

Motsatser skapar dynamik på jobbet

Utländsk bakgrund har blivit en merit. Många företag anställer invandrare för att komma åt språkkunskaper, kulturkompetens och kontakter. På köpet kan arbetsstyrkan bli mer kreativ och dynamisk – så småningom.

Mångfald på jobbet, vad är det? Kanske är det lättare att förklara vad som inte är mångfald: Det är inte mångfald när alla poliser är män och alla förskolelärare kvinnor. Det är heller inte mångfald när alla spärrvakter är svarthåriga och alla mångfaldskonsulter blonda.

I den amerikanska företagsvärlden har mångfald – diversity – varit en viktig trend sedan 1980-talet. I Sverige har medvetenheten ökat de senaste åren, och idag har ett antal företag, myndigheter och organisationer mångfald som strategi. Åtminstone i teorin.

I praktiken har bristen på arbetskraft inom till exempel sjukvården lett till ökad mångfald. Den utvecklingen lär fortsätta de närmaste åren, när stora grupper går i pension och efterfrågan på arbetskraft blir större inom många branscher.

Just sjukvården är ett område där mångfaldens positiva konsekvenser gör sig gällande. Majoriteten med svensk bakgrund börjar ta vara på den kompetens som många invandrare har.

– Vi har en ovärderlig kompetensreserv med en attityd till äldre som vi svenskar har förlorat, säger managementkonsulten Eva Löfgren på konsultföretaget Cepro.

Många telebolag anställer personal med utländsk bakgrund för att hitta nya kundkretsar. Man letar efter säljare som kan ett visst språk och en viss kultur. Sedan får han eller hon sälja till sin egen grupp.

– Det finns en risk med det. Mångfalden kanske gäller servicen utåt men inte inåt. Hierarkierna och kompisrekryteringen kanske inte ändras, säger Marco Helles, mångfaldsutbildare hos Röda korset.

Han menar att företag måste se över till exempel beföringsvägar så att avvikare får möjlighet att avancera. Då får man verklig mångfald och då finns mycket att vinna.

För det första blir kommunikationen rakare i en blandad grupp än i en grupp där alla är lika och mycket är underförstått. För det andra kommer nya lösningar att föras fram. Oavsett om det gäller 60-åringar på en datakonsultfirma eller journalister med utländsk brytning på en tidningsreaktion så kommer gamla rutiner att ifrågasättas och nya grepp att föreslås.

Dessutom blir de anställda mycket mer medvetna om varandras kompetens, säger Marco Helles.

– Forskning visar att i en homogen organisation går en anställd som får problem oftast till samma kollega, oavsett problem. I en heterogen organisation går man till olika, beroende på vad problemet gäller.

Men mångfaldens fördelar är inget man skördar på en vecka. Det tar tid och det kan bli bråk.

– Det finns inga genvägar i form av kurser om andra kulturer, det måste göras genom kommunikation, säger mångfaldskonsulten Gabriella Fägerlind.

Vissa konflikter uppstår enligt Gabriella Fägerlind när majoriteten har svårt att acceptera att det vedertagna ifrågasätts. Andra motsättningar har med kommunikationen att göra: minoritet och majoritet kan inte varandras koder och regelsystem.

Språket är en knäckfråga. Gabriella Fägerlind påpekar att en det kan ställa till problem inte bara för invandrare utan också för kvinnor.

– Det gäller att se förbi språk som för en man kanske verkar osäkert, med till exempel många "liksom", säger hon.

Dessutom finns en risk att bara tanken på ännu en ny företagsfilosofi – efter jämlikhet och miljömedvetenhet – väcker motstånd.

För att satsningen ska lyckas är det viktigt att ledningen är drivande och motiverar personalen.

– Cheferna som lyckas har ofta egen internationell erfarenhet, eller så kanske de har adoptivbarn eller är gifta med någon med bakgrund utanför Sverige, säger Eva Löfgren.

Men hon menar att det också är viktigt att avvikaren vågar ta för sig.

– Tacksamheten kan bli ett hinder för många på den första arbetsplatsen. Det skapar ett underläge. Många ångrar i efterhand att de inte vågade vara öppnare och ärligare.

Mångfald lönsamt i kreativa branscher

Lönar sig mångfald? Ja, säger experterna – på vissa villkor.

Många faktorer spelar in när man talar om mångfaldens lönsamhet. Vinsten skjuter inte i höjden bara för att man anställer några personer som avviker från mängden. Men ett företag eller en myndighet som aktivt arbetar för att premiera kompetens, oavsett hur kompetensen ser ut, har goda chanser att se effekter på lönsamheten, säger Lois Wise, mångfaldsforskare på Indiana University i USA med erfarenhet från Sverige.

Förutsättningarna för lönsamma mångfaldssatsningar är enligt henne störst i företag som arbetar med kreativ problemlösning. Ju mindre rutinartat arbetet är, desto mer nytta gör mångfalden.

En annan faktor är kundkretsen. Företag som vill hitta nya marknader tjänar på att anställa folk som kan dessa marknader. Det kan tyckas kortsiktigt men får ofta långsiktiga effekter, säger Lois Wise.

– Om en person med mångfaldig bakgrund rekryteras för att sälja bilar måste de andra anställda lära sig att arbeta med den nyanställda om företaget vill behålla henne.

Medvetenheten om mångfaldens fördelar är betydligt större i USA än i Sverige. Enligt Lois Wise är skälet framför allt den höga efterfrågan på arbetskraft:

– När efterfrågan på arbetskraft är hög slutar marknaden att diskriminera och börjar istället fundera över vad den måste göra för att dra till sig och behålla anställda med kompetens – oavsett kön, religion, etnisk grupp eller ålder.

USA är ett betydligt mer heterogent samhälle än Sverige. Den amerikanska lagstiftningen mot diskriminering är också hårdare än den svenska. Den federala amerikanska staten kräver dessutom mångfaldsplaner av alla företag som vill leverera varor eller tjänster till staten.

I Sverige kan starka organisationsstrukturer inom både näringsliv och offentlig verksamhet ställa till problem, menar Marco Helles från Röda korset.

– Ta statliga verk, som traditionellt har mycket rutiner och anvisningar när det gäller sammanträdesformer och sättet att skriva rapporter.

Han pekar också på den svenska lagomkulturen och behovet av ordning som hinder för framgångsrika mångfaldssatningar.

- Får lärare med specialkompetens och nya metoder glänsa i ett lärarlag?

Ändå har Sverige goda förutsättningar att tjäna på mångfald, menar Marco Helles.

– Vi är inte så rädda för chefer och, tvärtemot myten, inte så konfliktradda.