

QAISAR MAHMOOD

Den besvärliga  
Mångfalden

 fri tanke

# Innehåll

Mångfald är inte att rekrytera en av varje sort.....	7
Inledning.....	11
Mångfalden är inte gratis.....	13
Bokens tre delar.....	14
Del 1	
Den besvärliga mångfalden.....	19
Är mångfalden verkligen besvärlig?.....	25
Från savannen till förstärkt verklighet (augmented reality).....	26
Savannen är vårt ursprungliga hem.....	27
Vi är inte enbart mekaniska skinnpåsar utan även tänkande varelser.....	31
Vi upplever hellre världen snabbt och oprecist än långsamt och korrekt.....	32
Bias och skript – hjärnans preferenser och utomatiserade beteenden.....	32
Kognitiva skript.....	33
Varför har vi svårt att hantera mångfald?.....	36
1 Att välja det som är bekant.....	37
2 Våra normer styr vad vi uppfattar som ”normalt”.....	39
3 Konformationsbias – att leta efter sådant som bekräftar vår världsbild.....	41
4 Vi dömer hunden efter håren.....	41
5 Vårt behov av det lagom unika.....	43
6 Vårt grundläggande behov utmanas i grupper präglade av olikheter.....	46
Det är möjligt att välja mångfald men det kommer att kosta.....	51
Är vi svenskar mer främlingsfientliga än andra?.....	55
Del 2	
Hur mycket mångfald ska ni omge er med?.....	61
För vem är det relevant med mångfald?.....	65
Enkla eller komplexa arbetsprocesser?.....	66
Förändring på gång?.....	67
Ett praktiskt exempel från en förändringsresa.....	71
Förändring kräver mångfald av perspektiv och kompetenser.....	74
Fem förhållningssätt till nya företeelser.....	76
Några råd inför förändring.....	83
Hur får du till rätt mångfald?.....	87

Inåtvänt/snabbt beteende.....	94
Utåtvänt/snabbt beteende.....	94
Utåtvänt/noggrant beteende.....	95
Inåtvänt/noggrant beteende.....	96
Mångfald av personlighetsbeteenden leder till missförstånd och konflikt....	97
Inkludera – och motverka exkludering.....	98
Några sammanfattande ord på vägen.....	100

### Del 3

Hur bibehåller du mångfalden?.....	105
Välj – om möjligt – rätt mängd mångfald.....	105
Det finns hopp – nudging mot mångfald.....	111
Undvik missförstånd genom att kommunicera, kommunicera och åter kommunicera.....	112
Två kommunikationsmodeller när man arbetar med mångfald.....	114
Otydliga hierarkier hotar enskilda individers välmående.....	116
Gemensamma regler möjliggör känslan av trygghet.....	119
Att mäta individernas och gruppens välmående.....	124
Kännetecken för arbetsgruppen under tillhörighetsfasen.....	126
Vad kan hota mångfalden under tillhörighetsfasen?.....	126
Kännetecken för arbetsgruppen under konfliktfasen.....	127
Vad kan hota mångfalden under konfliktfasen?.....	127
Kännetecken för arbetsgruppen under tillitsfasen.....	128
Vad kan hota mångfalden under tillitsfasen?.....	128
Kännetecken för gruppen under produktivitetsfasen.....	128
Vad kan hota mångfalden under produktivitetsfasen?.....	129
Uppskatta konflikter och träna er i konflikthantering.....	129
Olika typer av konflikter.....	130
Behandla inte andra som du själv vill bli behandlad.....	131
Behovet av att ständigt undersöka gruppens normer.....	135
Underskatta aldrig vikten av personliga relationer.....	136
Tips för att bibehålla mångfalden genom att låta den samspela på ett konstruktivt sätt.....	138
Slutord.....	141
Litteratur.....	145
Till minne av Benny Fredriksson.....	149
Tack!.....	151



# Den besvärliga mångfalden

INNAN VI GÅR djupare in på varför vi människor har svårt för mångfald, behöver vi borra lite djupare i själva begreppet. Få begrepp är så mångtydiga i vår samtid som *mångfald*. Det är inte osannolikt att du som läser den här boken och jag som skriver den, syftar på olika saker när vi blundar och försöker visualisera just mångfald.

För några år sedan blev jag ombedd att vara med på bild i min dåvarande myndighets presentationsfolder. Vi var sammanlagt fem medarbetare som blev fotade i miljöer som skulle visualisera en typisk arbetsdag på vår arbetsplats. När foldern kom från tryckeriet uttryckte en av mina kollegor sin uppskattning över att jag hade fått vara med i publikationen. Hen tyckte att det var roligt att jag hade bidragit till att visualisera mångfalden på arbetsplatsen. Jag kommer ihåg att jag blev förvånad över kommentaren. I ärlighetens namn hade det aldrig slagit mig att jag särskilde mig från de övriga på arbetsplatsen på något signifikant sätt. Vi var alla lika på ett plan (vår yrkesroll), men vi skilde oss alla från varandra på andra plan. Det kändes märkligt att jag representerade mångfald trots att vi alla var olika på vårt unika sätt – våra kön, att vi var födda på geografiskt olika ställen och att vi hade olika dialekter och kroppsstorlekar. Den enda skillnaden mellan mig och de andra var att jag var den enda av mina kolleger som hade stark pigmenthalt i min hud och mörkt hår.

