

**Övning:**

Denna övning är en introduktions- eller lära-känna-varandra-övning. Övningen görs i par. Varje person får under 5 minuter skriva ned olika faktorer (primära respektive sekundära dimensioner) som hon/han anser vara en del av den egna identiteten på ett förtryckt papper enligt mångfaldscirkelarna på sid. 10 ovan. Därefter skriver var och en ned några faktorer som man förknippar med den andre. När båda är färdiga med bägge beskrivningarna byter de lappar och diskuterar vad de har skrivit ned om sig själv och den andre. Jämförelsen mellan hur man ser sig själv och hur någon annan uppfattar en kan ge en viss insikt i hur pass nyanserat man förmår förstå andra människor.

Om tid finns kan övningen fortsätta med att man presenterar varandra inför hela gruppen. Det är ett sätt att introducera sig vid bildandet av nya grupper och skapandet av nya relationer. Förvänsansvärt ofta får även arbetskamrater som känt varandra länge information om varandra som de inte har känt till (diskutera i så fall varför). Detta kan vara ett sätt att ventilerar åsikter och föreställningar om t.ex. vilka egenskaper som lätt respektive svårigen accepteras i gruppen och i det dagliga arbetet.

Katarina Mlekav & Giti Widel  
Hur möter vi mångfalden på arbets-  
platsen

## 2 Det multikulturella idealet – finns det?

Studentlitteratur, Lund.

I kapitel 2 presenterar vi den organisationsmodell som av många teoretiker och praktiker hålls fram som ett eftersträvanvärt ideal om man vill införa mångfald på arbetsplatsen, den multikulturella organisationen. Den innebär i korthet att värdesätta, att uppskatta, olikheter hos människor på arbetsplatsen. Modellen är hämtad ur amerikansk managementlitteratur och starkt förenklad. De nord-amerikanska företagen har arbetat med "diversity" som ett sorts ideal under mycket längre tid än våra svenska. De har tvingats till det eftersom USA under nästan femhundra år har varit ett invandringsland. I USA har man länge talat om "the melting pot", smältdegeln, där delarna smälts samman till en ny helhet. Under senare tid har denna politik kritiserats starkt för att vara assimilerande, och idag talas det om "the fruit salad", dvs. att istället för att röra samman till en enhetlig massa utkristallisera skillnaderna och därmed berika varandra i arbetslivet. Olika grupper i det amerikanska arbetslivet varken vill eller anser sig kunna assimileras till en majoritetskultur utan vill behålla sin identitet intakt även på arbetsplatsen. Denna arbetskraft är även marknadens kunder. Grupper av människor som tidigare har betraktats som ointressanta från marknadssynpunkt har under senare år uppfattats som viktiga kundgrupper.

Det praktiska mångfaldsarbetet som en strävan efter multikulturel ideal är alltså temat för detta kapitel. Det är det ideal som till stor del påverkar den svenska debatten och det inledda arbetet för mångfald på svenska arbetsplatser. Vi ägnar kapitlet åt att beskriva denna idealmodell och föreslagna vägar dit. Vi tar inte ställning vare sig för eller emot idealet. I senare kapitel kommer vi att fördjupa delar som vi anser vara viktiga och som inte behandlats i den övergripande modellen.

## Variation, mångfald och kontroll

Att leda en organisation skulle kunna beskrivas som att försöka kontrollera hanteringen av variationer. Ska vi producera en standardprodukt/tjänst på ett standardiserat sätt eller mer unika produkter/tjänster på många olika sätt? Ska vi behandla kunder/klienter, anställda, leverantörer etc. likadant eller ska var och en behandlas på ett unikt sätt? Ska beslut tas enligt standardrutiner, eller ska olika situationer som uppkommer också leda till olika typer av beslutsprocesser?

Ur ett stabiliseringsperspektiv kan det verka rationellt att hantera liknande situationer likadant, enligt en förbestämd strategi eller plan. Ur ett dynamiskt perspektiv kan man istället argumentera för mer spontant och individuellt påhittade lösningar, eller åtminstone någon form av flexibilitet. En organisations beslutslogik är ofta utvecklad genom den styrande gruppens uppfattningar av de villkor som omgivningen sätter. Det innebär att t.ex. en viss kundgrupp betraktas som mer värdefull för organisationen än en annan och därför anses den behöva ett speciellt bemötande. Vissa affärstransaktioner eller vissa delar av organisationen kan upplevas behöva skydd medan andra antas kunna utsättas för risker.

Allt organiserande innebär ett konstant kategoriserande, i rationalitetens namn. Organisera betyder kategorisera, och vi kan inte leva en enda dag utan att göra det. Arbetsuppgifter ska delas in och fördelas, anställda delas in i olika lönekategorier och kunder i olika målgrupper, allt på rationella grunder, men rationaliteten är bunden och komplexiteten alltför stor för enskilda människor.

Att med detta perspektiv tala om att värdera olikheter (t.ex. Thomas, 1991) kan betyda sin egen motsats. På ytan kan man vilja hålla skenet av den berikande mångfalden uppe. Samtidigt kan ändå de dagliga rutinerna fortsätta att ha t.ex. mannen eller svenskar som norm, vilket egentligen innebär fortsatt stereotypifiering av dem som avviker från majoriteten. Sådana processer har rapporterats när det gäller skillnader i behandling på arbetsplatser pga. olika kön. Benschop och Doorward (1998) visade t.ex. hur könsdiskriminering på ett subtilt sätt omvandlades till könsneutrala skillnader som kompetens och därigenom räknades som normala vardagsrutiner i organisationen. På så vis blev det "omöjligt" att könsdiskriminera.

Perspektivet att organisationer är eller har kultur innebär att man fokuserar på homogenitet (Alvesson & Billing, 1999). Likhetstrycket som kan utvecklas beträffande stil, förståelse och värderingar avsluter människor med andra perspektiv. Det gäller naturligtvis även om vi vill utveckla multikulturella organisationer. Under en sådan utvecklingsprocess vill vi oftast ta med människor som eftersträvar alla människors lika värde, och vi vill utesluta människor som har rasistiska eller mot vissa människor nedvärderande åsikter. Cox (1994) menade att stereotypifiering är vanlig på arbetsplatser och att den har negativa effekter på karriärmöjligheter för de stereotypifierade grupperna. På grund av obalans stereotypifieras oftare människor ur minoritetsgrupper än ur majoritetsgruppen. Den negativa effekten syns till exempel genom att betydligt färre ur minoritetsgrupper är chefer och genom att arbetsuppgifterna delas in i segment efter identitetsgrupper.

I Sverige har Augustsson (1996) visat att olika typer av produktionsförhållanden har olika typer av krav och detta leder i sin tur till olika karriärmöjligheter. Etnisk diskriminering baserad på kulturalism, dvs. stereotypa föreställningar om kultur, förutsätter enligt Augustsson att den som kategoriserar människor med annorlunda kulturell eller etnisk bakgrund för det mesta uppfattar sig själv och den egna kulturen som normativ och som en moralisk måttstock med vilken andra kulturer mäts och bedöms. Han fann att fördomar och kulturella stereotyper fungerar som starka uteslutningsmekanismer inom modernt grupparbete i industrin. Inom traditionellt organiserad produktion däremot verkar det inte som om invandrare har samma svårigheter. Å andra sidan innehåller den traditionella organisationen etnisk segmentering eller etnisk arbetsdelning. Det betyder att olika människor sätts in i olika typer av jobb, t.ex. anställs invandrare oftare som städare, dvs. yrkessegrering.

