

# Diversity Management idag – affärsnytta med mångfald

Strategier för att leda och hantera  
olikheter och likheter



## Innehållsförteckning

Mångfalden kommer mångfaldigas – Per Tryding . . . . .	3
Diversity management – en lönsam affärsstrategi . . . . .	4
Drivkrafter för Diversity management. . . . .	5
Vinster med Diversity management . . . . .	7
Normer påverkar synen på kompetens och kunder . . . . .	8
Volvo YCC – den första bilen skapad enbart av kvinnor . . . . .	9
En strategi grundad på en övertygelse – så gör man . . . . .	10
Indikatorer på positiva effekter av Diversity management . . . . .	13
Vanliga fallgropar – så kan man göra istället . . . . .	15
Vad kostar förändringsarbetet? . . . . .	16
Låt er inspireras! . . . . .	17
E.ON: <i>Det här är ingen HR-fråga. Mångfald måste ses som affärsutveckling</i> . . . . .	18
Folksam: <i>Mångfald ger ett ekonomiskt mervärde så det stänker om det</i> . . . . .	20
IKEA: <i>Som värderingsbaserat företag är det självklart att vi ska ligga i framkant</i> . . . . .	22
MINE – etnisk mångfald i näringslivet . . . . .	24
Litteraturtips . . . . .	25
Referenser . . . . .	26



Rapporten är författad av Hanna Glans, certifierad jämställdhetskonsult på EQO – equal opportunities. Hanna Glans har mångårig erfarenhet av jämställdhets- och mångfaldsutveckling inom såväl privata som offentliga verksamheter. Hon är även författare och har bland annat skrivit boken *Uppdrag: Jämställdhet – redskap för aktivt förändringsarbete*, Liber (2008). Tillsammans med Bettina Rother driver hon konsultföretaget EQO och har uppmärksammats för sitt arbete, inte minst genom utnämningen till Årets Nyföretagare i Lund.

Vid frågor om rapporten eller om EQOs verksamhet, vänligen kontakta Hanna Glans  
Telefon: 046 2407848  
Mobil: 0707 138530  
E-post: [hanna.glans@eqo.nu](mailto:hanna.glans@eqo.nu)  
Webb: [www.eqo.nu](http://www.eqo.nu)

## Mångfalden kommer mångfaldigas

Mångfalden kommer. Var så säker. Här är ett par bevis.

Pensionsvågen. Nu går 40-talisterna i pension. Men de slutar inte påverka. De blir den mest köpstarka gruppen pensionärer i historien. Men nu är deras makt konsumentens. Ditt företag fylls på med tjugoåringar. De skall nu sälja till denna generation. De kommer förändra företagskulturen. Hur hanterar man spännvidden?

Internationell handel. Tänk dig att du är på en mäsas där varje land är representerat efter landets storlek. Du är det enda företaget från Sverige. Men det finns 140 kineser, 123 indier, nio tyskar och 32 amerikaner som ställer ut. Så ser det inte ut idag såklart. Men hur är det om femton år? Om fem?

Bara en dryg promille av världens befolkning är svenskar men halva vår ekonomi beror på handel med andra länder. Och den andelen ökar hela tiden. Dessutom kommer vi se en etnisk mångfald i Sverige som aldrig förr, eftersom vi kommer behöva arbetskraftsinvandring redan om några år. Tillsammans är detta en enorm möjlighet. Och återigen påverkas våra organisationer. Men kan vi fånga möjligheterna och skapa lönsamhet?

Produktförsäljning. Det kommer att bli svårare att "bara" sälja på en bra produkt. För snart har nästan alla det. Då behöver man även andra argument. Marknadsföring, service med mera. Även detta är en slags mångfald i organisationen.

Mångfald handlar om mycket, och i grunden såklart som allt företagande om människor. Men det är en strategisk fråga för företaget, inte en avdelningsfråga för marknad eller personal. Det framgår tydligt i exemplen som presenteras i den här rapporten.

Mångfald och förmågan till organisatoriskt lärande kan bli en vattendelare. Teoretiskt är detta känt. Men det handlar om att få det fungera i praktiken. De som gör det bra kan hämta hem fördelar.

Med den här rapporten vill vi lämna ett bidrag i det arbetet. Vi försöker ge en överblick och praktiska exempel. Syftet är att vägleda och inspirera de som vill arbeta vidare praktiskt.

Malmö i januari 2010

Handelskammaren

Per Tryding  
Vice VD

## Diversity management – en lönsam affärsstrategi

Det var i mitten av 1990-talet. Från en omvärldsanalysenhet på Sveriges Tekniska Attachéer (STATT) rapporterades om strategin Diversity management. Erfarenheter från USA visade hur företag som tillvaratar och värderar medarbetares olikheter och förstår mångfalden bland sina kunder är mer lönsamma. De får fler perspektiv på verksamheten, blir bättre på att känna av förändringar på marknaden och lyckas knyta rätt kompetens till sina företag. En rad metoder har växt fram för att arbeta med mångfald, många samlade under begreppet Diversity management. När strategin introducerades i Sverige mottogs den som något utvecklande och positivt. Under åren som följt har allt fler företag och organisationer profilerat sig i mångfaldsfrågor och aktivt arbetat med perspektiven inom sina verksamheter. Men till skillnad från många företag i exempelvis USA, har vi i Sverige omvandlat mångfaldsidén till satsningar på främst etnicitet. Ett viktigt arbete, men långt ifrån så heltäckande som strategin Diversity management egentligen är.

**Diversity Management:** en strategi för att leda och hantera olikheter och likheter i ett företag eller en organisation.

**Mångfald:** ett begrepp som lyfter fram olikheter och variationer, exempelvis kön, etnicitet, religion eller trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning, ålder, utbildningsbakgrund och språkkunskaper. Begreppet kopplas vanligen till etnisk mångfald.

**Jämställdhet:** ett begrepp som betonar relationen mellan kvinnor och män och att alla, oavsett kön, ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet. Jämställdhet är en jämlikhetsfråga.

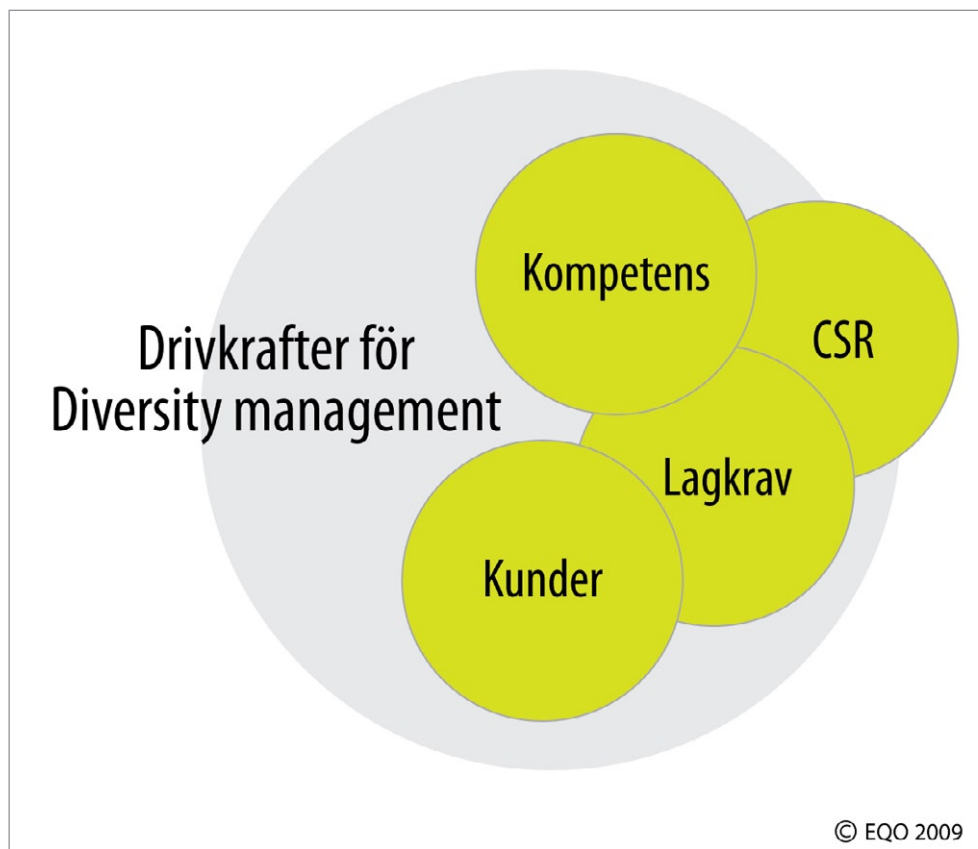
**Mångfaldsarbete:** arbete med en eller flera aspekter av mångfald (vanligen etnicitet), oftast i form av enstaka punktinsatser och utifrån diskrimineringslagstiftningens krav. Mångfaldsarbete ses sällan som en strategi.