Min dåvarande kollega var dock inte ensam om att sätta ett likhetstecken mellan mångfald och mörkt hår. Om du sätter dig framför din dator och skriver ”mångfald” är jag övertygad om att du kommer att få upp teckningar eller fotografier av leende glada människor med varierande pigmenthalt i huden eller mörkare hårfärg. Det är också sannolikt att du kommer att se närbilder på händer som håller i var-

andra, eller armar som höjs mot en djupblå molnfri himmel för att visa samhörighet och gemenskap.

Mångfald tolkas alltför ofta som olikheter avseende våra fysiska och biologiska uttryck. Genom historien har vi använt begrepp som folkslag, ras, etnicitet eller kultur. Samtliga försöker fånga en individs innersta väsen – vår identitet. Dessa identifikationer antas sedan ligga som grund för gemenskaper som är mer ”äkta” och över tid bestående, än de som är temporära och varierar efter sammanhang.

På 1800-talet användes termen etnicitet som ”utmärkande för en ras, ett folk eller en nation”. Och det var inte förrän på 1930- och -40-talen betydelsen försköts till att handla om ”en ras, kulturell eller nationell minoritetsgrupp”.<sup>2</sup> Idén om etnicitet handlar om att vi alla har en unik etnicitet – en essentiell kärna – som är den äkta delen av oss. Det är något vi föds med och som därför är utmärkande för vilka vi är som människor. Vår etnicitet är något som aldrig förändras eller försvinner även om vi försöker förstå oss. Tänk er en avokado. Den har ett skal och ett fruktkött som mjuknar när den mognar men alltid en hård kärna som ger den stadga. Vårt yttre är en spegling av vår innersta essens. Det är därför man många gånger hör folk ställa frågan: ”Var kommer du ifrån?” med syfte att identifiera den enskildes etnicitet. Genom att identifiera etniciteten, hoppas man få rätt nyckel för att låsa upp en individs innersta väsen och därmed förstå hennes handlingar, tankar och beteenden. När vi talar om ”kärnkompetens” på en arbetsplats applicerar vi samma essentiella tankefigur som rasismen vilar på. Skillnaden är att kärnan som vi vill fånga eller beskriva inte handlar om ras eller etnicitet, utan om en specifik utbildningsbakgrund eller profession som är mer ”äkta” och därmed mer naturlig i sitt habitat än andra utbildningsbakgrunder eller professioner på en viss arbetsplats.

Om du som läser den här boken också har en liknande bild av mångfald – att det handlar om en blandad uppsättning etniciteter med olika utseenden, näsformer, hår- eller hudfärg – ser du och jag olika saker när vi blundar och försöker visualisera mångfald. Samma sak gäller om du tolkar mångfald som en grupp bestående av en specifik uppsättning av diverse funktionsvariationer, könsidentiteter eller sexuella preferenser.

2 ) [https://en.wikipedia.org/wiki/Ethnic\\_group](https://en.wikipedia.org/wiki/Ethnic_group).

Den här typen av visuell mångfald benämns många gånger som *demografisk mångfald*. Demografi är vetenskapen om en befolknings fördelning, storlek och sammansättning och används oftast för att åskådliggöra en befolkning i ett land. Det kan bland annat avse ålder, kön, yrke, inkomst, religion, etnicitet, intressen, utbildning och civilstånd.

Jag vill argumentera för ett bredare synsätt på mångfald, där begreppet inrymmer många olika saker. Olika skostorlek. Olika pigmenthalter. Olika uppsättning av X- och Y-kromosomer. Och även olika födelseplatser – stad, landsbygd, innanför Sveriges gränser eller utanför det som benämns som Europa.

För mig är mångfald med andra ord något mer än hur vi ser ut, var vi är födda eller vårt kön och vår sexuella identitet. Mångfald kan också ses som ett *kontextuellt* fenomen, det vill säga att mångfald innebär olika saker i olika sammanhang. Det är därför svårt att hitta en statistisk definition på vad som kännetecknar mångfald.

Tänk dig att du har en strumpa i en hög av handskar. I just den kontexten är strumpan ett uttryck för mångfald. Samma strumpa i en hög av strumpor skulle inte vara ett uttryck för mångfald utan ett uttryck för en bland andra. Vad som definierar mångfald är alltså beroende av kontexten.

