

oktober 2017

VISION

Att leda mångfald

500 chefer om att skapa öppna och inkluderande arbetsplatser



En arbetsplats för alla – allas ansvar

Chefer har en nyckelroll i mångfaldsarbetet men vi har alla ett ansvar att bidra till en schyst arbetsplats. Med begreppet mångfald menar vi de sju diskrimineringsgrundarna, det vill säga kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Visions nya utbildning *En arbetsplats för alla* (www.enarbetsplatsforalla.se) ger chefer och medarbetare möjlighet att arbeta med mångfaldsfrågor tillsammans. Pröva våra fördomar, ifrågasätta normer och få tips om vad vi kan göra i vår vardag. Gör gärna utbildningen och diskutera på en arbetsplatsträff!

Vision jobbar för ett mänskligt arbetsliv – ett arbetsliv där vi känner arbetsglädje, får bidra med vår kompetens och kan vara oss själva.

Men det finns mycket kvar att göra. Vi vet att människor med utländskt klingande namn alltför ofta sällas bort i rekryteringsprocesser. Personer med funktionsnedsättning har svårt att ta sig in på arbetsmarknaden. Många HBTQ-personer känner fortfarande att de inte kan vara öppna på jobbet. Och de som avviker från den norm som gäller på arbetsplatsen riskerar att bli diskriminerade.

Det är inte förenligt med ett mänskligt arbetsliv. Och därför behöver vi gemensamt öka takten i arbetet för ett mer öppet och inkluderande arbetsklimat där det är tydligt att allas kompetenser bidrar till utveckling, och där det råder nolltolerans mot diskriminering och kränkande särbehandling.

Det finns många bra verktyg. Till exempel de nya reglerna i Diskrimineringslagen med aktiva åtgärder, liksom det systematiska arbetsmiljöarbetet där den organisatoriska och sociala arbetsmiljön är i fokus.

Samtidigt saknar många chefer kunskaper om de regelverk som finns. I denna rapport *Att leda mångfald* framkommer att chefer efterlyser stöd i form av kompetensutveckling och tydliga riktlinjer från arbetsgivaren. Men det krävs också tid för att jobba förebyggande och inkluderande. Tid som många chefer saknar. Att se till att chefer får tid att vara närvarande ledare bör därför vara en prioriterad uppgift för arbetsgivarna.



Veronica Magnusson, förbundsordförande



Sammanfattning

Mångfald i personalgruppen kan leda till mer kreativitet och innovation i verksamheten, det anser nästan samtliga av de drygt 500 chefer som deltagit i Visions undersökning. Samtidigt känner många chefer en oro för att diskriminera såväl arbetsökande som medarbetare. För att öka tryggheten efterlyser cheferna kompetensutveckling kring Diskrimineringslagen, tydligare riktlinjer, stöd från HR samt mer tid för medarbetarna.

- ▶ Nio av tio chefer tror att mångfald är bra för kreativitet på arbetsplatsen och att mångfald är en del av lösningen på framtidens kompetensförsörjning.
- ▶ Fyra av tio känner sig osäkra på om deras handlande kan innebära diskriminering i rekryteringsarbetet. Nästan lika många har någon gång känt sig osäkra på om deras agerande kan ha inneburit att de diskriminerat en medarbetare.
- ▶ Knappt hälften har fått tillräcklig information om de nya reglerna i Diskrimineringslagen som gäller från och med 1 januari 2017.
- ▶ För att minska osäkerheten anser cheferna att de behöver få kompetensutveckling, tydligare riktlinjer, stöd från HR, samt mer tid för medarbetarna.
- ▶ Cheferna har många tankar om hur man skapar en arbetsplats där alla kan vara sig själva och trivas. De återkommer ofta till att arbetsplatsen behöver ett öppet klimat där medarbetarna visar respekt för varandra. Det är också ett gemensamt ansvar som delas av alla på arbetsplatsen, även om det är arbetsgivaren som ska se till att lagen efterlevs.

