

CURRENT THEMES IN IMER RESEARCH

NUMBER 1

Studier av den mångkulturella organisationen
– exemplet Malmö kommun

Studies of the multicultural organization
– examples from the city of Malmö

Current Themes in IMER Research
Number 1

EDITORIAL BOARD Björn Fryklund,
Maja Povrzanović Frykman, Anne Sofie Roald
EDITOR-IN-CHIEF Björn Fryklund
PUBLISHED BY Malmö högskola
Internationell Migration och Etniska Relationer (IMER)
S-205 06 Malmö
www.imer.mah.se
©Malmö högskola & the authors 2004
Printed in Sweden
.....(printer, town) 2004
ISSN / Online publication
www.bit.mah.se/MUEP

INNEHÅLL

| | |
|--|----------|
| PER BROOMÉ & TOBIAS SCHÖLIN | 0 |
| Mångfald och organisation – en introduktion | 0 |
| Diversity and organization – an introduction (abstract) | 0 |
| PER BROOMÉ | 0 |
| Mångfald – retorik och organisationslogik i Malmö kommun | 0 |
| Diversity – rhetoric and organizational logic in Malmö municipality (abstract) . . . | 0 |
| SOFIA RÖNNQVIST | 0 |
| Från gemensam idé till pragmatisk handling – mångfaldstankar och strategier på fyra arbets- och utvecklingscentra | 0 |
| From a shared idea to pragmatic action – examples of diversity strategies at four Work- and Development centres (abstract) | 0 |
| TOBIAS SCHÖLIN | 0 |
| Men vaddå, vi är ju i Sverige! Äldrevård och etnisk mångfald som teater, exempel från ett vårdboende i Malmö | 0 |
| So what, we are in Sweden after all! Elderly care and ethnic diversity as theatre, an example from an elderly care centre in Malmö (abstract) | 0 |
| VIKTORIJA KALONAITYTE | 0 |
| En lektion i samhällsintegration – En studie av mångfald och identifiering på en Komvuxskola | 0 |
| A lesson in social integration - a study of diversity and identification in a school for adults (abstract) | 0 |

MÅNGFALD OCH ORGANISATION – EN INTRODUKTION¹

Per Broomé & Tobias Schölin

Sammanfattning

Inledningsavsnittet ska dels ge läsaren en bakgrund till forskningsprogrammet ”Mångfald som personalidé” på IMER, Malmö högskola, dels skapa en ökad förståelse för det mångtydiga mångfaldsbegreppet i en organisatorisk kontext. Syftet med de i programmet ingående delprojekten är att skapa en djupare teoretisk insikt och en ökad praktisk kunskap kring organisation/organisering och mångfald i allmänhet och i offentliga verksamheter i synnerhet. Mångfaldsbegreppet är mångtydigt och i denna introduktion ges en bred bakgrund där begreppets komplexitet tas fram. Vi förhåller oss till begreppet bland annat genom att kontrastera mångfald mot andra begrepp såsom, olikhet, assimilering och smältdegel.

SÖKORD: mångfald, organisationsteori/praktik, personalidé, olikhet, research program

Diversity and organization – an introduction (Abstract)

The introduction is two folded, firstly to give the reader a brief background to the research program “Diversity as the Human Resource Philosophy” at IMER, Malmö högskola, and secondly to give the reader a comprehension of the ambiguous concept of diversity. The aim of the separate research projects in the program is to create a deeper theoretical understanding as well as practical knowledge of diversity in general and particular in public organizations. We try to highlight the complexity of the diversity concept by contrasting diversity to other concepts like human difference, assimilation and the melting pot.

KEYWORDS: diversity, organization theory and practice, human resource philosophy, human difference, research program

”Malmö stad i världen”, säger man i Malmö kommuns broschyrer. ”Mångfald – möten – möjligheter” heter det på Malmö stads hemsida. Och skam om man då inte skulle ha en idé om hur denna värld av mångfald, som finns väl representerad inom stadens hank och stör och inte minst i den egna kommunala organisationen, ska fungera. I den övergripande visionen för Malmö stad (Kommunfullmäktige 1999), finner vi följdriktigt idén om mångfald och dess betydelse i följande portalformulering:

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 etniskt och kulturellt ursprung, 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.

Visionen avser samhället, men gäller på det hela taget också den kommunala organisationen. Eftersom det handlar om en vision menar man att de önskade förhållandena än så länge inte är verklighet, visionen avser ett framtida önskat tillstånd i Malmö. På vägen måste visionen förverkligas genom åtgärder riktade från den kommunala organisationen mot det omgivande samhället, men också mot den egna organisationen. I åtgärdsplanen (Kommunfullmäktige 1999) pekar man på åtgärderna i den egna organisationen. De viktigaste uttrycks på följande sätt:

- ”Kommunen måste föregå med gott exempel.”
- ”Kommunen har ett stort ansvar och kan bli ett föredöme för det övriga samhället.”
- ”Ökad andel anställda med utländsk bakgrund i kommunens verksamheter.”
- ”Samtliga anställda skall få stöd i sin yrkesroll och nödvändig utbildning så att de känner trygghet och säkerhet i mötet med malmöbor av olika ursprung.”

Visionen ger uttryck för en förändring till ett nytt tillstånd i den kommunala organisationen. Vägen dit ska ledas av visionen men också av olika åtgärder i organisationen. För att förstå en sådan förändringsprocess kan vi som forskare inte enbart lita till eventuellt uppnådda resultat i förhållande till visionen. Vi måste undersöka en variation av strukturer, initiativ, åtgärder etc., och ta i beaktande innehållet i förändringen, förändringens kontext och processer. I regel innehåller en organisatorisk förändring en rad skeenden i organisationen av intresse att studera. Visionerna och intentionerna i förändringsarbetet omformas till strategier för att utlösa handlingar som kan lösa problemet/nå de uppsatta målen. Därefter desig-

nas åtgärder som ska åstadkomma förändringen. Åtgärderna möter praktiken och utlöser skilda bemötande och reaktioner. Mottagandet, tolkningen av åtgärder och inbäddade idéer hos de anställda i organisationen avgör de meningsskapande och känslomässiga reaktionerna. Resultatet, vad det blev av förändringen kan avläsas, i exempelvis förändrad organisationsimage, personalsammansättning eller organisationsklimat.

Beslutet om Malmö stads vision fattades i fullständig politisk enighet av kommunfullmäktige i december 1999 och våra studier av kommunens organisation startade vid årsskiftet 2002/2003. Någon direkt designad process för en förändring gick därför inte att följa, och någon sådan genomgripande design finns inte heller i organisationen. I stället har vi ställt frågan i vilken utsträckning visionen kan återfinnas/inte återfinnas i organisationens praktik.

Forskningsansatsen

Under det senaste årtiondet har de ideologiskt färgade frågorna kring ett mångkulturellt samhälle också blivit organisatoriska frågor, oftast under benämningen etnisk mångfald i organisationer. Företag och förvaltningar har i begränsad omfattning experimenterat med införande av mångfaldspolicies, exempelvis Posten, Telia, Volvo, Malmö kommun. Implementeringsarbetet i företag och förvaltningar av den samhälleliga ideologin har fått ökad aktualitet dels på grund av de sysselsättningsproblem som etniska minoriteter i Sverige har och har haft sedan mitten av 1970-talet, dels genom riskerna för framtida arbetskraftsobalanser, som pekar på behovet att kunna attrahera och integrera invandrad arbetskraft, som redan finns i Sverige eller som kommer genom framtida arbetskraftsimport (jfr Broomé, Carlson och Ohlsson 2001).

Den låga sysselsättningsfrekvensen och underutnyttjandet av invandrades kompetens i såväl privata som offentliga organisationer är ett problemområde som belysts i forskningen under 1990-talet (jfr Höglund 1998). Därvid har olika förklaringsgrunder givits en teoretisk och empirisk belysning. Däremot har lite gjorts inom forskningen kring hur organisationer som önskar mångfald i personalstyrkan lyckas i sina ansträngningar och vilka frågor och problem organisationerna stöter på när man ska formulera och implementera en mångfaldspolicy. Exempelvis visar en utvärdering av Birka Energis implementering av mångfald bland annat på svagheter i mångfaldspolicyn när det gäller stringens och konsistens i begrepp som kulturell mångfald och jämlikhet och på inkongruenser mellan policyn och integrationsplanens olika delar samt på konflikter mellan den existerande organisationskulturen och kraven på mångfald och jämlikhet (jfr Nilsson 2000). Även internationella erfarenheter tyder på att svårigheterna med integration i organisationer underskattas (jfr Prasad 1997).

I en situation där organisationer ställs inför nya krav eller omständigheter i omvärlden, antingen de beskrivs i normativa ideologiska termer eller i analytiskt vetenskapliga termer tvingas organisationen anpassa sig för överlevnad. När det gäller den aktuella anpassningen tycks de ideologiska och de vetenskapliga beskrivningarna av företagets och förvaltningarnas omvärld vad avser arbetskraftens framtida etniska sammansättning sammanfalla och påkalla en strukturell anpassning till ökad etnisk mångfald, vilket ger organisationen incitament till anpassning. De ideologiska och vetenskapliga utgångspunkterna på makronivå konvergerar också mot en organisationskulturell utgångspunkt, då omgivningens förändring utmynnar i krav på såväl strukturell som kulturell förändring i enskilda organisationer. De institutionella villkoren för personalpolitiken avseende rekrytering, bemanning, befordran, avsked etc. kommer i detta läge under förändringstryck i riktning mot etnisk mångfald. De aktörer som bestämmer organisationspolicyn och dess praktiska genomförande – ledning, fackliga förtroendemän, personalrepresentanter, arbetslag – konfronteras med problemsituationer av en karaktär som ifrågasätter etablerat beteende och ställer krav på skiften i underliggande normer och värderingar.

Det övergripande syftet med forskningsansatsen är att skapa djupare teoretisk insikt och ökad praktisk kunskap om den för många organisationer i dag och i framtiden viktiga frågan om förhållningssätt till ökad etnisk mångfald i samhälle, marknader och arbetskraft genom studier av ledning och organisation för etnisk mångfald i en offentlig verksamhet.

Malmö är en mycket invandratät kommun. Malmö kommun bedriver mot den bakgrunden ett aktivt mångfaldsarbete, där budskapet är att se mångfald som en tillgång och en positiv tillväxtfaktor för kommunen. Den mera specifika frågeställningen i forskningsansatsen är hur Malmö kommun som organisation anpassar sig institutionellt och kulturellt till ökad etnisk mångfald och hur den mångfaldsplan som kommunen upprättat är konstruerad och fungerar i den praktiska implementeringen.

Forskningen anknyter till aktuell internationell och nationell forskning om etnisk mångfald i organisationer och etniska relationer, organisationsteoretisk forskning kring ledning, institutionell förändring och organisationskulturförändring samt i viss mån till implementeringsforskning.

Viktiga sociala frågor om diskriminering på grund av kön, ras och etnisk bakgrund har fått en relativt omfattande belysning inom det samhällsvetenskapliga området, internationellt och i Sverige. Mindre uppmärksamhet har frågan om mångfald i organisationer fått, även om intresset för frågan växer (jfr Westin 2001). Det aktuella forskningsprojektet har den senare inriktningen, nämligen att studera mångfald som en organisatorisk process samt styrning och ledning av denna process. En forskningsansats som avser att förbättra dagens kunskapsläge beträffande

Hur formuleras och implementeras mångfald (framför allt etnisk) i en organisation? Vilka möjligheter, svårigheter och dilemman kan mångfalden skapa i en organisation? Slutligen att se till särdragen i en mångfaldsutveckling som bygger på svenska förhållanden i en offentlig organisation, i Malmö kommun?

Empiriskt underlag och forskningsinriktning

Det empiriska underlaget bygger på insamling av data i Malmö kommuns olika organisationsdelar. Metoderna anpassas till fyra dimensioner, *nivå, relationer, tid och aktörer*. Nivåerna som ska undersökas motsvarar den organisatoriska hierarkin/strukturen i den kommunala organisationen. De relationsfrågor som ska undersökas är organisationsstrukturer och personalstrukturer, strategier/policies, institutioner och organisationskultur. Tidsdimensionen beaktas genom att studera förändringsprocesser i den organisatoriska miljön. Aktörsperspektivet innefattar politisk och administrativ ledning samt fackliga aktörer, men också personalen betraktas som aktör genom sin grupp- eller arbetslagstillhörighet.

Vi har en koncentration på frågor kring strategi, organisationskultur och identitet. Den formella och ekonomiska sidan av verksamheten behandlas mera översiktligt, liksom de yttre, politiska och demografiska förutsättningarna för densamma. Interna processer ges mera uppmärksamhet än strukturer. Befintliga strukturbeskrivningar utnyttjas i den mån sådana finns, viss komplettering av dessa kan vara aktuellt när det gäller mångfaldens fördelning och attityder till mångfald i organisationen. I första hand är dock detta forskningsprogram ingen resultatmättningsstudie.

Mångfald – vad betyder det?

Mångfald betecknar, kan man säga, ett tillstånd, samhälleligt eller organisatoriskt som har växt fram genom decennier av migration till och från Sverige. I Nationalencyklopedin kan vi läsa att substantivet mångfald betyder ”stort och varierat antal”, som syftar till en mängd av aktiviteter, människor, bakgrunder, maträtter eller vad vi nu väljer att exemplifiera med. Verbet mångfald(-iga) slutligen har betydelsen ”göra (ursprungligt antal) många gånger större” som exempelvis att förstora något eller att duplicera en upplaga. Adjektivet mångfald(-ig) betyder enligt samma lexikon ”som förekommer i stort antal el. upprepade gånger”; alltså exempelvis att en bok finns i många exemplar, eller att man hört en historia många gånger. Detta är intressant då ordets verkliga innebörd skiftar i de olika språkliga formerna (jfr Westin 2001). Westin (ibid: 12) menar att betydelsen har skiftat från att som substantiv vara neutralt i fråga om likhet och olikhet till att som adjektiv antyda olikhet, vilket har påverkat också substantivet att markera olikhet, i linje med den politiska betydelsen av mångfald.

Vidare menar Westin (ibid: 12) att det finns ett problem med mångfaldsbegreppets tvetydighet och att tvetydigheten ligger i att begreppet är både beskrivande och normativt. Det beskriver hur det är i samhället samtidigt som det förklarar hur det borde vara. Normativt syftar alltså mångfaldsbegreppet till hur det borde vara i samhället, till hur förhållandena mellan olika grupper av människor ska vara i samhället, grupper som är definierade utifrån kön, etnicitet, sexuell läggning. Att öka den etniska mångfalden kan normativt betyda att öka antalet invandare² på arbetsmarknaden. Då uppkommer dock en ny och intressant konfliktsituation. Westin (ibid.: 13) menar att konflikten baserar sig på frågan om mångfald är ett medel eller ett politiskt mål. Medel i bemärkelsen att ökad mångfald kan lösa ett potentiellt arbetskraftsunderskott eller att mångfaldsidén är själva lösningen på de problem som skapas av invandring. Mål i meningen ett rikare, humanare och bättre samhälle, vilket uppnås genom ökad invandring. Vi kan med andra ord konstatera att begreppet mångfald är politiskt laddat vilket också visar sig i den politiska debatten inför valet i Sverige 2002 och i de ökade extremnationalistiska rörelsernas framväxt i Europa.

Ofta diskuteras mångfald i termer av etnisk mångfald och så även i de förestående artiklarna. Den intressanta och relevanta frågan blir härvidlag, vad betyder etnisk eller snarare etnicitet? Den traditionella synen på etnicitet, det första ordet i begreppet etnisk mångfald, härstammar från grekiskans *ethnos* som i sin tur härstammar från ordet *ethnikos* som ursprungligen betydde hednisk (jfr Eriksen 1993: 12). I denna mening användes ordet fram till mitten av 1800-talet i engelskan, då det började beteckna "rasmässiga" skillnader (ibid.: 12). Den betydelse etnicitet har idag härstammar från mitten av 1960-talet, en period som i mångt och mycket handlade om avkoloniseringen av Afrika och Asien. Termen etnicitet fick i den andan en ny betydelse: "the positive feelings of belonging to a cultural group" (Spoonley 1993 i Guibernau & Rex 1997). Idag har begreppet alltså fått innebörden av tillhörighet, identitet, en gemensam kultur, historia och gemensamma traditioner. Det går med andra ord att säga att etnicitet handlar om att klassificera³ människor. Ofta åsyftas grupprelationer, minoritetsfrågor och "rasrelationer", det ska dock poängteras att både den dominerande gruppen och minoritetsgrupperna är etniska (Eriksen 1993:12).

Bakgrunden till det flitiga användandet av termen etnicitet sedan mitten av 1960-talet var avkoloniseringsperioden och den ökade migration från de före detta koloniserade delarna av världen till den så kallade I-världen och de problem som uppkom i och med detta. Många ansåg att denna migration innebar ekonomiska och kulturella problem samt identitetsproblem. Den ökade migrationen innebar också att man inom olika vetenskaper

sökte förklaringsmodeller för de nya samhällsproblemen som alternativ till biologiska eller klassmässiga förklaringar (jfr Guibernau & Rex 1997: 2).

Innan diskussionen går vidare är det också viktigt att konstatera mångfaldsbegreppets mångtydighet. Oavsett om vi ser till mångfald som mål eller medel kan begreppet vidare förstås i termer av kvantitet och/eller kvalitet. Det förstämnda perspektivet åsyftar en hållning där det intressanta är att studera eller förstå representationen av mångfald, populärt talat kan vi alltså förstå en kvantitativ mångfald som att "räkna huvuden". Det är antalet invandrare i relation till antalet svenskar som i detta perspektiv är det centrala. Den senare varianten, den kvalitativa, åsyftar snarare relationer, etniska relationer. I det kvalitativa perspektivet söks istället för antal olika individer, förståelse för hur olikhet konstrueras, vidmakthålls och frodas (eller inte frodas) (jfr Westin 2001).

Olika modeller för att hantera det mångkulturella samhället

Det finns många idéer om hur samhällen ska hantera migrationens effekter, några av de mest centrala idéerna har varit assimilation, smältdegel och mångfald. Oftast tänker vi oss assimilation som ett krav från en majoritetsbefolkning på en minoritetsbefolkning att mer eller mindre helt anpassa sig till det nya landets kultur och samhällssystem. Dock är begreppet vidare än så. Amerikanen Milton Gordons (jfr Gordon 1964) teori skiljer på flera typer av assimilation, den första är den kulturella assimilationen, som är den typ av assimilation vi oftast diskuterar. En annan typ av assimilation är giftermålsassimilationen som innebär att en medlem av minoritetskulturen gifter sig med en medlem av majoritetskulturen och på så vis blir assimilerad in i majoritetssamhället. En tredje typ av assimilation är den strukturella assimilationen som sker genom minoritetsbefolkningens inträde i samhällets civila organisationer. När invandrarna tar plats i de centrala förvaltningarna utmärks samhället av denna typ av assimilation. Den sista formen av assimilation är den civila assimilationen som innebär att det inte längre finns några värdekonflikter mellan majoritetskultur och minoritetskultur i samhället (jfr Roth 1996: 16). Modellen ska inte ses som en 1-2-3-4 stegs modell, att en person kan assimileras strukturellt men inte kulturellt o.s.v. Det ska dock påpekas att den absolut vanligaste tolkningen av begreppet assimilation innebär en kulturellt sådan. Argumentet för detta är att ett samhälle enligt förespråkarna behöver en kulturell homogenitet för att ha en stabilitet. Kulturell pluralism ses som ett hot mot stabiliteten och gemenskapen i samhället⁴. Den andra idén är den så kallade "smältdegeln". Den gemensamma nämnaren mellan assimilationsidén och idén om "smältdegeln" är att de båda förutsätter en gemensam värdegrund. Skillnaden är dock att den senare hävdar att värdegrunden ska utvecklas genom ett samspel mellan självständiga kulturer.

Det vanligaste exemplet som tas upp inom denna idétradition är att ett nytt folk och en ny kultur ska uppstå i mötet mellan kulturer. Detta kan verka utopiskt, därför är det viktigt att skilja på "smältdegelidealet" som verklighetsbeskrivning och normativt ideal. En intressant fråga är om det alls kan fungera i ett samhälle som redan har en majoritetskultur. Majoritetssamhället kan kontrollera och dominera "smältdegeln" och i längden blir det oerhört svårt att skilja smältdegeln från assimilationen. En annan fråga som uppkommer med smältdegelsiden är varför ska vi eftersträva kulturell mångfald (då detta ses som något positivt och eftersträvansvärt) om vi önskar skapa en ny kultur? (ibid.: 24).

Den tredje och sista varianten för att hantera migration är mångfaldsidén eller om man så vill idén om kulturpluralism. Denna idé handlar om ett samhällsideal där olika grupper ges möjlighet att yttra sina kulturellt utmärkande egenskaper. Termen kulturpluralism har en bred innebörd och syftar till att beteckna ett accepterande av kulturella skillnader i ett samhälle. Grunden för kulturpluralismen ligger i idéer från mitten av 1800-talet och idealet om "en nation av nationer". Idén kommer ursprungligen från Amerika och kan inte direkt översättas till svenska förhållanden, då Sverige fortfarande är ett mer eller mindre homogent samhälle. Dock har den svenska politiken dragit åt detta håll som vi kommer att se längre fram i artikeln. Den svenska integrationspolitikens värdegrund är kulturell valfrihet där minoriteten till viss del måste tillägna sig majoritetens konventioner som exempelvis det svenska språket. "Något förenklat står det mångkulturella samhället för ett samhälle där olika musik-, konst-, hantverks-, och matkulturer existerar sida vid sida" (ibid: 30). Det finns i det mångkulturella idealet en benägenhet att endast se till kulturernas positiva sidor, och om det pluralistiska synen ytterligare vidgas måste kultur också innefatta skola, omsorg, familj och rättsväsendet (jfr Roth 1996: 27).

Mångfald och pluralism handlar om olikhet. Olikhetsbegreppet kan dock problematiseras ytterligare. Etnicitetsforskaren Avtar Brah (jfr 1992:14off) menar att olikhet som begrepp kan ses utifrån olika perspektiv. Olikhet kan ses utifrån ett erfarenhetsperspektiv. Brah menar att ett exempel på detta synsätt kan hämtas från den akademiska feminismen. Disciplinen har haft just erfarenhet som nyckelord och studerat kvinnors upplevelser av den sociala och psykiska kraft som konstituerar "det kvinnliga" till att betyda kvinna. Vidare menar Brah att olikhet kan ses och studeras som sociala relationer där tonvikten läggs på relationer inom en social struktur och att detta kan göras dels ur ett individuellt perspektiv, dels ur ett gruppperspektiv. Det tredje synsättet handlar om olikhet som subjekt och handlar om hur exempelvis rasifierade subjekt konstrueras, hur den symboliska ordningen konstruerar subjekt. Det sista synsättet Brah presenterar avser olikhet som identitet. Exempel på detta perspektiv är att studera hur soci-

ala fenomen som rasism och/eller sexism försöker naturalisera olikhet.

Innan diskussionen fortsätter kan det vara på sin plats att fråga sig vad olikhet egentligen innebär? Grunden för olikhet innebär att mänskligheten kategoriserar sin vardag. För att bringa ordning i ett kaos skapar vi kategorier av olika slag, kategorier såsom man – kvinna, svensk – invandrare, glad – ledsen. Att kategorisera är med andra ord nödvändigt för att skapa ordning och ska inte blandas ihop med exempelvis dikotomin mellan "vi och dom" (jfr Ehn & Löfgren 2001; Fryklund & Petersson 1989; Wigerfelt & Wigerfelt 2001; Wigerfelt 2003). Att indela världen i kategorier är som sagt inte riskfritt. En ohejdad, icke genomtänkt kategorisering kan leda till vad som inom akademien kallas för en dikotomisering. En dikotomi är:

[...] en konceptuell tudelning eller en division av en kategori i två underkategorier. Dikotomin kan då ses som en dualism som organiserar tänkandet i skilda klasser, vilka tenderar att inta en binär relation. Denna binaritet kan vara av principiellt logisk art, där det ena leDET per definition utesluter det andra. Normalitet och avvikelser är sådana begreppskategorier som definierar varandra genom intern exklusion. Normaliteten betecknar det som avvikelserna inte är och vice versa. (Miegel & Schoug 1998:14).

Dock är diskussionen om mångfald och olikhet mer komplicerad än så här. En intressant jämförelse är den diskussion som funnits under en lång tid inom genusforskningen. I denna akademiska disciplin har en het debatt förts kring en likhets- eller olikhetssyn, som i grund och botten handlar om ett konstruktivistiskt kontra ett essentialistiskt synsätt. Debatten har kretsat mellan en syn på kön som konstruerat av kultur och identitet av så kallade likhetsfeminister med just en konstruktivistisk grundsyn och deras antagonister, de så kallade särartsfeministerna, som anser att det finns en grundläggande skillnad mellan manligt och kvinnligt som inte har att göra med just kultur och identitet utan grundar sina resonemang på essentialistiska ståndpunkter hämtade från "biologilektionen" (jfr Alvesson och Billing 1999; Kulick 1997). Intressant är dock att problematisera essentialismen ytterligare. Kan det också vara så att vi, då vi pratar i termer av "ras" (även om vi i egentlig mening hävdar att "ras" inte existerar), sysslar med ett essentialiserande? Historikern Rune Johansson (jfr 2000) menar att alla olika former av etniska identiteter alltid kommer sammankopplas med en grupp känsla och ett förhållande av en "Vi och Dom känsla". Denna känsla bygger å ena sidan ofta på en tro på en gemensam härkomst, ett gemensamt förflutet, vilket kan ses som en form av essentialism. Å andra sidan konstrueras denna känsla (gränsdragningen) genom en samhällsprocess som bygger på utvecklingen i samhället och i den egna gruppen. Genom denna process stärks avgränsningen mellan "Vi" och "Dom", och grupperna konstrueras.

Inom den svenska mångfaldsdebatten har diskussioner i dessa termer endast förts flyktigt. Den mest ambitiösa argumentationen med ett konstruktivistiskt synsätt återfinns i boken *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt* av Paulina de los Reyes (jfr 2001) som dock slutar med att se detta på ett diskursivt plan (för utförligare läsning kring konstruktivism och socialkonstruktivism se Burr 1995).

Mångfald och organisation

Alla människor är dagligen i kontakt med och är även en del av organisationer av olika slag, det kan vara i familjen, arbetsorganisationen eller intresseföreningen. Organisationer är alltså en del av varje individs vardag och därtill nyttiga då de ger förutsättningarna för socialt liv, ger sysselsättning och ramar för förverkligande av våra behov. Organisationer är de centrala ekonomiska aktörerna som har ansvar för produktionen av varor och tjänster i samhället. De står även för en stor del av kontrollen av människors omvårdnad och välfärd i samhället (jfr Alvesson & Billing 1999). Av detta kan vi dra slutsatsen att organisationer är av central betydelse för det dagliga livet, för individer, grupper och samhälle. Vad betyder då det mångkulturella credot för organisering av mänsklig verksamhet? Vad betyder etnisk mångfald i organisationer?

Det går att i den svenska mångfaldsforskningen finna två olika angreppssätt på problematiken med etnisk mångfald. Det finns dels finns ett samhälleligt eller samhällsintegrativt angreppssätt, dels ett organisatoriskt. Forskningen om etnisk mångfald kopplat till samhällsintegrationen har två olika perspektiv. Det första tar en ekonomisk-strukturell ansats och berör den etniska mångfalden eller kanske ännu heller underskottet på etnisk mångfald i arbetslivet. Förklaringsmodellerna ligger ofta inom ramen för ekonomiska teorier med fokus på omvandlingen av arbetslivets efterfrågesida och dess kompetenskrav samt av utbudseffekter av kulturskillnader i invandringen (jfr Bevelander, Carlsson & Rojas 1997; Broomé, Carlsson & Ohlsson 2001; Broomé, Bäcklund, Lundh & Ohlsson 1996). Det andra perspektivet inom arbetsmarknadsforskningen diskuterar och förklarar underskottet på mångfald med ett tyngre fokus på diskrimineringen i arbetslivet. Denna forskning bygger på ett rättvisepatos och förklaringarna till diskrimineringen handlar om förekomsten av stereotyper, fördomar, maktförhållanden och andra strukturella hinder i samhälle och arbetsliv (jfr De los Reyes 2000, 2001; Höglund 2000; Paulsson & Schierup 1994).

