

Ledarskap från fåfald till mångfald

Ledarskap från fåfald till mångfald. En studie av 10 framgångsrika chefer och deras sätt att hantera mångfald.

Integrationsverkets rapportserie 2002:15

© Integrationsverket, 2002

ISSN 1404-5370

Integrationsverket

Box 633

601 14 Norrköping

Tryck: Berlings Skogs Trelleborg

Ledarskap från fåfald till mångfald

En studie av 10 framgångsrika chefer och deras sätt att hantera mångfald

Innehåll

Förord	7
Inledning	9
Ledarskap i förändring	9
Ny syn på kunskap	10
Mångfald och ledarskap	10
Mångfald i ett historiskt perspektiv	11
Integrationsverket – myndighet och roll	13
Uppdraget	14
Syfte	14
Metod	15
Företagskriterier	15
Mercuri Urvals tester	17
Resultat	18
Företagspresentationer	18
Personalens bild	20
Chefernas bild och personlighet	25
Resultat av de fördjupade bedömningarna	29
Kundernas bild	31
Sammanfattning och diskussion	32
Tendenser	32
Reflexioner	34
Slutdiskussion	35

Förord

I skriften *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldarbete* som Integrationsverket gav ut år 2001 står på sidan 10: »Att arbeta med mångfald innebär att värdera och tillvarata mångfalden bland organisationens medarbetare, kunder, leverantörer och andra intressenter i samhället. Mångfaldsarbetet handlar om att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation«.

Svensk lagstiftning är en anledning till arbetet med mångfald. Lag om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1999: 130 4 §): »Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet....« Denna lagstiftning kommer från 1 juli 2003 att utvidgas utifrån EU-direktiv. Det blir bl.a. en breddning av området för diskriminering i arbetslivet, så att praktikanter kommer att omfattas.

Vilken betydelse har då ledarskapet i mångfaldiga organisationer? Ställer en mångfaldig personalsammansättning med många nationaliteter i arbetsstyrkan särskilda krav på cheferna? Finns det framträdande mönster i ledarskapet och vilka effekter får det i så fall?

Det är några frågeställningar som Mercuri Urval försöker besvara i denna rapport.

Mercuri Urval är ett konsultföretag med över 40 års erfarenhet av rekrytering och urval, chefs- och ledarutveckling, teamutveckling och marknadsanalyser. Med stöd av Integrationsverket har Mercuri Urval genomfört en studie för att belysa ledarskapet i några privata företag. Studien omfattar tio framgångsrika ledare i åtta företag inom skiftande branscher. Företagen valdes efter några kriterier. Det skulle vara relativt okända aktörer, inte de som tidigare förekommit i media; det skulle vara spridning på olika branscher och i större företag kunde mindre enheter ingå. Förutom att företagen skulle ha en mångfaldig arbetsstyrka i olika avseenden (kön, ålder, etnisk bakgrund etc.),

skulle företagen vara lönsamma enligt lednings krav samt goda företag i den meningen att merparten av de anställda trivdes. Resultaten redovisas utifrån tre perspektiv – ledarperspektivet, medarbetarperspektivet samt kundperspektivet.

I vårt arbete med att följa och stimulera mångfaldsarbetet bland svenska företag och organisationer vill vi bl.a. få fram hur vi kan öka arbetsgivarnas benägenhet att ta tillvara kompetensen hos personer med utländsk bakgrund. I det arbetet kan Mercuri Urvals rapport ge ett bidrag. Resultaten pekar på – som i allt chefsskap – att tydlighet och närvaro är viktiga komponenter för ett effektivt chefsskap. Tydligheten har i mångfaldiga företag flera dimensioner. Förutom ledartydlighet i någon allmän mening, krävs det språktydlighet (att ge tydliga instruktioner, kolla att alla uppfattat vad som kommunicerats etc.) och kulturtydlighet (att vara mer lyhörd än annars för personer med olika bakgrunder fungerar olika, men ändå kunna ange normerna på arbetsplatsen).

Synen på mångfald varierar alltifrån att det är något positivt till att det är komplicerat – skapar problem. Om vi ska ta tillvara mångfalden inom arbetslivet måste konsekvenserna bli synliga. Förhoppningsvis kan denna rapport ge underlag till samtal om framgångsfaktorerna i ledarskapet för att på ett bättre sätt kunna vidta åtgärder för att nå positiva effekter av att ha olikheter och mångfald bland personalen.

Norrköping i december 2002

Anna Lindström
Avdelningschef

Leif Wernberg
Projektledare

Inledning

Ledarskap i förändring

De senaste årtiondenas snabba förändringar, såväl den tekniska utvecklingen som de sociala förutsättningarna i samhället, har lett till dramatiskt förändrade villkor för vad som är framgångsrikt ledarskap och hur organisationer utvecklas.

Internationalisering, mångfald, stark kunskapsutveckling och ökade kundkrav inom alla sektorer av samhället har gjort det nödvändigt att decentralisera och ge större individuell frihet till medarbetare på alla nivåer. Ledare har tvingats överge detaljstyrning som ledningsfilosofi.

Den gamla bilden av ledaren, som uppifrån formar strukturer och system, hanterar störningar och därmed skapar verklighet för organisationernas medarbetare, är på väg att försvinna. Istället har den viktigaste strategiska ledningsuppgiften blivit att tydligt formulera en klar vision som inriktning för det önskvärda handlandet i organisationen. Att samverka, vägleda och engagera medarbetare i de processer som ständigt pågår blir en allt viktigare ledaruppgift. Olika forskare menar att detta konsultativa ledarskap inte bara är ett tillfälligt tillstånd utan en mer djupgående värderingsförskjutning i samhället.

Freud menade att »genom arbetet tillvinner sig människor en tryggad plats i en del av verkligheten, i den mänskliga gemenskapen«. Beskrivet på detta sätt är arbetet en viktig del av själva livet.

Nobelpristagaren Albert Camus skrev att »utan arbete ruttar livet. Men är arbetet själlöst, förkvävs livet och dör«. Engagemanget är det som besjalar arbetet. Det är vetskapen om meningsfullhet som leder vårt handlande. Det är känslan av ansvar som bestämmer våra roller och vår existens. Det delade engagemanget bildar gemensamma band som förenar människor och som övervinner åsiktsskillnader och främlingskap.

Ny syn på kunskap

Men trots att mycket kraft lagts på att utveckla visioner och mål verkar gapet mellan det vi tänkt och planerat och det som verkligen sker, bara öka. Många ledare saknar nya metoder och hjälpmedel och agerar fortfarande inom den gamla kunskaps-synens ramar i alltför hög grad. Den traditionella managementarsenalen innehåller många hjälpmedel för att styra och kontrollera, men få för att vägleda och engagera.

Vedertagna synsätt utmanas och ersätts successivt med nya.

- »Från industrisamhälle till kunskapssamhälle«
- »Från maskinåldern till systemåldern«
- »Från rationell kunskapssyn till tolkande kunskapssyn«
- »Från rationell likhet till irrationell olikhet«
- »Från arbetslöshet till arbetskraftsbrist«.

Beskrivningarna av förflyttningen är många. Den rationella kunskapssyn som industrialismen och naturvetenskapen i huvudsak bygger på, och de managementfilosofier som utvecklats utmanas idag kraftfullt av nya sätt att se på vetenskap och kunskap. Därmed uppstår behov av att utveckla nya former av ledande och lärande i organisationer. Temat för detta utvecklingsarbete är att leda öppna, komplexa och snabbt föränderliga system.

Mångfald och ledarskap

Mångfalden har blivit en viktig beståndsdel i vårt svenska samhälle. För att bättre kunna förstå och ta tillvara de möjligheter som mångfalden rymmer krävs, förutom ett öppet sinne, både ett strategiskt och medvetet arbete. Mångfald är en väg att vandra, ett förhållningssätt och en ledarstrategi som behöver kontinuerligt engagemang för att vara den resurs den har möjlighet att bli.