Det här vill Vision

Målet är att skapa en arbetsplats där alla kan vara sig själva och trivas – en god social arbetsmiljö som är fri från diskriminering och kränkande särbehandling. Det är det som Vision kallar ett mänskligt arbetsliv.

Med denna rapport vill Vision bidra till diskussionen om hur vi ökar mångfalden i arbetslivet. Vi ser att chefer behöver bättre förutsättningar för att leda mångfald. Det handlar om kompetensutveckling, stöd från HR, tydliga riktlinjer och tid för medarbetarna.

Därför vill Vision uppmana arbetsgivare att:

▶ **Rekrytera med kompetens i fokus**

Mångfald är bra för kreativiteten på arbetsplatsen. Dessutom är mångfald en förutsättning för att klara av rekryteringsbehovet för de flesta arbetsgivare. Därför måste rekryteringen göras med kompetens i fokus. Det kräver att de som håller i rekryteringsprocessen får rätt kompetensutveckling och stöd.

▶ **Skapa förutsättningar för ett närvarande ledarskap**

Att chefer har tid och förutsättningar att vara närvarande för sina medarbetare är en framgångsfaktor för att leda mångfald. Tid är också en förutsättning för att kunna jobba främjande för friska, attraktiva och innovativa arbetsplatser.

▶ **Öka kompetensen kring diskrimineringslagstiftning och aktiva åtgärder**

Alla chefer måste få tillgång till kompetensutveckling, riktlinjer och stöd. Aktiva åtgärder är ett förebyggande och främjande arbete för att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett diskrimineringsgrund. Genom att öka kompetensen ökar också möjligheterna att skapa en schystare arbetsplats som ser till att färre medarbetare och arbetssökande diskrimineras.

▶ **Involvera alla på arbetsplatsen**

Cheferna understryker hur viktigt det är att medarbetarna känner ett ansvar för att skapa en arbetsplats där alla kan trivas och vara sig själva. Ta vara på den kompetens och intresse medarbetarna känner för arbetet med att skapa en social arbetsmiljö som är fri från diskriminering. När alla arbetar tillsammans blir det mest effekt.

▶ **Samordna arbetsmiljö- och mångfaldsarbetet**

Om det systematiska arbetsmiljöarbetet (organisatorisk och social arbetsmiljö) samordnas med det systematiska arbetet som beskrivs i Diskrimineringslagens 3 kap om aktiva åtgärder effektiviserar vi arbetet och får bäst resultat.

Innehåll

Sammanfattning	3
Det här vill Vision	4
Om Visions rapport	6
Resultat	6
Mångfald är en viktig del av framtiden.....	6
Många chefer känner sig osäkra om deras handlande kan innebära diskriminering.....	7
Knappt hälften har fått tillräcklig information om de nya reglerna i Diskrimineringslagen	8
Medarbetarna är en viktig del av arbetet.....	8
Diskussion	9
Rekrytera med fokus på kompetens	9
Skapa förutsättningar för ett närvarande ledarskap.....	9
Öka kompetensen kring Diskrimineringslagen och aktiva åtgärder	10
Involvera alla på arbetsplatsen	10
Tips till dig som medarbetare och chef	12
Rekrytera med fokus på kompetens	12
Utveckla arbetet på arbetsplatsen - Samordna arbetsmiljö och mångfaldsarbetet - Diskrimineringslagstiftningen.....	12
Alla på arbetsplatsen har ett ansvar.....	12
Nya regler i Diskrimineringslagen.....	13

Om Visions rapport

Vision gör kontinuerligt undersökningar bland medlemmar i chefsposition. I den här undersökningen har totalt 576 chefer svarat på frågor om hur de ser på mångfald. Det fanns också möjlighet att lämna kommentarer och fritextsvar. Cheferna arbetar i kommuner, landsting, regioner, privata bolag som finansieras av skattemedel, Svenska kyrkan och frikyrkor.

