigare skede.

### Sammanfattning av huvudresultatet

Koncernledningsgrupperna tycker att de är ganska olika i gruppen, men det är endast hälften av företagen som har någon kvinna i koncernledningen, och ännu färre som har personer av utländsk härkomst representerade. Man uppfattar att medlemmarna är mycket olika trots samma utbild-

ning, ålder och kön. Ett fåtal av företagen i studien analyserar blandningen i ledningsgruppen vid nyrekryteringar och tittar på vad för slags person som behövs för att komplettera de andra i gruppen. I de fallen detta händer, tittar man på om man behöver en "doer" eller en strateg och mindre på andra mångfaldsaspekter.

Det flesta uppger att de rekryterar både internt och externt. Externt tas oftast hjälp av en "headhunter", ett rekryteringsföretag. Kriterierna för personen som ska rekryteras sätts upp av VD tillsammans med personaldirektören. Kriterierna handlar oftast mer om mjuka faktorer (tex personlighet) än hårda (utbildning och erfarenhet). De hårda kraven är underförstådda på denna nivå. Många är positiva till internrekrytering, då det är ett sätt att påvisa karriärvägar i organisationen. Interna kandidater har också fördelen att de kan företaget. De flesta menar att kriterierna är samma som när man rekryterar externt, och betonar att det inte görs avsteg från dessa på grund av att det är en internrekrytering.

När det gäller att välja bland de personer som presenteras av headhuntern, har de flesta svårt att definiera vad som egentligen gjorde att de valde just den de valde. Det handlar om magkänsla och tycke. Tidigare erfarenhet och kunskap om affärer väger naturligt tungt på dessa viktiga poster. Inga kriterier som ålder, etnicitet eller kön är uttalade. De flesta menar att de är öppna för alla slags familjesituationer medan andra påpekar att det är krävande att sitta i ledningsgruppen och positionen kräver att man kan lägga ned tid på resor och kvällsmöten. Kandidaterna ska helst ha arbetat i ett annat land. Dessutom verkar personligheten hos ledare bli allt viktigare i kunskapssamhället, att kunna leda människor och hjälpa dem att växa och kompetensutvecklas. Man vill ha personer med god självkänedom som kan lyssna på andra. Den framtida arbetskraftsbristen gör även ledarens personlighet väsentlig, det gäller att ha förmågan att kunna behålla personal. Mångfald i form av fler internationella personer, icke-svenskar, efterfrågas i framtidens ledningsgrupper.

Företagen har inte en genomtänkt strategi för hur ledningsgruppen ska uppfattas nedåt. Ingen talar om ledningen som förebild för de anställda, och endast ett fåtal menar att det är viktigt att koncernledningen ska spegla kunderna.

Företagen ser mångfald som ett vidare begrepp än etnicitet och alla menade att mångfald i organisationen var positivt. Ett par företag hade ökad mångfald i företaget som en uttalad målsättning. Denna målsättning verkade dock gälla för lägre nivåer än ledningsgruppen där "kompetens" var det viktigaste. Det visade sig att de positiva kommentarerna till mångfald blev svalare när man såg på hur man lagt upp den faktiska rekryteringsprocessen till koncernledningsgruppen. Det verkar vara mer betydelsefullt med mångfald på lägre nivåer.

Det framkom en skillnad mellan företag i "den nya ekonomin" och "den gamla ekonomin". I den nya råder en attityd om att det är självklart med en blandning i ledningsgruppen, trots att alla inte hade det ännu. Det finns inga direkta strategier för hur man ska ta sig dit, utan det verkar tas för givet att blandningen ska komma naturligt. I den gamla ekonomin hade många uttalade strategier för att öka mångfalden totalt sett i företaget, men de var mer tveksamma till hur detta ska uppnås på koncernledningsnivå.

Företagen i studien ger kvinnorna ansvaret för att de inte sitter med i ledningsgrupper i börsbolag. Antingen är de för smarta för det, har för dåligt självförtroende eller så saknar de förebilder. Det brister i en kritisk granskning av det egna företagets roll i det eventuella ointresset från kvinnors sida.

## Slutanalys

Resultatet visar att majoriteten av respondenterna var positiva till mångfald i sig, men prioriterade inte mångfald i ledningen. Graden av mångfald i koncernledningen beror naturligtvis på hur man definierar begreppet mångfald. De allra flesta ansåg sig ha en sammansättning av olika slags människor, även om det betydde samma kön, liknande utbildning och ålder. Några av företagen hade en viss könsmässig variation i gruppen, dock fanns det aldrig mer kvinnor än män. Medlemmar födda utanför Sverige var också ovanligt.

Kompetens, erfarenhet och personlighet betonas som det viktigaste kriterierna vid rekrytering till koncernledningen. Det är naturligt att man vill ha kompetenta personer på dessa viktiga poster. Definitionen av "kompetens" är dock relativt oklar.

Om "kompetens" och "personlighet" inte är riktigt definierade, betyder det att uttalade kriterier egentligen gäller? Frågan är med vilka ögon man ser kompetens och vilka som "har öppna dörrar" för att få denna efterfrågade kunskap? Både personaldirektörer och headhunters har under intervjuerna påpekat att urvalet av personer med rätt kompetens, men som är olika den sittande ledningsgruppen, är litet. Man väljer då kompetensen före mångfalden, utan att ha reflekterat särskilt mycket över vad begreppet kompetens står för och vad det egentligen är som gör företaget framgångsrikt i en föränderlig värld.

Är de karriärvägar som krävs för att komma till toppen öppna för alla, oavsett "minoritetsgrupp"? Hur många dörrar har redan stängts innan man kan komma ifråga för ledningsgruppen? De gamla systemen är uppbyggda på ett sätt som tvingar medarbetare att assimilera sig till den rådande normen om vad som är passande för en blivande ledningsgruppsmedlem, för att över huvud taget komma ifråga. Till exempel kritiserar kvinnor för att inte vara intresserade av att sitta i ledningsgruppen, utan att man kritiskt granskat för vilka villkoren att arbeta på denna position är uppbyggda. Det är viktigt att alla kriterier, även de personliga, blir uttalade för att alla ska få en chans. Det borde inte gå att gömma sig bakom att personen inte "kändes rätt".

De framtida kriterierna för medlemmar i koncernledningen, som respondenterna uttalade, möjliggör en positiv inställning till olikheter. En ledare med självinsikt och personlig mognad kan lättare leda människor olika dem själva. Internationalitet var också en viktig framtida egenskap. Dessa kriterier passar även minoritetsgrupper, som har samma möjlighet att vara internationella och mogna som ledarna enligt dagens norm. Om dessutom kunskap är en förbrukningsvara, det vill säga att erfarenheter snabbt blir "omoderna" och inte får samma tyngd vid rekrytering, borde "minoriteter" ha samma förutsättningar som andra.

Sammanfattningsvis kan man återknyta till inledningsfrågorna – är olikhet och förmågan att leda mångfald en framtida kritisk kompetens? Ja, om man tittar på personlig mognad som en förmåga att leda olika slags människor. För att våga leda olikheter måste man ha stor kunskap om sig själv och sina reaktioner för att inte välja den trygga vägen att bara anställa kopior av sig själv. Dock nämnde ingen respondent att det just var viktigt att kunna leda mångfald.

Att nya medlemmar avviker från dagens ledningsgruppsmedlemmar var, enligt respondenterna, inte viktigt i sig. Det gör att det blir svårare att uppfylla mångfalden längre ned i organisationen, då ledningen alltid är normen för vad som är rätt och fel. Samtidigt hotas konkurrenskraften i före-

taget, då nytänkande och innovation inte är förknippat med en samling kopior.

Rekryterar man då enligt de kriterier man ser i framtiden? Med de rekryteringskriterierna respondenterna beskrivit, verkar det inte som de rekryterar efter vad som behövs imorgon, utan snarare efter vad som finns tillgängligt och hur man gjort tidigare.

## **Vad betyder detta för företagen?**

Insikten om att koncernledningen är en förebild är ett betydande första steg. Mångfald måste ges stor vikt även på högsta nivå. Gruppen bör kritiskt granskas för bästa sammansättning och "magkänslan" ges mindre betydelse vid rekrytering.

En annan av viktig aspekt som företagen uppenbarligen bör ägna sig åt är att i ett tidigt skede bredda rekryteringsbasen och se till att alla möjligheter finns för mångfald längre ned i organisationen. Genom stränga och väl uttalade kriterier kan man se till att inga dörrar stängs på grund av nuvarande chefers medvetna eller omedvetna fördomar mot vissa grupper.

Många forskare menar att framtiden tillhör innovatörerna och följden blir att man måste ta kreativiteten och dess förutsättningar på allvar. Mångfald och respekt är en grogrund för innovation (se till exempel forskning av Teresa M. Amabile, Harvard Business School). Med ett bredare synsätt vid rekryteringen får företagen en större möjlighet att sätta samman ledningsgruppen på ett sätt som gör att koncernledningen blir mer nytänkande, kreativ och företaget mer framgångsrikt.

Resultaten påvisar vikten av att arbeta med norm- och mångfaldsfrågor på alla olika nivåer i företagen, och insikten om att detta inte görs idag är av stor vikt. Koncernledningen i börsnoterade företag är modeller både inom och utanför sin egen organisation.

# En gravad hund

## – det svenska språket i en mångkulturell vardag

KATARINA BJÄRVALL, FRILANSJOURNALIST

En kedja av blå uniformer löper genom biljetthallen i Rådhusets tunnelbanestation. De trafikanter som dyker upp ur rulltrappans svalg kan inte backa, inte vända, inte väja.

- Färdbeviskontroll, säger Mine Dünder.
- Vad då, säger en kille med flackande blick.
- Har du biljett eller SL-kort?

Det har han inte.

– Jag har bara gått igenom stationen, jag har inte åkt tunnelbana, säger han.

Hur kom du in genom spärren då, kan man undra. Men det gör inte Mine, hon säger bara:

- Man måste ha biljett även på stationen. Jag skriver ut tilläggsavgift så har du tio dagar på dig att betala.
- Tre dagar?
- Tio.

En siffra, ett missförstånd, en fråga, ett svar. Mer är det inte. Killen tar sin bot i handen och går igenom spärren, ut genom gången som leder upp i dagsljuset.

Mine Dünder är en av huvudpersonerna i min bok *En gravad hund – det svenska språket i en mångkulturell vardag* (Carlssons förlag) som har finansierats genom Kompetens för mångfaldens arbetsliv.

Språket är det arbetsredskap Mine har i sitt arbete som biljettkontrollant i Stockholms tunnelbana. Och den brutna svenska som hon och många av hennes arbetskamrater har är en signal för maktlöshet. Ofta utlöser den brutna svenskan negativa reaktioner. Men biljettkontrollanterna i tunnelbanan har samtidigt ett maktverktyg, genom sitt mandat att utfärda böter. Sannolikt är det en orsak till att kommunikationen flyter hyggligt.

Under mitt arbete som frilansjournalist har jag under ett antal år inriktat mig på minoritetsfrågor. Jag har skrivit mycket om skola, arbetsmarknad och arbetsliv. I samband med nästan varenda sådan artikel har frågan om språkets betydelse kommit upp. "Språket är nyckeln till arbetsmarknaden" är ett mantra som jag ofta har fått höra och allt mer börjat tvivla på.

För det första visar forskning (av ekonomhistorikerna Lena Schröder och Roger Vilhelmsson vid Stockholms universitet) att en perfekt behärskning av det svenska språket inte räcker när ungdomar med invandrarbakgrund söker jobb; de diskrimineras ändå. Där ligger en gravad hund, som Refat El-Sayed skulle ha sagt.

Och för det andra har jag under årens lopp stött på ett antal invandrare som har en ganska stark brytning – talar så kallad dålig svenska – men som ändå klarar sina jobb utmärkt.

Några sådana personer möter läsaren i *En gravad hund*. Där finns, förutom Mine, banktjänstemannen Mevlida Dolovic. Hon kompenserar sina språkbrister genom ett inkännande och ödmjukt sätt.

Där finns psykiatern och överläkaren Nadjem al-Falahe. En av hans patienter berättar hur Nadjems brytning gör honom till en bättre läkare där-

för att den gör att honom mer uppmärksam på kommunikationens risker.

Där finns gymnasieläraren Vahap Bilgec. Han får ångest när han böjer ordet cell fel i plural och en elev rättar honom med att säga "sälar finns i havet".

Och där finns IT-säljaren Usha Ananthakrishnan. Hon växlar lugnt om till engelska så snart svenskan sviktar, hon inte möter inga problem i den internationella bransch där hon arbetar.

Dessa fem personer är mina huvudpersoner. De, deras chefer, deras arbetskamrater och de personer de har kontakt med genom arbetet (kunder, elever, patienter etc.) kommer till tals i långa intervjuer som visar vilket komplext redskap språket utgör på en arbetsplats och hur nära kopplingen mellan språk, identitet och makt är.

Vid sidan av dessa fem personporträtt har jag intervjuat ett stort antal personer som är mitt uppe i processen att lära sig svenska. Där finns en grupp kvinnor i Rinkeby som säger att de behöver svenskan för att kunna försvara sig mot den diskriminering samhället utsätter dem för. Där finns en grupp män från Husby, många av dem högutbildade, som öser ut sin bitterhet över ett system som tvingar dem att studera svenska i flera månader för att få söka jobb som taxichaufförer. Där finns ett syskonpar från Somalia, tolv och fjorton år, som under en avspänd sommarlovsdag tillsammans med sin pappa spånar kring sina olika språk och deras betydelse. Och där finns naturligtvis ett antal lärare, arbetsförmedlare, kursanordnare och forskare som alla får ge sin syn på saken.

Intervjuerna visar att de språkliga krav som samhället ställer på invandrare ofta är överdrivna. De invandrare som jag har intervjuat och som har jobb gör alla en utmärkt insats på sin arbetsplats, det framgår av intervjuerna med deras chefer och andra kontakter. Nyckeln verkar vara medvetenhet i kombination med självförtroende: den som är medveten om sina brister men inte låter sig generas av dem klarar kommunikationen minst lika bra som många infödda svenskar.

Mitt arbete visar också, tycker jag, att viktiga resurser riskerar att gå till spillo om den överdrivna språkfixeringen består. Att låta högutbildade människor med gedigen svensk yrkeserfarenhet från tiden före lågkonjunkturen tillbringa månad efter månad i skolbänken för att plugga sje-ljud kan inte betraktas som annat än slöseri. Särskilt så länge det finns lediga jobb.

Dessutom finns ett annat tema som återkommer i nästan alla intervjuer med invandrare i boken. Det temat är behovet av ömsesidighet. För att kommunikationen ska fungera krävs det att de som talar går varandra till mötes.

– Den som lyssnar har den totala makten, säger Shahla Karimi, skribent från Iran.

Maktbalansen i ett samtal har stor betydelse för kommunikationen. I de samtal som havererar är det ofta tydligt att den svenske infödingen har ett övertag som gör honom eller henne helt okänslig för kommunikationens finlir. I de samtal som fungerar finns däremot ofta ett ömsesidigt beroende; samtalsparterna måste förstå varandra.

Vad som krävs är ömsesidig respekt. Båda parter har rätt att bli respekterade för vad de är – som yrkesmänniskor eller privatpersoner. Många av dem jag intervjuar berättar om situationer när de här känt att infödda svenskar utnyttjar deras språkbrister för att demonstrera sitt övertag, som när läraren Vahap ringer hem till eleverns föräldrar och får uppleva hur de rättar hans grammatik.

Men många av dem jag intervjuar har också känt sig respekterade. Mevlida Dolovic berättar hur telefonen på banken ringde och hennes kollega sade "svara då för fan!". Det lät hårt men det var ett effektivt sätt att säga "ditt språk duger". Det var ett sätt att visa respekt.

# Dialog som verktyg för mångfald

PIA BORG, GÖTEBORGS STAD

## Bakgrund

Göteborgs stad beviljades under år 2000 medel av Rådet för arbetslivsforskning för projektet "Dialog som verktyg för mångfald". Projektet syftar till att öppna för etnisk mångfald i Göteborgs stad och bidra till den nödvändiga dialog som måste föras på arbetsplatserna för att mångfaldsarbete ska vara framgångsrikt. Projektet har varit en del i stadskansliets arbete med kommunens framtida kompetens- och personalförsörjning.

## Mångfaldsarbete i Göteborgs stad

I Göteborgs stad har alla nämnder och styrelser kommunfullmäktiges uppdrag att sätta upp mål och ta fram mångfaldsplaner för sitt arbete. Det arbetet har påbörjats under det här året. Kommunfullmäktige har också beslutat att inrätta en särskild mångfaldsenhet som ska vara ett stöd för förvaltningarna och bolagen i deras mångfaldsarbete. En ledare för mångfaldsenheten har nu utsetts och enhetens arbete håller på att utformas. Stadskansliet arbetar med mångfaldsfrågor med fokus på framförallt ledarutveckling, kompetens- och personalförsörjning, antidiskrimineringslagarna och storstadssatsningen.

## Lägesrapport

### *Uppgiften*

Projektet syftar till att pröva och utforma verktyg för förankring av mångfaldsarbete i kommunens olika verksamheter. Avsikten är att pröva olika former av verktyg för att väcka intresse, engagemang och kunskap om mångfald. Första delen i projektet innebär att ta fram ett informations- och diskussionsmaterial om mångfald på arbetsplatsen, andra delen syftar till att förankra och använda materialet i kommunens verksamheter.

### *Arbetsgrupp*

Projektet startade under hösten år 2000. En arbetsgrupp bildades med medverkan från tre förvaltningar, ett bolag samt de fackliga organisationerna SKAF, SKTF, SACO och Lärarförbundet.

I arbetsgruppen finns deltagare som representerar olika verksamhetsområden: förskola, skola, socialtjänst, områdesutveckling, personalfrågor, idrotts- och föreningsverksamhet samt bostadssektorn. Gruppen har haft sju arbetsmöten.