Under min uppväxt i miljonprogrammet Tensta strax utanför Stockholm, upplevdes jag inte som minoritet (eller därmed underförstått som mångfald) utan som en del av majoriteten. De flesta av mina klasskamrater hade, liksom jag, kopplingar till andra länder, talade ett annat språk med sina föräldrar och hade ett delvis annat normsystem än det som fanns i resten av Sverige. Författaren Lena Andersson, som har skrivit förordet i denna bok, är också uppvuxen i Tensta. Hon var den som bidrog till att bredda mångfalden i Tensta, den som stack ut, den udda. När jag sedan kom ut i yrkeslivet var det jag som representerade mångfald då jag i olika sammanhang många gånger var den enda mörkhåriga. Med andra ord är vi alla mångfald eller en bland alla, helt beroende av situationen, snarare än om vi heter Qaisar Mahmood eller Lena Andersson.

Mångfald handlar därför om en bred palett av variationer snarare än en specifik uppsättning av vissa specifika saker. Du vill ha en bred variation av sådant som är viktigt för att ni ska kunna utföra ert arbete, inte att alla tänker, känner, upplever och reagerar på samma sätt.

Om du börjar se mångfaldsarbetet som en exercis som innebär att du ska få en av den varianten och en av den andra varianten, kommer du med all sannolikhet aldrig att hamna rätt. Dessutom riskerar du att rekrytera personer som till det yttre ser ut att vara mångfald. Och här ligger enligt mig en stor del av problemet när vi ska rekrytera och bibehålla mångfald. Om du liksom jag är en 70-talist kanske du kommer ihåg när hemskrivarna var nya och marknadsfördes med förkortningen WYSIWUG (What-you-see-is-what-you-get). När det gäller mångfald i yrkeslivet så gäller det motsatta WUSINWUG (what-you-see-is-not-what-you-get).

Jag menar inte att demografisk mångfald är oviktig eller att den inte kan vara relevant i ett visst sammanhang. Min poäng är istället att om du enbart ser mångfald som en blandning av olika hud- och hårfärger, kromosomuppsättning eller preferenser när det gäller exempelvis sexualitet, har du ett begränsat synsätt – och det är inte alltid relevant när vi talar om mångfald i yrkeslivet.

I vår hyperlokala (hypersnabba-globala-lokala) värld är det svårt att dela in individer i tydliga och avgränsade sociala kategorier. Hur kategoriserar vi till exempel en utlandsfödd kvinna som sexuellt föredrar andra kvinnor och som dessutom har en funktionsvariation? Eller en vit man i 60-årsåldern som arbetar som undersköterska? Ofta när vi talar om mångfald är vi både endimensionella och naiva, och begreppet förknippas av de flesta individer som något positivt. Det har dock kommit att användas negativt av de som vill begränsa invandringen och motverka globaliseringen. För dessa är mångfald något stökigt och brokigt som enbart leder till oreda och kaos. I skrivande stund är dock de som ser begreppet som något negativt i minoritet i Sverige.

Det är viktigt att komma ihåg att begrepp riskerar att bli endimensionella när de uppfattas som positiva värdeord. I vårt samhälle vill många vara för mångfald eftersom de inte vill framstå som inskränkta individer som inte är nyfikna på det annorlunda och det spännande. I detta sammanhang är mångfald ett begrepp som på det stora hela är synonymt med öppenhet, nyfikenhet, upplysthet och tolerans.

I den offentliga debatten är mångfald också svårt att ifrågasätta och är därför ett begrepp som vi inte diskuterar på djupet. Tror du till exempel att det är möjligt för någon politiker eller företagsledare att i ett teve- eller radioprogram säga att man inte är för mångfald?



Det kan tyckas märkligt att vi inte talar om mångfaldens baksida – allt som har en framsida bör ju rimligtvis också ha en baksida. Samma sak gäller olikheter och det annorlunda – vilket vi oftast avser när vi talar om mångfald. Eftersom vi inte vill diskutera eller problematisera mångfald gör det att vi många gånger har en ytlig tolkning av begreppet och, i förlängningen, det mångfald står för. Eftertänksamhet kräver engagemang, vilket i sin tur förutsätter att vi vänder och vrider på saker.

Begrepp som får något oreflekterat positivt över sig, riskerar också att urvattnas. I vardagsspråket tappar de ofta sin ursprungliga mening och börjar användas slarvigt för att beskriva en mängd närliggande fenomen. Det är därför mångfald har blivit ett begrepp som de flesta retoriskt sett kan samsas kring. Språket ger sken av att man talar om samma sak trots att man kanske menar diametralt olika saker och står för skiftande värderingar i olika sakfrågor.

Vårt naiva sätt att tala om mångfald leder till kognitiv dissonans, det vill säga att det finns en diskrepans mellan vad vi säger och vad vi gör. Jag tror därför på den ryska författaren Anton Tjechov när han säger: ”Människan kommer att bli bättre om du visar henne sin sanna natur.”

Om vi inser våra begränsningar i att hantera olikheter kommer vi nog kunna bli bättre på att dra nytta av den besvärliga men i vår tid nödvändiga mångfalden. Vi kommer förhoppningsvis inte bara att argumentera för mångfald på ett retoriskt plan för att i praktiken leva ett liv där vi umgås, äter och arbetar tillsammans med folk som mer eller mindre är våra spegelbilder.

I nästa kapitel ska jag utveckla varför vi upplever mångfalden som besvärlig, trots att vi vill älska den.