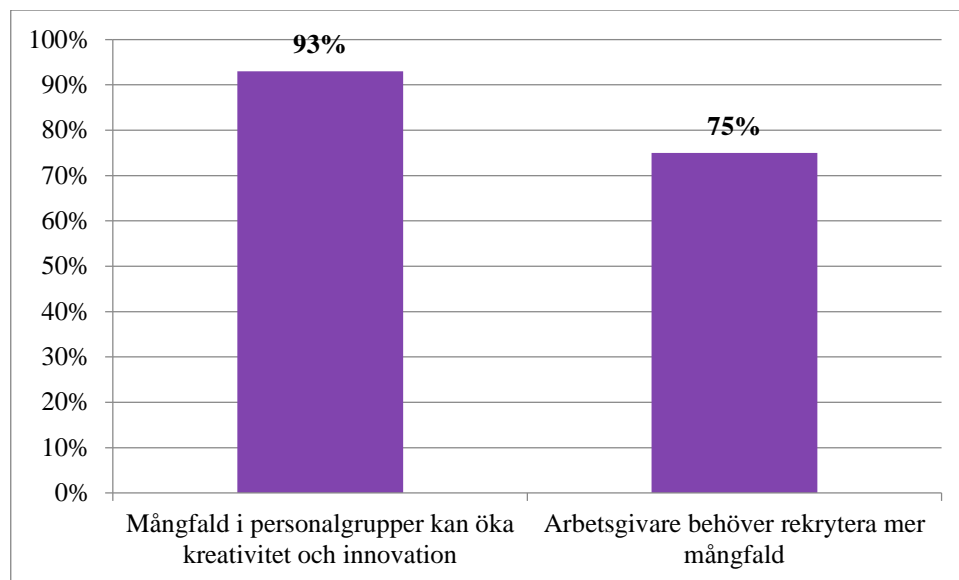
Undersökning genomfördes under perioden 8 augusti till 6 september 2017.

I undersökningen används begreppet mångfald och här avses de sju diskriminierungsgrunderna, det vill säga kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Resultat

Cheferna målar upp en ljus bild av framtiden. Mångfald är positivt för kreativitet samtidigt som det är en del av lösningen på framtidens kompetensförsörjningsproblem. Här redovisas svaren på frågorna.

Mångfald är en viktig del av framtiden



I diagrammet visas andelen chefer (i procent) som tror att mångfald i personalgrupper kan öka förutsättningarna för kreativitet och innovation i verksamheten. Samt andelen chefer som bedömer att den egna arbetsgivaren behöver rekrytera mer mångfald för att klara framtidens kompetensförsörjning. De allra flesta chefer (87 procent) uppger att de redan idag leder blandade arbetsgrupper.

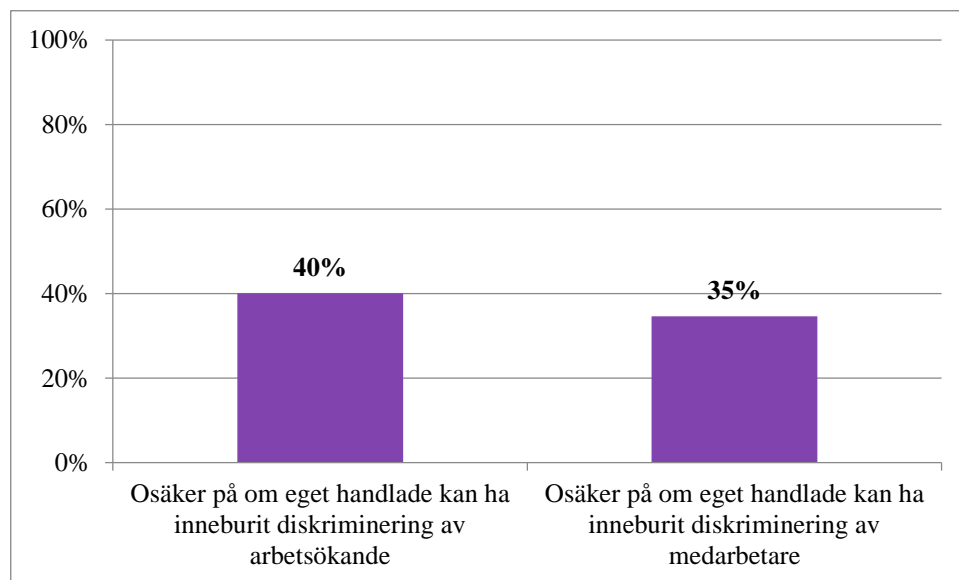
I fritextsvaren hittar vi bland annat citat som dessa:

”Att arbeta med kopior av sig själv ger ingen utveckling”

”Olika utgångslägen, mera olika idéer, valmöjligheter och större chans att hitta något unikt vinnande.”

”Olikheter stimulerar nytänk och ger utrymme för större kreativitet.”

Många chefer känner sig osäkra om deras handlande kan innebära diskriminering



Ovan beskrivs andel chefer (i procent) som minst någon gång har känt sig osäkra på om deras handlande i rollen som chef skulle kunna innebära diskriminering av en arbetssökande. Samt andel chefer som minst någon gång känt sig osäkra på om deras handlande i rollen som chef skulle kunna innebära diskriminering av en medarbetare på arbetsplatsen.

När vi frågat cheferna vad de behöver för att känna sig tryggare i sin roll gentemot arbetssökande framkommer följande:

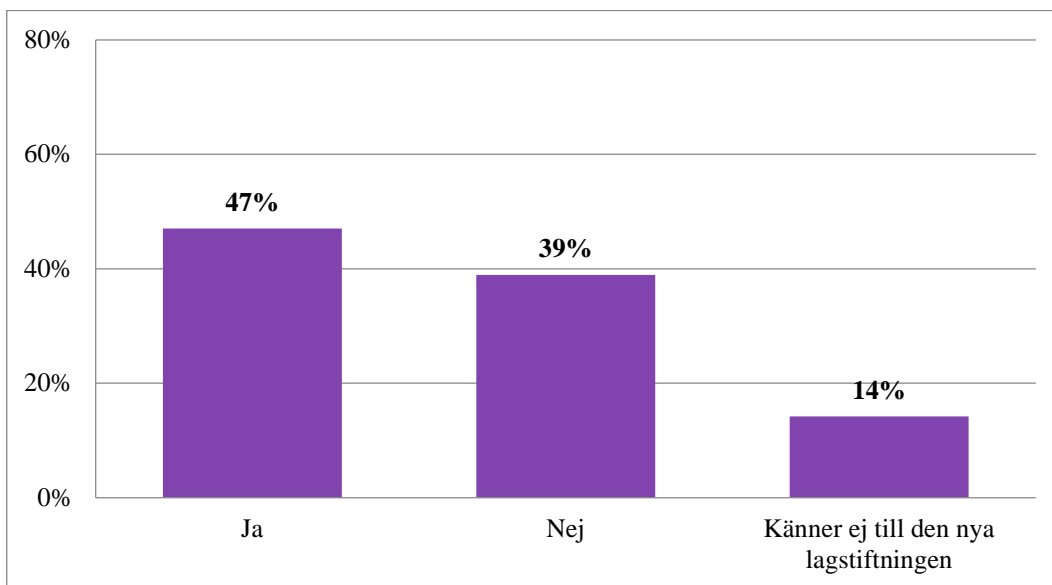
- ▶ Mer kompetensutveckling kring frågor som rör diskriminering och rekrytering (36 procent)
- ▶ Mer kompetensutveckling kring rekrytering generellt (33 procent)
- ▶ Mer tid för rekryteringsarbete (32 procent)
- ▶ Bättre stöd från exempelvis HR i rekryteringsarbetet (28 procent)
- ▶ Tydligare riktlinjer kring rekrytering i organisationen (27 procent)