### *Arbetsprocessen*

Arbetsgruppen har tagit fram en idéskiss till innehåll i ett diskussionsmaterial. Efter sommaren ska materialet testas i några förvaltningar för att därefter produceras. Ytterligare förvaltningar som inte ingår i arbetsgruppen

har sagt att de är intresserade av att delta i att testa materialet. När det gäller projektets andra del som handlar om metoder för förankring är det naturligt att diskutera denna del av arbetet i samverkan med kommunens mångfaldsenhet.

Till och börja med behövde gruppen ägna en hel del tid för att ringa in uppdraget. Det var viktigt att förstå i vilket sammanhang uppgiften ingick och hur vi definierade mångfald. Här hade vi användning av den modell som Sverige-2000 institutet tagit fram för att se de olika stegen i utvecklingsarbetet för mångfald.

I början av arbetet diskuterade vi också ingående vilken målgruppen skulle vara, vilka utgångspunkter vi skulle ha för att närma oss ämnet och hur det fortsatta arbetet kunde tänkas att se ut. Vi kom fram till följande:

**Målgrupp:** Alla anställda

**Innehållet:**

- Varför arbeta för ökad etnisk mångfald?
- Brukar/kundperspektivet är viktigt – ett annat perspektiv är medborgarperspektivet.
- Innehållet måste vara individrelaterat och grupprelaterat för att det ska beröra.
- Attityder och värderingsfrågor måste tas upp. Tolerans räcker inte, det handlar om respekt. Vi måste börja med oss själva.
- Vilka hinder som finns ska tas upp.
- Materialet måste utgå från vardagsnära frågor

*Hur engagera?* Det är viktigt att diskutera hur arbetet kan engagera och involvera fler i verksamheterna. Hur ska arbetsgruppen undvika att bli ytterligare en arbetsgrupp som gör en produkt som "ingen tar del av"? Som en del i arbetet finns planer på att genomföra aktiviteter som syftar till att skapa engagemang. Teater och föreläsningar är några förslag. Hur kan arbetsgruppens deltagare vara ambassadörer för frågan?

## Alla har bidragit

Arbetsgruppens deltagare har på olika sätt varit aktiva i arbetet. Vi har tagit reda på hur andra organisationer arbetat med mångfald. Vi har tittat på och jämfört informationsmaterial med liknande teman t ex inom jämställdhetsområdet, kring diskriminering samt etikfrågor inom facklig verksamhet. Inte minst har gruppen arbetat med att ta fram "vardagsexempel" där väsentliga frågor om mångfald aktualiserats.

## Kort om idéskissens innehåll

Innehållet ska bygga på vardagsexempel. Det ska vara journalistiskt bearbetat och bygga på medverkan från kommunens verksamheter. Materialet ska inte vara för omfattande och till varje avsnitt ska det finnas ett antal frågor som kan fungera som inledning till arbetsplatsens diskussion.

Exempel på avsnitt:

- *Vilken är din världsbild?* Diskussion om hur mångfalden ser ut i Göteborg. Hur är det i den stadsdel du bor eller arbetar? Hur är det på din arbetsplats?
- *Varför behöver vi arbeta för större mångfald?* Korta intervjuer med invånare, politiker, ledare, personal och fackliga organisationer.



- *Fyra konkreta "vardagsexempel".*
- *Vem får jobbet? – ett fiktivt exempel*
- *Arbetsgemenskap och arbetsplatskultur för ökad mångfald* Ett inledande samtal på temat med Kenneth Ritzén (förslag). Fokus på chefen som normsättare och medarbetares ansvar.
- *Visste du att...* Korta uppgifter på temat mångfald i Göteborgs stad t ex hur stor andel av befolkningen och hur stor del av kommunens anställda som har utländsk bakgrund.

## Summering

Så här långt kan konstateras att det tar alltid tid att hitta former för en grupp som ska arbeta tillsammans. I vår grupp behövde vi tid för att diskutera vilken värdegrund gruppens arbete vilade på. Egna värderingar och attityder har därför varit delar i gruppens arbetsprocess. Arbetsområdet mångfald spänner över mycket och rymmer många olika perspektiv, därför har det varit viktigt att också ägna tid åt hur uppgiften skulle avgränsas och angripas. Vår ambition har varit att ta fram ett material som ska väcka intresse och diskussion men inte ge svaren. Och det här är just det allra svåraste. Det är enklare att skriva en omfattande rapport på temat mångfald än att i koncentrerad form få fram infallsvinklar som känns angelägna för mottagaren att diskutera.

Idéskissen som nu är framtagen är resultatet av engagerad medverkan från deltagarna i arbetsgruppen, öppna diskussioner och att alla bidragit med sina erfarenheter. Skissen har ett innehåll som arbetsgruppen bedömer är en god grund för att producera ett intresseväckande material om mångfald för arbetsplatserna i Göteborgs stad.

# Mångfald i Halland

RIE BOULUND OCH MONICA STENSMAN,  
ENHETEN FÖR ARBETSVETENSKAP, HÖGSKOLAN I HALMSTAD

Mångfaldens möjligheter har under senare delen av 1990-talet allt oftare lyfts fram, och vår nyfikenhet fick extra fart efter konferensen "Olika som bär" våren 1998. Vi blev inspirerade att undersöka hur företag och offentliga förvaltningar tänkte runt begreppet mångfald i vår närmiljö. Många undersökningar rör stora internationella företag med säte i storstadsregionerna. Vi ville skaffa oss en uppfattning om hur halländska chefer resonerade kring mångfald i arbetslivet.

Resultatet av de samtal som genomfördes under senvåren och sommaren 1998 var nedslående! Inte många kände till begreppet mångfald. Positivt var det dock att då vi själva introducerade begreppet fick vi mycket givande dialoger kring framtidens arbetsliv och tankar om skillnaden att utgå från homogenitet eller heterogenitet vid rekrytering. Frågan var därför intressant att belysa på nytt och två år senare genomförde vi en ny rundresa i Halland. Vilken var då bilden vi fick nu två år senare, år 2000?

## Halland som region

Länet är litet, geografisk beläget mellan två stora regioner, Göteborgs- och Öresundsregionen, och med en befolkning på strax under 300 000 personer. Halland är ingen väl sammanhållen region. Kungsbacka i norr riktar blicken mot Göteborg, och Hylte i inlandet söker förebilder och allianser i det smäländska småföretagarbältet. Hallands länsgränser har varit föremål för olika utredningar och förslag. På senare år har tankar funnits att antingen dela länet på mitten för att uppgå i respektive storregioner eller att Kungsbacka skulle brytas ut ur länet.

I den mån man kan tala om en "halländsk identitet" kan man i intervjuer och rapporter få beskrivningen av en person som är hemortsbunden, praktisk och försiktig. Betydelsen av samverkan lyfts ofta fram. Däremot har internationalisering och regionalisering inte fått någon stark genomslagskraft.

Näringslivet är diversifierat. Här finns agrara områden och bruksorter samt industrier inom skog- och energiproduktion. Turism och småföretagande ses också som karaktäristiskt för länet. En sammanhållen målbild för hela länet saknas dock.

Halland ligger under riksgenomsnittet beträffande invånare med annat ursprung än det svenska, speciellt i de mindre samhällena. Ändå har länet blivit alltmer mångkulturellt.

## Reflekterande samtal och inspirationsdagar

Vi har besökt och genomfört reflekterande samtal med chefer eller ledningspersonal vid fjorton olika myndigheter, organisationer och företag. På de flesta ställen har vi blivit bemötta med stor öppenhet. Man har med glädje berättat om sin verksamhet och delat med sig av sina tankar kring

mångfald. Samtalen kretsade kring samma fyra frågeställningar som i vår pilotstudie våren 1998. Frågorna är hämtade ur Mångfald i arbetslivet (Cepro Management Report, 1998)

1. Finns frågor om mångfald, oavsett vilket etikett man sätter på dem, överhuvudtaget med på företagets agenda?
2. Vad tror och vet företaget/förvaltningen om enhetlighet eller mångfald bland nuvarande eller potentiella kunder?
3. Hur ser sammansättningen av människor ut i företagets/förvaltningens olika delar, speglad i mångfaldens perspektiv – män, kvinnor, yngre, äldre, etniska svenskar, invandrare från olika länder och kulturer?
4. Har tanken på mångfald som tillgång dykt upp?

Genom dialog med sju länsövergripande myndigheter och organisationer har vi skaffat oss en bred överblick över hur man från myndighetsperspektiv resonerar i länet. Vi har besökt och samtalat med:

- Polismyndigheten,
- Länsarbetsnämnden,
- Länsstyrelsen i Hallands län,
- Landstinget Halland,
- Sveriges Radio Halland,
- Företagarna i Halland samt
- Stiftelsen Hallandsturist.

För att få en inblick i hur man inom några industriföretag förhåller sig till mångfaldens frågor har vi besökt och samtalat med ledningspersonal från:

- Stora Enso Newsprint i Hyltebruk,
- Nitator AB i Oskarström,
- Albany Nordiskafilt i Halmstad.

Två primärkommunala förvaltning ingår också:

- Barn- och utbildningsförvaltningen i Varberg,
- Kultur- och fritidsförvaltningen i Halmstad.

Via en enkät till länets kommunstyrelsers ordföranden har vi fått en bild av hur man inom kommunerna arbetar med mångfaldsplaner och integrationsprogram. Fyra av länets sex kommuner besvarade enkäten.

Vid Barn- och Ungdomsförvaltningen i Varberg gjorde vi ett fördjupat arbete genom att erbjuda två inspirationsdagar, där den ena riktade sig till samtliga i ledningsgruppen, såväl tjänstemän som politiker. Vid detta tillfälle, som inbjöd till fördjupad dialog, fokuserades på hur ett mer strategiskt mångfaldsarbete kunde introduceras på förvaltningen. Vid nästa tillfälle, som även riktade sig till alla rektorer, hade vi bjudit in två resurspersoner från Göteborg som arbetat mer specifikt med interkulturell kompetens i skolan.

Bilden av länet som region, näringsliv och företagarklimat har vi fått genom interjuver med VD:n för Almi Företagsparter AB och med en statsvetare vid Högskolan i Halmstad. Dessutom har bilden kompletterats med material från lokalpressen och Tillväxtavtalet för Halland 2000–2002.

Sist men inte minst har vi fört samtal med två halländska småföretagare med annat etniskt ursprung än det svenska, i syfte att få ta del av deras syn på företagarklimat och tankar kring mångfald. Dessa var:

- Micheline Atallah Chahoud, Team Lebanon, Falkenberg,
- Ralf Tebaay, Gudmundsgården, Falkenberg.

## Är mångfaldsplaner en papperstiger och finns språkliga hinder främst i teorin?

Hur blev då bilden vi fick fram efter alla besök och timmar av samtal?

Vi kan konstatera att medvetenheten kring begreppet mångfald har ökat. Även om mångfald tycks ha blivit ett modeord, där det råder oklarheter i fråga om definitioner, var de flesta bekanta med uttrycket och vissa hade haft egna funderingar eller deltagit i något seminarium.

På ledningsgruppsnivå fann vi ingen mångfald beträffande ålder, kön eller etniskt ursprung. Medelåldern är genomgående hög och männen dominerar. Ingen av de företrädare vi träffade hade sina rötter i en annan kultur. Dock finns inom industriföretagen på koncernnivå en blandning av olika nationaliteter. Att ledningen och den egna arbetsplatsen är homogen snarare än heterogen förklaras med att det har varit nedskärningar under flera år, att trygghetslagstiftningen har hindrat rörlighet, att det finns formella behörighetshinder samt vikten av att kunna behärska det svenska språket.

De länsövergripande myndigheter och organisationer vi besökte är synnerligen homogena och ingen har någon egen erfarenhet av heterogena arbetsgrupper. Man var inte speciellt intresserad av att utforma en egen mångfaldsplan. Det upplevdes snarare som en onödig pappersprodukt, en syn som gjorde sig gällande även hos myndigheter som sedan länge har erfarenhet av jämställdhetsplaner! Frågan vi måste ställa oss blir därför om man kan arbeta strategiskt utan att ange mätbara mål? Finns det andra vägar att gå? Den nya diskrimineringslagstiftningen som framhåller att mångfald aktivt ska främjas genom att arbeta planmässigt och sätta klara mätbara mål hade man inte heller uppmärksammat. Ändå uppfattar många av dem vi samtalade med det som önskvärt eller till och med mycket önskvärt att just deras arbetsplats hade större inslag av mångfald. Flera upplever att det är en obalans mellan homogeniteten i den egna personalen och mångfalden i "kundgruppen". Endast Landstinget Halland hade antagit en *Mångkulturell Policy* och hänvisade till DO:s handbok för aktiva åtgärder.

Inom vård och skola där behovet av rekrytering börjar bli ett problem upplever vi ett ökat intresse för mångfald. Incitamentet att tänka i mångfaldstermer ökar i takt med svårigheterna att rekrytera är en slutsats vi kan dra.

Bland industriföretagen fanns det arbetsplatser där den etniska mångfalden var störst och här strävar man efter heterogent sammansatta grupper. Viktigast är dock yrkeskunskaperna. Någon nedskrivna mångfaldsplan hade inte industriföretagen vi besökte, men olikhet ses som en tillgång. En pragmatisk inställning, att eventuella svårigheter löses efter hand, var tydlig.

Hos representanterna för turism och småföretagarna stod man däremot ganska främmande inför mångfaldsbegreppet.

Ingen av de halländska kommunerna kan hösten 2000 redovisa någon mångfaldsplan och bland enkätsvaren finner vi inte heller någon medveten mångfaldsstrategi. En kommun nämner att bland kommunens invandrare finns en dold arbetskraftsreserv.

En sammanblandning av begreppen mångfald och integration var också vanlig, speciellt hos de statliga myndigheterna som bland annat har som uppgift att arbeta med integration. De uppehåller sig gärna vid betydelsen av att integrera andra i samhället och på arbetsplatser, men det blir inte lika mycket reflektion kring vad mångfald skulle kunna tillföra den egna arbetsplatsen.

Rädslan för kommunikationsproblem på grund av bristande kunskaper i svenska språket upplevs som ett stort hinder. Vi kan dock konstatera att frågan om bristande språkkunskaper i svenska kommer på skam på de arbetsplatser som har praktisk erfarenhet av olika språkgrupper.

De två småföretagarna utgör en ny typ av företagare i det svenska samhället. De har aktivt valt att etablera sig i länet, vilket i det ena fallet också blev möjligt via den fria rörligheten inom EU. De utnyttjar sin språk- och kulturkompetens samt sitt kontaktnät i de gamla hemländerna, och delger oss många intressanta iakttagelser och reflektioner om hinder och möjligheter med att vara småföretagare i Sverige. Omhändertagna var det sista de ville bli!

## **Mångfald i framtiden Halland**

Medvetenheten kring begreppet mångfald har ökat, även om vi inte fann så mycket mer mångfald beträffande kön, ålder eller etnicitet i dag jämfört med för två år sedan. Vi ser dock stora möjligheter för Hallands näringsliv och myndigheter att utveckla och driva frågor med anknytning till mångfald. Kanske innebär det faktum att länet geografiskt ligger bortom storstadsregionerna att impulser tar lite längre tid att nå fram och slå rot. Att det inom kort kan uppstå problem med personalförsörjningen kommer med all sannolikhet att tvinga fram ett nytänkande. Tillsammans med en medveten strategi kan det skapa underlag för en mer omfattande diskussion om mångfaldens möjligheter. Att chefer och ledningspersonal med nyfikenhet och intresse har delgivit oss sina tankar bådär gott inför framtiden.

För att öka medvetenheten om vad mångfald kan tillföra såväl den enskilde som arbetsplatsen, tror vi att det är värdefullt att inte bara chefer utan också medarbetare erbjuds möjlighet att delta i reflekterande samtal, om såväl möjligheter som hinder. Till syvende och sist handlar det om att stå rustad inför framtiden, en framtid med fler och fler influenser utifrån och vars utveckling kräver bred kompetens. Halland har möjligheter att öka kreativiteten och att utnyttja kompetensen inom länet genom att öka mångfalden.

# Mångfaldens potential

– strategier för att göra originalitet och kreativitet till en tillgång i arbetslivet

MONICA HANE OCH BENGT-ÅKE WENNBERG, SAMARBETSDYNAMIK

## Bakgrund, syfte och metod

Studien har sin grund i en observation av Galvarino Gallardo. Galvarino Gallardo kunde som facklig förtroendeman på sin arbetsplats – en industri med en modern arbetsorganisation – se att de arbetsgrupper som var heterogena ofta låg i topp på ”produktivitetslistan”. Trots detta gick företagets strategier ofta ut på att få homogena grupper. En mer precis beskrivning av vad som händer i de heterogena grupperna skulle enligt Gallardo vara en hjälp för berörda i företaget att förstå mekanismerna och därmed få bättre underlag för framtida beslut om rekrytering, utbildning m.m.

Utgångspunkten för studien var till en början att lyfta upp de faktorer som bidrog till att just de heterogena grupperna fungerade så bra. Under arbetets gång har fokus delvis ändrats, då de data som framkommit pekat på att det inte är heterogeniteten i sig som skapar produktiviteten, utan det faktum att man har lyckats ta vara på den potential heterogeniteten (mångfalden) har. Rapporten beskriver hur dessa strategier för att ta vara på mångfalden ser ut och vilken roll de har i och för det moderna arbetslivet.

Datainsamlingen har skett i fokusgrupper som träffats vid fyra tillfällen. Empirin bygger således på utsagor från personer som alla har egen erfarenhet av att arbeta i heterogena arbetslag och i arbetssituationer där mångfaldens potential måste utnyttjas. Alla har inte kunnat delta alla gånger, men varje diskussion har dokumenterats och skickats per post till alla deltagare för kommentarer. I förberedelserna inför projektet har också flera enskilda samtal med Galvarino Gallardo och den lokala projektledaren Anne-Grethe Sörensen genomförts.

## Det nya arbetslivets villkor

För att förstå de strategier som används för att ta vara på den potential som mångfalden har måste man först förstå det moderna arbetslivet. Innan resultaten presenteras följer därför en kort beskrivning av den förändring som har skett och alltjämt sker i arbetslivet.