Diversity management handlar, precis som det låter, om att leda och hantera olikheter och likheter. Det är ett arbetssätt, en aktiv handling, för att upptäcka, använda och värdesätta individers erfarenheter och kompetenser. Etnicitet, kön, sexuell läggning, utbildningsbakgrund, religiös övertygelse och trosuppfattning, funktionshinder, ålder, familjesituation, arbetserfarenhet – mixen av våra erfarenheter och olika gruppstillhörigheter gör oss unika som individer.

Samtidigt är det, precis som Jenny Sjöblom på E.ON understryker längre fram i den här rapporten, viktigt att poängtera att Diversity management inte bara är en HR-fråga. De som verkligen har tagit perspektiven till sig menar istället att Diversity management är en affärsstrategi. Och som sådan ska den följa genom företagets verksamhet, oavsett om det är produktutveckling, rekrytering eller budget som står på agendan.

Företag har givetvis olika drivkrafter för arbetet med Diversity management. Precis som att verksamheterna, marknaderna och behovet av arbetskraft varierar, skiljer sig anledningarna att anamma strategin åt. Det finns ingen drivkraft som är bättre än någon annan – viktigast är att varje företag hittar de incitament som är mest relevanta för deras verksamhet. De som arbetar med Diversity management och olika mångfaldsrelaterade frågor har emellertid ett gemensamt: de är övertygade om att det ger ett positivt resultat för företaget.

## Drivkrafter för Diversity management



### Kompetensförsörjning

En vanlig drivkraft för Diversity management är förbättrade möjligheter att rekrytera, behålla och utveckla rätt kompetens. Mindre lyckade rekryteringar och outnyttjad kompetens kostar garanterat stora pengar. Men det minskar även medarbetares ambitionsnivå och möjligheterna att utvecklas i takt med att omvärlden förändras.

Undersökningar<sup>1</sup> visar att mångfald i arbetsgrupper leder till effektivitet, ökad förmåga att utveckla medarbetare och ett bättre ledarskap. Nya perspektiv på verksamheten, bredare kontaktytor och ett hälsosammare arbetsklimat är andra aspekter som ofta lyfts fram. Diversity management handlar om att se, uppskatta och tillvarata medarbetares kompetenser på ett sätt som ger lönsamma effekter för verksamheten. Att rekrytera brett, att inte låta fördomar och normer begränsa medarbetares handlingsutrymme och att som arbetsgivare vara öppen för förändrad syn på till exempel föräldraskap, är viktigt för att möjliggöra rätt kompetensförsörjning. Lönsamhet är beroende av att alla resurser inom ett företag utnyttjas fullt ut.

### Ökad kundkännedom

Inte sällan hörs uttalanden om vikten av att vårda kundrelationer, om att sätta kunden i fokus och hur kunden är företagets viktigaste tillgång. Frågan är hur väl det stämmer i praktiken.

<sup>1</sup> Se till exempel Katarina Mlekov, m.fl., *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen* Studentlitteratur (2003), Martha Blomqvist, *Könshierarkier i gungning: kvinnor i kunskapsföretag* Almqvist & Wiksell (1994), Ann Katrine Roth, *Mångfaldsboken – från teori till praktik* Norstedts juridik (2004), NUTEK, *Jämställdhet och lönsamhet* (1999), RM Kanter, *Därför blir blandade grupper mer kreativa*, *Arbetsmiljö* nr 7 (1997)

För att öka kundnöjdheten, nå nya kundgrupper och förstå nyttillkomna önskemål och behov, behöver företag känna sina kunder väl. Tidigare har företag inte haft något större intresse av att identifiera sina kunder ur till exempel ett köns-, ålders- eller etniskt perspektiv. Kunderna har troligen betraktats som en ganska likartad grupp, med liknande behov och värderingar. En drivkraft för arbete med Diversity management handlar om att öka förståelsen för mångfalden bland kunderna. Och inte minst att få upp ögonen för potentiella kundgrupper som missats och nya möjligheter till expansion av verksamheten. Förutfattade meningar och värderingar om olika grupper ligger lätt i vägen för en bred förståelse för kunderna och nya marknader. Ökad kundkännedom och förbättrade relationer är en viktig drivkraft för många företag.

## CSR – företagens samhällsansvar

Body Shop, H&M, Indiska, Shell, ABB, Skanska, McDonalds, Ericsson och många företag med dem har gjort det – skrivit under FN:s *The Global Compact*. Därigenom har de påtagit sig ansvaret att bland annat bidra till hållbar utveckling och att stödja och respektera mänskliga rättigheter. Men de har även profilerat sitt företag som ansvarstagande och öppet för rådande globala värderingar och principer. Vilka associationer ett företags varumärke ger blir ett allt viktigare mått på hur det sköter sina affärer. CSR brukar kretsa kring frågor om etiskt, socialt och miljömässigt ansvarstagande. Företag tar sig an ansvaret på olika sätt; genom en tydlig företagspolicy, interna utbildningar, rutiner för motverkande av diskriminering och ohälsa, sponsring av särskilda satsningar etcetera. De sociala och etiska aspekterna av CSR är en betydelsefull drivkraft när företag väljer Diversity management som strategi.

## Följa lagkrav och deklARATIONER

Genom åren har lagar och förordningar upprättats för att säkra de mänskliga rättigheterna och skydda mot diskriminering. Med utgångspunkt i såväl FN:s deklARATION om mänskliga rättigheter som Amsterdampfördraget, EU:s jämlikhetslagstiftning och grundlagen, har vi i Sverige ett lagstadgat skydd mot diskriminering. Lagarna ställer krav på företag att arbeta förebyggande och hantera uppkomna fall. Arbetsgivare som fälls för diskriminering kan dömas till böter, felaktiga lönesättningar kan justeras, anställningsavtal rivas upp och så vidare. Diversity management underlättar företagens förebyggande arbete genom att de olika diskrimineringsgrunderna synliggörs och mångfaldsperspektiven hålls levande inom verksamheten. Dessutom vänds såväl olikheter som likheter till en positiv tillgång och lagkraven blir inte bara ett nödvändigt ont. I samband med att företag upprättar sin *Mångfaldsplan*, eller *Plan för lika rättigheter och möjligheter*, som Diskrimineringsombudsmannen rekommenderar att den kallas, blir kopplingarna till verksamheten tydliga. Det systematiska arbetet med Diversity management synliggörs.

**Diskrimineringslagen** förbjuder diskriminering på grund av: kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning, könsidentitet eller uttryck och ålder.

Diversity management är med andra ord något så användbart som en övergripande strategi för att såväl tillvarata och utveckla företags kompetenser, som öka öppenheten för det sammanhang man verkar inom och tillgodose befintliga och nya kundgrupper. Ett perspektiv och tankesätt som öppnar för idéutveckling och effektivitet, samtidigt som det möjliggör antidiskriminering och hållbar samhällsutveckling.

## Vinster med Diversity management

### På kort och medellång sikt

- **Minskade kostnader:** lägre frånvaro och personalomsättning vilket reducerar sjukersättnings-, rekryterings- och upplärningskostnader.
- **Nya marknader:** bredare perspektiv och ökad kundkännedom. Ökad kreativitet och utveckling av produkter och tjänster för nya kundgrupper.
- **Förbättrad marknadsposition:** ökad motivation och högre effektivitet. Ökad kundnytta, lojalitet och försäljning.
- **Ökad tillgång på arbetskraft:** breddat rekryteringsunderlag och minskad risk för arbetskraftsbrist. Större kännedom om befintliga medarbetares kompetenser, bättre underlag för kompetensutveckling och intern rekrytering.
- **Uppfyllda lagkrav:** diskriminering förebyggs, risken för anmälan minskar.

### På längre sikt

- **Ökat humankapital:** bättre arbetsklimat ökar förmågan att attrahera och behålla kompetent personal och minskar sjukskrivningstalen. Blandade arbetsgrupper ger nya infallsvinklar och perspektiv. Ökad kreativitet och innovationsförmåga.
- **Ökat organisationskapital:** image och anseende hos offentliga myndigheter, kunder och ägare ökar. Större attraktivitet genom att förmedla en positiv och seriös bild till kunder, framtida anställda och media.

*Källa: Centre for Strategy Evaluation Services, Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, 2003, delvis hämtad ur Handelskammarens rapport nr 2 2005.*

## Normer påverkar synen på kompetens och kunder

"Idag ser de många människorna lite annorlunda ut." konstaterar IKEA i sin lilla skrift om mångfald. Omvärlden förändras, kunderna byter livsstil, åsikter och skaffar nya vanor och beteenden. För att hänga med gäller det, enligt IKEA, att förändras i samma riktning och att förstå de nya levnadssätten och behoven hos såväl medarbetare som kunder. Lättare sagt än gjort, kan tyckas. Men även om förändringen mot ökad förståelse för omvärlden inte är spikrak så går den definitivt att styra och påskynda. En central aspekt av allt arbete med att leda och hantera olikheter och likheter är förståelsen för hur normer påverkar vår syn på varandra. Vi vill gärna tro att vi i mötet med nya människor är öppna, fördomsfria och nyfikna. Ibland lyckas vi bra med detta. Men ofta färgas våra möten av uppfattningar om kvinnor och män, om olika etniska grupper, om gamla, unga, skilda familjetyper och religioner etcetera. Vi kanske inte ser potentiella kundgrupper eftersom vi helt enkelt förutsätter att de inte är intresserade av företagets erbjudanden? Vi kanske fortsätter att rekrytera genom samma kanaler som tidigare i tron om att rätt kompetens inte går att hitta någon annanstans? Och vi kanske missar nya marknader eftersom vi saknar nyfikenhet inför det som sker utanför våra välbekanta ramar?