Mångfald innebär ett ansvar. Ett framgångsrikt ledarskap tar ansvar för att hantera och utveckla mångfald, är mottaglig för det okända och öppen för olik tänkande. Därmed främjas det goda resultatet och de goda relationerna.

Diversity is not a problem to be solved, it is a polarity to be managed.

Lisa Fagerstrom, konsult i mångfaldsfrågor, Boston USA

Att arbeta med mångfald innebär att värdera och tillvarata mångfalden bland organisationens medarbetare, kunder, leverantörer och andra intressenter i samhället. Mångfaldsarbetet handlar om att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation. *Mångfald som verksamhetsstrategi*, Integrationsverket 2001

Under det senaste året har debatten pågått om den förväntade arbetskraftsbristen och det ökade behovet av invandrad internationell arbetskraft. Mångfalden är för många ett viktigt inslag i arbetet för att säkra fortsatt stark tillväxt i landet.

På många håll efterfrågas en kraftfull förnyelse och utveckling av ledarkompetensen för att bättre kunna ta tillvara mångfald. Detta för att åstadkomma de resultat som samhället idag och i framtiden kräver.

Frågan om vilka ledare som lyckas i dessa komplexa och föränderliga system har blivit allt viktigare att belysa. Morgondagens vinnare kännetecknas av ett ledarskap som förstår den framtida arbetsplatsens kultur, klimat, strukturer och system och som utifrån detta skapar harmoni med arbetskraftens mångfald.

Mångfald i ett historiskt perspektiv

Det finns en gedigen nationell och internationell lagstiftning inom området. Några exempel;

- I FN:s förklaring om de mänskliga rättigheterna står i 1§: »Alla människor är födda fria och har lika i värde och rättigheter«.
- Sveriges grundlag, regeringsformen anger i 2 kap 15 §: »Lag eller annan föreskrift får ej innebära att någon medborgare missgynnas därför att hon med hänsyn till ras, hudfärg eller etniskt ursprung tillhör en minoritet«.
- 1986 trädde en lag mot etnisk diskriminering i kraft. Den har senare reviderats; Lag (1999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet.

1§: »Denna lag har till ändamål att i fråga om arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet främja lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet (etnisk mångfald i arbetslivet).

Med etnisk diskriminering avses att person eller grupp av personer missgynnas i förhållande till andra eller på annat sätt utsätts för orättvis eller kränkande behandling på grund av ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung eller trosbekännelse«.

4 § »Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet...«

Efter andra världskriget har Sverige haft två huvudströmningar av invandring – arbetskraftsinvandring främst till industrin och flyktinginvandring av humanitära skäl. Fram till 1966 var invandringen fri och oreglerad, för att därefter ändra karaktär och ersättas av hårdare regler och begränsningar.

Sverige blir ett alltmer mångkulturellt och mångfacetterat land. Idag lever i Sverige 1,6 miljoner människor som är födda utomlands eller har minst en förälder född utomlands. Av dessa är 1,1 miljon i åldern mellan 16 och 64 år – motsvarande 20 procent av den arbetsföra befolkningen. Utrikesfödda kan delas upp i tre grupper; en tredjedel kommer från Norden, en tredjedel från övriga Europa och en tredjedel från länder utanför Europa.

En attitydförändring – negativt laddad och främlingsfientlig – blev alltmer märkbar under 1980-talet i samband med flyktingströmmar från olika konfliktområden i världen. Människor med svåra traumatiska upplevelser bakom sig placerades i flyktingförläggningar innan mottagning och integration kunde ske till kommunerna i landet. Dessa ofta långa väntetider på förläggningar har för många inneburit att möjligheter till arbete och integration försenats och försvårats.

Undersökningar visar att det är stor skillnad mellan svenskar och invandrades sysselsättning, vilket är särskilt tydligt bland kvinnor. De grupper som trots utbildning i störst utsträckning hamnar utanför arbetsmarknaden är afrikaner, asiater och personer från övriga Europa (utanför EU). Detta slår igenom oavsett utbildningsnivå. Utlandsfödda är överrepresenterade i yrken som inte kräver utbildning; städare, diskare, industriarbetare. De har i större utsträckning tillfälliga anställningar. Utländska män arbetar nästan aldrig i byggbranschen och sällan i offentlig förvaltning. Utländska kvinnor återfinns förhållandevis ofta i vård och omsorg.

Det innebär att de verksamheter som har längst erfarenhet av etnisk mångfald, är de som traditionellt sett ställt lägre krav på kompetens och språkfärdigheter t.ex. industrin, vård- och restaurangsektorn. Här har man varit mer öppen för att ta emot nysvenskar och har också de längsta faktiska erfarenheterna av kulturmöten och mångfald. Undantag finns inom t.ex. forskningen, inom delar av ungdomskulturen, inom IT-sektorn och i andra verksamheter som behövt och/eller medvetet har valt att satsa på olikheter – vare sig det gäller etnicitet, utbildning, kön, ålder eller funktionshinder.

Integrationsverket – myndighet och roll

Sveriges riksdag fattade 1997 beslut om målen för integrationspolitiken. Integrationsverket har tilldelats en strategisk roll i samhällets strävan att förebygga och motverka rasism, främlingsfientlighet och etnisk diskriminering. Till uppgifterna hör att utveckla former och metoder för ett långsiktigt arbete och

bland annat bygga upp en nationell kunskapsbank för detta ändamål.

Som ett särskilt regeringsuppdrag ska Integrationsverket under en treårsperiod göra en särskild satsning för att stimulera etnisk mångfald i arbetslivet. Dit hör till exempel att underlätta för högskoleutbildade personer att få arbete som motsvarar deras internationella utbildning samt att upplysa arbetsgivarna om mångfaldens möjligheter.

Uppdraget

Mercuri Urval har haft i uppdrag, med stöd från Integrationsverket, att studera ledarskapet hos några framgångsrika mångkulturella företag.

I vårt arbete som konsulter vid Mercuri Urval behöver vi förstå ledarskapets villkor, verksamhetsstrukturer, kultur, värderingar och hur resultat kan skapas för att kunna bidra till önskvärda effekter. Det gäller rekrytering och urval såväl som lednings-, personal- och organisationsuppdrag.

Inom flera branscher har vi idag en arbetskraftsbrist – samtidigt som vi har en strukturell kvarstående arbetslöshet. Det finns människor som utestängs från arbetsmarknaden på grund av ålder, kön, etnisk bakgrund, funktionshinder eller långvarig sjukdom. Dagens arbetsgivare måste granska sina värderingar för att bättre hantera mångfaldens möjligheter.

Ett viktigt inslag för att öka tillväxten är att se marknaden ur nya perspektiv. Var femte svensk är potentiell kund för andra varor och tjänster än de som erbjuds.

När vi försöker se in i framtiden kan vi enbart vara säkra på att förändringar sker – ibland med dramatik och ibland smygande. Vad som ändras och hur, är svårt att förutsäga. Vi kan ändå utgå ifrån att nya generationer tar över efter 40-talisterna, att teknikutvecklingen fortskrider och att världen fortsätter krympa. Utvecklingen i globaliseringens fotspår har skapat behov av chefer som kan leda multinationella team.

Vad ska då dessa chefer kunna? Vilka konsekvenser får det i arbetslivet? Vilka egenskaper och värderingar ska känneteckna framgångsrikt ledarskap i verksamheter med mångfald?

Syfte

Syftet med vårt uppdrag var att söka efter framträdande mönster i ledarskapet hos några framgångsrika mångfaldsföretag och belysa eventuella effekter därav.

Vår hypotes är att ledarskap/chefskap är avgörande för resul-

tat och relationer på en arbetsplats. Om hypotesen bekräftas kan erfarenheterna från denna studie användas för att i framtiden bättre kunna identifiera, välja och utveckla ledare för mångfaldsorganisationer. Studien skulle också kunna förmedla några goda exempel på framgångsrikt ledarskap.