### *Från push...*

De traditionella produktionssystemen var utformade för massproduktion av standardiserade produkter. Eftersom produkterna som skulle igång systemet var likartade över en lång tidsperiod kunde systemet anpassas och förfinas för just den produktion som skulle utföras. När produktionslösningen etablerats styrdes produktionen av ett överordnat program som skapade det flöde som behövdes. Stabiliteten skapades genom den yttre styrningen och genom disciplinering av de som deltog i produktionen. Lojalitet till ledningen köptes i utbyte mot trygg och god försörjning. Produktionssystem som dessa brukar inom forskningen benämnas ”push” eftersom de ”trycker” produkten genom systemet med hjälp av en yttre

styrning. Människor i pushsystem måste således anpassa sig till en överordnad styrning och kan inte utveckla en egen kompetens. De blir därmed mindre lämpade för andra jobb och lästa vid det jobb de en gång lärt sig.

Den begränsning som systemet ålägger individen medför också svårigheter att hantera kvalitetsproblem eftersom den enskilda individen inte har möjlighet att anpassa sitt handlande till varierande förutsättningar i produktionen, eller påverka tidigare eller senare led i produktionskedjan.

Push medför också frustration för alla parter genom att existerande beroendedilemman inte kan lösas tillfredsställande. Beroendedilemman uppstår när en situation uppfattas så att fördelar, förmåner eller andra åtgärder som är bra för en person eller grupp, samtidigt leder till nackdelar för en annan. De fenomen som detta medför brukar betecknas "motivationsproblem".

Den typ av lösningar som föreslås för att lösa de problem som beroendedilemman medför går ofta ut på att "rätta till" någon av tre faktorer: styrsystemet, ledningen eller individen. Det kan till exempel röra sig om att förändra belöningssystemen, utbilda cheferna till att ha en bättre människosyn eller att stärka människors arbetsmoral.

Eftersom dessa lösningar inte fångar det grundläggande problemet kommer det alltid att leda till krav på nya förfiningar och anpassningar av systemet. Problemen kan synas olösliga. Att dessa organisationer ändå fungerar beror på att de dilemman som uppstår löses horisontellt direkt i överenskommelser och tillitsförhållanden mellan berörda människor. Något oegentligt kallas detta ofta för "den informella organisationen".

De horisontella lösningarna blir en förutsättning för att pushsystemet ska fungera. Problem uppstår när man av olika skäl förnekar eller negligerar den betydelse som dessa relationer har för systemets stabilitet. Så länge denna utsagda kunskap och erfarenhet inte kan föras upp på bordet så kan inte heller arbetsformer som drar nytta av mångfaldens potential utvecklas.

De problem som pushsystemen medför gör att de i mångt och mycket har blivit föråldrade. Arbetslivet håller därför, till stora delar, på att byta till vad vi kallar "pullsystem", det vill säga en mer modern arbetsorganisation som bygger på ökad integration över avdelningsgränser, kundorientering, decentralisering och individualisering. Detta innebär att man inte kan undvara den kreativitet som olikheter kan stimulera till.

### *...till pull*

I pullsystemen byter man alltså styrprincip. Systemet stabiliseras inte längre främst genom en överordnad plan eller vertikala insatser utan av de deltagande personerna själva. Genom att var och en förstår hur systemet fungerar kan var och en välja att handla på ett sätt som gör systemet stabilt och som leder till det önskade resultatet. Pullprincipen utnyttjar således de horisontella relationer, de nätverk och den integrerande kraft som är osynlig i ett pushsystem.

Pullsystem har andra egenskaper och problem än pushsystem. På det personliga planet kräver pullsystemet en stor mängd egna och personliga ställningstaganden av den enskilda medarbetaren, eftersom denne är direkt involverad i att få produktionen att fungera väl. Tvånget att ta ställning i produktionsövergripande frågor gör människors olikheter synliga på ett annat sätt än i pushsystem. Beroendedilemman är fler och oftare förekommande än i ett pushsystem. Det är inte heller lika enkelt att lösa upp beroendedilemman genom ändringar av systemet eller ingripanden av överordnade chefer.

Erfarenheterna från pullsystems produktivitet är motsägelsefulla. I vissa verksamheter har man skaffat sig goda marginaler och är väl insatt i pullsystemens funktion. Här fungerar verksamheten mycket väl. Andra verksamheter har tvingats in i pullsystem på grund av yttre krav och har inte hunnit få tillräcklig kunskap om dem. Dessa får svårt att upprätthålla produktivitet och kvalitet utan att personalen far illa. Ofta blandas också push- och pull-principer på ett för verksamheten och personalen olämpligt sätt.

Det moderna arbetslivet kräver kreativ problemlösning och den uppkommer först när någon i gruppen kan se problem och möjligheter ur ett annat perspektiv än det vanliga. Därför måste man aktivt befrämja mångfald och, för att nå framgång, utnyttja dess potential.

### *Mångfald är inte alltid en tillgång*

Av resonemanget ovan kan utläsas att det egentligen alltid finns en potential i att ta vara på mångfalden. I ett pushsystem är detta dock osynligt och "på pappret" inte heller eftersträvansvärt, eftersom det "stör" den vertikala ordningen. Anpassning och konformitet är istället det eftersträvansvärda. Det är lättare att genomföra det redan bestämda om man inte behöver ta hänsyn till andra förslag, idéer och sätt att organisera sig. Strategierna går ut på att få människor anpassade efter de färdiga strukturer som finns. Det gäller att få människor att handla så som det är tänkt.

I de moderna organisationer som nu växer fram, och som här kallas pull, är det däremot det kreativa och det innovativa som leder verksamheten framåt. I ett pullsystem blir det därför en förutsättning att ta vara på mångfaldens potential eftersom det i sin tur är en förutsättning för hela pullsystemet.

Projektets arbete har inriktats på att förstå och beskriva de strategier som bidrar till att mångfaldens potential tillvaratas, men också vad som motverkar detta.

## **Resultat**

Resultaten av projektet presenteras som teman. Varje tema kommenteras kort med vad som bidrar till att mångfaldens potential tillvaratas och vad som motverkar det.

### *Fokus på språkandet*

Pullstrategier förutsätter en rikare och mer relevant kommunikation än pushstrategier. Att man kan samtala med varandra är en förutsättning för att arbetet ska fungera. Fungerar inte kommunikationen fungerar inte heller verksamheten. Språkbarriärerna kan vara direkt språkliga, tex svenska och polska, men lika ofta är det barriärer mellan olika professioner, kön, åldrar etc. som behöver överbryggas. I princip är mångfalden av språk oändlig eftersom alla individer har ett eget språk.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* att utnyttja alla tänkbara medel för att skapa en kommunikation. Därmed utvecklas språket/språkandet efter det man ska förstå och förmedla.

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att kräva att man kan språka på ett sätt som de som redan är "inne" accepterar.

### *Fokus på originalitet*

I arbetslivet uttrycks inte sällan behov av att jämföra olika saker. Man försöker hitta nyckeltal som kan mäta prestationer, kvalitet, lönsamhet etc. Dessa jämförelser går ofta ut på att man ska lära sig att göra så som de



med det bästa jämförelsetalet gör (härma). Detta leder till likhet och konformitet. Kreativiteten minskar och utvecklingen stagnerar.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* ta intryck av varandras sätt att resonera, ta vara på varje människas originalitet, fråga sig hur varje person bäst kan berika och hjälpa till på den här arbetsplatsen.

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att jämföra insatser i syfte att andra ska göra likadant, att sträva mot likhet.

### *Fokus på den unika insatsen*

I en arbetsgrupp där alla är "lika" och har samma ambitioner och samma mål börjar medlemmarna konkurrera med varandra, eftersom de slåss om samma saker. Om man strävar efter likhet bygger man således samtidigt bort hörnstenarna för ett produktivt samarbete där individerna kan komplettera och balansera varandra. En miljö som uppmärksammar, värderar och respekterar varje individs unika insats ger istället trivsel och ett konstruktivt samarbete.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* att stimulera och utveckla tankearbete genom möten med andra perspektiv, att undvika konkurrens och sträva mot samarbete.

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att försöka få andra att tänka som en själv.

### *Fokus på gemenskapande*

Det finns gränser överallt i samhället, synliga och osynliga. När en person vill träda "in i" det etablerade, ska han eller hon "integreras". Nyanställda ska till exempel lära sig normer och regler för hur saker och ting går till på den nya arbetsplatsen. Istället för att koncentrera sig på att integrera de nya, kan man sätta fokus på att skapa något gemensamt. Dvs. de som är tillsammans är tillsammans. Det finns inget "inne" och "ute". Alla är med.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* att fokusera på att få olika egenskaper och kunnigheter att fungera tillsammans, att agera så att alla kan medverka i gemenskapandet, att alla vågar och vill berätta om olika ämnen och erfarenheter

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att använda skuld och skam som feedback vid överträdelse av normer, att motverka en öppen kommunikation, att bidra till rädsla, hemlighetsmakeri och bristande transparens.

### *Fokus på att dela med sig*

Bjudandet visar att man kommer att dela med sig om det behövs. Eftersom man kan lita på att andra delar med sig behöver man inte heller samla på sig sådant man inte själv omedelbart behöver. Man kan då lättare engagera sig i vad man har för händerna och behöver inte lägga så mycket energi på att bevaka sina revir.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* att man är villig att dela med sig av de resurser man har när andra behöver dem, att man kan lita på att andra delar med sig

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att skapa revir och skydd av "sina resurser".

### *Fokus på oberoende och autonomi*

Stabilitet i en vertikal organisation bygger på att man följer regler, riktlinjer, mål, rutiner m.m. Dessa måste följas för att man ska få tillgång till systemets belöningar och undvika dess sanktioner. Regler, riktlinjer, mål, rutiner m.m. fastställs ofta genom överenskommelser som görs över huvu-

det på den enskilda människan. Individerna blir låst av kontrakt som han eller hon inte själv kan påverka. Resultatet blir att man binder upp varandra för att skapa trygghet. Det blir ett problem i ett arbetsliv som måste vara flexibelt. Flexibilitet och flyt uppstår istället när var och en gör något utöver vad som är förutbestämt, och när var och en känner sig fri att ingripa där det behövs, och också gör det.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* att sträva efter att vidga människors handlingsutrymme, att ge möjlighet till att fritt och frivilligt ansluta sig till olika grupper, verksamheter och sociala kontrakt.

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att använda organisatoriska gränser för att motverka rörlighet och "försöka få människor att..."

### *Fokus på delad kunskap*

"Kunskap är makt" är ett uttryck för att man anser att den välutbildade eliten i ett samhälle eller företag är värda sin makt. Det är också ett uttryck för att eliten förbehåller sig ett tolkningsföreträde när det gäller att definiera vad som är bra kunskap, vilka som är berättigade till den och hur den ska erhållas. I en horisontell organisation fungerar inte detta förhållnings sätt till kunskap, eftersom produktionssättet förutsätter att man inte håller kunskapen för sig själv eller använder den som ett maktinstrument.

*Bidrar till att tillvarata mångfaldens potential:* att underlätta personlig utveckling och lärande.

*Motverkar att mångfaldens potential tillvaratas:* att hemlighålla kunskap och information.

## **Nyttiggörande och kunskapsförmedling**

Resultaten av studien är direkt tillämpligt för alla som vill kunna fatta mer välgrundade beslut om vilken kommunikativ strategi man vill bidra till att utveckla. Att få en ökad kunskap och insikt i hur nya och gamla strategier ser ut och hur konsekvenserna ser ut när de renodlas eller när de krockar, gör att man står starkare inför det nya arbetslivets villkor och förutsättningar, oavsett var man befinner sig och hur det drabbar en.

Studiens resultat har beskrivits i en abonnemangsrapport inom ramen för nätverket "Ett kunskapsabonnemang om organisationens mänskliga sida". Detta omfattar 175 svenska arbetsställen. Rapporten finns fritt tillgänglig på vår hemsida [www.samarbetsdynamik.se](http://www.samarbetsdynamik.se). Rapporten har legat till grund för två abonnentmöten under 2001. Vi kommer därutöver fortsättningsvis att använda rapporten som litteratur i de samtalsserier vi ordnar för personer som har anledning att ta initiativ till samtal om viktiga verksamhetsfrågor.

# Metodutveckling för mångfaldsstrategier i arbetslivet

– tre förstudier

ÅSA HELG OCH MARTHE VAKOUFARI, SVERIGE 2000

## Förstudie 1 – Utarbetande av mångfaldsmodell som baseras på Utmärkelsen Svensk Kvalitet

### *Bakgrund*

Inom svensk arbetsliv pågår idag en mängd förändringsprocesser och utvecklingsarbeten. Det kan handla om kvalitetsarbete, jämställdhetsarbete, miljöarbete, internrevisionsarbete m.m. Att ständigt utsättas för nya utvecklingsprojekt skapar lätt en förändringströtthet hos medarbetarna. Det finns en risk att införandet av Diversity Management upplevs som ytterligare en arbetsbelastning för redan hårt pressade medarbetare. Att arbeta strategiskt med mångfaldsfrågor förutsätter en integrering av mångfaldsarbetet i den dagliga verksamheten. Det är därför önskvärt att integrera mångfaldsarbete med annat verksamhetsutvecklingsarbete t.ex. kvalitetsarbete.

Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) har utvecklat Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) som är ett verktyg med vars hjälp en organisation kan beskriva och analysera sin verksamhet. Den bygger på principerna för offensiv kvalitetsutveckling, och analysens syfte är att stimulera ständiga förbättringar med nöjdare kunder som mål. Ett växande antal företag och organisationer använder idag verktyget Utmärkelsen Svensk Kvalitet för att beskriva och analysera sin verksamhet.

Genom att utveckla en mångfaldsmodell och ett handledningsmaterial som baseras på Utmärkelsen Svensk Kvalitet möjliggörs en integrering av kvalitetsarbete och mångfaldsarbete. Detta möjliggör också en snabb genomslagskraft av konceptet Diversity Management i svenskt arbetsliv. Eftersom Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) har utvecklat Utmärkelsen Svensk Kvalitet är SIQ:s deltagande i utvecklingsfasen viktig för att kvalitetssäkra mångfaldsmodellen och bidra med sin expertis.

Sedan 1998 har Sverige 2000-institutet arbetat med Equal Opportunities Quality Framework (EOQF), som är en mångfaldsmodell som utvecklats av konsultföretaget Equality Foundation i England. Modellen baseras på EFQM:s (The European Foundation for Quality Management) kvalitetsmodell, The Business Excellence Model.

### *Mål*

Målet med förstudie 1 är att undersöka möjligheten samt behovet av att utveckla en ny mångfaldsmodell som bygger på Utmärkelsen Svensk Kvalitet samt undersöka om det är möjligt och det finns behov av att anpassa mångfaldsmodellen Equal Opportunities Quality Framework till Utmärkelsen Svensk Kvalitet.

## *Metod*

Vi har i samverkan med Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) samt Equality Foundation hållit ett antal workshops. Vi har bl.a. gått igenom mångfaldsmodellen EOQF:s samtliga kriterier för att identifiera länkar till kriterierna i Utmärkelsen Svensk Kvalitet. Det har också förts dialog kring behov av mångfaldsmodell och vilka stödinstrument som behövs i anslutning till en utarbetad mångfaldsmodell.

## *Resultat*

Arbetet med att identifiera länkar mellan Equal Opportunities Quality Framework (EOQF) kriterier samt Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) kriterier visade att möjligheten att anpassa EOQF till USK är mycket god. Inom ramen för förstudien har länkar mellan olika kriterier gjorts, vilket möjliggör för organisationer som idag använder USK att använda mångfaldsmodellen EOQF. Det har också visat sig att behovet av systematik och uppföljning är stort, vilket i sin tur indikerar ett stort behov av självvärderingsmodeller inom mångfaldsområdet.

Vår avsikt var inledningsvis att inom ramen för ett nytt projekt antingen utveckla en ny mångfaldsmodell som bygger på USK alternativt att anpassa mångfaldsmodellen EOQF till USK. Förstudiens resultat visade istället att inget av dessa förslag är nödvändiga.

Vi har därför beslutat att fortsätta arbeta med självvärderingsmodellen EOQF i sin nuvarande form. Däremot kommer översättningar till svenska samt anpassningar till svenskt arbetsliv att göras. Anledningen till att vi behåller EOQF i sin nuvarande form beror på ett antal faktorer. En av dem är att Svenska Institutet för Kvalitetsutveckling (SIQ) numera inte enbart arbetar med USK utan har fr.o.m. år 1999 även har börjat arbeta med modellen EFQM Business Excellence Model. Då EOQF bygger på EFQM Business Excellence Model och det dessutom har visat sig enkelt att göra kopplingar mellan EOQF-modellen och USK ser vi idag inget behov av att utveckla en ny modell.

## **Delprojekt 2 – Diversity Dialogue Groups/mångfaldscirklar**

### *Bakgrund*

Diversity Dialogue Groups, en form av mångfaldscirklar, har utvecklats av NASA, Ames Research Center, Kalifornien, USA, som ett led i deras mångfaldsarbete. Projektet blev mycket framgångsrikt och fler projekt har därefter initierats inom NASA. Projektet har presenterats för många organisationer i Kalifornien och flera av dessa organisationer har i sin tur initierat Diversity Dialogue Groups. Då vi i Sverige har en lång tradition av studiecirklar ser vi Diversity Dialogue Groups som en intressant och långsiktig modell för mångfaldsutvecklingen inom svenskt arbetsliv.

Diversity Dialogue Groups initierades 1994. Anledningen till att projektet initierades var att NASA önskade uppnå en förbättring med avseende på hur medarbetarna ser på varandra som individer och hur man samarbetar. Tanken var att skapa mindre grupper bestående av deltagare med varierande bakgrund. Dessa grupper skulle mötas regelbundet under minst 6 månader för att föra en dialog kring olikheter.

Målet var att deltagarna genom dialog skulle uppnå följande:

- lära sig om och värdera människors olikheter,
- eliminera hinder för kommunikation,

- förhindra fördomsfulla och stereotypa antaganden,
- lära sig lämpliga kommunikationsfärdigheter,
- arbeta mer effektivt och i samverkan med varandra,
- etablera ett nätverk bestående av människor med varierande bakgrund.

