

Mångfald är för de flesta något positivt och oproblemiskt. Mångfald ska vi ha och många är beredda på att ta till kvotering för att mångfalden ska säkerställas. Men då finns det en uppenbar risk att den vällovliga mångfalden vänds till sin motsats och blir ganska enfaldig och knappast något som berikar företaget.

Text och foto **Roland Wirstedt**

Mångfald kräver tid och styrning

ISVERIGE HAR VI en ganska enkelspårig och ytlig debatt om mångfald som mest handlar om fördelningen av män och kvinnor i bolagens styrelser. I själva verket handlar den mångfald som driver företag framåt om att vi tänker och tycker olika, säger Karl Wennberg som är professor vid Handelshögskolan i Stockholm och forskare vid Ratio.

Han menar att ska mångfaldsarbetet i ett företag bli

framgångsrikt måste det vara långsiktigt, ha tydliga mål och genomsyra hela organisationen från ledningen och nedåt. Det måste helt enkelt finnas rutiner och processer för att nå en positiv mångfald.

MEN LÅT OSS TA DET FRÅN BÖRJAN. På frågan hur Karl Wennberg definierar mångfald svarar han att begreppet kan avgränsas på två sätt: demografiskt eller psykologiskt.

– Med demografisk mångfald menar jag sådant som du kan se. Olika ålder, kön, etniskt ursprung och så vidare. Med psykologisk mångfald menar jag helt enkelt att människor tänker och agerar på olika sätt, säger Karl Wennberg.

Det är oftast den demografiska mångfalden som väcker känslor och som debatteras i media. Det ställs krav på att det ska vara lika många kvinnor som män i bolagens styrelser, att det ska vara fler invandrare i organisationen eller fler unga personer i en arbetsgrupp. Det är nästan alltid av rättviseskäl som kraven ställs, att alla oavsett kön, ålder eller etnicitet ska ha samma möjlighet att exempelvis ta sig in i offentlig förvaltning.

Förutom rättvisaspekten är tanken att den demografiska mångfalden ska utveckla och berika organisationerna eftersom man gör antagandet att den speglar en psykologisk mångfald. En tanke som det naturligtvis finns fog för, men som ingalunda fångar hela sanningen. Särskilt för bolag som verkar på en konkurrensutsatt marknad kan det bli problem om ledningen stirrar sig blind på de demografiska attributen när det egentligen är den psykologiska mångfalden man eftersträvar. Det är den som ger olika perspektiv och ståndpunkter och som skapar innovationer, leder fram till nya typer av produkter och som förhoppningsvis gör att lönsamheten ökar.

– Jag har mött bolagsstyrelser som har perfekt demografisk mångfald när det gäller fördelningen mellan unga och gamla, mellan kvinnor och män, men när jag går in och talar med dem och hör vad de tycker och ser hur de agerar så tänker de i stort sett likadant, säger Karl Wennberg.

Förklaringen kan exempelvis vara att ledamöterna har samma sociala bakgrund, har jobbat i samma verksamhet under många år och har samma utbildning. I ett sådant fall tillför den demografiska mångfalden ingenting till företagets utveckling.

I ANDRA FALL KAN DEMOGRAFISK MÅNGFALD vara direkt skadligt och göra att en företagsstyrelse eller ledningsgrupp fungerar sämre.

Det finns två olika amerikanska studier som visar på negativa konsekvenser av den norska kvoteringslagen som införde 2006 och som säger att det ska finnas minst 40 procent kvinnor i en bolagsstyrelse. Båda forskningsrapporterna talar om minskad lönsamhet för företagen som påverkats av lagen.

– Att över en natt få fram tillräckligt många kvinnor med den bakgrund som företagen sökte lät sig inte göras. Det blev panik i bolagen. Det fanns helt enkelt för få kvinnor med lämplig bakgrund. Dessa fick sitta i alltför många styrelser och hade kanske inte möjlighet att göra ett fullgott jobb. Hade man tvingat bolagen att genomföra detta över en längre tidshorisont hade kanske resultatet blivit annorlunda.