Den monokulturella organisation som eftersträvar mångfald är ofta bakbunden av institutionaliserade lager av processer, vars ideologiska bakgrund för länge sedan är glömd eller undertryckt. "En frusen ideologi finns inkapslad i institutionen" (Liedman, 1999, s. 51). Med ideologi menas här en samling idéer som är kopplade till varandra och som har utvecklat nät av styrande handlingsmönster som ter sig meningsfulla och rationella. Czarniawska och Wolff (1998) definierar en institution likartat, "som ett mönster av sociala

handlingar förstärkt av en korresponderande social norm" (ibid., s. 1, vår översättning).

Ett konkret exempel på hur den frusna ideologin i en organisation kan motarbeta ett försök till förändring av en del institutionaliserade processer hämtar vi från Chrysler (Emerson, 1999). När deras "diversity strategy" hade varit antagen en tid upptäcktes att minoritetsgrupper fortfarande inte ens hamnade bland de sökande till högre tjänster. Det framkom att det fanns gamla kriterier kvar som effektivt sållade bort dem. Ett sådant kriterium var att en viss examen skulle ha tagits vid ett visst universitet eftersom man väl kände till kvaliteten där, eftersom de högre cheferna själva kom därifrån. Problemet var att minoritetsgrupper sällan har examina från dessa, bland vita medelklassmän värenomerade, universitet. När även de informella ansökningskriterierna ändrades upptäckte man så småningom att det faktiskt fanns väl kvalificerade personer med examina från andra universitet med lägre terminsavgifter (ibid). De sociala normerna förändrades med nya handlingsmönster. Osäkerheten inför det okända förbyttes med tiden mot nyfikenhet inför det främmande.

## Från mono- till multikulturalism

Utvecklingen från monokulturalism till multikulturalism är en flerårig process som kräver långsiktighet (Omanovic, 2001). Några svenska modeller för utveckling mot multikulturalism finns inte i dagsläget, varför vi väljer att redogöra för de mest kända amerikanska modellerna. Både Thomas (1991) och Cox (1993) har utvecklat var sin trestegsmodell. De använda kategorierna är olika men utvecklingsprocessen beskrivs på liknande sätt. Thomas omskriver sin trestegsmodell i termer av utveckling av 1) positiv särbehandling till 2) uppskattning av olikheter samt slutligen till 3) "managing diversity". Cox beskriver sin trestegsmodell i 1) den monokulturella organisationen, 2) den pluralistiska organisationen och 3) den multikulturella organisationen. Då modellerna till sin karaktär är mycket lika väljer vi att slå samman dem och vad som kännetecknar dessa olika organisationsformer.

## Den monokulturella organisationen

Den mest kännetecknande faktorn för en monokulturell organisation är en närmast total homogenitet bland personalen. Det kan handla om kvinno- eller mansdominerade arbetsplatser. Det kan också handla om arbetsplatser som domineras av en viss nationalitet, ålder etc. Kännetecknande är dock frånvaron av människor som representerar olikheter eller som skiljer sig från majoriteten i organisationen i allmänhet och i ledningsgruppen i synnerhet. Det innebär att mångfalden inte är integrerad i organisationens formella struktur (Cox, 1993). Mångfalden i den monokulturella organisationen är ofta resultatet av brist på en lämplig "Svensson" eller andra kandidater som den homogena organisationen helst vill ha. Det kan också vara resultatet av kvoteringsystem eller andra särbehandlingsprogram. Kvoteringsprogram i många länder, bl.a. USA och Storbritannien, härrör ur integrationspolitiska mål om att korrigera orättvisor, diskriminering och utanförskap i arbetslivet. Motivet är juridiskt, moraliskt och socialt ansvar (Thomas, 1996). I början av år 2000 diskuterades kvotering som en åtgärd för att korrigera utanförskap även i svenskt arbetsliv – dock utan framgång. I monokulturella organisationer är yrkessegregering mycket tydlig, och de kvinnor och etniska grupper som framför allt finns på mansdominerade arbetsplatser, men även andra, återfinns främst inom s.k. lågstatusyrken. Exempel på organisationer av detta slag kan finnas inom alla sektorer, inte minst inom utbildningsinstitutionerna. Dessa har ofta starka strukturer och människor från olika nivåer umgås sällan informellt med varandra (Cox, 1993). Det innebär att olika grupper eller nätverk är socialt isolerade från varandra (Thomas, 1991). Man kommunicerar enbart vid behov och närmar sig alltså inte varandra på djupet (Cox, 1993).

Alla organisationer är kulturer, vilket innebär att väl inlärda normer och värderingar påverkar och styr medarbetarnas beteende. Vad som är rätt och fel känns i väggarna utan att det är skrivet någonstans. Exempel på dessa oskrivna regler är hur folk klär sig, hur folk samtalat etc.

Organisationskulturen i monokulturella organisationer präglas ofta av normer och arbetsvillkor utvecklade av dem som också har haft makten att skapa dem. Ofta är denna "normalitet" grundad på vita mäns normer och standardmodeller är utvecklade på denna

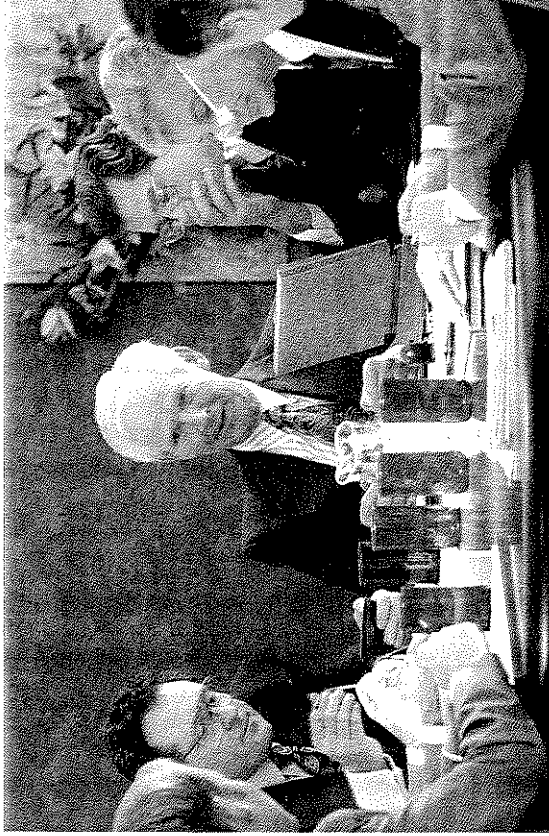


Foto: Masterfile/IBL.

grund mot vilka de anställda bedöms och utvärderas. Kvalifikationerna efter vilka t.ex. chefskandidater bedöms favoriserar ofta män och missgynnar kvinnor. Holgersson har gjort en undersökning hos nio stora svenska börsbolag och ställt frågan om vilka krav man ställer upp vid val av ny VD<sup>8</sup>. Resultatet blev följande kravlista:

- En man
- Ålder 40–45 år
- Akademisk examen
- Han bör hålla låg profil
- Vara hederlig och lojal mot företaget
- Ha god fysik och orka arbeta 15 timmar per dygn
- Får inte vara homosexuell eller "udda"
- Bör fortfarande vara gift med första frun
- Hustrun skall vara representativ och ha hög tolerans
- Han bör vara kultiverad och kunna föra sig i olika sällskap och kulturer

8 Charlotte Holgersson, "Styrelseordförandens utsagor om VD-rekrytering". Stiftelsen näringslivets Ledarskapsakademi i samarbete med EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet, Handelshögskolan i Stockholm, Forskningsrapport 98/01.

