

**En piercad mage  
+  
en muslimsk slöja  
=  
kolleger**

**En utvecklingsdag om mångfald, personalförsörjning och ledarskap för  
förtroendevalda, chefer och personalansvariga i kommuner och  
kommunala bolag**

**Arrangör: Concours Cepro  
Text: Katarina Bjärvall**

# Innehåll

Men hallå! Förord av Katarina Bjärvall	s 3
<u>Eva Löfgren:</u> Mångfalden ur ett samhällsperspektiv: Så här ser det ut!	s 4
Lagen mot etnisk diskriminering: En välbehövlig väckarklocka	s 9
Filtrera bort störningarna – se kompetensen!	s 12
<u>Ulla Johansson och Margareta Tham</u> Mångfald ur ett lokalt perspektiv: Gör arbetsplatsen attraktiv!	s 19
<u>Lennart Arvedson</u> Mångfald ur ett ledarskapsperspektiv: Ett spindel nät	s 25
<u>Marco Helles</u> Mångfald ur ett mellanmänskligt perspektiv: Se den egna kulturen!	s 33
<u>Gabriella Fägerlind</u> Mångfald ur ett internationellt perspektiv: I USA är lönsamheten drivkraften	s 41
<u>Angeles Bermudez Svankvist</u> Att leda en mångfaldig arbetsplats i praktiken: Från piercade magmuskler till muslimsk slöja	s 49
Referenser och länkar	s 53

Text: Katarina Bjärvall

# Men hallå!

– Hallå.

Du är personalchef och ringer för att kalla en arbetssökande till en intervju. Hallå, svarar han i telefonen. Hrm. Man svarar väl med sitt namn? Vad är det för en slö och likgiltig människa som inte ens orkar artikulera fram ett förnamn och ett efternamn när en presumtiv arbetsgivare ringer?

Men som mångfaldskonsulten Gabriella Fägerlind påpekar så kan man vända på perspektivet: Sverige är ett av få länder i världen där det anses vara god ton att svara med sitt namn i telefonen. I de allra flesta andra länder svarar man hallå – även i västvärlden.

Så varför ska en person som flyttat till Sverige ta till sig en sådan obskyr och uppenbart avvikande sed? Att det tar emot är uppenbart, särskilt för den som flytt från en diktatur och som i ryggmärgen vet att man kan riskera livet om man lämnar ut sitt namn till fel person.

Hallå eller namn? Oväsentligt. Se kompetensen – den relevanta kompetensen – vid rekrytering. Det är kärnan i en mångfaldssatsning inom ett företag eller en myndighet.

Då finns det mycket att vinna. Hans-Ingvar Roth från Centrum för multietnisk forskning vid Uppsala universitet menar att mångfald är lönsam på tre sätt ur arbetsgivarens perspektiv:

- Kompetensen utnyttjas effektivare. Det arbetsgivare som anställer eller premierar medarbetare utifrån ren kompetens utnyttjar arbetskraftens fulla potential.
- Kreativiteten ökar. Mångfald skapar korsbefruktnings mellan olika erfarenheter och kunskaper inom ett företag eller en myndighet.
- Arbetsgivaren får bättre tillgång till relevant kunskap. Vissa verksamheter ställer krav på specificerad kunskap som är relaterad till olikheter. Ofta handlar det om att de anställda bör spegla kundkretsen.

Men hur skapar man mångfald på arbetsplatsen? Hur skapar man en öppen och tillåtande arbetsmiljö där olikheter tas tillvara istället för att raderas ut? Och hur får man ut det mesta möjliga av mångfalden? Det är några av de frågor som experterna på konferensen om mångfald, personalförsörjning och ledarskap benar ut.

Katarina Bjärvall  
Frilansjournalist med inriktning på minoritetsfrågor

## *Mångfalden ur ett samhällsperspektiv*

# Så här ser det ut!

Eva Löfgren är ingenjör och managementkonsult. Men hon är också före detta vårdbiträde i Rinkeby och före detta chef. Samt tvåbarnsmamma, ryttare, bildväverska och barkarbybo.

Inom en och samma människa ryms en mångfald av identiteter, kunskaper och kompetenser. I en grupp människor, till exempel på en arbetsplats, blir mångfalden flerfaldigt större. Särskilt om gruppen består av människor med radikalt olika bakgrund.

Denna insikt är en av Eva Löfgrens drivkrafter i hennes arbete med att hjälpa företag och myndigheter med mångfaldsorientering.

Redan när hon en gång i tiden jobbade som lärare och utbildade tekniker engagerade hon sig för att bryta den manliga dominansen inom tekniska yrken och få fler flickor att välja teknik. Senare jobbade hon tre år i Östafrika, kom hem och tog ett jobb som vårdbiträde i Rinkeby för att få kvinnliga kollegor och insikt i en annan värld än skolans. Därpå var tiden mogen för Eva Löfgren att förverkliga en idé.

– Jag hade både i mitt arbete och mitt privatliv mycket kontakt med personer som ursprungligen kom någon annanstans ifrån och bodde i Sverige, och jag visste att deras arbetsmarknad inte såg likadan ut som den gjorde för andra svenskar. Det borde gå att hitta en metodik för att bättre ta tillvara de människor som har kommit till oss, tänkte jag.

Eva Löfgren startade Internationella Ingenjörer, en specialarbetsförmedling i Stockholm. Som chef för den mångfaldiga arbetsstyrkan där lärde hon sig mycket om att leda mångfald.

Sedan knappt ett år tillbaka jobbar hon på managementkonsultföretaget Concours Cepro med mångfaldsorientering.

– Ordet mångfaldsorientering är vi väldigt förtjusta i. Vi vill peka på att mångfald är en process och ingen kvantitativ storhet, säger hon.

### **0,16 procent svenskar i världen**

Eva Löfgren sätter publiken på plats med en omvärldsanalys:

- 99,84 procent av världens invånare är inte svenskar.

- Var femte stockholmare är född utanför Sverige och var fjärde göteborgare har utländsk bakgrund .
- År 2020 kommer ungefär en tredjedel av arbetskraften i Sverige att ha utländsk bakgrund, med den definitionen som innebär att man antingen själv är född utomlands eller har minst en förälder som är det. I storstäderna kommer andelen att vara ännu högre.
- Svenskarna är ett åldrande folk. År 2020 kommer 100 personer som jobbar att ta hand om 40 ålderspensionärer, bland vilka tio är över 80 år.
- Stockholms stad behöver fram till år 2004 över 1 000 nya grundskolelärare och över 4 500 personer till vården.
- Konjunkturinstitutet har analyserat hur Sverige ska hantera den väntade arbetskraftsbristen och gett två alternativ: höj pensionsåldern eller fördubbla invandringen.

(Anka som matar pensionärer, 14x23 liggande)

– Hur ser det ut idag då, frågar sig Eva Löfgren, i vilken utsträckning tar vi tillvara den etniska mångfalden i samhället?

Näringsminister Björn Rosengrens självkritiska inlägg på Dagens Nyheters debattsida i början av mars 2000 var enligt Eva Löfgren ett tecken på att Sverige är långtifrån integrerat. Näringsministern skrev att Sverige är bra på IT men har misslyckats med att tillvarata invandrarnas resurser.

### **Få chefer med utländsk bakgrund**

En undersökning som Näringsdepartementet gjort bland Sveriges 150 största företag illustrerar detta. Bland de 75 som svarade på enkäten anser 70 procent att de har upplevt konkreta fördelar med mångfald. Ändå har människor med utländsk bakgrund mycket begränsat inflytande i storföretagen. I 80 procent av företagen har mindre än 5 procent av cheferna utländsk bakgrund och i mer än 60 procent av företagen har ingen chef utomeuropeisk bakgrund.

Så långt storföretagen. I Sveriges kommuner är läget liknande. Kommunerna behöver anställa 625 000 personer fram till år 2010.

– I Järfälla kommun, där jag bor, behöver man rekrytera 50 procent ny personal de närmaste åtta åren. Och så ser det ut på många håll, säger Eva Löfgren.

Hon presenterar statistik över Stockholms stads personal som visar att 20 procent av de anställda är födda utomlands och 10 procent utanför Europa. Men invandrarna finns i lågkvalificerade yrken. 80 procent av dem är kommunalarbetare.

– Och så ser det ut ofta. Det är inte så att man har etnisk mångfald på alla nivåer.

### **Myt att Sverige är jämställt**

Eva Löfgren har också tittat på jämställdheten. I Sveriges 500 största företag finns enligt hennes uppgifter bara 14 kvinnliga vd:ar. 98 procent av ledamöterna i Sveriges bolagsstyrelser är män.

Ungefär 20 procent av alla chefer i Sverige är kvinnor. I USA är motsvarande siffra 40 procent.

– Vi lever på en myt om att vi har kommit så väldigt långt. Det har vi gjort när det gäller kvinnornas andel i arbetskraften. Många kvinnor arbetar, men var arbetar de?

## Ny generation, nya prioriteringar

En annan grupp som missgynnas på arbetsmarknaden är ungdomar. En undersökning gjord av företaget Universum visar att dagens studenter vill stanna bara två—fyra år på sin första arbetsplats, att de värderar fritid, personlig utveckling och kreativ miljö högre än karriär samt att de har sin lojalitet hos individen snarare än hos arbetsgivaren.

– De har helt andra värderingar och förväntningar på sina kommande arbetsplatser, säger Eva Löfgren. Min son gillar att jobba på nätterna. Ibland vill han jobba massor, ibland vill han vara ledig och resa i Asien. Han vill göra något som är han, något han kan sätta sitt namn på – *made by*. Och de här ungdomarna måste ju kommunerna kunna locka till sig!

### **Ur publikens surr i pausen:**

*– Min grabb jobbar på Ericsson och han mejlar mig ibland. Då ser jag på hans sändlista att det är nästan inga svenska namn. Det är "mamma", ja det står faktiskt så, och en massa utländska namn. Så var det inte förr.*

## *Lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet*

# En välbehövlig väckarklocka

TV4:s Nyheterna skickade två ansökningsbrev med identiska meriter till 100 arbetsgivare. Bara namnet skilde – den ena sökanden hette Magnus och den andra Mohammed. Två arbetsgivare av tre kallade endast Magnus till intervju.

Dagens Eko ringde runt till bemanningsföretag och sade att man behövde hyra in en städare och undrade om det gick att ordna så att man slapp få en invandrare. Alla utom ett sade ja, du får den du vill ha.