Den svenska forskningen kring etnisk mångfald och organisation är inte speciellt omfattande och kommer i den följande diskussionen till stor del bygga på konsultrapporter. Den organisatoriska forskningen kring mång-

fald härstammar i mångt och mycket från den amerikanska och anglosaxiska forskningen kring begreppet "diversity management" som har en starkt normativ ansats. Taylor Cox (jfr 1993) diskuterar mångfaldsbegreppet i sin bok *Cultural diversity in organizations, theory, research & practice* och argumenterar för mångfald i organisationer. Han menar att mångfalden är här för att stanna och det enda vi kan göra är att acceptera det och göra det bästa av situationen, dessutom kan en organisation göra vinster på mångfald om mångfaldsarbetet sker på rätt sätt. Cox's utgångspunkt för boken är det han kallar för "the Interactional Model of Cultural Diversity" som på svenska skulle betyda ungefär "Modellen för Mångfaldens Växelverknningar". Denna modell innebär kortfattat att mångfaldsklimatet påverkar de individuella karriärmöjligheterna som i sin tur påverkar den organisatoriska effektiviteten (jfr Cox 1993: 6). Cox menar att om en organisation arbetar med en strukturell och informell integration för kulturell olikhet kommer både individerna och organisationen att vinna på det i längden. Individen för att den utvecklas, kan klättra i hierarkin och känna sig mer nöjd med sin tillvaro. Organisationen kan göra kreativa vinster och få en bättre problemlösning. Arbetet med "diversity management" ska i förlängningen leda till att mångfalden ger ekonomisk avkastning, "diversity pays", för organisationen (jfr Dilschmann 2000).

I Sverige har organisationsforskningen inriktad på mångfald inte haft något större genomslag och kan i stort sett sammanfattas i nämmandet av några forskarrapporter och/eller konsultrapporter som också de utgår från det normativa begreppet "diversity management" (jfr Alm 1999; Dilschmann 2000; Fägerlind & Wener 2001; Fägerlind 1999; Fägerlind 2001; Fägerlind & Ekelöf 2001).

Denna skrift

I denna skrift publicerar vi de fyra första resultaten från forskningsprogrammet "Mångfald som personalidé". De innehåller studier i fyra olika delar av organisationen, i politiken, lokala arbetsförmedlingar, äldreomsorgen och Komvux. De perspektiv, som vi använder i studierna och som sammanfattas kort nedan, berör politiska visioner och intentioner, organisationsstrategi, -kultur och -identitet.

En strategi kan beskrivas utifrån tre aspekter, innehåll, processer och kontext. Strategiernas innehåll handlar om mångfaldsarbetets orientering, dvs. vilka värderingar och beteenden som marknadsförs. Innehållet kan beskrivas med hjälp av att man nalkas organisationens varierande resurser och fångar upp den kärnkompetens som utgör grunden för organisationens styrka och framtida profilering. Strategiska processer handlar om hur mångfaldsarbete löpande utvecklas och vad som är avgörande för framgångsrik utveckling. Det handlar om att kartlägga kritiska framgångs-

faktorer. Genom att beskriva strategiers kontext nalkas vi omvärlden i vilken strategier realiseras. Det handlar om att beskriva och förstå hur olika aktörer i organisationen och dess omvärld formar organisationens möjligheter att utvecklas och expandera. Det kan handla om hur kritiska aktörer, som ledare, kunder och politiker i kommunen föreställer sig den aktuella utvecklingen, deras visioner och intentioner, mot en mer mångfaldig kommunal organisation. Genom kontexten fångas de politiska, sociala och pedagogiska kraven på mångfaldsarbetet upp.

Kultur handlar om innehåll och former i vilka kultur uttrycks och förmedlas. Till frågan om kulturens innehåll hör frågor kring värderingar, idé- och normbildning, engagemang, sammanhållning, känsla av särart och lojalitet. Kärnan i organisationskultur är hur organisationsmedlemmarna definierar sin gemensamma verklighet: frågor kring syn på arbetets art och kompetenskrav, yrkes- och fackgränser, sociala relationer, arbetsengagemang, prioriteringar mm är viktiga. Graden av samsyn och gemensamma föreställningar kring mångfald liksom tendenser till gruppbildningar och intern variation bör uppmärksammas.

Kulturens former handlar om språkbruk, handlingar och händelser samt materiella förhållanden som skapar och uttrycker värderingar, tanke-sätt och idéer. Såväl ledningsinitierade som av informella ledare/normpåverkare samt mera kollektiva, organiska uttryckssätt, handlingar och iscensättanden är viktiga för skapande, upprätthållande samt nedbrytande av kulturella mönster av vikt för mångfaldsarbetet.

Organisationsidentitet överlappar organisationskultur men är inte samma sak. Identitet är en fråga om hur man definierar särart, kontinuitet och kärna i verksamheten och i vilken grad organisationen fungerar som en källa till identifikation. Uppfattas organisationen (den specifika enheten som studeras) stå för något särskilt och innebär detta att man ser sig själv som i väsentliga hänseenden organisationsmedlem? Eller nedtonas organisationen som något specifikt eller i sig meningsskapande och tillhörighetsförhållandet och lojaliteten med enheten blir ringa – medan t ex yrkestillhörighet och gemenskap med yrkesgruppen eller den egna etniska gruppen är väsentligt.

Studierna av Malmö stads mångfaldsarbete har två distinkta organisationsperspektiv, det ena strukturellt, som mäts kvantitativt, det andra avser strategi, kultur och identitet, som undersöks processuellt och kvalitativt. De fyra studier vi redovisar i denna skrift är alla gjorda med kvalitativ metod och med fokus på interna mångfaldsprocesser i organisationen. Den första ”Mångfald – retorik och organisationslogik i Malmö kommun” tar upp intentionerna i den politiska retoriken som den framförs i dag och om den är kombinerad med någon strategi för förändring. Den andra studien ”Från gemensam idé till pragmatisk handling” tar upp tråden

om strategier för mångfald och undersöker förekomsten av påverkan på några separata avdelningars strategi för mångfald, dvs. ställer frågan om det finns olika idéer för mångfaldsfrågans lösning i organisationen. Den tredje studien ”Men vaddå, vi är ju i Sverige” behandlar frågan om visionen och åtgärdsplanerna i Malmö återfinns i praktiken, dvs. hur man förhåller sig till mångfald bland medarbetare. Den fjärde studien ”En lektion i samhällsintegration” avser också praktiken men handlar mer om mottagligheten för mångfaldsvisionen och organisationens tolkning av mångfald.

NOTER

1. Artiklarna i denna skrift ingår i en serie arbetsrapporter från forskningsprogrammet ”Mångfald som personalidé” på IMER, Malmö högskola. Projektet organiseras inom ramen för ESF-rådets Equalprojekt.
2. Begrepp såsom invandrare, invandrarsskap etc. är begrepp som med tiden blivit allt mer komplicerade i takt med att begreppen lett till en gruppstigmatisering av alla invandrare som en ”klump” med samma problem etc. Att studera etnisk mångfald kräver en uppdelning av å ena sidan svenskar eller om vi kallar det för majoritetsbefolkning eller majoritetskultur och å andra sidan invandrare eller minoritetssamhälle/kultur. Det är dock viktigt att poängtera att det är problematiska begrepp och att man som forskare är medveten om denna problematik. Min utgångspunkt är då jag skriver ordet invandrare att det handlar om en sociokulturell klassificering. Att studera etnisk mångfald skulle vara omöjligt utan att göra just denna uppdelning. Det är samtidigt viktigt att poängtera att jag vänder mig emot det sätt att diskutera invandrarfrågan, invandrarproblematiken på det sätt som turksvensken Ozan Sunar kallar för karantänpolitiken. Det vill säga att ständigt ha denna uppdelning mellan svensk och invandrare skapar mer problem än den löser. Invandraren är med detta sätt att se på saken hela tiden invandrare i motsats till att vara svensk, och kan aldrig bli något annat än invandare. Dock är det viktigt att tänka på att klassificering används för att skapa ordning i ett annars socialt kaos. Kulturella klassifikationssystem finner vi i exempelvis telefonkatalogens ”gula sidor”. Kaos kontra ordning tycks vara en grundläggande organisationsprincip, exempelvis kultur definieras gentemot ickekultur. Bakom denna dikotomi om kaos – ordning ligger dock ett maktperspektiv. Det ”naturliga” i den egna kulturen bekräftas genom en syn på andra kulturer såsom meningslösa, farliga, kaotiska etc. (jfr Ehn & Löfgren 2001: 46).
3. Klassificering använda för att skapa ordning i ett annars socialt kaos. Kulturella klassifikationssystem finner vi i exempelvis telefonkatalogens ”gula sidor”. Kaos kontra ordning tycks vara en grundläggande organisationsprincip, exempelvis kultur definieras gentemot ickekultur. Bakom denna dikotomi om kaos – ordning ligger dock ett maktperspektiv. Det ”naturliga” i den egna kulturen bekräftas genom en syn på andra kulturer såsom meningslösa, farliga, kaotiska etc. (jfr Ehn & Löfgren 2001: 46).
4. I den svenska invandrarpolitiska debatten har assimilation setts som något negativt och ett annat begrepp har fått tjäna som assimilationens antipod; integration. Enligt Roth (jfr 1996:19) innebär talet om integration att majoritetssamhället också är det som bestämmer mest vilken riktning framtiden tar. Detta innebär i praktiken att integration får betydelsen av att minoriteten får en möjlighet att ”komma in i” och bli delaktig i majoritetssamhället och dess kultur, vilket i praktiken innebär en assimilation. Roth menar att det finns tre olika typer av integration, ett accepterande av majoritetens ”grundvärderingar”, ett ökat erkännande av majoritetens kultur och slutligen ett jämlikt deltagande i samhällets centrala delar.

LITTERATUR

- Alm, Daina, 1999: *Fördel mångfald: en tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne, 1999: *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Brah, Avtar, 1992: *Difference, Diversity and Differentiation*. I: Donald, James & Rattansi, Ali (red). "Race", *Culture and Difference*, London: Sage.
- Broomé, Per, Carlson, Benny & Ohlsson, Rolf, 2001: *Ethnic Diversity and Labour Shortage. Rhetoric and Realism in the Swedish Context*. Stockholm: SNS Förlag.
- Cox, Taylor, 1993: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice*. San Fransisco: Berrett-Köhler.
- Diltschmann, Angelika, 2000: *Mångfald i organisationer*. Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.
- Ehn, Billy & Löfgren, Orvar, 2001: *Kulturanalyser*. Malmö: Gleerup.
- Eriksen, Thomas Hylland, 1993: *Etnicitet och nationalism*. Nora: Nya Doxa.
- Fryklund, Björn & Petersson, Tomas, 1989: 'Vi mot dom', *det dubbla främlingskapet i Sjöbo*, CESIC Studies in International Conflict 2. Lund: Lund University Press.
- Fägerlind, Gabriella, 1999: *Managing diversity: strategier för mångfald i USA*. Stockholm: Sveriges tekniska attachéer.
- Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva, 2001: *Mångfald i svenskt arbetsliv: idéer, aktiviteter och aktörer*. Stockholm: Svenska ESF-rådet.
- Fägerlind, Gabriella & Wener, Inga-Lill (red), 2001: *Ledarskap för mångfald: en utmaning för den sociala sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Fägerlind, Gabriella (red), 2001: *Kompetens för mångfaldens arbetsliv: sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt*. Stockholm: Vinnova.
- Gordon, Milton M., 1964: *Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins*. New York: Oxford University Press.
- Guibernau, Montserrat & Rex John (red), 1997: *The Ethnicity Reader: Nationalism, Multiculturalism and Migration*. Oxford: Polity Press.
- Höglund, Sten, 1998: *Svensk forskning om diskriminering av invandrare*

i arbetslivet 1990–1996. En kunskapsöversikt. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

- Johansson, Rune, 2000: *Gemenskapens grunder: etnicitet som konstruktion och process*. I: Olsson, Erik, (red), *Etnicitetens mångfald och gränser*. Stockholm: Carlssons.
- Kulick, Don (red), 1997: *Från kön till genus kvinnligt och manligt i ett kulturellt perspektiv*. Stockholm: Carlssons.
- Loden, Marilyn. & Rosener, Judy, 1991: *Workforce America: Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Homewood, Illinois: Irwin.
- Nilsson, Anette, 2000: *Förebild synas i sömmarna, Invandrare och minoriteter 6*.
- Prasad, Pushkala (red), 1997: *Managing the Organizational Melting Pot*. London: Sage.
- Reyes, Paulina de los, 2001: *Mångfalden och differentiering. Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Roth, Hans-Ingvar, 1996: *Mångfaldens gränser*. Stockholm: Arena.
- Schierup, Carl-Ulrik & Paulsson Sten. (red), 1993: *Arbetets etniska delning*. Stockholm: Carlssons.
- Westin, Charles (red), 2001: *Mångfald som vision och praktik. Utvärdering av sex företag och organisationer*, Integrationsverkets rapportserie 2001:05. Norrköping: Integrationsverket.
- Wigerfelt, Anders, 2003: *Diskriminering, exkludering och rasism, exempel från en skånsk kommun* (opublicerat manus).
- Wigerfelt, Anders & Wigerfelt, Berit, 2001: *Rasismens yttringar: exemplet Klippan*. Lund: Studentlitteratur.
- Wise, Lois, 2000: *Diversity Practice: Eight Things We Know about the Consequences of Heterogeneity in the Workplace*. Norrköping: Paper till Arbetslivsinstitutets konferens 24 november, 2000.

PER BROOMÉ är projektledare vid IMER, Malmö högskola (IMER, Malmö högskola, 205 06 Malmö, per.broome@imer.mah.se)

TOBIAS SCHÖLIN är doktorand vid IMER, Malmö högskola & Området för omvårdnad, Hälsa och Samhälle, Malmö högskola (IMER, Malmö högskola, 205 06 Malmö, tobias.scholin@imer.mah.se)

MÅNGFALD – RETORIK OCH ORGANISATIONSLOGIK I MALMÖ KOMMUN

Per Broomé

Sammanfattning

Med hjälp av en analys av kommunalrådsretorik och retoriken i mångfaldspolicyn för Malmö kommun diskuteras styrkor, svagheter och svårigheter i styrningen av etnisk mångfald i den kommunala organisationen. Kommunens speciella organisatoriska karaktär, dess organisationslogik, är en del av problemet med att implementera en mångfaldspolitik, den speciella utmaningen i kommunens mångfaldsarbete. Variationen i reaktionsmönster i den kommunala organisation kan bland annat ses som en effekt av brist på klara mål och kreativa metoder för implementeringen i en löst kopplad organisation.

SÖKORD: etnicitet, kommun, mångfaldspolicy, organisationslogik, retorik

Diversity - rhetoric and organizational logic in Malmö municipality (Abstract)

Analyzing the rhetoric of a municipal commissioner of Malmö City and the text of the City's diversity policy, the paper discusses the connection between content in the rhetoric and the organizational logics in the City's organization. The special character of the organization, its organizational logics as a public organization, is part of the problem in implementing a diversity policy in the City. Variations in organizational reactions to the policy can be seen as a consequence of a lack of clearly stated objectives and creative methods for implementation in a loose coupled organization.

KEYWORDS: diversity policy, ethnicity, municipality, organisational logics, rhetoric

Inledning

Dagens migrationsströmmar når längre, är mer omfattande och snabbare än någonsin tidigare. Detta samtidigt som avståndet i tid och rum tenderar att krympa med effektivare sätt att resa och kommunicera. Det har lett till att tidigare relativt etniskt och kulturellt homogena befolkningar som den svenska efter hand blivit allt mer heterogena, allt mer etniskt mångfaldiga. Detta skapar naturligtvis nya problem och ödesfrågor för individer, grupper, organisationer och samhällen (jfr Castells & Miller 1998). Då vi studerar det framväxande nya samhället blir därför begreppen etnicitet och mångfald viktiga att diskutera. Begrepp såsom etnicitet, etnisk, etnisk grupp, etnisk konflikt och etnisk mångfald är idag mer eller mindre modebegrepp som nämns i stort sett överallt, i TV, dagstidningar och politiska debatter.

Alla människor är dagligen i kontakt med och organisationer av olika slag, det kan vara i familjen, arbetsorganisationen eller intresseföreningen. Organisationer är alltså en del av varje individs vardag och därtill nyttiga då de ger förutsättningarna för socialt liv, ger sysselsättning och ramar för förverkligande av våra behov. Organisationer är de centrala ekonomiska aktörerna som har ansvar för produktionen av varor och tjänster i samhället. De står även för en stor del av kontrollen av människors omvårdnad och välfärd i samhället (jfr Alvesson & Billing 1999). Av detta kan vi dra slutsatsen att organisationer är av central betydelse för det dagliga livet, för individer, grupper och samhälle. Vad betyder då det mångkulturella credot för organisering av mänsklig verksamhet? Vad betyder etnisk mångfald i organisationer och speciellt i Malmö kommuns organisation?

Artikeln innehåller en undersökning av de organisationspolitiska intentionerna beträffande etnisk mångfald i Malmö kommun, genom att klarlägga retoriken från den politiska ledningen i kommunen. Varje organisation har sin egen logik, som bestäms av verksamheten, organisationsstrukturen, organisationskulturen m.fl. faktorer. Artikeln diskuterar hur denna organisationslogik underlättar eller försvårar genomförandet av de politiska intentionerna.

Etnicitet nästan som kön

Syftet med artikeln är att undersöka kopplingar mellan etnisk mångfaldspolitik och organisationslogik i Malmö kommun. För att förtydliga denna koppling kan man föra ett parallellresonemang till organisationsforskarna Mats Alvesson och Yvonne Due Billing (1999: 15). De menar att: ”Den manliga dominansen inom både akademien och organisationslivet har i hög grad bestämt vilka frågor som ställts och vilka svar som givits inom management- och organisationsforskningen” ... ”Det har varit underförstått att organisationer är könsneutrala eller att det är fråga om en mans-

värld. Chefen förutsägs vara en ‘han’. Det har därför med rätta hävdats att det är mäns liv och verk som betraktas som forskningsnorm.” Om vi, för att belysa kopplingen mellan organisation och etnisk mångfald, byter ut ordet kön mot etnicitet i citatet ovan blir parallellen mellan kön och etnisk mångfald tydlig. ”Den svenska dominansen inom både akademien och organisationslivet har i hög grad bestämt vilka frågor som ställts och svar som givits inom management- och organisationsforskningen. Det har varit underförstått att organisationer är etnicitetsneutrala eller att det är fråga om en svenskvärld. Chefen förutsägs vara en ”svensk”. Det har med rätta hävdats att det är svenskers liv och verk som betraktas som forskningsnorm”. Vi kan utvidga denna förtydligande jämförelse mellan kön och etnicitet genom att göra diskussionen mer komplicerad. I ett perspektiv av kön kan vi se hur männen inte är ensamma om att ha privilegier. Männen har oftast högre lön, innehar fler maktpositioner, men samtidigt har de en lägre medellivslängd, de hamnar oftare i fängelse, de tvingas till militärtjänstgöring (vilket i och för sig ses som en fördel av vissa men inte av alla), de förlorar oftare vårdanden om sina barn än vad kvinnor gör (jfr Alvesson & Billing 1999). Om vi nu gör samma jämförelse mellan kategorierna svensk kontra invandrare kan vi se hur ett annat scenario uppdragas. Svenskar har längre medellivslängd, de hamnar inte lika ofta i fängelse som etniska minoriteter och de innehar de viktigaste och mest inkomstinbringande positionerna i samhälle och organisationer. Svenskarna har fler privilegier än invandrare. Analogin mellan könets och etnicitetens betydelse i teori och praktik pekar på vikten av att ställa frågor om etnicitet inom såväl organisationsteorin som organisationspraktiken, att endast ställa de normativa frågorna om etnisk mångfald leder däremot inte speciellt långt (jfr Wise 2000). Problematiseringen av begreppet etnisk mångfald i organisationen syftar till att vidga organisationsteorin om etnisk mångfald och lämna bidrag till organisationslösningar i det mångkulturella samhället.

Organisationslogik och retorik

Analyser av mänskliga fenomen kan studeras och analyseras på olika nivåer, på individnivå, på organisationsnivå eller på samhällsnivå. I denna artikel är organisationsnivån i fokus. Organisationer är en del av ett samhälle, men också en sorts samhällen i sig. Organisationer får denna särpräglade karaktär av flera skäl. De utgör inte hela samhället. De har speciella lagar för att reglera organisationens ansvar och skyldigheter i förhållande till andra aktörer i samhället. Organisationer utvecklar därtill egna strategier, kulturer, identiteter och gränser både som avsiktliga handlingar och som oavsiktliga. På så sätt blir varje organisation ett speciellt samhälle som har sin egen, från individer, andra organisationer och samhället som

helhet, särpräglade logik i fråga om sitt syfte, sin mening, sitt förhållande till omvärlden, sina interna organisationsroller samt i fråga om vad som sker och hur detta sker organisationen. Liksom samhället är organisationen inte någon statiskt fenomen, utan snarare en värld som är i ständig förändring. Strukturer, relationer och kulturer är således dynamiska begrepp som kan betraktas som processer av innovationer eller anpassningar till inre och yttre påverkan.

I denna artikel ska vi försöka förstå mångfaldsbegreppets betydelse i förhållande till organisationslogiken med exempel från Malmö kommuns organisation. Vi utgår från en begreppsanalys av ett kommunalrådstal och utvidgar sedan analysen till dokument som berör etnisk mångfald i Malmö kommuns organisation. Vi använder begreppet mångfald och begreppet etnisk mångfald parallellt för att beteckna den föreställda mängd av likheter och olikheter som skilda nationella bakgrunder, religioner och raser innebär i en organisations personal.

Man ska lägga märke till att mångfald har en rad normativa betydelser som går utöver rent kvantitativa bestämningar av andelen utrikes födda (eller andelen från olika etniska grupper) i organisationen. Mångfaldsbegreppet anges också ofta vara ett tillstånd i organisationen som karaktäriseras av lika möjligheter för individen och lika bedömningar av individens kompetens och av preciseringar av utrymmet för olika kulturer och utnyttjandet av de kulturvariationer som olikheten innebär. Mångfald avses därtill ibland vara ett mål för organisationen, exempelvis en önskad tillståndsbekrivning, ibland ett medel exempelvis för att nå nya kundgrupper. Varje norm, också etnisk mångfald, innehåller mängder av föreställnings- eller betydelsemöjligheter, föreställningar som producerar/konstruerar normen för etnisk mångfald. Föreställningarna om normens innebörd varierar i regel mellan olika personer i organisationen. Undersökning av de föreställningar som ligger bakom konstruktionen normen om etnisk mångfald i Malmö kommun ligger utanför ramen för denna uppsats, likaså vilka olika tolkningar av normen som existerar i Malmö kommuns organisation. Uppsatsen avgränsas till att undersöka den politiska ledningens retorik beträffande etnisk mångfald i Malmö kommuns organisation och peka på några organisationsstrukturella förutsättningar för implementering av retorikens innehåll. Vissa skillnaderna mellan olika normativa innebörder av mångfald uppmärksammas dock i uppsatsen.

Retorik

Retorik är ett viktigt ledningsinstrument. Retorik är inte tomma ord, orden är avsedda att ha effekter, att uppnå ett syfte, att övertyga åhörarna/läsarna/tittarna om något. Retoriken med bestämda syften, uppmärksammar vi kanske främst i rättssalar och i politiska sammanhang och inte så ofta i

vanliga organisationer. Man ska också ha klart för sig att retoriken är en del av en dramatik. Försvartalet eller det politiska talet är en del av en större dramatik, en kontext om man så vill, som innehåller en dynamik som återspeglas i retoriken. Någon anklagas för att ha begått ett brott, ställs inför rätta, åklagas, försvarar sig, kanske avslöjas och döms eller klarar sig genom skickligt försvarsretorik, ibland trots uppenbar skuld. Politikern vill vinna valet, men misslyckas eller vinner, till en del på grund av vunna debatter där retoriken kan betyda skillnaden mellan vinst och förlust. Försvartalet för att fria den åklagade, det politiska talet för att vinna valet är således endast en del av en större dramatik.

Dramatiken i den kommunala organisationen präglas av en rad olika spänningsförhållanden: mellan förr, nu och framtid, mellan uppnådd framgång och fortsatt framgång, mellan utveckling och ekonomi, mellan förvaltande och förändring, mellan upplevelse och vad som sker, mellan det enskilda ledarskapet och ledning av kommunen. Denna spänning återfinns i kommunalrådsretoriken. Fångar berättelsen det väsentliga, ska budskapet gå fram, fakta framstå som trovärdiga, uppmaningen antas och handlingar utlöses i avsedd riktning.

Retoriken är en klassisk praktik och exakt i den meningen att man vinner eller förlorar, när den effekt på åhörarna man strävade efter eller misslyckas med det (jfr Hägg, 2001; Johannesson, 1998). Den klassiska tappningen av retoriken fungerar fortfarande och dess disposition av talet är enkel. I princip är retoriken en muntlig framställning, ett tal av någon sort där talaren har ett syfte, men retorikens grepp används även för texter och annan kommunikation som vi ska se i analysen av Malmö stads mångfaldsplan. Disposition av ett tal enligt den klassiska retoriken innehåller fem skilda moment, Exordium, Narratio, Probatio, Refutatio och Preoratio (de latinska benämningarna används i regel fortfarande). Exordium är starten på ett tal. Vi känner alla igen den vanliga öppningsfrasen: ”Jag är ingen talare.” Denna start fångar i princip vad det handlar om, det gäller i regel att vara ödmjuk inför åhörarna och inte sätta sig på några höga hästar. Hitler fumlade ofta i starten av sina tal (medvetet förstås), men eldade upp sig efter hand, vilket fått större utrymme i historiedokumentationen. Narratio följer på Exordium och avser den ”berättelse” som ska ge fakta om det aktuella fallet eller det aktuella läget. I princip är det en sakframställning om vad som förekommit i fallet eller hur det aktuella läget uppkommit. I bästa fall är det en kronologisk berättelse. Nästa steg i retoriken är Probatio. Detta moment innehåller i regel såväl talarens åsikt om fallet, läget (Proposito) och bevis och argument för den egna åsikten (Confirmatio). Oftast blandas åsikter och argument i Probatio på ett sätt som gör det svårt att skilja ut det ena från det andra. Därefter följer Refutatio, där man bemöter framförda eller tänkta motargument. Meningen

är att vråda motståndarnas argument för en annan åsikt eller lägesbedömning ur deras händer. Till sist samlar sig det retoriska talet till en manande avslutning, Peroratio.

Kommunalrådsretoriken

Kommunalrådet ännar scenen. I publiken sitter anställda i Malmö kommun som ska inspireras till att arbeta med etniska mångfaldsfrågor. Kommunalrådet, som i sin roll som ansvarig för kommunens personalfrågor på politisk nivå, vilket han ödmjukt understryker, är värtalig och aktivt lobbande för allt mera etnisk mångfald i kommunens organisation.

Hans favorithistoria handlar om Malmös bibliotek och dess service till medborgarna. Han illustrerar med frågan om vilken personal som ska tillgodose personer som kommer från Oceanien med bibliotekstjänster. Han pekar framförallt på vilken *kompetens* som bör finnas i biblioteket för att ge *service* åt Malmös i dag etniskt mångfaldiga befolkning. Och i förlängningen om den utbildning som bibliotekshögskolorna i Sverige ger är den adekvata för anställning på Malmö stadsbibliotek. Han berör kort de svårigheter som den stora mångfalden (ca 24 % är utrikes födda¹) innebär för staden, med segregation, arbetslöshet, socialbidragsberoende och svårigheterna för kommunens service. I detta Narratio ges bakgrunden till situationen, men här också antyds lösningen i hänvisningen till organisationens kompetens och medborgarnas servicebehov.