KARL WENNBORG MENAR ATT det finns flera svenska internationella företag som bedriver ett avancerat och framgångsrikt mångfaldsarbete. Det som kännetecknar deras arbete är att de har en tidshorisont på kanske ett decennium, går långt ned i organisationen och letar efter förmågor, uppmuntrar och vidareutbildar och ser till att personen i fråga får internationell erfarenhet.

Målet är att skapa en psykologisk mångfald där



Jag kan inte låta bli att peka finger åt SCA. Förmodligen hade skandalen inte skett om ledningsgruppen varit mer mångfacetterad.

Karl Wennberg om SCA:s mångmiljonsatsning på jaktresor.

medarbetare med olika bakgrund, erfarenheter och utbildning lotsas fram till ledningen. Då får man en positiv mångfald som kan leda till diskussioner där olika åsikter och ståndpunkter bryts. Kreativa konflikter som skapar innovationer och driver företaget framåt.

Sedan finns det företag som helt har missat att bedriva något mångfaldsarbete, vilket har fått skadliga återverkningar.

– Jag kan inte låta bli att peka finger åt SCA. Förmodligen hade skandalen inte skett om ledningsgruppen varit mer mångfacetterad. Nu bestod den av jaktintresserade män och ingen ifrågasatte att hundratals miljoner satsades på jaktresor, säger Karl Wennberg.

OFTA HANDLAR FÖRETAGENS MÅNGFALDSARBETE om att vinna acceptens och vara relevant för sina kunder, att företaget vill ha medarbetare som speglas i dess kunder. Ett bolag som exempelvis tillverkar datorer för gaming bör kanske inte ha en alltför hög genomsnittsalder i ledningsgruppen, utan unga personer som själv håller på med gaming.

– Volvo har till exempel medvetet lyft fram och satsat på kvinnliga ingenjörer när företaget insåg att bilköpet är en angelägenhet för hela familjen, inte bara för mannen.

En villfarelse när det gäller mångfald är att den skulle vara oproblemiskt.

– Mångfald är positivt men skapar ofta, åtminstone till en början, konflikter och diskussioner som tar kraft. Det kan handla om språkförbistring och kulturella skillnader. Då är det viktigt att man avsätter tid och resurser för att hantera dessa tvister annars kan de bli skadliga för verksamheten. Man måste helt enkelt ta reda på varför man tycker på det ena eller andra sättet eller varför man gör på ett visst sätt, säger Karl Wennberg.

MEN DET ÄR INTE ALLTID SOM PSYKOLOGISK mångfald är en positiv kraft. Ska något ske under stress är det bra om man tänker och agerar på samma sätt.

– Ska du göra något väldigt snabbt och effektivt då ska du kalla in dina gamla kompisar. Man känner varandra, vet hur man funkar och tänker.

Det är så arbetsgrupper som jobbar under psykisk press agerar. Brandmän eller poliser kan inte gärna stå och diskutera hur de ska göra när huset brinner eller när banken håller på att rånas.

Karl Wennberg har tillsammans med forskarkollegan Timurs Umans nyligen fått ett anslag från Torsten Söderbergs stiftelse för att studera kulturell mångfald i svenska ledningsgrupper.

Tidigare forskning har fokuserat mycket på den demografiska mångfalden. Mest därför att det har varit lätt att plocka fram uppgifter som kön, ålder, utbildningsbakgrund och etnicitet ur de börsnoterade företagens årsberättelser. En forskning som främst har bedrivits i USA.

– Men vi vill komma under ytan och fånga in vad personerna i ledningen tycker och tänker och hur de sociala processerna när det gäller beslutsfattande i ledningsgruppen ser ut. Målet med forskningsprojektet är att skapa ny kunskap kring vilka mekanismer i ledningsgruppens mångfald som påverkar företagets resultat, säger Karl Wennberg. ●