Av dessa skäl behövs den skärpta lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet, menar Eva Löfgren.

Lagen trädde i kraft den 1 maj 1999. Den ersatte en tidigare lag från 1994.

– Den gamla lagen var uddlös eftersom det krävdes att man skulle bevisa att arbetsgivaren hade haft för avsikt att diskriminera, säger Eva Löfgren och berättar om de enda två rättsfall som drevs till arbetsdomstolen enligt den gamla lagen.

Civilingenjörssförbundet drev ett fall med en systemvetare från Grekland som inte hade fått ett jobb han sökt i Österåkers kommun och Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO) drev ett fall med en bilmekaniker från Uganda som inte hade fått ett jobb som mekaniker på en bilverkstad i Småland. Både Civilingenjörssförbundet och DO förlorade eftersom de inte kunde bevisa att arbetsgivaren hade haft för avsikt att diskriminera.

### **Bevisbördan arbetsgivarens**

Den skärpta lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet – liksom lagarna mot diskriminering av homosexuella och funktionshindrade – slår fast att arbetsgivaren ska bevisa att han eller hon inte diskriminerar.

Vidare omfattar lagen – och de andra antidiskrimineringslagarna – både direkt och indirekt diskriminering. Direkt diskriminering kan översättas med "olika behandling av lika fall". Indirekt diskriminering innebär krav eller förfaringssätt som framstår som neutrala men som missgynnar personer med viss tillhörighet. Det kan gälla till exempel krav på svensk utbildning, krav på kunskaper i svenska som inte är nödvändiga för arbetet, krav på viss minimilängd (t ex för flygvärdinnor) eller krav på erfarenhet av svenskt folkrörelsearbete. Lagen omfattar dock bara handlingar och regler, inte åsikter och tankar som arbetsgivaren kan ha.

Nytt är också att lagen, liksom de andra antidiskrimineringslagarna, gäller hela anställningsförfarandet även om ingen anställs. Tidigare kunde en arbetsgivare inte dömas om han hade låtit bli att tillsätta en tjänst därför att den bara hade sökts av invandrare. Men nu omfattar lagen urvalet av dem som kallas till anställningsintervju, den omfattar vilka frågor som ställs under intervjun och den omfattar vilka typer av test som används vid rekryteringen.

– Test gjorda av västerlänningar fungerar väldigt dåligt för personer som inte kommer från en västerländsk kultur, säger Eva Löfgren.

Självklart omfattar lagen också själva anställningsbeslutet.

### **Krav på aktiva åtgärder**

Den intressantaste delen av den nya lagen är enligt Eva Löfgren kravet på aktiva åtgärder.

– Lagen säger att alla arbetsgivare måste verka för att öka den etniska mångfalden på sina respektive arbetsplatser. Det handlar om att öppna upp rekryteringen, anpassa arbetsförhållandena och förebygga etniska trakasserier.

Den nya lagen hade ännu i mars 2000 inte lett till någon dom, varken friande eller fällande. Däremot har ett antal förlikningar uppnåtts med lagen som bakgrund. Eva Löfgren ger ett exempel:

Hemtjänsten i Falun avskedade en kvinna från Nigeria därför att de äldre som hon vårdade inte gillade henne. Kvinnan anmälde kommunen till DO. Det ledde till att hon fick både ekonomisk ersättning och sitt jobb tillbaka.

– Dessutom jobbar nu kommunen aktivt med detta. Man menar att det trots allt var bra att det hände så att man fick upp ögonen för den här frågan.

Eva Löfgren berättar också om en personalansvarig inom socialtjänsten i en kommun i Stockholmsområdet.

– Hon sade att lagen fick henne att titta extra noga på sökande med annan etnisk bakgrund. Och det är bra – lagen fungerar som en väckarklocka som checkar av att vi inte omedvetet diskriminerar.

Eva Löfgren betonar att den nya lagen mot etnisk diskriminering är ungefär i linje med motsvarande lagar i andra EU-länder.

– Den är inte tuffare, säger hon.

### **Ur publikens surr i pausen:**

*– Ibland är arbetsförmedlingen faktiskt ett hinder. Det har hänt att vi har hittat någon person som passar oss och så har arbetsförmedlingen sagt "va, vill ni ha henne?". Fast det kan vara någon som kan 15 språk.*

# Filtrera bort störningarna – se kompetensen!

När Eva Löfgren var chef för Internationella Ingenjörer gick ett storföretag ut och sökte ingenjörer.

– Vi hade många som passade bra för den annonsen, så vi kontaktade dem och lämnade över ett antal merithandlingar, och efter en vecka ringde vi och frågade om de hunnit titta på våra ingenjörer och vad de tyckte. Då svarade personalchefen: "Nej, jag har inte haft tid med det, jag har haft så mycket att göra med vår rekrytering."

## **Mer träffsäkra annonser**

Eva Löfgren har för DO:s räkning tagit fram en handbok för aktiva åtgärder för mångfald. Boken innehåller tips om hur man kan rekrytera mer mångfaldigt, bland annat genom annonser som riktar sig till minoriteter.

(Bild på Xeroxannons)

– I USA är det mycket vanligt att annonserna speglar att man vänder sig till en mångfald.

Eva Löfgren visar upp några svenska platsannonser, en från Telia och en från AMF Pension, som hon menar träffar rätt.

(Bild på Telias annons)

(Bild på AMF Pensions annons)

– De arbetssökande ingenjörer som jag träffade hade ju sökt så många jobb att de kände att de vanliga annonserna i Dagens Nyheter är inte för oss. Men om de ser en annons som ser ut så här så kan de känna: jaha, det handlar även om mig.

### **Tillfällen att mötas**

Annonser är inte det enda sättet att rekrytera. Ett annat sätt kan vara möten – om sådana bara kan komma till stånd.

– I Sverige är bristen på mötesplatser total. Många invandrare har aldrig varit hemma hos en svensk, säger Eva Löfgren.

Hon ger tips på möjliga mötesplatser för företag som vill bredda sin rekryteringsbas utanför de traditionella ramarna: rekryteringsträffar, mässor, konferenser, studiebesök och frukostmöten.

– Och om någon ringer och vill söka ett jobb kan man säga: kom förbi och lämna upp dina papper. Det kanske tar fem minuter, men man får ett möte.

### **Kulturellt brum**

När det gäller anställningsintervjun talar Eva Löfgren om något som hon kallar för kulturellt brum – störningar som gör att rekryteraren inte ser den sökandes kompetens. Brummet kan bestå i bruten svenska, osvenskt kroppsspråk, överdriven artighet, överdrivet fina kläder, sänkt blick, dåliga testresultat, ointresse för företaget och obefintliga krav.

– Man vill bara ha ett jobb, man är inte ett dugg intresserad av hur många anställda företaget har eller vad de har för kunder.

Hur kan man filtrera bort brummet?

– Genom information. Båda parter måste lära sig att förstå hur den andras verklighet ser ut, säger Eva Löfgren.

Hennes tips till arbetsgivaren är att låta någon redan anställd landsman till den sökande vara med under intervjun, att använda praktikperioder och provanställning i stället för test och att kontakta referenser även om de inte är från arbetslivet.

### **Vilken kompetens är relevant?**

De krav som ställs i samband med rekrytering kan ofta justeras för att bli mer mångfaldsorienterade. Kriminalvården ställde till exempel tidigare krav på att väktare i fängelser skulle ha gymnasiekompetens i engelska.

– Frågan är om det var så viktigt. Det kanske till och med skulle vara bättre om de kunde arabiska eller spanska? Så kravet ändrades, så att man nu kan byta ut engelska mot något annat relevant språk.

Eva Löfgren betonar att det är viktigt för arbetsgivaren att analysera vilken kompetens som verkligen är relevant för arbetsuppgiften. Hon berättar om en scen som hon såg utspelas i Järfälla centrum: Två unga tjejer körde omkring en gammal dam i rullstol. De gick in på Hennes & Mauritz och tittade på kläder och sedan gick de vidare till MQ.

– Då kände jag att när det blir min tur att sitta i rullstolen, då är det inte så jag vill ha det. Jag har ju haft förmånen att bo i Afrika ett antal år och leva i en kultur där respekt för äldre är mycket viktig. Att den som tar hand om mig när jag blir gammal har den kompetensen, det är viktigt.

### **Invandraren i glasboxen**

Eva Löfgren ser ofta att invandrare rekryteras till specifika jobb, kanske på integrationsförvaltningen eller på marknadsenheten för kontakter med Ryssland.

– Det finns inte bara ett glastak, det finns även glasväggar som gör det svårt att förflytta sig i sidled. Invandraren hamnar i en glasbox.

Den som har varit borta från arbetsmarknaden en längre tid behöver enligt Eva Löfgren en väg in. Därför bör arbetsgivare tillsammans med arbetsförmedlingarna skraddarsy utbildningar där praktik och teori varvas och där man kan lappa och laga längs vägen – en extra duvning i svenska, något dataprogram som behöver kompletteras.

Men det finns en risk.

– Det gäller att se individen. Annars kommer invandrarna in med en stämpel i pannan. De tillhör den där gruppen, och de får vara med och dansa små grodorna en stund för att sedan åka ut.

### **Inkludera minoriteten**

När det sedan gäller arbetsförhållandena handlar det också om att få till stånd möten. Det kan vara i form av gemensamma frukostar eller luncher eller en "världsförening" på företaget som arrangerar aktiviteter med mångkulturell anknytning (finns på Birka Energi i Stockholm). Men möten kan också komma till stånd på en vanlig fikarast, om bara majoriteten är mån om att inkludera minoriteten och fråga sig vad man egentligen pratar om.

Andra sätt för en arbetsgivare att signalera att medarbetare med annan etnisk bakgrund är viktiga kan vara att uppmärksamma andra religioners helgdagar, att anpassa mat, musik och annat på personalfester och andra aktiviteter samt att göra insamlingar vid katastrofer.

Viktigt är också hur man presenterar nya medarbetare. En och samma person kan behandlas mycket olika på olika arbetsplatser.

– Man kanske säger: "Det här är Issa från Iran, han ska praktisera här." Jämför det med: "Det här är min kollega Muhammed." Jag har flera gånger sett hur en och samma person, på en arbetsplats dit han har rekryterats i brist på Svensson, inte får en chans att komma till sin rätt. Efter sex månader är det tack och adjö. Men så kommer samma person till en annan arbetsplats, där han är efterfrågad för den han är, och efter sex månader är han en spetskompetens.