Kommunalrådet poängterar gärna att den direkta *avspeglings* av en befolknings etniska sammansättning inte är lösningen på en viss organisations serviceproblem, även om så är önskvärt när det gäller arbetsmarknaden i dess helhet. Han pekar också på mångfaldens fördelar för staden, exempelvis det tillskott av ungdomlig *arbetskraft* som invandringen innebär och som förnygrar den åldrande befolkningen samt fördelarna med mängden av ursprungsländer och språk (161)² som är representerade i Malmös befolkning. Probatio innehåller således argument mot en alltför förenklad mångfaldssyn i organisationen och ett starkt argument för ökad mångfald i organisationen.

Han avslutar med att mångfalden är en *ödesfråga* för Malmö och därmed för den kommunala organisationen samt att arbete med mångfaldsfrågorna har hög prioritet i kommunen. I Peroratio är hänvisningen till ödet uppfordrande men tvetydig då ödet kan ges olika tolkningar och inte direkt trycker på den specifika lösning för organisationen.

Vad får begreppen etnicitet och mångfald för betydelse i retoriken?

Begreppen etnicitet och mångfald knyts i kommunalrådets tal inte direkt till den pågående politiska diskussionen, som har främst ett diskriminer-

ings- och integrationsperspektiv på samhällsnivå, och därför tjänar mindre bra som utgångspunkt för att diskutera och inspirera till etnisk mångfald i en organisation. Skytt bakom kommunalrådets vinkling ligger också troligen insikten att organisationer skiljer sig från samhället. Ett motsvarande tal på ett offentligt politiskt möte skulle därför troligen utnyttja en något annorlunda retorik, mer baserad på politiska lösningar av de rådande problemen i Malmö. Den i många sammanhang otydliga gränsdragningen mellan den kommunala organisationen som självständig serviceorganisation, som agent för den politiska makten och som arena för olika aktörers intressen ges i kommunalrådets framförande därmed en tydlig markering, vilket diskuteras mer ingående längre fram i uppsatsen (jfr Brunsson & Sahlin-Andersson, 1997).

Begreppen etnicitet och mångfald knyts i talet till organisationens kompetens att ge adekvat service, till kundernas särpräglade olikheter och slutligen till fördelarna som ligger i tillgången den unga etniskt mångfaldiga arbetskraften i Malmö. Däremot läggs mindre vikt vid det framskjutna kravet i Malmö kommuns mångfaldsplans på en kvantitativ avspeglings av befolkningens etniska sammansättning. Avspeglings av befolkningens etniska sammansättning blir i ett organisatoriskt sammanhang ett komplicerat begrepp, då det kan ges en rad olika innebörder som exempelvis avser olika grupper representation eller positioner i organisationen. Talets knytningar till begrepp som organisationens kompetens och serviceutbud samt produkt efterfrågan och arbetskraftstillgång ger vidare begreppen etnicitet och mångfald mer en inriktning på effektivitet än på humanistiska, moraliska eller rättighetsfrågor. Förklaringen har troligen inte bara med kommunalrådets intresse att påverka organisationen i en viss riktning utan också med själva karaktären på det sammansatta begreppet etnisk mångfald. Ordet mångfald är närmast ett systembegrepp, det anknyter till en grupp, en organisations, ett systems sammansättning av olikheter och inte till en enskild individs. Etnicitet blir genom sammankopplingen med systembegreppet mångfald förvandlat från ett ord som kan karaktärisera en individs olikhet (exempelvis: jag är grek) till ett ord som anger en grupp kvantitativa fördelning av olikheter (exempelvis: i denna grupp är vi X-antal greker). Systembegreppet mångfald anger även, som vi noterar tidigare ett, mer eller mindre dynamiskt, tillstånd hos organisationen, exempelvis med avseende på vilket sätt den specifika etniska bakgrunden hos grekiska medarbetare ges utrymme och används i organisationen.³

Genom att i talet referera till Oceanien får etnicitet vidare en nationell exotisk särpräglings, dock med avseende på en mycket liten grupp i Malmös befolkning. Om exempelvis muslim eller arabisktalande hade använts som kundbegrepp hade innebörden blivit en annan, med karaktär av religion eller ras.⁴ Begreppet Oceanien som etnicitet kan ses som en *deskrip-*

tion av etnisk mångfald inte utan symboliskt värde, då den anger en liten grupp, relativt okänd och särpräglad på ett sätt som är mindre laddat med motstridiga innebörder än exempelvis muslim eller arab. Hänvisningen till personer från Oceanien speglar knappast heller den *historiska utvecklingen* av den etniska mångfalden i Malmö. De stora invandrargrupperna till Sverige och till Malmö kommer från Norden, Europa, Sydamerika, Mellersta Östern och Afrika.

Genom att använda service som motiv för etnisk mångfald i stadsbiblioteket undviker kommunalrådet en rad fördelningsproblem mellan olika etniska grupper i Malmös befolkning, framför allt de mellan svenskfödda och utrikes födda personer, problem som har med segregation och bristande integration att göra. Integrationsproblemen i samhället omvandlas i talet till organisatoriska kompetens- och serviceproblem för den etniska mångfalden samt till möjligheterna hos den etniskt mångfaldiga arbetskraften. I detta ligger ett krav på den kommunala organisationen att producera en förbättrad service till den etniskt mångfaldiga befolkningen. I kommunalrådets budskap finns också ett krav på den kommunala organisationen att, för att reducera det etniska underskottet i den kommunala organisationen, i högre grad än nu utnyttja den arbetskraft och de fördelar som den etniska mångfalden inrymmer. Ett krav på organisationen som försvagas av att det i princip ställs som ett krav på organisationens serviceförmåga, på dess kompetens att betjäna den etniskt mångfaldiga kundstocken oavsett den etniska sammansättningen av personalen. De *normativa* och i grunden essentiella utsagorna om etnisk mångfald i talet pekar alltså mer i riktningen mot bättre serviceproduktion än i riktning mot bättre integration av etnisk mångfald i organisationen driven av humanistiska ideal. Det essentiella draget i utsagorna innebär också att man betraktar etnicitet som en egenskapsliknande och stabil kulturell faktor.

Sammanfattningsvis uttrycker kravställandet på organisationen som kommunalrådet formulerar det ett starkt engagemang för etnisk mångfald men ger föga tydlig ledning för agerandet hos enskilda delar av den kommunala organisationen. Organisationen blir som en ”svart låda med okänt innehåll” men med en tydlig uppgift i fråga om serviceutbudet och en uppmaning att bättre ta till vara den etniskt mångfaldiga arbetskraften. Kravet på annorlunda kompetens pekar på att organisationen behöver anpassa sin kompetens till behoven hos befolkningen, men anger inte hur. Kraven på och incitament för det interna agerande i organisationen framstår som oklart exempelvis när det gäller att avspegla befolkningens etniska sammansättning. Någon explicit organisatorisk vision formuleras inte för integration i den etniskt mångfaldiga organisationen, exempelvis som smältdegel, mosaik, salladsskål eller något annat, som anger hur etniska särdrag ska samexistera. Det finns dock positivt laddade metaforer för

mångfald i Malmö stads mångfaldsplan, som exempelvis lika mänskovärde, respekt, gemenskap och möten, men dessa betecknar främst förhållanden för ett önskat tillstånd i staden generellt och inte explicit den kommunala organisationen.⁵ Mångfaldsplanen vänder därmed sin visionära blick snarare mot kommunens befolkning än mot den kommunala organisationen, vilket vi ska återkomma till.

I huvudsak använder kommunalrådet organisatoriska effektivitetsargument, medan moraliska argument är mindre framträdande. Dock markeras att frågan om den etniska mångfalden är en ödesfråga för Malmö och därför för dess kommunala organisation. Man kan emellertid lägga olika betydelser i ödesfråga. Det kan betyda något hotfullt, om man inte gör något så går det illa, eller något löftesrikt. Man är hur som helst ställd inför ett val. Men det kan också betyda att ödet är att vi ska bli etniskt mångfaldiga. Det är varken hot eller löfte utan bara ett oundvikligt skeende. Det gäller Malmö som kommunalt territorium och som organisation.

Styrningen av etnisk mångfald i organisationen

Genom sina relativt begränsade styrimpulser⁶ för organisatorisk förändring undanskymmer kommunalrådets tal andra och viktiga diskurser om etnisk mångfald. Hur ska idéerna om det mångkulturella samhället influera den kommunala organisationen? Vilken betydelse ska humanistiska ideal om människors rättigheter och skyldigheter ha för organisationen? På vilket sätt ska den kommunala organisationen vara en förebild i samhället för hur etnisk mångfald fungerar? Vad avses egentligen med kultur, etnicitet och mångfald?

Det pragmatiska engagemanget som uttrycks i namn av den ekonomiska effektiviteten i kommunalrådets budskap återfinns vi i lednings- och styrningsbegrepp som *diversity management* eller i svensk tappning *mångfaldsplaner och mångfaldshantering*. Dessa styrnings- och ledningsmetoder tar ett raskt språng förbi sådana moraliska frågor som innehålls i diskrimineringsregler, antidiskrimineringsåtgärder och krav på lika rättigheter och förvandlar dem till frågor om bättre service, vidgade kompetensbegrepp i rekryteringen och avspegling av befolkningens etniska sammansättning. Frågor om organisationens sociala ansvar reduceras därmed i huvudsak till effektivitetsfrågor? Man kan tänka sig en alternativ strategi för etnisk mångfald som i högre grad utgår från de frågor som initieras på samhällsnivå. Åtgärder i en sådan strategi för den kommunala organisationen skulle kunna innehålla tydliga formuleringar av en eller flera av följande punkter:

- Utbildning, praktik och träning av invandrare
- Ökat utrymme och tillåtelse i organisationen för kulturella olikheter

- Motarbetande av rasistiska attityder
- Motarbetande av diskriminerande beteende
- Krav på lika möjligheter oavsett etnisk bakgrund och kvotering av underrepresenterade grupper

Såväl termen *diversity management* som termen mångfaldsplan syftar till att utveckla och hantera frågor rörande den etniska mångfalden i organisationen. Svagheter blir uppenbara om dessa termer saknar genomtänkta lösningar och åtgärder för implementeringen, och om de saknar en ledande av organisationen delad vision som anger innebörden och meningen med etnisk mångfald i organisationen.

Organisationslogikens betydelse

I den kommunala organisationen finns organisationer med starkt skilda verksamheter, men vilket är måhända väsentligare för förändringssträvanden även har skilda organisatoriska karaktärer. Man kan skilja på organisationer konstruerade som aktörer, agenter och arenor (jfr Brunsson & Sahlin-Andersson 1997). Aktörsorganisationen kan ses som en självständig social aktör med stark identitet, tydlig hierarki och rationellt agerande. Idén om denna typ av organisation överensstämmer tämligen väl med uppfattningen om det privata företaget. Självständigheten manifesteras i en förmåga att oberoende av andra kunna omformulera sin identitet och sitt affärskoncept, förändra ledarskapsmodeller och kontrollsystem, införa mera kompletta informationssystem och konkreta målformuleringar, och att utöva egenkontroll. Organisationer kan också ses som instrument eller agenter för andra aktörer, för individer, för andra organisationer eller för staten. Offentliga organisationer, som kommuner, är sådana typiska instrument/agenter för den politiska makten. Agenten har en svag organisatorisk identitet. Resurserna kontrolleras av överordnade nivåer och resultaten är svårtolkade då de oftast uppstår utanför agenten som en konsekvens av samarbeten med andra aktörer, det kan vara föräldrar i utbildning eller polisen i brottsförebyggande verksamhet. Det finns detaljerade regler att följa och ledarskapet har därför litet ansvar. Överlevnad är inget legitimt intresse, agenten antas inte ha något självintresse. Rationaliteten saknas eftersom centrala regler och mål gäller, vilket inte ger stort utrymme för lokal anpassning. Ofta får agenter leva med mål därför att de politiska konflikterna inte lösts.

Organisationer kan till sist upplevas som ofullständiga på grund av starkt professionellt inflytande. Sådana organisationer kan kallas för arenor, där medlemmar av professioner arbetar relativt oberoende av ledarskapet. Sjukhus exempelvis måste ha legitimerade läkare som styrs av gemensamma utbildningserfarenheter och etablerade professionella normer.

Även många andra organisationer inom utbildning och andra specialiserade organisationer styrs mer eller mindre av professionella normer. I arena-liknande organisationer styr professionell rangordning över den lokala hierarki, professionella normer, mål och resultatbedömning över den lokala organisationens regler, målsättningar och resultatbedömningar. Att genomföra reformer, förändringar av organisationen förvandlas för agenter och arenor till radikala och stora frågor, i motsats till förändringar hos aktörsliknande organisationer, då de alltid innebär något nytt som hotar den svaga identiteten, den ömtåliga hierarkin och irrationaliteten i agentens och arenans organisation. Rekrytering av etnisk mångfald kan vara ett gott exempel. Det självständiga, typiskt privata, företaget (undantagen finns) kan i mycket stor utsträckning formulera sina kompetenskrav på nya medarbetare exempelvis genom att definiera om affärskonceptet och i många fall påverka personalidéerna genom förändrade standards och procedurer för rekryteringsarbetet och karriärplaneringen. Sjukhus, socialförvaltningar, skolor, typiska offentliga organisationer (även om undantagen finns) har däremot väletablerade professionella legitimeringskrav och behörighetsregler som inte ändras nämnvärt på grund av att organisationen ändrar sitt servicekoncept. Detta begränsar möjligheterna att genom förändrade kompetenskrav påverka rekrytering och karriärplanering. Förändringsfrågorna om ökad etnisk mångfald blir därmed mer komplicerade, förskjuts till andra fora än den organisationen har kontroll över, som yrkesföreningar, fack och arbetslag, och växer i svårighetsgrad. Paradoxalt nog blir alltså de behörighetssystem och kompetenssystem som samhället upprätthåller genom utbildning och professionalisering till ett hinder för samhällets offentliga organisationer att förändra sig i riktning mot etnisk mångfald.

Tolkningar av kommunalrådets budskap ger stöd åt uppfattningen att den kommunala organisationen är ett instrument/en agent för politisk styrning med vissa drag av arenaorganisation och inte en självständig aktörsorganisation med självvalda visioner och strategier för etnisk mångfald. Organisationslogiken i den kommunala organisationen tycks därmed kunna begränsa förändringsbudskapet i kommunens mångfaldsplaner. Kravet på en mer etniskt integrerad organisation (integration av olikheter) blir en fråga om organisationens totala identitet, ett ifrågasättande av de etablerade hierarkierna och servicekonceptens utformning och därmed ett hot mot organisationens formella struktur och rationalitet (jfr Meyer & Rowan 1977).

Det råder inget tvivel om att kommunalrådsretoriken syftar till att ändra organisationen i riktning mot en mer etniskt mångfaldig organisation ur både kvantitativ och kvalitativ synpunkt. Omvärldsbeskrivningarna presenterar tydligt och övertygande en bild av ökad etnisk mångfald i sam-

hället (i Narratio och Probatio). Några argument mot mångfald i organisationen hörs inte (inget Refutatio således). Fem motiv för ökad etnisk mångfald i organisationen utgör de tyngsta argumenten för organisatorisk förändring (i Confirmatio):

- Kommunens sociala ansvar, som bland annat innebär lika möjligheter till jobb och utbildning för alla.
- Lagstiftningen mot diskriminering på grund av etnicitet.
- Den goda tillgången på arbetskraft i Malmö inför en kommande generationsväxling.
- Behovet av olika sorters kompetens för att möta skilda kulturella kundgrupper.
- Etnisk mångfald som en kreativ energi i arbetsorganisationen som ger bättre beslut och bättre serviceproduktion.

Kommunalrådet uppmärksammar således kommunens sociala ansvar och lagstiftningen mot diskriminering, men betoningen ligger på de fördelar som etnisk mångfald har för den kommunala organisationen. Det är som arbetskraftskälla, som ökad kulturell kompetens och som kreativ ingrediens som den kommunala organisationen vinner på etnisk mångfald. Det är de vinnande argumenten som ska engagera organisationen till förändring i etnisk mångfaldsriktning.

Retoriken ger emellertid ingen direkt vägledning för hur förändringen ska gå till (inget enkelt skyldig/inte skyldig duger, ingen valedel med ja eller nej finns). Organisationen ställs inför komplicerade förväntningar och krav men ges ingen strategi, plan eller metoder för genomförandet av den etniskt mångfaldiga organisationen. Det råder en brist på hur konkreta handlingar ska utformas och genomföras i kommunalrådsretoriken (Peroratio blir otydligt).

Åtgärdsplanen i Malmö (Mångfaldsplanen)

Det finns ett antal dokument som tar upp etnisk mångfald i kommunens organisation exempelvis Personalpolicy för Malmö stad (1998), Personalhandboken (som uppdateras kontinuerligt), Kulturell mångfald – en vägledning vid rekrytering (2001), Värdegrund för arbete och relationer i Malmö stad, Integration och mångfald – Malmö en stad i världen. Det mest kompletta och ursprungliga dokumentet är ”Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad”, som antogs av kommunfullmäktige i december 1999 och de ovannämnda andra dokumenten utgår från Åtgärdsplanen.

Även åtgärdsplanen är uppbyggd efter den klassiska retoriska mallen. Den startar lite tvekan, med definitioner av integration, fortsätter med berättelsen om invandrastaden Malmö och tesen att alla måste anpassa

sig till det mångkulturella samhället. Visionen om den goda mångkulturella staden fri från diskriminering kräver emellertid en ansträngning för nuläget är långt ifrån visionen. Läget präglas av segregation, negativa attityder och diskriminering mot den omfattande utländska befolkningsandelen. Mot den bakgrunden är förändringen nödvändig, tesen om förändring och anpassning är densamma som i kommunalrådsretoriken. Kommunen som organisation måste gå i spetsen för förändringen, vara ett föredöme och en förebild. Kommunen har också ett befolkningsansvar som innehåller ett krav att påverka befolkningen i mångkulturell riktning genom olika insatser i exempelvis skolan och föreningslivet, på arbetsmarknaden, i sin egen organisation och i sin egen service till medborgarna. Åtgärdsplanen slutar som den ska enligt det retoriska receptet med en uppmaning till handling: ”Alla politiska nämnder, utskott och kommunala bolag skall arbeta utifrån intentionerna i denna åtgärdsplan.”

Syftet med retoriken är att övertyga läsaren av planen om nödvändigheten av förändring från ett mindre bra tillstånd till ett bättre tillstånd i staden genom anpassning till omvärldsförändringarna och genom att vidta en rad åtgärder. Flera problem dyker upp här. Det rör förändringsmotivet, den tvetydiga betydelsen av begreppet kommun, det avser i vilken utsträckning analysen av kommunen som organisation är representativ för dess många olika verksamheter och delar, om uppfattningen om den mångkulturella organisationens självklara fördelar också delas av medarbetarna samt inte minst negligerandet av de svårigheter som förändringar av en organisationskultur för med sig.

Förändring kan drivas av olika motiv. Det kan vara att man upplever nuet som otillräckligt. Det kan vara att man vill nå ett framtida ideal. Det kan vara att man upplever att man måste ändra sig för att överleva. Det kan vara att man känner sig osäker och förvirrad.

Det är ett rimligt antagande att olika verksamheter i kommunen har skilda förändringsmotiv och varierande styrka i motiven. Den enhetliga bilden av förändringsmotiv och förändringsenergi som retoriken i tal och skrift ger uttryck för torde därför i själva verket variera en hel del i kommunen.

Åtgärdsplanen uppehåller sig huvudsakligen vid kommunen som en befolkning (på en geografisk plats), kommunen som organisation är mindre tydlig. Att befolkningen blir mera mångkulturell och får förändrade servicebehov poängteras i åtgärdsplanen. Kommunen ska utföra en rad åtgärder som riktar sig mot befolkningen och mot andra aktörer för att närma sig den mångkulturella stadens ideal. Det innebär att den kommunala servicen ska vara likvärdig oberoende av etnisk bakgrund, att hinder för integration elimineras, att fördelarna med mångkulturella arbetsmiljöer visas, att mångkulturella mötesplatser skapas, att diskriminering motverkas m.m.

Orsaken till förändringskravet för kommunen som organisation är dels att man i personalen ska avspegla befolkningens etniska sammansättning, dels att servicen ska förändras i takt med de förändrade behoven i befolkningen. Ändringarna i organisationens bemanning och arbetssätt ska ske genom följande åtgärder enligt planen:

- Bredda rekryteringsunderlaget och sträva efter mångsidigt sammansatta personalgrupper
- Utforma en rekryteringshandledning
- Utbildning och stöd i servicemötet
- Aktiva åtgärder för att främja etnisk och kulturell mångfald i verksamheten
- Öka kunskapen om lagregler beträffande mångfald, fördomar m.m.

Enkelt uttryckt önskar man förflytta sig från ett antaget tillstånd där man inte har tillräcklig faktisk mångfald och inte tillräckligt tillfredsställer mångfaldiga servicebehov till ett tillstånd där motsatsen är fallet, där man har en faktisk mångfald i personalen som avspeglar befolkningens sammansättning och en service som tillfredsställer det mångkulturella servicebehovet.⁷

Det är mycket möjligt för att inte säga troligt att olika delar av Malmö kommuns organisation befinner sig på skilda positioner med avseende på faktisk mångfald (kvantitativt och kvalitativt) och att deras önskade tillstånd beträffande framtiden varierar. Skillnaderna har till stor del med den diversifierade kommunala verksamheten att göra, vi talar snarare om många organisationer, som är löst kopplade till varandra ur verksamhets-synpunkt, än om en organisation (jfr Pfeffer & Salanick 1978). Det är allt från brandkår, sjukvård, skola, parkeringsbolag till olika stadsdelar. Implementeringen av planen kräver därför troligen en rätt omfattande analys av utgångsläget och en konkret förändringsstrategi för olika delar av organisationen för att nå framgång med integration. Någon sådan tycks inte har föregått åtgärdsplanen.

Detta sätter också fingret på ett annat fenomen som försvårar genomförandet och hanterandet av etnisk mångfald i kommunen. Uppgiften för kommunens organisation är inte bara att bli bemanningsmässigt mångfaldig, åstadkomma service för en mångfaldig befolkning utan också att påverka befolkningen i en mångfaldig inriktning. Det vill säga man har tre olika integrationsuppgifter: Att integrera sin egen organisation och att integrera organisationens service med hänsyn till befolkningsammansättningen samt att integrera befolkningen själv med avseende på medmänskliga fenomen som respekt och tolerans men också i hårda avseende som boende och sysselsättning. Uppgifterna är inte helt klart separerade och tydliga i åtgärdsplanen vilket möjligen försvårar implementering (jfr Pfeffer 1992).

Behovet av analys av utgångsläget och egna formuleringar av förändringsstrategin i olika delar av den kommunala organisationen markeras i åtgärdsplanens avslutande uppmaningen ”till alla politiska nämnder, utskott och kommunala bolag”, som citerades ovan. Kommunen är en politiskt styrd organisation, inte vilken serviceorganisation som helst, med en blandning av myndighetsutövande och ett flertal olika serviceverksamheter. Den är också decentraliserad, vilket ger förutsättningar för självständiga strategier också beträffande implementeringen av den etniska mångfalden. I den meningen är organisationen mera en arena för debatt än en tydlig kommandoorganisation, något som kan påverka den takt med vilken förändring sker (Brunsson 1985).

Individen ges, så länge diskussionen på arenan fortgår och inte har medfört förändringar i meningsskapande identiteter, hierarkier, uppgifter och arbetssätt, ett utrymme att undvika individuella idémässiga anpassningar. Förflyttningen från monokultur till kulturpluralism innebär betydande förändringar för individen: en förflyttning från en värld där likheten med andra i olika avseenden och meningsskapande symboler för detta etablerats i organisationen till en värld där olikheten med andra ökar och tydliggörs och meningsfyllda symboler för detta nyskapas i organisationen.

Var finns applåderna?

Vilket utrymme finns det då för olika tolkningar av centrala budskap i åtgärdsplanen som möjliggör skilda strategier och förhållningssätt till etnisk mångfald? Hur reagerar man i organisationen på retoriken i tal och skrift?

Hypotetiskt finns det oändligt med reaktionsmönster på förändringskravet från den politiska nivån i organisationen, här är några tänkbara exempel:

- Man kan ju känna sig stött – det där har vi jobbat med i 20 år.
- Man tycker detta är oerhört viktigt, men hamnar i avgränsad projektverksamhet.
- Man kan anse att vissa assimileringkrav är bra och ska vara tydliga, men i annat ska kulturutrymmet vara stort, även om det är svårt att skapa normer och regler i olika verksamheter.
- Man har svårt att förena organisationens tre uppgifterna, förlamas eller prioriterar någon av dem.
- Man har svårt att upptäcka fördomar, stereotyper, etniska ordningar, förtryck, favoriseringar och diskriminering.
- Man vet inte hur man förändrar i mångfaldsriktning.
- Man vill gärna förändra men finner inget stöd och hjälp.
- Man kan inta en passiv hållning och låta omvärlden sköta förändringen.

Från säker källa?

Kommunalrådets tal och åtgärdsplanen ger uttryck för stort engagemang för etnisk mångfald i den kommunala organisationen, säger ”säker källa” (Med säker källa avses observation och medverkan i ett flertal möten i Malmö kommun plus en intervju med en centralt placerad person i kommunen). Men i arbetsorganisationen saknas det rätta engagemanget för frågan. Det krävs en extra arbetsinsats för att åstadkomma något nytt och det finns andra aktuella frågor som konkurrerar exempelvis sjukfrånvaron och generationsväxlingen. Och det är givetvis så att om du rekryterar mångfald riskerar du kritik från såväl kunder som medarbetare. Och varför komplicera jobbet om du kan undvika problemen. Man hör förvaltningar som för att leva upp till en lämplig andel (i förhållande till målet att avspegla befolkningen) projektanställer invandrare vid redovisningstillfället i kommunstyrelsen.

Det är i själva verket så lite substans i den här frågan att det mer handlar om förhoppningar än reella mål, menar ”säker källa”!

Även om retorikens omvärldsbeskrivningar är korrekta och motiven för organisatorisk mångfald är övertygande så utlöser de föga handling utöver prat och papper. Varje nämnd i organisationen är självständig och ska upprätta åtgärdsplaner för etnisk mångfald. Men det är klart att här möter retoriken på varierande motargument som väl etablerade kompetenskrav och ambitionsnivåer i servicen som kan synas svåra att kombinera med etnisk mångfald. I själva verket tycks det vara svårt för arbetsorganisationen att både intellektuellt och pragmatiskt förstå hur etnisk mångfald blir till en fördel för organisationens service, vilka förändringar som krävs exempelvis i organisationskulturen. Däremot är man på många håll väl bekant med de problem som finns med etniskt blandade arbetsgrupper, påpekar ”säker källa”.

Det kraftiga inflödet av flyktingar under 1990-talet utlöste en betydande politisk aktivitet som utmynnade i åtgärdsplanen 1999 och idéerna om kommunen som organisatorisk förebild för andra. Man skulle anställa fler invandrare, undvika särbehandling, avspegla befolkningen m.m. Frågan om etnicitet omvandlades till en fråga om servicekompetens i organisationen och till en personalfråga. Men luften tycks ha gått ur frågan, personalcheferna uppvisar inget större intresse för etnisk mångfald och kompetensdiskussionen avklingade efter ett projektmisslyckande. Det är givetvis jobbigt och jag vet inte hur man ska hantera det, bekänner ”säker källa”. De som ska gå i täten gör det inte. Men jag ger mig inte, även om mina händer är rätt så låsta, jag har inga belöningar att erbjuda, inget att betala med och inget att sätta mig i skuld med heller. Det behövs mer än prat och papper – det behövs tydligare riktningssignaler, incitament och resurser för att förändringen ska gå bättre än den gör av sig själv.