### *Mål*

Målet med förstudie 2 var att undersöka huruvida det finns ett behov av Diversity Dialogue Groups/mångfaldscirklar inom svenskt arbetsliv samt att undersöka behovet av anpassningar till svenska förutsättningar.

### *Metod*

Projektets målgrupp är svenska arbetsgivare inom såväl privat som offentlig verksamhet. Sverige 2000-institutet inbjöd under hösten 1999 svenska arbetsgivare till workshops för att föra en dialog kring Diversity Dialogue Groups med Dave McDaniel, projektledare för Diversity Dialogue Groups på NASA. En workshop hölls på Näringsdepartementet, Stockholm och en på Sverige 2000-institutet i Göteborg. Deltagargruppen bestod av representanter från 15–20 organisationer och företag. Syftet med dessa workshops var att presentera NASA:s erfarenheter av att bedriva mångfaldscirklar samt att ge deltagarna möjlighet att ställa frågor.

För att undersöka det potentiella behovet av Diversity Dialogue Groups/mångfaldscirklar har 25 av Intressentföreningen Sverige 2000:s medlemmar intervjuats. Intressentföreningen Sverige 2000:s medlemmar är såväl statliga, kommunala som privata arbetsgivare. Intervjutiden varade mellan 15–30 min. Telefonintervjuerna skedde med Sverige 2000:s kontaktpersoner. Dessutom har 10 företags-/organisationskonsulter (icke medlemmar i Intressentföreningen Sverige 2000) telefonintervjuats. Dessa utvaldes slumpmässigt. Intervjuerna gjordes med utbildningsansvariga personer.

En kontinuerlig dialog har också förts med Dave McDaniel, NASA, för att lägga upp en arbetsplan för implementering av Diversity Dialogue Groups i Sverige.

### *Resultat*

Förstudien har visat att det finns intresse för Diversity Dialogue Groups. En arbetsplan för genomförandefas har lagts upp i samverkan med Dave McDaniel, NASA. Samarbete med Dave McDaniel kommer att ske under genomförandefasen och Dave McDaniel kommer att hålla de inledande utbildningarna för handledare. Vissa kritiska punkter har identifierats och viss anpassning kommer att göras till svenskt arbetsliv. Sverige 2000-institutet har ännu ej fastställt samverkanspart för genomförandefasen men har fastslagit att behov av samverkanspart finns.

#### *Resultat telefonundersökning:*

En del av de intervjuade företagen har bedrivit mångfaldsarbete under en längre tid och anser att Diversity Dialogue Groups/mångfaldscirklar skulle kunna vara en tänkbar modell inom ramen för deras mångfaldsarbete. Vissa företag såg mångfaldscirklar som en möjlig metod i samband med problemlösning inom företaget. Flera företag har goda erfarenheter av studiecirkelverksamhet som generellt utbildningsinstrument. Några företag var tveksamma till att avsätta den tid som behövs för Diversity Dialogue Groups. Andra företag/organisationer ansåg att man ännu ej uppnått tillräckligt hög implementeringsgrad inom mångfaldsområdet. De fokuserar idag sitt arbete på att öka mångfalden inom företaget och arbetar huvud-

sakligen med mångfald inom rekryteringsområdet, varför de ej såg något akut behov av mångfaldscirklar i dagsläget. Även om vissa företag ansåg att det framtida behovet av mångfaldscirklar var svårbedömt, ansåg många att behovet av konkreta verktyg för mångfaldsarbete är stort. Vissa av de intervjuade bedömde att Diversity Dialogue Groups i dagsläget inte skulle få hög prioritering då man inom företaget inte har uppfattat att "mångfalden" resulterat i några problem på arbetsplatserna. Dessa personer ansåg att implementering av Diversity Dialog Groups i förebyggande syfte inte skulle prioriteras i dagsläget. Organisationskonsulterna/utbildarna arbetar idag inte med mångfaldsfrågor och hade därför svårt att uttala sig om framtida behov av Diversity Dialogue Groups.

## **Delprojekt 3 – Utarbetande av mångfaldsutbildning för ledare samt certifiering av utbildare**

### *Bakgrund*

J. Howard & Associates är ett amerikanskt konsultföretag som är specialiserade på Diversity Management. Deras verksamhet fokuserar på att höja medarbetarnas kapacitet när det gäller att nå företagets mål, på så vis att man hjälper ledare att förstå effekten av attityder, beteenden, policies och processer och hur detta påverkar arbetsstyrkan och slutligen företagets lönsamhet. J. Howard & Associates mångfaldsansats är "*Respect diversity – value inclusion*". "*Inclusion*" hänför sig till företagskultur, ledarskap och medarbetarrelationer som stödjer "*the full utilization of a diverse workforce at all levels and in all functions of the organization*".

J. Howard & Associates har arbetat med många av de amerikanska företag som anses vara de främsta inom mångfaldsområdet. Då mångfaldsutbildningar på ledarskapsnivå är en ny företeelse i Sverige har vi valt att inleda ett samarbete med J. Howard & Associates för att lära av deras kompetens och långa erfarenhet. Dessutom ger samarbetet möjlighet till certifiering av svenska utbildare.

### *Mål*

Målet med förstudie 3 är att undersöka huruvida det finns ett behov för mångfaldsutbildningen "Managing Inclusion" eller liknande ledarskapsutbildningar samt att genomföra en pilotutbildning.

### *Metod*

I samråd med J. Howard & Associates valdes ett antal svenska arbetsgivare ut för en pilotutbildning. En så heterogen deltagargrupp som möjligt eftersträvades. Pilotutbildningen ägde rum i Stockholm hösten 1999. Representanter för 12 olika arbetsgivare deltog i utbildningen. Utvärdering av utbildningen skedde i direkt anslutning till utbildningen samt via telefonintervjuer efter avslutad utbildning.

För att vidare undersöka behovet av mångfaldsutbildning för ledare har 25 av Intressentföreningen Sverige 2000:s medlemmar intervjuats. Intervjutiden varade mellan 15–30 min. Telefonintervjuerna skedde med Sverige 2000:s kontaktpersoner. Dessutom har 10 retags/organisationskonsulter (icke medlemmar i Intressentföreningen Sverige 2000) telefonintervjuats. Dessa utvaldes slumpmässigt. Intervjuerna gjordes med utbildningsansvariga personer.

En kontinuerlig dialog har också förts med J. Howard & Associates för att lägga upp en handlingsplan för implementering av utbildningen i Sverige. En dialog har också förts kring anpassning till svenskt arbetsliv.

## *Resultat*

Utvärderingen av pilotutbildningen var mycket positiv och mycket få anpassningar behöver göras till den svenska marknaden. Resultatet från samtalen med J. Howard & Associates har lett till att vi idag kan starta upp ett samarbete med J. Howard & Associates.

### *Resultat från telefonundersökning:*

Termen mångfald har av samtliga i denna undersökning definierats som etnisk mångfald. Samtliga intervjuade, dvs. representanter för statliga myndigheter, kommuner samt privata näringslivet har uttalat ett starkt behov av mångfaldsutbildningar för ledare. Utgångspunkten har antingen varit att mångfald finns inom organisationen/företaget, att det finns påbud för att öka mångfalden inom myndigheter, statliga samt kommunala verk, eller att den demografiska utvecklingen talar för behov av strategiskt mångfaldsarbete.

Mångfaldsfrågorna har aktualiserats på samtliga myndigheter, kommuner och företag, som intervjuats. Medvetandenivån om mångfald inom de olika organisationerna är emellertid varierande. En del av de intervjuade organisationerna har upprättat mångfaldspolicys samt handlingsplaner medan andra varken har policys eller handlingsplaner. Oavsett uppnådd implementeringsgrad av mångfald inom den egna organisationen anses mångfaldsutbildningar för ledare vara en av grundpelarna för att mångfaldsarbetet ska kunna fungera inom företagen.

Intresset för mångfaldsutbildningar bedöms vara stort. De intervjuade påpekade dock att det är viktigt att innehållet i utbildningarna är genomtänkt och att utbildningarna marknadsförs internt. En del av de intervjuade önskade längre mångfaldsutbildningar, gärna utifrån ett moduluppbygg. Andra ansåg att ämnet bör läggas in som en del av befintliga chefsutvecklingsprogram. Några av de intervjuade betonade att många företag är tids- och resursmässigt pressade och att det är osäkert vilken prioritering dagens ledare skulle ge en mångfaldsutbildning. Ett fåtal ansåg att frågan borde vara behovsstyrd och ej valfri, dvs. om behovet finns, ska samtliga ledare genomgå en mångfaldsutbildning. Endast en av de intervjuade var klart negativ till mångfaldsarbete generellt och upplevde att mångfaldsarbetet är en "fluga", dvs. "någonting som Sveriges befolkning inte är redo för".

Företags-/organisationskonsulterna ansåg att frågan måste aktualiseras då behovet uppenbarligen redan finns, alternativt kommer att finnas inom kort. Detta med tanke på den demografiska utvecklingen och den kommande arbetskraftsbristen. Företags- och organisationskonsulterna som intervjuades arbetar emellertid inte med mångfaldsfrågor idag.

## **Erfarenhetsspridning**

Resultaten från de tre delprojekten har spridits till Intressentföreningen Sverige 2000:s medlemmar. Erfarenhetsträffar samt faxnyheter har använts som forum. Vi har även spridit projektidéerna internationellt vid EFQM Business Excellence konferens i Istanbul hösten 2000 samt vid European Business Network for Social Cohesion konferens i Bryssel hösten 2000. Vi har också använt the Centre for Diversity and Business, England, som forum för erfarenhetsspridning.

# Att se med andra ögon

– bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer

EVA LÖFGREN, DIVERSITY SUPPORT

GABRIELLA FÄGERLIND, IMPLEMENTDIVERSITY

*Under mina nio år som ansvarig för arbetsförmedlingen Internationella Ingenjörer i Stockholm hann jag möta drygt 2 000 högskoleutbildade tekniker som alla hade det gemensamt, förutom att de var arbetslösa, att de ursprungligen inte kom från Sverige. Ungefär 600 ingenjörer fick under min tid som chef på Internationella Ingenjörer ett kvalificerat arbete, men när porten till arbetsgivaren slog igen slutade vårt uppdrag. Jag undrade ofta – Hur gick det sen? Eva Löfgren*

Detta är bakgrunden vårt projekt. Vi har följt upp 15 internationella ingenjörer som hunnit arbeta några år i Sverige inom sitt utbildningsområde. De utvalda ingenjörerna representerar olika nationaliteter, olika ingenjörsinriktningar, olika åldrar och arbetar på i privata och offentliga organisationer med olika storlek. Fyra av dem är kvinnor. Vi ville ha en så stor mångfald som möjligt bland de vi intervjuade. Syftet med studien var inte att kunna dra några generella slutsatser efter våra intervjuer utan att förmedla ett antal empiriska bilder.

## Rekrytering och introduktion

*Det fanns inga andra invandrade ingenjörer på min arbetsplats. Det beror på att arbetsgivare inte har någon erfarenhet av att träffa utländska ingenjörer. Det är samma sak som om du går och köper en rysk mjölk. Då tänker du kanske att det kan något fel, att den kan vara radioaktiv eller så. Precis så är det för dem. De har aldrig träffat någon utländsk ingenjör och de har inte den erfarenheten. Irina*

Samtliga ingenjörer vi intervjuat har fått sitt första arbete i Sverige via arbetsförmedlingen Internationella Ingenjörer och nästan alltid genom att delta i någon arbetsmarknadspolitisk åtgärd. Det kan vara praktik, rekryteringsstöd, en skraddarsydd utbildning eller en kombination av dessa. Samtliga menar att detta stöd varit en förutsättning för att få ett kvalificerat arbete inom sitt utbildningsområde.

Samtidigt så var ibland det faktum att de inte fått sitt arbete på ”vanligt” sätt stigmatiserande. De förknippades mer med gruppen de tillhört än som individ och de fick ofta en annan typ av introduktion än övriga anställda.

De ingenjörer som av egen vilja bytt arbete eller blivit tvungna på grund av arbetsbrist upplevde ett stort lyft. De kände att det nya jobbet hade de fått själva och på sina egna meriter. Självförtroendet växte och därmed deras prestationsförmåga.

Det förvånade oss att nästan ingen arbetsgivare hade utnyttjat ingenjörernas egna nätverk när de behövde rekrytera mer personal. Det beror nog på ren tanklöshet. När ingenjören blivit en individ och arbetskamrat tänkte man inte på att han/hon har intressanta etniska nätverk.



Ingenjörerna sa att de själva inte vågade rekommendera någon landsman, eftersom de kände att skulle det misslyckas så var det inte bara individen som misslyckades utan det kunde drabba hela gruppen med samma etniska bakgrund.

## Kompetens och utveckling

Nästan alla ingenjörerna hade fått fortbildning av olika slag. Många hade möjlighet att få kvalificerad svenskundervisning delvis på arbetstid. De som arbetar på större företag hade fått mer vidareutveckling, i form av utbildning, än de som arbetar på mindre företag. Fyra av ingenjörerna hade gjort en yrkeskarriär. De hade blivit specialister inom sitt område på arbetsplatsen. Dock hade ingen fått någon chefsposition eller hade något personalsvar.

*Jag tror jag har bättre karriärmöjligheter hos det konsultföretag jag jobbar för nu, men samtidigt är det mycket svårare för oss med udda namn, med brytning, med utländsk examen att komma upp oss, oavsett hur duktig man är. Jag har kontakt med beställare och så, men fortfarande finns den här barriären. Ringer jag till en kund så ringer de tillbaka till en svensk i projektet i stället för till mig. Man har blivit van så jag bryr mig inte så mycket.* Hassan

Under Evas tid på Internationella Ingenjörer såg hon ofta det som brukar kallas för "glasboxfenomenet". Som invandrare rekryteras man till ett specifikt arbete och det är sedan svårt att röra sig både uppåt och horisontellt i organisationen. Detta såg vi flera exempel på i våra intervjuer.

## Anställningsförhållanden

Med det svenska lönesystemet är det svårt att justera upp lönen om man kommit in på alltför låg nivå. Enda sättet är att byta arbete. Det gäller svenskar såväl som invandrare. De ingenjörer vi intervjuade hade ofta fått en begynnelselön som lågt långt under den marknadsmässiga lönen. Att överhuvud taget få ett arbete är så viktigt att lönen kommer i andra hand.

När det gäller anställningsförhållande så var det mycket vanligt med långa provanställningar som övergick i projektanställningar. Det var mycket "livrem och hängslen" i arbetsgivarnas agerande. Ingenjörerna hade mycket litet kontakt med fackliga representanter och hade inte något förtroende för dem. Vi träffade ingenjörerna gruppvis efteråt och diskuterade bland annat fackets roll. Flera menade att facket skulle kunna ha en mycket viktig roll när det gäller tillvaratagande av invandrad kompetens och kanske fungera som mentor för nyanställda. Idag kände man inte att facket engagerade sig i dessa frågor.

## Svenska språket

Alla var överens om att svenska språket är inträdesbiljett till samhällsgemenskap, arbete och framgång. De manliga ingenjörerna betonade fackspråkets betydelse medan kvinnorna pekade på vikten av att läsa mer skönlitteratur.

Svenskar som är vana att umgås med människor som har ett annat modersmål är inte lika känsliga för accent och brytning menade ingenjörerna. För de som arbetar marknadsinriktat är toleransen när det gäller svenska språket högre. Där värderar man andra språkkunskaper och har ofta engelska som arbetspråk.

## Ledarskap och arbetsplatsens sociala gemenskap

De flesta vi intervjuade hade en mycket bra relation till sin chef. Ofta hade chefen ett personligt engagemang i mångkulturella frågor. Han/hon hade t.ex. egna adoptivbarn från något annat land, var gift med en person med rötter i en annan kultur eller hade själv arbetat utomlands.

Chefen har en viktig roll för att skapa ett bra arbetsklimat och acceptans. Chefens attityder och värderingar sänder signaler till arbetsgruppen vad som värderas, hur man kan uppträda o.s.v.

*Jag är nykterist. Åker vi på konferens eller har en gemensam middag respekterar de det. Det glädjer mig. Förra månaden hade de vinlotteri. Den som lämnade tidrapporten först och rätt vann en flaska vin. Jag vann. Men jag fick åtta Coca Cola-flaskor i stället. Jag har bra relation med mina arbetskamrater.* Mohammed

## Att se med andra ögon – mångfald på arbetsplatsen

Allmänt karakteriseras ingenjörernas arbetsplatser av medelålders eller äldre svenska män. Det finns några undantag. Juan arbetar på ett litet företag som startades av en estländare efter kriget och där etnisk mångfald är helt naturligt och används strategiskt bl.a. i exportsammanhang.

På frågan om ingenjörernas egen mångfaldiga bakgrund varit en tillgång i deras arbete behövde de tänka länge innan de svarade. De hade aldrig hört eller tänkt på frågeställningen. Så småningom visade det sig att flera av dem tyckte att deras bakgrund och erfarenhet från andra kulturer verkligen innebar ett mervärde. Det var ofta språkkunskaper de hänvisade till men även andra aspekter kom fram. Så här sa Juan:

*Man ser saker och ting från olika synvinklar. Fördelen med att folk från olika kulturer jobbar ihop är att man ser på ett problem på helt olika sätt. Man ser liksom olika färger i problemet. Det gör att man har en säkrare bakgrund för att kunna värdera situationen. Bakgrundsinformationen är den mest kritiska punkten när man tar ett beslut. Varje människa har en unik infallsvinkel som påverkas av hur och var vi växt upp. Sedan behövs också andra för att rätt värdera informationen. Jag fungerar många gånger så att jag hämtar hem 'paket med information' från Latinamerika och överför informationen till mina svenska kolleger. Sedan innan vi fattar beslut kommer de med synpunkter som är helt olika mot hur jag ser det.*

Karim fick möjlighet att hjälpa sitt företag att få hem en stor order från ett arabland. Kollegan som skulle åka dit rådfrågade Karim innan han åkte och fick följande visdomsord:

*Gå inte direkt på business. Sitt ner och prata och diskutera först. Prata om vädret och prata om religion. Säg t. ex. "Jag har en medarbetare som heter Karim och som ber sin bön på arbetsplatsen varje dag". Det kanske kan hjälpa dig mycket mer än om du ger dom ett billigt pris.*

## Ingenjörernas råd till en invandrad kollega som ännu inte fått arbete

- Lär dig så mycket svenska som möjligt. Fortsätt hela tiden att förbättra din svenska.
- Var beredd på att du har kommit till ett nytt land och måste börja från noll. Ha inte stora förväntningar. Du måste visa vad du kan och jobba hårt. Gör man misstag så syns det direkt.
- Försök vara nära det svenska samhället. Försök få svenska vänner. Umgås om möjligt med personer som redan har arbete.