Metod

Referensintervjuer

För att skapa oss en bild av synen på mångfald och ledarskap samt för att ta del av debatt och synpunkter startade vi arbetet med att genomföra ett antal referensintervjuer. Vi träffade personer på Integrationsverket, SIDA, Diskrimineringsombudsmannen, ESF-rådet, Röda Korset, Mångfaldsutveckling och Stadsmissionen.

Många var starkt engagerade med stor erfarenhet och kunskap. Man utgick från olikhet istället för likhet. Perspektiven förändras då på samma sätt som fokusering på möjligheter istället för problem.

Några citat från våra referensintervjuer:

»Människor med olika kulturell bakgrund är både lika och olika. Utgår vi från olikhet kommer vi att ställa fler frågor. När vi förutsätter likhet tror vi lätt att vi är förstådda eller att vår tolkning av det som skett är den rätta«

»Viktigast för att lyckas med multikulturellt ledarskap är öppenhet och respekt för alla människor, parat med tydlighet om vars och ens ansvar samt förmåga att lyssna.«

»Det finns fortfarande massor att lära.«

»Alla människor måste få känna sig behövda – ingen mår bra av att inte bli tagen på allvar. Här i Sverige finns det för mycket av missriktad välvilja. Ge ansvar! Ställ krav!«

Vi tog kontakt med ett antal företag för att hitta de goda förebilderna. Några valdes bort eftersom ovanstående kriterier inte uppfylldes. Flera av företagen hade en utvecklad mångfaldspolitik, men hade inte kunnat leva upp till sina egna ambitioner. Organisationerna var för svenska.

Företagskriterier

- De företag som redan lyfts fram i media som goda exempel var inte i vårt fokus. Vi sökte de mer okända aktörerna!
- Ambitionen var att få en bild av ledarskap och värderingar från olika företagstyper och produktområden.

- Vi accepterade även företag där endast vissa avdelningar/enheter/verksamheter uppfyllde framgångskriterierna. Företagen har vidare valts ut enligt följande kriterier;
- att anställda, chefer såväl som medarbetare, representerar en stor spridning i ålder, kön, etnisk bakgrund etc.
- att verksamheten uppfyller företagsledningens eller ägarens krav på resultat och vinst,
- att människor trivs.

Efter referensintervjuerna valdes åtta företag ut som motsvarade ovanstående kriterier. Tillsammans med företagsledning och/eller personalchef fördes därefter en diskussion om vilka chefer som enligt ovanstående kriterier skulle kunna ingå i studien. Tio chefer valdes ut.

Bland gruppen valda chefer finns det en spridning i åldrar; från 26–57 år. Även utbildningsnivån skiftar från enbart grundskola till akademisk examen. En av cheferna är kvinna och två har annan etnisk bakgrund.

De varor och tjänster som produceras vid de åtta företagen är av service- och industriell karaktär. Det vill säga verksamhet som fortfarande ställer relativt sett lägre krav på språkkunskaper, erfarenheter och kompetens. I dessa företag har det varit möjligt att få anställning även som nyinflyttad till Sverige. Efter ett antal års erfarenheter av mångfald har företagen skaffat sig en hel del kunskaper om villkor, komplikationer och möjligheter.

På varje företag har vi intervjuat mellan en och tre chefer. En till två chefer på varje företag har genomgått delar av Mercuri Urvals testbatteri. Syftet var att med större säkerhet kunna jämföra intervjuaren och dra slutsatser ur dem.

På varje företag har också ett antal anställda intervjuats. De har valts ut av närmaste chef eller av oss. Intervjupersonerna har haft olika etnisk bakgrund och även varit svenskfödda. Vi har träffat personer med skiftande arbetsuppgifter, av olika kön, ålder, utbildningsbakgrund och med olika lång vistelsetid i Sverige.

Alla världsdelar finns representerade och det 50-tal intervjuade medarbetarna kommer från drygt 30 länder. Varje intervjuperson har även besvarat en enkel enkät med fem frågor. För att få ett utifrånperspektiv har vi också slutligen intervjuat en eller två kunder på de flesta företag. Intervjufrågorna är öppet strukturerade och utgår från nedanstående områden:

- *Cheferna* har utifrån ett då-nu-sedan-perspektiv besvarat frågor om sina erfarenheter av och syn på mångfald, företagets historia och utvecklingsprocess, personalsammansättning, engagemang och delaktighet, drivkrafter, förändringsbenägenhet och framtiden.
- *Personalen* har utifrån individ-grupp-företagsperspektiv

besvarat frågor om sin bakgrund, yrkeserfarenheter, anställning på företaget, atmosfär, delaktighet och möjlighet att påverka, syn på ledarskap och stöd från chef, samarbete med kollegor, syn på mångfald samt förmåner och anställningsvillkor.

- *Företagens kunder* har besvarat frågor om bemötande från personal, servicenivå, jämförelse med konkurrenter, upplevd personalpolicy, syn på mångfald, beslutskriterier vid köp av tjänst och den fortsatta affärsrelationen.

Mercuri Urvals tester

Den fördjupade bedömningen används regelmässigt av Mercuri Urval vid rekrytering och urval av interna och externa kandidater till sökta befattningar, individuell chefsutveckling, teamutveckling, karriärplanering etc. Detta testverktyg befanns vara ett utmärkt komplement till våra intervjuer.

De tio cheferna har genomgått valda delar av den fördjupade bedömningen. Syftet är att på djupet förstå personers agerande och bakomliggande tankemönster.

En fördjupad bedömning består av två delar – en skriftlig informationsinhämtande och problemlösande del samt en strukturerad intervju. De skriftliga delarna består av personliga uppgifter och en erfarenhetsbeskrivning, där personen i fri skrift får beskriva sin bakgrund.

Därpå följer skriftliga frågeformulär och tester som består av:

- Mercuri Urval Intellectual Test Battery (MU-ITB) som ger en indikation på verbal och analytisk förmåga.
- Mercuri Urval Personality Measurement Instrument (MU-PMI) som inventerar personlighet och motivation.

I den strukturerade intervju som sedan följer fortsätter informationsinhämtningen med utgångspunkt i de hypoteser som hämtas ur de skriftliga delarna.

Våra tio chefer har genomgått MU-PMI följt av en intervju.

Resultat

Resultaten presenteras i fyra delar: kort faktaredovisning av de åtta företagen, personalens bild, chefernas bild och kundernas bild. Redovisningen görs inte företagsvis efter överenskommelser med intervjupersonerna.

Företagspresentationer

Busslink

Omsättning: Cirka 2 MDR SEK år 2001.

Affärsidé: Busstrafik i linjekörning. Fram till år 2000 var buss-
trafiken i Stockholms län landstingsägd, varefter Busslink
blev en av de aktörer som upphandlades.

Antal anställda: Ca 600 vid Täby-garaget och totalt 3 600 i
Sverige.

Mångfaldsbild: Minst 50 procent har annan etnisk bakgrund.

Mångfaldsplan: Ja.

Kontaktperson: Personalchef Hans Lindberg, 08-519 020 20 och
produktionschef, Amir Lofti, 070-450 75 35.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes vid Täby-garaget.

Gate Gourmet

Omsättning: 270 MSEK.

Affärsidé: Producera förpackad mat. Företaget är världens näst
största flygcateringbolag och kunderna är flygbolag.

Antal anställda: Cirka 130 på Arlanda och 520 i Sverige.

Mångfaldsbild: På företaget arbetar 52 nationaliteter.

Mångfaldsplan: Nej, personalpolitiska dokument gäller samtlig
personal. Den som är mest kompetent erhåller utlyst tjänst.
Krav finns på att man kan så mycket svenska att man förstår
de skriftliga instruktioner som respektive flygbolag har för
sina menyer.

Kontaktperson: Manager Sofi Jansson, 08-797 81 60.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes vid fabriken i Arlanda-
området.

Hemfrid

Omsättning: 50 MSEK år 2000.