Sammanfattning

Det finns en stark politisk vilja i Malmö sedan år 2000 att påverka den kommunala organisationen i en mångfaldsriktning med en integrativ icke-assimilerande innebörd. Som inledningsvis angavs innebär mångfaldsbegreppet ett önskat kvalitativt tillstånd i organisationen, inte blott en önskan om en viss andel anställda med utländsk bakgrund. Tillståndet karaktäriseras av såväl lika möjligheter för individen och lika bedömningar av individens kompetens som av utrymme/respekt/öppenhet för olika kulturer och deras fördelar/resurser för organisationen. Däremot problematiseras inte själva etnicitets- och mångfaldsbegreppet och diskuteras olika innebörder av etnicitet och mångfald i organisationen i åtgärdsplanen, politiska direktiv och tal. I uppsatsen har framförts och diskuterats en del hypoteser om reaktioner på den politiska retoriken. En sådan hypotes är att mångfaldsönskan reduceras exempelvis genom att den förenklas till att huvudsakligen gälla en kvantitativ relation mellan svenskfödda och utrikes födda eller genom att begränsas till en av organisationens tre uppgifterna, exempelvis till att påverka befolkningens integration. En annan hypotes är att organisationslogiken (kommunen som agent och arena) har en benägenhet att återföra för organisationen svåra frågor till centrala aktörer utanför organisationen. Det sker exempelvis genom att implementeringsfrågorna hänvisas tillbaka till de styrande politikerna eller genom att man låter normer för behörighet och kompetens vid rekrytering och befordran bestämmas av utanförstående aktörer, som utbildningsanordnare, yrkesföreningar och yrkestradition. Då slutligen mångfaldsfrågan kan upplevas som både känslomässigt, värderingsmässigt, intellektuellt och praktiskt svårt att närma sig i organisationen kan det leda till olika former av passivitet och till variationer i tolkningen av mångfaldsbegreppet.

NOTER

1. Malmö stads statistik.
2. Malmö stads statistik.
3. I inledningen diskuteras begreppen etnicitet och mångfald samt kopplingen mellan begreppen.
4. Se exempelvis Eriksen (1996).
5. Se Malmö stads mångfaldsplan, formellt benämnd ”Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad (antagen av kommunfullmäktige i Malmö 1999-12-16).
6. Syftar på tolkningarna av kommunalrådets tal. Denna begränsning är givetvis en grov underskattning av vad Malmö kommun som organisation företar sig beträffande integration av etnisk mångfald. Så finns policys och projekt som syftar till att förändra organisationen mot en mer etniskt mångfaldigt fungerande organisation. Huvudintrycket är dock att mångfaldsplanen mer handlar om stadens invånare och olika aktörer än dess egen organisation.
7. Senaste mätningen av andelen utrikes födda i personalen är ca 15%, att jämföra med befolkningens 24%, Malmö stads statistik.

LITTERATUR

- Alvesson, Mats & Yvonne Due Billing, 1999: *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Brunsson, Nils, 1985: *The Irrational Organization*. New York: Wiley.
- Brunsson, Nils & Kerstin Sahlin-Andersson, 1997: *Constructing Organizations*. Stockholm: SCORE.
- Castells, Stephen & Mark J. Miller, 1998: *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*. New York: Guilford Press.
- Eriksen, Thomas Hylland, 1996: Ethnicity, Race, Class and Nation. I: Hutchinson, I, & Smith, J. (eds.), *Ethnicity*. New York: Oxford Readers.
- Hägg, Göran, 2001: *Praktisk retorik*. Stockholm: W&W.
- Integration och mångfald – Malmö en stad i världen*. Malmö: Malmö kommun.
- Johannesson, Kurt, 1998: *Retorik eller konsten att övertyga*. Stockholm: Norstedts Förlag.
- Kulturell mångfald – vägledning vid rekrytering*. Malmö: Malmö kommun.
- Malmö stads statistik*. Malmö: Malmö kommun.
- Meyer, John W. & Brian Rowan, 1977: Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony, *American Journal of Sociology* 83: 340-363.
- Personalpolicy för Malmö stad*. Malmö: Malmö kommun.
- Personalhandbok för Malmö stad*. Malmö kommun.
- Pfeffer, Jeffrey, 1992: *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, Jeffrey & Gerald R. Salancik, 1978: *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Värdegrund för arbete och relationer i Malmö stad*. Malmö: Malmö kommun.
- Wise, Louise R., 2000: Diversity Research: Eight Things We Know about the Consequences of Heterogeneity in the Workplace. Norrköping:

Paper presented at the conference “Diversity management and integration – ethnicity and gender in focus”, 20 November 2004.

Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad. I dagligt tal benämnd ”Malmö stads mångfaldsplan”, antagen av kommunfullmäktige 1999-12-16. Malmö: Malmö kommun.

PER BROOMÉ är projektledare vid IMER, Malmö högskola (IMER, Malmö högskola, 205 06 Malmö, per.broome@imer.mah.se)

FRÅN GEMENSAM IDÉ TILL PRAGMATISK HANDLING – MÅNGFALDSTANKAR OCH STRATEGIER PÅ FYRA ARBETS- OCH UTVECKLINGSCENTRA

Sofia Rönnqvist

Sammanfattning

I studien visas vilka mångfaldsidéer och strategier som finns på fyra arbets- och utvecklingscentra i Malmö. Idén om mångfald kom i princip uppifrån men organisationerna har en stor frihet att själva forma strategier för hur de ska handskas med mångfaldsfrågan. Resultatet av detta är att trots att det finns en gemensam idé om att organisationer främjas av blandade arbetsgrupper så agerar organisationerna i olika riktningar.

SÖKORD: etnisk mångfald, strategi, organisation, idéspridning, Arbets- och utvecklingscenter

From a shared idea to pragmatic action – examples of diversity strategies at four Work- and Development centres (Abstract)

The aim of this article is to study ideas and strategies in relation to the concept of ethnic diversity in four local Work- and Development centres (WADC) in the City of Malmö. The organizations have more or less the same work assignments and clients, i.e. the organizations work with helping long term unemployed persons to find work. In spite of this, they reason and act in very different ways when it comes to diversity issues, although there is a common idea that organizations benefit from having a diverse staff. The WADC relate differently to concepts such as credibility, efficiency and competence in relation to an ethnic diverse staff. The different results depend on the fact that the organizations are free to form their own strategies.

KEYWORDS: ethnic diversity, strategy, organization, the spread of ideas, Work- and Development centre

Inledning

Mångfaldens idéer och strategier

”Organizations need both a vision and a plan for how they will implement diversity. An organization cannot be neutral on the issue of diversity” (Wise 2000: 17).

I takt med att det svenska samhället har blivit mer mångkulturellt har diskussionen kring hur organisationerna ska förhålla sig till detta faktum förändrats. Att personer med en annan etnisk bakgrund än svensk på ett ensidigt sätt ska anpassa sig till organisationerna har kommit att problematiseras från olika håll. Etnisk mångfald (hädanefter åsyftas ”etnisk mångfald” när ordet mångfald används) kan både vara kvantitativ och kvalitativ till sin karaktär. Kvantitativ mångfald handlar om fördelningen mellan olika grupper inom en organisation. Kvalitativ mångfald handlar snarare om att acceptera och värdera olikheter istället för att se dem som ett hot, kvalitativ mångfald kännetecknas av kulturell pluralism (Westin 2001). Även om den officiella offentliga retoriken har förändrats i riktning mot en ökad pluralism har de assimileringsinriktade idéerna varit de som har dominerat i en stor del av organisationerna. Konsekvenserna av detta har bland annat varit att personer med en annan etnisk bakgrund än svensk ofta ställs utanför eller marginaliseras inom organisationerna (Broomé 1998).

I likhet med Lois R. Wise (Wise 2000) är min ståndpunkt att organisationer inte kan ställa sig neutrala till etnisk mångfald eftersom deras agerande får konsekvenser, direkt eller indirekt. Även om olika personer inom en organisation menar att man inte tar ställning till mångfalden får de värderingar, praktiker, regler etc. som finns inom organisationen en betydelse för organisationens förhållningssätt till mångfald. Detta förhållningssätt påverkar hur organisationen rekryterar personal, vilka värderingar det är som ska gälla på arbetsplatsen, eller hur man behandlar kunder och klienter med en ”annorlunda” bakgrund. Genom att studera de idéer och strategier som finns inom organisationer kring mångfald kan vi få en bild av de värderingar och förhållningssätt som organisationer har gentemot mångfalden (i denna studie kommer mångfaldsfrågan främst att behandlas i relation till personalen men frågor som rör mångfaldens betydelse i relation till serviceaspekten kommer även att beröras). Vad händer när en ny idé möter den praktiska verkligheten? Omtolkas idéer för att passa in i olika miljöer (Erlingsdóttir 1999)? En annan aspekt som är intressant att studera är förhållandet mellan idéer och strategier. Hur ser kopplingen mellan idé och strategi, tanke och handling, ut? Genom att studera idéer och strategier kan vi få kunskap om de hinder och det motstånd som kan finnas mot etnisk mångfald inom en organisation men också vad som kan driva fram nytänkande och förändringar.

Syfte

Syftet med denna fallstudie är att följa mångfaldsidéernas spridning inom Malmö stad genom att studera fyra arbets- och utvecklingscenter i Malmö (AUC). Detta innebär att försöka ta reda på var idéerna kommer ifrån och på vilket sätt de har omformats och omtolkats i mötet med den praktiska verkligheten. Syftet är även att studera vilka strategier som formats i mötet med idéerna och att utveckla hypoteser och frågeställningar för vidare studier.

Metod för datainsamling

Till största delen består mitt material av intervjuer, i viss mån kommer jag även att hänvisa till dokument såsom mångfalds- och integrationsplaner. Jag har studerat idéspridningen på fyra olika arbets- och utvecklingscentra i Malmö. Skälet till att jag har valt att börja studera idéspridningen på Malmös olika arbets- och utvecklingscentra är bl.a. att majoriteten av deras kunder har utländsk bakgrund. Detta borde rimligtvis innebära att de som arbetar på AUC har funderat kring mångfald och mångfaldsfrågor. Organisationsforskaren Ingela Nilsson föreslår att det finns en sannolikhet att organisationer som driver samma typ av verksamhet agerar på ett liknande sätt när det gäller mångfald eftersom vissa organisationer har en större potentiell nytta av mångfald än vad andra har (Nilsson 2001). I mångfaldslitteraturen framhålls ofta att det är demografiska faktorer som på olika sätt driver fram mångfaldstänkandet, inte minst när det gäller service. För att ge god service åt en alltmer heterogen befolkning måste de anställda i en organisation också ha olika bakgrunder. Genom att ha en mångfald bland personalen kan organisationen få kunskap om olika kund och klientgrupper (Loden & Rosener 1991; Cox 1993).

När mångfald diskuteras i Malmö stad brukar det framhållas att det är viktigt för stadens organisationer att spegla befolkningen eftersom servicen till kunder och medborgare blir bättre då (Malmö stad 1999). Sett ur denna synvinkel skulle det vara av stor nytta för olika AUC att ha en blandad personal som speglar den kundkrets som man serverar. Det är inte omöjligt att tänka sig att detta har lett till att mångfaldsperspektivet har fått ett genomslag på de olika AUC.

Jag intervjuade cheferna för de olika AUC och även stadsdelscheferna i de stadsdelar där dessa organisationer finns. Skälet till att intervjuar stadsdelscheferna var framförallt att se om det fanns någon överensstämmelse mellan deras åsikter och synsätt på mångfald och på de olika AUC. Jag intervjuade även handläggare på de olika AUC, tanken var att jag skulle intervjuar två handläggare på varje ställe. Tanken var också att det skulle vara bra att intervjuar en ”svensk” och en utlandsfödd handläggare i den mån det gick. Handläggarna valdes ut på så sätt att jag frågade cheferna om de

kunde föreslå några som skulle kunna tänka sig att ställa upp på intervju. På två AUC fungerade detta upplägg. Tyvärr var det bara en handläggare som kunde tänka sig att ställa upp på det ena arbets- och utvecklingscentret. På ett annat AUC avböjde också en av de tillfrågade med motivering att hon redan hade ställt upp på en intervju om mångfald. De som intervjuades på den arbetsplatsen var båda utlandsfödda. Det behöver nödvändigtvis inte vara så att det påverkar resultaten, att dessa personer har olika synpunkter på grund av deras olika bakgrunder. I de intervjuer jag har gjort har jag emellertid upptäckt skillnader i svaren och de har en viss systematik.

Intervjuerna gjordes på tjänstemännens kontor på de olika Arbets- och utvecklingscentra under hösten 2002, en intervju gjordes i januari 2003. Intervjuerna var kvalitativa till sin karaktär. Skillnaden mellan en kvalitativ och en kvantitativ intervju är framförallt att i den kvalitativa intervjun blir intervjun mindre formaliserad och forskaren ger den intervjuade ett större utrymme. I en kvantitativ intervju har forskaren ett antal frågor som han eller hon vill ha svar på och intervjuerna ger mindre utrymme för den intervjuade. I den kvalitativa intervjun finns ett annat utrymme för forskaren att ta bort och plocka in nya intervjufrågor efterhand som förståelsen för det som undersöks ökar. Syftet med en kvalitativ intervju är att få en ökad förståelse för det som undersöks, i den kvantitativa intervjun strävar man efter att säkerställa olika samband. Kvalitativa intervjuer kan också vara mer eller mindre ostrukturerade beroende på hur forskaren väljer att göra sitt upplägg. Det finns även en skillnad mellan respondent- respektive informantintervjuer. I en respondentintervju intervjuas en person som själv är en del av det som studeras, i en informantintervju intervjuas en person som har stora kunskaper om det som studeras men som själv står utanför det som studeras. De intervjuer som har gjorts i denna studie är respondentintervjuer (Holme & Solvang 1997).

Till dem som har deltagit i intervjuerna har jag även skickat ut presentationer av det forskningsprojekt jag är en del av och av min egen del i detta projekt. Innan intervjun har det även funnits möjligheter för de intervjuade att ställa frågor om studien. För att få en viss struktur på intervjun har jag haft en intervjumanual där det har funnits ett tematiskt upplägg och jag har punktat upp vissa frågor som jag ville ha ett svar på. Manualen har snarare varit ett stöd än något som jag har varit strikt bunden vid, vid intervjuerna har samtalen gått sina egna vägar. Det är viktigt att följa upp intressanta frågeställningar när de dyker upp i intervjun. Det finns dock vissa problem med kvalitativa intervjuer. Att ge den intervjuade personen större utrymme kan leda till att ny information kommer fram och att forskaren får en större insikt och förståelse för det som studeras. Samtidigt finns en risk för att den som intervjuas helt tar över intervjun och pratar

om saker som är mer eller mindre irrelevanta i sammanhanget. Det gäller även att vara öppen och uppmärksam under en intervju, inte bara på vad som sägs utan även på kroppsspråk och annan icke-verbal kommunikation.

Frågor som rör mångfald och integration uppfattas som "känsliga" av många personer, det kan finnas en risk för att de som intervjuas till viss del väljer att prata om detta på ett sätt som går i linje med den officiella retoriken. T.ex. kan det finnas en risk att handläggare på de olika AUC inte gärna vill kritisera policyn på den egna arbetsplatsen eller att stadsdels- eller AUC chefer inte vill uttala sig negativt om Malmö stads policy. Det finns också en risk vid intervjuer att informanterna väljer att i mindre grad uppehålla sig vid känsliga frågor och kritiska perspektiv och i högre grad är villiga att berätta om sådant som är positivt och som fungerar bra. På så vis ville de flesta som intervjuades framhålla att man inte har något emot att ha medarbetare som är födda i andra länder eller att man tyckte att det var att arbetsgivarna inte tar tillvara på invandrarnas kompetens. Samtidigt har de intervjuer jag har gjort visat på att det finns en mängd olika ståndpunkter och åsikter i dessa frågor. Min mening är att det bekräftar att de som intervjuats har varit någorlunda uppriktiga i intervjuerna eftersom det inte är någon entydig eller oproblematiserad bild som har uppgetts. De som har intervjuats har t.ex. i flera fall kritiserat Malmö stads policy utifrån olika synvinklar eller de idéer och förhållningssätt som råder på den egna arbetsplatsen. Några uttryckte också en skepsis inför "mångfaldspratet". Att det fanns olika sätt att förhålla sig till mångfaldsfrågorna på de olika AUC bekräftades genom att de som intervjuades gav en ganska samstämmig bild av de idéer och strategier som fanns på den egna arbetsplatsen även om de själva kunde ha kritiska åsikter.

Perspektiv på idéer och strategier

Från idé till strategi

Hur sprids idéer? Och vilka kopplingar finns mellan idéspridning och strategi i organisationer? Det cirkulerar en mängd idéer i samhället varav vissa försvinner snabbt och andra får ett större och mer varaktigt genomslag. Enligt idéhistorikern Qvarsell kan vi göra en åtskillnad mellan vertikal och horisontell idéspridning. Vid en vertikal idéspridning förmedlas idéerna uppifrån och ner från olika institutioner, organisationer eller personer, t.ex. universitet eller regering. När idéer sprids horisontellt är finns idéspridare och idémottagare på samma samhällsnivå (Qvarsell 1988). Idéspridningsprocessen behöver inte nödvändigtvis vara vertikal eller horisontell, ett annat perspektiv är att vi genom våra dagliga erfarenheter och upplevelser får nya tankar och idéer. När dessa tankar och idéer visar sig vara särskilt fruktbara kan de få ett gensvar och spridas vidare. Då kan det

även tänkas att idéerna sprids nerifrån och uppåt (Nohria & Eccles 1998). Organisationer väljer olika strategier som reaktion på de idéer som rör sig i samhället. Enligt Nationalencyklopedin (2002) betyder strategi vanligen ”övergripande, generella aktivitetsstrukturer som sträcker sig över ett längre tidsperspektiv”. Det finns fyra principiellt olika synsätt på hur strategier formas och hur strategier kan karaktäriseras.

Den rationella modellen

Grundantagandet i denna modell är att människor och organisationer tänker och handlar utifrån det individualistiska idealet ”the rational man”, de agerar på ett rationellt och medvetet sätt för att flytta fram sina positioner i relation till andra aktörer. I detta perspektiv ses idéer som ett slags handelsvara som kan ”säljas” eller ”köpas”. Om en idé får ett genomslag eller inte beror på dess konkurrenskraft, ur detta synsätt får bra idéer genomslag medan mindre lysande idéer glöms bort. Om en idé får en stor spridning beror det på att idén är bra och att den kommer vid den rätta tidpunkten, på samma sätt förlorar idéer sin position när det har spelat ut sin roll, de glöms bort eftersom de konkurreras ut av idéer som helt enkelt är bättre (Coats & Colander 1989). Om en idé gör sitt intåg i en organisation och får ett genomslag beror det på att idén kan bidra till att öka organisationens effektivitet och konkurrenskraft. Strategi betyder i detta perspektiv förhållandet mellan mål och viktiga policier och planer för hur dessa mål ska uppnås. I detta perspektiv uppkommer strategier genom att ledningen gör analyser, identifierar mål och gör en plan utifrån detta. Sett utifrån denna synvinkel handlar strategi i hög grad om organisationens försök att få kontroll över omgivningen genom rationella och väl avvägda planer. Ur detta perspektiv framstår organisationer som förhållandevis okomplicerade, det förutsätts att organisationens medlemmar har samma mål och intressen och att när en strategi väl har tänkts ut av ledningen är det inga problem att implementera den (under förutsättning att det är en välgenomtänkt strategi). Det finns också en tydlig maktstruktur inom organisationen, ledningen styr organisationen och bestämmer vilken strategi organisationen ska välja medan andra implementerar besluten (Sveningsson 1999).

Den evolutionära modellen

Till skillnad från det aktörsbundna rationella perspektivet spelar inte medvetenhet och logiskt tänkande någon större roll i det evolutionära perspektivet. Här kan idéspredningsförloppet liknas vid svampar som poppar upp ur jorden. De gör det vid i stort sett samma tidpunkt men på olika ställen och i olika skepnader. Idéer uppstår på grund av att det finns ett behov av lösningar på aktuella problem och det är en process som ingen

egentligen kan styra över, den är slumpmässig. Strukturella förändringsprocesser ger upphov till att nya idéer föds, därför kan i stort sett samma idé uppstå på olika ställen utan att det egentligen sker någon spridning (Rövik 2000). I det evolutionära perspektivet har strategier en väldigt liten betydelse eftersom organisationer i huvudsak styrs av yttre krafter som de inte kan påverka i någon högre utsträckning. Den viktigaste av dessa yttre faktorer är marknaden. De strategier som formas och överlever gör det därför att de har en överensstämmelse med omgivningen. De är resultatet av ”naturlig” urvalsprocess. Till skillnad mot det rationella perspektivet anser man att ledarskap och strategier inte spelar någon större roll (Sveningsson 1999).

Den processuella, pragmatiska modellen

Även i detta perspektiv kan idéspredning och strategibildande ses som en slumpartad process, skillnaden är att organisationer och andra aktörer inte är lika maktlösa. Däremot är det så att de inte alltid agerar så rationellt, de är inte heller så att de intresserade av att agera på samma sätt. Sett ur detta perspektiv kan idéer ses som smittsamma, och i likhet med virus och andra smittsamma sjukdomar sprids de genom mänskliga kontakter, från person till person eller från organisation till organisation. Olika personer och organisationer har dock större eller mindre motståndskraft mot viruset. Vi kan alltså tänka oss lite olika scenarier: att viruset kan vara elakartat och många insjuknar eller att viruset inte utgör något större hot, några insjuknar men effekten blir inte så långvarig. Ett tredje scenario är att det finns en stor motståndskraft mot viruset och ingen insjuknar, kanske har man till och med vaccinerat sig för att slippa eländet (Coats & Colander 1989).

Det som de olika författarna inom det processuella, pragmatiska perspektivet har gemensamt är framförallt kritiken mot det klassiskt rationella perspektivet. De har velat problematisera antagandet om att organisationer fungerar på det sätt som ”rationalisterna” vill framhålla. Framförallt är det två faktorer som lyfts fram: den kognitiva begränsningen och det ”mikropolitiska spelet”. Den kognitiva begränsningen innebär att det inte alltid är möjligt att fatta optimala beslut eftersom människor har olika begränsningar och är begränsade av sina egna intressen, värderingar och fördomar. Det är inte heller så att beslutsfattarna alltid har all information som behövs för att fatta det ”rätta” beslutet. Med det ”mikropolitiska spelet” menas att när människor deltar i organisationer gör de det utifrån olika intressen och drivkrafter. Detta får en rad olika konsekvenser för formandet av och betydelsen av strategier i organisationer. Det betyder att det finns en rad olika intressen inom organisationerna och att det ofta bildas olika sorters koalitioner inom organisationerna.

Processen där en idé blir en strategi kan på så sätt se ut lite hursomhelst. Författare inom detta perspektiv menar snarare att strategier är ett resultat av maktkamper och förhandlingar inom organisationer snarare än några få personers noga utvalda planer. I detta perspektiv betonas att både omvärlden och förhållandena inom organisationen är osäkra, därför får inte heller idéspredning och formandet av strategier samma betydelse som inom det rationella perspektivet. Samtidigt ses formerandet av strategier som ett sätt att hantera beroendet av omgivningen. Här ses inte strategier som rationella planer som formas utifrån analyser av ett fåtal personer i ledningen utan snarare som mönster som kan skönjas i organisationens agerande och i de beslut som tas. Förändringsprocesser inom organisationer sker förhållandevis långsamt eftersom organisationerna är präglade av konflikter och förhandlingar. Inom detta perspektiv är författarna intresserade av de processer som formar strategier. Dessa konflikter är inte nödvändigtvis något ont utan kan enligt vissa processteoretiker leda till ökade kunskaper och inläring inom organisationen (Svenningsson 1999).

System- och relativitetsmodellen

I denna modell ses spridningen av idéer och kunskap som ett slags imitationsprocess där organisationerna hela tiden strävar efter att likna varandra. Eftersom organisationerna styrs av institutionella förhållanden finns det också en gräns för vilken kunskap och vilka idéer som uppfattas som fruktbara och intressanta (Rövik 2000). Medan processteoretikerna till största del intresserar sig för enskilda organisationer är företrädarna för system och relativitetsmodellen mer intresserade av hur strategier formas i grupper av organisationer. Inom detta perspektiv menar man till skillnad från processteoretikerna att det finns övergripande strukturer och institutionella förhållanden som styr organisationernas agerande och formandet av strategier. De idéer som omvandlas till strategier i organisationen gör det på grund av att de kommer att skänka organisationen legitimitet gentemot omgivningen. I detta perspektiv kännetecknas inte strategiprocessen av slumpmässighet. Strategier ses här som ett resultat av sociala, kulturella, ekonomiska, professionella och politiska förhållanden eller branschmässiga system och detta skapar isomorfism, eller likriktning, bland organisationerna. Då institutionella faktorer påverkar alla organisationer, oavsett vilken typ av organisation de är och i vilken miljö de verkar, ses det inte så intressant att bara studera enskilda organisationer utan man studerar hellre grupper av organisationer och organisatoriska fält (Svenningsson 1999).

Arbets- och utvecklingscenter

En ny organisation skapas

AUC startades som ett samarbete mellan Malmö kommun, försäkringskassan och arbetsförmedlingen inom ramen för Storstadssatsningen år 2000. Bakgrunden till detta var bland annat att den ekonomiska krisen under 90-talet slog extra hårt mot Malmö. Malmö var länge en stad med stark industri baserad på bland annat mekanisk, textil- och livsmedelsindustri och skeppsbyggnad. Tillbakagången inleddes redan under 60-talet men den riktiga dödsstöten mot Malmös traditionella industristruktur kom inte förrän under 90-talet (Schön 1996). Under perioden 1990–1993 förlorade staden nästan var femte arbetstillfälle, samtidigt fick staden en stark ökning av flyktingar från krigsdrabbade områden i Mellanöstern och Östeuropa. En liknande utvecklingstrend finns även i andra storstäder men krisen slog extra hårt mot Malmö (Malmö stad 2002).

Syftet med de olika arbets- och utvecklingscentra är att satsa på långtidsarbetslösa i Malmö. Detta ledde till att det startades AUC i fyra invandratäta områden. AUC är en del i arbetet för att uppfylla Malmös arbetsmarknadspolitiska mål, dvs. att målgrupperna arbetslösa med utländsk bakgrund och långtidsarbetslösa ungdomar ska prioriteras (Malmö stad 2002). Poängen med att samla representanter från Malmö kommun (socialtjänsten), Försäkringskassan och Arbetsförmedlingen under samma tak var att de långtidsarbetslösa skulle slippa att slussas mellan olika myndigheter. Istället skulle de få hjälp på en individuell basis och en handlingsplan som kan revideras efterhand. De långtidsarbetslösa som blir inskrivna på AUC är personer som bedöms kunna komma in på arbetsmarknaden eller påbörja reguljära studier inom ett till två år. För att komma till AUC måste individen remitteras från någon av de tre samverkande myndigheterna. Dessa centra arbetar utifrån målet att 60 procent av de inskrivna ska få ett arbete eller påbörja studier inom ett år. AUC är en del av Storstadssatsningen och vad som händer efter det att Storstadssatsningen avslutas 2003 är ännu oklart. Då projektet uppfattas som ganska lyckat finns det indikationer på att det kommer att leva kvar i någon form.

AUC är ett samverkansprojekt och det betyder att organisationen styrs av olika regelverk. De som kommer från arbetsförmedlingen arbetar efter ett regelverk, socialtjänsten har sitt etc. Det finns tre olika myndighetskulturer under samma tak och tjänstemännen har lite olika befogenheter beroende på vilken myndighet de representerar. Bland de anställda på AUC är en stor del socionomer och studie- och yrkesvägledare. AF:s representanter har sin egen interna utbildning i ryggen. AUC erbjuder bland annat praktikplatser, kompletterande utbildningar och kan i vissa fall ge rekryteringsstöd vid anställningar. De arbetar även med vägledning, motivation och jobbsökning. De som kommer till AUC har i regel någon form av för-

sörjningsstöd, t.ex. socialbidrag eller a-kassa. Den makt som tjänstemännen på AUC har är att om en individ av olika skäl slutar att komma till AUC kan försörjningsstödet (t.ex. socialbidrag) dras in (Sociologiska institutionen, Lunds universitet 2001).