"Som invandrare är man skyldig tills man har bevisat att man är oskyldig", sade en invandrad elektronikingenjör till Eva Löfgren. Känslan av att vara ständigt påpassad är vanlig bland invandrare i miljöer som domineras av svenskar.

### **Känslig huvudduk**

Ett särskilt känsligt kapitel är den muslimska huvudduken. Detta klädesplagg har väckt stort rabalder på många företag. Några exempel:

En dekoratör hos klädkedjan Lindex konverterade till islam och började bära huvudduk – varpå hon avskedades. Hon anmälde sin arbetsgivare till DO och parterna nådde förlikning. Men Sveriges muslimska råd uppmanade till bojkott av Lindex, och enligt Eva Löfgren tog det skruv. När nu Lindex öppnar en ny butik i Hallunda söder om Stockholm har man vinnlagt sig om en mångkulturell profil. Man har fem olika nationaliteter i personalen.

På danska McDonald's hade man tidigare ett förbud mot huvuddukar bland personalen, men nu har man istället tagit fram en särskild McDonald'sduk som muslimska kvinnliga anställda kan bära om de vill.

– Jag har svårt att förstå att det kan vara så laddat, säger Eva Löfgren.

### **Den brutna svenskans moment 22**

En annan laddad fråga är språket, eller mer exakt, den brutna svenskan. Eva Löfgren menar att fokuseringen på en perfekt svenska skapar en moment 22-situation:

– Det är väldigt svårt att utveckla språket innan man har kommit in i svenska sammanhang, och det gör man ju inte förrän man har fått ett jobb.

Eva Löfgren menar att samhället måste erbjuda många olika möjligheter att utveckla språket – datorstödd utbildning, svenska för lågutbildade, fackspråk inom olika branscher, uttalskurser, skrivkurser, lördags- och kvällskurser med mera. Inom Stockholms läns landsting har alla anställda möjlighet att läsa svenska på betald arbetstid. Många företag ordnar det delvis på arbetstid, delvis utanför.

Avslutningsvis citerar Eva Löfgren Monica Emerson, mångfaldsansvarig på det multinationella bildföretaget Daimler-Chrysler i USA: You get what you see.

– Det här är Samir, säger Eva Löfgren och visar ett tidningsurklipp. Ser man honom som en svart, arbetslös invandrare så är det ju det man får. Men ser man honom som nyexaminerad, arbetssökande civilingenjör – ja, då är det det man får.

### **Ur publikens surr i pausen:**

*– Vi har några turkiska kvinnor som aldrig kan vara med på personalfesterna, de får ju inte, och om de är med sitter de vid sidan. Jag försöker prata med dem men det är svårt. De vill ju inte.*

*– Nej, det är svårt, man kan inte ändra en människas kulturella bakgrund.*

## ***Mångfald ur ett lokalt perspektiv***

# **Gör arbetsplatsen attraktiv!**

Rinkeby en mil nordväst om Stockholm är ett klassiskt miljonprogramsområde byggt åren 1969-72. På en kvadratkilometer bor 15 000 personer. 74 procent av dem har utländsk bakgrund, att jämföra med 20 procent i hela Stockholms stad. 98 procent av barnen i Rinkeby läser svenska som andraspråk. Förvärvsfrekvensen 1996 var 37 procent, att jämföra med 71 procent i Stockholms stad. 43 procent tog någon gång under förra året emot socialbidrag.

På stadsdelsförvaltningens försörjningsenhet handlägger man varje månad ungefär 2 000 socialbidragsansökningar. Margareta Tham, chef för försörjningsenheten, och Ulla Johansson, gruppledare på samma enhet, har båda arbetat där i två och ett halvt år. Under den tiden har de bedrivit ett aktivt arbete för mångfald på arbetsplatsen.

### **Svenskt perspektiv otillräckligt**

Arbetet på försörjningsenheten i Rinkeby handlar mycket om att handlägga socialbidragsansökningar, men det innebär också mycket informationsarbete. Framför allt är det personer som inte har varit så länge i Sverige som behöver information om hur systemet fungerar.

– När vi började jobba förstod vi snabbt att vi behövde rekrytera människor som kunde ge ett vidare perspektiv än helsvensk personal kan, säger Margareta Tham och illustrerar den typiska graden av utblick hos en chef i offentlig sektor med en bild på en människa som står med ett lakan slängt över sig.

På Uppsala universitet hade just avslutats en kompletteringsutbildning för sociologer och socionomer med utländsk bakgrund. Därifrån hämtades en stor del av personalen, och idag har över 40 procent av de anställda på Rinkeby försörjningsenhet utländsk bakgrund. Dessutom har antalet män ökat från noll till sex.

### **Fokus på personlighet**

Det är inte invandrarskapet eller den etniska bakgrunden som Margareta Tham och Ulla Johansson fokuserar på när de rekryterar.

– Vi ser inte heller till ålder, kön eller utbildning, vi ser intelligens och flexibilitet. Det är personligheten vi är ute efter, säger Margareta Tham.

Hon menar att mångfaldsorienteringen har skapat en kreativ arbetsplats.

– Vi har en forskningsinriktad dataintresserad socionom, vi har en beteendevetare som forskar på katmissbruket bland somalier i Rinkeby och en annan som är intresserad av att forska på ungdomsbrottslighet. Tillsammans har de säkert sökt över 1 000 jobb. Några av dem anses överkvalificerade, några har brutit på svenska.

Diskussionerna kring olika stereotypa begrepp som "iranier" och "socionomer" har gett Margareta Tham och Ulla Johansson möjlighet att analysera de fördomar vi bär på.

– Det är värdefullt i allt arbete med människor att komma till insikt om vilka förenklingar vi lever med. Mina kollegor ansåg till exempel när de mötte Mohammed den första tiden att han var iraniern, men efter en tid är han självklart kollegan eller människan Mohammed.

### **Många fördelar med mångfald**

Margareta Tham ser det som en förmån att få leda en mångfaldig arbetsplats. Hon pekar på andra fördelar också. Människor som har mått dåligt på andra arbetsplatser har fått acceptans hos försörjningsenheten i Rinkeby, vilket skulle kunna tolkas som ett tecken på att mångfald minimerar mobbning.

De anställda kan serva klienterna bättre eftersom de själva avspeglar samhället.

Dessutom kommer mångfalden hos de som tillhör majoriteten bättre till sin rätt.

– Vi får utrymme att vara oss själva.

Mångfaldsarbetet har också lett till att klyftan mellan olika personalkategorier och mellan akademiker och icke-akademiker har minskat.

– Vi har haft ekonomihandläggare som har arbetat i 20 år men som inte har deltagit i diskussioner om hur beslut ska tas. Det är ett slöseri med resurser och kunskaper, men idag har vi ett klimat där de är med i diskussionen, säger Margareta Tham.

### **Offentliga sektorn förebild**

Idag, betonar Margareta Tham, är situationen förmånlig för mångfaldsmedvetna arbetsgivare eftersom det finns så många kompetenta invandrare som söker jobb. Men det kan komma att ändras, och den väntade arbetskraftsbristen är ännu ett skäl som talar för mångfaldsorientering.

– Vi är skyldiga att göra arbetsplatsen attraktiv. Och nu har den *brain drain* som vi tidigare haft minskat. Men det är klart att folk som har en kompetens ibland vill gå vidare för att vidareutvecklas.

Margareta Tham betonar också att den offentliga sektorn måste vara en förebild när det gäller mångfald. Särskilt cheferna måste gå före.

### **Tips för mångfald**

Några tips för chefer som vill driva en lyckad mångfaldssatsning är enligt Ulla Johansson och Margareta Tham:

- Argumentera för mångfalden på alla plan. Om någon ringer och vill tala med "den där iraniern", be honom återkomma när han vet namnet på personen.
- Låt diskussionen pågå i flera fora – i utvecklingssamtal, på morgonmöten, på planeringsdagar.
- Skapa en mångfaldsgrupp av frivilliga i personalen.
- Ta in föreläsare utifrån. Man behöver höra från andra att det man gör är rätt.
- Gör en mångfaldsplan men gör klart att det är agerandet som räknas.

### **Tidskrävande arbete**

Man får räkna med att mångfaldsarbetet ofta tar två steg framåt och ett tillbaka, säger Ulla Johansson.

– Det tar tid att ändra på invanda mönster. Man måste se mångfaldsorienteringen som en process där ledarskapet har stor betydelse. Tålamod och mod är många gånger helt avgörande.

Tålamodet behövs därför att mångfald är en långsiktig investering. De nyanställda kanske har längre startsträcka innan de ger utdelning i form av viktiga kunskaper och erfarenheter.

– Personalen vill helst få en medarbetare som kommer in och snabbt kan jobbet. Därför har vi inte haft alla i personalen med oss, säger Ulla Johansson.

### **Nyanställda ifrågasätts**

Mod behövs när arbetet för mångfald ifrågasätts. Mohammed var den första mannen på enheten, och han kände sig väldigt utfryst i början, på kafferaster och i andra sammanhang.

– Man kan utesluta människor med väldigt små medel, genom att inte prata om saker där alla kan vara delaktiga. Dessutom finns det de som inte tycker att män har en självklar plats inom socialtjänsten.

Det har också hänt att nyanställda avvikare har ifrågasatts därför att de inte har talat perfekt svenska. Men å andra sidan har Margareta Tham också fått kritik för att hon har rekryterat överkvalificerad personal. Vad det gäller den kritiken ser hon det som en situation där båda parter är vinnare.

– Vi får oerhört duktiga ekonomihandläggare och de får en chans att så småningom gå vidare, säger hon.

Några av dem som har anställts på försörjningsenheten i samband med mångfaldssatsningen har själva tidigare varit socialbidragstagare. Det har inte heller varit populärt bland alla i personalen.

– Det finns en otäck stigmatisering av folk som har varit i behov av socialbidrag. Man tror till exempel att sekretessbrott ligger nära till hands. Det är en fördomsfull inställning som det inte finns någon grund för, säger Margareta Tham.

Ulla Johansson menar att många av de anställda på försörjningsenheten i teorin håller med om att mångfald behövs.

-- Men i praktiken tycker de att man ska rekrytera efter spegelbildsmodellen – man ser sig i spegeln och letar efter någon som ser likadan ut.