- Försök styra arbetsförmedlingen. Hoppa inte på vad som helst, varken när det gäller jobb, praktik eller utbildning. Försök få praktik och utbildning som i så stor utsträckning som möjligt ligger i linje med din utbildning och som gör dig mer attraktiv på arbetsmarknaden.
- Mindre kvalificerade jobb kan vara en väg in på arbetsmarknaden och det kan vara ett sätt att komma in på ett företag där man sedan kan avancera. Men det finns också en risk att fastna i lågkvalificerade jobb, speciellt om det inte är inom den egna branschen.
- Försök få tillfälle att göra studiebesök på företag, för att lära känna några svenska företag och presentera dig själv. Var positiv till praktik, provanställning och vikariat. Det är lättare att få sådana jobb från början än att få fast jobb på en gång.
- Det gäller att anpassa sig men inte så mycket att man tappar sin identitet och det man tror på och tycker är rätt. Tag positiva saker från den nya kulturen men behåll också positiva saker från hemlandet.
- Se inte dig själv i första hand som invandrare. Det är din kompetens, erfarenhet, språk- och kulturkunskap som är fokus och som du har att erbjuda arbetsgivaren.
- Sluta inte söka jobb. Ge inte upp!
- Byt jobb om det inte är en bra arbetsplats! Det är lätt att slå sig till ro när man väl fått ett arbete även om man inte trivs. Du ska veta att det är mycket lättare att få ett nytt arbete om man redan är anställd.

## Ingenjörernas råd till svenska arbetsgivare

- Tänk långsiktigt! Små företag bör satsa på nya kunder och ny export och import. Utnyttja den kompetens som finns i Sverige när det gäller språk och kultur.
- Det gäller att våga se människan. Se inte personen i första hand som invandrare utan som människa! Testa om de kan sitt jobb.
- Arbetsgivare måste lära sig att se bakom den brutna svenskan.
- Var inte rädd för utländsk utbildning. Det spelar inte så stor varifrån man har sin utbildning. De flesta ingenjörer använder bara en bråkdel av sin utbildning i det dagliga arbetet.
- Använd provanställning.
- När det gäller arbete som konsult är det bra om den invandrade medarbetaren får arbeta på hemmakontoret först innan han börjar ute hos kund.
- Många arbetsgivare känner inte till att det finns många högutbildade invandrare. Arbetsgivare borde aktivt se till att de får tillfälle att träffa några för att bättre förstå den outnyttjade kompetens som finns!

Rapporten *Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer* är slut på förlag men kan laddas ner från hemsidan [www.mangfald.org](http://www.mangfald.org) under "Litteratur".

# Ett jämlikt arbetsliv

SUSANNA MAGNUSSON, TJÄNSTETANDLÄKARNA

## Inledning

Sedan några år tillbaka är en stor del av eleverna på tandläkarutbildningen födda utanför Sverige, tidigare var de flesta studenterna svenskfödda. Höstterminen 1999 hade, enligt SCB, 57 procent av de studerande utländsk bakgrund. Detta innebär att de senaste årens utbildade tandläkare är unika i sin sammansättning då en så stor andel av yrkesgruppen har annat födelseland än Sverige.

Utgångspunkten inför denna enkätundersökning var att se om det finns någon skillnad i arbetsituationen för tandläkare med utländsk bakgrund jämfört med tandläkare födda i Sverige. Upprinnelsen till frågeställningen var att det under större delen av nittioalet varit mycket svårt för framförallt de nylegitimerade tandläkarna att få ett arbete. I de arbetsmarknadsundersökningar som, under senare hälften av nittioalet, årligen genomfördes av Sveriges Tandläkarförbund bland de nylegitimerade tandläkarna framkom en tydlig trend: De utlandsfödda tandläkarna hade, trots sin svenska tandläkarutbildning, svårare att få ett arbete som tandläkare jämfört med sina svenskfödda studiekamrater. Många av de utlandsfödda tandläkarna misstänkte att de blev bortsorterade direkt av arbetsgivaren på grund av sitt utländska efternamn. För många av dessa personer gavs sällan någon möjlighet att få presentera sig själv närmare vid en intervju. En konsekvens av svårigheten att få ett arbete efter tandläkarexamen blev att många började arbeta som tandläkare utomlands, framförallt i Norge och Storbritannien, där behovet av tandläkare var stort.

I slutet av nittioalet blev arbetsmarknadssituationen totalt förändrad i Sverige. Behovet av tandläkare ökade och ökningen blev så dramatisk att det i dagsläget till och med finns ett stort antal obesatta tandläkartjänster. Det förändrade arbetsmarknadsläget och det behov av tandläkare som just nu finns i Sverige har lett till att det finns få arbetslösa. Alla tandläkare, oavsett födelseland, har mycket goda möjligheter att få arbete.

Med erfarenhet från större delen av nittioalet, att det inte har funnits lika möjligheter att få ett tandläkarjobb, har det känts betydelsefullt att genomföra denna undersökning. För lika talrik information som hade hörts kring urvalsförfarandet under större delen av nittioalet, lika tystlåtet är det nu när alla har fått ett arbete. Är det så att när en tandläkare väl anställts upphör all eventuell ojämlik behandling? Behandlas alla tandläkare lika vad gäller karriär- och utvecklingsmöjligheter? Har alla samma möjligheter att få patienter? Har utlandsfödda tandläkare fler utlandsfödda patienter? Frågorna var många och teorierna kring svaren få. Någon studie i ämnet fanns inte att tillgå. Just dessa frågeställningar tycks inte ha varit föremål för någon tidigare undersökning.

## Metod

Undersökningen har genomförts med hjälp av medel från Svenska ESF-rådet inom ramen för Kompetens för mångfaldens arbetsliv. Vald metod blev postenkät och det praktiska arbetet genomfördes av SCB under senare

delen av hösten 2000. Inför enkätens utformning genomfördes ett antal djupintervjuer med utlandsfödda tandläkare för att ta del av eventuella problemställningar. Dessa intervjuer gjordes med representanter från både den privata och den offentliga sektorn. Enkäten skickades till 533 tandläkare födda utanför Sverige, samt till en kontrollgrupp bestående av 300 svenskfödda tandläkare. Gruppen tandläkare född utanför Sverige delades upp efter om personerna var födda i Norden, inom eller utom Europa. Bägge grupperna delades upp på kvinnor och män.

Svarsfrekvensen för de icke svenskfödda tandläkarna blev 78 procent (415 personer) och för de svenskfödda hela 91 procent (273 personer). Den senare svarsfrekvensen får anses helt unik för en enkätundersökning

## Likheter – olikheter

Det vanligaste motivet för att utbilda sig till tandläkare är kombinationen intellektuellt stimulerande arbete och medicinskt hantverk. Det näst vanligaste motivet är att arbeta med människor. Detta gäller samtliga grupper.

I princip alla svenska tandläkare har genomgått sin utbildning i Sverige. Bland tandläkare födda utanför Sverige är knappt två av tio utbildade i ett annat land. Det är bland tandläkarna från övriga Norden som det är vanligast med en utbildning från hemlandet. Detta kan naturligtvis bero på att det inom Norden har funnits en gemensam arbetsmarknad långt innan Sveriges inträde i EU. Den största skillnaden mellan de undersökta grupperna är yrkesverksam tid. De svenskfödda tandläkarna har i betydligt större omfattning än de utlandsfödda varit legitimerade i mer än 20 år. Tandläkare födda utanför Europa är de som i snitt har varit legitimerade kortast tid.

## Att få ett arbete

Det är fler bland de svenskfödda tandläkarna som börjat arbeta som tandläkare inom en månad efter erhållen tandläkarlegitimation, än bland de utrikes födda tandläkarna. Bland de svenskfödda tandläkarna är det ingen som börjat arbeta mer än ett år efter legitimation. Bland de utrikes födda var det i snitt sex procent som började arbeta som tandläkare mer än ett år efter legitimation. Vid en tillbakablick på de fem senaste åren konstateras att tandläkare födda utanför Norden i större utsträckning än de andra grupperna inte fått sökt tjänst, trots att de haft tillräckliga kvalifikationer. Det är också denna grupp som till störst del sökt jobb de senaste åren. Denna data härrör troligen från tiden då det var svårt att få ett tandläkarjobb. I dag är läget annorlunda och det är få personer som går långtidsarbetslösa. Den nya tandläkarkåren i Sverige består ungefär till hälften av utlandsfödda tandläkare, detta är inte längre något märkvärdigt. En tandläkare från Iran eller något annat land är lika vanligt som en svenskfödd tandläkare bland de som legitimerats de senaste åren.

## Arbetsuppgifter

Totalt sett är det ungefär lika vanligt bland de svenskfödda tandläkarna som de utlandsfödda att vara inom privattandvården respektive inom folk-tandvården. Inom området forskning/undervisning är det ingen statistiskt signifikant skillnad mellan tandläkare födda i respektive utanför Sverige. Däremot är det ingen av kvinnorna som är födda utanför Europa som arbetar inom forskning/undervisning.

Det är betydligt vanligare bland de utlandsfödda kvinnorna än bland de

svenskfödda att arbeta som allmäntandläkare. Bland de svenskfödda kvinnorna är det vanligare att arbeta som klinikchef. De allra flesta utomeuropeiska kvinnorna arbetar som allmäntandläkare, bara en procent i denna grupp arbetar som klinikchef. Motsvarande siffra för de svenska tandläkarna är drygt 19 procent. Av de svenskfödda männen arbetar 21 procent som klinikchefer, vilket är dubbelt så många som bland de manliga tandläkare som är födda utanför Europa. Även i gruppen övriga Norden finns en stor andel klinikchefer. Totalt sett är det betydligt vanligare att tandläkare födda utanför Sverige är allmäntandläkare och att de svenska tandläkarna är klinikchefer eller motsvarande. En del av skillnaderna kan troligen förklaras av yrkesverksam tid, svenskfödda tandläkare har i snitt varit legitimerade längre tid än utlandsfödda.

## Fortbildning

Att förkovra sig i sitt yrke, att vara uppdaterad inom odontologin, är för de allra flesta betydelsefullt. På frågan om hur mycket fortbildning som erhållits det senaste året finns en viss skillnad mellan de olika grupperna. Framförallt är det skillnad i de så kallade ytterlighetssvaren, dvs. om man varit på kurs fler än fem dagar eller om man inte varit på kurs alls. Tandläkare födda utanför Sverige har i högre utsträckning än de svenskfödda tandläkarna inte deltagit i någon utbildning det senaste året. Den grupp som till störst del anger att de under de senaste tolv månaderna inte haft några utbildningsdagar är tandläkarna födda utanför Europa. Bland de svenska tandläkarna har totalt fyra procent inte varit på någon utbildning det senaste året, motsvarande andel för de utomeuropeiska tandläkarna är tolv procent. En del av förklaringen ligger troligen i hur länge man haft sin legitimation. Det kan i vissa fall vara vanligare att de som är relativt nylegitimerade i något mindre utsträckning får ta del av fortbildning i jämförelse med äldre yrkesverksamma kolleger. Den utomeuropeiska gruppen är de som har störst andel tandläkare som varit yrkesverksamma kortare period än fem år, vilket alltså till viss del kan förklara skillnaden i antal utbildningsdagar. Alla grupper tycker i ungefär lika stor utsträckning att deras yrkeskompetensen tillvaratas fullt ut i arbetet och att de har möjlighet att utvecklas.

## Patienttillgång

Under den senaste tiden har det blivit allt svårare att rekrytera tandläkare, särskilt kännbart har det varit utanför storstadsregionerna. Detta innebär att det på de flesta kliniker är ett stort tryck på tandläkarna, köerna är långa. I genomsnitt anser närmare hälften av samtliga tandläkare, oavsett ursprung, att de har lagom med patienter. Av de som anser att de har för få patienter är det fler som är utlandsfödda. I bedömningen av hur många av patienterna som har invandrarbakgrund är det ingen direkt skillnad mellan grupperna. Den vanligaste bedömningen är att cirka en fjärdedel till cirka hälften av patienterna har invandrarbakgrund. Det är inte många av tandläkarna som anser att de bara eller inte alls har denna patientkategori. Men de tandläkare som till störst del angett att de nästan bara har patienter med utländsk bakgrund är de utlandsfödda tandläkarna. Det är också denna grupp som till störst del angett att nästan ingen av patienterna har invandrarbakgrund.

## Trakasserier

På frågan om man under det senaste året blivit utsatt för förolämpningar eller trakasserier av patienterna finns det ingen påtaglig skillnad mellan grupperna. I genomsnitt svarar 70 procent att de under det senaste året aldrig råkat ut för detta. Att bli utsatt för förolämpningar eller trakasserier av de egna arbetskamraterna är inte heller något som den ena eller andra gruppen utsätts mer eller mindre för. Ett undantag är de utomeuropeiska kvinnliga tandläkarna. Av dessa svarar sex procent att de har utsatts för förolämpningar eller trakasserier fem eller fler gånger det senaste året. Motsvarande siffra för de svenska kvinnliga tandläkarna är 0,8 procent. Det är svårt att hitta någon enkel förklaring till denna skillnad. Är det så att denna grupp verkligen blir utsatt för mer trakasserier eller kan det vara så att man uppfattar saker och ting olika? Oavsett skälet så är det viktigt att den som känner sig utsatt försöker få hjälp via t ex. arbetsgivaren eller någon facklig representant.

## Framtiden

De flesta av oss har väl någon gång funderat på om det arbete man har är det mest lämpliga eller om det finns något mer lockande alternativ. I denna undersökning har i genomsnitt två av tio tandläkare under det senaste året allvarligt övervägt att byta arbete men de har inte vidtagit någon åtgärd för detta. Tandläkare från övriga Norden än Sverige är de som i störst utsträckning funderat i dessa banor. Drygt tio procent av de svenskfödda tandläkarna har under det senaste året även vidtagit åtgärder för att byta arbete. Bland de utlandsfödda tandläkarna är det bara drygt två procent som gjort det. Däremot är det många av dessa som tror att de kommer att arbeta utomlands så småningom. Fem år framåt i tiden tror drygt 28 procent av tandläkarna födda utanför Europa att de arbetar utomlands, bland de svenskfödda tandläkarna är motsvarande siffra 7 procent.

## Slutsats och diskussion

Det kan i undersökningen konstateras att skillnader förekommer mellan svenskfödda och icke svenskfödda tandläkare inom vissa områden, medan det inom andra områden inte förekommer några skillnader alls. Skillnaderna kan bero på födelseland men kan också, som framkommit tidigare, bero på andra faktorer. Denna undersökning i kombination med erfarenheter av fackligt arbete bland tandläkarna leder till slutsatsen att integrationen fungerar tillfredsställande. De problem som den enskilde medlemmen kan råka ut för löses på individnivå. Det hindrar dock inte att man även framgent ska bevaka framförallt karriär- och utbildningsmöjligheter bland tandläkarna.

Som redan tidigare konstaterats är drygt hälften av de studerande på tandläkarutbildningen i Sverige av utländsk härkomst. Detta innebär att kåren kommer att vara väldigt internationell i framtiden. Tandläkarkåren står, precis som många andra yrkesgrupper, inför stora pensionsavgångar. Det innebär att all personal är betydelsefull, både nu och i framtiden. Ingen arbetsgivare har råd att sortera bort någon i en ansökningsprocess enbart på grund av ett ovanligt efternamn. Oavsett vem som anställs är det viktigt att personen i fråga fungerar, både odontologiskt och socialt. Det ligger i allas intresse. Tidigare har det funnits exempel på arbetsgivare som anställt en invandrare som man blivit missnöjd med och som efter detta inte velat anställa någon annan invandrare, pga. att arbetsgivaren ansett att alla

invandrare är dåliga. Arbetsgivaren har dömt ut alla, kollektivt, istället för att se den enskilde individen. Många arbetsgivare har naturligtvis också anställt svenskar som det funnits anledning att vara missnöjd med, men de har utifrån den erfarenheten inte gjort samma kollektiva bedömning. Man har i det fallet sett det ur ett individperspektiv. Eftersom det nu legitimeras lika många svenskfödda som invandrade tandläkare är det inte längre möjligt att göra dess kollektiva bedömningar. Varje individ måste bedömas utifrån sin egen kompetens.



# Rekrytering i ett mångfaldsperspektiv

ANGELA NILSSON, CEIFO, STOCKHOLMS UNIVERSITET

## Förstudie

Avsikten med denna förstudie är att undersöka rekrytering i ett mångfaldsperspektiv och föreslå vidare studier i ämnet. Undersökningen har genomförts med hjälp av olika materialkategorier. Jag har tagit del av aktuell forskning och material om olika verksamheter inom fälten arbetsmarknad, diskriminering och rekrytering. Dessutom har jag genomfört en empirisk studien av rekrytering i Norrtälje kommun. Studien gör inte anspråk på att vara heltäckande. Den är snarare övergripande med avsikt att formulera vidare frågeställningar för större forskningsprojekt om rekrytering i ett mångfaldsperspektiv.

### *Rekryteringar rymmer osäkerhet*

Karaktäristiskt för många rekryteringar är att de i sig själva rymmer åtskilliga moment av osäkerhet som försvårar beslutsprocessen. Trots att en rekrytering ofta är en långsiktig investering sker den många gånger med otillräckliga rutiner. I studien av rekryteringsprocessen i Norrtälje kommun fann jag att delar av tillvägagångssättet snarare förstärker än dämpar osäkerheten. Några exempel på detta är otydliga och varierande rutiner och många gånger saknas också en analys och utvärdering av personalbehovet. I sådana fall är det sannolikt att man väljer någon som liknar den tidigare tjänsteinnehaven. En följd kan bli att sökande som upplevs som osäkra, tidigt sorteras bort för att i möjligaste mån förenkla rekryteringen och beslutsunderlaget. Detta är en del av vardagsverkligheten som kan få förödande effekter för de människor som ständigt blir utsorterade på grund av brister i rekryteringsrutinerna.