**Norm:** det "normala", det godtagna eller ideala, till exempel i en social grupp – det man bör anpassa sig efter.

*Källa: Nationalencyklopedin, [www.ne.se](http://www.ne.se)*

Den svenska arbetsmarknaden har förändrats markant de senaste sextio åren. Samtidigt har vår syn på kompetens och den attraktiva konsumenten inte förändrats i samma takt. Vi dras ofta med normer och värderingar som egentligen hör hemma i ett samhälle där ytterst få hade invandrat till Sverige, fäder fortfarande ansvarade för försörjningen och kärnfamiljen var det enda alternativet för familjebildning. Normen, utgångspunkten, är fortfarande en icke funktionshindrad, svenskfödd man mellan 25 och 54 år. Denne man står modell för synen på kompetens i arbetslivet, han utgör mallen för hur vi ser på såväl den lämplige arbetstagaren och chefen, som den köpstarke kunden. Hur många procent av den svenska, arbetsföra befolkningen och därmed de köpstarka kunderna tillhör inte den här gruppen? När forskaren Paulina de los Reyes<sup>2</sup> fick i uppgift att besvara frågan visade det sig att 76 procent inte stämde in på beskrivningen. För att bli kvitt våra emellanåt snäva uppfattningar måste vi påminna oss hur mycket som hänt under åren och att den tidigare normen idag utgör en grupp bland en mängd andra.



FOTO: DPLANET WWW.FLICKR.COM/060202

WWW.DPLANET.ORG

Diversity management ger möjlighet att upptäcka och ifrågasätta normer och fördomar eftersom fler perspektiv och erfarenheter tas i beaktande. En arbetsgrupp bestående av olikheter och en bra kännedom om kunders önskemål och behov, gör det möjligt att undvika att fastna i upptrampade, otidsenliga, fotspår.

<sup>2</sup> de los Reyes, Paulina *Var finns mångfalden? Konstruktion av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Report No 2:2000, Saltsa, Arbetslivsinstitutet (2000)



## Volvo YCC – den första bilen skapad enbart av kvinnor

Exemplet Volvo YCC har många hört talas om vid det här laget. Men eftersom det så förträffligt påminner om betydelsen av normer och förutfattade meningar är det värt att dra sig till minnes emellanåt. Nio kvinnor från Volvo i Göteborg bestämde sig för att ta fram en egen bil. Marknadsundersökningar hade visat att såväl kvinnor som män förväntade sig bra prestanda, prestige, stil och kvalitet av sina bilar. Men även att kvinnor dessutom ställde högre krav på underhåll, förvaring och enkelhet vid parkering och därför visade sig vara Volvos mest krävande kunder. Förväntningarna på den nya bilen var trots det en forträt bil, liten och bränslesnål.

När resultatet, Volvo YCC – Your Concept Car, presenterades på bilsalongen i Genève 2004 kom den istället att bli medelpunkten. Det var inte bara den första bilen som tagits fram enbart av kvinnor och med den krävande kunden - den självständiga yrkeskvinnan – i åtanke. Den skapade mer massmedialt intresse (motsvarande 2 miljarder kronor) än Volvos konceptbilar någonsin gjort tidigare. Dessutom ställde den uppfattningar om kvinnors smak och krav på prestanda på ända. Volvokvinnornas utgångspunkt var att en bil ska förenkla tillvaron och inte ta tid och kraft. De olika lösningarna, allt från ny placering för påfyllnad av bensin och spolarvätska till easy-clean lack och direktkommunikation mellan bilen och verkstaden, var förbättringar som även män kunde ställa upp på. Skillnaden var att det var första gången kvinnor fått skapa en bil efter egna önskemål. Resultatet stärkte och synliggjorde kvinnor inom Volvo, profilerade företaget som en attraktiv arbetsgivare och ett varumärke att associera sig med. Vad Volvoexemplet framför allt visar är hur fler erfarenheter ger upphov till nya lösningar. Men även vikten av att veta sina kunders önskemål, behov och beteenden.

[www.csrsweden.se](http://www.csrsweden.se)  
[www.swedishdesignaward.se](http://www.swedishdesignaward.se)  
[www.volvocars.com](http://www.volvocars.com)

## En strategi grundad på en övertygelse – så gör man!

*"Att tänka strategiskt är att tänka långsiktigt. Hur når vi resultat i vår organisation? Vilken är vår företagskultur? Vilka signaler går fram i organisationen? Hur ska vi organisera och styra arbetet och vilka resurser ska avsättas? Den som arbetar med förändringar måste ständigt ställa sig nya frågor."*

**Ann-Katrine Roth, jurist och mångfaldskonsult**

Diversity management bottnar i övertygelsen att olikheter inte får utgöra ett hinder för att anställa rätt kompetens. Inte heller ska det innebära att företag missar potentiella kunder eller ger sämre bemötande på grund av att kunderna inte liknar medarbetarna. Tvärtom är olikheterna, om de används rätt, en tillgång med betydelse för verksamhetens resultat och överlevnad. Men vad är det då som gör ett perspektiv och en övertygelse till en strategi? Kort sammanfattat handlar det om ett systematiskt tillvägagångssätt, om att låta övertygelsen om mångfaldens potential genomsyra företagets affärsstrategi. En gedigen kunskap om frågorna och vilja att anamma Diversity management ger avtryck på hela verksamheten. En kundundersökning ger, till exempel, med självklarhet information om hur kvinnor och män, äldre och yngre, svensk- eller utrikesfödda svarat. Detta eftersom man kommit ihåg att lägga in sådana mätvariabler. En rekryteringsprocess utgår alltid från en förståelse av vilka kompetenser som, utifrån en mångfaldssträvan, saknas i dagsläget. Och man arbetar målmedvetet med varumärket för att framstå som en attraktiv arbetsgivare och ett ansvarstagande företag.

### Diversity management som en del av affärsstrategin:

- Skapar stark och tydlig länk till affärsmålen och företagets vision.
- Skapar engagemang och stöd på ledningsnivå
- Gör att framsteg sker enligt organisatoriska prioriteringar.
- Gör hela företaget delaktigt och möjliggör ett gemensamt ansvar för implementeringen.

*Listan är delvis hämtad ur Handelskammarens rapport nr 2 2005.*

Diversity management innebär emellertid inte ett helt nytt sätt att leda verksamheten. Få skulle vara intresserade av en sådan utmaning. Istället handlar det om att utveckla och förbättra de strategier som redan finns för att integrera ett tydligt mångfaldsperspektiv. I fokus ligger verksamhetens mål och att på ett bättre och mer effektivt sätt kunna nå dem.

Vissa övergripande hållpunkter är viktiga i arbetet med Diversity management, inte minst när frågorna fortfarande är nya för företaget. Det handlar om fem viktiga steg för att integrera strategin i verksamheten:

**1. Ledningens beslut och engagemang** är förutsättningen för Diversity management och för att ge frågor om mångfald legitimitet.

**2. Definition** av vad mångfald betyder för företaget och hur det är knutet till företagsvisionerna. Definitionen ska tydligt förklara varför mångfald är viktigt för verksamhetsmålen och vilka visionerna för förändring är.

**3. Nulägesanalys** – ta reda på om företaget är redo för ökad mångfald och ett annorlunda arbetssätt. Och inte minst, kartlägg den mångfald som finns i dagsläget. I en nulägesanalys bör man:

- Titta på hur medarbetares kompetenser tillvaratas, lista vilka grupper och kompetenser som inte finns representerade och statistikföra vilka positioner som kvinnor och män har.
- Ta fram uppgifter om vilka kunderna är ur ett köns-, ålders- och etnicitetsrelaterat perspektiv. Missar ni några kundgrupper? Behöver era erbjudanden utvecklas för att attrahera fler grupper? Behöver nya medarbetare rekryteras för att spegla kunderna?
- Se över företagets grundläggande värderingar så att de inkluderar synen på mångfald. Omfattar medarbetarna värderingarna? Hur kommuniceras de utåt? Vilka associationer ger företagets varumärke? Framstår ni som ansvarstagande och som en attraktiv arbetsplats för rätt kompetens?
- Kartlägga företagsklimatet och medarbetares attityder till mångfald. Uppfattas olikheter och nya erfarenheter som en tillgång eller inte? Möjliggör strukturer och processer ökad mångfald?