Affärsidé: Erbjudna tjänster i och för hemmet till människor som inte har tid eller ork. Man har tre affärsområden – hemservice, familjeservice och seniorservice.

Antal anställda: Cirka 400 i Sverige.

Mångfaldsbild: Drygt 40% har annan etnisk bakgrund, fördelat på ett 40-tal nationaliteter.

Mångfaldsplan: Ja.

Kontaktperson: Regionchef Syd. Jens Westerlund, 040-970 180.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes i Malmö.

Sturebadstvädden

Omsättning: 9 MSEK.

Affärsidé: Tvättning och pressning av kläder. »Ombesörja högsta möjliga kvalitet med miljövänlig inriktning för kundgruppen, som är företag, hotell och egna butiker.« Företaget grundades 1867 och finns med fabrik och affärer i Stockholmstrakten.

Antal anställda: 20.

Mångfaldsbild: 15 personer har annan etnisk bakgrund fördelad på nio nationaliteter.

Mångfaldsplan: Nej.

Kontaktperson: VD, Stefan Edvardsson, 0708-294 280.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes vid fabriken i Stockholm.

Cat Logistics

Omsättning: ca 100–200 MSEK 2001.

Affärsidé: Lagerhållning och distribution av varor för Ericsson, Emerson, Kodak m.fl.

Antal anställda: Cirka 150 i Sverige.

Mångfaldsbild: På företaget arbetar 17 nationaliteter.

Mångfaldsplan: Nej, personalpolitiska dokument gäller. Stor amerikansk koncern där de flesta personalpolitiska besluten är koncernövergripande.

Kontaktperson: Operation manager Per-Ivar Hols, Supervisor Peter Kensborn, 08-719 76 90.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes på lagret i Huddinge.

ISS Care, Vita Bergens hemstöd

Omsättning: ISS CarePartner 800 MSEK, Vita Bergens hemstöd, 13 MSEK (Sedan år 2000 bedrivit hemtjänst)

Affärsidé: Att för kunderna ge vård och omsorg utifrån den enskildes unika behov. Att ha kunniga medarbetare som med sitt förhållningssätt och bemötande bidrar till en värdig och trygg tillvaro.

Antal anställda: 50.

Mångfaldsbild: På Vita Bergens hemstöd arbetar 11 nationaliteter.

Mångfaldsplan: Nej, personalpolitiska dokument gäller.

Kontaktperson: VD, Anders Lindblad och verksamhetschef Patrik Andersson, 08-508 13 522.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes i grupp. Enkäten besvarades enskilt.

Amica, Näsby slott

Omsättning: Amica AB, drygt 1,7 MDR SEK, Näsby slott, ca 50 MSEK, 2001.

Affärsidé: Att servera god vällagad mat på företagsrestauranger, bedriva café och bistroverksamhet samt driva kurs- och konferensanläggningar.

Antal anställda: Drygt 2 500 vid Amica AB och 15 vid Näsby Slott samt ytterligare tillfälligt anställda.

Mångfaldsbild: På Näsby slott arbetar 5 nationaliteter.

Mångfaldsplan: Nej, personalpolitiska dokument gäller.

Kontaktperson: VD Peter Lind, kursgårdschef Lennarth Svensson och restaurangchef Henrik Kjellberg, 08-544 98 100.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes på Näsby slott i Täby.

Silva Plastic AB

Omsättning: 74 MSEK.

Affärsidé: Legotillverkning av plastkomponenter till främst industrin.

Antal anställda: 72.

Mångfaldsbild: På företaget arbetar 13 nationaliteter.

Mångfaldsplan: Nej, personalpolitiska dokument gäller.

Kontaktperson: VD Silva Sweden AB, Lars Gullikson, arbetsledare Mustafa Tokmak, 08-623 43 00.

Intervjuer: Intervjuerna genomfördes på fabriken i Haninge.

Personalens bild

Totalt har 47 enkäter besvarats och 47 intervjuer har genomförts varav 6 personer intervjuats i grupp.

Arbetsituationen

På alla företagen är arbetstrivseln hög bland de intervjuade. De flesta är nöjda eller mycket nöjda.

Vi är som en stor familj.

Det är bra att arbeta här.

Det är enastående att jobba här. Det överträffar alla förväntningar.

Det här är ju bara ett vanligt jobb, men det är OK.

Arbetet i företagen är skiftande och kräver olika kunskaper och erfarenheter. En del uppgifter kräver snabbhet och fingerfärdighet, noggrannhet och precision, medan andra kräver planering och samarbete för att kunna genomföras. Några av de anställda upplever stress och att man inte alltid hinner med. Några menar att eftersom det är »lite tuffa tider« så finns det oro inför om man får ha jobbet kvar eller inte. Denna oro påverkar trivseln.

Generellt är man positiv till sina arbetsuppgifter, trots att de ibland är enahanda och monotona. I varje verksamhet finns dock uppgifter eller situationer som faller utanför rutinerna, där man självständigt måste ta initiativ för att lösa problemet. Flera uppskattar de tillfällen till variation som uppstår. Där företagets verksamhet är hårt tidspressad och mer akutstyrd blir variationer vanligare, vilket en del finner stimulerande.

Jag vill ha action och det får jag här.

Dagarna går så fort att ingen är den andra lik.

Jag trivs bäst när det är mycket att göra och när gästerna är nöjda.

Arbetet vid de åtta företagen kräver olika grad av samarbete och kommunikation. Många har en mycket positiv bild av sina arbetskamrater.

Det är jättebra stämning.

Vi är hjälpsamma mot varandra. Det gör att man trivs.

Under intervjuerna lyfter man gärna fram det goda arbetsklimatet, chefskapet och kamratskapet som det mest väsentliga på arbetsplatsen. Hos en del märktes en stark lojalitet gentemot sitt företag och sin arbetsgivare. Man använde uttryck som:

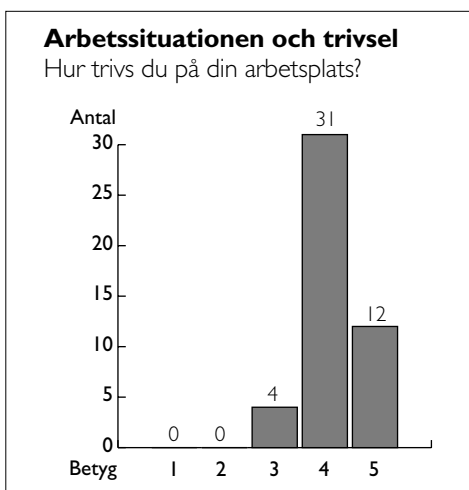
Jag tror på det vi gör – det här är en framtidsbransch.

Jag jobbar med vad som helst här. Jag känner mycket ansvar för företaget.

Vi jobbar för att kunden ska bli nöjd.

Den positiva bilden skuggas till viss del av att det förutom vikande marknad också förekommer större och mindre organisations- och strukturförändringar. Det skapar osäkerhet och oro.

Det är inte första gången vi gör om här.



Syn på ledarskap och stöd från ledningen
Cheferna och arbetsledarna är viktiga! Man säger att cheferna är klara, tydliga, finns där och ger stöd. De uppfattas som rättvisa och att de inte gör skillnad på svenskar och invandrare. Den allmänna uppfattningen är att cheferna ser positivt på mångfald och att olikheter berikar.

Vår chef håller oss om ryggen och skyddar oss. Han skriver ROS på tavlan när någon utmärkt sig på ett positivt sätt.

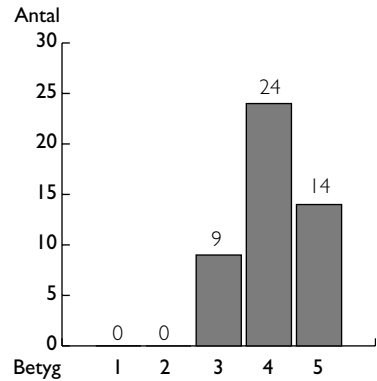
Chefen tar alla på samma sätt. Det är ingen skillnad mellan svenskar och invandrare. Hon lyssnar. Tittar på människor, inte nationaliteter.