(Bild på person som ser sig i spegeln)

Enligt Ulla Johansson har mångfaldsorienteringen stöd främst av dem i personalen som inte kommit till sin rätt på sina tidigare arbetsplatser – de som har utländsk bakgrund eller någon kompetens som tidigare arbetsgivare inte har sett.

Även många klienter ifrågasätter mångfalden. Ofta föredrar de handläggare av svensk bakgrund därför att dessa anses vara mer generösa med socialbidrag.

– Det hanterar vi genom att fråga hur de själva vill bli bemötta. Det är klart att man vill bli bemött som en fullgod medarbetare om man jobbar på en svensk arbetsplats. Så det säger vi, berättar Margareta Tham.

### **Mångfalden förankrad i arbetsgrupp**

Idag finns en mångfaldsgrupp på försörjningsenheten. Bakgrunden till denna grupp var en häftig diskussion kring tillsättningen av en ny arbetsledare. I annonsen hade Margareta Tham och Ulla Johansson inte skrivit att de sökte en socionom utan "prestigelös akademiker med erfarenhet av socialt arbete". Det provocerade socionomerna på enheten.

– Man ifrågasatte varför vi hade formulerat oss så. Vi förstod att det inte räckte att vi som arbetsledare drev mångfaldsfrågan, utan den måste vara mycket bättre förankrad bland personalen, säger Ulla Johansson.

Den mångfaldsgrupp som bildades består av socionomer, socialarbetare och ekonomihandläggare som har i uppgift att medverka vid rekrytering och intervjua sökande utifrån ett mångfaldsperspektiv.

Trots vissa bakslag tycker inte Margareta Tham att mångfalden leder till fler konflikter.

– Och blir det konflikter så kan jag se att de är lättare att lösa, säger hon.

**Ur publikens surr i pausen:**

*– Oavsett om vi vill eller inte så kommer de. Och vi har inget val, vi måste ta emot dem för vi behöver dem.*

*– Ja, det jobbiga är alla slitningar som blir med människor som inte är lika vidsynta som vi.*

*(Skratt)*

## *Mångfalden ur ett ledarskapsperspektiv*

# Ett spindelnät

Varför går det bra för Sverige?

– Jag är 61 år gammal och jag har ofta hört den frågan ställas under efterkrigstiden, säger Lennart Arvedson, managementkonsult på Concours Cepro, och pekar på de förklaringar som traditionellt har getts:

- Sverige är ett litet land
- Sverige har besparats andra världskrigets fasor och förstörelse
- Sverige har en homogen befolkning

– Vad innebär det om vi börjar tänka på ett litet land med en homogen befolkning som något i sig gott? Vad innebär det om vi börjar upptäcka att vi inte längre är så homogena, om vi nu var det, frågar sig Lennart Arvedson.

Han kompletterar förklaringarna till Sveriges framgångar med två punkter:

- Öppna gränser och frihandel
- Arbetskraftsinvandring

Lennart Arvedson har tillsammans med några kolleger intervjuat ett antal företag och myndigheter om hur det står till med mångfalden. Undersökningen och lärdomarna har resulterat i en skrift, "Mångfald i arbetslivet – upptäcktsresa i allemansland" (Cepro). Den viktigaste insikten var nog att många organisationer ägnar sig åt vad man kallar "välvillig förträngning": "Här behandlar vi alla lika", säger man, samtidigt som många inser att detta är långt ifrån sant.

### **Beredskap för svårigheter**

Lennart Arvedson betonar att det är viktigt att vara beredd på och öppen för de svårigheter som uppstår när olikheter möter varandra. Som ett exempel berättar han om en kvinna han har träffat som arbetade i en kommun med att ordna jobb åt arbetslösa invandrare. Hon gjorde klart för de arbetssökande att mellan klockan nio och fem är det svenska normer som gäller. Därmed skulle konflikter kunna undvikas, var tanken.

Men arbetsförmedlaren berättade också om en dialog som illustrerade hur dessa svenska normer kunde se ut i praktiken:

"– Är du muslim, frågade arbetsgivaren.

– Ja.

– Så då ska du ha med dig bönematta och be ibland under arbetstid?

– Ja..."

Arbetsförmedlaren grep in:

"– Har ni rökare här på företaget? Går de undan ibland?"

Lennart Arvedson ser det som ett exempel på hur kulturer möts utan att mötas.

– Det finns gränser för vilka olikheter som kan rymmas i ett sammanhållet samhälle. Men var de gränserna går kan ingen säga en gång för alla, säger han.

Han ger ytterligare ett exempel på det, hämtat från en uppsats av Li Bennich-Björkman ("Hur olika kan vi vara och ändå hålla ihop? Mångetnicitet, demokrati och den liberala staten", statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet):

*"En eftermiddag när Dilbers mamma kommer för att hämta Dilber på det kommunala dagiset upptäcker hon att hennes dotter är i full färd med att naken leka mamma-pappa-barn med Olle. Dilbers mamma, som kommer från Turkiet, tar försiktigt upp detta med dagisfröken och framhåller att sådana lekar inte är något som hon önskar att Dilber ska delta i. Fröken svarar då att dessa lekar är helt naturliga med tanke på barnens ålder och utvecklingsnivå; ja till slut vilar det nästan något vetenskapligt lagbundet över frökens sätt att försvara barnens lek. I fortsättningen håller Dilbers mamma tyst."*

### **Mångfalden, ett dilemma**

Enligt Lennart Arvedson, som här citerar samhällsvetaren Ralf Dahrendorf, har olikheter historiskt inneburit antagonism och konflikter. Men samtidigt betonar han att omväxling, heterogenitet och olikheter är det stoff ur vilket människans framsteg skapas.

– Min kollega Eugenio Molini har lärt mig att mångfald är ett dilemma, inte ett problem som måste lösas. Det är ett befriande sätt att formulera det på, för det är så mycket här i livet som inte har några enkla lösningar.

Att förstå detta är grundläggande för ett framgångsrikt mångfaldsarbete, menar Lennart Arvedson. Han berättar om erfarenheter i två organisationer, här kallade A och B. Organisation A hade satt upp tydliga kvantitativa mål för att öka andelen kvinnor och personer som tillhör etniska minoriteter bland personalen och gjort klart för cheferna att de som uppfyllde målen kunde räkna med höjd bonus.

Även inom organisation B fanns en övertygelse om värdet av mångfald. Men ledningen valde en annan strategi. Man gjorde klart för alla chefer att man avsåg att följa upp hur alla anställda bedömdes, utvecklades, befordrades och bemöttes för att säkerställa att allas kompetens togs till vara.

Inom A slog lydnadsreflexerna till och målen uppnåddes snabbt. Inom B ökade mångfalden långsammare. Men efter några år började mångfalden minska inom A. Inom B däremot fortsatte den att öka.

Vad berodde det på?

– I det första fallet var visionen exkluderande. Order och kontroll dominerade. I det andra fallet var visionen inkluderande. Där gällde det att ta tillvara alla och involvera alla.

### **Lönsamhet som drivkraft**

Strävan efter lönsamhet kan vara en starkare positiv faktor än kvotering. Det lärde sig Cepros konsulter i samtal med bland andra personalchefen Peter Jung på svenska McDonald's.

– Han sade: "Bevare oss för kvotering, bevare oss för tydliga kvantitativa mål". Han hade sett det i USA och där, sade han, pratar man vackert om mångfald på arbetstid, men sedan, vid ölen i baren, bli resonemanget väldigt tekniskt: hur ska vi hitta den där kvinnan med spansk bakgrund eller vad det nu kan vara som ska uppfylla kvoten?

Enligt Lennart Arvedson präglades McDonald's mångfaldssatsning av vad man kan kalla pragmatisk marknadsanpassning. Resonemanget var följande: "Det verkar väl vettigt att det är ungefär samma sammansättning av människor framför och bakom disken. Och vem är bäst på att ordna födelsedagskalas för turkiska barn? Kanske någon som pratar turkiska?".

### **Förändringens spindel nät**

För framgångsrikt förändringsarbete finns enligt Lennart Arvedson vissa nyckelord:

- |              |                 |
|--------------|-----------------|
| * Vision     | * Ansvar        |
| * Engagemang | * Kommunikation |
| * Analys     | * Samordning    |
| * Mål        | * Uppföljning   |

– De hänger ihop som ett spindel nät. Det går inte att bara försöka ändra någonstans, man måste arbeta med helheten.

(Bild spindelnätet med ovanstående ord)

Lennart Arvedson beskriver först visionen:

– Den handlar om att vara tydlig med var vi befinner oss någonstans och vart vi vill nå. Vem är vi till för, vad är vårt uppdrag? Det kan handla till exempel om att vilja vara Sveriges bästa kommunala arbetsgivare.

Eva Löfgren har formulerat målen i tre steg: först blir organisationen icke-diskriminerande, sedan börjar den se mångfaldens fördelar och till slut kan den ta tillvara dessa fördelar och hantera mångfaldens svårigheter.

Nästa moment, engagemang, handlar om att ifrågasätta sina egna skäl för att bedriva ett mångfaldsarbete.

– Hur vet man om engagemanget finns eller om man bara genomför förändringen för att den är politiskt korrekt? Hänger hjärtat med eller är det bara hjärnan?

Lennart Arvedson betonar att mångfaldsorienteringen har en särskild innebörd för chefen. Den tar tid och pengar i anspråk, den blir en del av den dagliga dialogen och den är känslomässig.

Analysmomentet går ut på att kartlägga hur det står till med attityder och värderingar, experimentlust och risktagande inom organisationen.

– Jag hade ett samtal med en god vän som är mellanchefer i en stor svensk koncern. Han sade så här: "Egentligen kan vi glömma allt tal om etnisk och kulturell mångfald. Vi måste ju börja med att fråga oss om vi accepterar det faktum att vi är olika som människor. I mitt företag talar vi väl om individualitet och risktagande men det är lojalitet, lydnad och anpassning som belönas".

När man analyserar mångfaldssatsningen måste man också titta på hur organisationens omvärld ser ut. Vilka är kunderna, vilka är de potentiella kunderna? Hur är personalen sammansatt när det gäller ålder, kön, utbildning och etnisk bakgrund? Hur är ledningen sammansatt? Hur står det till med normer, förväntningar och fördomar?

-- Här dyker frågan om kartläggning upp. DO har gett ett antal råd om man kan kartlägga hur medarbetarna ser ut med avseende på etnisk bakgrund. Man måste ju veta ungefär var man står, säger man. Men det finns goda skäl att ifrågasätta värdet av en detaljerad bokföring av etnisk tillhörighet. Det har inte minst den offentliga debatten om DOs i och för sig välmenande råd tydligt visat, menar Lennart Arvedson.