Rekryteringsprocessen domineras av osäkerhet och två faktorer framstår som särskilt viktiga i detta avseende. Den ena gäller bristande rutiner i rekryteringsförloppet, den andra är svårigheterna att på ett tillfredsställande sätt identifiera olika kategorier av människor. Dessa båda faktorer anknyter till de två förslag som förstudien har resulterat i. Det ena är ett utvecklingsprojekt som syftar till att skapa rutiner för att rekrytera med mångfald, dvs. bredda urvalet av sökanden. Metoden utgörs av att implementera, revidera och utvärdera en rekryteringsmodell i några kommuner. Det andra är ett forskningsprojekt som ska undersöka om urvalet av sökanden påverkas av kategoriseringar. Med kategorier avses här kön och etnicitet (ev. ålder och funktionshinder). Detta är faktorer som ligger på ett djupare plan än det som berör osäkerhet i rutiner, nämligen varför vissa kategorier av människor upplevs som mer osäkra än andra.

### *Landets kommuner är målgrupp*

Förslagen på utvecklingsprojekt och forskningsprojekt vänder sig i första hand till landets kommuner. Rekryteringsprocessen är särskilt intressant för dem av framförallt två skäl. Det ena är deras serviceuppgift gentemot

kommuninvånarna, vilken ytterst är en demokratifråga. Ju mer representativ kommunens personal är i förhållande till befolkningens sammansättning desto större blir också olika grupperns inflytande och insyn i kommunens verksamhet. Dessutom ökar möjligheten att servicen motsvarar invånarnas förväntningar och behov. Det andra skälet till rekryteringsprocessens särskilda vikt för landets kommuner är att en stor del av personalgruppen är födda på 40-talet. Kommunerna står således inför stora framtida personalrekryteringar till följd av de pensionsavgångar som inleds när 40-talisterna om några år börjar att gå i pension. Detta kommer att ske i en tid då det på många håll i landet råder brist på arbetskraft. I detta sammanhang blir det allt viktigare för arbetsgivarna att framstå som attraktiva i konkurrensen om arbetskraften. Det blir därav också mer angeläget att skapa medvetenhet i organisationen om rekryteringsprocessen.

## Utvecklingsprojekt

Det föreslagna utvecklingsprojektet syftar till att implementera och utvärdera en rekryteringsmodell som är anpassad till att bredda mångfalden i en organisation. En viktig del i implementeringen av modellen och nya rutiner är starten av ett nätverk och två referensgrupper. Målet med dessa grupper är att de ska förankra och få projektet att fortleva efter projekttidens slut. Projektets bärande tanke är att organisationen rekryterar bästa tänkbara kandidat genom att bredda underlaget för urval. Detta åstadkoms genom att öka attraktionskraften som arbetsgivare hos fler människor. En central premis är att motverka diskriminering.

### *Metod*

Sex kommuner väljs ut och i tre av dessa ska modellen implementeras. Eftersom kommunen som helhet är allt för stor för försöksverksamheten kommer projektet att begränsas till två förvaltningar i varje kommun. De förvaltningar som väljs ut bör ha olika inriktningar på sina verksamheter t.ex. en teknisk förvaltning och en utbildningsförvaltning. Tanken är att verksamheter med helt olika yrkeskategorier ska fångas in, vilket kan vara av betydelse i rekryteringssammanhang. Rekrytering av olika yrkeskategorier kan skilja sig åt bl.a. genom att olika informella sökvägar brukas, arbetsmarknaden ser olika ut, liksom att kontakter med arbetslivet/näringslivet under utbildningstiden kan skilja sig åt. Andra faktorer att uppmärksamma kan vara arbetskultur och yrkeskultur. Möjligheterna att tolka iakttagelser i rekryteringsprocesserna korrekt ökar med hjälp av kontraster från två helt olika yrkeskategorier och arbetsmiljösammanhang.

De tre utvalda kommunerna matchas mot varsin kommun med motsvarande demografi, geografi, näringsliv och andra för sammanhanget relevanta faktorer. Matchningen syftar till att kontrollera att eventuella förändringar av rekryteringsprocessen och resultaten inte hänför sig till samtida allmänna samhällsliga förändringar eller andra särskilda karaktäristika för kommunen som t.ex. privatiseringsgrad, beroende av få stora företag eller nedläggningar.

Ett nätverk och två referensgrupper startas. Nätverket ska verka som ett forum för utbyte av kompetens och erfarenheter om rekryteringsfrågor. Den ena referensgruppen består av personer som arbetar med rekrytering i kommunen och har i uppgift att löpande utvärdera och ge respons på rekryteringsarbetet. Den andra referensgruppen arbetar med annonsering och utformning av annonser. Målet med dessa grupper är att de nya kunskaper som projektet har genererat ska förankras och spridas i kommunen och att arbetet ska fortsätta efter att projektet avslutats.

## *Rekryteringsmodell*

Nedan ges en sammanfattning av modellens grunder. Modellen kommer naturligtvis att anpassas och modifieras efter verksamhetens behov. Arbetet sker stegvis enligt rubrikerna nedan.

- Inventering av personalbehov
- Utlysning av tjänst och annonsering
- Annonsplass
- Ansökningarna
- Intervjuer
- Referenstagning
- Anställningsbeslut och tack för visat intresse
- Introduktion av nyanställda

## **Forskningsprojekt**

### *Syfte*

Forskningsprojektet avser att undersöka kategoriseringars betydelse vid rekrytering av personal för att effektiva åtgärder ska kunna vidtas i rekryteringsprocessen. Det övergripande syftet är att undersöka om kategoriseringar av människor kan bidra med förklaringar till s.k. "gatekeepers" sorteringsmönster av sökanden vid rekrytering av personal. Följande frågeställningar är centrala:

- Hur påverkas tolkningarna av de personer som söker arbete utifrån de sökandes kön och etniska tillhörighet?
- Hur värderas de sökandes kompetens i form av erfarenheter, utbildning och annan kunskap i förhållande till deras kön och etniska tillhörighet?
- Hur påverkas tolkningarna av de sökande då kategorierna kön och etnisk tillhörighet saknas?
- Hur påverkas tolkningarna av sökandes lämplighet för sökt arbete då ansökningarnas "kön och etniska identiteter" ändras?
- Finns det i kategorierna kön och etnisk tillhörighet några förklarande faktorer beträffande uppfattningar/föreställningar om lämplighet för sökt tjänst?

En bärande tanke är att vi drar slutsatser från tidigare erfarenheter och kunskaper och överför dem till liknande situationer. Det innebär inte nödvändigtvis att människor vet särskilt mycket om det de har uppfattningar om. Forskare inom socialpsykologin har också påvisat att vi inte behöver mycket information för att vi ska få ett intryck av en människa och för att detta intryck ska delas av andra medlemmar inom ett samfund med gemensam övertygelse om att det är "rätt" intryck (Hewstone, m.fl. 1988, Tajfel 1981). Det beror ofta på att de ser vad de förväntar sig att se och tenderar att tolka ny information utifrån en given tolkningsram (Heradstveit 1979). För att tolka och ordna våra intryck av omvärlden organiserar vi informationen genom att kategorisera den. Utan förmågan att kategorisera skulle vi leva i ett ständigt kaos (Lippman 1922). Det är alltså nödvändigt för oss människor att filtrera information på det sättet, ibland blir det dock problem om innebörden i våra kategorier inte överensstämmer med verkligheten på ett adekvat sätt. Det kan t.ex. innebära att vi fattar beslut på miss-tolkade grunder och att effekterna därför inte motsvarar förväntningarna.

### *Metod och material*

Hela studien genomförs i tre kommuner och avgränsas till att gälla två förvaltningar. För att ha en möjlighet att fånga in avvikelser eller likheter mellan olika yrkesmiljöer väljs två förvaltningar med olika karaktäristika. Studien genomförs med hjälp av ansökningshandlingar som på olika sätt har kodats, avkodats eller omkodats med kategorierna kön och etniskt ursprung. Dessa provas på två testgrupper.

### *Signifikans*

Rekrytering av ny personal är en central fråga för både organisationer och arbetssökande. Projektet syftar till att skapa kunskap om omedvetna processer, vilka kan bidra med förklaringar till hur exkludering av vissa grupper av arbetssökande går till, samt att utveckla metoder för att bredda urvalet vid rekryteringar och metoder för att rekryteringen ska ske utan diskriminering av vissa grupper av arbetssökande. När arbetsgivarna inte med säkerhet kan identifiera den bästa kandidaten på basis av meriter och intervjuer finns det en risk att antaganden om personers tillhörigheter blir utslagsgivande faktorer vid valet av den som ska anställas. Det kan också vara så att en arbetsgivare inte kan bedöma en persons meriter, t.ex. om denne har en utländsk utbildning, och vågar kanske därför inte ta risken att anställa. Det innebär att människor som inte har för avsikt att diskriminera handlar på ett sådant sätt att resultatet blir diskriminerande. För att omedvetna processer ska kunna påverkas behöver människor bli medvetna om dem. Först då kan de ställas inför valet att diskriminera eller avstå från att göra det.

# Försäkringskassan och Mångfalden

ELISABETH NOBUOKA NORDIN,  
FÖRSÄKRINGSKASSAN, STOCKHOLM

Vad har försäkringskassan med mångfalden i arbetslivet att göra? Det är inte så långsökt som det först kan verka eftersom försäkringskassan inom ärendeslaget rehabilitering har ansvar för att samordna återgången till arbetslivet efter en längre sjukskrivning. För mångfald i arbetslivet krävs att alla har samma möjlighet att komma tillbaka i arbete oavsett diagnos, kön och så vidare. Några undersökningar<sup>1</sup> har dock visat att så inte är fallet. Män får mer resurser än kvinnor, svenskar mer än invandrare. Skillnaderna kan till viss del förklaras med olika yrken och diagnoser, men detta utgör inte hela förklaringen. Andra undersökningar<sup>2</sup> visar att handläggarna gör olika bedömningar beroende på den försäkrades<sup>3</sup> utbildning, kön och ursprung.

Den fråga som väcktes hos mig var om skillnaderna i resursfördelning mellan olika grupper kan förklaras av handläggarnas föreställningar och invanda arbetssätt? Med andra ord, spelar handläggaren en roll och hur ser den i så fall ut? Och om så är fallet: kan man göra någonting åt det? Tyngdpunkten i projektet har legat på frågan om föreställningar och arbetssätt och för att undersöka detta har intervjuer och en aktstudie genomförts. Inom ramen för projektet har också en metod för att arbeta med frågorna tillsammans med handläggare prövats.

## Intervjuer och aktstudie

### *Syfte och metod*

Syftet med denna del av studien var att undersöka vilken roll handläggarnas föreställningar och det praktiska rehabiliteringsarbetet spelar för vem som får rehabilitering. Intresset gällde allmänt accepterade föreställningar och vad vi ser som "sunt förnuft" snarare än eventuella fördomar.

Handläggarnas föreställningar studerades genom sex djupintervjuer. Intervjuerna var utformade som ett samtal kring ett par frågeteman: Vad behöver man veta om den försäkrade för att kunna samordna rehabiliteringen? Har man den information man behöver? Skiljer sig verkligheten från idealet i det avseendet? Utifrån ett fiktivt fall fick informanterna fundera över hur det skulle gå, hur lång tid ärendet skulle ta och vilka möjligheter och hinder de såg. De fick också fundera över om möjligheter och hinder skulle bli annorlunda om den försäkrade var av annat kön eller annan härkomst än i exemplet. De teman som kom att bli centrala var hur informanterna förklarade de skillnader i rehabilitering som finns mellan olika kategorier, de bilder av olika grupper som framträdde samt hur man beskrev möjligheter och hinder.

En akt består av journalanteckningar och bilagor, till exempel medicinska utlåtanden eller utredningar av arbetsförmågan. Intervjuerna kompletterades med en studie av 21 akter. Aktstudien användes så att den väck-

1. Riksförsäkringsverket, 1997, 1998, Bäckström och Eriksson, 1989, Bäckström, 1997.

2. Walestrand och Øvergaard, 1998, RFV, 1999.

3. I lagstiftningen betecknas den förmånsberättigade som "den försäkrade". I det dagliga arbetet används ibland även begrepp som kund eller klient men här har jag valt att använda begreppet den försäkrade.

te frågor till intervjuerna och i efterhand jämfördes den med intervjumaterialet. Akterna kategoriserades med avseende på kön och vad jag tolkade som svenskt klingande namn respektive utländskt klingande namn. Jag noterade i vilken utsträckning man dokumenterat härkomst, sociala förhållanden, utbildning, hemsarbetets fördelning mellan makar samt personlig situation.

### *Resultat*

I intervjuerna beskrevs hur rehabiliteringsarbetet går till, vad man som handläggare måste tänka på och vilka villkor olika grupper lever under.

Beskrivningarna är inte särskilt uppseendeväckande och kan sammanfattas i:

- som handläggare särbehandlar man inte vissa grupper,
- man måste ta hänsyn till de möjligheter och hinder som kan påverka rehabiliteringen,
- man måste vara uppmärksam på särskilda omständigheter som kan påverka rehabiliteringen,
- man behöver känna till om en försäkrad är av utländsk härkomst,
- man kan inte säga något generellt om olika grupper – det är olika från person till person.

Låt mig nu problematisera lite kring dessa påståenden.

### *Föreställningar*

Även om man menar att man inte särbehandlar några grupper framträder i intervjuerna tydliga och vitt skilda bilder av olika grupper. Män är motiverade, kräver mer, har intressanta jobb och tydlig diagnos medan kvinnor är mer negativa till sina möjligheter, oftare läser sig i till exempel smärtproblematik, tar längre tid på sig och har ett större ansvar för hem och barn. Invandrare är det synd om, framför allt kvinnorna, de har speciella problem och behöver speciell rehabilitering, de har kultur och, framför allt, de är INTE som svenskarna. Bilden av svenskarna är osynlig i intervjuerna.

Det finns ett mönster i föreställningarna och det är att kvinnor och invandrare beskrivs i mer negativa ordalag. De har främst hinder medan det manliga och det svenska beskrivs som möjligheter. Till särskilda omständigheter kan räknas att ha ansvar för familj med hämtning och lämning på dagis eller att komma från ett krigsdrabbat område. Det intressanta är att det nästan uteslutande är just kvinnor och invandrare som tänks ha sådana omständigheter och att dessa alltid är hinder.

Det är rimligt att anta att föreställningarna påverkar förväntningarna i ett ärende och redan det skulle innebära en särbehandling av vissa grupper. Om förväntningarna också påverkar resultatet förstärks särbehandlingen. I aktstudien fanns tendenser som kan tyda på att man dokumenterar olika fakta i olika ärenden. Social situation nämns oftare i kvinnors ärenden och personlig situation för dem med utländskt klingande namn. I skenet av detta är det kanske inte helt sant att inga grupper särbehandlas. Det är heller inte neutralt att säga att man ska ta hänsyn till möjligheter och hinder då kvinnor och invandrare främst ses ha hinder.

### *Norm*

Utbildning kan enligt handläggarna vara både ett hinder och en möjlighet. En möjlighet då det öppnar vägar, ett hinder då man kan ha sin identitet i sin utbildning och därmed vara låst. De flesta faktorer ses dock som antingen en möjlighet eller ett hinder trots att man kan välja att se även

den andra sidan. Att ha ansvar för familj ses som ett hinder men det kan även ses som en resurs, för tänk vilka erfarenheter den personen har som kan vara till glädje i rehabiliteringen! Om någon kommer från ett krigsdrabbat område uppmärksammar man att psykiska problem kan förekomma. Istället för att uppmärksamma den inre styrka den personen måste besitta väljer vi att se hindret. När det gäller synen på vad som är en möjlighet och ett hinder gör vi val och vi väljer hela tiden till den svenske mannens fördel. Vi ser det manliga och det svenska som möjligheter. Inte undra på att handläggarna tycker att männen och svenskarna är enklare. Men är det den svenske mannen som är enkel eller är det vi som inrättat oss efter honom? Det är vad jag tror och uttryckt med andra ord innebär det att det manliga och det svenska utgör norm för arbetet. När vi behandlar alla lika behandlar vi dem, bedömer dem och ställer krav på dem som om de alla vore svenska män.

### *Hierarki*

Det som framträder tydligast i bilderna av olika grupper är att kvinnor och män men främst invandrare och svenskar sinsemellan är olika. Det vore inget problem att vi gör denna skillnad om det inte vore för att dessa olikheter också har olika värde. Det kvinnliga, till exempel traditionellt kvinnliga arbetsuppgifter, värderas lägre än normen, det manliga. Det utländska värderas lägre än det svenska. Ett exempel på det senare är att människor med utländskt utseende oftare ifrågasätts, kontrolleras i krogköer och så vidare. Det manliga och det svenska är överordnat det kvinnliga och det utländska. Det är alltså inte heller neutralt att säga att kvinnor och män, invandrare och svenskar, är olika och att man behöver veta härkomst. För varför behöver vi veta var i hierarkin någon finns?

### *Individualisering*

I intervjuerna sägs att man inte kan säga något generellt om till exempel gruppen kvinnor utan att rehabiliteringens resultat snarare beror på hur just den här kvinnan är, hennes motivation och så vidare. Men om vi utgår ifrån en norm och det finns en hierarki, då menar jag att man kan säga något generellt: kvinnor och invandrare diskrimineras som grupper. Att då individualisera och säga att resultatet beror på hur kvinnan eller invandraren själv är, det är att ge dubbel bestraffning.

### *Sammanfattning*

I rehabiliteringsarbetet utgör föreställningen om det manliga och det svenska norm. Det visas bland annat av det faktum att kvinnor och invandrare definieras som avvikande, att man tycker män och svenskar är enklare och att vi väljer att se möjligheter och hinder till den svenske mannens fördel. Det finns också en hierarki där det manliga och det svenska är överordnat det kvinnliga och det utländska. Detta innebär en diskriminering av kvinnor och invandrare som grupp.