Han pratar lugnt, är inte så hård. Perfekt! Han frågar först – bestämmer sedan. Han vill att alla tar sitt ansvar.

Man vet var man har honom.

Syn på chef/ledarskap

Hur uppfattar du din chef?



Engagemang – delaktighet och påverkan

Detta område genererar svar som spänner från ytterlighet till ytterlighet, från uppfattningen att man uppmuntras påverka till att man saknar möjlighet till inflytande.

Majoriteten av de intervjuade tycker att de kan påverka och förbättra sin situation på arbetet och att deras chef tar emot initiativ. Många upplever att de blir tillfrågade av chefen och uppmuntrade till att ta egna initiativ. En del tycker däremot att cheferna kan bli bättre på att fråga mer och i större utsträckning ta till vara sina medarbetares resurser.

Om jag har en idé är chefen alltid med och diskuterar. Ska det bli bra resultat måste man påverka, självklart.

Det är ju vi som ser hur det är i verkligheten. Vi har de bästa förslagen till ändringar själva. Vår chef säger OK för det mesta.

Om man vill ändra på någonting skulle cheferna fundera på saken.

Ett fåtal ställde sig främmande inför frågorna om delaktighet och menade att de inte tänkte på det sättet.

Här är det vår chef som kommer med förslag – vi lyssnar mest och gör bara vårt jobb.

Hos de företag som genomgår omfattande omstruktureringar med till exempel ägarbyten, anser flera att de inte kan göra sina

röster hörda när det gäller de stora, övergripande frågorna och att de är långt ifrån beslutna.

Ett av företagen har gjort stora satsningar på temat kompetensplan och personalpolicy. Man har anordnat seminarier, studiecirklar och föreläsningar. Personalen har varit djupt involverad – vilket också uppskattas stort.

Samarbete och mångfald

Svaren på frågor om samarbete och mångfald kan delas in i tre grupper som delvis går in i varandra.

Mångfald är positivt

En stor majoritet av de intervjuade tycker att mångfald är positivt, att samarbetet fungerar alldeles utmärkt och att det är en tillgång med arbetskamrater som har sitt ursprung i olika kulturer, religioner, ålder och kön. Deras uppfattning är att »etniska« arbetsplatser skulle medföra sämre resultat och mer negativa beteenden. Mångfald och oliktänkande öppnar upp diskussioner och värderingar.

Det är kul som sjutton med folk från olika håll. Jag är nyfiken av mig och får veta mycket om andra länder. Man får nya kontakter.

Det är aldrig problem med kompisar. Aldrig bråk. Det fungerar fint mellan svenskar och invandrare överallt. Det blir mer öppet så här.

Det blir irritationer ibland, men det mesta löser sig. Det fungerar bättre med många kulturer.

Man blir mer människoförståelig med mångkultur. Enstaka svenskar accepterar inte andra kulturer, men jag vill alltid jobba i mångfald. Jag vet ju redan hur mitt land var och hur människor därifrån tänker.

Mångfald är irrelevant

Nästa grupp ser bakgrund och ursprung som relativt ointressant. Människor är bara människor oavsett varifrån man kommer. Vad som räknas, menar de, är hur man utför sitt arbete och hur man kan samarbeta.

Man märker ingen diskriminering. Det är arbetet som räknas. Här finns nästan alla slags folk.

Jag har aldrig hört någonting om etnicitet. Jag har inte märkt att företaget har valt utifrån det. De har valt efter vem man är och vad man kan. De uppskattar olikheter. En fördel är att man kan få helgledigt utan problem, för vi tillhör många olika religioner.

Svenskar är egentligen lika olika som vi. Men jag bryr mig inte. Jag jobbar bra med alla. En del är kass på att komma i tid.

Mångfald är komplicerat

En tredje grupp uttrycker att det finns baksidor med det mångkulturella. De reagerar över språkförbistringar och irriteras av att folk med samma kultur- och språkbakgrund (svensk eller internationell) sluter sig samman i kottierier på rasterna. Några tycker att det var bättre förr med »mest svenskar på jobbet«.

På de undersökta företagen är regeln att man talar svenska i arbetssituationen. Däremot har man olika tolerans för vilka språk som talas på raster. Detta är inte okontroversiellt. När grupper av anställda talar sitt modersmål leder det till känsla av utanförskap, rädsla för att man pratar bakom ryggen, avundsjuka för att de andra verkar ha mycket trevligare på rasten. Vi delges exempel på att det lett till missämja och konflikter som resulterat i konkreta åtgärder från cheferna för att bryta upp och förändra.

Att inte kunna tala svenska är i vissa sammanhang en komplikation. Flera berör detta och handskas med det på olika sätt. Här är ett par exempel:

När det är svårt att föra en dialog så avstår man hellre från att samtala, än att ge sig in i tidskrävande förklaringar. »Många har svårt med svenska. Då blir det knepigt att få en dialog.« »Vissa har svårt med språket, missuppfattar, förstår inte, men är lika duktiga på att arbeta som svenskar.«

Andra ser det som en plikt och förutsättning att vara öppen kring språksvårigheterna. De rättar till felsägelser, bjuder in till samtal och aktiviteter, skojar med varandra. »Man måste lotsa in, så att kamraterna från andra länder kommer med, för då lär de sig språket.«

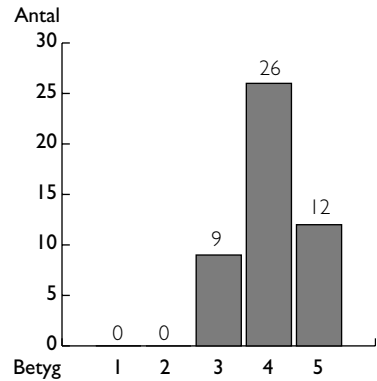
Några av företagen har ordnat kurser i svenska. Avgörande för hur höga krav man ställer på god svenska i tal och skrift tycks vara verksamhetens art och om personalen har direkta kundkontakter.

Utvecklingsmöjligheter

Möjligheterna att få andra och mer kvalificerade arbetsuppgifter är relativt begränsade. Man kan gå vidare och bli arbetsledare eller få ett ansvar för ett avgränsat område. En del har fått möjligheter att utbilda sig eller har utvecklat sitt arbete genom att ha mer direkt kundkontakt.

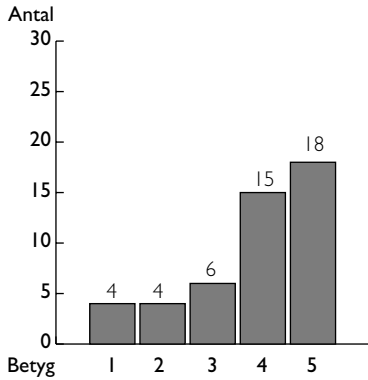
Samarbete och mångfald

Hur fungerar samarbetet?



Utvecklingsmöjligheter

Finns det utvecklingsmöjligheter för dig här?



Cheferna är bra på att välja de som är duktigast på olika uppgifter.

Jag vill inte utvecklas mer – vill inte vara chef.

De flesta har inte fått utvecklas fast de jobbat länge. Enda utvecklingsmöjligheten är att bli arbetsledare.

Chefernas bild och personlighet

Arbetsituationen

Alla chefer visar ett starkt engagemang i sin verksamhet och i sin personal. Företagen representerar olika verksamheter som ställer skilda krav på chefskapet. Man handskas med frågor som rör själva företagandet, resultaten på kort och lång sikt, försäljning, kundförväntningar, överlevnad och/eller expansion. I de verksamheter som för närvarande befinner sig i en period av nedskärningar utsätts chefskapet för extra hård prövning. Vikten av att välja rätt medarbetare lyfts fram.

Det är viktigt att jag får medarbetare som har självkänsla. De är inte rädda för olikheter. De vågar mer!