**4. Förändringsbehoven knyts till affärsstrategin.** Vad säger resultatet i er nulägesanalys om möjligheterna att nå era mångfaldsvisioner? Ringa in de områden som ni vill förändra på kortare och längre sikt. Upprätta en åtgärdsplan i vilken ni tydligt beskriver vad som ska göras, av vem, samt när och hur ni mäter resultatet. Förklara vad Diversity management är och hur strategin är tänkt att användas i företaget. Var tydlig med att era åtgärder inte är enstaka punktinsatser utan ett sätt att utveckla verksamheten. Försäkra er om att strukturer och processer i företaget är öppna för mångfald. Till exempel rekryteringsrutinerna, karriär- och kompetensutvecklingsmöjligheterna, belöningsystemen, marknadskommunikationen och produkt- och tjänsteutvecklingen. En av fördelarna med att knyta Diversity management till affärsstrategin är att mångfald framstår som en möjlighet, inte ett hot.

**5. Mätning av resultat.** För att legitimera strategin krävs att man har möjlighet att mäta resultatet och effektiviteten i sitt arbete. Mångfaldssatsningar uppfattas lätt som luddiga och svåra att mäta. Det beror givetvis delvis på att arbetet ofta handlar om attityder, normer och arbetsklimat – frågor som saknar en självklar koppling till verksamhetens resultat. Men lika ofta handlar det om att man aldrig gjort ett försök att följa upp effekterna av arbetet. Fundera därför igenom era aktiviteter och mål och bestäm på förhand hur ni följer upp resultatet. Kanske har sjukskrivningstalen minskat, antalet nöjda kunder och försäljningsresultaten ökat, publiciteten om företagets arbete varit positiv?

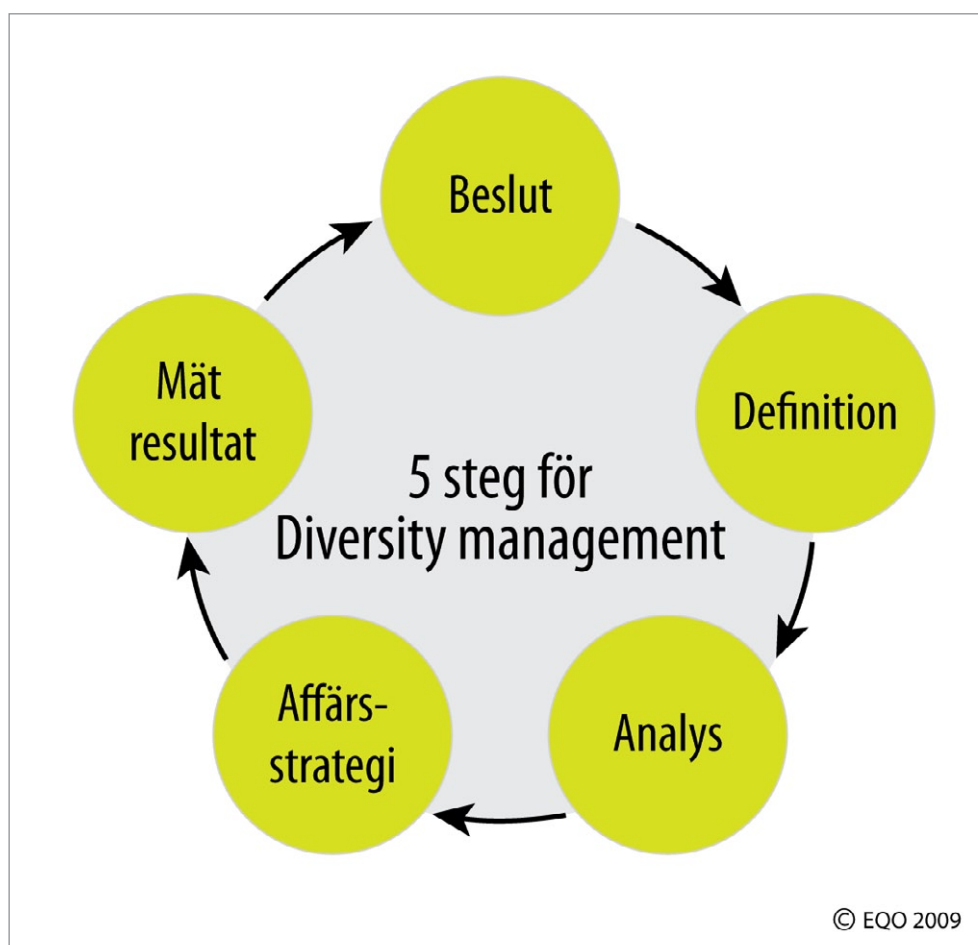
Det är viktigt att skilja på förändringar som inriktar sig på individers förhållningssätt inom företaget och förändringar som har med organiseringen av verksamheten att göra. Men det gäller även att hitta rimliga proportioner på fördelningen av åtgärder mellan de två delarna. Inte sällan lägger företag betydande kraft och pengar på arbete med värdegrunden och medarbetarnas värderingar, samtidigt som de organisatoriska förutsättningarna glöms bort. Diversity management blir bara möjligt om företagets strukturer och processer faktiskt möjliggör och värdesätter förändrade värderingar och ny kompetens. Såväl individer som verksamhet måste med andra ord påverkas av förändringarna.

I en studie genomförd av EU kommissionen 2003<sup>3</sup> framgår hur viktigt det är att förändringsarbetet når utanför företagets HR-avdelning. Detta eftersom det är just helheten, mångfaldens betydelse för affärsstrategin, som ger de positiva effekterna. Enligt studien menar europeiska företag som tillämpar Diversity management att helhetsgreppet ger en rad vinster för verksamheten. Bland annat att:

<sup>3</sup> EU-kommissionen, "The Costs and Benefits of Diversity", (2003:3)

- kulturella värden synliggörs och stärks
- företagets rykte förbättras
- det blir lättare att locka till sig och behålla kompetent personal
- medarbetares motivation och effektivitet förbättras
- innovationen och kreativiteten ökar

Utmärkande är att företagen upplever att vinsterna berör hela företaget och inte bara en enskild avdelning eller främst de i chefsposition.



## Indikatorer på positiva effekter av Diversity management

Precis som att varje verksamhet är unik skiftar lämpliga arbetssätt och mätmetoder beroende på företag. Men för de flesta företag är möjligheten att mäta resultatet troligen avgörande för om satsningen kommer att genomföras eller inte. Listan nedan ger förslag på indikatorer och mätmetoder.

### Indikatorer och mätmetoder

#### Minskade kostnader – så mäter man:

- Frånvaro hos specifika grupper jämfört med företagets genomsnitt.
- Personalomsättning hos specifika grupper jämfört med företagets genomsnitt.
- Rekryteringskostnader – förändring över tid.

#### Nya marknader – så mäter man:

- Andel av försäljning som går till specifika målgrupper (kvinnor, män, äldre, yngre etcetera).
- Attityder hos valda målgrupper gentemot företaget och dess varumärke, produkter eller service.

#### Förbättrad marknadsposition – så mäter man:

- Nivå av nöjda kunder – förändring över tid.
- Kundlojalitet (köper ofta/sällan) – förändring över tid.
- Nivå på operativ effektivitet, produktions- och kvalitetsnivå, spill i homogena arbetsteam jämfört med diversifierade arbetsteam.

#### Tillgång på arbetskraft – så mäter man:

- Antal sökande per ledig plats (absoluta tal och förändring över tid) och uppgifter om vem (kvinnor, män, äldre, yngre etcetera) som söker.
- Tidsåtgång för att fylla vakanser.

#### Ökat humankapital – så mäter man:

- Profil av nuvarande anställdas kompetens jämfört med kompetens som behövs i organisationen, Uppdelat på kvinnor, män, äldre, yngre etcetera.
- Nöjdhet hos anställda, både generell och hos nyckelgrupper.
- Kvarstanningsgrad hos nyckelpersoner ex. unga chefer med hög potential.
- Produktutvecklingskostnader i proportion till försäljning.
- Prestation hos heterogena team jmf med homogena team.
- Tidsåtgång från produktutveckling till lansering.

#### Ökat organisationskapital – så mäter man:

- Attityder och inställningar till företaget hos omgivningen .
- Antal mediaklipp (omnämmande, artiklar).
- Kundattityder, nuvarande och förändring över tiden.
- Personalens trivsel och attityder.

#### Konsulter & utbildning – så mäter man:

- Kostnader för anlitanade av experter och utbildning av personal.
- Effekt av utbildning (jmf deltagande och kvartstanningsnivå hos nyckel- eller målgrupper).
- Kostnad för anpassning av lokaler, för hjälpmedel, ombyggnad av omklädningsrum etcetera

**...fortsättning Indikatorer och mätmetoder****Arbetsmiljö** – så mäter man:

- Antal interna/externa diskrimineringsrelaterade anmälningar.
- Personalens attityder i mångfaldsrelaterade frågor (undersökningar över tiden).
- Kostnad för anpassning av lokaler, för hjälpmedel, ombyggnad av omklädningsrum etcetera.