När vi frågat cheferna vad de behöver för att känna sig tryggare i sin roll gentemot medarbetare framkommer följande:

- ▶ Mer kompetensutveckling kring frågor som rör diskriminering (41 procent)
- ▶ Mer tid för medarbetarna (38 procent)
- ▶ Bättre stöd från exempelvis HR när en situation eller fråga som rör diskriminering dyker upp (31 procent)
- ▶ Tydligare riktlinjer för hur jag ska agera för att inte riskera att diskriminera en medarbetare (30 procent)
- ▶ Mer kompetensutveckling kring ledarskap generellt (26 procent)

Knappt hälften har fått tillräcklig information om de nya reglerna i Diskrimineringslagen

Vi frågade om cheferna har fått tillräcklig information om den nya lagstiftningen gällande aktiva åtgärder i Diskrimineringslagen som började gälla 1 januari 2017.



39 procent av cheferna upplever att de inte fått tillräcklig information om den nya lagstiftningen gällande aktiva åtgärder i Diskrimineringslagen. 14 procent saknar kännedom om den nya lagstiftningen som började gälla 1 januari 2017.

Medarbetarna är en viktig del av arbetet

- ▶ 95 procent av cheferna tycker att det är mycket viktigt att medarbetarna känner ansvar för att vara med och skapa en arbetsplats där alla kan vara sig själva och trivas.

Diskussion

Resultaten från undersökningen visar att det finns en stor potential i att öka mångfalden på våra arbetsplatser. Också tidigare undersökningar har visat att chefer generellt har en positiv syn på vad mångfald kan bidra till i verksamheten. Samtidigt visar undersökningen att det finns tydliga förbättringsområden.

Alla citat är hämtade från frisvaren i undersökningen.

Rekrytera med fokus på kompetens

”Arbetsgivaren har inte tillräckligt tydliga och bra processer för att jag som chef ska kunna veta att jag gör rätt”

När det gäller att komma in på arbetsmarknaden är rekryteringsprocessen synnerligen viktig. För att skydda den arbetssökande mot diskriminering skyddas därför ett antal grupper i Diskrimineringslagen. I det sammanhanget är viktigt att chefen känner sig trygg i hur hen agerar i rekryteringsarbetet. När urval av kandidater görs ska fokus ligga på kompetens och inget annat. Konsekvensen av att inte rekrytera med kompetens i fokus är att vi riskerar att missa de mest kvalificerade kandidaterna eftersom vi går på magkänsla när vi väljer.

Vision anser anser att chefer måste få bättre stöd i rekryteringsarbetet för att minska den osäkerhet många känner. Kompetensutveckling är en viktig nyckel, men många efterfrågar även tydliga riktlinjer, stöd och tid. Verktyg och riktlinjer, i kombination med en pågående och genomgripande dialog om värdegrundsfrågor är ett effektivt sätt att nå framgång i arbetet med lika rättigheter och möjligheter. De aktiva åtgärderna i Diskrimineringslagen syftar till att åstadkomma just detta.

Skapa förutsättningar för ett närvarande ledarskap

”Vi försöker få en jämn fördelning av kvinnor och män på vår arbetsplats, men är dåliga på att sen ta tillvara mångfalden när den väl är ”på plats”

Precis som de allra flesta cheferna i undersökningen anser visar forskningen att det i arbetsgrupper med mångfald finns en enorm potential till kreativitet och produktivitet. (*Diversity Matters*, McKinsey&Company, 2015) ”Alla” vet att mångfald i arbetsgruppen är bra men trots det blir det ofta svårt i praktiken. Många chefer känner sig dessutom osäkra över sitt eget agerande. Därför behövs en strategi för att hantera mångfalden i organisationer.