Det är en medveten satsning på rekrytering av chefer från andra länder. Jag sover tryggare på natten då. Jag ser mycket positivt på en verksamhet som bygger på många olika kulturer.

Jag finns i produktionen varje dag, går runt på morgonen och på eftermiddagen. Mitt arbetsrum ligger mitt i verksamheten. Jag vill vara nära.

Alla är helt självgående och går till sina stationer. Pengar är viktiga. Många försörjer sina familjer i hemlandet. Man får respekt här om man jobbar bra.

Folk jobbar mycket. Och det kan bli konflikter och krockar vid arbetstoppar, men det har varit mycket bra stämning sista året. Bråk handlar ofta om missförstånd och att folk inte gör sitt bästa.

Engagemang, delaktighet och påverkan

Generellt vill cheferna att personalen ska vara delaktig och ta egna initiativ. Det är en utmaning att utveckla sin egen förmåga att delegera, planera och involvera medarbetarna. Verksamheter med hög grad av tempo, hårda tidsgränser och tuffa kundkrav ställer mer krav på cheferna när det gäller framförhållning, kommunikation och uppföljning. Det är lättare att göra intuitiva prioriteringar på kort sikt, än att ta sig tid till långsiktig planering och dialog.

En annan typ av komplikation är att människor från olika kulturer har olika synsätt på delaktighet i arbetslivet. Det är

inte självklart i alla länder att ifrågasätta sin ledning. Det kan tvärtom betraktas som ohyfsat att man som underställd har synpunkter. Det man tycker håller man för sig själv. Flera chefer beskriver hur de medvetet arbetat för att ändra på detta synsätt.

Vi har medvetet arbetat med kompetensplan och personalpolicy, där mångfaldsarbete finns inskrivet. Som en följd av denna har personalen involverats genom seminarier, föreläsningar och en studiecirkel (växtkraft mål 3-projekt). Här har man diskuterat vad mångfald har för fördelar och vilka misstag man bör undvika för att lyckas med sitt mångfaldsarbete. Personalen har haft en mycket aktiv del, genom att komma med synpunkter på företagets och sin egen utveckling.

Vi har morgonmöten varje dag. Jag pratar mest själv om vad som händer och så. Men det kommer synpunkter och frågor mer och mer.

Inte alla klarar av att säga saker i grupp. Jag försöker fråga direkt om jag tror att någon har något att säga.

Personalen har överdriven respekt för chefen. Jag har arbetat för att de inte ska känna sig rädda. När jag började ändra på flödena fanns ett enormt motstånd, men personalen förhöll sig passiv och sa Allt är bra. Jag sa: Nej, allt är inte bra. Det här ledde till arbetsrotation. Alla lärde allt. Det tog sju år innan tilliten satt i väggarna. Nu kommer de och säger: Detta fungerar inte – jag har en bättre idé!

Personalen arbetar på olika scheman och ses inte så ofta, så vi har satsat på skriftlig information. Den ges i skriftlig form på anslagstavlan och via en personaltidning som kommer ut var tredje vecka. Policyn från ledningen är att ha öppna dörrar. Om man har förslag på förbättringar går man till någon av de närmsta cheferna. Det finns också en aktiv facklig organisation dit man kan vända sig.

Synen på mångfald

Cheferna ger en liknande bild som personalen om synen på mångfald.

Mångfald är positivt

Majoriteten menar att det är positivt med mångfald. Det ger bättre resultat i verksamheten. Det är utvecklande och lärande. Alla blir förebilder för varandra fast på olika sätt.

Fördelen med en mångkulturell arbetsplats är att man lär nytt hela tiden, om religioner och kulturer till exempel. Genom att blanda så mycket som möjligt – kön, åldrar, etnicitet – blir det en

mix. Vi tänker olika och det är bra. Det är inte intressant med bara svenskar på en arbetsplats – då blir det gnälligt.

Språket är viktigt. Det är en klar fördel att det finns fler än jag som inte pratar svenska så bra. Man blir inte udda. Vi skrattar ofta och mycket.

Vi har som motto att personalen skall motsvara ett tvärsnitt av befolkningen i det område företaget gör sina insatser. Det innebär idag att 30 procent i vårt område bör vara invandrare, vilket de också är.

Mångfald är irrelevant

Andra har en självklar utgångspunkt att människor är människor och att det inte spelar någon roll om man har olika ursprung så länge man gör sitt jobb. Man menar att det är irrelevant att se på människor som grupper. Man är individer. Det enda som räknas är hur man sköter sitt arbete och hur man kommunicerar med sin omgivning.«

Det är inget speciellt med olika kulturer. Jag är färgblind.

Jag arbetar medvetet bort rasism genom att inte bry mig om nationaliteter, utan om jobbet. Men man kan aldrig slå sig till ro när det är lugnt i en ände för plötsligt kan det blossa upp i en annan.

Mångfald spelar ingen roll – man ska klara jobbet.

Mångfald är komplicerat

En tredje ståndpunkt är att mångfald – även om det är positivt – inte är utan komplikationer. Framförallt lyfter man fram språksvårigheter och missförstånd som uppstår på grund av informations- och kommunikationsbrister.

Vid en funktion hos ett företag är det kritiskt avgörande med mycket goda kunskaper i svenska språket. Där har man beslutat att ha en viss övervikt av svenskar, för att garantera att ingen missar något.

Språkfrågan är viktig. Man måste kunna svenska. Kommer man till Sverige som vuxen kan man aldrig bli helt svensk i språket. Invandrare måste bjuda till tio steg extra för att bli accepterade. Och vill man som invandrare och akademiker göra karriär får man acceptera att börja från botten och därifrån visa vad man kan och går för.

När det blir undergrupper är det inte bra. Det är en fördel för företaget med bra mix – det blir positivare, gladare stämning.

Bara svenskar blir tråkigt. Det är oerhört viktigt att behandla alla lika när det gäller ledighet, att byta pass etc. Allt annat är att bygga in konflikter och avundsjuka.

Både svenskar och invandrare grupperar sig på rasterna. När jag ser det säger jag till. Det uppstår missförstånd mellan svenskar och invandrare. Det går en kulturgräns mellan nord och syd, där syd tänker mer i vänskap och känslor.

Baksidan av det mångkulturella är språk och kommunikation. Det blir ofta missförstånd, inte sällan mellan invandrare från olika länder. Det blir ett förskräckligt liv ibland. Strategin för att hålla god sämja är att inte låta någon etnisk grupp bli för stor. Vi bygger personalgruppen på människor från så många olika länder som möjligt. En ny grupp att försöka rekrytera in är japaner.

Ett minus är språket. Det tar lång tid att förklara och kommunicera om man inte behärskar svenska.

Intervjuerna handlade också om hur cheferna såg på att leda heterogena grupper kontra homogena, leda fåfald eller mångfald. De menar att det generellt ställer större krav att leda människor med olika bakgrund, men man får mer tillbaka. Som ledare krävs att man förstår olika individers bakgrund och synsätt så att man på ett pedagogiskt sätt kommunicerar regelverk och kultur för arbetsplatsen. När man möter människor som inte behärskar svenska språket måste man vara extra tydlig.

Utvecklingsmöjligheter

Utvecklingsmöjligheterna är begränsade, säger cheferna. Man kan avancera till arbetsledare och i vissa fall få avgränsade specialuppgifter. Man kan alltid utvecklas genom att flytta runt mellan olika funktioner på företaget. Det går att byta plats vid maskiner eller produkter och man kan byta skift.

Vid urvalet är det irrelevant, menar de, om det är män eller kvinnor, unga eller gamla, svenskar eller invandrare. De väljer medarbetare som är duktiga, motiverade och har kapacitet att växa. Flera menar ändå att de vill ha det så mixat som möjligt i alla avseenden.

Det finns ett begränsat utrymme för att utvecklas i arbetet. Det är mest jobb vid band och stationer. Här finns fantastiskt duktig personal som inte kommer vidare. Ibland har jag försökt motivera anställda att söka andra jobb eller att utbilda sig. De möjligheter som står till buds här är två nivåer av arbetsledare.