- Han får inte vara ledigt klädd eller ha skägg eller hästsvans (Holgersson, 1998)

I en monokulturell organisation uppfattas mångfalden snarast som ett problem som skall anpassas till organisationskulturen. I bästa fall ignoreras mångfalden i organisationen, i värsta fall motarbetas den och betraktas som en ovälkommen störning som bör korrigeras (Cox, 1993). Andra kulturers traditionella klädsel är ett exempel på störningar som en del arbetsgivare velat korrigera. Många av oss minns spårvarnsföraren från Göteborg vars arbetsgivare ville byta ut hans turban mot en spårvarnsmössa med säkerheten som motivering. Spårvarnsföraren bar i likhet med övriga spårvarnsförare spårvägens uniform men ville inte byta ut sin turban mot traditionell spårvarnsmössa. Detta avvek från arbetsgivarens standard och ärendet prövades rättsligt. Spårvarnsföraren fick inte då behålla sin turban men idag kan vi träffa på spårvagns- och tunnelbaneförare med turban även i Sverige.

I Sveriges Television har en kvinnlig reporter nekats arbeta framför kameran om hon vidhöll att hon skulle bära huvudduk.

Likhet och kulturell homogenitet eftersträvas och premieras i monokulturella organisationer. Vid rekrytering söker organisatio-



Foto: Lars Nyqvist/Pressens Bild.

nen kandidater som fysiskt eller värderingsmässigt liknar övriga medarbetare och förväntas passa in i arbetsgruppen. Avvikare uppfattas som problem, och de ignoreras eller sorteras bort. Det är inte ovanligt att man hittar fördomar eller stereotypa föreställningar om "de andra" bland rekryterarna. Nya medarbetare förväntas snabbt anpassa sig eller assimileras till den befintliga organisationskulturen (Nkomo, 1992). Belönings- och befördringssystem är uppbyggda kring likhet (Cox, 1993). Ja-sägare belönas och nej-sägare bestraffas vilket bidrar till värdemässig homogenitet.

Den monokulturella organisationen har inte alltid skapats medvetet. Det kan vara en naturlig konsekvens av en homogen population i organisationen eller i landet. En av många ansedd positiv effekt av detta är minimala interpersonella konflikter eftersom medarbetarna ofta tänker och agerar lika. Missuppfattningar och ifrågasättande begränsas genom att alla både bokstavligt och bildligt talar samma språk (Mlekov, 1998).

## Den pluralistiska organisationen

Den pluralistiska organisationen, som är nästa utvecklingsfas på väg mot det multikulturella idealet, skiljer sig från den monokulturella organisationen i många avseenden. Här utvecklas successivt också en "tolerantare" organisationskultur, och man börjar se över organisationssystemen ur ett diskrimineringsperspektiv.

Den pluralistiska organisationen kännetecknas av större heterogenitet beträffande arbetskraften (Thomas, 1991). Organisationer som strävar mot multikulturalism har oftast initierat ett antidiskrimineringsarbete med formaliserade visioner, strategier och åtgärdsprogram som kombineras med mångfaldsutbildningar. Tonvikten i mångfaldsutbildningarna ligger på initiativ som fokuserar på relationerna mellan individer, exempelvis om fördomar och fördomshandtering men relativt lite om organisatoriska system och organisationskultur.

Målet är att öka medvetenheten och förståelsen (Thomas, 1991) kring dessa frågor för att möjliggöra ett vidare utvecklings- och förändringsarbete (Cox, 1993). Även om utvecklingsarbetet har formaliserats med visioner, strategier och mångfaldsplaner har ledningens visioner om multikulturalism i detta utvecklingskede sällan

trängit igenom i organisationens metoder och rutiner eller i medarbetarnas värderingar och beteenden. Institutionella hinder för mångfald är vanligt förekommande i HRM-systemen. Även om man i organisationen säger sig vilja rekrytera mångfald är metoder för rekrytering omedvetet anpassade till en homogen arbetskraft, och man släpper sällan in dem som inte håller normen (Cox, 1993). Som ett resultat förväntas de nyrekryterade med sina "olikheter", som trots allt har rekryterats, anpassa sig till eller assimileras i befintlig organisationskultur (Thomas, 1991). Likhet betraktas fortfarande som eftersträfvansvärd och önskvärd. Organisationskulturen präglas av majoritetens normer och villkor. Som ett resultat av kontinuerliga mångfaldsutbildningar ökar successivt medvetenheten om mångfalden i arbetslivet, och olikheter börjar sakta bemötas med en viss tolerans, så småningom t.o.m. med respekt på vissa håll (Thomas, 1991). Olikheterna i arbetsgruppen och kompetens som är annorlunda värderas dock inte märkbart. Konsulten Eva Löfgren, som länge har arbetat med arbetslösa utländska ingenjörer vid en arbetsförmedling i Stockholm, exemplifierar:

"Jag minns John från Västafrika. Han fick ett arbete på ett litet tillverkningsföretag. Så fort John sa eller gjorde något som avvek från vad en svensk ingenjör skulle ha sagt och gjort sågs han med misstänksamhet. VD ringde och beklagade sig. Efter sex månader slutade John på detta företag och började senare arbeta på ett stort internationellt företag där han skulle arbeta med utvecklingsarbete i nära samarbete med deras amerikanska bolag. Han växte snabbt till en spetskompetens" ([www.mangfald.org](http://www.mangfald.org)).

Kompetens som avviker från vad som uppfattas som standard används inte i pluralistiska organisationer och efterfrågas ännu mer sällan. Organisationskulturen tolererar olikheter, dock finns det inga system, ingen kompetens eller kanske ens någon vilja att ta in annorlunda synsätt eller arbetsmetoder. Arbetsledare har inte förmågan att leda olikheter, och arbetssätt, metoder och utfallanden som avviker från vad organisationen är van vid att höra negligeras ofta. Arbetskamrater och ledning kanske hör och reflekterar över nya perspektiv, men det leder sällan till någon reell förändring i handlandet. Till exempel efterfrågas sällan i praktiken olika språkfärdigheter vid rekrytering av sjukvårdspersonal även om patienterna i området har många olika modersmål. Istället rekryteras externa, tillfälliga tolkar till en hög kostnad.

Formella beslut tas ofta informellt. Nätverk och informella kontakter är viktiga i många avseenden, inte minst för vidare avancemang. Den pluralistiska organisationen saknar utvecklade system för informell integration av olikheter. Det leder ofta till att kvinnor och minoriteter saknar informella kontakter och tillgång till olika nätverk i organisationen, vilka inte är oviktiga faktorer för påverkan och vid befordran (Cox, 1993). Genusforskningen visar detta förhållande tydligt. Kvinnor har svårare att avancera än män och är oftare än män överkvalificerade för det arbete de utför (SAN, 1995). Detta förhållande gäller också för invandrare och människor med olika handikapp.