**Kommunikation** – så mäter man:

- Antal positiva/negativa omnämmande/ uttalande/ citat i media kring mångfaldsfrågor.
- Antal omnämmande/ spaltmeter i kommunikation om mångfald med aktieägare och investerare.
- Kostnader för kommunikationsaktiviteter.

**Anställningsvillkor/policys** – så mäter man:

- Har policys för anställda och rekrytering tagit hänsyn till mångfaldsaspekter (ja/nej)?
- Kostnader för mångfaldsrelaterade anställningsförmåner (språkkurser, barnpassning, kompetensutvecklingsinsatser)?
- Grad av utnyttjande av mångfaldsrelaterade förmåner.

**Uppföljning & rapportering** – så mäter man:

- Har system för uppföljning skapats (ja/nej)?
- Kostnader/tidsåtgång för uppföljning och rapportering.

*Källa: Listan delvis hämtad från Handelskammarens rapport nr 2 2005.*

## Vanliga fallgropar – så kan man göra istället

Leili Falsefi, leg. psykolog och författare,<sup>4</sup> beskriver hur viktigt det är att vara öppen med eventuella svårigheter och kostnader förknippade med förändringsarbetet. Det handlar om att föra en dialog om hur alla på företaget kommer att påverkas, vad som förväntas av enskilda medarbetare och hur verksamheten berörs. Även om inte samtliga medarbetare applåderar de nya arbetsätten så möjliggör tydlighet att målen uppnås i alla fall. Förändringar som upplevs som diffusa, utan koppling till verksamheten, möter med stor sannolikhet motstånd.

En del av de svårigheter som kan uppstå handlar om hur:

### **– Företaget rekryterar mångfald – men organisationskulturen motarbetar olikheter.**

Inled med att arbeta för förändring av organisationskulturen, formulera en tydlig värdegrund som stödjer mångfaldsidén och arbeta med attityder och värderingar. Följ upp förändringar genom medarbetarundersökningar och mät medarbetares syn på mångfald. Utbilda chefer i att leda och hantera mångfald på arbetsplatsen. Därefter kan satsningar på rekrytering göras.

### **– Diversity management blir en skrivbordsprodukt – medarbetare och kunder märker ingen skillnad.**

Idén med Diversity management och mångfaldsarbete har i Sverige blivit mycket av ett byråkratiskt åtagande: vi upprättar mångfaldsplaner som får liten eller ingen betydelse i verksamheten. Då har grundtanken om att tillämpa perspektiven som en strategi försvunnit. Lösningen är troligen att skaffa sig grundläggande kunskap om Diversity management och att knyta denna till en analys av företagets verksamhet. Och att därefter agera för förändring.

### **– Förändringar väcker internt motstånd – medarbetare känner sig ifrågasatta.**

Företagets chefer måste ha kunskap om vad Diversity management innebär och varför förändringarna genomförs, de måste möta medarbetares frågor och reaktioner och tydligt kunna visa kopplingen till verksamhetsmålen. Som stöd behövs en välförankrad värdegrund, tydliga policyplaner, en välfungerande kommunikation och nolltolerans mot rykten och desinformation.

### **– Olikheter skapar motsättningar – gemensamt arbete och beslut försvåras.**

Om skilda kompetenser och erfarenheter inte ses som en tillgång försvåras det gemensamma arbetet. Individuer som upplever att deras förmågor inte värdesätts kan känna mindre engagemang och på sikt välja en annan arbetsgivare. Om det saknas rutiner för att använda nya kompetenser och perspektiv lär de snarare försvåra beslutsfattande och samverkan. Lösningen är bland annat att skapa rutiner för att lyfta fram olika perspektiv, att vara tydlig med hur beslut fattas och hur de olika åsikterna beaktats. Men även att ha klara riktlinjer för hur motsättningar förväntas bli bemötta. I den mån det är möjligt bör beslutsfattande och mandat att utveckla idéer delegeras.

<sup>4</sup> Falsafi, Leili, *På tal om mångfald*, Natur och Kultur (2005)

## Vad kostar förändringsarbetet?

Givetvis varierar kostnaderna från ett företag till ett annat. Utgifterna måste dessutom sättas i relation till de förväntade vinsterna för att bli rättvisande. Några poster som kan bli aktuella i samband med förändringsarbetet är:

- **Konsultarvode:** anlitan­de av experttjänster vid uppstart.
- **Utbildning:** av medarbetare och chefer om strategin och målsättningarna.
- **Fysisk arbetsmiljö:** anpassning av lokaler och eventuella hjälpmedel.
- **Arbetsmiljö och förmåner:** för att attrahera och behålla arbetskraft med olika bakgrund kan anpassning eller förändring av förmånspaket, anställningskontrakt eller arbetsmiljö behövas.
- **Kommunikation:** IT-kostnader, tryckt informationsmaterial, lokalanvändning.
- **Anställningsvillkor/policys:** omarbetning och distribution.
- **Uppföljning och rapportering:** arbetskostnader för mätning, uppföljning och rapportering.
- **Arbetstid:** Ledningens, operativa chefers och eventuella projektgruppers tid tas i anspråk.

*Källa: Centre for Strategy Evaluation Services, Methods and Indicators to Measure the Cost-Effectiveness of Diversity Policies in Enterprises, 2003. Listan är delvis hämtad från Handelskammarens rapport nr 2 2005.*



## Låt er inspireras!

Svenska företag och organisationer har genom åren arbetat en hel del med mångfald, oftast med olika aspekter knutna till etnicitet. Erfarenheterna från det arbetet ger bra idéer för hur mångfaldssatsningar kan bedrivas. Men det är samtidigt på plats att vara vaksam. För de som anammat Diversity management är det självklart att bred kompetens, individuella skillnader och varierade perspektiv är grunden för att nå företagets mål. Men exakt vilka aspekter av mångfald som lyfts fram och vilken roll de får varierar beroende på verksamhet och mål. Det kan kanske röra sig om språkkunskaper i vissa lägen, om könstillhörighet eller utbildningsbakgrund i andra.

Om vi däremot fastnar i den etniska aspekten riskerar vi att missa den mångfald som redan finns bland medarbetarna. Vi tenderar att tro att mångfald är något vi rekryterar till företaget och att arbetet slutar efter nyanställning. Då har potentialen i Diversity management som strategi inte uppmärksamats och det breda mångfaldsperspektivet glömts bort.

I flera av intervjuerna i de kommande avsnitten får etnicitetsperspektiven mer utrymme än andra aspekter av mångfald. Helt i sin ordning! Såväl E.ON, IKEA och Folksam som organisationen MINE har inspirerande och användbara förslag på hur och varför mångfald lönar sig. Deras exempel visar en mängd möjligheter för och nyttoeffekter av mångfaldssatsningar. Exempel väl värda att begrunda även vid ett strategiskt arbete med Diversity management. Låt er gärna inspireras!

### Frågor att fundera över:

- Vilken syn har vårt företag på mångfald? Stärks den av våra visioner och av affärsidén?
- Hur tillvaratas medarbetarnas kompetens och engagemang?
- Hur hänger tillväxt ihop med individuella skillnader såsom kön, etnicitet, ålder, utbildning etcetera på vårt företag?
- Hur påverkar eventuell diskriminering lönsamheten?
- Vilka associationer ger vårt varumärke? Är dessa lika för kvinnor och män, olika etniska grupper, yngre och äldre?
- Vilka grupper består våra kunder av? Finns det skillnader i förväntningar och behov?
- Speglar medarbetarna våra kunder?

## E.ON Sverige

*”Det här är ingen HR-fråga. Mångfald måste ses som affärsutveckling.”*



När Jenny Sjöblom tillträdde tjänsten som Diversity Coordinator på E.ON bestämde hon sig för att göra en nulägesanalys. Hur såg medarbetarna inom E.ON Sverige på frågor om mångfald, hur hade man arbetat med perspektivet och vilka var visionerna om förändring? Jenny besökte de största kontoren i Sverige, genomförde workshops med medarbetare och djupintervjuade chefer. Sammantaget utgjorde arbetet grunden för en rapport om mångfald på E.ON.

Jenny Sjöblom menar att grundförutsättningen för arbete med mångfald är ett strukturerat arbetssätt, med tydliga mål och aktiviteter och att dessa anpassas till det berörda företaget. På E.ON:s huvudkontor i Malmö är det Jenny som leder mångfaldsarbetet, med stöd av olika projekt- och referensgrupper. Två viktiga fokusområden är kompetensutveckling inom mångfaldsområdet och att se över både den interna och externa kommunikationen. *”Det är viktigt för oss att vi genom vår interna och externa kommunikation lever upp till de varierande behov som finns hos mottagarna. Detta samtidigt som vi måste kommunicera internt vad mångfald betyder för E.ON och hur vårt mångfaldsarbete bidrar till att nå våra verksamhetsmål.”*

Kompetensutveckling och erfarenhetsutbyte med andra företag får E.ON bland annat genom att delta i projekt och nätverk. Genom den EU-finansierade satsningen DIVE får E.ON och övriga 12 deltagande företag, myndigheter och kommuner kunskap och stöd för att arbeta metodiskt med Diversity Management. Engagemanget i projektet ska leda fram till en konkret aktivitetsplan med mätbara mål.