Det finns utrymme för mer kvalificerade arbetsuppgifter.

Resultat av de fördjupade bedömningarna

Testresultat

Utgångspunkten för de strukturerade intervjuerna med de tio cheferna var hypoteser från personlighetstesterna. Intervjuerna bekräftade chefernas styrkor och utvecklingsområden.

Gemensamma drag

Efter genomförda skrivna testdelar, analys och efterföljande strukturerade intervjuer ger den samlade bilden att chefernas syn på sitt eget ledarskap överensstämmer med medarbetarnas syn.

Det finns gemensamma drag hos de intervjuade cheferna, även om svaren naturligtvis präglas av personliga olikheter. Det är framförallt fyra aspekter som slår igenom oavsett verksamhet och hur många medarbetare man ansvarar för.

1. Man är tydlig
2. Man är rättvis
3. Man har ett stort intresse för människor och är en närvarande chef.
4. Man har en öppen attityd och är orädd inför det okända.

Sambandet mellan tydlighet och närvaro illustreras nedan.

Några citat:

Jag vill vara chef och ledare och nära golvet.

Viktigast är att vara tydlig och finnas till hands. Om jag ska föra ut ett budskap ser jag till att det blir diskussion och att folk svarar med hela meningar – inte bara Ja eller Nej – för då vet jag att de har förstått.

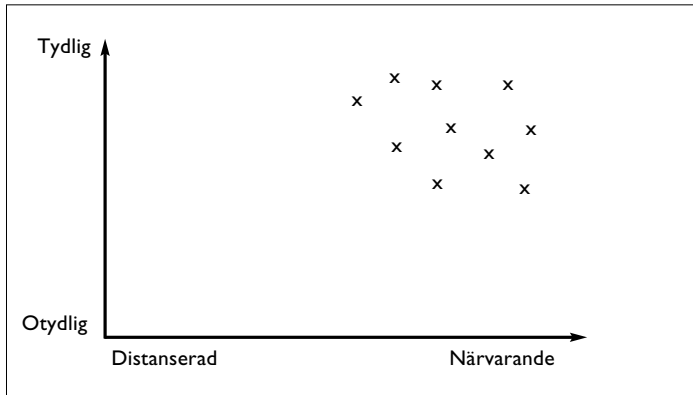
Ledstjärnor är att alla ska göra ett bra jobb, inte lura någon arbetskamrat som får arbeta dubbelt, att man ska vara juste och ärlig. Jag tar mig tid.

Jag vill göra världen till ett bättre ställe. Jag vill att firman ska fungera optimalt. Den ska försörja många personer. Den ska vara så organiserad att den går av sig själv.

Ledarskap i praktiken

Hur hanterar då dessa chefer sin uppgift i vardagen – i det praktiska ledarskapet? De fyra grundläggande aspekterna – intresset för människor, betoningen på tydlighet och rättvisa i ledarskapet samt en öppen och orädd attityd – slår igenom när de ger exempel.

Att leda mångkulturella team förutsätter en stor lyhördhet och ett stort mått av egen förmåga till flexibelt handlande och



tänkande. Om utgångspunkten är att ingenting är självklart blir direktiv, information, kommunikation och delaktighet därefter. Genom att värdera resultatet av en arbetsinsats istället för hur det åstadkommit, får medarbetarna frihet att använda olika förhållningssätt.

Det finns många sätt att göra kunden nöjd.

Jag har satsat mycket på att få personalen att känna sig viktiga.

Det har tagit ganska lång tid att bygga upp tilliten. Det får inte finnas en 1000-dels nedvärderande vibb.

Jag är bestämd i beslut och logisk i tänkandet. Jag driver mina frågor, men köper andras förslag, när de bättre än mina. Jag tycker om människor och att umgås.

Genom att aktivt vara närvarande kan cheferna följa upp att instruktioner uppfattats korrekt. Några påpekar vikten av att kontrollfråga att alla förstått, särskilt om nivån på språkkunskaperna är låga. Att våga fråga är att visa respekt, menar man. Ett av företagen har, under ledning av den intervjuade chefen, genomgått en mycket medveten utvecklingsprocess, som givit positiva resultat när det gäller kvaliteten i arbetet och stämningen bland personalen. Processen har kännetecknats av att:

- mixa personal (kultur- och erfarenhetsmässigt)
- samarbeta externt
- ha nära samarbete med personalen, för att uppnå delaktighet
- ha krav på att tala svenska på arbetsplatsen och även hos kund, trots att de kan ha gemensamt annat modersmål än svenska
- ha tydlighet i strategin av såväl mjuka delar (öppenhet, discussionsforum, medarbetarsamtal) som hårda delar (policies, handlingsplaner, tidrapportering, ordningsregler).

Flera av cheferna menar att man ständigt måste vara upp-

daterad och närvarande. Ett förtroende som tagit lång tid att bygga upp kan raseras på ett ögonblick för att löften inte infriats eller för att man själv inte varit lojal mot fattade beslut. Synen på chefer/ledare skiftar markant inom och utom Europa. Denna skillnad i hur man t.ex. ser på auktoriteter, manligt och kvinnligt innebär också ökade krav på lyhörddhet och tydlighet.

När jag började här kom en av medarbetarna fram och tackade för att det kommit en manlig chef. Jag blev förvånad. Vi har efter det haft en hel del diskussioner om manligt och kvinnligt på ett konstruktivt och positivt sätt.

Kundernas bild

Vi har som ett komplement till den interna bilden av företaget, dess chefer och medarbetare, intervjuat ett antal av företagets kunder. Ingen av kunderna har i sitt val av leverantör ställt krav på mångfald eller att mångfaldsplan skall vara antagen.

Kvalitet och pris har styrts valet av företag – oavsett om det handlar om nytvättade skjortor, plastdetaljer till diskmaskiner, vård och omsorg, lagerhantering, frukostbuffé, städning, bussfärder eller färdiglagad mat.

Man har inte reflekterat särskilt över mångfald eller inte. Ingen av de tillfrågade kunderna var missnöjda – tvärtom. Man tycker sig ha en god bild över hur företagets chefer hanterade sin verksamhet och sin personal. En åsikt var att om företag går bra så fungerar också chefer och personal bra tillsammans.

Just nu får alla tänka på att hålla god kontakt med sin marknad och sina kunder. De är duktiga på det.

Vi har ett fungerande samarbete. Det här är en mycket viktig verksamhet. Vi litar på deras arbete och kompetens. De är alltid så tillmötesgående och vi får bara höra positivt.

Vissa kundrelationer sträcker sig över lång tid. Andra lite kortare. På kundsidan tycker man också att det är en viktig fråga hur man lyckas lösa arbetskraftsbehovet framöver. Troligen kommer Sverige att vara i behov av ny arbetskraftsinvandring. Den nuvarande samhällsdebatten välkomnas.

Sammanfattning och diskussion

Tendenser

Arbetsituation

De flesta är nöjda eller mycket nöjda med sin arbetsituation. De som arbetar på företag under omstrukturering uttrycker både missnöje och oro med rådande förhållanden, men kan särskilja det från de villkor och det klimat som präglar det dagliga arbetet eller arbetet under mer normala omständigheter.

Arbetsuppgifterna ställer olika krav på kompetens och träning. Momenten är ofta upprepande, men ibland även rörliga och varierade.

Delaktighet och påverkan

Svaren är starkt spridda och finns på skalan från de som tycker att de kan påverka så mycket de förmår till de som upplever att de saknar allt inflytande.

Människors inställning till delaktighet och påverkan varierar också – en del uppfattar det som ett opassande beteende att ifrågasätta eller komma med förslag.

Samarbete och arbetsklimat

Samarbetet skattas generellt mycket högt och arbetsklimatet likaså. Det finns avvikelser som främst är kopplade till förändringar, som hotar de anställdas trygghet.