Mångfaldsidéer på AUC

En idé gör sitt intåg

En kvantitativ etnisk mångfald har funnits i Malmö i stort sedan staden grundades. Under medeltiden fanns t.ex. en stor invandring av tyskar på grund av handelsutbytet i Hansan. Dessa hade även ett betydande inflytande i staden. Under 1800-talet fanns en inflyttning av judiska grupper till Malmö och den fortsatte in på 1900-talet. Under 1900-talet steg antalet invandrare successivt under i stort sett hela perioden bortsett från 1920-talet. Efter andra världskriget tog invandringen till Malmö fart, det har varit flyktinginvandrare från bl.a. Ungern, Baltikum, Tyskland, Tjeckoslovakien. Under perioden 1950–1970 var arbetskraftsinvandringen till Malmö betydande, de flesta invandrarna kom från europeiska länder. Under 1970-talet ökade flyktinginvandringen till Malmö, t.ex. genom att chilensare kom till staden. Flyktinginvandringen till Malmö ökade ytterligare under 1980- och 1990-talet och idag finns ca 160 nationaliteter representerade i staden (Järtelius 1998). Sett ur detta perspektiv är mångfalden något självklart, den har funnits där i hundratals år. Under de senaste åren har ett annat perspektiv smugit sig på, det handlar då om att utnyttja den mångfald som finns. I *Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad* kan vi läsa att:

Vi vill ha en stad där alla tillmäts lika värde och mångfalden betraktas som en resurs (min kursivering). Alla Malmöbor skall ha samma rättigheter och skyldigheter men också samma möjligheter oavsett etniskt och kulturellt ursprung, 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 (min kursivering) (Malmö stad 1999: 15).

I samma skrift kan vi läsa att: ”Hur vi lyckas lösa den sociala och etniska integrationen är kanske den mest avgörande frågan för Malmös framtid. Den utveckling mot ökad segregation som förstärkts av 90-talets lågkonjunktur är ett allvarligt hot mot tryggheten, välfärden och demokratin” (Malmö stad 1999:19). Underförstått i texten är att mångfalden inte värderas och att den inte betraktas som en resurs av gemene man och att det är önskvärt med en sådan utveckling.

Hur kom mångfaldsidéen till AUC? Och hur uppfattar olika individer denna idé? I intervjuerna med chefer och anställda på de olika arbets-

utvecklingscentra framkom att de kommit i kontakt med idén på en rad olika sätt, t.ex. genom att de hade hört politiker prata om det eller att de kände till Malmö stads mångfaldspolicy. Uppfattningen om vad mångfaldsbegreppet innebar var ganska likartad för de flesta som intervjuades. Även om det fanns vissa undantag, menade de flesta att mångfald betydde en arbetsgrupp sammansatt av personer med olika bakgrunder och värderingar. Etnicitet var en självklar del av detta men många nämnde även att det kunde finnas andra variabler t.ex. sexuell läggning, kön, funktionshinder etc. Många av de intervjuade menade även att det var ”självklart” att det var bra att ha en blandad arbetsgrupp:

Ju fler olika sorters människor man är ju större flora av idéer eller vad man ska säga, att ha någon som är van vid ett annat arbetssätt och som kan se andra möjligheter, det kan göra mycket.

Personer med olika bakgrund kan naturligtvis tillföra någonting, alla har vi olika kontexter som vi lever i, ju fler kontexter som vi får in i vår verksamhet så underlättar det för oss när vi ska arbeta.

Varifrån uppfattade respondenterna att idén om mångfald kom ifrån? Några förknippade begreppet med politiska initiativ på olika nivåer. Några talade om Malmö stads mångfaldspolicy och att det fanns direktiv från Malmö stad att arbeta med frågorna, andra menade att regeringen och andra högre politiker hade spelat en stor roll när det gällde att sprida mångfaldstanken. Olika företag hade också spelat en stor roll, t.ex. nämnde ett par personer Föreningssparbanken i Rosengård. Storstadssatsningen var en viktig faktor, ett antal personer menade att det hade varit en motor när det gällde att sprida idéer kring mångfald. Ytterligare några menade att idén var en självklarhet och ett resultat av den utveckling som skett i Sverige och i Malmö i synnerhet. Integrationsprojekt i ramen för Urbanprojektet och ”Blommanpengarna” nämndes även. De menade då att i och med att andelen personer med en annan etnisk bakgrund hade ökat i Malmö var det inte så konstigt att man börjat tala om mångfald. Mångfaldstänkandet sågs som ett direkt resultat av de demografiska förändringar som skett. Eftersom informanterna arbetar mycket med personer med en annan etnisk bakgrund menade de att det var naturligt att börja tänka i dessa banor. Några menade också att mycket hade förändrats i Malmö under 1990-talets krisår och den omorientering som skett i och med strukturomvandlingen. Att Malmös gamla industrier gått i konkurs hade förändrat arbetsmarknadsläget radikalt, speciellt för en stor del av stadens invandrare som tidigare arbetat inom industrin. Det har alltså gällt att hitta nya lösningar på de problem som finns på den målmöitiska arbetsmarknaden. Till sist fanns det de som menade att de inte

riktigt visste var idén kom ifrån och några uppfattade begreppet som ett lite diffust begrepp som det var svårt att få något grepp om. Någon menade att det var ett floskelbegrepp: ”Jag har ingen aning om vad etnisk mångfald betyder (...) det är inne med etnisk mångfald just nu, alltså talar man om etnisk mångfald men ingen vet vad man pratar om och när blir det mångfald?”

Sammanfattningsvis kan det sägas att även om några respondenter uttryckte skepticism inför mångfaldsbegreppet som sådant, menade de samtidigt att det är viktigt att ha personer med olika bakgrunder i en arbetsgrupp. Däremot hade respondenterna olika uppfattning om varifrån idén om mångfald hade kommit. Några respondenter beskrev idéspridningsprocessen som en ”bottom-up”-process, dvs. att idén var ”naturlig” med tanke på de förändringar som hade skett i befolkningssammansättningen. Några menade också att eftersom de i väldigt hög utsträckning arbetar med personer med en annan etnisk bakgrund än svensk är det inte så konstigt att man börjar fundera över mångfald. Majoriteten av respondenterna menade att mångfaldsidén inte var något mystiskt som bara hade dykt upp ”av sig själv” utan att det fanns aktörer, framförallt inom det offentliga, som på olika sätt hade bidragit till att sprida idén, t.ex. företag, regeringen, kommunala och statliga organisationer samt integrationsprojekt såsom Storstadssatsningen och Urbanprojektet. Deras beskrivning av idéspridningsprocessen passar in på den rationella modellen, att mångfaldsidéns spridning var en ”top-down”- process och att idén kommit från högre tjänstemän och politiker för att sedan få ett fäste längre ner i hierarkin.

Mångfaldsstrategier på fyra AUC

Vad hände med mångfaldsidén när den kom till AUC? Och vilka kopplingar finns mellan idé och strategi inom de olika organisationerna? För att diskutera olika idéer och strategier kring etnisk mångfald och organisation har jag applicerat organisationsforskarna Alvesson och Billings framställning kring kön och organisation på mångfald. Även om verkligheten inte så lätt låter sig fångas i olika kategoriseringar och positioner kan det finnas ett värde i att identifiera några renodlade ståndpunkter för att på så vis få hjälp med att sortera tankarna. Alvesson och Billing skiljer på fyra olika synsätt: De lika möjligheternas ståndpunkt, Den meritokratiska ståndpunkten, Det särskilda bidragets ståndpunkt och slutligen De alternativa värdenas ståndpunkt. De kan ses i tabellen på nästa sida som är hämtad från Alvesson & Billing (Alvesson & Billing 1999).

MÅNGFALDSSTRATEGIER

| | | | | | |
|---------------|--|---------------------|--------------------|----------------|--|
| | | <i>Moral</i> | | | |
| | | Lika möjligheter | Alternativa värden | | |
| <i>Likhet</i> | | | | <i>Olikhet</i> | |
| | | Meritokrati | Särskilt bidrag | | |
| | | <i>Effektivitet</i> | | | |

De lika möjligheternas ståndpunkt: I detta perspektiv tonas kulturella skillnader ner, istället fokuseras det på diskriminering och stereotypa föreställningar som förklaringar till varför personer med en annan etnisk bakgrund har svårare för att slå sig fram i arbetslivet. Liten vikt läggs vid individuella faktorer som bakgrund och motivation. Skälen att satsa på mångfald är framförallt moraliska och grundar sig i övertygelsen att alla ska ha lika rättigheter och möjligheter.

Den meritokratiska ståndpunkten: I detta perspektiv ses mångfalden ur en strikt nyttsynvinkel, någon moralisk vinkling finns inte. Intresset för att satsa på mångfald kommer främst ur det faktum att man vill ha ett större förråd av begåvade och intressanta individer att välja mellan. Att satsa på mångfald ses som ett rationellt sätt att ta tillvara på resurser. I likhet med ”De lika möjligheternas ståndpunkt” tonas kulturella skillnader ner.

Det särskilda bidragets ståndpunkt: Förespråkarna för detta perspektiv menar, till skillnad från de både ovanstående, att personer med en annan etnisk bakgrund kan tillföra organisationen särskilda kompetenser och nya infallsvinklar. De kan t.ex. tillföra språkkunskaper och kännedom om andra länder och kulturer. I detta synsätt bejakas kulturella skillnader. Huvudskälet för att satsa på mångfald är liksom i ”Det meritokratiska” perspektivet effektivitetsvinster.

De alternativa värdenas ståndpunkt: I detta synsätt betonar man att kulturella skillnader har en betydelse och att de allra flesta organisationen är skapade av och för den etniska majoriteten. Det betyder att dessa organisationer har en organisationskultur som antingen stöter bort eller assimilerar det som ses som främmande. Genom att personer med en annan värdegrund tar sig in i dessa organisationer kommer de att bidra till att alternativa värderingar får ett fäste i organisationen. I likhet med ”De lika möjligheternas ståndpunkt” är moraliska skäl som rättvisa och jämlikhet viktiga.

Mångfald som idé och strategi på fyra AUC

Även om mångfaldsbegreppet definierades på samma sätt av de flesta respondenterna fanns det dock betydande skillnader i hur olika individer såg på mångfaldsfrågan i praktiken när en rad andra faktorer vägdes in. Det fanns även systematiska skillnader mellan olika AUC i fråga om vilken strategi som fanns i mångfaldsfrågan. Vilket AUC som är vilket i verkligheten kommer inte att framgå i texten för att skydda respondenterna. I texten kallas de därför för AUC A, AUC B, AUC C och AUC D. Alla som intervjuats hade hört talas om mångfaldsbegreppet på ett eller annat sätt och de flesta hade en liknande definition av vad mångfaldsbegreppet betyder. Olika arbets- och utvecklingscentra hade olika strategier när det gällde att hantera mångfaldsfrågan i praktiken. På vissa AUC har idén om-satts i aktivt agerande medan idén snarare har mött en motreaktion på andra ställen. I mötet mellan idéer och olika miljöer skapas emellertid nya tolkningar av idéer och strategier växer fram, idén förvandlas från att vara en yttlig tanke om hur något är eller borde vara till en uppfattning om hur man ska handskas med det. På samma sätt finns det en rad olika idéer och strategier på de olika arbets- och utvecklingscentra när det gäller mångfaldsfrågan.

På AUC A är den dominerande åsikten om mångfaldsbegreppet att det är ett politiskt modeord och att man inte riktigt förstår vitsen med att använda det. Ståndpunkten är i grunden meritokratisk, de som intervjuades menade att det är viktigt att inte kategorisera människor och att alla skulle betraktas som individer och bedömas efter sina meriter:

Vi jobbar i ett område där vi till säkert 80 % jobbar med människor som inte är födda i Sverige, det som göra AUC bra är att vi ser individer. Om det ingår i mångfald så ... men vi kategoriserar inte människor efter var de är födda någonstans. Gör vi det så tror jag att vi börjar få problem. Vi ser till individer och individernas kompetens.

Alla människor är intressanta men det får inte pratas ihjäl. Jag har massor med kollegor som kommer från andra länder men jag tänker inte så mycket på att de kommer från andra länder, jag ser dem som arbetskamrater.

Man menar dock att det är viktigt att ha olika sorters människor i en arbetsgrupp men att detta inte har så mycket med etnicitet att göra. Det kan vara intressant att nämna att de menar att det är viktigt att ha en jämn könsfördelning, detta kan tyckas något motsägelsefullt då det poängterades att man absolut inte ska kategorisera människor. Det poängterades att det är kompetensen som är det viktiga och inte var personen är född någonstans och att det inte är en merit i sig att vara född i ett annat land än Sverige. Respondenterna är medvetna om Malmö stads policy och chefen menar att de uppfyller kraven. Samtidigt är chefens hållning i mångfaldsfrågan något motsägelsefull, å ena sidan menar personen att Malmö stads policy ”naturligtvis” följs, å andra sidan menar personen att det är oklart vad mångfaldsbegreppet står för. Att följa Malmö stads policy handlar bland annat om att ”trycka in en extra mening i annonsen” när tjänster utannonseras. Att arbeta praktiskt med mångfaldsfrågor på arbetsplatsen, t.ex. genom att skapa en mångfaldsplan, anses helt meningslöst eftersom det viktiga är att behandla de anställda och arbetssökanden på en individuell basis. Utifrån dessa fakta skulle slutsatsen kunna dras att chefen och de anställda på detta AUC är motståndare eller misstänksamma till etnisk mångfald på arbetsplatsen men riktigt så enkelt är det inte. Faktum är att det finns en etnisk mångfald på arbetsplatsen men det är inget man vill tala om. Samtidigt som vikten av individernas kompetenser framhålls framkom det att det fanns sammanhang där personer med invandrarbakgrund kunde ha särskilda kompetenser som organisationen har nytta av.

På AUC B och C framhålls att det inte direkt finns någon etnisk mångfald på arbetsplatsen men att en sådan utveckling är önskvärd. Ståndpunkterna ligger nära det särskilda bidragets ståndpunkt. En handläggare på AUC C uttrycker sig såhär: ”Vi måste spegla Malmös befolkning för att vara trovärdiga, det får inte bli en maffia av, nu raljerar jag: vita medelklassmän som jobbar med fattiga arbetslösa från andra länder.” På dessa två arbetsplatser finns en önskan om ökad mångfald och en viss självkritik mot det egna agerandet, detta gäller särskilt cheferna. De menar att det gäller att försöka tänka i nya banor, särskilt i rekryterings-sammanhang. Att vara medveten om att de egna värderingarna faktiskt kan innehålla en hel del fördomar:

Det kan ju faktiskt vara så att en person med en annan kulturell bakgrund kan ge en skjuts till den här verksamheten, det handlar också mycket om att titta på sig själv, man är svensk, man har sina värderingar och man tycker att man vet koderna när man sitter i en anställningsintervju, man betar sig på ett visst sätt som liksom är inom normalitetsbegreppet, enligt mitt sätt att se det får man öppna ögonen här och tänka varför reagerar jag nu?

En chef uttryckte sig såhär:

Det här att vi har börjat att väcka en diskussion om mångfald gör i sig att vi har börjat att tänka annorlunda.

Det finns en kluvenhet kring hur man ska förhålla sig till mångfaldsfrågorna. Det påpekas att anställda med invandrarbakgrund kan vara en resurs i många sammanhang genom att de har genomgått en migrationsprocess och förstår vad det kan innebära för en individ, de kan också ha en kultur- och språkkompetens som organisationen kan ha nytta av i många lägen. Som offentlig instans bör man också föregå med gott exempel och ha en personal som de speglar Malmö stads befolkning så att kunderna kan känna igen sig i dem som de möter på AUC. Att man måste bygga en trovärdig organisation. Ingen av dessa två AUC har en egen mångfalds-policy utan de hänvisar till Malmö stads. Respondenterna menar att det inte behövs någon sådan policy eftersom ”det inte finns några problem” och att det inte finns någon vits med att skapa en pappersprodukt som bara kommer att samla damm i en pärm. Mångfaldsfrågan kommer främst upp i rekryteringssammanhang och cheferna menar att de är noga med att väga in denna aspekt vid rekrytering. Samtidigt finns det en uttalad rädsla för att pratet om mångfald kunde leda in organisationen på fel spår:

Jag kan se många fördelar med mångfald men det får inte bli ett självändamål, ibland tycker jag att den tendensen finns i diskussionen, att 'nu ska vi bedriva mångfald', det får inte bli ett självändamål för då blir det fånigt.

Cheferna på dessa två AUC poängterar även att det är kompetensen som kommer i första hand. Det skulle bli ett problem både för individen och organisationen om människor med en viss bakgrund börjar kvoterar in. De menar att det är svårt att hitta personer med invandrarbakgrund som har den rätta utbildningen och att man i första hand är intresserad av personer med en svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarutbildning. Den ena chefen menar att arbetet på AUC kräver en sådan examen eftersom det gäller att känna till hur det fungerar att arbeta som socionom i en svensk kontext, t.ex. socialtjänstlagen eller hur svenska myndigheter fungerar. Arbetet på AUC beskrevs som ganska svårt på så vis att det är en ny organisation och att det inte riktigt funnits några rutiner utarbetade eller någon manual för hur man ska gå tillväga. Det är svårt att beskriva vad den enskilde ska göra eftersom arbetet går ut på att försöka skapa nya rutiner och bryta mot hur man tidigare har arbetat med långtidsarbetslösa människor. Situationen på AUC C var något kaotisk till en början och en handläggare beskriver situationen såhär:

Tittar man på ett sånt här projekt som vi jobbar i så är det en ganska besynnerlig verksamhet som vi befinner oss i egentligen. Vi började år 2000, då var det jag och två andra kommunhandläggare, vi satt på ett rum på stadsdelsförvaltningen, vi hade tre stolar och det var liksom allt vi hade. Chefen var och letade efter lokaler och samtidigt satt nio arbetsförmedlare på ett nedlagt kontor, utan datorer och utan ärenden. Utifrån detta skulle vi bygga upp en verksamhet, där man har ett måldokument som är väldigt vagt skrivet, säkert medvetet för att man ska utveckla nya idéer och då krävs det att man har en rätt stor förkunskap om hur det är att jobba med arbetsmarknadsfrågor.

Samma person menar att detta också hade påverkat den etniska fördelningen av de anställda:

Det kan även vara ett sätt att låta bli att anställa personer, om man tittar på det här med erfarenhet, allting går så jävla snabbt och då vill man ha in någon som vet vad de ska göra och då kan det i vissa fall bli svårt att anställa folk från andra länder som inte har den erfarenheten, för de flesta som jobbar med detta är svenskar eller har bott i Sverige hur länge som helst, det är inte alldeles enkelt.

En annan aspekt som togs upp av cheferna som problematisk var att handläggare med en annan etnisk bakgrund kan hamna i en knepig sits, att det finns annorlunda förväntningar på dem från klienternas sida. Problematiken beskrivs så här av chefen på AUC C:

Efterhand som vi jobbar ser vi hur viktigt det är att ha en kulturkompetens men den har också sitt pris, (personens namn) som kommer från (landet), han säger ju att han måste vara...att det på honom ställs andra förväntningar från deltagarna, de förväntar sig att bli förmånligare behandlade eller någon annan förståelse för deras situation, han kan känna sig utsatt, som i en utpressningssituation, det är väldigt svårt det här.

Chefen på AUC B tar upp samma problematik och menar att det finns risk en handläggare med en annan kulturell bakgrund kan hamna i en lojalitetskonflikt:

Han vet vad man pratar om, de kan inte dribbla med honom om de skulle vilja det och sådär vidare men det är viktigt att man som anställd också vet att man är en myndighetsperson och här följer vi svenska lagar och regler och ställer dom kraven som man ska göra på våra sökanden. Jag kan tänka mig att risken finns att det kan komma in en kille till honom och säger att 'såhär kan du inte göra mot mig, vi är ju landsmän', att man vet sin lojalitet som tjänsteman men det har han inga bekymmer med överhuvudtaget. Men det är ju en risk och hamnar man i en sådan situation måste man komma och

prata med mig direkt, men det ska man inte behöva göra om man är en professionell handläggare, det är ett uppdrag som man utför för x antal kronor i månaden.

Det finns alltså farhågor för att handläggare med utländsk bakgrund kan hamna i knepiga situationer som kan vara ett hinder i deras arbete och skapa stress för dem själva samtidigt som det kan skada organisationens trovärdighet. Handläggare med invandrarbakgrund ses absolut som en resurs i många sammanhang men det är inte helt oproblematiskt.

På AUC D är tankarna och strategierna kring mångfald mycket offensiva och det finns en stolthet över att en faktisk mångfald existerar inom organisationen. Retoriken ligger närmast de lika möjligheternas ståndpunkt. Organisationens satsning på att få en personal som speglar befolkningen och chefen menar att det är viktigt att ta ansvar för mångfaldsfrågan på arbetsplatsen. Chefen menar även att det är ledningens ansvar att se till att en god atmosfär skapas på arbetsplatsen:

Det finns sådana strukturer på arbetsplatser som gör att folk som känner sig annorlunda inte känner sig hemma, man blir utmobbad eller så söker man ett annat jobb, där har arbetsledaren ett stort ansvar, vad det är för ton som ska slås an på arbetsplatsen, vad det är för regler som ska gälla.

Arbetsplatsen har en mångfaldsplan och ett mångfaldsombud, man kan säga att arbetsplatsens mångfaldsstrategi har blivit institutionaliserad. Den har gått från att vara något som man funderar över till en viktig del av organisationens strategi. Att strategin sågs som viktig för organisationen motiverades framförallt med att man vill skapa en trovärdig organisation.

Chefen uttryckte sig såhär:

Vi har ett uppdrag att arbeta med långtidsarbetslösa och det betyder att vi kommer i kontakt med många invandrare, och även svenskar, som är långtidsarbetslösa, framförallt mycket invandrare som då bor i denna stadsdelen, långtidsarbetslösa har ofta varit föremål för olika åtgärder via arbetsförmedlingen och har, vad man kan säga, en viss skeptisk inställning till hur myndigheter agerar, därför var det viktigt när vi började här att vi kunde bygga en organisation som var trovärdig mot kunderna och trovärdighet byggs ofta på det här att man känner igen sig, och då tänkte vi att sammansättningen på personalen måste spegla kunderna och likadant när vi pratar med arbetsgivare, då kan vi inte säga, nu ska ni börja anställa invandrare om vi inte själva har en personalsammansättning som speglar, så att säga, samhället i övrigt.

AUC D skiljer sig från de övriga arbets- och utvecklingscentra på olika sätt. Dels är det detta AUC som har flest personer med invandrarbak-

grund bland de anställda, dels är det så att det finns en tydlig strategi kring mångfald på arbetsplatsen och att denna strategi omsatts i en rad praktiska handlingar. En annan viktig punkt där detta AUC skiljer sig från de andra tre är synen på vilken kompetens och utbildning som är den rätta för organisationen. Medan cheferna på de andra arbets- och utvecklingscentra anser att det i första hand är socionomer och studie- och yrkesvägledare som organisationen behöver menar chefen på AUC D att det mycket väl går att tänka i bredare termer och att personer med andra utbildningsbakgrunder kan komma ifråga om personen är den rätta. Han menar att det är bra att ha handläggare med lite olika utbildningsbakgrunder, att de anställda kan ha någon annan form av samhällsvetenskaplig eller beteendevetenskaplig utbildning. Här är skillnaden stor, framförallt gentemot AUC C där man poängterat att en svensk socionom eller studie- och yrkesvägledarutbildning mer eller mindre krävs för att den anställde ska klara jobbet. Hos chefen och andra på AUC D finns en kritik mot ”den svenska inskränktheten”, med detta menas att det finns en tendens i Sverige att undervärdera invandrade människors kunskaper och utbildning.

Den problematik som beskrevs av AUC B och C angående handläggarnas situation i mötet med vissa kunder togs inte upp av någon på AUC D. Chefen på AUC D menade att mångfalden kunde leda till att det blev fler konflikter och missförstånd på arbetsplatsen:

Det blir en roligare plats att vara på, om alla är likadana blir det inte lika kul om man säger så. Sen så är det höga diskussioner här ibland och det blir missförstånd och det hör ju liksom till det här att folk är olika. Att vara olika betyder att man inte tycker lika och det blir diskussioner kring sånt, så är det.

På detta AUC finns det ett problem som inte var lika uttalat på de andra arbetsplatserna och det är den stora personalomsättningen. En handläggare uttryckte sig såhär:

Ett problem som jag ser det är att det är en alldeles för stor personalomsättning på den här arbetsplatsen, det försvårar för att utveckla ett trevligt och kamratligt klimat, det ska finnas tid för att lära känna varandra och det göra man inte om det är alldeles för stor personalomsättning. Man lär känna folk och så försvinner dom och så lämnar dom luckor, dom nya är trevliga men dom försvinner, det är inte bra.

Vad som ligger bakom detta är svårt att avgöra men det har förmodligen en hel del att göra med anställningsformen på arbetsplatsen. På de andra arbets- och utvecklingscentra fick de anställda en tillsvidareanställning medan de anställda på AUC D var projektanställda. Några bevis för att etnisk mångfald bland de anställda skulle vara mer effektiv eller ge bättre service till klienterna finns egentligen inte.

Strategiprocessen som idéspredare

Från gemensam idé till pragmatisk strategi

Som vi såg i föregående avsnitt fanns det ett glapp mellan idé och strategi. Fastän i stort sett alla respondenterna definierade mångfaldsbegreppet på liknande sätt så agerade de olika AUC på skilda sätt. Att AUC är en del av samma organisation eller att de verksamheter som drivs är i stort sett desamma verkar inte ha påverkat strategiprocessen i den utsträckning som man skulle kunna tänka sig. I det pragmatiska, processuella perspektivet betonas att organisationer mycket väl kan agera irrationellt och motsägelsefullt och att det ständigt pågår konflikter inom organisationerna eftersom olika individer och grupper av individer har olika åsikter och idéer om hur organisationen ska fungera. Det finns dominerande åsikter på de olika arbets- och utvecklingscentra om mångfald men det betyder inte att alla inom organisationen anser att den existerande strategin är den rätta.

Handläggarna och cheferna på de olika AUC uppfattade strategierna på ett liknande sätt, det var också ett faktum att det fanns konflikter kring dem. Undantaget var AUC A där ingen av intervjuerna gav några indikationer på att det fanns olika åsikter kring den meritokratiska strategin. Det ska dock nämnas att bara en handläggare intervjuades här eftersom det bara var en person som ville ställa upp och att det kan ha påverkat resultatet. Personen är född i Sverige. Det motstånd mot att prata om mångfald som chefen visat delades av handläggaren och hon menade att allt prat om mångfald gjorde att hon kände sig diskriminerad som svensk:

Jag tycker att det är en fördel att ha en blandad arbetsplats men det blir en nackdel, tycker jag, när de skriver att de söker människor med invandrarbakgrund. Det blir liksom för mycket, då kan jag känna mig diskriminerad, förstår du vart jag vill komma? Det ska vara naturligt, man ska vara lika mycket värda, ska vi behöva särskilja personer?