Franco Fedeli, dåvarande chef för Icon Medialab, sade till Cepsos intervjuare att om två personer i en ledningsgrupp tänker lika så är det en för mycket.

– Vi skrattar, därför att vi känner igen motsatsen och vet hur det går till när vi rekryterar till ledningsgruppen.

I analysmomentet ingår också att kartlägga de personaladministrativa processerna ur mångfaldsperspektiv. Hur går rekryteringen till, hur når man kandidater, hur ser annonserna ut, rekryterar man bara via nätverk? Är urvalsprocesserna effektiva och rättvisa? Hur kulturspecifika är bedömningskriterierna? Hur går introduktionen av nyanställda till?

– Är vi väldigt svenska i våra uttryckssätt när vi annonserar efter medarbetare? Vad innebär termer som flexibilitet, samarbetsförmåga, initiativförmåga och självständighet för nya invånare i Sverige? Kanske använder vi de termerna på ett sätt som gör att den som läser annonsen känner sig främmande.

På grundval av analysen kan man formulera mål. Det kan handla om att bestämma hur ledningsgruppen ska förändras, att besluta vilka kurser som behövs, att spika hur rekryteringsprocessen och introduktionen ska förändras. Man kan också besluta om attitydundersökningar, mentorsprogram och nya mötesplatser.

Ansvarsmomentet är knepigt.

– När jag talar om ledarskap får jag alltid en obehaglig känsla av att det är många lyssnare som i första hand tänker på någon annan. "Om bara den och den levde upp till det.." Men det handlar om mig och dig! Vi är alla chefer och ledare i någon mening. Jag är inte säker på att någons ansvar är större än någon annans.

Vad det gäller kommunikationsmomentet räcker det egentligen med ett ord: varför.

– Varför gör vi det vi gör? För att svara på den frågan måste man också lyssna. Och berätta, på alla möjliga olika sätt. Ett bra sätt att nå medarbetare är att berätta externt om vad som pågår. Det som står i lokaltidningen får ofta väl så mycket genomslag som interna informationspapper. Utbildning är ett annat effektivt sätt, säger Lennart Arvedson.

Samordningsmomentet är viktigt. Det finns en risk att teori och praktik att retoriken och belöningssystemen talar olika språk.

Under uppföljningen sluts cirkeln. Här gäller det att kartlägga om målen följs. Då måste man veta att man gör uppföljningen på rätt sätt. Vilka mått behövs? Är uppföljningen tillräckligt regelbunden och tillräckligt långsiktig?

### **Mångfaldens mosaik**

Lennart Arvedson avslutar med att fundera över de uttryck som används för att beskriva det mångfaldiga samhället.

– "Assimilering" innebär att den som kommer försvinner in i det som redan finns. "Smältdegeln", som används i USA, innebär att något nytt uppstår ur mångfalden – det amerikanska. Jag har fastnat för ordet "mosaik", som innebär att skillnaderna och kontrasterna har ett värde för helheten.

**Ur publikens surr i pausen:**

*– Jag tror att om det är frågan om att ta in Jasmin eller ingen alls, då duger hon. För annars får man jobba ensam.*

## ***Mångfald ur ett mellanmännskligt perspektiv***

# **Se den egna kulturen!**

Marco. Sug på namnet! Latinamerikan, grek? Nej:

– Jag föddes i Tammerfors med en finlandssvensk pappa och en finsk mamma. Jag fick namnet Markus, men enligt min mamma ogillade den finska prästen svenskar så han skrev in Markku i alla papper. Sedan kom jag till Kungsängen utanför Stockholm och skulle börja sjätte klass. "Aha, du heter Marku", sade fröken med betoning på det svenska u:et. Så då började jag skriva det Marko, för att hon skulle uttala det rätt. Och sen när jag blev svensk medborgare, för 60 kronor eller vad det kostade, då blev det Marco med c. I Finland uttalades det Marso för där har de inte c. Mina kompisar kallade mig Macke.

Marco Helles berättelse om sitt namn och dess historia illustrerar tydligt hur de uttryck mångfalden tar sig kan knuffas fram och tillbaka när de kolliderar med olika människor. Och just det är ett av Marco Helles specialområden idag, när han arbetar som utbildare i mångfaldsfrågor och konflikthantering och även är verksamhetsledare på Röda Korsets utbildningscentrum i Mariefred.

### **Bedrägliga likheter, förvillande skillnader**

Marco Helles föreläsning är en orgie i alternativa sätt för människor att se på varandra och mötas. Han betonar hur lite vi vet om varandra och hur fel det kan bli om vi drar slutsatser utifrån ytliga olikheter – eller likheter.

Marco Helles och hans bror Pekka är till exempel mycket olika och så var det redan när de var små. Brodern var och är duktig musiker medan Marco redan då var den som snickrade och lagade mat hemma.

– Min bror och jag vi är lika långa, vi är två finska grabbar uppväxta i samma familj, men det säger ingenting. Vi är Marco och Pekka.

Men det kan också vara tvärtom – att två personer har mer gemensamt än de har en aning om. Marco Helles berättar om en enkät han genomförde nyligen på en arbetsplats. En av frågorna var "vilka föreningar är du med i?". Det visade sig att två personer som satt mittemot varandra på jobbet båda var med i Svenska naturskyddsföreningen.

– De hade aldrig pratat med varandra om det. "Va, är du med? Det trodde jag aldrig." Det visar hur lite vi vet om varandras personliga mångfald på en arbetsplats, säger Marco Helles.

## Att se mångfaldens funktion

Marco Helles lägger på en overheadbild som visar ett svartvitt fläckmönster.

(OH med fixeringsbild av två kor)

– Jag tittade på den bilden i flera veckor utan att se vad den förställde. Sedan kom min dotter Malin och såg bilden ligga på köksbordet, och hon såg direkt vad det var. Ser ni?

– Ett kohuvud, hörs det efter en stund från publiken.

Och det visar sig vara rätt – i nedre högra hörnet framträder en ko med svarta öron och i övre vänstra hörnet en annan ko. Gradvis börjar fler och fler i publiken se dem.

– Nu när jag ser den tycker jag: "Tänk att den var så svår att se, när jag ser den så himla tydligt nu." Men jag såg den ju inte förrän Malin sade vad det var. Ibland måste vi lyssna till en annan människa för att se saker och ting.

Marco Helles ger ett exempel på hur olika människor kan se på frågan mångfald. Han föreläste för en grupp chefer inom statlig förvaltning.

– Vi hade pratat mångfald en hel dag, och mot slutet ställde sig en rätt så stor dam upp och sade: "Nu är jag förbannad. Först är det Agenda 21, sedan är det jämställdhet, sedan är det nåt annat, sedan är det nåt annat igen, hur fan tror du att vi ska orka med det här också?" Då var det en liten finlandssvensk dam som sade: "Ser du inte att det är detta som ska fixa resten?"

### **Subjektiva världsbilder**

Så olika kan det vara. För att ytterligare illustrera hur subjektiva våra olika synsätt är ber Marco Helles konferensdeltagarna att para ihop sig två och två och rita en världskarta tillsammans. Mannen till höger om mig vänder blad i sitt A4-block, men kvinnan på hans vänstra sida vrider genast blocket från stående till liggande.

– Jag vill ha det på det här sättet, så att vi kan ha Amerika där och Asien här, säger hon.

– Varför ska Amerika vara till vänster, frågar mannen, varpå han börjar skissa Europa med Norge och Sverige tydligt utmejslade.

– Danmark då, frågar kvinnan.

– Det ingår där, säger mannen och pekar på den europeiska kontinenten.

Sedan ritar han Afrika och Nord- och Sydamerika.

– Det där blev väldigt litet, säger kvinnan och pekar på Afrika medan mannen skissar vidare på Asien.

– Australien då, frågar kvinnan.

Mannen snajdar dit en cirkel nere i vänstra hörnet, och så är världen klar. Marco Helles tar till orda:

– Visst gick Afrika fort? Smack, så var det färdigt?

På Afrikas yta ryms hela Europa, USA, Argentina och Kina. Ändå har Afrika bara 600 miljoner invånare, jämfört med Europas 750, påpekar Marco Helles.

Sedan visar han upp några alternativa kartor: en australisk som följaktligen har Australien högst upp, en norsk som har Norge över halva plan, en islamisk där den muslimska världen är helt dominerande och en karta gjord ur en örebroares perspektiv där Stockholm finns med som en marknadsplats i högerkanten.

– Alla människor har sina verklighetsbeskrivningar. Vi utgår från oss själva. Det är helt naturligt; vi har inga andra referensramar.

Marco Helles frågar vad vi tänker på när vi hör ordet Irak.

– Saddam Hussein, säger någon.

– Ja, hur många tänkte på Saddam Hussein? Majoriteten. När jag ställde samma fråga en annan dag så var det en kille som sade ”god mat”. För han hade kompisar från Irak.

### **Mångfaldens dimensioner**

I Tanzania finns det 120 olika stammar men i Sverige finns det 160 olika etniska grupper bestående av minst 5 000 personer. Sverige är redan i allra högsta grad mångkulturellt. Men kulturella skillnader följer inga enkla linjer – inte åldersmässiga, inte etniska, inte geografiska, inte religiösa, inte könsmässiga.

– Vad tycker pensionärer om för musik? Jag har en skräckvision om att bli bussad till Skansen och där väntar Bosse Larsson. Jag kanske vill gå på Stingkonsert, eller lyssna på Rolling Stones, säger Marco Helles.

Han menar att mångfalden har många olika dimensioner. De synliga eller hörbara skillnaderna är de primära, till exempel kön, hudfärg, ålder, språk och vissa kulturella yttringar som musik eller mat.

– De synliga skillnaderna leder oss till att dra slutsatser: ”Jag har en tes om en grupp. Någon i gruppen motsvarar tesen och då drar jag slutsatsen att alla gör det”, säger Marco Helles.

I en annan, sekundär dimension finns de djupare skillnaderna, som till exempel familj, börd, uppfostran, etnicitet, geografiskt ursprung, nationalitet, religion, människosyn, livsåskådning, utbildning, klass, sexualitet, yrkeserfarenhet, intressen, kunskaper, politisk uppfattning, kulturella preferenser och relationer.