### **E.ON:s tips:**

- Ledningen måste uttala sitt tydliga stöd och formulera varför arbetet bedrivs.
- Det behövs dedikerade personer som har ett särskilt ansvar för och vill arbeta med mångfald.
- Verktyg, metoder och mätbara aktiviteter som är godkända av ledningen är nödvändiga.
- Nätverkande med andra företag som arbetar med mångfald ger erfarenhet och kunskap.

Jenny Sjöblom understryker att mångfald handlar om att tillvarata olikheter, att se nyttan för företaget med medarbetare med olika erfarenheter och kompetenser. Men bara representation av människor räcker inte. *"Mångfald är inget man rekryterar till ett företag. Mångfald får man genom att sätta samman grupper med olikheter och genom att skapa delaktighet. Ett företag som präglas av mångfald är ett företag som tar tillvara på olikheter."*

Även om E.ON är flitiga deltagare i projektaktiviteter och nätverk är det viktigt för företaget att mångfaldsarbetet blir en integrerad strategi i linje med den övriga verksamheten. Mångfald är ingen specifik HR-fråga för E.ON, även om HR berörs. *"Vi måste se mångfald som affärsutveckling. Har vi en intern styrka som speglar samhället så är det lättare för oss att förstå våra kunder. Får vi ökad förståelse kan vi göra kunderna nöjdare. Det är lönsamt. Jag tror även att kunskap om mångfald ger ringar på vattnet och påverkar produktutvecklingen. Det öppnar för nya tankar och bättre dialog såväl internt som externt."*

E.ON Sverige ingår i den globala koncernen E.ON. Det finns ingen gemensam strategi för koncernens mångfaldsarbete, men Jenny Sjöblom rapporterar arbetet som bedrivs på hemmaplan till ansvariga för mångfaldsarbetet globalt. Detta som ett sätt att sprida kunskaperna om användbara metoder. Med erfarenhet av olika arbetssätt för mångfald är Jenny Sjöbloms slutsatser att det krävs såväl struktur som kunskap och förankring för att lyckas. Och inte minst att man väljer att fokusera på det som kan göras bättre, istället för att fastna i diskussioner om sådant som inte är bra.

Jenny Sjöblom hoppas att E.ONs pågående aktiviteter ska föra dem ytterligare några steg framåt i mångfaldsarbetet. Visionen är tydlig:

*"E.ON ska uppfattas som ett företag som arbetar med och tar mångfald på allvar. Det ska sitta i väggarna och kännas när man kommer hit. E.ON ska vara energiföretaget som värderar, tillvaratar och uppskattar mångfald."*

---

## E.ON

Huvudkontor i Malmö.

Omsätter 37 miljarder kronor.

Har ca 6000 medarbetare som arbetar med el, naturgas, gasol, värme, kyla samt energi ur avfall. Ingår i den tyska E.ON koncernen som är världens största privatägda energibolag med 90 000 anställda.

## Folksam

*”Mångfald ger ett ekonomiskt mervärde så det stänker om det! Det finns inget fungerande alternativ till mångfalden.”*



FOTO: FREDRIK OLSSON

På Folksam Syd har mångfaldsfrågorna prioriterats på ett strategiskt plan under flera år. Främst på grund av den drivande verksamhetschefen Mikael Petersson, vars engagemang gett avtryck såväl regionalt som nationellt inom Folksam. Kanske mest uppmärksammade har Folksam Syd blivit för den flerspråkiga rikskundtjänsten. Fredrik Olsson är säljledare och ansvarig för projektsatsningen som ledde fram till en permanent kundtjänst. *”Vi ville kommunicera med och ge bra service till alla våra kunder, oavsett bakgrund. Det väckte idén om en flerspråkig kundtjänst och responsen från kunderna blev fantastisk. Sedan 2002 har våra kunder möjlighet till service på flera språk. I dagsläget rör det sig om 18 olika språk.”*

Fredrik Olssons arbetsuppgifter handlar om att stärka medarbetarna och undanröja hinder i mötena med kunder. Men även om att hitta nya vägar ut på marknaden. Folksam har, enligt Fredrik Olsson, två viktiga huvudleder ut till marknaden och kunderna. Den ena är via LO (Landsorganisationen i Sverige), som är deras främsta och största samarbetspartner. Den andra går via föreningslivet och SIOS, som är ett samarbetsorgan för etniska organisationer i Sverige.

Bakgrunden till kontakten med SIOS var svårigheten att nå marknaden med personer med annan etnisk bakgrund än svensk. *”Vi letar ständigt efter bra mötesplatser. Det är väldigt viktigt att förstå att de olika invandrargrupperna är mycket mer heterogen än resten av befolkningen. För oss räcker det inte att köpa annonsplatser, våra kundmöten bottenar ofta i en personlig relation. Och då måste vi förstå och kunna prata med våra kunder.”*

### Folksams visioner och affärsidé:

**Vision:** Att bidra till ett långsiktigt hållbart samhälle där individen känner trygghet.

**Övergripande mål:** Försäkrings- och sparandebansschens mest nöjda kunder.

**Affärsidé:** Att i samverkan med kunderna skapa och tillhandahålla trygghetslösningar med hög kvalitet, största möjliga trygghet och bästa ekonomiska nytta. I första hand ska de behov som delas av många tillgodoses.

**Personalidé:** Kunderna ska möta branschens bästa lag av kompetenta och engagerade medmänniskor.

Källa: [www.folksam.se](http://www.folksam.se)

Frågorna om mångfald berör fler aspekter än bara etnicitet. Genom åren har Folksam profilerat sig även på jämställdhetsområdet och bland annat producerat en rad rapporter i ämnet. Mångfald ses som ett självklart mål, men Fredrik Olsson understryker samtidigt att en del hinder och utmaningar återstår. Det handlar om att vara klar över hur mångfalden av kompetenser bland medarbetarna ska användas och att tydligt visa vad de tillför verksamheten. Detta för att medarbetarna ska känna stolthet över vad de bidrar med. Men Fredrik Olsson menar även att företagskulturen måste möjliggöra mångfalden. *"Folksam har varit lite konservativa på många sätt. Samma sorts människor har suttit i liknande beslutandegrupper och fattat samma beslut som man alltid har gjort. Det kanske inte har handlat om en ovilja och rädsla för att tänka nytt, utan om okunskap. Men det håller på att förändras."*

Ytterligare hinder återstår dessutom innan mångfaldsfrågan är relevant och levande i hela bolaget, på samtliga enheter och kontor och i alla processer. För att möta den utmaningen tror Fredrik Olsson att det bästa receptet är en stor dos tålamod och att emellanåt lära sig att gilla läget. *"Det handlar om ett ömsesidigt lärande. Vi bär alla på olika kartor och är socialiserade på olika sätt. Vi måste hoppa över och under en massa hinder och emellanåt krockar det. Så är det bara."*

Fredrik Olssons vision är att medarbetarna i framtiden ska spegla samhället och att den flerspråkiga kundtjänstavdelningen på sikt blir överflödiga. Fram till dess fortsätter Fredrik Olsson och Folksam med sina mångfaldssatsningar. Och att de påverkar bolaget positivt och stärker varumärket råder det ingen tvekan om. På frågan varför mångfaldssatsningarna är viktiga svarar Fredrik Olsson utan att tveka: *"Mångfald ger ett ekonomiskt mervärde så det stänker om det! Det finns inget fungerande alternativ till mångfalden. För oss handlar det om att skapa en dynamisk verksamhet, att ta steg framåt och tänka lite större. Så enormt självklart, egentligen."*

---

## Folksam

Folksam är ett kundägt bolag, grundat 1908, som försäkrar varannan person, vartannat hem och var femte bil i Sverige.

Folksam har drygt 3 800 medarbetare, varav 50 procent är kvinnor och 50 procent är män

## IKEA Svågertorp

*”Som värderingsbaserat företag är det självklart att vi ska ligga i framkant och föregå med gott exempel när det gäller mångfald.”*



FOTO: IAN MUTTOO WWW.FLICKR.COM 050427

IKEA är tydliga i sin målsättning: som företag ska de bidra till en värld som tar bättre hand om miljön, jordens resurser och varandra. Många små steg inom en rad olika områden ska sammantagna bidra till en märkbar förändring. Mångfald, bland medarbetarna, kunderna och i produktionen, har en given plats i IKEA:s målsättning. Detta för att följa omvärldens utveckling, förstå kundernas önskemål och behov och vara en attraktiv arbetsgivare för kompetenta medarbetare.