På AUC B och C upplevdes inte det särskilda bidragets strategi som ett problem av chefer och handläggare med svensk bakgrund, de menade att de inte hade något behov av en mångfaldspolicy eftersom det inte fanns några problem. De utlandsfödda handläggarna på dessa AUC hade dock en annan åsikt i frågan. De både utlandsfödda handläggarna på AUC B och C var i stort sett de enda på sin arbetsplats som inte var födda i Sverige. De upplevde sin situation på arbetsplatsen som något dubbel, å ena sidan visste att de var uppskattade och att de hade mycket att tillföra på arbetsplatsen, å andra sidan fanns en känsla av att vara övervakad och att bli betraktad med misstänksamhet:

Många av mina kollegor här uppfattar mig som mer svensk än vad de själva är, men vi som gärna vill bli svenskar känner att vi inte får lov att bli det, av

någon konstig anledning som inte syns, vi är inte riktiga svenskar även om vi skulle vara ljushyade med blåa ögon, det känns så och den här känslan kommer inte från ingenting, det måste finnas någonting. Låt oss säga att jag är svensk och att jag accepterar mina kollegor och att de vet att jag är en resurs och att de använder mig som en konsult i invandrarärenden men samtidigt: jag kan råka ut för saker när jag går på lunch, att man hör någonting som inte, som tar igen den här känslan för mig, man kan höra en kommentar eller något skällsord eller kanske ute på gatan eller när jag åker till min hemkommun. Jag menar inte att det bara är samhällets plikt: integrationen och mångfalden, det är mycket som ligger hos oss invandrare, hur mycket vi vill integrera oss i samhället men som jag sa innan att hur mycket vi än vill så finns det en broms någonstans. Det känns som om det alltid finns ett kontrollerande öga på oss, hur vi beter oss, vad vi äter, vad vi gör men det handlar inte om någon nyfikenhet, det känns som att man har två ögon i nacken hela tiden, man måste vakta sin tunga, man vågar inte visa sitt temperament, blir man förbannad måste man lägga ett lock på sig. Jag menar inte att jag spelar teater, blir jag förbannad så blir jag förbannad, det är mycket sänt som spelar in för att du ska accepteras och det känns jobbigt ibland.

Den andre handläggaren menade att det indirekt ställs andra krav på honom än på andra på arbetsplatsen, för att utmärka sig som duktig krävs det att han arbetar mycket hårdare och var mer kreativ och initiativrik. Han menade att personer med invandrarbakgrund måste få mer utrymme att lära sig nya saker och att de måste tillåtas att göra fel och misstag som alla andra. Om han däremot gör ett misstag så blev det ”en nyhet” och alla pratade om det, han menade även att han kunde betraktas med en viss misstänksamhet, att man var rädd att han inte skulle vara en lojal tjänsteman.

På AUC D, som har en strategi som ligger nära de lika möjligheternas ståndpunkt, fanns det personer på arbetsplatsen som inte är så nöjda med mångfalden. De får helt enkelt fick acceptera situationen och inte sällan har negativa attityder ändrats efter ett tag:

Det finns dom som är skeptiska mot mångfalden. Dom har en negativ attityd allmänt mot invandrare och de har fått en felaktig bild men de är väldigt få och jag tror att i och med att vi jobbar tillsammans, även om dom ibland i början har varit negativa, så märks det att de ändrar sig ändå. Så vi har kunnat samarbeta bra så småningom även om dom var mycket negativa till en början. Dom finns och det gäller, tycker jag att även om man är positiv så måste man acceptera att dom finns, om man förstår hur de tänker kan man stå ut med det, man kan tom hitta former för samarbete för att vi ska samarbeta för att uppnå ett mål och när jag pratar med dom så, om det handlar om en kund som vi ska försöka att samarbeta med och att jag tycker att den här kunden är på det här sättet och så pratar man, vad tycker du? Även när det

finns konflikter kan man arbeta genom att man för en dialog, att man inte är dum som de tror, utan att jag, precis som alla andra kan diskutera och respektera. Genom att jag respekterar hans eller hennes synpunkter, genom att resonera öppnas möjligheter och det är bra. Jag kan tom. tycka att sådana avvikande synpunkter kan vara bra på arbetsplatsen eftersom de finns i samhället och då vet vi det och då vet vi hur vi kan bemöta det på ett vettigt sätt, det måste vi lära oss.

Att det finns en offensiv mångfaldsstrategi på arbetsplatsen och en kvantitativ mångfald bland personalen gör att handläggare med en annan etnisk bakgrund kan möta de negativa attityderna från vissa svenskfödda personer utan att behöva känna sig särskilt hotade. Samtidigt är det så att mångfalden inte är så populär bland alla på arbetsplatsen.

Idén att mångfald handlar om att personalen bör spegla befolkningen finns i olika delar och på olika nivåer inom Malmö stad. Det intressanta är att det bara är på ett AUC som det finns en koppling mellan idén att befolkningen ska speglas bland de anställda och strategi. Man säger en sak men i slutändan blir agerandet ett annat. På de olika AUC är man inte så övertygad om att mångfald leder till bättre service, att spegla befolkningen ses snarare som värdefullt ur en demokrati- och legitimitetsaspekt.

En viktig del av innehållet i Malmö stads policy är att genom att spegla befolkningen kommer servicen till medborgarna att få en bättre kvalitet. Stadsdelscheferna gav uttryckligen sitt stöd åt denna policy medan AUC cheferna var mer tveksamma. Två stadsdelschefer menade att:

Vår organisation ska lära sig att leva med sina kunder. Vi ska anpassa vår organisation mer och mer till den kundkrets av människor som vi hanterar. Vi kan inte ha en organisation i Malmö som motsvarar Sjöbo. I Vellinge möter man Vellingebor och i Malmö möter man Malmöbor. Och Malmöborna är annorlunda, att människorna i vår organisation matchar den omgivande kulturen, det är en naturlig process.

Om vi ska kunna sköta det som vi är satta att sköta, att ge service av hög kvalitet till malmöborna måste vi kunna kommunicera med malmöborna.

Samtidigt menade en av AUC-cheferna att:

Vi har haft lite olika utgångspunkter på de olika AUC, det fanns inga krav på att vi skulle tänka mångfald eller spegla mångfald. Vi har ett uppdrag för Malmö stad att sänka arbetslösheten bland invandrarna, få ner socialbidragen och öka förvärvsfrekvensen (...) ur ett mångfaldsperspektiv är vi inte alls där. Vi har börjat fundera på det och vi tycker att det är viktigt men vi har försökt att koncentrera oss på själva uppdraget, hur vi löser det och så har vi letat efter kompetent personal som har en kulturkänedom om de myndigheter som vi ska samverka kring.

Varför blev strategierna olika?

Att de olika AUC agerar på olika sätt är egentligen inte så förvånande, att en organisation inte alltid agerar så som ledningen har tänkt sig är ett välkänt problem (Premfors 1989 & 1996). Författaren kan urskilja tre huvudskäl till att strategierna har utvecklats i olika riktningar. För det första har AUC fått ett stort utrymme att själva forma strategierna. Det finns en mångfaldspolicy dvs. att Malmö stads organisation ska spegla befolkningen, men hur olika delar av Malmö stad ska gå tillväga för att nå målet finns det inga tydliga direktiv kring. Det finns inte några direkta incitament att arbeta med mångfaldsfrågorna, olika delar av Malmö stad kan mer eller mindre strunta i mångfaldsfrågan utan att något händer. Även om det finns en gemensam syn på att det är bra med blandade arbetsgrupper så blir strategierna som idébärande skilda på olika AUC.

För det andra är det en rad faktorer som vägs in när organisationen resonerar kring mångfald. I linje med den rationella modellen kan vi istället se hur de olika AUC kalkylerar med fördelar och nackdelar med mångfald. Fördelarna med mångfalden är att man får en blandad personalgrupp och därmed en större kunskap om hur olika grupper i samhället tänker och agerar. En person med en annan etnisk bakgrund kan föra in språkkunskaper och kulturkänedom till organisationen. Samtidigt menar många av respondenterna att mångfald inte är något självändamål och att det är underordnat andra mål. På tre AUC var man noga med att poängtera att organisationen i första hand måste ha en plan för hur man ska klara effektivitetsmålen, dvs. att få ut en viss andel personer i studier eller arbete. Om mångfald bland personalen bidrar till att uppnå dessa mål är den relevant för organisationen, inte annars. Antagandet i Malmö stads policy att mångfald automatiskt ger bättre service ter sig naivt ur den enskilda organisationens synvinkel. Organisationerna förknippar också risker med mångfald, det finns en ökad risk för konflikter och missförstånd inom organisationen som kan påverka organisationen i en negativ riktning. Det kan påverka effektiviteten, kanske kan det även bidra till att skapa en mer osäker miljö på arbetsplatsen. Andra problem som kan uppkomma är att handläggare med utländsk bakgrund kan vara ganska utsatta på sin arbetsplats, särskilt om man är ensam om att ha en annan etnisk bakgrund. Det kan t.ex. finnas en mistro från kollegorna kring personens kompetens och att man upplever att man får kämpa väldigt hårt för att bli ”en i gäng-et”. Det kan även finnas en press från vissa klienter att de ska bli särbehandlade på grund av att man upplever att man har samma bakgrund.

Att det finns ett stort utrymme för de olika AUC att själva utforma sina strategier gör även att det finns stora skillnader i hur mångfald värderas inom organisationerna. Det finns en tydlig värderingskonflikt mellan de olika AUC. På tre AUC är åsikten att mångfald är relevant när det ökar

organisationens effektivitet. På ett AUC är resonemangen snarast de omvända, dvs. för att organisationen ska få en trovärdighet måste de anställda spegla de kunder som de ska serva. Mångfald är här mycket viktigt ur ett moraliskt och demokratiskt perspektiv.

En tredje faktor som har en stor påverkan på strategiprocessen är att professionaliseringen av organisationen gör det svårt för invandrade akademiker att arbeta inom yrket, då de som har en svensk socionom- eller studie och yrkesvägledarexamen är de som i första hand rekryteras. Även om man har en motsvarande beteendevetenskaplig utbildning från något annat land så räknas det inte i Sverige. Att upprätthålla den professionella makten i organisationen har dock vissa poänger ur organisationens synvinkel eftersom den kan bidra till att skapa en viss stabilitet. Genom att ta in personer med en viss utbildningsbakgrund vet organisationen vad den får, att den person som anställs kan vissa koder och vet vilka förväntningar som finns. Genom att rekrytera personer med en svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarexamen ger man organisationen legitimitet utåt. Socionomutbildningen är till sin karaktär ganska ”allmän”, man lär sig lite om ganska mycket. Socionomyrket är kvinnodominerat och socionomerna har länge kämpat för att höja yrkets status och lön. Detta kan bidra till att man är noga med att markera att vem som helst inte kan arbeta som socionom och att det finns en rädsla för att ta in personer som inte har en svensk examen eftersom man är rädd för att sänka statusen på det arbete som utförs.

Slutsatser och frågeställningar inför vidare studier

I denna fallstudie har synen på etnisk mångfald undersökts på fyra arbets- och utvecklingscentra i Malmö utifrån ett idé- och strategiperspektiv. AUC är ett samarbetsprojekt inom ramen för Storstadssatsningen och syftet med projektet är framförallt att ge individuell hjälp till långtidsarbetslösa i fyra invandratäta stadsdelar i Malmö. När AUC valdes ut som studieobjekt var det bl.a. för att en stor del av organisationens kunder är invandrare. Detta borde innebära att den potentiella nyttan av mångfald är ganska stor eftersom det kan tillföra språklig och kulturell kompetens och att organisationen lättare kan kommunicera med dem som man ska ge service åt. Då kan man i sin tur tänka sig att intresset för att ha en mångfald bland personalen borde vara ganska stort. Några sådana resultat har författaren inte kunna påvisa i studien, snarare har man på de olika AUC ansett att mångfald inte är särskilt viktigt ur en servicesynpunkt. En annan hypotes var att de olika AUC skulle ha samma idéer och strategier kring mångfald eftersom det rör sig om fyra organisationer som i stort sett har identiska arbetsuppgifter och verkar i liknande omgivningar. Så var inte fallet.

En tidig hypotes var att spridningen av mångfaltsidéerna var en ”top-down”-process. De flesta respondenterna förknippade mångfaltsidéerna med olika offentliga och politiska initiativ, t.ex. regeringen, Malmö kommun och olika integrationsprojekt. Samtidigt är det så att det finns olika ståndpunkter och strategier i organisationerna. Det tyder snarare på att mångfaltsidéerna har omformats ute i organisationerna. Trots att alla var överens om att det var önskvärt att ha blandade arbetsgrupper och de flesta tyckte att organisationen bör spegla befolkningen så betyder det inte att man har samma idé om hur organisationen ska agera för att detta ska uppnås i praktiken.

En förklaring till detta kan vara att organisationerna har en stor frihet att själva forma sina mångfaltsstrategier och det får som konsekvens att pragmatismen får råda. Organisationerna gör lite som de själva vill eftersom det finns utrymme att agera på olika sätt. Det finns en mångfaltdpolicy men den påverkar inte organisationerna i någon större utsträckning. Den organisation som satsar på mångfald belönas inte, möjligen får man ”goodwill”. På samma sätt straffas inte den organisation som struntar i att engagera sig i mångfaltsfrågan.

Den enskilda organisationen väger olika faktorer mot varandra och värderar mångfallden på olika sätt. Det som skiljer organisationerna åt är synen på hur mångfallden ska åstadkommas och hur pass viktigt det är i relation till andra mål. Inom ett AUC väger moral och trovärdighet tungt, för de andra är effektivitet viktigare. Det finns möjligheter med mångfald, t.ex. att nya kunskaper tillförs organisationen. Det finns också betydande risker med mångfallden, t.ex. att konflikterna inom organisationen ökar och sammanhållningen minskar. Att flera av de studerade organisationerna har valt att luta sig mot den professionella makten har troligen att göra med att det är ganska bekvämt. Genom att personer med en liknande utbildningsbakgrund rekryteras vet organisationen vad den får och den enskilde individen vet vilka förväntningar som finns. Det finns ett gemensamt språk och gemensamma koder. Om man däremot rekryterar personer med en annan utbildningsbakgrund ses det som något av en chansning för organisationen. Att AUC är en projektverksamhet med en osäker framtid har förmodligen bidragit till att flera AUC prioriterar att uppnå målen för verksamheten. Att satsa på mångfald, som kan vara en chansning, har kommit i andra hand. Utifrån detta kan följande hypoteser formuleras:

- Att en organisation möter mångfald dagligen i sin verksamhet behöver inte betyda att organisationen får en större medvetenhet om mångfald.
- Organisationer med liknande verksamheter behöver inte nödvändigtvis agera på samma sätt när det gäller mångfaltsfrågor.

- Argumentet att mångfald leder till bättre service är diskutabelt.
- Det behöver inte finnas en överensstämmelse mellan idé och strategi. Personer inom en organisation kan ha vissa idéer, t.ex. att blandade arbetsgrupper är bra, sedan kan man agera på ett sätt som ger det motsatta resultatet.
- När idéspredningen sker vertikalt i en organisation och det finns en frihet att forma strategier längre ner i organisationen kommer det att resultera i pragmatism. Utfallet kan bli olika på beroende på hur de enskilda organisationerna resonerar, kalkylerar, värderar och vilka personer eller grupper av personer som har makt inom organisationen.
- Även om AUC är en ganska perifer verksamhet inom Malmö stad är det ganska troligt att en liknande pragmatism kännetecknar mångfaldsstrategier inom andra delar av organisationen.
- Professionalism bidrar till att utestänga invandrade akademiker från vissa yrken.

Det skulle vara intressant att utveckla denna idésprednings och strategistudie genom att på ett mer koncentrerat sätt studera den professionella maktens påverkan på mångfalden. En stor del av den offentliga sektorn styrs av professionalisering och den är därför en viktig faktor när mångfald studeras inom offentliga organisationer, såsom Malmö stad. Den professionella makten bidrar till att skapa stabilitet på arbetsplatsen genom att personer med en viss utbildningsbakgrund har vissa gemensamma koder och värderingar, den värnar också om yrkesgruppens intressen. Professionaliseringen bidrar också till att skapa gränser och kan på så vis vara ett hinder för ökad mångfald.

INTERVJUPERSONER

Intervjuer gjordes med stadsdelschefer samt chefer och handläggare på fyra arbets- och utvecklingscenter i Malmö under perioden oktober 2002 till och med januari 2003.

LITTERATUR

- Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne, 1999: *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Broomé, Per & Bäcklund, Ann-Katrin, 1998: S-märkt. *Företagets etniska vägval*. Stockholm: SNS Förlag.
- Coats, Alfred William & Colander, David (red), 1989: *The spread of economic ideas*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Cox, Taylor, 1993: *Cultural Diversity In Organizations. Theory, Resource & Practice*. San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.
- Erlingsdóttir, Gudbjörg, 1999: *Förföriska idéer – kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*. Lund: Lund University Press.
- Holme, Ivar Magne & Solvang, Berndt Krohn, 1997: *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Järtelius, Arne, 1998: *Bortastaden. Kommunalt invandrarmottagande i Malmö 1966–1997*. Malmö: Malmö stad.
- Loden, Marilyn & Rosener, Judy, 1991: *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. New York m.fl. orter: McGraw-Hill.
- Nohria, Nitin & Eccles, Robert, 1998: Where does Management Knowledge come from? I: José Luis Alvarez (red), *The Diffusion and Consumption of Business Knowledge*. London: McMillan.
- Malmö stad, *Mål för arbetsmarknadspolitiska insatser i Malmö, Antagna av kommunstyrelsen 2002-01-16*.
- Malmö stad, *Malmöbor med utländsk bakgrund*. Januari 2002.
- Malmö stad 1999: *Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad*. Antagen av kommunfullmäktige i Malmö 99-12-16.
- Nationalencyklopedin*, nätupplagan, sökord ”strategi”.
- Nilsson, Angela, 2001: Vad hindrar respektive främjar mångfald? En studie av management satsningar i en liten och en stor organisation. I: Charles Westin (red), *Mångfald som vision och praktik – utvärdering av sex företag och organisationer*. Integrationsverkets rapportserie 2001:05, Norrköping: Integrationsverket.
- Premfors, Rune, 1989: Policyanalys. *Kunskap, praktik och etik i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteratur.

- Rövik, Kjell Arne, 2000: *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Malmö: Liber.
- Sahlin, Ingrid (red), 1996: *Projektets paradoxer*. Lund: Studentlitteratur.
- Schön, Lennart, 1996: Malmö. *Från kris till tillväxt, Ett långsiktigt perspektiv på strukturomvandlingen och en konstruktion av BRP 1970–1994*. Malmö: Rapport inom ramen för projektet Malmö 2000
- Lunds Universitet, Sociologiska institutionen, 2001: *Utveckling och rättvisa. Sammanfattning av lägesrapport från utvärderingen av storstadsprojekten i Fosie, Hyllie och Södra Innerstaden*, November.
- Svenningsson, Stefan, 1999: *Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i ett tidningsföretag*. Lund: Lund University Press.
- Qvarsell, Roger, 1988: *Kulturmiljö och idéspredning- Idédebatt, bokspridning och sällskapsliv kring 1800-talets mitt*. Stockholm: Carlssons.
- Westin, Charles, 2000: *Vad betyder mångfald? I: Charles Westin (red), Mångfald som vision och praktik. Utvärdering av sex företag och organisationer*. Integrationsverkets rapportserie 2001:05.
- Wise, Louise R., 2000: Diversity Research: Eight Things We Know about the Consequences of Heterogeneity in the Workplace. Norrköping: Paper presented at the conference “Diversity management and integration – ethnicity and gender in focus”, 20 November 2004.

SOFIA RÖNNQVIST är doktorand vid IMER, Malmö högskola & Ekonomisk Historia, Lunds Universitet (IMER, Malmö högskola, 205 06 Malmö, sofia.ronnqvist@imer.mah.se)

MEN VADDÅ, VI ÄR JU I SVERIGE! ÄLDREVÅRD OCH ETNISK MÅNGFALD SOM TEATER, EXEMPEL FRÅN ETT VÅRDBOENDE I MALMÖ

Tobias Schölin

Sammanfattning

Med hjälp av en dramaturgisk ansats studeras de sociala relationerna och organisationskulturen på ett vårdboende i Malmö ur ett etniskt mångfaldsperspektiv. Artikeln visar mångfaldens problematiska praxis. Sex stycken centrala teman lyfts fram i studien och kretsar kring allt från vårdboendets inredning och vad den symboliserar, de olika roller personalen intar under ett arbetspass, den specifika organisationstyp som organisationen för vård och omsorg kan tolkas som, ett utvecklande av ett främlingskap på arbetsplatsen med mera.

SÖKORD: äldreomsorg, organisationskultur/symbolism, dramatism, främlingskap och normalisering

So what, we are in Sweden after all! Elderly care and ethnic diversity as theatre, an example from an elderly care centre in Malmö (Abstract)

With a dramaturgical and an organizational culture/symbolist perspective the social relations at one elder care center in Malmö is studied. The overall perspective is that of ethnic and cultural diversity. The article shows a problematic praxis of this diversity. Six different and central themes are in the focus of the study. Those themes are for example the interior decoration, the roles that the staff plays during the working day and the specific kind of organization the elder care are. Other central themes in the study are that of alienation and normalization.

KEYWORDS: elder care, organizational culture/symbolism, dramatism, alienation and normalization

1. Prolog

1.1 Malmö stad, teater och etnisk mångfald

So, a management consultant is called in to give a two-day course on cultural difference. The message is clear and simple: understanding the cultural background of the Other is the key to better working relations. Later it turns out that the course hasn't helped much. The one-sided emphasis on the culture of the Other strengthens the tendency to experience ethnic group as 'quite different and as a 'problem'. In the meantime, people get stuck in the pattern of thinking about the other cultures as list of stereotypes: in Moroccan households, take off your shoes; don't say 'hi' to Surinamese people, but rather 'how do you do, Ma'am', with Turks, what was it again? With Dutch people, oh great! We can be our normal selves for a change (Essed 1996: 31).

Egentligen inleddes tankarna inför denna studie för över tre år sedan då jag för första gången arbetade en sommar inom äldreården i Göteborg. Nu har det gått tre år och jag har spenderat många fler timmar inom denna sektor i Malmö. Både under den tid då jag studerade på IMER och senast sommaren efter det att jag hade avslutat mina studier. Framför allt väcktes tankarna till denna studie under sistnämnda sommar då det framför allt var en specifik situation jag inte kan glömma. På arbetsplatsen arbetade vi två och två sammanlagt var vi fyra stycken som arbetade. Under en fikapaus så utspelar sig en mycket spännande scen som verkligen etsat sig fast i mitt minne. Jag arbetade tillsammans med en man från Sydamerika. Det intressanta var att den sydamerikanska mannen inte var speciellt sydamerikansk (om man nu kan vara det?) i sitt beteende utan han betedde sig som en svensk med fru, ett barn, bostadsrätt och sommarstuga, ett litet rött hus med vita knutar. Vidare pratade han utmärkt svenska. Således blev han inte stigmatiserad som en av "de andra" utan sågs helt enkelt som en "god svensk" av kollegorna. Under denna fikapaus på jobbet så började det diskuteras om invandrare, invandringspolitik etc. och denna Sydamerikanske man blev under denna situation sedd som vilken svensk, vit, som helst och fick höra om hur invandrarna utnyttjar systemet, hur konstiga de är etc. Denna situation väckte tankar kring hur och varför man blir sedd som människa, hur det kan vara så att de inte såg honom som ett hot, medan andra invandrare var hemska? Kan hans mer eller mindre "svenska" sätt att bete sig ha varit en del i att han blir sedd som svensk? Var det så att han spelade teater, och gick in i en svensk roll under arbetspassen? Dessa frågor kommer jag troligen aldrig att få svar på, men som sagt, väckte de frågor om den etniska mångfalden på arbetsplatsen. Och det är just dessa frågor som kommer stå i centrum i denna uppsats.

En dramaturgisk ansats kan vara ett bra hjälpmedel för att hjälpa forskaren i förståelsen av exempelvis äldreården och dess organisationskul-

tur i ett etniskt mångfaldsperspektiv.¹ Under ett samtal med en amatörskådespelare och regissör berättar denne att det viktigaste för honom då han stiger in i en roll är texten, basmaterialet som utgör all grund att bygga vidare på. Det första och viktigaste är att skapa en relation till den text som ska spelas upp, detta skapas genom att först memorera texten. Läs och åter läs så att texten sitter i minnet. Då texten väl är memorerad kommer steg två i processen; att sätta in texten i ett sammanhang. Denna del kan liknas vid att skapa en mental scen genom att lära sig mer om kontexten kring texten. Var utspelar den sig? Under vilken era utspelar den sig? Vad är karakteristiskt för denna tid? Hur klädde man sig? Vad åt man? Frågorna kan göras många och desto fler frågor som besvaras ju lättare blir det att spela upp dramat. Andra viktiga delar som skapar en dramatisk helhet är såväl smink som kläder och exempelvis peruker. Om ett drama utspelar sig under 1800-talet är det mycket enklare att spela trovärdigt om man är tidsenligt klädd. Detta skapar också en ökad trovärdighet inför publiken. Det inte alls är säkert att skådespelaren tycker det är nödvändigt att klä ut sig och sminka sig, då denne har utvecklat just den mentala scenen, men publiken har inte haft samma möjlighet och för dess skull är just den processen viktig. För att koppla samman denna teatersyn med den etniska mångfalden kan vi se vad etnologerna Ehn och Löfgren skriver:

I andra sammanhang kan det istället vara angeläget att tona ned sin etniska identitet och att inte framstå som så kulturellt annorlunda, alltför synlig och stämplad på grund utav hudfärg, klädsel och seder [...] Arbetsplatser, skolor, daghem och sjukhus fungerar i så fall som ett slags kulturella omklädningsrum där man med strategiska syften eller omedvetet byter beteendekod. För att anpassa sig och hävda sina intressen som anställd, förälder, elev och patient håller många målmedvetet tillbaka sina sedan lång tid tillbaka formade uppfattningar om hur man bör uppträda. (Ehn & Löfgren 2001: 91f).

Dessa två herrar skriver egentligen med en teatermetafor som hjälp. De menar att det kan hända att invandrarna kanske under tvång eller frivilligt tonar ned eller tar bort "sina" kulturella särdrag på arbetsplatsen för att på så vis kunna fungera "som en i laget". Frågan som då måste ställas är hur den etniska mångfalden verkligen fungerar inom Malmö stads organisation, om vi går bortom organisationens idé om att vara en kvantitativ spegelbild av befolkningen. Inom organisationsforskningen har tidigare fokus lagts på att se hur kön eller genus konstrueras i en organisatorisk kontext eller kultur. På samma sätt är det intressant att se hur organisationsmedlemmarna konstruerar sin organisatoriska värld ur ett mångfaldsperspektiv.

Syftet med denna fallstudie är att studera en organisationsenhet inom

Malmö stads äldreomsorg ur dels ett organisationskulturellt perspektiv, dels ett etniskt mångfaldsperspektiv. Syftet är vidare att finna karakteristiska drag (och frågeställningar/teman) ur dessa perspektiv och att reflektera kring dessa inför fortsatta studier.

1.2 *Dramatism, organisationskultur och kulturstudier*

Making sense together depends on the use of metaphors (Mangham & Overington 1987: 14).

Att se en verksamhet utifrån ett dramaturgiskt perspektiv, som en teateruppsättning, är ett ganska vanligt analysverktyg inom human- och samhällsvetenskaperna. Grunden för det dramatiska perspektivet kommer från Georg Herbert Meads symboliska interaktionism. Den symboliska interaktionismen är en socialpsykologisk teoriskola som i korthet handlar om hur den biologiska icke självmedvetna individen blir den sociala och självmedvetna varelsen genom ett interagerande av symboler och språk som skapar mening (jfr. Mead 1995).

Att arbeta med en teatermetafor till det sociala livet handlar om att det är ett effektivt verktyg för att kunna reflektera kring "naturen" av det mänskliga idealet i vardagslivet. Ovan nämndes begreppet metafor och innan vi går vidare till ett par av dramatismens tänkare kan det vara värt att nämna några rader kring metaforer. Metaforer hjälper mänskligheten att förstå sin omvärld och i detta fall är dramat själva metaforen. Mangham och Overington (jfr. 1987: 13) menar att människor skapar ett metaforiskt ramverk som konceptualiserar och organiserar förståelsen av omvärlden, detta genom att jämföra nutid med dåtid. Att arbeta med en teatermetafor och dramatism handlar om att se organisationen som en analogisk modell, vilket i praktiken innebär att jämföra det okända med det kända (jfr. Mangham & Overington 1987: 25). Dramat är alltså en metafor och metaforen berikar språket, skapar mening, dock ej bara till språket, utan till livet och världarna – människan upplever världen genom metaforer.