Cheferna i undersökningen lyfter fram flera viktiga och grundläggande förutsättningar. Organisationen måste i handling visa att den värdesätter kompetensen hos varje enskild medarbetare. Många av cheferna i undersökningen betonar betydelsen av delaktighet, tillåtande klimat, kommunikation och ett närvarande chefskap så att medarbetarna kan känna sig sedda och bekräftade. Ett annat exempel som lyfts i undersökningen är nolltolerans mot kränkningar, mobbing och jargong. Någon slår fast att vi är varandras arbetsmiljö. Utifrån det som cheferna lyfter fram är det tydligt att ett klimat och en arbetsmiljö där alla känner sig inkluderade är mycket betydelsefullt. Vi vet att socialt

stöd från chef och kollegor leder till större trivsel för alla på arbetsplatsen. För att det ska bli möjligt menar många av cheferna i undersökningen att det, precis som när det gäller frågan om rekryteringsprocessen, behövs både mer kompetensutveckling, tid för ledarskapet och chefstöd från exempelvis HR.

Öka kompetensen kring Diskrimineringslagen och aktiva åtgärder

”Kan man få tillräckligt med information runt något så svårt som diskriminering?”

I Diskrimineringslagen finns den kanske största möjligheten att verkligen skapa en arbetsplats där alla kan vara sig själv och trivas. Knappt hälften av cheferna upplever att de har tillräcklig information om den nya lagstiftningen om aktiva åtgärder (Se faktaruta i slutet av rapporten). Det är tydligt att det behövs fler kompetensutvecklingsåtgärder från arbetsgivarens sida.

Involvera alla på arbetsplatsen

I princip alla chefer (95 procent) i undersökningen lyfter fram betydelsen av att också medarbetarna är delaktiga i förverkligandet av en arbetsplats där alla kan vara sig själva och trivas.

Cheferna är väl medvetna om att förändringsarbete blir framgångsrikt först när medarbetarnas ansvarskänsla tas tillvara, och chefers ledarskap och medarbetarnas medarbetarskap går i takt med varandra. En viktig uppgift för chefen är att lägga grunden för allas engagemang med ett ledarskap som ser och bekräftar medarbetarnas insatser. Medarbetare måste samtidigt få chansen att förstå de utmaningar som kommer med mångfald och få kunskap om det egna agerandets betydelse.

Det är viktigt att chefer, fack och medarbetare har en gemensam syn på det gemensamma ansvaret, även om det alltid är arbetsgivarens skyldighet att se till att lagen efterlevs.

Samordna arbetsmiljö- och mångfaldsarbetet

Vi vet att det systematiska arbetsmiljöarbetet och kraven på organisatoriska förutsättningar är en förutsättning för att uppnå en hälsosam social arbetsmiljö. Den snart två år gamla arbetsmiljöföreskriften om organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4) lyfter särskilt att arbetsgivarna ska se till att chefer får kompetensutveckling om hur kränkande särbehandling kan förebyggas och att det finns förutsättningar att omsätta kunskaperna i praktiken.

Om det systematiska arbetsmiljöarbetet samordnas med det systematiska arbetet som beskrivs i Diskrimineringslagens 3 kap om aktiva åtgärder finns goda möjligheter att nå goda resultat för mångfalden och hälsan på arbetsplatsen.

”Alla känner sig sedda och respekterade, glada och trygga medarbetare är friskare, och gör ett bättre jobb”

Det ovanstående citatet beskriver hur viktig arbetsmiljön och arbetet med mångfald är för att det ska bli ett bra resultat i verksamheten. När vi frågade cheferna om ”vad som är det

viktigaste för att skapa en arbetsplats där alla kan vara sig själva och trivas” så framkommer följande ord som de viktigaste för att skapa en mänsklig arbetsplats:

Trygghet

Tillåtande Tydlig

Respekt

Lyhördhet

Tolerans

Öppenhet

Acceptans

Tips till dig som medarbetare och chef

Rekrytera med fokus på kompetens

Rättviseförmedlingens 12 tips för schyst rekrytering

www.vision.se/Din-trygghet/Mangfald/schyst-rekrytering/

Diskrimineringsombudsmannens tips för att rekrytera utan att diskriminera

www.do.se/om-do/pressrum/aktuellt/aktuellt-under-2016/rekrytera-utan-att-diskriminera/