Även om arbetskraften är mer heterogen och "olika" människor börjar integreras i organisationens struktur och också nå högre positioner i organisationen behålls makten av dem som redan haft den. I de allra flesta fall är det vita män. Successivt med utvecklingen mot icke-diskriminerande organisationer ökar emellertid mångfalden även på ledningsnivå.

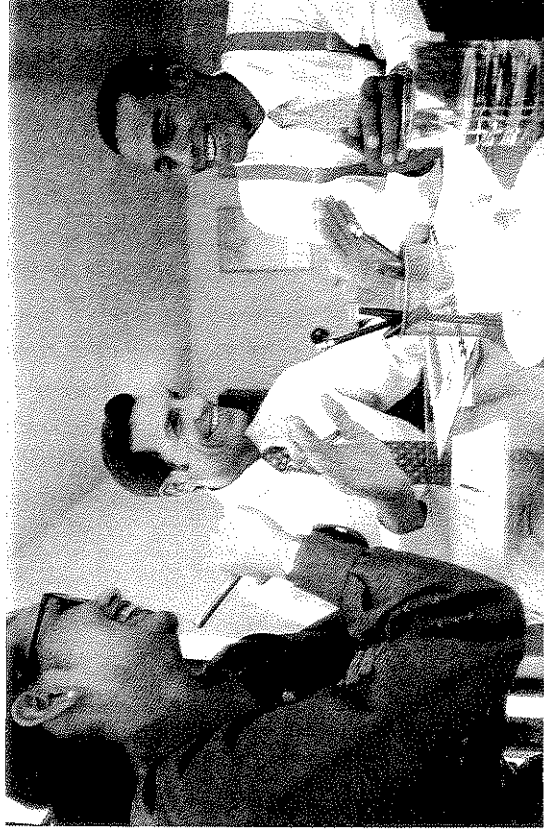
## Den multikulturella organisationen

En multikulturell organisation tycks vara idealet för många. Den består inte bara av en heterogen personalstyrka utan också av en organisationskultur där mångfalden värdesätts i handling på alla nivåer (Cox, 1993). Motiven för denna utveckling är företagsekonomiska. Mångfald i organisationen ses som en lönsam affär. Att värdesätta mångfalden handlar om att värdesätta och uppskatta individuella olikheter, vilket kräver ett nytt tankesätt. Det handlar om att skapa produktiva arbetsmiljöer där medarbetarnas energi används för att göra ett så bra arbete som möjligt. Att lägga energi på att eliminera rasism, sexism eller andra -ismer betraktas snarast som ett misslyckande i sig (Thomas, 1991).

I multikulturella organisationer ligger fokus på organisationens system och processer och på organisationens kultur. Frågor om varför organisationsstrukturen inte fungerar lika naturligt och lika bra för alla anställda och varför exempelvis kvinnorna är få i toppen och många i botten, kräver svar. Det kräver en närmare analys av organisationssystemen och förändringar av dem så att de fungerar lika bra för alla. Organisationssystem som är fria från institutionella

hinder ger mångfalden möjligheter till god kompetens- och karriärutveckling. En naturlig konsekvens är att mångfalden blir representerad på alla nivåer i organisationen och integrerad i organisationens strukturer. Det kräver systemförändringar som främjar en sådan utveckling (Thomas, 1991). Arbetsmetoderna och rutinerna måste vara överensstämmande med och integrerade i företagets mål om multikulturalism (Cox, 1993).

Thomas beskriver organisationskulturen metaforiskt som ett organisationsträd. Ett beteende som en medarbetare uppvisar symboliserar grenarna, och rötterna som inte syns är avgörande för hur grenarna ser ut och hur de rör sig. Organisationskulturen är roten – det fundamentala i denna organisationsform. I organisationskulturen måste olikheter självklart värdesättas, uppskattas och uppmuntras. Ledarskapsstil, sättet att se på anställda, "högt och lågt i tak" handlar mycket om en organisations kultur. En multikulturell organisation präglas av en organisationskultur där det är "högt i tak" och där alla medarbetare känner sig värderade och inkluderade (Thomas, 1991). Ingen förväntas assimilera sig. Socialisationsprocessen är en tvåvägsprocess där individen anpassar sig till organisationen och organisationen till individen, dvs. en ömsidig anpassning (Cox, 1994). Detta förändringsarbete är en flerårig process. Det





tar betydligt längre tid att förändra en organisationskultur än att förändra personalsammansättningen (Thomas, 1991).

Konfliktfrekvensen som ökat i pluralistiska organisationer antas minska i multikulturella organisationer. Orsakerna är främst en ledarstil som aktivt hanterar och använder olikheterna (Thomas, 1991).

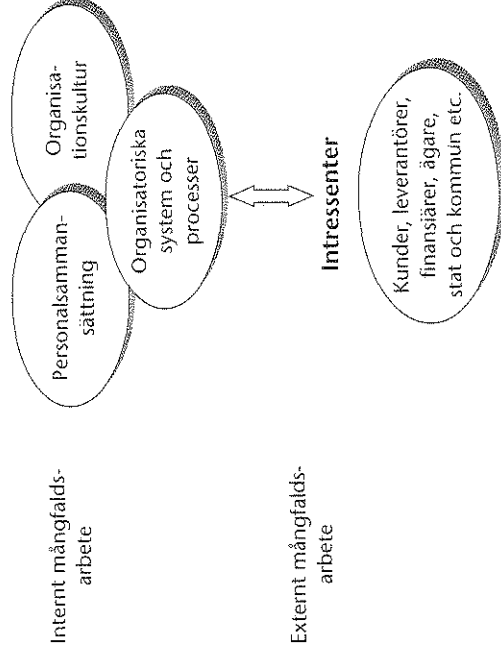
En avgörande skillnad mellan Cox och Thomas är antagandet om ledarskapets betydelse. Thomas betonar vikten av nya former av ledarskap för utveckling mot multikulturalism och menar att det inte räcker att uppskatta olikheter, vilket Cox antar. Enligt Thomas måste ledaren framför allt kunna leda olikheter (Thomas, 1991). Om ledandet av olikheter handlar kapitel 7 i denna bok.

Utvecklingen mot multikulturalism i organisationen är en tidskrävande process och den kräver långsiktighet. Få organisationer har uppnått denna utvecklingsgrad ännu, men de egenskaper som karaktäriserar multikulturalitet kan vara vägledande vid utveckling mot idealet (Cox, 1994). Vi ska nu se lite närmare på hur litteraturen om "diversity management" föreslår att man arbetar för att nå idealet.

## Hur gör man för att nå idealet?

### Internt och externt mångfaldsarbete

Man brukar skilja på internt och externt mångfaldsarbete. Internt mångfaldsarbete handlar om det arbete som bedrivs inom organisationen. Det innebär att värdesätta och tillvarata mångfalden bland organisations medarbetare. Mångfaldsarbete handlar om att skapa en inkluderande organisation. Det interna mångfaldsarbetet brukar konkret innebära analyser av personaldemografi, organisationskultur och interna system och processer. Dessa analyser ligger sedan till grund för formulering av mål för förändring. Målen måste struktureras och kommuniceras till alla medarbetare. Slutligen utvärderas de olika insatserna som fortsättningsvis ligger till grund för identifiering av nya förändringsbehov och mål. Vi återkommer till denna process och redogör för den mer detaljerat senare i kapitlet. Mång-



### Internt och externt mångfaldsarbete.

faldsarbetet är en ständig process och är inget projekt med en början och ett slut.