Handläggarna har föreställningar om olika grupper och dessa är mer negativa för kvinnor och invandrare. Om dessa föreställningar ligger till grund för bedömningen sker också en diskriminering. Det är omöjligt att veta om det sker, men det kan anses troligt då bilderna överensstämmer med allmänt accepterade bilder av grupperna och då man vid handläggningen ofta är stressad och inte hinner träffa den försäkrade.

Uppdraget att handlägga en rättvis rehabilitering är mycket svårt. Om man behandlar alla lika behandlar man alla som om de vore svenska män, om man behandlar olika aktiveras hierarkin. Bedömer man utifrån en före-

ställning sker en övergeneralisering, och ser man bara till individens förutsättningar kan en dubbel bestraffning ske. Uppdraget blir inte enklare då det ska ske under tidspress. Det är därför viktigt att handläggarna får tid och möjlighet att reflektera över sin egen roll i rehabiliteringen, för att undvika att diskriminering sker.

## **Kurs**

För att komma till rätta med diskriminering kan, och måste, man arbeta på flera olika plan. Hur vi än arbetar med att förändra lagar och system tror jag inte vi kommer någonstans förrän vi tar en titt på oss själva och vår egen roll och blir medvetna om den.

Jag tror att handläggarna spelar en (eller annan) roll när resurser fördelas orättvist mellan olika grupper, men jag tror inte att någon diskriminerar med avsikt. Om det sker beror det snarast på en bristande medvetenhet om sin roll, sina attityder och dess effekter. För att göra någonting åt diskrimineringen måste man öka medvetenheten och för att det ska ske måste handläggaren få möjlighet att reflektera över sig själv och sin roll. Med detta som utgångspunkt utformades en tvådagarskurs för handläggare och två sådana genomfördes inom ramen för projektet.

## *Form*

Kursens mål är att öka medvetenheten, inte att tala om vad som är rätt och fel och hur man ska tycka. Av den anledningen förekommer inga föreläsningar utan i huvudsak diskussioner. För att få igång samtalen inleds varje pass med en kort inledning i form av en värderingsövningar och utmaningar av olika slag. Eftersom tanken är att deltagarna ska kunna samtala om och reflektera över viktiga frågor är det viktigt att gruppen inte är för stor.

## *Innehåll*

Många mångfaldskurser handlar om att få kunskap om andra grupper för att öka förståelsen för dem. I och med att fokus då kommer att ligga på "dom" pekas "dom" ut som annorlunda och normen ifrågasätts inte. Denna kurs fokuserar istället på "mig" och "oss" och den tar sin början i den egna identiteten och världsbilden. Vilka normer har jag och vad ser jag som normalt? Vilka andra världsbilder kan man ha? Varifrån har jag fått min och vilka konsekvenser får den för andra? Vilken bild har jag av andra grupper och var kommer den ifrån?

Nästa steg i kursen handlar om makt. Då alla har olika normer är frågan vems norm som ska gälla? Vem har makt att bestämma vilken världsbild som är rätt i sammanhanget? Är det alltid försäkringskassans perspektiv som ska råda eller är det ibland den försäkrades?

När man kommit så här långt är det dags att bli mer konkret och titta på den egna rollen i diskrimineringen. För att kunna göra det krävs en god kännedom om arbetets utformning och villkor. Det här momentet kan vara svårt och känsligt men hoppar man över det missar man troligen det viktigaste. Så långt komna har vi också diskuterat den del av diskrimineringen som berör vår goda vilja. Kan jag beskyllas för att diskriminera när det inte är min avsikt eller rättfärdigar min goda vilja diskriminerande behandling? När jag tar upp dessa frågor försöker jag undvika ord som diskriminering, rasism och fördomar. Talar man om sådant kan deltagarna lätt slå ifrån sig och mena att man inte är rasist och att frågorna därmed inte gäller dem.

Kursen avslutas med en diskussion om hur vi kan förhindra att diskriminering sker genom oss och vårt arbete.



### *Utvärdering*

Kursen är utformad så att den går från ett generellt plan till ett konkret där man diskuterar det egna dagliga arbetet. Det var tydligt att olika deltagare fick ut olika mycket av de olika delarna och detta berodde troligen på hur långt man själv kommit i funderingar kring föreställningar, normer, diskriminering, makt m.m. För den som tankarna var helt nya gav de första övningarna mest medan den som redan tänkt en hel del fick ut mest av de senare. Kursen utvärderades av deltagarna och de var i stort sett nöjda och menade att de fått nya insikter och tankar.

### **Resultatspridning**

Resultaten från projektet har spridits på olika sätt, både under projektets gång och efteråt. Under hösten 2000 presenterades projektet och dess delresultat vid ett sensommaruniversitet om mångfald vid Mångkulturellt Centrum i Fittja. När projektet avslutades hölls inom försäkringskassans slutseminarium och frukostmöten där resultaten presenterades. Frukostmötena var särskilt uppskattade och har fortsatt även efter projektet avslutats.

Projektet har två gånger omskrivits i försäkringskassans personaltidning Stafetten och en debattartikel med utgångspunkt i projektets resultat var införd i tidningen SocialFörsäkring nr 2/2001. Resultatet av intervjuer och aktstudie finns presenterat i en vetenskapligt granskad FoU-rapport, *Mångfald och Rehabilitering?* Kursen kommer att presenteras i ännu en FoU-rapport under sommaren 2001. Rapporterna kan beställas från FoU-avdelningen, Försäkringskassan i Stockholm, telefon 08-676 15 97.

### *Litteratur*

- Bäckström, Ingegärd och Eriksson, Nils (1989) *Rehabiliteringsgrupper; till vilken nytta?* Umeå Studies in Sociology, Umeå.
- Bäckström, Ingegärd, (1997) *Att skilja agnarna från vetet*, Umeå Universitet, Institutionen för socialt arbete Nr 22.
- Riksförsäkringsverket (1997) *Vem får arbetslivsriktad rehabilitering?* RFV Redovisar, 1997:10. Stockholm.
- Riksförsäkringsverket (1998) *En socialförsäkring för kvinnor och män – en kartläggning ur ett Genderperspektiv*, RFV Redovisar, 1998:1. Stockholm.
- Riksförsäkringsverket (1999) *Lika inför kassan?* Riksförsäkringsverket, Stockholm.
- Walestrand, Ann och Øvergaard, Jannita (1998) *Genderperspektiv i rehabiliteringsarbetet – finns det?* FoU-rapport nr. 32. Stockholm.

# Att mäta resultat av satsningar på mångfald i arbetslivet

EVA SKOG, IVF INDUSTRIFORSKNING OCH UTVECKLING AB

## Syfte

Syftet med projektet har varit att undersöka hur framstående amerikanska företag mäter resultatet av sina satsningar på mångfald samt att analysera informationen med avseende på vad som är tillämpbart för svenskt näringsliv. Projektet har fokuserat på tillverkningsindustrin.

## Definitioner

### *Vad är mångfald?*

Projektets definition av mångfald är alla de egenskaper och attribut som gör en människa unik. Några exempel är kön, etnicitet, ålder, funktionshinder, familjeförhållanden, talanger, utbildning, befattningsnivå, värderingar etc. Dock fokuseras ofta på de tre första: kön, etnicitet och ålder, dels eftersom de har en framträdande roll i samhällsdebatten och dels för att det av resursskäl är nödvändigt att vid mätningar koncentrera sig på ett fåtal egenskaper och attribut.

### *Vad innebär det att "satsa på mångfald"?*

Att "satsa på mångfald" innebär en lång process som knappast har något slut. Ett företag som satsar på mångfald kan göra det genom en mängd olika aktiviteter. Man kan ofta, men inte alltid, skilja på de aktiviteter som syftar till att ta tillvara företagets befintliga mångfald och de som syftar till att öka företagets mångfald.

Några exempel på aktiviteter som kan skräddarsys för att främja mångfald är rekrytering, befordran, utbildningar, krav på chefer/ledare, belöningssystem, planering av varje individs utveckling och problemlösning vid konflikter.

### *Vad menas med att "mäta mångfald"?*

Begreppet "mäta mångfald" är en förkortning av projektets rubrik "Att mäta resultat av satsningar på mångfald i arbetslivet". Att mäta mångfald innebär att mäta om företagets utvalda aktiviteter för att satsa på mångfald haft avsedd effekt, det vill säga om man nått det mål som satts upp. Man mäter oftast resultatet av aktiviteterna, men man kan också mäta själva aktiviteten.

Såväl mått som mätmetoder varierar beroende på vilken aktivitet eller åtgärd som ska utvärderas. Det kan handla om att räkna antal personer ur olika kategorier på olika funktioner, att mäta hur attityderna förändras med hjälp av enkäter, att mäta hur marknadsandelarna förändras bland olika kundgrupper etc. Ofta är det fråga om ett stort antal aktiviteter som ska resultera i samma mål, till exempel att få fler kvinnor i företagsledningen. Då mäter man kanske bara om målet är uppnått, inte alla aktiviteter. Behoven av vad som bör mätas varierar med företagets verksamhet och organisation.

## Tillvägagångssätt

En referensgrupp från svenskt näringsliv bildades. Gruppen bestod av Aleksandra Holm, Volvo Truck Corporation, Per Persson, SeDe International och Maria Hjalmarsson, SKF. Referensgruppen bidrog till utformningen av intervjufrågorna och gav även sin syn på vilka behov, beträffande att arbeta med och att mäta mångfald i arbetslivet, respektive företag har.

Därefter tog sökandet efter intressanta och kunniga organisationer i USA, som ville dela med sig av sina erfarenheter, vid. Många uppslag kom fram och kontaktsökandet startades. Till slut utkristalliserades fyra tillverkande företag som anses tillhöra de mest framstående inom mätning av mångfald. Dessutom bokades besök med två av USA:s främsta experter inom området.

Under en dryg vecka i februari genomfördes besöken och intervjuerna med följande personer och företag:

- Henry Hernandez, Executive Director, Global Diversity Leadership, vid Pitney Bowes i Stamford, Connecticut. PitneyBowes tillverkar och marknadsför system för bland annat post, meddelanden och information. Exempel på produkter är frankeringsmaskiner, adresseringsmaskiner och kontorsfaxar.
- Monica Emerson, Director, Staffing, Development and Diversity, vid DaimlerChrysler i Auburn Hills, Michigan. DaimlerChrysler utvecklar, producerar och marknadsför olika slag av fordon.
- Maurice Cox, Vice President Corporate Development and Diversity, Pepsi-Cola Company och PepsiCo i Purchase, New York. PepsiCo består av bolagen Pepsi-Cola, FritoLay och Tropicana, vilka producerar drycker och snacks.
- Ted Childs, Vice President, Global Workforce Diversity och Millie DesBiens, Program Manager, Workforce Diversity Initiatives vid IBM i Armonk, New York. IBM verkar inom dator- och IT-branschen.
- Michael Wheeler, tidigare anställd men numera kontrakterad Program Director för Diversity vid the Conference Board i New York, NY. Michael Wheeler arbetar sedan fyra år som fristående forskare och skribent. Han är en i USA känd specialist på mätmetoder kopplade till mångfaldsarbete.
- Karen Jehn, Associate Professor of Management vid Wharton School of the University of Pennsylvania i Philadelphia. Karen Jehn forskar bland annat på mångfaldens betydelse i arbetsgrupper.

Den inhämtade informationen presenterades för personerna i referensgruppen, som gav sina synpunkter. Därefter har den inhämtade informationen strukturerats och analyserats, för att slutligen presenteras i en form som kan vara svensk industri till nytta.

Projektet har drivits av Eva Skog vid IVF Industrieforskning och utveckling.

## Sammanfattning av resultatet

Vid genomgång av intervjumaterialet utkristalliserar ett antal olika motiv till att satsa på mångfald. Vad som sedan mäts hänger naturligt samman med dessa motiv. Motiven kan indelas i två kategorier:

Organisationsfokuserande och Omvärldsfokuserande, enligt nedan.

### *Organisationsfokuserande motiv*

- Att erhålla ökad kreativitet och motivation hos varje medarbetare.
- Att rekrytera och behålla de bästa ur alla grupper.
- Att se till rättvisa – moral, etik och medmänsklighet.

### *Omvärldsfokuserande motiv*

- Att följa lagen och därmed
  - undvika negativ publicitet,
  - undvika dyrbara stämningar.
- Att erhålla positiv publicitet genom bland annat olika utmärkelser.
- Att öka marknadsandelarna genom att anpassa produkter och marknadsföring till olika grupper.

Ett företag kan dessutom ha flera motiv till att mäta mångfald. De vanligaste är:

- Att veta att satsningarna ger resultat.
- Att visa att mångfald är ekonomiskt lönsamt.
- Att uppmärksamma mångfaldsarbetet internt.

Måtten som används kan kategoriseras på en mängd olika sätt. Inom projektet valdes att arbeta vidare med följande kategorisering:

1. *Representation av mångfald hos arbetsstyrkan.* Inom den här måttkategorin mäts huvudsakligen representationen av individer ur olika grupper. Det vanligaste är att dela in de anställda efter etnicitet, kön och ålder.
2. *Arbetsmiljö och organisation.* Med måttkategorin "Arbetsmiljö och organisation" menas företagets interna organisation och sociala miljö med avseende på hur väl företaget hanterar mångfaldssatsningen. Ingående aktiviteter, och resultat av aktiviteter, mäts.
3. *Ledarskap.* Inom måttkategorin "Ledarskap" mäts hur väl ledarna och cheferna skapar, leder, värderar och tar vara på mångfalden i företaget. Måttkategorin "Ledarskap" skulle kunna ingå i kategorin "Arbetsmiljö och organisation", men eftersom ledarskapet är av stor vikt har det en egen kategori.
4. *Externt inflytande.* Med måttkategorin "Externt inflytande" menas såväl företagets inflytande på omvärlden som tvärtom. Aktiviteter som inverkar på dessa mått är till exempel marknadsföring, kundkontakter, leverantörskontakter och officiella ställningstaganden.
5. *Kostnader.* Här mäts kostnaden för de aktiviteter som specifikt hör till företagets mångfaldsprocess.

Inom varje kategori ges exempel på användbara mått. Vidare har projektet försökt besvara frågor om hur mätningarna kan gå till väga, presentation av mätresultat, användning av mätresultat och mångfaldsarbetets lönsamhet. Vidare ges rekommendationer till svenska företag som vill införa eller utveckla sin mätprocess.

Projektresultatet finns sammanställt i en skrift som kan beställas hos IVF Industrieforskning och utveckling, tel. 031-706 6000 eller [www.ivf.se](http://www.ivf.se)

# Mångfald och offentlig upphandling

MICHAEL SLAVICEK, NÄMNDEN FÖR OFFENTLIG UPPHANDLING

Krav på respekt för mänskliga rättigheter och den svenska lagstiftningen mot diskriminering på olika områden av socialpolitiken ställer krav på myndigheters och arbetsgivares agerande. Offentlig upphandling är utan tvekan genom sin ekonomiska betydelse för både de upphandlande enheterna och för marknaden ett betydelsefullt påtryckningsinstrument. Det är inte uteslutet att en upphandlande enhet (stat, kommun och vissa allmännyttiga bolag och föreningar som kontrolleras av det offentliga) får ställa krav på t.ex. anställning av arbetslösa eller missgynnade minoriteter (etnisk bakgrund, social bakgrund, sexuell läggning m.fl.). För en upphandlande enhet är det dock viktigt att hålla sig inom lagens ram.

## Upphandlingsprocessen

EG-fördragets principer gäller vid all upphandling, således även vid upphandling som inte omfattas av direktiven, såsom upphandling enligt 6 kap. Lagen om Offentlig Upphandling (LOU), inklusive direktupphandling. Precisering av och praktiskt genomförande av dessa principer vid offentlig upphandling finns i EG:s upphandlingsdirektiv. Direktivens hörnstenar är reglerna om vilka som är upphandlande enheter och vilka kontrakt som omfattas, upphandlingsprocedurer, annonseringskravet, reglering av krav som får ställas på leverantören, regler för beskrivning av det som ska upphandlas och prövningen av anbud.

Tilldelning av offentliga kontrakt (offentlig upphandling) får inte ske på godtyckliga grunder och får inte leda till uppkomsten av handelshinder. De krav som ställs ska därför stå i proportion till det som upphandlas (*proportionalitetsprincipen*). De krav som ställs på produkten och leverantören ska ha ett relevant samband mellan det som köps och kraven ska inte vara obehövligen eller i onödan omfattande. Kraven ska inte heller vara diskriminerande mot andra leverantörer eller leda till uteslutning av utländska leverantörer. Anbud och anbudsgivare ska behandlas utan ovidkommande hänsyn (*principen om lika och rättvis behandling*). Andra viktiga principer är principerna om *ömsesidigt erkännande* av kompetens och intyg och *transparensprincipen* som innebär att besluten ska vara förutsebara och inte ske i det fördolda.

I upphandlingsprocessen måste man skilja mellan

1. *uteslutningsgrunder* (1 kap. 17 § eller 6 kap. 9 § LOU – t.ex. p. 3 dömd för brott avseende yrkesutövning och p. 4 gjort sig skyldig till allvarligt fel i yrkesutövning och den upphandlande enheten kan visa detta),
2. *kvalifikationskrav* (1 kap. 18 § 2 st. LOU – leverantörens finansiella och ekonomiska ställning samt tekniska förmåga och kapacitet) och
3. *utvärderingskriterier* (1 kap. 22 § eller 6 kap. 12 §).

Vald leverantör ska efter sådan utvärdering tilldelas ett kontrakt.

Kontraktet ska inte uppvisa några väsentliga avvikelser mot det som efterfrågats i förfrågningsunderlaget.