Anna Wodlin, personalman, och Karin Wingren, Lokal Marknad, är på olika sätt engagerade i mångfaldsfrågor på det nya varuhuset i Malmö. I samband med öppnandet rekryterades ytterligare ett åttiotal medarbetare med en självklar mångfaldsidé i fokus. *”Det har tidigare varit svårt för oss att få sökande med utomnordisk bakgrund. Men när vi för några år sedan började annonsera på andra ställen än bara via arbetsförmedlingen och i Metro och när vi dessutom skrivit annonserna på fler språk än svenska, så har det gett resultat. Idag kan vi prata med våra kunder på många olika språk,”* berättar Anna Wodlin stolt. Mängden språkkunskaper märks såväl i de samtal som förs med kunder ute på golvet, som på medarbetarnas namnskyltar. Olika flaggor symboliserar respektive persons språkfärdigheter.

### Förutom svenska pratas följande språk på IKEA Svågertorp:

Arabiska, serbokratiska, engelska, persiska, polska, albanska, danska, ungerska, estniska, portugisiska, turkiska, tyska, bulgariska, dari, indonesiska, kinesiska, montenegrinska, norska, thailändska, tigriska och vietnamesiska.

Källa: [www.sr.se](http://www.sr.se)

IKEA:s rekryteringar utgår från en analys av både hur sammansättningen av människor ser ut i regionen runt varuhuset och av vilka kompetenser som saknas bland befintliga medarbetare. De tittar på var medarbetarna är födda, hur könsfördelningen och åldersspridningen ser ut. Vid rekrytering är det kanske en bättre åldersfördelning eller fler språkkunskaper som eftersöks – då är det dessa aspekter som värdesätts lite extra. *”Vår mångfaldsplan ger oss ett tydligt uppdrag att spegla marknaden bland medarbetarna. Speglingen gör att vi får större förståelse för hur man till exempel bor i olika länder och vilka önskemål olika kundgrupper*

har på oss,” säger Karin Wingren. Anna Wodlin fortsätter: *”För att kunna rekrytera brett är det viktigt för oss att ha en synlig mångfald bland personalen. IKEA kanske uppfattas som så väldigt svenskt att personer från en del grupper väljer att inte söka. Men det är designen som ska vara skandinavisk, inte samtliga medarbetare.”*

Karin Wingren och Anna Wodlin påpekar att mångfaldsbegreppet har en bredare betydelse för IKEA än enbart etnicitet. Även frågor om ålder, kön, sexuell läggning och religion lyfts fram emellanåt. Likaså föräldraperspektivet och möjligheten att förena arbete med familjeliv. Överlag anser de att deras arbetsplats är bra på att lösa medarbetares behov på individnivå. Men grundläggande, för alla som arbetar på IKEA, ska vara att man delar några av företagets värderingar och förstår vad det innebär att arbeta på ett varuhus med generösa handelstider.

Mångfald är ingen ny fråga för IKEA. Inte heller upplever Karin Wingren och Anna Wodlin att det är särskilt svårt att arbeta med perspektivet. Den tydliga förankringen i företagets värderingar gör mångfald till en del av IKEA:s företagskultur. Och det är detta som tycks vara hemligheten bakom den positiva synen på mångfald. Karin Wingren förklarar: *”Det finns en tydlighet om människors lika värde, om att alla är lika viktiga, ända från Ingvar Kamprad och ner genom organisationen.”*

Anna Wodlin är inne på samma spår och framhåller att värderingarna och attityden till mångfald möjliggörs av att IKEA byggt en organisation som saknar tydlig uppdelning mellan människor.

Vid behov tar de sig an gemensamma uppgifter i varuhuset, chefer såväl som medarbetare. De har dessutom bra rutiner för att hantera eventuella motsättningar på plats, innan de växer sig stora. Och inte minst är de noga med att svara på varför mångfald är viktigt.

Ställs inte även IKEA inför utmaningar i mångfaldsarbetet? Inför svårigheter som kräver nya lösningar? Anna Wodlin och Karin Wingren svarar att visst är det så. En utmaning handlar om att få synligare mångfald av bland annat kvinnor och personer med annan etnisk bakgrund än svensk på chefsnivå. Ett mini traineeprogram för framtida chefsuppdrag är en av metoderna för att lösa den frågan. En annan utmaning handlar om att bli bättre på att använda medarbetares kontaktnät i samband med rekryteringar, för att fortsatt kunna rekrytera brett. Och ytterligare en utmaning är att hålla företagets värderingar levande på ett brett och varierat sätt. Detta för att inte ge ett fåtal värderingar utrymme på bekostnad av de andra.

*”Som stort, svenskt företag ska vi ligga i framkant och föregå med gott exempel när det gäller mångfald. Vi kvoterar inte in personer för sakens skull. Vi sätter alltid kompetens och värderingar först,”* säger Anna Wodlin och tillägger: *”Frågan om mångfald har alltid funnits, på olika sätt. Om vi inte känner våra kunder förlorar vi marknadsandelar. Det finns en stor affärsnytta i det.”*

Framgång i mångfaldsarbetet når man, enligt Karin Wingren, genom tydlighet. Det främsta tipset från IKEA:s mångfaldsarbete är därför att helt enkelt visa värderingarna genom handling.

#### **IKEA:s värderingar:**

- gemenskap och entusiasm
- ständig vilja till förnyelse
- kostnadsmedvetenhet
- vilja att acceptera och delegera ansvar
- ödmjukhet och viljestyrka
- enkelhet
- ledarskap genom det goda exemplet
- linje annorlunda
- strävan att möta verkligheten
- vikten av att hela tiden vara på väg

#### **IKEA Svågertorp**

Antal anställda: ca 520 st.

Varuhuset är 43 400 m<sup>2</sup>

I Sverige finns totalt 17 IKEA varuhus som årligen besöks av 32 miljoner människor

## MINE – etnisk mångfald i näringslivet

***”Företag driver ofta mångfaldsfrågor på måfå. Konsekvensen blir att de inte når hela vägen fram.”***

Tom Magnusson är verksamhetsansvarig för den ideella föreningen MINE – etnisk mångfald i näringslivet. Han är övertygad om att en tydlig profilering på mångfald kommer att få en allt större betydelse för företag under de kommande åren. *”Inom en tioårsperiod väntas arbetskraftsbrist inom vissa branscher. En mångfaldsprofil är ett utmärkt sätt att locka till sig den bästa personalen. Det handlar om att inte förlora den arbetskraft som finns idag, samtidigt som man ser vilka behov som väntar framöver. Ett alltför kort-siktigt tänkande gör att företag riskerar att halka efter i konkurrensen om rätt kompetens.”*



FOTO: JOHAN PERSSON

MINE startades 2003 på initiativ av en rad företag i Malmö regionen. Frågor om mångfald, CSR (företags samhällsansvar) och mångfaldsplaner hade redan diskuterats en längre tid bland svenska företag. Mångfald sågs som en trovärdighetsfråga, som politiskt korrekt. Men de konkreta satsningarna saknades. Utgångspunkten för MINE:s verksamhet är att mångfald lönar sig och att företag som inte utvecklas i takt med regionen de verkar inom på sikt får svårt att konkurrera. Genom MINE får företag hjälp att konkretisera sitt mångfaldsarbete. De får tillgång till ett nätverk och erfarenhetsutbyte med andra företag. Men framförallt knyter MINE samman företag med personer med annan etnisk bakgrund än svensk genom sitt mentorprogram. Tom Magnusson ser ofta stora behov hos företag att tydliggöra om och på vilket sätt mångfald är en tillgång. Men även att företag behöver fundera på hur de bäst arbetar för att möjliggöra förändring. *”Den första frågan borde vara att svara på hur man får in mångfald som en självklar del av affärsplanen. Företag driver ofta mångfaldsfrågor på måfå, utan att veta vad det ska leda till. Konsekvensen blir att de inte når hela vägen fram.”*

MINE, som finansieras av Malmö Stad, företagets medlemsavgifter och ESF-rådet, har sedan starten växt både till antal medlemsföretag och till antalet anställda i föreningen. Grundidén, att bryta barriärer mellan invandrare och arbetsmarknad, genomsyrar föreningens aktiviteter och fortsatta planer för framtiden. För Tom Magnusson är drivkrafterna tydliga: *”Alla ska ha lika rättigheter att konkurrera om de jobb som finns tillgängliga, oavsett vem man är. Därför arbetar jag med det jag gör. För företagets del är jag övertygad om att en spegling av befolkningen ger trovärdighet och fler kunder. Det ger dessutom ökade möjligheter att anställa rätt personal. Jag brukar jämföra det med ett fotbollslag som letar efter de bästa spelarna. Varför leta bara bland 70 procent av befolkningen när man kan leta bland samtliga?”*

### MINE – etnisk mångfald i näringslivet

MINE är en ideell förening skapad av arbetsgivare - för arbetsgivare. MINE bistår såväl privata som offentliga verksamheter med praktiska råd och vägledning vid mångfaldsledning och rekrytering av bredare personalgrupper.