Externt mångfaldsarbete handlar om analys av kunder, leverantörer och övriga intressenter. Det handlar om att få kunskap om kundkretsen och framför allt om deras preferenser. Hur ser kunderna eller brukarna ut som organisationen skall sälja sina produkter eller tjänster till? Förstår organisationens medarbetare kundernas behov och preferenser? Är kundgrupperna representerade i organisationen? Kunskap om kundbasen är central då varje organisation är beroende av dess köpkraft. Målsättningen är att kunna anpassa produkterna och tjänsterna efter en mångfaldig kundbas (Alm, 1999).

Analys av leverantörer är ett viktigt inslag i externt mångfaldsarbete. Vilka leverantörer har företaget avtal med – medelålders vita män och svenskar utan funktionshinder? Beaktas mångfaldsaspekten när organisationen väljer leverantörer? Införande av mångfald som kriterium vid val av leverantörer är ett konkret exempel på hur organisationer kan arbeta med externt mångfaldsarbete. Malmö kommun är ett exempel på en arbetsgivare som har infört etniska klausuler vid upphandling från nya leverantörer på samma sätt som många arbetsgivare har infört miljöklausuler vid upphandlingar.



För några år sedan intervjuade Mlekov ca 20 amerikanska företags "diversity managers" om deras mångfaldsarbete. I intervjun hos Pepsi-Cola framkom att företaget hade en "stöddgrupp" (support group – i USA vanligt förekommande stöddgrupper) för överviktiga kvinnor i företaget. Fetma är ett stort hälsoproblem i USA. Kvinnorna träffades regelbundet under arbetstid för att diskutera eventuella förbättringar av arbets- och livsvillkor. Sockerintaget visade sig vara deras gemensamma problem, och förslag om mindre socker i Pepsi-Cola lämnades till företaget. Detta var embryot till utvecklingen av en ny produkt – Pepsi-Cola Diet. Detta är ett nästintill komiskt exempel på hur kundrepresentation i företaget kan bidra till företagets utveckling. Pepsi-Cola Diet blev en storsäljare (Mlekov, 1998).

## Förändringsprocessen

Många organisationer har börjat sitt mångfaldsarbete med att skapa en vision, en mångfaldsstrategi och med att erbjuda mångfaldsutbildning (t.ex. om fördomshantering, ledarskap, lagstiftning etc.). Det är en bra början men man får inte stanna vid detta. Mångfaldsarbete handlar om betydligt mer än produktion av ytterligare ett strategidokument eller genomförande av några utbildningar. Utbildarna kan inte heller på några dagar förändra en organisation. Det krävs större insatser och ett flerårigt engagemang för att förändra värdegrunden i en organisation. I dagsläget erbjuder litteraturen elva modeller<sup>9</sup> för hur mångfaldsarbetet praktiskt kan implementeras i organisationer. Modellerna är snarlika men inte identiska. Kandola & Fullerton (1998) har sammanställt de olika amerikanska och brittiska modellerna och arbetat fram en egen modell för

9 Olika modeller för implementering av mångfald i organisationer har identifierats av Kandola och Fullerton (1998): Bartz et al. (1990), Cox and Blake (1991), Hammond and Kleiner (1992), Harrington (1993), Jamieson and O'Mara (1991), McEnroe (1993), Motwani et al. (1993), Ross and Schneider (1992), Rossett and Bickham (1994), Thiederman (1994) och Thomas (1990).

implementering av mångfald som även bygger på deras egna tidigare erfarenheter. De viktigaste faktorerna för framgångsrikt mångfaldsarbete, liksom allt förändringsarbete, anses vara följande:

### 1. En klar och tydlig vision

Om mångfaldsarbetet skall bli framgångsrikt måste organisationen ha en tydlig och klar vision, en kompass över vad den vill uppnå och varför det är viktigt för organisationen. Visionen måste förmedlas till alla arbetsplatser och alla medarbetare. Därefter kan den förmaliseras i form av en policy. Att ta fram en policy är en tidskrävande process som kräver stor omsorg. Den måste vara klar och tydlig. En oklar policy kan förvirra de anställda och stjälpa utvecklingsarbetet. Visionen och policyn måste vara en del av verksamhetsstrategin och omfatta alla i organisationen. En vision som begränsar sig till enbart vissa grupper i organisationen anses (av flertalet författare) snarare leda till passivitet och avståndstagande från dem som inte känner sig berörda av visionen och policyn. Mångfaldsarbetet måste vara allas ansvar.

#### Exempel på visioner:

"Hela vår organisation skall genomsyras av ett öppet och generöst tänkande där olikheterna är en tillgång" ([www1.volvo.com](http://www1.volvo.com))

"Mångfaldsarbetet skall spegla Skandia Livs värderingar; trygghet, närhet och förnyelse" ([www.skandia.com](http://www.skandia.com))

"Vi vill ha en stad där alla människor tillmäts lika värde och mångfalden betraktas som en resurs. Alla malmöbor skall ha samma rättigheter och skyldigheter, men också samma möjligheter oavsett etnisk eller kulturell bakgrund, religion och social ställning. Alla skall utifrån sina förutsättningar kunna vara delaktiga i och bidra till samhällets positiva utveckling. Mångfalden i sig skapar en dimension som är berikande.

Vi vill ha en stad utan främlingsrädsla, diskriminering, främlingsfientlighet och rasism. Nyckelordet i mötet mellan människor skall vara respekt. Vi måste se olikheterna mellan oss som naturliga och självklara, men också det vi har gemensamt. För att det skall bli möjligt krävs fler möten mellan människor av olika bakgrund, kulturer och religioner i arbetsliv och bostadsområden, men även i kultur-, förenings- och samhällsliv.

För att vi skall kunna fungera som medlemmar i samma samhällsgemenskap krävs ett gemensamt språk, gemensamma rättsnormer och gemensamma mötesplatser. Det är nödvändigt att vi kan kommunicera med och förstå varandra. Vi måste betona det svenska språkets betydelse och samtidigt respektera



dem som har ett annat modersmål. Landets lagar och författningar ger oss ett stort utrymme att leva och tänka på olika sätt. Vi måste visa varandra ömsesidig respekt och tolerans (www.malmo.se).