Den kanske mest kända teoretikern inom det dramaturgiska området är Goffman (jfr. 1999) som i sin bok "Jaget och maskerna" diskuterar ett dramaturgiskt synsätt. Goffmans utgångspunkt är scenen och de aktörer som utspelar dramat. Goffman menar att aktörer intar olika roller på scenen och att aktören under detta skådespel gör allt för att bygga upp en fasad som visar aktörens bästa sidor. Detta för att skapa respekt hos publiken och mening för agerandet. Vidare menar Goffman att scenen är uppdelad i olika delar, det finns olika regioner på scenen. Dels finns ett främre område och dels finns ett bakre område. Det är främst då aktören agerar på det främre området som denne agerar utifrån sin fasad. Då

aktören kommer till den bakre regionen släpper aktören kraven och kan visa upp andra sidor av sin roll.

En mindre känd, men ändå stor, dramaturgisk teoretiker är Kenneth Burke (jfr. 1969) vars dramaturgiska ansats skiljer sig från Goffmans i bemärkelsen att Burke är mer långtgående i sin teori. Burke menar att det finns fem olika delar som bygger upp dramat. Fem delar som hela tiden interagerar med varandra och som alla måste tas med i en analys. Dessa fem delar skapar vad Burke kallar för en pentad. De fem olika delarna är: 1) Vad händer? 2) När och var sker det? 3) Vem är aktören? 4) Hur sker det? Och slutligen 5) Vilket syfte finns med akten? Dessa fem olika delsyften kan i sin tur bilda olika förhållanden, ratios med varandra, så att exempelvis ett aktör – handlings förhållande bildas. I ett sådant ratio formar aktören en handling som då naturligtvis också interagerar med scenen, akten och syftet (jfr. Asplund 1980; Burke 1969; Mangham & Overington 1980).

En dramaturgisk ansats är dels en metod för att likt en hantverkare mejsla ut vad som egentligen händer exempelvis på en arbetsplats, dels en teori om hur kulturella identiteter fastställs exempelvis i en organisation. Aktörerna handlar utifrån målet att stärka sina identiteter i förhållande till sina medaktörer.

Ovan har dramatismen diskuterats som ett sätt att tolka och analysera sociala relationer. Till denna diskussion vill jag koppla en diskussion kring kultur i allmänhet och organisationskultur i synnerhet. Detta för att ge ett djup åt de empiriska diskussionerna, ett djup som kan sägas kretsa kring mening och meningsskapande.

Att se organisation och organisering som dramaturgi kräver också en diskussion kring organisationskultur. Diskussion kring organisationskultur kommer främst att inrikta sig på kultur som metafor, detta till skillnad från kultur som variabel. Innan metaforskningen tar vid vill jag kort diskutera skillnaden mellan dessa två synsätt och på så sätt redogöra för den senare. Inom organisationskulturforskningen har det funnits och finns det en skillnad mellan de som ser organisationskultur som en metafor för organisationen och de som ser organisationskultur som något en organisation har. Enkelt uttryckt kan man säga att skillnaden står att finna i huruvida kultur är något som en organisation har eller är, eller, som metafor eller variabel.

Användandet av kultur som metafor innebär i korthet att ställa frågan Vad händer om? Eller rättare sagt, vad händer om vi ser en organisation som en kultur? (jfr. Morgan 1993; 1999). Inom organisationsforskningen är det starkt omtvistat hur kulturbegreppet skall användas. Idag är den gängse uppfattningen att det är viktigt att skilja på organisationskultur och företagskultur. Det sistnämnda begreppet åsyftar främst den specifika

kultur som en organisation påstås utveckla. Det ska dock påpekas att denna uppfattning starkt ifrågasätts. Det menas att organisationer inte utvecklar egna kulturer, och att kultur, om det används på detta sätt ses är för enkelt, dispyten gäller alltså är organisationer kultur eller har de kultur (jfr. Alvesson 1992; 1993). Alvesson (jfr. 1992; 1993) är en av dem som menar att kultur ska ses som en metafor, och att det finns metaforer för hur kultur uttrycks. Kultur ses enligt metaforsynsättet ses som en metafor för organisationen, vilket, skall leda till nya idéer och nya former av förståelse för hur organisationer fungerar. Organisationen tolkas och analyseras som ett slags symboliskt slagfält, där olika symboler skapar mening för dess medlemmar (jfr. också antropologen Geertz 1973 kulturbegrepp). Detta stämmer väl överens med hur Taylor Cox använder kulturbegreppet “[...] as the system of values, beliefs, shared meanings, norms and traditions that distinguish one group of people from another.” (Cox 1994: 161). Kultur ur metaforsynsättet ses som meningskapare för den specifika organisationen i och med att organisationsmedlemmarna kan särskilja sig från andra organisationer. Detta synsätt delas även av Alvesson och Berg (1988: 47) som dock tar diskussionen längre och menar:

Organisationskulturen kan också anses ha att göra med hur folk utvecklar sensitivitet inför de krav, förväntningar och situationer som kännetecknar arbetsplatsen. Kulturen ses då som ett socialt kitt i ett företag eller inom delar av detta (t ex en avdelning eller en ledningsgrupp).

Därmed ska man inte tro att organisationskulturen är helt separerat från omvärlden (jfr. Cox 1994: 162; Alvesson 1993).

Diskussionen om kultur innebär med andra ord, för att låna organisationsforskarna Alvesson och Billings (1999: 113) ord:

Kulturen riktar alltså uppmärksamheten mot (1) det som delas av en grupp och har mindre med starkt individualiserade idéer och omständigheter att göra; (2) föreställningarnas nivå, det vill säga det som människor går och tänker på, deras idéer och övertygelser, snarare än hur de betar sig eller något annat påtagligt (även om beteendets eller det materiellas innebörd är ett kulturellt fenomen); och (3) de icke-rationella aspekterna, de värdeladdade och delvis omedvetna dimensionerna av det sociala livet, inklusive känslomässiga aspekter. Kultur går således inte att mäta, åtminstone inte i någon enkel mening [...] Det som träder fram i vokabulär, beteende, praktiker och materiella artefakter måste dechiffreras.

Kulturen kan ses som ”den ram som styr handlandet och de sociala relationerna, den är ‘livets medium’” (jfr. Czarniawska-Joerges 1991 i Alvesson & Billing 1999: 115).

Alvesson har i flera skrifter argumenterat för kultur som meningskapare (jfr Alvesson 1993; 1988; Alvesson & Billing 1999; Alvesson 2001; 2002). Dock är det viktigt att konstatera att mening inte ska ses som det som sker ”inne i människors huvuden”. Istället handlar det om en mening som en slags forcerande kraft i form av exempelvis symboler, som styr tankar, handlingar och socialt samspel (jfr. Geertz 1973). Meningen är i ett sådant synsätt social och offentlig och svår att dölja. Meningens plats i rummet är således allt från torg och arbetsplatser till utsagor, tal och artefakter, fysiska såväl som mentala, som konstruerar mening i en organisation.

För att sammanfatta denna teoretiska diskussion som tagit upp den dramatugiska ansatsen och organisationskultur ur metaforperspektivet kan man alltså säga att kulturbegreppet i denna text kommer fungera som en grundläggande metafor (rotmetafor) i förståelsen för organiseringen av mångfald, detta medan dramaturgin kommer fungera som en metafor för metaforen. Detta innebär att dramaturgi eller teater kommer användas som analytiskt hjälpmedel för att dels förstå de sociala relationerna, dels förstå hur dessa skapar mening.

1.3 Hermeneutik – en kort inledning till ett tolkande synsätt

En analys av ett empiriskt material kan genomföras på många olika sätt beroende på vilken kunskapssyn som ligger till grund. I denna artikel kommer ett tolkande (hermeneutiskt) perspektiv att anläggas i kombination med ett reflekterande synsätt. Vad innebär då detta? Hermeneutiken har till skillnad från exempelvis positivismen ett subjektivistiskt synsätt. Detta innebär att forskarens bakgrund också ligger till grund för tolkningarnas innehåll.

Reflektion handlar om att fundera på förutsättningarna för det projekt man arbetar med, att helt enkelt undersöka hur ens personliga åsikter, bakgrund påverkar det som utforskas (jfr. Alvesson & Sköldbberg 1994: 321). Huvudpoängen är att reflektera, inte att bestämma ett visst antal nivåer som en tolkning ska ske inom, det kan med andra ord innebära att det kan finnas fyra såväl som 10 nivåer. Det handlar om att skapa ett öppet spel av reflexioner.²

1.4 Tolkning, deskription och normativa ansatser

Organisationslitteraturen med inriktning på mångfaldsfrågor som finns i Sverige idag, och internationellt, vilar till stor del på en normativ grund. I detta avsnitt kommer en tolkande ansats att jämföras med en normativ och jag kommer att argumentera mot det normativa förhållningssättet i litteraturen. Den normativa ansatsen sammanfattas på följande sätt av etnologerna Ehn och Löfgren: “[...] normativa utsagor om hur man bör leva –

formulerade som ideal, utopier och "högre värden" (Ehn & Löfgren 2001: 10). De menar att den normativa ansatsen kan liknas vid en "söndagskultur"; alltså en kultur som man vill ha, eller kanske snarare är det drömmen om det goda livet.

Istället för att anlägga en normativ ansats kommer denna studie utgå ifrån en deskriptiv sådan, detta på grund av vikten av att veta hur en organisations fungerar innan mångfaldens möjligheter tas i beaktande.³

1.5 *Urval och insamling*

Insamlingen av det empiriska materialet ägde främst rum under november månad 2002. Under cirka två veckor genomfördes de observationer som ligger till grund för en stor del av det empiriska materialet.

Det empiriska materialet består även av intervjuer med såväl omvårdnadsarbetare som chefer på olika nivåer inom stadsdelen (som jag väljer att hålla anonym då det endast finns ett fåtal större vårdboenden i stadsdelen). Intervjuerna har haft olika karaktär beroende på vem som intervjuats. Intervjuerna med omvårdnadspersonalen har varit av en mer strikt karaktär med tematiserade frågor. Dessa intervjuer kan kallas för intervjuer av en mer strukturerad karaktär, det korrekta namnet kan vara semi-strukturerade intervjuer (jfr. Holme & Solvang 1997).

Alla intervjuer har alltså utgått från ett antal teman som var väl förberedda. Tematiseringen och frågornas innehåll baserades på en enkätstudie som genomfördes under oktober månad på vårdboendet. Enkäten kan närmast liknas vid en attitydstudie och var indelad i tre olika delar. Den första delen handlade om arbetsplatsen, hur informanterna trivs med jobbet och kollegorna, om de upplever en stämning av respekt. Vidare innehöll den första delen i attitydundersökningen frågor kring respekt, främlingsfientlighet och rasism på arbetsplatsen. I den andra delen av enkäten ombads informanterna att tolka tre olika bilder. Bilderna föreställde etnisk mångfald i olika tappning. Allt från positiva bilder till negativa och "klyschiga" bilder användes. Del tre i attityd undersökningen baserades på Malmö stads "mångfaldsplan". Innehållet i den gjordes om till påståenden och/eller frågor som informanterna fick ta ställning till.⁴

2. Vård och omsorg – ett nutida drama

2.1 *Artefakter och symboler*

Faktum är att vårt tänkande alltid sker med hjälp av något slags symboler. Det är möjligt att man skulle kunna ha meningen i "stol" i sin erfarenhet utan att det finns någon symbol, men i så fall skulle vi inte tänka på den (Mead 1995: 115).

Oavsett om vi ser en teaterpjäs eller en film så krävs det en scen för aktörerna eller skådespelarna att göra sina framträdanden på. Scenen är i ett drama viktig för att skapa den rätta känslan av att "vara där". Scenen, som kan vara ett rum, ett hus, en upphöjning, har samma syfte oavsett stilistisk dramaform och den är på ett eller annat sätt fylld av olika artefakter, såväl fysiska som mentala. I denna del av artikeln kommer vårdboendet i Malmö att analyseras som en scen. Vi kommer att gå från de fysiska artefakterna till de mentala artefakternas mening, det vill säga symbolerna, och se hur dessa skapar ett sammanhang. Oavsett om artefakterna är fysiska eller mentala är de delar som skapar en scenisk helhet.

Innan vi går vidare kan det dock vara på sin plats att definiera betydelsen av begreppet artefakt: "...the artifact is: (a) a product of human action which exists independently of its creator; (b) intentional, it aims, that is, at solving a problem or satisfying a need; (c) perceived by the senses, in that it is endowed with its own corporality or physicality." (Gagliardi 1990: 3). Begreppet artefakt innebär alltså att det är en produkt av mänsklig handling och som existerar oberoende av artefaktens skapare. Vidare existerar artefakten för att den endera ska lösa ett problem eller tillfredställa ett syfte och slutligen uppfattas artefakten genom den betydelse den utstrålar.

Organisationsforskaren Gagliardi (ibid.) menar att det finns just fysiska och mentala artefakter eller symboler och att en analys av dessa kan göras utifrån två olika perspektiv: dels det pragmatiska perspektivet, dels det hermeneutiska perspektivet. Det är den sistnämnda dimensionen som kommer stå i fokus i denna artikel: "what and how artefacts speak to us when we are seeking to interpret the culture of an organization" (ibid.: 13).

2.1.1 *Scenens scenografi*

En vanlig teaterscen är oftast svart, lite upphöjd så att publiken ska se vad skådespelarna gör. I vårt fall är scenen, ett vårdboende i Malmö, annorlunda; det är en färgklick. Scenen är belägen vid en större väg i Malmö och är som en målning, inramad av bostadshus och buskar och träd. Huset är förhållandevis nybyggt vilket skapar en känsla av att det skiljer sig från omgivningen. Scenen är fem våningar hög, utifrån sett i vitt tegel, och trots att det går att skilja vårdboendet från de andra husen är scenen förhållandevis anonym. Innanför de automatiska dörrarna som öppnas med hjälp av en kod spelas en teater upp och det är denna teater som står i centrum för denna essä. Lite mer om scenens struktur. Dramat spelas upp främst på de fyra första våningarna, medan det femte planet är till för diverse gemensamma aktiviteter i huset. De olika avdelningarna eller scenerna är likadant uppbyggda, och består av ett stort rum med öppen planlösning. Kring detta stora rum bor vårdtagarna i sina egna lägenheter eller

rum. Det stora rummet är, kan man säga, uppdelat i två olika delar. Dels finns det en TV-del, dels finns det en matsalsdel. I detta rum sker det mesta av dagens olika aktiviteter. De gemensamma delarna är ganska ljusa och varje scen eller plan har olika färger. På bottenvåningen är det genomgående rosa eller en röd färg. På andra våningen är väggarna målade i en ljus gul färg, på det tredje planet i en ljusgrön nyans medan plan fyra går i en blå ton. Färgerna skapar en hemkänsla trots att de möbler som finns i rummet snarast får en att associera till ett väntrum och vi får anta att det är just denna hemkänsla som är menad att skapa. Alla våningsplanen/scenerna är i stort sett likadant möblerade med en "TV-del" där TVn är placerad framför en soffgrupp anpassad för offentlig verksamhet. Med andra ord en soffgrupp som inte är av "hemmamodell". TVn är inte bara centralt placerad utan är också en central del i vardagen då den sätts på endera av personalen eller av vårdtagarna ofta redan före lunch. Matsalsdelen i lokalerna är ljus med en köksbänk på ena sidan innehållande diskbänkar, diskmaskiner, ugnar och spis. Mellan köket och matborden är en köksö placerad utifrån vilken den praktiska mathanteringen utgår. På andra sidan köksön finns två eller tre matbord placerade med plats för vårdtagarna, mellan tio och tolv personer. Just köket eller kanske snarare maten är en tydlig fysisk artefakt som hjälper till att skapa en känsla av "svenskhet".⁵ Detta är något som aktörerna ofta framhåller som extra viktigt. Svensk mat, eller mat som de äldre åt förr, är något som står högt på den matsedel som hänger framme i köksregionen. Det "svenska sättet" att inreda med ljusa och pastelliga färger i en slags Carl Larsson-anda härstammar från efterkrigstiden då Sverige upplevde en ny era och nya konsumtionsmönster inrättades. Dock har den svenska inredningsstilen en lång förhistoria och härstammar från 1700-talet och det finns en koppling mellan estetik, sinnestämning och socialt liv. Målet med att inreda på detta sätt är enligt Löfgren (1993: 64): "Det lugna och ljusa, det återhållsamma och svala hemmet som ska forma ljusa, lugna, harmoniska sinnen – en svensk utopi".

Scenen eller lokalerna är ombonade och på väggarna hänger tavlor med landskapsmotiv ofta med gulddramar.⁶ En annan detalj som skapar denna hemtrevnadskänsla är de gröna växter som finns på scenen. Då scenen är så pass öppen som den är inbjuder detta ofta till samtal mellan personalen, exempelvis runt köksön som blir en naturlig mötesplats. En annan naturlig mötesplats är de soffgrupper som finns och som inte står i direkt anknytning till TVn. Den kanske viktigaste mötesplatsen för personalen är dock den av de två balkonger/uteplats som finns på varje plan. På balkongen/uteplatsen samlas rökarna och under dessa pauser pratas det om allt mellan himmel och jord.

Under tiden för de observationer som genomförts närmade sig julen med stormsteg vilket innebär att det ska skapas julstämning på scenen.

Elektriska adventsljusstakar sätts fram i fönstren. Juldukar läggs fram på borden och julgardiner hängs upp i fönstren. Även julgranen finns på plats och är pyntad i god tid före jul. Ja det är julpynt från golv till tak utan att vara överdrivet. Allt detta för att skapa en stämning av julefrid och julen och alla dess olika artefakter får en central betydelse i skapandet av det fysiska rummet. En annan intressant observation är att det ordnas julbord för personal och boende, eller de vårdtagare som är intresserade av att delta i detta. Julen som fysisk artefakt som i förlängningen också skapar en symbol av kristenhet och svenskhet är intressant och tydlig.

Det kan kanske tyckas onödigt att uppehålla sig så pass länge vid den fysiska miljön på denna arbetsplats, dock är denna miljö eller scen central för det "drama" som spelas på arbetsplatsen. Den är också intressant att studera utifrån ett symboliskt perspektiv. Vad betyder det att lokalen sprider en känsla av svenskhet? Får andra nationella/kulturella symboler plats på scenen eller är scenen avgränsad endast för det som personalen eller skådespelarna ser som svenskt? En diskussion om en organisations fysiska miljö innebär en diskussion om dess kulturella artefakter och dess symbolik. Alltså en byggnad eller interiör bär kulturella innebörder och det är dessa innebörder som nu kommer diskuteras (jfr. Alvesson & Billing 1999; Gagliardo 1990). Om vi nu återgår till scenen kan vi konstatera att den fysiska miljön kan liknas vid ett typiskt svenskt pensionärshem i offentlig tappning. Speciellt är det möblerna som ger detta offentliga intryck. Det som vidare skapar intrycket av ett pensionärshem är framför allt de olika accessoarer som finns på scenen. Det är tavlor med landskapsmotiv, det är äldre prydnader. Det skapar en känsla av svenskhet vilket också är tanken med inredningen. Detta framkommer tydligt då samtal sker med scenograferna eller aktörerna. De berättar att de inreder med just det svenska i åtanke. Detta för att vårdtagarna ska känna sig hemma i den ganska speciella miljö ett vårdboende trots allt är. Det är också här vi kan se hur de fysiska artefakterna i den organisatoriska miljön också skapar en mental artefakt i form av en "svensk mening". Alla symboler som ställs fram i lokalen oavsett om det handlar om en tavla, ett foto, eller en maträtt är uttänkta att vara svenska. Detta betyder naturligtvis egentligen ingenting, men tillsammans skapar de just denna stämning eller denna mening av svenskhet. Intressant att fundera på är hur denna miljö är skapad för den etniska mångfald bland Malmö stads invånare som finns idag eller om den skapas av de anställda, skådespelarna, för att de tror att det är just detta vårdtagarna vill ha. Att omvårdnadspersonalen är de som bestämmer vilka artefakter som ska få finnas framme står dock helt klart och detta framkommer under de intervjuer som gjorts på vårdhemmet.

2.1.2 Scenens symbolik

De olika fysiska artefakterna skapar tillsammans en symbolisk svenskhet. Även Goffman (jfr. 1999) diskuterar vikten av scenens utformning och kallar detta för scenens inramning, scenen ska ”hjälpa” aktörerna att ”spela” sina roller. Denna symboliska svenskhet kan i sin tur analyseras utifrån ett teoretiskt begrepp som kallas hegemoni: hur en grupp eller klass skapar och påverkar samhällets normer så att de blir självklara och att de då i förlängningen inte kan ifrågasättas. Detta leder fram till en organisering av samhället som bygger på det tysta samtycket. Hierarkier skapas i det tysta helt utan våld men i denna dynamik finns även ett motstånd som i fortsättningen kan omintetgöra hegemonin (jfr. Barret 1991: 54). Med hjälp av detta teoretiska begrepp kan vi se hur denna symboliska svenskhet bygger på en hegemonisk svenskhet.

Ovanstående diskussion skapar också en hel del frågor värda att fundera kring. Hur ska den offentliga sektorn förhålla sig till den etniska mångfalden och de symboliska handlingar som exempelvis en kommun skapar på ett vårdboende. Ska det vara en totalt kulturneutral miljö som alla (eller i praktiken ingen) kan känna sig hemma i? Ska det, som i ovanstående fall, arbetas för att skapa en miljö som kommer den etniska majoriteten på vårdboendet främst till godo? Ska det istället öppnas upp för fler olika kulturella och etniska fysiska och mentala symboler i verksamheten? Detta är frågor som är oundvikliga att fundera på och även komma med lösningar på.⁷ I dagsläget är det kanske inte så våldsamt bråttom att komma med lösningar, men snart har vi hunnit i kapp framtiden och äldreomsorgen står inför en helt ny kulturell pluralism bland vårdtagarna. Det mest intressanta är hur ett agerande som det som vi ovan sett egentligen enbart handlar om att försvenska vardagen. Ett citat av etnologen Jonas Frykman kan mana till eftertanke:

Varje skrift om svensk mentalitet eller varje utställning om svensk historia ‘försvenskar’ folks uppfattning om det egna landet och dess invånare. Här sker på en gång ett organiserande av gjorda erfarenheter och ett föregripande av kommande sådana. Genom skildringarna lär sig människor se selektivt. Det man vet och lärt sig känna igen kan bekräftas genom massor av iakttagelser. Till slut väljer man att betrakta varje individ som är bärare av ‘typiskt svenska egenskaper’ som ett exempel på att det existerar något som heter ‘typiskt svenskt’. Här blir det en intressant rundgång i systemet. Bilden av det svenska försvenskar svenskarnas självförståelse. Profetian blir självuppfyllande (Frykman 1993: 131).

Precis som Frykman skriver, sker detta ”snöbollsfenomen” även i och med artefakternas symbolik på vårdboendet. En, två, tre svenska artefakter mångdubblas till en total svensketskänsla. Frykman uttrycker denna

process oerhört fint genom meningen ”Bilden av det svenska försvenskar svenskarnas självförståelse”. Detta är ”vi”, detta är ”vår” historia.

2.2 Dramaturgi enligt Goffman

Goffman (jfr. 1999) menar att vi kan se en verksamhet eller en arbetsplats som en scen där aktörer eller skådespelare agerar dels på scenen, dels bakom scenen. Goffmans utgångspunkt är att när en individ gör ett *framträdande* inför andra människor kommer aktören att ha många olika motiv för att försöka kontrollera de intryck åskådaren får av framträdandet. Goffman illustrerar detta genom en metafor av en scen som vi gör dessa framträdanden på. Det viktiga i ett framträdande är just att aktören ska vara övertygande i sin roll, det intryck denne skapar är på allvar. Detta leder till att det skapas en tro på att aktören verkligen besitter de egenskaper som denne visar upp. Goffman går dock vidare och tränger djupare ned i tankarna. Framträdandet är all den aktivitet en aktör tar till och en del av detta framträdande kallar Goffman för *fasad*. Fasaden är den del av framträdandet som på ett allmänt och fastställt sätt hjälper till att definiera situationen för dem som observerar framträdandet. Även fasaden kan då delas upp i mindre enheter. En del av fasaden är *inramningen* som är möblerna, dekoren. Inramningen är platsbunden och kan egentligen jämföras med rekvisita på en teater. Vidare finns det vad vi kan kalla för en *personlig fasad* det vill säga kön, kläder, ålder, utseende. Dessa olika tecken kan vara endera långvariga såsom kön eller kortvariga såsom ett ansiktsuttryck eller en frisyr. Vidare menar Goffman att det som bildar en personlig fasad kan delas in i två undergrupperingar nämligen *uppträdande* och *manér*. Uppträdandet upplyser oss om aktörens sociala status, om aktören arbetar eller är ledig. Manéret å sin sida ger besked om vilken roll aktören ska inta i mötet med en annan aktör. Goffman konstaterar sedan att det naturligtvis är så att det kommer att finnas en överensstämmelse mellan inramning, uppträdande och manér. Ett sätt varpå aktören kan stärka det önskade intrycket är att ge ett *idealiserat* intryck för observatören. Detta exempelvis genom att visa upp hur duktig man är, hur fin man är, hur bra man är, vilket stärker bilden av denne. För att sammanfatta ovanstående diskussion med Goffmans ord:

En aktivitet som har med arbetsuppgifter att göra tenderar att förvandlas till en aktivitet som orienteras mot kommunikation; den fasad bakom vilken rutinen framställs kommer sannolikt också att vara lämplig för andra, något annorlunda rutiner och kommer därför sannolikt inte att passa helt och fullt för någon speciell rutin. Tillräcklig självbehärskning uppåddas för att bevara en fungerande enhet; ett idealiserat intryck skapas genom att vissa fakta accentueras och andra undertrycks; en expressiv sammanhållning bevaras genom att den agerande lägger ner mer omsorg på att skydda sig mot mindre

motsättningar och konflikter än vad det angivna syftet med framträdandet kunde få publiken att tro var motiverat. (Goffman 1999: 63).

Hittills har den teoretiska diskussionen kring Goffmans dramaturgiska syn enbart handlat om aktörens framträdande på scenen. Han går dock längre än så i sin diskussion kring scenen och menar att det finns en ”främre region” och en ”bakre region”. Det är i den främre regionen som själva framträdandet äger rum och den fasta utrustningen eller rekvisitan i denna region är det som vi ovan kallade inramningen. Då en individ gör ett framträdande kan det ibland vara så att denne ej inriktar sig på publiken utan just inriktar sig på att nå den främre regionen. Detta framträdande kan då vara uppbyggt av normer som kan delas in i två olika normgrupperingar. Den första normgrupperingen handlar om det sätt varpå aktören behandlar sin publik och kan således kallas för en hövlighetsnorm. Den andra normgrupperingen handlar om det sätt som aktören handlar på då denne ej står i publikens blickfång, publiken kan visst finnas i närheten, men aktören har ingen huvudroll. Detta är huvudpoängerna i Goffmans tankar kring den främre regionen. I den ”bakre regionen” kommer de fakta som undertryckts i den främre regionen alltid fram i dagen: ”En bakre region eller bakom kulisserna kan definieras som ett ställe, i anknytning till ett visst bestämt framträdande, där det anses som en självfallen sak att med vett och vilja bestrida det intryck som har uppammats av framträdandet” (ibid.:101f). På den ”bakre regionen” kan aktören fritt uttrycka sig utan exempelvis tvånget av att vara idealiserande, hon kan konstruera sin illusion och skapa och visa sina intryck fullt öppet.