Dessa principer och lagens bestämmelser kan komma i konflikt med tankarna bakom uppbyggnaden av mångfaldens arbetsliv, vilka syftar till en utjämning av de snedfördelningar som finns och som ofta bygger på någon form av positiv särbehandling. Ett offentligt kontrakt ska mot bakgrund av ställda krav på leverantörens kunskap, förmåga och ekonomiska ställning samt produkten identifiera *det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet* eller anbudet med det *lägsta priset*. Främjande av mångfald förutsätter däremot ofta en värdering av *leverantörsföretagets* personalsammansättning, anställnings- och befordringspolicy m.m. Försök att sammanfoga mångfaldskrav och upphandlingsreglerna möter flera praktiska och juridiska problem. Några av dessa anges nedan.

## Juridiska och praktiska problem med "mångfaldskrav"

Utformning av krav i förfrågningsunderlaget och avtalsklausuler, samt uppföljning och kontroll av efterlevnaden av avtalsvillkor, förutsätter ofta kunskap om upphandling, diskriminering, jämställdhet, mänskliga rättigheter, arbetsrätt m.m. Sådan kunskap är nödvändig för rättssäkerheten men den är inte alltid tillgänglig.

Alla "mångfaldskrav" kan inte behandlas lika och en bedömning måste göras från fall till fall. Olika krav ska ställas beroende på den upphandlande enhetens verksamhet, kravens anknytning till det som upphandlas och kontraktets omfattning. Förutsebarheten och likabehandlingen kräver att kraven är klara och mätbara. Konkurrens mellan flera icke-ekonomiska mångfaldskrav bör också undvikas. Därmed menar jag att man inte bör komplicera upphandlingen med att samtidigt ställa krav på såväl etnisk mångfald som kvinnornas jämställdhet samt anställning av långtidsarbetslösa.

Det finns också olika uppfattningar i frågan om huruvida offentlig upphandling är myndighetsutövning. I Sverige finns skäl att anse att upphandling inte utgör myndighetsutövning. Det kan därför ifrågasättas om alla upphandlingar måste kombineras med olika typer av sociala krav och stödja statens målsättningar. Upphandlingsreglerna omfattar dessutom många upphandlande enheter som inte är myndigheter. Framför allt inom försörjningssektorerna (4 kap. LOU) kan en upphandlande enhet vara ett helt privat bolag eller förening.

LOU ska skydda leverantörerna från de upphandlande enheternas godtycke och dess målsättning är inte att påföra leverantörerna förpliktelse som inte framgår av lagstiftning. En upphandlande enhet har dessutom en skyldighet att göra objektiva utredningar. Rykten om förekomsten av barnarbete, oskäligt låga löner m.m. måste därför utredas. En upphandlande enhet ska givetvis inte vara tvungen att sluta ett avtal som är stötande för det allmänna rättsmedvetandet i Sverige.

Av proportionalitetsprincipen framgår att ett krav inte får reglera annan verksamhet än den som är föremål för upphandlingskontraktet. Tilldelning av ett litet offentligt kontrakt ska därför inte kunna leda till att leverantörens hela produktion ska behöva anpassas till den upphandlande enhetens krav.

Krav på anknytning till det som upphandlas innebär att en upphandlan-

de enhet normalt inte får göra övergripande nationalekonomiska överväganden och väga in uppskattningar av sociala konsekvenser för utslagning, arbetslöshet, ökad servicenivå, skatteintäkter m.m. Den ekonomiska nyttan ska påvisas hos den upphandlande enheten i förhållande till det enskilda tilldelade kontraktet.

Även uppräknningen av organisationer som måste följa LOU och anledningen därtill ger en viss vägledning för tolkningen av frågan om vilka krav som får ställas i en offentlig upphandling. EG-domstolen anger att ett av syften med upphandlingsdirektiven är att undanröja risken för att nationella anbudsgivare eller nationella sökande ges företräde när upphandlande myndigheter tilldelar kontrakt. Att det förekommer konkurrens på den marknaden enheten verkar på utesluter inte risken att ett organ som finansieras eller kontrolleras av staten, regionala eller lokala myndigheter eller andra organ som lyder under offentlig rätt *låter sig styras av andra hänsyn än ekonomiska*. Ett sådant organ kan således, enligt domstolens mening, till exempel förorsakas ekonomiska förluster genom att den följer samma inköspolicy som det organ som det är nära beroende av.

Enligt min uppfattning finns det ett klart motsatsförhållande mellan å ena sidan strävan efter att bolag, föreningar och stiftelser som kan tänkas tillämpa samma policy för inköp som en myndighet och som kan låta sig styras av andra hänsyn än ekonomiska ska underkastas LOU:s reglering. Och å andra sidan strävan efter att det ska vara förenligt med LOU att samtliga upphandlande enheter tar sådana icke-ekonomiska hänsyn såsom majoriteten av mångfaldskrav får anses utgöra.

Analys av domar från EG-domstolen och svenska domstolar leder mig till slutsatsen att alla krav som kan leda till förkastande av ett anbud är upphandlingskrav och får inte senare ställas i form av tillkommande avtalsvillkor. De krav som omvandlas till avtalsvillkor ska följas upp. En upphandlande enhet får inte efterge ett i förfrågningsunderlaget ställt krav eller acceptera avsteg från avtalsvillkor. Det kan med rätta uppfattas som stötande, inte minst av dem vars anbud har förkastats, att en upphandlande enhet efter beslut om tilldelning av kontrakt efterger ett krav som varit avgörande för kontraktets tilldelning.

Möjligheterna att i en upphandlingsprocess ställa krav på leverantören är inte lika stora som möjligheterna att ställa krav på själva produkten eller tjänsten. Krav på tillverkningsprocessen, transportsättet och personalens kön, ålder och anställningsvillkor anses av de flesta hamna utanför de krav som normalt får ställas. I särskilda fall kan dock även sådana krav vara befogade som kvalifikations- eller kvalitetskrav.

## Utredningens viktigaste slutsatser

- En upphandlande enhet får (och bör därmed enligt min mening) i enlighet med LOU ange hos vilka myndigheter anbudssökande eller anbudsgivare kan få relevanta uppgifter om skyldigheter avseende de bestämmelser om gällande arbetarskydd och arbetsvillkor som gäller där tjänsterna eller entreprenaden ska utföras. Enhet som valt att lämna sådan angivelse ska enligt LOU begära att anbudsgivaren bekräftar att dessa bestämmelser beaktats vid anbudets utformning.
- Ett införande av mångfaldshänsyn får inte innebära missbruk, t.ex. diskriminering av leverantörer, hindra etableringsfrihet eller varors, tjänsters och arbetstagares fria rörlighet, äventyra upphandlingens förutsebarhet eller användas till att rättfärdiga en fri prövning av anbudet.

- En upphandlande enhet kan i anbudsinvjudan eller förfrågningsunderlaget endast ställa sådana krav som den bedömer förenliga med gemenskapsrätten, dvs. som i det enskilda fallet är proportionella och inte på ett otillåtet sätt hindrar de fria rörligheterna.
- Behovet av anknytning till det som ska upphandlas i det enskilda fallet medför att en standardiserad och generell användning av mångfaldskrav inte kan rekommenderas.
- De krav och kriterier som ställs ska klart definieras och det ska framgå på vilket sätt de kommer att läggas till grund för val av leverantör, dvs. om de kommer att utgöra uteslutningsgrunder, kvalifikationskrav eller utvärderingskriterier.
- Utvärderingskriterierna ska helst vara mätbara och kunna värderas i ekonomiska termer eftersom de syftar till att identifiera det ekonomiskt mest förmånliga anbudet eller anbudet med det lägsta priset.
- Krav som inte lagts till grund för val av leverantör får inte ställas som tillkommande avtalsvillkor för kontraktets utförande. Däremot bör krav som beaktats vid beslut om leverantör vid avtalsskrivning omvandlas till avtalsklausul.
- Avtalsklausuler kan förenas med hävningsrätt. De praktiska problemen med att följa upp klausulernas efterlevnad, göra en rättvis bedömning av överträdelser och styrka ett väsentligt avtalsbrott talar dock mot att en hävningsklausul bör införas schablonmässigt.

## Diskussion

Min slutsats är således att speciella mångfaldskrav kan och bör ställas om det finns en naturlig anknytning till det som ska upphandlas och så länge uppfyllandet av dem följer av lag eller allmänna principer. Ju svagare anknytning det finns mellan kravet och det som upphandlas, desto större är risken för att kravet inte är lagligt.

Utformning av krav och klausuler samt uppföljning och kontroll av efterlevnaden förutsätter en del kunskap om regelverken för både upphandling och diskriminering, som inte alltid är tillgänglig. Att belasta ett redan relativt komplicerat regelverk med nya avancerade överväganden kan också minska rättssäkerheten för leverantörer och därmed öka risken för antalet överprövningar. Risken för ökade möjligheter till godtycke eller felaktig användning av upphandlingsregler bör inte förringas. Godtycke vid tilldelning av offentliga kontrakt kan knappast gagna de minoriteter man anger sig värna om.

Inom ramen för offentlig upphandling bör man inrikta sig på en riktig och konsekvent tillämpning av grundprinciperna om lika och rättvis behandling av leverantörer samt objektivitet och öppenhet vid tilldelning av offentliga kontrakt. Dessa principer kan enligt min uppfattning, i samverkan med annan lagstiftning, ge ett gott resultat även avseende mångfalden i samhället och etiska hänsyn. Enheterna får givetvis också utnyttja LOU:s möjlighet att begära att anbudsgivaren bekräftar att han vid utformningen av anbudet tagit hänsyn till svenska bestämmelser om anställningsskydd och arbetsvillkor. Enheten ska dock inte värdera huruvida leverantören har vilja eller förmåga att efterkomma bestämmelserna.

Offentlig upphandling är utan tvekan genom sin ekonomiska betydelse för både de upphandlande enheterna och för marknaden ett betydelsefullt påtryckningsinstrument. Som alla påtryckningsinstrument bör det dock användas med eftertanke och under noggrann reglering. Mångfaldshänsyn



kan vidare leda till en fundamental ändring av syftet med upphandlingen. Det nuvarande synsättet att tillgodose enhetens behov, där valet av leverantör bygger på en bedömning av det man köper (det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet), kan således komma att alltmer få ge vika för att använda konsumentmakten till att påverka leverantörens etiska hållning, tillverkningsmetoder och policy på arbetsplatsen eller att uppnå andra samhällspolitiska mål. Min slutsats är att en utveckling mot sådan "myndighetsutövning" inte överensstämmer med de principer som för närvarande styr det internationella och nationella regelverket för offentlig upphandling. Det kan dock inte uteslutas att en politisk vilja inom den Europeiska unionen i framtiden kan medföra att offentlig upphandling ska fylla även en sådan funktion.

För närvarande förefaller införandet av mångfaldshänsyn i dagens regelverk för offentlig upphandling inte vara vare sig något kostnadsbesparande, enkelt eller lätthanterligt instrument för att nå ökad mångfald i samhället. Det finns sannolikt effektivare instrument för att främja mångfaldsfrågorna såsom lagstiftning som reglerar anställning, miljöskydd m.m. De upphandlande enheter som vill öka mångfalden bör utnyttja de möjligheter som finns inom andra områden och bidra till att skapa klara standarder för moraliskt beteende. De som inom olika områden arbetar med mångfaldsfrågor (diskrimineringsombudsmän och fackliga representanter) bör vidare utrustas med tillräckliga befogenheter för påverkan, kontroll och ingripande. Möjlighet att ställa mångfaldskrav kan öka med utveckling av standarder som är allmänt accepterade (lagstiftning och handlingsregler för etiskt uppförande och mångfald på arbetsmarknaden, i affärslivet och i samhället i övrigt).

Skälen för mitt ställningstagande finns i en rapport som i sin helhet är tillgänglig på hemsidan [www.nou.se](http://www.nou.se). I rapporten finns även hänvisningar till rättsfall, litteratur och en sammanställning över olika utredningar som behandlar frågorna kring upphandling och mångfald.

# Satsa på mångfald – och bli en vinnare på 2000-talets arbetsmarknad!

En handbok om mångfald i den offentliga sektorn

YLVA SÖRMAN NATH, SAKTI

När Kamini i slutet av 1990-talet ville arbeta och bo i Sverige fick hon inget arbete. Trots att hon har en hög juridisk examen med speciell inriktning på internationell handelsrätt från ett av de bästa universiteten i Frankrike. Trots att hon är svenska med svenska och engelska som modersmål. Dessutom talar hon perfekt franska. Hon är uppvuxen i internationella kretsar i Paris, där hon även lärt sig tala och skriva spanska. Motiveringen till att hon inte fick arbete var att hon saknade svensk juristexamen. Frågan är om denna motivering är hållbar inom svenskt arbetsliv framöver. Har svensk offentlig sektor råd att mista sådan kompetent arbetskraft som Kamini?

Kamini finns med som exempel i handboken om Mångfald i den offentliga sektorn, skriven av Ylva Sörman Nath. Idén till handboken fick författaren då hon arbetade med utbildning i mångfald inom offentliga sektorn på nordisk nivå i mitten av 90-talet. På den tiden var begrepp mångfald förknippad med näringslivet, lönsamhet och främst med arbetslivets privata sektorer. Nästan alla erfarenheter kom från USA och den diskussion som pågick var främst inriktad mot företagsvärlden.

Mångfaldsperspektivet har dock en självklar relevans även inom offentlig verksamhet i vårt eget land. Under senare år har också flera initiativ tagits i Sverige för att utveckla mångfald inom den offentliga sektorn. Offentlig sektor måste driva sina egna specifika frågor kring mångfald: kopplingen till olika framtidsscenarier, den egna verksamhetsutvecklingen, organisationsutveckling, ekonomiska aspekter, förmåga att konkurrera om arbetskraften, ledarskap etc.

Den offentliga sektorn har ett stort ansvar att agera som förebild – men också mycket att vinna på att utveckla mångfald. Arbetslivet kräver förnyelse och behovet av rekrytering är stort. Medelåldern, framförallt inom den statliga sektorn är hög. Inom en nära framtid kommer stora delar av den offentliga sektorns personal att gå i pension. Kommunerna måste nyanställa 600 000 personer inom de närmaste 10 åren. Inom de närmaste 15 åren blir det allt fler äldre i landet och antalet människor med utländsk bakgrund kommer att öka. Den arbetsföra befolkningen (18–64 år) kommer samtidigt att växa relativt långsamt. Kvinnornas andel av den arbetande tiden kommer att växa. Konkurrensen om den framtida arbetskraften kommer att bli hård.

Handboken menar att nya lösningar krävs för framtidens rekrytering. Den offentliga sektorn måste våga pröva nya vägar för att hantera den

framtida konkurrensen om den välutbildade arbetskraften. Att organisera jobben så att de anställda känner arbetsglädje och får syssla med det som är meningsfullt blir därför oerhört viktigt för framtiden.

Den arbetskraft som den offentliga sektorn kommer att rekrytera inrymmer helt andra värderingar än dagens vad gäller livsområden som arbete, familj, relationer och fritid. Många unga kommer, genom Sveriges medlemskap i EU, att ha studerat eller arbetat utomlands. Andra bär med sig erfarenheter av en annan kultur och andra språk genom sin uppväxt. Man kommer att vara van att röra sig över geografiska gränser och att hantera olika språk, sociala miljöer och kulturer. Troligtvis kommer man att söka sig till arbetsmiljöer som präglas av denna mångfald.

Framtidsstudier visar att unga vill integrera olika världar som projekt, nätverk, arbete och familj. Att kunna ha kontroll över sin tid väger tungt i valet av arbetsgivare. Unga vill ha inflytande och inte en chef som bestämmer. Unga människor väljer ombyte, de arbetar hårt en tid men prioriterar möjligheter till pauser. Att bilda och vårda en familj prioriteras högst på listan över vad de anser vara viktigast i livet. Arbetet måste anpassas till arbetslivet, inte tvärtom. Familjen och den egna hälsan får inte bli lidande.

Handboken "Mångfald i den offentliga sektorn" hävdar att sektorn måste förnya sig för att möta dessa krav. Kraven ställs också utifrån av ett förändrat samhälle där människors olika bakgrunder och erfarenheter lyfter fram behovet av ett mångfaldigt bemötande. Utgångspunkten är att mångfald för att bli verklighet måste kopplas till organisationens utveckling. Det förutsätter i sin tur att nya grepp tas om tankeutveckling, metoder, organisation och ledarskap.

Handboken är skriven med ett interaktivt anslag. Teori och praktik varvas och frågor ställs som kan leda fram till egna initiativ med mångfaldsarbete. Kapitelindelningen speglar områden som

- Varför mångfald i den offentliga sektorn?
- Arbetsmarknaden.
- Vad är mångfald?
- Kompetensutveckling i mångfald.
- Rekrytering för mångfald.
- Att leda en verksamhet med mångfald.
- Utveckla en strategi för mångfald.
- Utvärdera och kvalitetssäkra.

Eftersom mångfald är ett såpass nytt begrepp i Sverige är förhoppningen att handboken kan användas så att organisationerna själva startar arbete med att utveckla mångfald. Exempelen i boken är alla hämtade från den verklighet vi omger oss med. Egentligen handlar mångfald om att tänka i nya och vidgade banor som kan leda till att en hel befolknings kompetens och erfarenhet tas till vara, vilket i sin tur bidrar till att utveckla hela organisationen och hela vårt samhälle.

# Rapportserien

*MÅNGFALD I ARBETSLIVET* vänder sig att alla som är intresserade av mångfaldens möjligheter och hinder i arbetslivet. Med begreppet mångfald avses ett dynamiskt nyttjande av individers kompetens och resurser oavsett bakgrundsfaktorer som exempelvis kön, etnicitet, utbildning, ålder och funktionshinder. En strategi för mångfald i arbetslivet bör främja ökad integration, bättre kompetensutnyttjande och en mer adekvat kundorientering i såväl privat som offentlig verksamhet.

ISSN: 1404-9252

ISBN: 91-89602-04-8

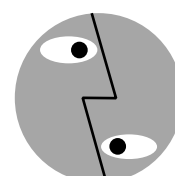


FORSKNINGSRÅDET FÖR ARBETSLIV  
OCH SOCIALVETENSKAP

VINNOVA  
VERKET FÖR INNOVATIONSSYSTEM



Växtkraft Mål 3  
Växtkraft Equal  
Svenska ESF-Rådet



INTEGRATIONSVERKET