I den sekundära dimension finns också de mänskliga likheterna; de erfarenheter vi delar med de flesta andra människor, till exempel glädje, sorg, framgång, motgång, hälsa, sjukdom och kärlek.

Dessutom rymmer denna djupare dimension personens egen unika erfarenhet som ger honom eller henne en personlighet som skiljer honom eller henne från gruppen. Det är den biten av en persons mångfald som slås ut av fördomar.

– Vi är aldrig enbart grupper, men vi är heller aldrig enbart individer, säger Marco Helles.

## **Skillnader som förenar**

Att dra slutsatser utifrån en begränsad kunskap om en människa kan leda till felsteg. Bortom olikheterna finns även stora likheter mellan människor i andra avseenden. Och vice versa.

– Ibland skapar vi kulturkrockar mellan Sverige och Turkiet, fast det kan vara större krockar mellan Istanbul och en turkisk bergsby eller mellan Östermalm och Södermalm i Stockholm.

Skillnaderna kan också vara stora utan att ta sig några egentliga uttryck alls. Den genetiska skillnaden mellan personer som kan och inte kan rulla sin tunga är enligt genforskare tre gånger större än mellan svarta och vita människor, säger Marco Helles.

– Men drar vi några slutsatser av det? Nej. För vi ser det inte.

## **Kulturens olika skikt**

Hur fungerar det vi kallar kultur? Vilka nivåer har den? Marco Helles liknar vårt kulturella medvetande vid en damm.

Överst finns näckrosorna, det som flyter på ytan, det som syns – vårt beteende. Det kan vara exempelvis att svenskar firar jul. I detta skikt ryms också olika beteenden på arbetsplatser – ingenjörs-kulturen, poliskulturen, förskolekulturen, de beteenden som en besökande person ganska snart känner av.

Den andra nivån, vattennivån, rymmer våra erkända värderingar, den bild vi vill ge av oss själva. Det kan vara att vi säger att vi älskar julen och visar det genom att pynta vårt hem med glitter, eller att en kommun säger att ”vi ska vara den bästa kommunala arbetsplatsen i Sverige”.

Den tredje nivån finns nere i dammens bottenlam. Där ligger de underliggande antaganden som vi kanske inte ens vågar formulera själva men som ändå styr vårt beteende – till exempel att vi hatar julen och kväljs av lukten av glögg eller att en kommunal arbetsgivare egentligen inte alls bryr sig om kommunens anställda.

Den tredje nivån är den mest komplexa. Den byggs upp i samspelet av nationell kultur, subkultur, organisationskultur, professionell kultur, familjekultur och egen personlighet.

– Särskilt vid kulturmöten eller kulturkrockar kan vissa åsikter från den här nivån poppa fram och bli normativa. Utan att man ens har diskuterat dem så är alla överens om dem. Mycket av mångfaldsarbetet handlar om att titta på den egna kulturen. Vilka värderingar finns därinne?

Barnuppfostran spelar en viktig roll, betonar Marco Helles. Föräldrar i alla kulturer lär barnen kulturens tre f – fint, fult och farligt.

– Jag fick lära mig att det är fult att ljuga och spotta på golvet, men det är fint att tacka. Och så vidare.

### **Kåt, tacksam och glad?**

Det faktum att så mycket av kulturen förutsätts vara underförstått gör att vi människor ibland kan vara väldigt otydliga. Det kan bero på att vi tror att vi är överens om våra normer fast vi inte är det. Den svenska filmen "Ogifta par" rymmer exempel på detta.

– Mannen och kvinnan är missnöjda med varandra och han är särskilt missnöjd med henne. Hon blir fly förbannad och skriker åt honom: "Hur fan vill du att jag ska vara då?" "Kåt, tacksam och glad", säger han. "Då skulle allt vara bra."

Marco Helles gör en konstpaus.

– Hur ska invandrare vara i Sverige? Kåta? Helst inte va? Men kanske tacksamma och glada. Om vi förväntar oss tacksamhet och glädje bara för att vi är så himla bussiga så betar vi oss på ett visst sätt.

Det är inte bara föräldrarna som präntar in kultur i barnen, det är skolan också.

– Den svenska skolans huvuduppgift är enligt läroplanen bland annat att fostra elever till demokratiska ansvarstagande individer som ska möta varandra med respekt och tolerans och som kritiskt ska granska den information de får från skolan. Men vad händer med den som kritiskt granskar den information han får? Bättre betyg eller sämre? I vissa skolor kanske bättre, i andra kanske sämre, beroende på läraren och den pedagogiska grunden som man står på. Det avgörs alltså inte på de erkända kriterierna utan det avgörs längst inne, i djupet av näckrosdammen.

Ett annat exempel på detta hämtar Marco Helles från Uppsala, där 150 poliser sjukskrev sig i november 1999. När han läste kvällspressen fick Marco Helles intrycket att skälet var att de 150 var mobbade av chefen, men när han läste DN verkade skälet vara en kulturkrock. Chefen tog jämställdheten på allvar varpå poliserna började kalla honom Kaptan Klänning.

– På en konferens hos Rikspolisstyrelsen frågade jag dem som kände till situationen vilken version som var den rätta. Det lutar åt DN, sade de flesta. Och då kan man fråga sig: vilka värderingar finns här nere hos de där poliserna? Kanske att kvinnor inte ska vara poliser.

Han ger ännu ett exempel: en sekreterarkonferens 1999 marknadsfördes med en broschyr där en tidigare deltagare deklarerade att "efter konferensen kände jag mig både klok, smal, snygg och intelligent".

– Om jag hade varit en manlig sekreterare hade jag inte känt mig särskilt välkommen.

### **Bottenslammets möjligheter**

Marco Helles betonar att det är i bottenslammet, bland de underliggande antagandena, som möjligheterna och hindren finns när det gäller mångfald i en organisation. Om kulturer krockar så är det i människans innersta värderingssystem.

– För mig handlar mångfaldsarbetet om att titta på den egna kulturen och se om det är en öppen kultur där de olikheter vi redan nu har får komma fram, eller om det är en sluten kultur där vi ständigt formar medarbetare efter ett visst mönster.

Marco Helles berättar om sin dotter Malin som pluggar till lärare och nyligen har varit ute på två olika praktikperioder. När hon och hennes kompis satt och skrattade och pratade i lärarrummet efter en lektion på den första skolan där de praktiserade kom en äldre lärare fram. Hon lade handen på Malins axel, masserade lite och sade: "Malin, det går över." När de var lika upprymda efter en lektion på den andra skolan kom rektorn fram, satte sig och sade: "Det här låter spännande, berätta!".

– Två olika kulturer, en sluten och trött, en öppen och tillåtande.

Som avslutning ber Marco Helles publiken att knäppa händerna.

– Vilken tumme har ni överst? Vänster för de flesta? Det brukar vara så. Byt och lägg den andra tummen högst! Känns det konstigt? Så är det med mångfalden också. Det känns konstigt och ovant i början. Man får träna.

**Ur publikens surr i pausen:**

*– ... den här psykologen alltså, hans syn på barnuppfostran och aga var ju helt främmande för svensk kultur. Det är en knepighet i mångfalden, det.*

## *Mångfald ur ett internationellt perspektiv*

# I USA är lönsamheten drivkraften

Om man flyger med Malaysian Airlines får man riktningen till Mekka utpekad för sig med jämna mellanrum. Likaså får man säkerhetsinstruktionerna före start tolkade till teckenspråk. Det berättar Eva Löfgren som introduktion till mångfaldskonsultens Gabriella Fägerlinds föreläsning och påpekar att vi har mycket att lära av omvärlden när det gäller mångfald.

### **Amerikanska drivkrafter**

Gabriella Fägerlind har för Sveriges tekniska attachéers räkning skrivit en rapport om mångfalden på den amerikanska arbetsmarknaden. Hon är nyss hemkommen från ett nytt besök i USA. Drivkrafterna för mångfald är många där, betonar hon:

- Befolkningens sammansättning gör att många personer som tillhör en minoritet finns på arbetsmarknaden. 72 procent av amerikanerna är vita, 12 procent är afroamerikaner, 11 procent hispanics (latinskt ursprung), 4 procent har asiatiskt ursprung och 1 procent tillhör urbefolkningen. Nästan 30 procent räknas alltså som minoriteter. Den snabbast växande gruppen är hispanics; snart är de fler än afroamerikanerna.
- Låg arbetslöshet gör att arbetstagarna kan ställa krav. Konkurrensen om arbetskraften motiverar arbetsgivarna att försöka attrahera de mest lämpade personerna ur minoritetsgrupperna.
- Minoriteternas köpkraft driver producenter av varor och tjänster att försöka nå även dessa grupper. Exempelvis beräknas afroamerikanerna utgöra 30 procent av alla bilköpare i USA. Kvinnor (som i dessa sammanhang betraktas som en minoritet) påverkar minst 60 procent av alla bilköp.
- Lagstiftning och upphandlingskrav gynnar mångfalden. USA fick sin första lag mot diskriminering 1964 – 30 år före den första svenska lagen. Den förbjuder diskriminering på grund av kön, nationellt ursprung, ras och religion. Senare har lagarna förstärkts så att även diskriminering på grund av exempelvis ålder och funktionshinder omfattas. Lagarna omfattar även krigsveteraner.

Det finns en aktiv advokatkår som arbetar för stämningar mot företag och myndigheter som bryter mot mångfaldslagarna. Oljebolaget Texaco fick för

några år sedan böta 176 miljoner dollar (över en och en halv miljard svenska kronor) för brott mot antidiskrimineringslagarna.

Dessutom finns upphandlingskraven som innebär att den som vill leverera varor eller tjänster till den federala staten måste ha en plan för hur andelen kvinnor och personer som tillhör minoriteter ska öka i företaget och hur de ska befordras. Dessa krav – så kallad *affirmative action* – har dock kritiserats för att diskriminera majoriteten och för att skada även dem de är avsedda att gynna. Företag har erkänt att de har anställt bara för att uppfylla kraven, inte för att de ville anställa. Det kan slå hårt både mot företaget och individen.

- Ökad kreativitet, ökad produktivitet, ökad effektivitet och ökad lönsamhet? Enligt Gabriella Fägerlind bekräftar inte forskningen *entydigt* att mångfald är positivt för anställdas, grupper och företags prestationer. Delar av forskningen stödjer det medan annan forskning inte tyder på det.

### **Lönsamheten central**

Lönsamhetstanken är ändå central i USA. För biltillverkaren Daimler-Chrysler, som Gabriella Fägerlind specialstuderat, är den viktigaste drivkraften att sälja fler bilar.