Det goda klimatet och trivseln är sannolikt en spridningseffekt av en lyckad balans mellan resultatorientering och personorientering, vilket cheferna eftersträvar.

Utvecklingsmöjligheter

Personalen upplever att utvecklingsmöjligheterna är begränsade i de verksamheter vi undersökt. Några har kunnat avan-

cera till arbetsledare eller har fått särskilda ansvarsuppgifter. Flera medarbetare ser variation av arbetsuppgifter som en utvecklingsmöjlighet. Det förekommer att cheferna aktivt stödjer anställda som uppfattas ha hög utvecklingspotential att söka sig vidare till studier eller andra arbeten.

Mångfald

Synen på mångfald kan delas i tre grupper:

- Mångfald är positivt och ger många vinster
- Mångfald saknar betydelse – det är att vara färgblind. Det är bara arbetet och resultatet som räknas
- Mångfald är komplicerat och inte entydigt positivt. Språksvårigheter och konflikter relaterat till mångfald kan ibland ställa särskilda krav.

Majoriteten av de intervjuade ser mångfald på arbetsplatsen som något positivt. Man lär av varandra och i vissa verksamheter är det till direkt nytta med olika språk- och kulturbakgrund i mötet med respektive kund. Ingen av de intervjuade skulle föredra att arbeta på ett en-kulturellt företag.

Ledarskapet

Personalen är nöjd med sina chefer, tycker att cheferna engagerar sig, är rättvisa och tydliga. De upplever också att cheferna är positiva till etnisk mångfald. De synliggör olikheter, strävar efter att öka förståelsen och därmed motverka konflikter och missförstånd.

När vi vägt samman personalens synpunkter med chefernas egen uppfattning och testresultat framkommer fyra nyckelfaktorer för framgångsrikt ledarskap:

- De är *tydliga*
- De uppfattas som *rättvisa*
- De är *närvarande* och är *engagerade*
- De är *öppna* för det som är nytt och okänt

Tydlighet innebär i detta sammanhang kulturtydlighet, ledartydlighet och språktydlighet. Man står för beslut och överenskommelser och har en tydlig profil som ledare när det gäller att skapa engagemang för resultat och relationer. Man ger klara instruktioner och tydlig information.

Rättvisa innebär att man får ansvarsuppgifter på grund av personlig lämplighet och kompetens – inte etniskt ursprung, kön, ålder eller anställningstid. Olikheter skall synliggöras och hanteras – inte innebära privilegier eller särskilda restriktioner.

Önskemål om arbetstider, ledigheter etc. styrs av verksamhetens behov, policies och regelverk. Vad som gäller är synligt för de anställda.

Närvaro och engagemang är kännetecknande för dessa 10 chefer. De drivs av att göra goda resultat och av relationerna till sina medarbetare. De uppskattar att ha med människor att göra.

Engagemanget omsätts i det praktiska ledarskapet genom att de föredrar att finnas i verksamheten där de aktivt lyssnar och följer upp gemensamma mål och överenskommelser. Cheferna inser betydelsen av att koppla positivt arbetsklimat till goda arbetsresultat och lönsamhet.

Öppenhet för det okända är en fjärde faktor som slog igenom i tester och intervjuer. De är nyfikna och inte rädda för det okända. Denna faktor kan betraktas vid sidan av sin motsats: nämligen rädsla för det okända, som en av förklaringarna bakom främlingsfientlighet och rasism!

Utifrån ett mångfaldsperspektiv präglas sammanfattningsvis framgångsrikt ledarskap av tydlighet och rättvisa i arbetsledning, samt närvaro och engagemang i personal och resultat.

Reflexioner

Människor skapar resultat! Resultat och klimat har direkt bäring på varandra i denna studie. Man kan se det som en ömsesidigt uppåtgående spiral. Klara instruktioner kopplat till strävan efter att skapa en god atmosfär ger förutsättningar för goda prestationer, som utgör grund för fortsatt god atmosfär osv.

Kännedom om och förekomst av mångfaldsplaner är förmodligen lika känt eller okänt i dessa företag som hos företag i landet i övrigt. Intressant är att de chefer och företag som vi undersökt arbetat pragmatiskt – ibland med och ibland utan mångfaldsplan – i lagens anda på ett framgångsrikt sätt.

Anledningen till att de undersökta företagen lyckats så väl är, förutom ledarskapet, att man sedan länge haft behov av arbetskraft, oavsett var personerna har sitt ursprung. Därifrån har man byggt vidare och upptäckt att mångfald i sig kan generera goda resultat.

Vare sig synen på mångfald präglas av att det är positivt och spännande eller irrelevant/ointressant att fästa sig vid, så uppstår i vardagen komplikationer kring språkförståelse och konflikter i gruppen. Det hör till – och det måste man ständigt vara beredd att hantera.

En reflexion är att hos företag med långvarig erfarenhet av etnisk mångfald, så tenderar olikheterna att blekna. I stället träder individerna, deras prestationer och medarbetarbeteende fram. Kanske närmar vi oss begreppet »att leva mångfaldigt«.

Våra kontakter med företagens kunder visade i flera fall att även kunderna bygger sin personsammansättning på mångfald

och tycker det är självklart. Arbetar man i hotellbranschen eller i anslutning till en flygplats så blir det internationella perspektivet en del av vardagen.

Att lyckas med mångfald och bygga mervärde utifrån ett olikhetstänkande kopplat till ett likvärdighetstänkande kommer inte gratis. Det ligger ett hårt arbete bakom. Ofta är den enkla vägen att söka likhet. Det leder kanske inte till lika mycket konflikter och spänningar, men innebär en begränsad och begränsande repertoar. Att medvetet sätta samman personalgrupper utifrån olikhet och likvärdighet är mer krävande, särskilt under uppbyggnadsskedet. Man måste ta sig igenom egna förutfattade meningar, göra omvärderingar, vara beredd att möta människor på nya sätt, öka sin acceptans och tolerans. Men när man arbetat sig igenom detta öppnas förutsättningar för en bredd och ett djup av den samlade kompetensen, som man aldrig kan uppnå när man utgår från »kloningsmodellen«.

Det är oundvikligt att man konfronteras med sina egna fördomar om man tar på allvar att leda, leva och arbeta efter olikhetstanken. Rädslan för det okända sitter djupt hos många av oss. Kanske är det så att vi bara tål så mycket olikhet som vår egen trygghet ger utrymme för? De chefer och merparten av de anställda vi träffade hade kommit långt på väg och präglades av vidsynthet och öppenhet.

Slutdiskussion

Sammanfattningsvis har den här studien med fokus på ledarskapet hos tio chefer givit en tydlig bild av fyra gemensamma personliga egenskaper som är betydelsefulla när gäller att leda verksamheter som är sammansatta av människor med skilda bakgrunder. Dessa är: tydlighet, rättvisa, närvaro och engagemang samt öppenhet inför det obekanta.

Lagstiftningen utgör själva fundamentet för alla människors lika värde, lika behandling och lika rättigheter. Att bygga på olikhet och dra nytta av olikheter är motsatsen till att bygga på likhet (i kön, ålder, etnicitet, levnadsomständigheter, utbildningsbakgrund etc.). Men för att garantera att olikheten bygger på respekt och tillvaratagande av allas fördelar måste den kopplas till likvärdighet.

All kreativitet uppstår ur olikheter. Människor som tänker samma tankar skapar inte nytt. Det är när vårt sätt eller vår uppfattning utmanas som vi tvingas in i nya banor.

Studien har visat att det går att identifiera personliga egenskaper som har samband med framgång som ledare – diversity management.

Studien är genomförd under våren och sommaren 2002 med

stöd från Integrationsverket av Mercuri Urval, Mia Mangefors och Carin Magnusson. Christian Nylén, Mercuri Urval, har genomfört intervjuerna i Malmö.

Carin Magnusson, Mia Mangefors
Tfn 08-506 450 00

*Tack till alla som inspirerade och delade med sig!
Tack till alla som bidrog med klokskap, engagemang och glädje!*