Mentorprogram, rekryteringsguider, utbildningar och seminarier är några av de tjänster som MINE erbjuder. Tyngdpunkten läggs på lönsamhetsperspektivet och vad arbetsgivare har att vinna på mångfald. Med större mångfald följer såväl ekonomisk tillväxt som verksamhetsutveckling. Detta är något som många företag är medvetna om. Hur man i praktiken utvecklar en integrerad organisation är däremot inte alltid lika enkelt. Därför finns MINE.

Källa: [www.mine.se](http://www.mine.se)



## Litteraturtips

- *"The Costs and Benefits of Diversity"*, EU-kommissionen (2003:3)
- *Att göra kön – om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*, Ylva Elvin – Nowak & Helené Thomsson, Albert Bonniers Förlag (2003)
- *Den jämställda arbetsplatsen – en metodbok*, Eva Amundsdotter & Minna Gillberg, Bilda Förlag (2001)
- *Det ordnar sig*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson, Pia Höök & Sophie Linghag, Studentlitteratur (2001)
- *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, K. Mlekov, G. Widell, Studentlitteratur AB (2003)
- *Ironi och sexualitet. Om ledarskap och kön*, Anna Wahl, Charlotte Holgersson & Pia Höök, Carlssons (1998)
- *Jämställdhet och lönsamhet*, NUTEK (1999)
- *Komma ut: berättelser från garderoben*, Anders Öhrman, Natur och kultur (2006)
- *Krock eller möte – om professionellt bemötande och heteronormen*, Anna-Carin Jansson, Maria Jacobson, Fritt Fram (2006)
- *Kulturgrammatik – hur du ökar din förmåga att umgås över gränserna*, Gillis Herlitz, Uppsala Publishing House (2007)
- *Könssegregering i arbetslivet*, Lena Gonäs, Gerd Lindgren & Carina Bildt (red), Arbetslivsinstitutet (2001)
- *Maskuliniteter*, R.W. Connell, Daidalos (2003)
- *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*, Fägerlind – Nilsson, Gabriella, Uppsala Publishing House (2004)
- *Mångfaldsboken: från teori till praktik*, Ann-Katrine Roth, Nordstedts juridik AB (2008)
- *På tal om mångfald*, Leili Falsafi, Natur och kultur (2004)
- *Ta trappan, elva steg mot en mer jämställd rekrytering*. JämO (2006)
- *Uppdrag: Jämställdhet – redskap för aktivt förändringsarbete*, Hanna Glans, Liber (2008)
- *Vad ska mångfald vara bra för?*, Peter Högström & Elisabet Eriksson, Kommunlitteratur (2006)

## Referenser

- Blomqvist, Martha, *Könshierarkier i gungning: kvinnor i kunskapsföretag* Almqvist & Wiksell (1994)
- de los Reyes, Paulina *Var finns mångfalden? Konstruktion av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Report No 2:2000, Saltsa, Arbetslivsinstitutet (2000)
- EU-kommissionen, "The Costs and Benefits of Diversity", (2003:3)
- Falsafi, Leili, *På tal om mångfald*, Natur och Kultur (2005)
- Fägerlind – Nilsson, Gabriella, *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*, Uppsala Publishing House (2004)
- Glans, Hanna, *Uppdrag: Jämställdhet – redskap för aktivt förändringsarbete*, Liber (2008)
- IKEA, *De många människorna har blivit fler*, Inter IKEA Systems B.V. (2008)
- Johansson, Ann & Eva Lena Tedfeldt, *Mångfald i arbetsgrupper – tillgång eller hinder*, Försvarshögskolan, Institutionen för ledarskap och management (2005)
- Kanter, R.M, *Därför blir blandade grupper mer kreativa*, Arbetsmiljö nr 7 (1997)
- Keil, Marion, Ameshi, Badrudin m.fl. *Utbildningsmanual för Diversity management*, IDM – International Society for Diversity management (2007)
- Mlekov, Katarina, m.fl., *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen* Studentlitteratur (2003)
- NUTEK, *Jämställdhet och lönsamhet* (1999)
- Roth, Ann Katrine, *Mångfaldsboken – från teori till praktik* Norstedts juridik (2004)
- Rönqvist, Sofia, *Från Diversity management till mångfaldsplaner – om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö Stad*, Stockholm Lund University (2008)
- Skog, Eva, *Diversity – så satsar amerikanska företag på mångfald*, Sveriges Tekniska Attachéer, UR USA 9519 (1995)
- Sydsvenska Industri- och Handelskammaren, *Diversity management – affärsnytta med mångfald*, Handelskammarens rapport nr. 2 (2005)

[www.csrsweden.se](http://www.csrsweden.se)  
[www.folksam.se](http://www.folksam.se)  
[www.mine.se](http://www.mine.se)  
[www.sr.se](http://www.sr.se)  
[www.swedishdesignaward.se](http://www.swedishdesignaward.se)  
[www.volvocars.com](http://www.volvocars.com)

## Sydsvenska Industri- och Handelskammarens rapportserie

Rapporterna finns att hämta i PDF-format på [www.handelskammaren.com](http://www.handelskammaren.com)  
De kan också beställas på tel 040-690 24 00.

Nr 1 2009	Studieavgifter – en framtidsfråga som kommer allt närmare
Nr 2 2009	Leverantörsrelationer – så funkar de
Nr 3 2009	Ett elnät i väntan – Hur en effektivare tillståndsprocess kan spara ekonomi och miljö
Nr 4 2009	Fjärrvärme idag och i framtiden – från ett lokalt till ett regionalt perspektiv för att gynna miljön och plånboken
Nr 5 2009	Är Sverige attraktivt? Utländsk kvalificerad arbetskrafts syn på Sverige som land att arbeta och bo i.
Nr 6 2009	Högskolerankingen 2009
Nr 7 2009	Sätt lärarna i första klass – En rapport om skolan, löner och resultat
Nr 1 2008	Vem bestämmer över skolan? En studie om roller, ansvar och makt
Nr 2 2008	Näringslivets Öresundsindex 2008
Nr 3 2008	Regionförstoring för tillväxt och jobb
Nr 4 2008	Omvärldsanalys 2008
Nr 5 2008	Högskolerankingen 2008
Nr 1 2007	Historien om Lisa
Nr 2 2007	Näringslivets Öresundsfakta 2007
Nr 3 2007	Den nya regionalekonomiska teorin och K-samhällets framväxt
Nr 4 2007	Kronoberg – världen tur och retur
Nr 5 2007	Högskolerankingen 2007
Nr 6 2007	Företag som heter Öresund
Nr 1 2006	Plats för produktion
Nr 2 2006	Emmaboda flygplats – realism eller luftslott? En översiktlig studie
Nr 3 2006	Effektiva svenska regioner
Nr 4 2006	Att vilja men hindras – invånarnas inställning till Öresundsregionen
Nr 5 2006	European Spallation Source (ESS) – En möjlighet för Sverige!
Nr 6 2006	Den svenska skolan enligt internationella studier

## Handelskammarens rapport nr 1.2010

# Diversity Management idag – affärsnytta med mångfald

## Strategier för att leda och hantera olikheter och likheter

Mångfald handlar om mycket och i grunden såklart som allt företagande om människor. Men det är samtidigt en strategisk fråga för företaget, inte en avdelningsfråga för marknad eller personal. Detta framgår tydligt i de exempel som presenteras i den här rapporten.

Mångfald och förmågan till organisatoriskt lärande kan bli en vattendelare för företagen i framtiden. Teoretiskt är detta känt. Men det handlar också om att få det att fungera i praktiken. De företag som gör det bra kan hämta hem stora fördelar.

Med den här rapporten vill Handelskammaren lämna ett bidrag i det arbetet. Vi försöker ge en överblick och praktiska exempel. Syftet är att vägleda och inspirera de som vill arbeta vidare praktiskt. Rapporten är skriven av Hanna Glans, EQO som har stor erfarenhet av dessa frågor.

Handelskammaren är en privat organisation som arbetar i sydsvenska företags intresse. Vi påverkar företagens villkor genom bland annat utveckling av infrastruktur och utbildningssystem. Vi stöder affärer genom service inom internationell handel och olika utbildningar. Vi sammanför företag i olika nätverk och på våra många möten. Handelskammaren har drygt 2 800 medlemsföretag och finns i Skåne, Blekinge, Kalmar, Kronobergs och södra Halland län.

Handelskammarens avdelning för analys arbetar med frågor som rör Sydsveriges affärsklimat och långsiktiga utveckling. En del av det material som produceras på avdelningen publiceras i Handelskammarens rapportserie. Syftet är att göra analyser och fakta tillgängliga för en bredare publik.

Fler rapporter finns på [www.handelskammaren.com](http://www.handelskammaren.com)



**Handelskammaren**  
I sydsvenska företags intresse

**Sydsvenska Industri- och Handelskammaren**  
Malmö | Halmstad | Helsingborg  
Kalmar | Karlskrona | Kristianstad | Växjö  
[www.handelskammaren.com](http://www.handelskammaren.com)