– De menar att de säljer fler bilar om de anställer fler personer med minoritetsbakgrund. Det låter nästan horribelt för oss, men det är drivkraften. Och alla ska tjäna på det.

Resonemanget om lönsamhet intresserar publiken. Någon frågar hur det kan överföras till offentliga sektorn. Gabriella Fägerlind svarar:

– När det gäller offentlig verksamhet, som till exempel University of Maryland, så handlar det snarare om servicenivå och kvalitet på lärande och forskning, om hur länge folk stannar kvar på sin arbetsplats och hur mycket de är sjuka.

En annan person i publiken menar att resonemanget om att en mångkulturell marknad kräver mångkulturella företag är paradoxalt. Det är fel att ta för givet att en person som tillhör en minoritetsgrupp är bäst på att producera varor eller tjänster till sin egen grupp, menar mannen i publiken.

– I relationen till kunden blir plötsligt likhet lönsamt, medan det anses vara olönsamt om det finns inom organisationen, säger han.

### **Fokus på alla**

University of Maryland nära Washington D C var fram till 1953-54 reserverat för vita studenter. Idag har universitetet en medveten mångfaldsprofil. Målet är att göra University of Maryland "mer välkomnande för alla".

– Man har alltså inte fokuserat på några speciella grupper, utan alla ska känna att det här berör dem, säger Gabriella Fägerlind.

Med detta tror sig universitetet kunna förbättra själva lärandet genom mer dynamiska diskussioner. Man tror att man bättre kommer att kunna förbereda studenterna för ett mångfaldigt arbetsliv och socialt liv.

Vidare tror man sig ha bättre chans att hitta talanger som kan lotsas vidare till arbetsgivare inom näringsliv och offentlig sektor. Universitetet ser också som sin uppgift att ta ansvar för mångfalden eftersom den är demokratifråga. Dessutom tvingar upphandlingskraven universitetet att planera för att rekrytera kvinnor och personer som tillhör minoriteter.

### **Mångfaldsorienteringens organisation**

På universitetet finns 35 000 studenter, lärare, forskare och övriga anställda. Mångfaldssatsningen är organiserad kring en rådgivande styrelse med tio medlemmar och en central samordningsgrupp med 14 medlemmar. Under samordningsgruppen ansvarar sju kommittéer för varsitt område:

- programutveckling och finansiering av mångfaldsprojekt
- engagemang hos lärare och forskare (som ofta har varit kritiska)
- engagemang hos administrativ personal
- PR
- Utvärdering
- "United Culture", en studentorganisation som bland annat medlar i kulturkonflikter
- hemsida/databas: <http://www.inform.umd.edu/Diversityweb/index.html>

Dessutom finns en organisation för lokal samordning där 70 personer är engagerade.

### **Anpassat kursinnehåll**

Vilka uttryck tar sig då universitetets mångfaldssatsning? Ungefär 5 000 lärare, forskare och övriga anställda har utbildats i mångfaldsfrågor. En rådgivningsgrupp stöder lärare och forskare i deras arbete med mångfald. Seminarserier, informationskampanjer och andra aktiviteter anordnas. Innehållet i kurserna har också anpassats.

– Man frågar sig: "Vilka teorier är det vi lär ut? Vem har kommit fram till dem?". Då har man insett att det är till väldigt stor del vita män, och därför har man kompletterat med teorier som utarbetats av människor med annan bakgrund.

Varje elev måste läsa fem poäng i något ämne som anknyter till mångfald. Definitionen är bred – svensk historia skulle till exempel räknas.

I det konkreta mångfaldsarbetet ingår också att analysera klimatet i klassrummet så att alla studenter får möjlighet att komma till tals.

När det gäller rekrytering ska man alltid i samband med att en heltidstjänst utlyses göra söknings- och urvalsplaner som ska säkerställa att man med annonsen når en mångfaldig grupp kandidater.

Uppföljningen är organiserad hierarkiskt. Avdelningar, institutioner och divisioner upprättar sina mål och planer som följs upp. Dessutom genomförs årligen student- och personalundersökningar.

– Varje avdelning ska sträva efter att universitetets övergripande mål uppnås, men de ska också arbeta med sina unika problem och möjligheter när det gäller mångfald.

Stöd till arbetet med mål och planer ges via den centrala samordningsgruppen.

### **Holland – likheter och skillnader**

Holland är ett land som kan tyckas ligga närmare till hands än USA för svenskar att jämföra sig med. Men skillnaderna är stora:

- 6–7 procent av befolkningen anses ha minoritetsbakgrund. Det är en mindre andel än i Sverige, vilket delvis kan förklaras av att definitionen är en annan. I Holland definierar man minoriteter som grupper med svårigheter på arbetsmarknaden, vilket innebär att till exempel japanska invandrare inte räknas dit.
- Istället för att tala om invandrare och holländare talar man om svarta och vita.
- De "svarta" har i regel varit längre i Holland än invandrarna har varit i Sverige. De är också mer integrerade i arbetslivet.
- Det finns en lag som säger att företag med fler än 35 anställda måste registrera andelen personer med minoritetsbakgrund. Det blir dock ingen påföljd om man låter bli registreringen.

Gabriella Fägerlind har studerat ett företag som heter BZO och som driver barnomsorg och aktivitetscentra för alla åldrar i Amsterdams sydöstra förorter där

en stor del av befolkningen har invandrarbakgrund. Företaget, som har 800 anställda, är privat men icke-vinstdrivande.

### **Många lärdomar på 12 år**

BZO bestämde sig för tolv år sedan för att försöka nå fler kunder genom en satsning på mångfald. Sedan dess har andelen anställda med minoritetsbakgrund ökat från 10 till 68 procent. Under resans gång har företaget lärt sig mycket, till exempel när det gäller rekrytering:

- Man rekryterar genom olika typer av nätverk. Först rekryterade man bara genom annonser, men sedan insåg man att de personer man vill nå inte läser tidningar. Ett sätt att hitta rätt nätverk kan vara att anställa personal som har rätt kontakter och kanaler.
- Man ger företräde för minoriteter vid lika lämplighet. När man under en period inte tyckte att man fick tag på tillräckligt mycket personal med minoritetsbakgrund på det viset gav man företräde åt sökande som tillhörde en minoritet bara de var tillräckligt lämpliga. Om en vit holländare sökte jobbet och var mest kompetent fick han ändå nej bara det fanns en svart som dög. Det visade sig vara katastrofalt både för de anställda och för företaget, och numera ger man dem som tillhör en minoritet företräde bara om de har lika hög kompetens som de som tillhör majoriteten.
- Man har uppvärderat språk- och kulturkompetens.
- Om en avdelning inte når upp till hälften av sitt mål (i procent av de anställda som tillhör en minoritet) finns en möjlighet att reservera vissa tjänster för personer med minoritetsbakgrund.
- Man ger också förtur till de som har utbildats eller praktiserat inom BZO.

### **Rekrytering räcker inte**

Men man får inte begränsa mångfaldsorienteringen till rekrytering. Det var ett misstag som BZO gjorde i början.

– Minoriteterna förväntades assimileras. De kände att de inte alls kom till sin rätt. Och de som var anställda från majoriteten blev irriterade, berättar Gabriella Fägerlind.

För att utnyttja mångfalden maximalt måste man enligt BZO:s slutsatser också ha följande klart för sig:

- Ett interkulturellt ledarskap är ett måste.

- Anpassningen måste vara ömsesidig. Man måste våga diskutera vilka normer och värderingar som styr organisationen.
- Minoriteter måste även finnas i chefs- och nyckebefattningar.

### **Vad vill kunderna?**

Dessutom är kundfokuseringen viktig:

- Ta reda på vad kunderna vill ha. Vilken sorts omsorg efterfrågar kunderna i sydöstra Amsterdam?
- Inse att det holländska sättet att uppfostra barn inte måste vara norm inom barnomsorgen.
- Ta reda på vilka kanaler och nätverk man kan använda för att nå nya kunder.
- Fokusera på interkulturell kommunikation.

Gabriella Fägerlind utvecklar vad den sistnämnda punkten kan innebära.

– Jag jobbar med ett nystartat bemanningsföretag som inriktat sig på kulturkompetens. Han som sköter rekryteringen där berättade att när han ringer för att intervjua arbetssökande kan han irriteras på att de bara svarar ”hallå” i telefon. Man svarar väl Gabriella Fägerlind! Bara av det där första hallået drog han massor av slutsatser om att folk var slappa och slöa och inte ville ha ett jobb. Men i hur många länder svarar man med namn i telefon? Det kanske bara är vi som gör det.

Totalt inom BZO är idag 76 procent kvinnor medan 68 procent tillhör en minoritet. I högsta ledningen är 60 procent kvinnor medan 40 procent tillhör en minoritet. Men de siffrorna ska upp. Fortfarande efter tolv år arbetar BZO för att öka andelen kvinnor och personer med minoritetsbakgrund i företaget, allt för att personalen ska spegla kundkretsen.

### **Mångfaldsorienteringens erfarenheter**

Sammanfattningsvis kan Gabriella Fägerlind förmedla följande lärdomar från USA, Holland och Sverige:

- Organisationen måste tydligt definiera drivkrafterna: varför strävar vi efter mångfald?
- Mångfaldsarbetet ska integreras i hela verksamheten; det får inte vara begränsat till personalavdelningen.

- Mångfaldsorienteringen ska omfatta alla. Därför ska fokus vara på kompetens, inte på vissa minoritetsgrupper.
- Man måste fundera över vilken kompetens man efterfrågar så att inte irrelevanta kompetenskrav fungerar diskriminerande.
- Satsningen måste vara förankrad på gräsrotsnivå. Facket måste vara med.
- Drivande personer måste finnas på flera nivåer.
- Interna processer och system, som exempelvis rekrytering, måste anpassas. Det räcker inte med utbildning.
- Organisationen måste vara förberedd på negativa reaktioner. Man kan exempelvis skapa ett forum där organisationens redan etablerade personal kan tala om sin osäkerhet och rädsla.
- Utgångsläget måste kartläggas.
- Kvantitativa mått, alltså exempelvis procentsatser, måste kompletteras med kvalitativa mått på exempelvis karriärmöjligheter, ledarskapsklimat och hur tillfredställande de anställda upplever att arbetet är.
- Man måste ha klart för sig att det är en långsiktig process som tar tre—fem år.
- Mångfaldschef? Gabriella Fägerlind förklarar frågetecknet:

– När jag hade kommit tillbaka från USA skrev jag mångfaldschef med utropstecken efter. I USA har ju alla stora företag en mångfaldschef. Nu vet jag inte riktigt om det är något för oss. Vi styr våra företag på ett mer delegerat sätt.