"Världskulturmuseet vill i dialog med sin omvärld vara en mötesplats som genom känslomässiga och intellektuella upplevelser verkar för att människor känner sig hemma över gränser, litat på och tar ansvar för en gemensam global framtid i en värld i ständig förändring." (www.varldskulturmuseet.se)

## 2. Högsta ledningens stöd

För att mångfaldsarbetet skall kunna genomföras är det nödvändigt att ledningen i företaget har ett genuint engagemang och det yttersta ansvaret för arbetet. Arbetet kan dock inte kommenderas fram utan kräver engagemang från övriga medarbetare. Ett "top-down"-perspektiv måste förenas med ett "bottom-up"-perspektiv, dvs. arbetet måste omfatta hela organisationen om det skall bli effektivt. Alla aktörer (chefer, fackföreningar, medarbetare) i företaget måste dra åt samma håll, vilket kräver ett engagerat ledarskap. Engagemanget måste sträcka sig längre än till politiskt korrekta beslut eller slogans. Flera av författarna föreslår att engagemanget uttrycks exempelvis genom att

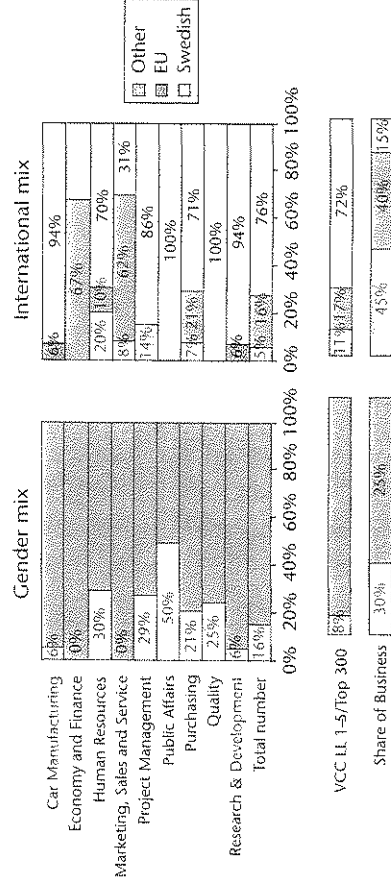
- avsätta resurser i form av personal, pengar och teknisk utrustning för mångfaldsarbetet,
- regelbundet sätta upp mångfaldsarbetet på ledningen agenda, skapa en vilja och motivation till förändring av organisation och framför allt inom HRM-funktionen,
- planera för ett mångårigt förändringsarbete, och
- personerna i ledningen måste leva som de lär. Det räcker inte med att underteckna en policy. Ledningens ställningstagande och engagemang måste vara synligt, aktivt och fortlöpande. De anställda måste vara medvetna om ledningens strävan, den måste kommuniceras – inte bara i ord utan även i handling.

## 3. Nulägesanalys

När formaliseringen av mångfaldsarbetet är klar är det första praktiska steget i mångfaldsarbetet att ta tempen på organisationen – att göra en nulägesanalys. Det handlar konkret om kartläggning av personaldemografin, analys av organisationens kultur och interna sys-

tem och processer, inte minst HRM-funktionen. Vanligtvis brukar detta analysarbete genomföras med hjälp av intervjuer och enkätundersökningar.

Kartläggning av personaldemografi innebär undersökning av hur personalen är sammansatt som helhet och hur sammansättningen ser ut i olika delar och på olika nivåer inom organisationen. Kvantitativa mätningar av detta slag ger värdefull information inför formuleringen av nya mål i förändringsarbetet. Göteborgsregionens kommunalförbund har exempelvis genomfört en nulägesanalys över personaldemografin i regionen som består av 13 medlemsorganisationer (kommuner). Nulägesanalysen har därefter varit underlag för organisationens fortsatta regionala mångfaldsarbete. I undersökningen visade det sig att mångfalden främst var representerad i s.k. lågstatusyrken, och ett projekt startades för förändring av detta. Volvo Car Corporation är en annan organisation som genomfört en analys av organisationens personaldemografi. Resultaten av analysen på ledningsnivå presenteras i nedanstående diagram:



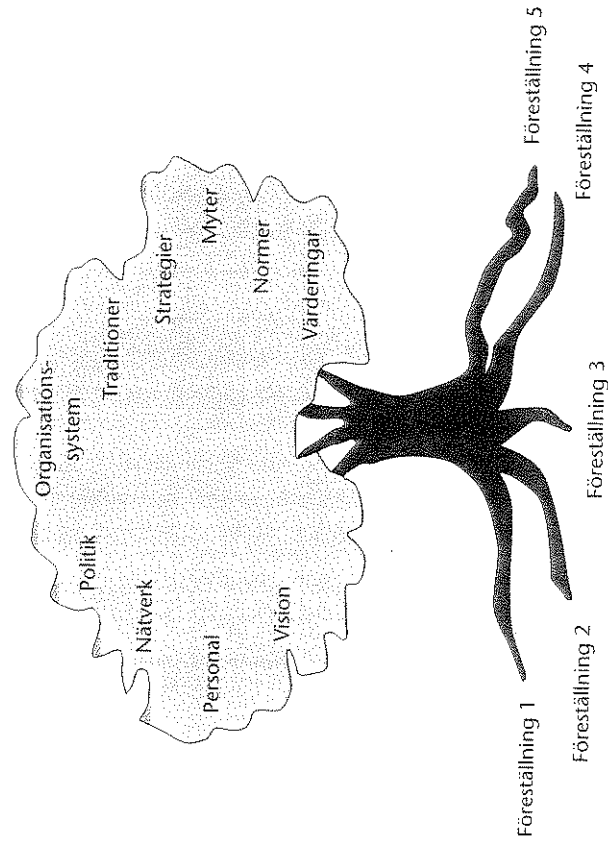
*Female and Global market experience (2001).*

Källa: Volvo Car Corporate Diversity Business Development Programme, Kaarina Dubee.

Analys av organisationskulturen innebär undersökning av gällande normer och värderingar på den aktuella arbetsplatsen och i organisationen. Organisationspsykologen Edgar Schein har definierat organisationskultur som grundläggande föreställningar i en organi-

sation, föreläsningar som styr vardagen på våra arbetsplatser. Dessa föreläsningar är sällan uttalade, diskuterade eller planerade. De stämmer inte alltid överens med sådana värderingar som diskuterats inför strategiska beslut. Det handlar inte heller om betenden, olika arbetsstilar eller traditioner utan om normer och självklarheter som "sitter i väggarna", är outtalade men ändå av fundamental betydelse för vad som anses vara rätt och fel (Thomas, 1991).

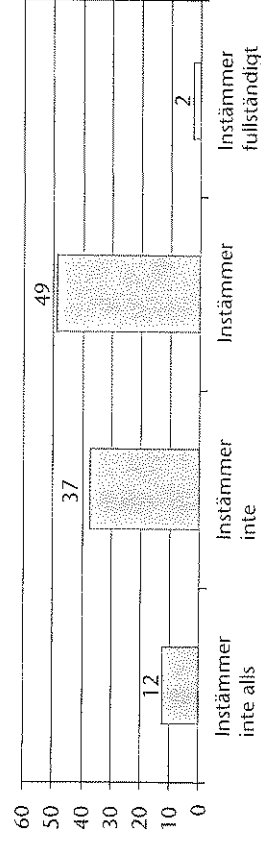
Ett enkelt sätt att förklara organisationskulturen är att föreställa sig organisationen som ett träd, där rötterna på trädet är organisationskulturen – under ytan och osynliga, men av stor betydelse. Det är rötterna som ger liv åt grenarna och löven – den synliga delen av trädet och ingenting i trädkronan kan överleva utan att det är "förankrat" med rötterna. Att förändra en organisationskultur är en svår men ändå inte omöjlig uppgift. Organisationskulturen påverkar och påverkas av ideologier, traditioner, värderingar, miljö och inte minst av människorna som arbetar i organisationen. Ledarens roll i samband med förändring av organisationskulturen är ett omdiskuterat ämne i facklitteraturen.



Kulturen som ett träd med rötter.