Utveckla arbetet på arbetsplatsen - Samordna arbetsmiljö och mångfaldsarbetet - Diskrimineringslagstiftningen

Diskrimineringsombudsmannens (DO:s) beskrivning av arbetet med aktiva åtgärder

www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/

Sunt arbetslivs utbildningar och verktyg

www.suntarbetsliv.se/verktyg/

DO om Bristande tillgänglighet

<http://www.do.se/om-diskriminering/former-av-diskriminering/bristande-tillganglighet/>

Hjärnkolls material för chef och medarbetare om psykisk ohälsa

www.nsph.se/hjarnkoll/engagerad/arbetslivskoncept/

HBTQ-fakta från RFSL

www.rfsl.se/hbtq-fakta/

Alla på arbetsplatsen har ett ansvar

Gå Visions nätutbildning om mångfald! Du får möjlighet att pröva dina fördomar, ifrågasätta normer och få tips om vad du kan göra i din vardag.

www.enarbetsplatsforalla.se

Visions verktyg stresskollen tar puls på din arbetssituation.

<https://vision.se/stresskollen/>

Nya regler i Diskrimineringslagen

Det är 3 kap i Diskrimineringslagen som har ändrats och de så kallade aktiva åtgärderna har förstärkts på en rad olika sätt. Aktiva åtgärder är ett förebyggande och främjande arbete för att inom en verksamhet motverka diskriminering och på annat sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett diskrimineringsgrund.

Arbetet med de aktiva åtgärderna omfattar:

- ▶ att fortlöpande genomföra ett arbete i fyra steg (*undersöka, analysera, åtgärda, följa upp*) inom fem områden: bestämmelser och praxis om löner och andra anställnings-villkor, rekrytering och befordran, utbildning och övrig kompetensutveckling samt möjligheter att förena förvärvsarbete och föräldraskap
- ▶ att främja en jämn könsfördelning inom skilda typer av arbeten, inom olika kategorier av arbetstagare och på ledande positioner
- ▶ att ta fram riktlinjer och rutiner för att förhindra trakasserier, sexuella trakasserier och repressalier
- ▶ att genomföra årliga lönekartläggningar

Arbetet ska ske i samverkan med facket och arbetsgivaren ska dokumentera arbetet, inklusive hur samverkansskyldigheten fullgjorts. Sedan 1 januari 2017 måste aktiva åtgärder innefatta alla diskrimineringsgrunder dvs, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder.

Arbetet med aktiva åtgärder genomförs enligt samma systematik som Arbetsmiljölagens krav på det systematiska arbetsmiljöarbetet (SAM). Där ingår också de fyra stegen om att undersöka, analysera, åtgärda och följa upp arbetsmiljörisker, bland annat i den organisatoriska och sociala arbetsmiljön.

DO menar att det *”kan finnas möjligheter att samordna delar av arbetet, framför allt på området arbetsförhållanden”*.

www.do.se

**Kontakt vid frågor
om rapporten**

**Olof Ambjörn
Mångfaldsstrateg
olof.ambjorn@vision.se
08 789 63 45**

**Jonas Karlsson
Chefs och ledarskapsstrateg
jonas.karlsson@vision.se
08 789 63 93**

**För ytterligare
kommentarer,
kontakta:**

**Veronica Magnusson
Förbundsordförande
veronica.magnusson@vision.se
08 789 63 19**

**Maria Martinsson
Pressekreterare
maria.martinsson@vision.se
070 655 50 48**

Visions medlemmar leder, utvecklar och administrerar välfärden och jobbar i kommuner, landsting, regioner, privata företag eller kyrkan. Många är också studenter med siktet inställt på arbete inom välfärden. Våra medlemmar finns inom tusentals olika yrken och bildar tillsammans ett värdefullt nätverk. Vi är partipolitiskt obundna och ingår i TCO.