### **Ur publikens surr i pausen:**

*-- De som bor hos oss är ju invandrare och många är gamla. Därför är språket viktigt inom hemtjänsten hos oss. Vi har nästan inte en svensk anställd och det fungerar väldigt bra.*

*-- Vi har knappast några invandrare alls anställda inom hemtjänsten i vår kommun. Det där med att de skulle ha bättre kompetens för den typen av jobb, genom att man bryr sig mer om äldre i andra kulturer, det hade jag aldrig tänkt på. Men det stämmer ju. Vi reste till Thailand på semester med min mamma och vad hon blev respekterad där! Hon fick all uppmärksamhet.*

## ***Att leda en mångfaldig arbetsplats i praktiken***

# **Från piercade magmuskler till muslimsk slöja**

Angeles Bermudez Svankvist är tandläkare, har två modersmål och är svensk nationalist. Och hon är chef – 1999 års chef till och med.

– När jag berättade om utmärkelsen för min pappa sade han: ”Har du lurat hela svenska folket!” Och när jag talade om det för min mamma sade hon: ”Det är faktiskt inte Nobelpriset.” I den mångfalden har jag växt upp, säger Angeles Bermudez Svankvist.

Hon börjar gärna med sitt namn när hon ska berätta om sin personliga mångfald och om sitt sätt att omsätta sina erfarenheter till ett managementkoncept.

– Angeles Bermudez Granlund var mitt flicknamn. Min pappa var spansk flamencodansör och min mamma var svensk byråkrat.

Sedan dess har hon bytt namn flera gånger, i takt med att hon bytt man, och numera heter hon alltså Angeles Bermudez Svankvist. Eller herr Angeles, som det står på breven från SE-banken.

Angeles Bermudez Svankvist föddes i norra Spanien där hon inte har varit sedan dess. Hon växte upp på Mallorca där hon gick i svensk skola. När hon var 16 flyttade familjen till Sverige och Angeles började i svenskt gymnasium.

– Jag tyckte det här landet var fascinerande. Bussen kom i tid, man fick ett eget skåp i skolan, alla lektioner var lärarledda. Det här landet hade god organisation.

### **Management by loving**

När hon ska prata ledarskap börjar Angeles Bermudez Svankvist med att citera den spanska författaren Cervantes:

”Gör det till en strävan att lära känna dig själv, vilket är den svåraste läxan du kan få.”

På så sätt, menar hon, kan man bli en äkta människa, vilket är nyckeln till framgångsrikt ledarskap.

Angeles Bermudez Svankvist kallar sitt chefskoncept *management by loving*.

– ”Åh så kvinnligt”, tänker ni. Men det var faktiskt en man som myntade det begreppet: Jan Carlzon, säger hon.

Grunderna till *management by loving* är kärleksfullhet, respekt och trygghet.

– Kärleksfullheten handlar om att visa mina medarbetare att det är de som är det viktiga. Respekten går ut på att våga låta dem visa vad de kan. Och tryggheten, den handlar om att veta att även om en stor del av enheterna inom Stockholms läns landsting ska bolagiseras så vet vi att vi kan stå på egna ben.

Angeles Bermudez Svankvist ser tre dimensioner i ledarskapet:

■ **Chefen.**

– Den rollen får man sig tilldelad på ett papper. Den innebär makt. Chefslönen är baserad på de obehagliga besluten som man måste ta som chef.

■ **Ledaren.**

– Den läggningen är ingenting medfött utan kan växa fram. Där finns personligheten. Att bli en ledare behöver inte innebära att bli chef, det kan också vara att bli utvald av en grupp människor för att vara en informell ledare.

■ **Managern.**

– I rollen som manager ingår att driva en verksamhet mot dess mål. *Human Resource Manager* till exempel – personalrekruterare. Där försvann glamouren!

## **Då och nu**

Angeles Bermudez Svankvist delar in tiden i då och nu. Dåtiden, även kallad industritid, kännetecknas av att människan betraktades som utbytbar.

– Vi tjänade mycket pengar men vi fick en tidsaspekt som var kontrollerande. Vi var flitiga men det hämmade lekluften. Vi avhöll oss från att utmärka oss.

Nutiden däremot, menar Angeles Bermudez Svankvist, kännetecknas av kommunikation.

– Inte IT, möten! Möten mellan två människor. Förr satt var och en vid sin PC och jobbade, nu är vi ute och kommunicerar med varandra.

I denna tid är ledarskapet viktigt. Ledaren är bärare av idéer, kunskap och verktyg, ledaren uppmanar sin personal att ifrågasätta, kritisera och bryta mot regler.

– Framtiden är formbar. Dagens ledare ska skapa engagemang, ansvar, tillit.

Vill vi ha tillbaka dåtiden, frågar Angeles Bermudez Svankvist.

– Nej, hörs det från flera håll i publiken.

– Nej – underbart!

Men allt är inte bättre nu. Ett problem, menar Angeles Bermudez Svankvist, är att det har blivit så fint att vara chef.

– På 70-talet var det fult. Men nu vill alla bli chefer. Inom sjukvården förlorar man duktiga kirurger och får dåliga chefer.

### **Religion och politik**

*Management by loving* som ledarskapsfilosofi ger utdelning. Motivationen stärks och riskbenägenheten ökar, säger Angeles Bermudez Svankvist. På rasterna på hennes folktandvårdsmottagning i Björkhagen märks det genom helt nya samtalsämnen.

– Vi har slutat diskutera kampen mellan fyllning och tand. Det klarar vi ändå, den kompetensen har vi. Nu diskuterar vi religion och politik. Tror ni att det är konfliktfritt, frågar Angeles Bermudez Svankvist och betonar att det är genom konflikter man går framåt på en arbetsplats.

– Precis som i ett äktenskap – antingen utvecklas man eller också skiljs man åt.

*Management by loving* medför en hel del oväntade arbetsuppgifter för chefen.

– När jag sökte jobbet som chef för folktandvården i Björkhagen var det ingen som talade om för mig att jag skulle få ta hand om tablettmissbrukare, anorektiker eller människor som just har fått veta att de har bröstcancer eller att deras barn är homosexuellt eller haschar på plattan.

Att bli chef var en ny erfarenhet.

– För mig var det fascinerande, säger Angeles Bermudez Svankvist och låter precis som när hon en stund tidigare beskrev sina första intryck av Sverige. Jag fick egen toa och eget omklädningsrum. Varför då, frågade jag. ”De hoppar på dig när du kommer!” Hoppar på mig? Det tyckte jag lät spännande.

Hon började med att göra en nulägesanalys. Hon tittade på marknaden – invånarna i Björkhagen – och såg att den bestod av en tredjedel unga, en tredjedel medelålders och en tredjedel äldre. Dessutom: en tredjedel med annan etnisk bakgrund än svensk. Personalen på kliniken var till övervägande delen runt 55 år och hade svensk bakgrund.

– Jag var tvungen att börja med att förklara sex av dem övertaliga. Det var de senast anställda. Ännu bättre, säger hon.

Men nu är det annorlunda. Idag representerar de 50 anställda 16 olika etniska bakgrunder. De talar tillsammans 17 språk och har fem olika religioner. Åldersspannet är 21—60 år.

– Vi har idag tre kliniker; vi har expanderat oss ur krisen, säger Angeles Bermudez Svankvist.

### **Otraditionella kompetenser**

Angeles Bermudez Svankvist ger ett exempel på hur hon har tänkt när hon har rekryterat:

– Vi sökte någon som kunde övertala åttondeklassare att sluta röka. Och då kommer Sara, som har en kort tröja som framhäver hennes piercage magmuskler. Och hon har den storleken på framsidan, säger hon och visar en böljande form över bysten.

– Dessutom är hon legitimerad tandhygienist! Det är klart de slutar röka när de ser henne.

Angeles Bermudez Svankvist har också anställt en muslimsk kvinna som bär huvudduk. Hon hade tidigare nekats anställning inom folktandvården därför att sjalen ansågs ohygienisk.

– Tror ni att hon ger oss business? Självklart. Vi når kvinnorna i de muslimska föreningarna.

Angeles Bermudez Svankvists chefsroll omfattar också ett samhällsansvar.

– Om vi tycker att det finns för många människor som går på bidrag och att det gör att arbetsgivaravgifterna blir för höga, då får vi väl se till att göra något åt det, vi som har makten att anställa, säger hon.

### **Skriv vad som helst**

Angeles Bermudez Svankvist betonar att de finns där ute, alla de kompetenta människor som bara väntar på att få tillföra svenska arbetsplatser kompetens, kunskap och kreativitet.

– Det finns ekonomer som städar på Huddinge sjukhus fast vi behöver ekonomer i Sverige. Det finns läkare som säljer korv fast vi behöver läkare. 900 tandläkare har utbildats i Sverige för att sedan flytta till Storbritannien. Deras utbildning kostade Sverige 1,3 miljarder kronor.

Men frågan är hur man hittar rätt folk. Enligt Angeles Bermudez Svankvist handlar det bland annat om att våga formulera platsannonser på ett nytt sätt.

– Skriv vad som helst. Skriv att du söker en bodybuilder som talar minst två språk och som cyklar till jobbet, om det är det du söker. Du tar inte så stora risker; det enda du kan få är sparken.

# Referenser och länkar

Bennich-Björkman, Li "Hur olika kan vi vara och ändå hålla ihop? Mångetnicitet, demokrati och den liberala staten" (statsvetenskapliga institutionen, Uppsala universitet)

"Diversity in Action - Managing the Mosaic", Kandola och Fullerton (The Insititute for Personnel and Development)

"Mångfald i arbetslivet – upptäcktsresa i allemansland" (Cepro, [www.cepro.se](http://www.cepro.se))

DOs handbok om aktiva åtgärder för ökad etnisk mångfald i arbetslivet (DO)

"Managing Diversity – strategier för mångfald i USA" (Sveriges Tekniska Attachéer, [www.statt.se](http://www.statt.se))

[www.mangfald.org](http://www.mangfald.org)

[www.do.se](http://www.do.se)

[www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity](http://www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/Diversity)