Av många anses ledaren ha en kulturskapande roll genom att han/hon sätter normer för vad som är rätt och fel i en organisation, för acceptabla beteenden och för hur man skall vara för att komma ifråga för olika positioner (Schein, 1992). Erfarenheter visar att t.ex. sexuella eller etniska trakasserier minskar på arbetsplatser där ledaren med sitt beteende och sina uttalanden markerar tydligt avstånd från handlingar som visar på bristande respekt för kvinnor och vissa etniska grupper. Acceptans hos ledningen av kränkande skämt om t.ex. invandrare, kvinnor, funktionshindrade eller om personer med annan sexuell läggning avspeglas ofta i medarbetarnas värderingar och inte sällan i deras beteenden. Människor som inte trivs på sina arbetsplatser presterar sämre, är sjuka oftare och säger i värsta fall upp sig. Det är viktigt att undersöka medarbetarnas upplevelser både av varandra och av organisationen. Attitydmätningar är en vanligt förekommande metod i analysarbetet.

Volvo Car Corporation (VCC) gjorde under år 2001 en sådan attitydundersökning. 300 chefer tillfrågades om hur de uppfattade att mångfalden värdesattes och uppskattades på VCC. Underlag av detta slag kan vara vägledande i det fortsatta mångfaldsarbetet.



Attityder från 300 chefer inom Volvo Car Corporation om hur mångfald uppskattas i organisationen (2001).

Källa: Volvo Car Corporate Diversity Business Development Programme. Kaarina Dubee.

Analys av interna system och processer utförs för att avslöja institutionella hinder och motverka diskriminering på arbetsplatserna. Institutionella hinder är normer och arbetssätt som hindrar vissa grupper från att delta i vardagslivet på arbetsplatsen på samma villkor som alla andra. Det kan t.ex. vara 50 timmars arbetsvecka med regelbundna kvällsmöten eller att arbetsplatsen inte är anpassad för funktionshindrade, men det kan också handla om subtila antagan-

den, om normer och outtalade värderingar. Vid rekrytering av en ny chef kan t.ex. de efterfrågade ledaregenskaperna vara beskrivna i termer som är typiska för män eller för individualistiska kulturer. Dessa hinder är inte nödvändigtvis direkt diskriminerande mot den enskilde, men de är utformade på ett sådant sätt att de favoriserar en del och hindrar andra sökande att komma ifråga.

De vanligast förekommande analyserna brukar vara analys av rekryteringsprocessen, trivseln, möjligheterna till befordran, karriär- och kompetensutveckling etc. Exempel på frågor som många ställer sig är: Har företaget omotiverade skillnader i löner mellan män och kvinnor, mellan invandrare och svenskar? Hur går rekryteringen till – via annonser, nätverk eller vänner? Vilka blir utslutna och varför? Vilka ges möjlighet till kompetensutveckling? Vilka belönas/bestraftas, av vem och på vilka grunder? Har vi mångfald eller enfald? Har vi homogenitet bland våra chefer idag? Hur ser sjukskrivningsfrekvens och personalomsättning ut? Finns det skillnader mellan olika grupper i organisationen, och i så fall varför?

Sådana indikatorer kan ge viktig information om organisationens effektivitet och produktivitet. Målet med arbetet är identifiering av förändringsbehov. Första steget i allt förändringsarbete är medvetenhet om ett problem som underlag för vidare planering av åtgärder. Detta analysarbete kräver tid och mod till att erkänna svagheter i organisationen. Fördelen med metoden är att medarbetarna dras in i förändringsprocessen.

#### 4. Formulera tydliga mål

Ovanstående analysarbete används som underlag för formulering av nya mål, såväl lång- och kortsiktiga som kvantitativa och kvalitativa. De flesta organisationer väljer att konkretisera sina mål i handlingsplaner eller s.k. mångfaldsplaner. Andra har inga konkreta handlingsplaner utan har som mål att integrera mångfaldsperspektiven i de befintliga processerna. Oavsett vilken metod som väljs för mångfaldsarbetet är det viktigt att målen kopplas till verksamhetsmålen (t.ex. till förbättring av servicen till kunderna eller utvecklingen av en ny produkt) och i enlighet med visionen. Tydliga mål stimulerar ett aktivt förändringsarbete och möjliggör också utvärdering av det. Exempel på mål är följande:

- öka andelen medarbetare med utländsk bakgrund eller med funktionsnedsättning med visst procentantal under en viss tid
- öka tillfredsställelsen hos kunderna inom en viss grupp med en viss procent under en viss tid
- minska personalomsättningen med en viss procent under en viss tid
- öka andelen kvinnliga chefer med en viss procent under en viss tid
- vid rekrytering skall språk- och kulturkunskaper betraktas som en merit
- minska sjukskrivningen bland småbarnsföräldrar med viss procent under en viss tid
- genomföra mångfaldsutbildningar för samtliga ledare i organisationen under det närmaste året
- öka tillgängligheten för funktionshindrade i organisationen.

Det är bra att sätta in konkreta siffror i målen och förändra dem år från år så att man ser att verksamheten förändras och att man verkligen når det man vill.

Idén är att mål och handlingsplaner skall förstärka organisationens vision och kopplas till affärsverksamheten. För att målen skall stödjas av alla medarbetare är effektiv kommunikation av central betydelse. En del menar att tydliga mål stärker självförtroendet hos medarbetarna. Detta antas i sin tur öka möjligheterna till bra resultat eftersom medarbetarna inser att målen skall uppfyllas inom en viss tid och inte bara är tillfälliga påhitt.

#### 5. Klar ansvarsfördelning

För att allt förändringsarbete skall bedrivas effektivt är det viktigt att ansvarsfördelningen är tydlig: Vem ansvarar för vad? Erfarenheten visar att ansvaret för mångfaldsarbetet ofta har lagts på personalavdelningen eller HR-funktionen som den ofta kallas idag. Det är viktigt att HR-funktionen är involverad i arbetet. Det är dock tveksamt om den skall vara totalansvarig för mångfaldsarbetet. Ansvaret för arbetet måste fördelas i hela organisationen bland linje- och funktionsansvariga på alla nivåer. Det är viktigt att det finns nyckelpersoner på alla nivåer i organisationen som stödjer och leder förändringsarbetet, som skall omfatta alla medarbetare. Varje medarbetare

bör vara medveten om vad som krävs av honom/henne för att målen skall uppnås. Det räcker heller inte att ansvaret fördelas mellan olika individer. För att det skall vara verkningsfullt måste även de organisatoriska systemen och processerna sträva mot samma mål. Det är varje avdelningschefs ansvar att försäkra sig om att processer och system inom dennes ansvarsområde inte innehåller institutionella hinder. Institutionella hinder är ofta förekommande och mest omskrivna inom rekrytering och befordran. Diskriminering sker sällan avsiktligt. Det handlar oftare om inrotade rutiner som ingen reflekterat över. Ett sätt att uppmärksamma och stimulera ansvarstagande är att koppla belöning till resultat i mångfaldsarbetet.

#### 6. Effektiv kommunikation

Det kan kännas nästan onödigt att påpeka att kommunikation med alla i organisationen är viktig vid ett förändringsarbete, men det är en huvudfråga. Inte bara kommunikation i själva förändringsarbetet utan under hela processens gång. Det är viktigt att medarbetarna förstår syftet med mångfaldsarbetet, att de hålls uppdaterade med vad som händer, att de får feedback på sitt arbete och att de får diskutera de negativa känslor och motstånd mot förändring som nästan alltid uppstår. Medarbetarna måste få ventileras och uttrycka känslor och behov som uppstår under tiden. Det är inte ovanligt att starka känslor av olika slag uppkommer i samband med mångfaldsutbildningar. Fördomar och stereotypera föreställningar kan komma upp till ytan, ibland t.o.m. förstärkas, men de måste få kommuniceras, bemötas och utvecklas. Det är först när medarbetarna har uttryckt sin oro och grunderna för den som en förändring kan accepteras. Kommunikationen måste hållas levande och kan ske med hjälp av många olika kanaler: via fokusgrupper, stödgrupper, föreningar, genom policy och handlingsplaner, utbildningar, interna tidningar, enkäter, broschyrer, rapporter etc. Den externa kommunikationen med marknaden och med kunderna är minst lika viktig som den interna. Även den kan ske på många olika sätt: offentliga uttalanden, publikationer, konferenser, mässor, etc. Arbetsgivare som kommunicerar sitt engagemang externt stärker också medarbetarnas engagemang internt. Kommunikation behandlas mer ingående i kapitel 3 och även i kapitel 6.

#### 7. Samordning av aktiviteterna

Nu återstår att gå från ord till handling. Ledningens engagemang i ett förändringsarbete är av avgörande betydelse, men strategierna för förändringarna måste utarbetas och samordnas av enskilda individer eller arbetsgrupper från alla nivåer i organisationen. I många länder och i större organisationer finns oftast "Vice-President Diversity" eller "Diversity Director"<sup>10</sup>, dvs. en särskild person som leder. Dessa direktörer har det övergripande ansvaret för mångfaldsarbetet. I Sverige har vi ytterst få mångfaldsdirektörer ännu även om vi börjar få en del "diversity managers" och "mångfaldssamordnare", vilkas uppgifter är just att samordna de olika insatserna i organisationen. Exempel på organisationer i Sverige som har diversity managers är Volvo Car Corporation, Volvo Trucks, Länsarbetsnämnden i Västra Götalands län och Lokala skattemyndigheten i Göteborg. Dessa är dock inte ensamma ansvariga för mångfaldsarbetet. Det har delegerats ut till olika "ambassadörer". Samordnarens uppgift är att samordna de olika avdelningarnas insatser och utarbeta system för lärande. Ett lärande kan ske på många olika sätt och det gäller att dra nytta av olika erfarenheter som utvecklas internt i organisationen, både goda och dåliga.

Samordnarens roll och uppdrag bör vara klart och tydligt för alla i organisationen. Ansvaret för mångfaldsarbetet är däremot delegerat till en grupp människor i organisationen.

#### 8. Utvärdering

Utvärdering av olika insatser är naturligtvis mycket väsentligt och bör betraktas som ett kontinuerligt arbete. Resultaten skall rapporteras fortlöpande till alla involverade medarbetare, ledning, handdare, samordnare och berörda intressenter. Alla bör få feedback på sitt arbete och få ta del av hur mångfaldsarbetet fortlöper. En del kommunicerar resultaten på personalmöten, andra via e-post, anslagstavlor, nyhetsbrev etc. Det är dock viktigt att informera medarbetarna om vad som händer. Mångfaldsarbetet är en flerstegig process och varje steg är en framgång – detta måste förmedlas och

10 Många svenska företag verkar föredra att använda amerikanska titlar istället för t.ex. "direktör för mångfaldsfrågor".

spridas mellan medarbetarna så att de motiveras att fortsätta arbetet. Att uppmärksamma resultat och lyfta fram erfarenheter från olika avdelningar ger också möjligheter till bench-marking och lärande. En organisationsförändring kräver att var och en medverkar till att organisationen utvecklas.

## Sammanfattning av "idealet"

Allt organiserande innebär kategoriseringar. Att utveckla en organisation från monokulturell till multikulturell innebär att man först försöker upptäcka och bli medveten om alla, både öppna och dolda, kategoriseringar som kan vara diskriminerande. Det kan handla om kund- och leverantörsrelationer, om sättet att fördela och samordna arbetet i olika avdelningar internt eller om budgetrutiner. I sättet att kategorisera finns inbyggt en massa antaganden om vad som är självklart, rationellt och effektivt, vad som är "bra" för arbetsplatsen och för dem som jobbar där. Det mesta utgår från normer som har växt fram under verksamhetens gång, normer som har anpassats efter dem som har arbetat där under olika epoker. Det vanliga i Sverige och liknande länder är att den inhemske, vite, mannens kompetens, värderingar och synsätt har utgjort en sorts norm, inte av elakhet utan av omedveten vana.

Den monokulturella organisationen har en relativt homogen personalsammansättning, och om till synes avvikande människor anställs så förväntas de snabbt anpassa sig till och efterlikna rådande normer och värdesystem. I den pluralistiska organisationen däremot tolereras olikheter och där finns en strävan efter en öppenhet för det avvikande. En sådan organisation är ett första steg på vägen från den homogena till den mångfaldiga, eller multikulturella organisationen. I den pluralistiska organisationen lever många värdegrunder och självklarheter kvar, eftersom det tar tid att först inse vilka underliggande värderingar som finns och därefter försöka förändra både ord och handling inom en fungerande verksamhet. Den multikulturella organisationen är det ideal som eftersträvas av många, åtminstone i visioner och strategier. I den typen av organisation är personalen självklart heterogen, dvs. variationer är naturliga och ingen uppfattas som mer avvikande än någon annan.

Organisatoriska strukturer och processer har utvecklats mot en större öppenhet för olika typer av logik och rationalitetsantaganden.

Vägen från monokulturalitet till multikulturalitet är på ett sätt lik andra strategiska förändringsprocesser. Den högsta ledningen måste självklart stödja förändringen både i ord och genom ledarskapets utövande. Man formulerar visioner och utifrån en nulägesanalys kan man sätta upp konkreta mål med tidsangivelser för uppnående av de olika stegen, vars resultat utvärderas. Alla chefer i linjen och/eller med olika funktionsansvar utvecklar sedan handlingsplaner och bidrar till att förändra verksamheten. Så småningom utvärderar man processen och försöker utveckla det pågående arbetet för att bättre nå uppsatta mål. Så, ungefär, planeras alla organisationsförändringar.

På ett annat sätt är just mångfaldsarbetet olik andra förändringsansattningar på arbetsplatsen. Det är som med demokrati – mångfalden måste erövrats varje dag. Nya former för mänskliga relationer, för hur man kommunicerar, hur man umgås, hur man lyssnar och pratar med varandra och hur man i praktiken använder olikheter i det dagliga organisatoriska arbetet kräver kontinuerligt nyskapande och medvetenhet.

### Övning:

Diskriminering är förbjuden enligt en rad olika lagar och förordningar. Till skillnad från de övriga diskrimineringslagarna ställer lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet (SFS 1999:130) krav om aktiva åtgärder (§4). Med aktiva åtgärder menas att arbetsgivaren inom ramen för sin verksamhet skall bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet. Mångfaldsarbetet är med andra ord egentligen inte en valmöjlighet utan en juridisk nödvändighet. Ta reda på vilket mångfaldsarbete som bedrivs inom din organisation! Vilka arbetar med det och vad är aktuellt just nu? Vilka verkar vara de största svårigheterna för att ni ska nå uppställda mål? Vad skulle du/ni i er grupp vilja göra annorlunda?