2.2.1 Scenens regioner en analys av intervjusituationen

Intervjusituationerna som aktörerna är utsatta för i en akademisk studie är speciella situationer och kommer i detta avsnitt att analyseras utifrån Goffmans teori om ett dramaturgiskt synsätt. Goffman menar att då ett drama utspelar sig på en scen så sker kommunikationen dels uppe på scenen, dels bakom scenen. En scen, som också kan vara en situation eller en konversation, är uppdelad i olika regioner. En aktör som gör ett framträdande försöker att kontrollera de intryck denne ger till medaktören. Detta kallas för att skapa eller bygga upp en fasad som skall ge det idealiserade intryck som aktören vill ”ge” åskådaren.

2.2.2 Scenens främre regioner

Under intervjuerna gör aktörerna allt för att visa upp sig från sin bästa sida. Detta går tydligt att avläsa i de intervjusvar som nedan kommer att presenteras. Men än mer intressant blir då vi kopplar samman intervjusvaren med det som sägs efter intervjuerna, eller under observationerna. Då upp-

kommer en annan bild och det är just detta Goffman menar med att agera på en scen och bakom en scen. Uppe på scenen (intervjutillfället) är aktörerna måna om att ge/visa rätt bild av sig själva. Aktörerna är medvetna om att en bandspelare rullar och att allt de säger spelas in på band. Fasaden byggs upp och hålls vid liv i och med skapandet av hövlighetsnormen. Under exempelvis en rökpaus finns inte samma fasad och helt andra historier berättas. Här kommer exempel från fyra stycken olika intervjuer och hur det kan låta då frågor kring etnisk och kulturell mångfald ställs:

[Intervjuare]: Etnisk eller kulturell mångfald, vad tänker du på när du hör de orden?

[Informant]: Att det är många nationaliteter som är på ett och samma ställe ...

[Intervjuare]: Vad tycker du om det?

[Informant]: Det är bra, visst är det bra. Man lär sig själv mycket om andra kulturer. Vi får ju fler och fler äldre från andra länder och kan de inte svenska är de ju alltid, förhoppningsvis, någon som kan översätta ...

Och lite senare under intervjun:

[Intervjuare]: Vad tycker du är bra med etnisk och kulturell mångfald?

[Informant]: Det är ju det att vi får in fler och fler gamla som inte kan det svenska språket och då är det ju jättebra att ha med folk som klarar av att prata med dem så man inte står och inte vet vad som händer utan då ska man behöva ordna tolkar från någon tolkjour och det är ju inte alltid de kan komma.

Detta får vi höra under en annan intervju:

[Informant]: Jag tycker om att träffa människor från olika kulturer. Jag är alltid intresserad av att höra något nytt från en kultur där jag inte kan så mycket om. Jag tycker det är konstigt att det inte är så annorlunda. Man kan göra som jag brukar göra. Jag kommer från ett annat land och har en annan kultur än svensk. Jag tar lite från svensk kultur och lite från min kultur och skapar en egen kultur ...

Och slutligen:

[Intervjuare]: Är det en bra personalgrupp här annars?

[Informant]: Jaa...

[Informant 2]: Ja det tycker jag verkligen ...

[Informant 1]: Vi gör ju mycket ihop annars med ...

[Informant 2]: Annars hade man inte orkat ...

[Intervjuare]: Vad är det som är bra ... sammanhållningen eller?

[Informant 1 & 2]: Jaa...

[Informant 1]: Vi kompletterar varandra ganska bra ... på något vis ... uppmuntrar varandra och så sår. Man är ärlig mot varandra. Kan säga vad man trycker och tänker. Det är ju också viktigt, att man kan prata bra ...

[Informant 2]: Stöttar varandra ...

Hade vi stannat här och enbart intervjuat så skulle vi kunna tro att det är en oproblematiserad situation på det aktuella vårdboendet. Dock visar sig situationen bli allt mer mångtydig desto mer vi får reda på om den organisationskulturella kontexten. Vi kan se hur aktörerna bygger upp sina fasader genom att under intervjusituationen framställa sig själva som positiva till den etniska mångfalden på arbetsplatsen. Aktörerna är mycket väl medvetna om ”stundens allvar” och de vill under inga omständigheter säga fel saker. Ett vanligt konstaterande under dessa tillfällen är frågor eller konstateranden om att de är rädda för att de ska bli uthängda som rasister. Naturligtvis är aktörerna kritiska till vissa delar av problematiken kring etnisk mångfald på arbetsplatsen, men då de berättar dessa kritiska uttåg är de noga med att poängtera att det är just en kritik och att de inte menar något annat och ”farligare eller dummare”. Alla aktörer berättar under intervjusituationen att de är nöjda med sin arbetsplats, sina kollegor. Det finns egentligen inte mycket att klaga över eller att kritisera. Vi ska nu se hur Goffmans teori om en scen uppdelad i olika regioner och aktörers fasadbyggande är tillämplig på denna arbetsplats.

2.2.3 Scenens bakre regioner

Under observationerna som gjordes i samband med intervjuerna uppkom en i stort sett rakt motsatt bild av den organisationskulturella kontexten. Nedan kommer främst två olika exempel på detta att ges. Dessa två exempel är de två tydligaste observationerna som gjorts, dock kan det sägas att de utgör toppen av ett isberg. Under en av intervjuerna skedde ett flertal avbrott och det fanns tid för aktören att ta en rökpaus. Ute på balkongen visades denna aktörs bakre region upp, vi kommer att se hur denne agerar på sitt egna backstageområde. I fältdagboken finns följande anteckningar:

Under pauserna som uppkommer pratar den ena informanten öppet om sin skepsis gentemot invandrare. Hon är mycket mån om att inte bli stämplad som rasist, men tycker samtidigt det inte är konstigt att hon känner en skepsis inför den rådande situationen i Malmö. Hon berättar att en person i hennes närhet vid ett flertal tillfällen blivit nedslagen av invandrare och att det är självklart att hon inte gillar ”dem” – samtidigt som hon säger detta vill hon

gärna veta vad en rasist är, vem är rasist? Vad innebär rasism? [...] Hon pratar även om att hon är trött på att det enligt henne bara är svenskar som ska ändra sitt beteende, svenskarna ska ta hänsyn till allt det nya, men enligt henne gäller detta bara svenskarna. Hon är trött på att hela tiden ta kulturell hänsyn, en känsla av att vara orättvist behandlad ger hon uttryck för.

Detta ansåg sig aktören inte vilja eller kunna berätta under själva intervjusituationen. Att mer eller mindre säga att hon inte gillar invandrare rakt ut ansåg hon bli för mycket att berätta då hon visade upp sin fasad framme på scenen. Istället i lugnet av en cigarett utan bandspelare kunde hon släppa på fasaden och berätta vad hon egentligen tyckte. Det var en känsla av angelägenhet som spred sig under denna paus, som om aktören ville berätta för att få berättelse hel. Ett intressant antagande vi kan göra är att aktören upplevde att hon sagt lite för mycket under intervjun, att hon ansåg sig visat för lite av sin fasad och på detta vis ville ge ett uttryck för varför hon hade sagt som hon hade. Hennes förklaring att hon måste få tycka illa om invandrare för att någon i hennes närhet vid ett flertal tillfällen hamnat i slagsmål, ansågs räcka.

Det andra exemplet som kommer att visa hur viktigt fasaden är i den främre sceniska regionen handlar om religion eller en kvinnas syn på religion. Under intervjun gav aktören ett positivt intryck till etnisk mångfald på arbetsplatsen, hon pratade i termer av att olikhet är bra, vi kan lära oss av varandra, vi kan tjäna på olikhet. Hon gav helt enkelt ett väldigt positivt intryck. Då intervjun var över ville aktören diskutera religion. Under denna diskussion visade hon upp en helt annan sida. Den förstående och positiva kvinnan var som borta, vilket framgår av dessa noteringar från den ”bakre regionen”.

Efter intervjun samlades de båda aktörerna och en diskussion bröt lös som allmänt handlade om religion och då islam i synnerhet. Både mannen och kvinnan uttryckte en skepsis om islam, en skepsis som baserades på egna upplevelser. Den kvinnliga aktörens man hade innan de träffades haft en relation med en kvinna från ett, som hon uttryckte det, muslimskt land. Denna kvinna och hennes man hade under en lång tid blivit trakasserade av kvinnans exmake. Detta sågs endast i termer av religion och hon uttryckte en mer eller mindre stark skepsis till islam och muslimer. Den muslimske mannen, den manliga aktören på arbetsplatsen berättade att han var orolig för att extrema muslimska grupper skulle försöka komma över mer makt i västvärlden. Den kvinnliga aktören berättade att själva Koranen var det kanske inga större fel på men istället satte hon fokus på hur muslimerna praktiserade sin religion. Islam framställdes som extremt farligt och hotfullt och var något som inte kan tolereras i det svenska samhället.

Återigen kan vi se hur aktörens fasad likt en sprucken spegel faller i bitar. Från att vara den positiva kvinnan som tycker att vi har mycket att lära av de utrikesfödda personerna på arbetsplatsen visar hon på sitt privata backstageområde upp en annan sida av myntet. Hon är extremt kritiskt till islam och muslimer som hon ser som hotfulla och det är svårt att se hur hon kan tänka sig att lära sig något av en praktiserande muslim. Intressant att notera är också den muslimske mannens rädsla för ”sina egna”, han uttrycker en rädsla eller ett avståndstagande, som dels kan tolkas som just en rädsla, dels som ett sätt att bli mer accepterad av ”majoritetssamhället”.

2.3 Dramaturgi enligt Burke

Damn it all...there must be a motive somewhere. Can't have a crime without a motive, you know. (Asplund 1980: 132).

Det centrala i Burkes dramateori, som skiljer sig från Goffmans dramateori är, kan vi säga, en grundsyn på mångfald i Burkes fall och enfald i Goffmans fall (jfr. Asplund 1980). Goffmans utgångspunkt är som vi tidigare konstaterat scenen medan Burke istället diskuterar utifrån en mångfald av perspektiv: “[...] any complete statement about motives will offer some kind of answers to these five questions: what was done (act), when or where it was done (scene), who did it (agent), how he did it (agency), and why (purpose)” (Burke 1969: xvii). De centrala fem centrala begreppen enligt Burke är alltså Act, Scene, Agent, Agency och Purpose eller om vi så vill Vad (akt)?; När och var (scen)?; Vem (aktör)?; Hur (handling)?; Syfte? – som vi måste besvara om vi ska kunna genomföra en dramaturgisk analys enligt Burke. En sammanfattning av Burkes resonemang skulle enligt honom själv kunna vara:

In any rounded statement about motives, we must have some word that names the act (names what took place, in thought or deed), and another that names the scene (the background of the act, the situation of which it occurred); also, you must indicate what person or kind of person (agent) performed the act, what means or instrument he used (agency), and the purpose. (ibid.: xv).

Det kan kanske vara lätt att tro att Burke, liksom Goffman, utgår från en scen varpå det kan utspelas ett drama. Så är dock ej fallet, enligt Burke kan scenen mycket väl vara just en fysisk scen, där skådespelet tar plats, men det kan också vara så att scenen är mer av mental karaktär. Det är viktigt att ha i bakhuvudet att Kenneth Burke från början är litteraturkritiker och det är utifrån detta perspektiv som han ser på scenen. Scenen kan alltså enligt Burke vara mer än den fysiska platsen och han skriver om

scenen som exempelvis en situation eller en text (ibid.).

Vidare menar Burke att olika delar av ovanstående pentad kan stå i fokus för en analys. Exempel⁸ på detta är ett scen-akt förhållande. I detta förhållande är scenen viktigare än utspelet, det som händer (exempelvis ett bröllop). Vi kan alltså lära om scenen genom agerandet/akten (vad som sker/skett, akten handlar således inte om själva handlingen exempelvis att gå upp för kyrkgången under bröllopet utan akten är helheten, själva bröllopets helhet). För att förtydliga resonemanget ytterligare kan vi säga att i detta scen-akt ratio ger scenen aktören trovärdighet, detta samtidigt som aktören belyser scenen. Med detta menas att en aktör kan finna sin roll i och med inträdandet på en viss scen och att denna scen också hjälper till att forma aktörens uppträdande på scenen. Ett annat förhållande är aktör-scen. I detta förhållande är aktören viktigare än situationen vilket kan exemplifieras med ”en pojke som räddade en hund”. I ett scen-handlings förhållande kommer således handlingen bestämmas av situationen (scenen). I ett annat ratio, handlings-aktör förändras aktören genom en handling (ibid.). Genom att använda Burkes dramaturgiska ansats kan vi se hur olika scener och/eller situationer i en organisation skapar en helhet. En viktig poäng med Burkes ansats är att scenen alltid kan omdefinieras, men då måste också de andra elementen i pentaden omdefinieras.

2.3.1 Sminklogen en förvandling av kulturella identiteter

En vardagspjäs eller uppsättning – hur kan den te sig? I detta avsnitt kommer det faktum att aktörerna innan de kommer till jobbet, eller kanske snarare då de kommer till jobbet, går till sminkösen. Denna metafor innebär att aktörerna ikläder sig en arbetsroll, en roll, som (som vi kommer att se) inte enbart handlar om att ”spela vårdbiträde/undersköterska” utan även om att spela ”svensk”. Diskussionen kommer att föras utifrån hur en vanlig dag kan te sig på arbetsplatsen utifrån de observationer som genomförts där. Möjligheten att vara med på vårdboendet nattetid har varit begränsad, varför denna diskussion utgått från hur ”det är” under dagpersonalens tid på jobbet, med andra ord mellan 07.00 och 21.00.

2.3.2 Handling – aktör

Dagpersonalen anländer till arbetsplatsen strax innan 07.00 på morgonen. Innan de gör sitt första framträdande på scenen går de till sminklogen. Det vill säga de går genom en process från att vara ”privatpersoner” till att vara ”omvårdnadspersonal”. Detta sker egentligen då de går genom de elektroniska dörrarna i entrén, men blir extra tydligt då de tar av sig ytterkläderna och sätter på sig det förkläde som fungerar som arbetskläder.

Litteraturkritikern Kenneth Burke menar i sin dramaturgiska analys som vi sett i tidigare avsnitt att ett drama byggs upp utav en pentad av reg-

ler. Dock kan vissa av delarna i pentaden vara mer framträdande och i detta avsnitt ska vi se hur ett drama som bygger på ett handlings-aktör förhållande kan te sig. I detta förhållande är der främst handlingen och aktören som står i centrum och det är handlingen som styr eller skapar aktören. De svenskfödda informanterna berättar att de har en arbetsroll:

[Intervjuare]: Upplever ni att alla kan vara sig själv på arbetsplatsen?

[Informant 1]: Nej ...

[Informant 2]: Vaddå vara sig själv ... man får ju ha lite polityr då man är på arbetsplatsen ...

[Informant 1]: Ja ja ...

[Informant 2]: Annars är det mycket ...

[Informant 1]: Jag har aldrig varit mig själv förrän nu...det är lite rangordning ... man får inte säga för mycket, ha för mycket idéer ... det är det vanliga ...

[Informant 2]: Tja ...

[Informant 1]: Jag kan inte vara mig själv då jag arbetar med de flesta ... det är med dig och någon annan ... då är jag som en ...

[Informant 2]: Jag är som jag är ... nej jag vet inte ... Men det är klart att det är mer eller mindre ...

[Informant 1]: Man får rätta sig ...

[Informant 2]: Va?

[Informant 1]: Man får rätta sig efter andra ...

[Informant 2]: Jo jo det är klart ... men det är ju samarbete ...

[Informant 1]: Vissa får man inte vara för livlig med och andra ska man vara väldigt livlig med ... Någon kan man inte göra så och ...

Arbetsrollen styr det sätt varpå aktörerna agerar på arbetsplatsen eller på scenen för att se det i Burkes tappning. Handlingen det vill säga inträdandet i en arbetsroll skapar just rollen och det sätt varpå det är acceptabelt att vara på arbetsplatsen. Liknande samtal såsom det ovan finns bekräftat i samtliga intervjuer som genomförts. Intressant är att se huruvida de svenskfödda aktörerna uppfattar detta rollinträdande på samma vis som de utrikesfödda aktörerna.

En av informanterna (aktör) med utländsk bakgrund berättar att det känns som om hon tar på sig ”ett svenskt förkläde” (handling) då hon kommer till sin arbetsplats och hon berättar⁹:

[Informant]: [...] Men det har jag, min kultur kvar alltså. Hemma alltså, men inte här på jobbet.

[Intervjuare]: Upplever du det som jobbigt att ha en roll här och en roll hemma?

[Informant]: Mmm... det tror jag ... Jag kan inte komma hit med min kultur och sånt ...

Lite senare berättar samma informant följande:

[Intervjuare]: Du sa att du tyckte man ska vara svensk på arbetsplatsen, hur yttrar sig det?

[Informant]: Ja... jag vet inte... men eftersom alla som bor här, de äldre, är svenskar. Därför tror jag det är bättre att anpassa sig till det svenska även om man inte är svensk.

På jobbet är det mer eller mindre en självklarhet att bete sig så svenskt som informanten kan, även om hon inte gillar det. När informanten går hem efter dagsverket kan hon återigen ”vara sig själv” i meningen att spela en roll av sig själv. En annan informant berättar en liknande historia. Även om hon ser det som en självklarhet att alltid vara sig själv och strunta i svenskhet innebär det att hon upplever att det tar mycket längre tid för henne att bli en del av personalgruppen:

[Informant]: Nej ... det måste få ta tid så att de kan förstå att jag är en helt normal människa som de och man måste kämpa mycket. Det betyder att jag kämpade mycket att få sådana ... att de accepterar mig för den jag är. Det tog lång tid. Men det är synd om de invandrarna ... det är såklart mycket lättare för de mänskorna som är öppna. Men man måste kämpa, en invandrare måste kämpa för att bli accepterad som en människa och inte som en invandrare. Jag vill inte att de ser på mig som invandrare utan som en människa. Jag är inte dålig, de får inte tänka att jag är en dålig människa för att jag kommer från ett annat land. Jag kom från kriget och andra kommer pga. andra orsaker. Jag ville inte komma hit, men i livet händer konstiga saker.

Dessa aktörers historier kan också bekräftas av observationer och intervjuer med timvikarier som berättar att de sett samma sak och/eller att de fått dessa historier berättade för sig av kollegor med utländsk bakgrund. Även det faktum att informanter med utländsk bakgrund berättar historier om hur de upplevt att det tar lång tid att känna sig som en verklig medlem i organisationen bekräftar denna teater. Handlings-aktör förhållandet är dock något som gäller för alla i organisationen oavsett bakgrund. Det intressanta med ett mångfaldsperspektiv är att de utrikesfödda dels får gå in i en arbetsroll, dels i en svenskroll.

Det går vidare att se att det mer eller mindre öppet krävs att de utrikesfödda aktörerna ska assimilera sig till ”det svenska” av sina svenskfödda aktörskollegor:

[Informant]: Att de ska anpassa sig efter de svenska reglerna som vi får rätta oss efter ... för kommer jag till ett annat ställe får ju jag rätta mig efter deras regler ...

[Intervjuare]: Regler ... hur då?

[Informant]: Regler det är ... snatteri ... lagar ...

[Intervjuare]: Inte kulturella regler?

[Informant]: Ja ... det kan väl få finnas inom vissa gränser tycker jag ...

[Intervjuare]: Hur då?

[Informant]: Kommer jag ned till ett väldigt muslimskt land så är jag tvingad att bära huckle, men vi tvingar ju inte dem som kommer hit att inte bära huckle, och det kan vi inte. Men där kan jag tycka att varför ska jag bära när jag kommer ner dit då jag har en annan religion?

Aktören berättar hur denne inte bara menar att anpassning ska ske i rättsliga termer, utan även i kulturella termer. Det måste finnas gränser för vad som är acceptabelt. Denna syn skapas i en tanke om att ”Vi” minsann måste ändra oss om vi åker på semester. Varför ska vi ändra på ”oss” när ”dom” inte behöver det? Tanken att det innebär stora uppoffringar att komma till ett nytt land med allt vad det kan innebära i förändring är inget aktören verkat reflektera kring.

2.3.3 Syfte: handling – aktör

Det utvecklas en norm på arbetsplatsen som bygger på ett antagande om ett rätt sätt att vara på som i sin tur bygger på en uppfattning om en svenskhet. Denna norm har de flesta svårt att sätta ord på. Då frågan ställs om vad de egentligen menar kan de inte svara på det utan de börjar skriva på sig. Aktörerna utstrålar en osäkerhet genom kroppsspråk och skratt. Då tid ges till dem så de verkligen kan tänka efter kommer ofta förklaringar såsom maträtter som det svenska (jfr. Ehn & Löfgren 2001).

Dessa roller, speciellt gällande de utrikesfödda aktörerna, förändras med tiden. Detta blir mycket synligt i mötet mellan vårdtagare och aktör. Det finns många historier om hur utrikesfödda aktörer blivit ordentligt illa bemötta av vårdtagare och på den punkten är alla aktörer eniga. Det framkom under intervjuerna med vård och omsorgspersonalen att det finns en utbredd rasism från vårdtagarnas sida gentemot de utrikesfödda aktörerna. Dock ändras det beteendet i takt med att dessa lär känna varandra. Detta kan tolkas utifrån olika perspektiv. Dels inser vårdtagaren att aktören faktiskt var en människa och inte något farligt, dels lyckas aktören gå in i sin, på arbetsplatsen, svenska roll och upplevs på så vis inte som hotfull längre. Vi kan kanske anta att det är en kombination av båda dessa skeenden som leder till det förändrade synsättet.

Om en utrikesfödd aktör lyckas med sin handling så att dennes roll för-

ändras, och på så vis blir accepterad som organisationsmedlem, sker något paradoxalt i organisationen. Det är just detta som blir syftet. I och med att syftet uppfylls händer också det paradoxala att de då får höra historier om hur ”de andra är och betar sig”. Det går att påstå att det sker en form av assimilationsprocess i organisationen i och med detta handlings-aktör förhållande. Lyckas du övertyga dina kollegor att du kan vara ”svensk” får du också höra om ”hur du och andra invandrare är”. Denna typ av assimilering ligger närmst det Milton Gordon kallar för en kulturell eller beteendemässig assimilation (jfr. Gordon 1964). Assimileringen skapar, kan vi se, en grundläggande mening inom organisationen och en kollektiv sammanhållning. Organisationsmedlemmarna, det vill säga ”aktörerna” med svensk bakgrund, arbetar utifrån dubbla roller, arbetsrollen och familjerollen (den privata rollen), medan de utrikesfödda organisationsmedlemmarna får verka i organisationen genom trippelroller, till de ovanstående två rollerna får de också lägga en ”svenskroll”. Här kan en intressant jämförelse göras med det som inom den feministiska diskursen kallas för ”triple oppression”, det vill säga att svarta lesbiska kvinnor utsätts för ett förtryck som verkar från tre olika håll. En intressant fråga att avslutningsvis ställa är då varför vissa organisationsmedlemmar får fler roller av just etniska skäl och vem som är regissören till denna teater?

2.4 Ett ”gnällets” centrum – en fikapaus kärna

I denna del av artikeln kommer ett ytterst karaktäristiskt drag för denna organisation sättas i centrum. Scenen avgränsar och styr delvis innehållet under fikapausen. Akten utspelar sig under en fikapaus, eller frukostrasten som börjar efter det att vårdtagarnas frukost är helt avklarad. På scenen, en soffgrupp placerad på avdelningens ”TV-del”, sitter fyra aktörer i varierande ålder, två äldre och två yngre och samtliga av kvinnligt kön.

2.4.1 Scen-akt-aktör

I fältdagboken finns följande anteckningar nedtecknade:

Efter att vårdtagarna fått sin frukost är det dags för personalen att ha sin frukostrast. Om denna rast ingår i deras arbetstid eller om det är en rast ”de bara tar” vet jag inte, dock verkar det en självklarhet för alla att ta den. Alla gör i ordning smörgåsar, soppa eller filmjolk och tar kaffe och sätter sig i ”TV-soffgruppen”. Under fikapausen pratas det om lite allt möjligt, allt från privata saker såsom resor man gjort till olika händelser som de läst om i tidningen. Personalen verkar medveten om att jag är där i egenskap av observant. Detta blir särskilt tydligt under slutet av deras rast då en mer eller mindre högljudd diskussion utbryter. Diskussionen handlar om att en kvinna tycker att ansvarsfördelningen på avdelningen är skev. Hon upplever att en person gör sina ”extrauppgifter” för långsamt. Hon sitter vid datorn hela

eftermiddagen, vad gör hon där? frågar sig kvinnan. Hon är starkt misstänksam till att hon bara gör sitt jobb då hon arbetar med sina extrauppgifter vid datorn. Alla runt bordet verkar hålla med om detta, men diskussionen fortsätter och slutar att handla om just den personen och kommer i fortsättningen att handla om att alla tycker att det blir för mycket extrauppgifter. De vanligaste harangerna lyder: "Det kan inte fortsätta på detta viset!", "Chefen fattar inte att vi inte hinner med vårt omvårdnadsarbete", "Så här var det inte förut, då fanns det tid för omvårdnadsarbetet, nu ska vi ju göra allt från att städa till att beställa mat eller blöjor" och det finns fler exempel att ge på deras klagomål. Det är som att lyssna på en klagovisa. De äldre kvinnorna är de som klagat mest över situationen. Diskussionen slutar ganska abrupt i och med att en av de yngre frågar en av de äldre kvinnorna varför hon bara klagat utan att prata med NN (chefen). Den äldre kvinnan svarar den yngre kvinnan med att det har hon minsann tänkt att göra under en längre tid och att hon tänker göra just det någon gång under dagen.

I ett scenario som detta är vissa repliker mer passande än andra. Det finns ett sätt att tala som är förstått och skapas av alla till en slags underliggande mening i organisationen. Aktörerna agerar i enlighet med ett slags "common sense"; en underförstådd dagordning. Att ifrågasätta detta, som sker i denna akt, stör också akten och detta visar sig i och med den tystnad som också uppkommer i och med ifrågasättande av "gnällandet". Under en fikapaus, eller egentligen under pauser överhuvudet taget, utvecklas det ofta liknande samtal som ofta går ut på att klaga eller "gnälla" över sin egen situation på arbetet. Det går följaktligen att säga att aktörernas repliker överensstämmer med akten och scenen. Intressant är att detta är den enda observation som gjorts då någon aktör verkligen fattar mod och ifrågasätter replikerna. Nedanstående diskussion kommer att kretsa kring detta faktum att det "gnälls" mycket och att det oftast inte ifrågasätts. Intressant är att detta "scen-akt-aktörs"-förhållande skulle kunna förklaras i teatertermer. Det är svårt att se det som ett lustspel; snarare kan vi kanske översätta det till en svart komedi. Samtidigt som det klagas och "gnälls" så skapas också en stämning av tillhörighet. Paradoxalt, kan tyckas, så verkar "gnället" vara ett sätt som det pratas på även i humoristiska ordalag. Till slut klagas det överallt, oavsett om det egentligen är bra eller dåligt. Ovanstående akt kan också tolkas som att aktörerna faktiskt fått mer att säga till om, de har fått ta mer ansvar, men istället för att se detta som något positivt, "gnälls" det över något som det tidigare klagades på. Nämligen att aktörerna hade för lite ansvar.

Aktörernas utspel kan också ses i ljuset av hur deras chef väljer att beskriva den typiske kontra den ideala medarbetaren sett ur henens perspektiv. Chefen på vårdboendet får besvara frågorna om hur hon uppfattar den typiske medarbetaren och den ideala medarbetaren och efter viss

eftertanke kommer hon med två olika svar. Den typiske medarbetaren beskriver hon på följande sätt:

[Chef]: Jättesvårt att ... jag tycker att de tar ansvar ... nu menar du typiske på Vårdboendet?

[Intervjuare]: Ja ...

[Chef]: De tar ansvar och jag vet inte hur jag ska beskriva dem, det är lite det vi pratade om tidigare då inte bandspelaren var igång [Tidigare under intervjun ville Chefen att bandspelaren skulle stängas av och hon berättade att hon upplever att det "gnälls" obefogat mycket kring det mesta. Det går en trend, eller inflation, i att "gnälla" som hon uttrycker det. Hon berättar att till stor del är det personalens eget fel att arbetssituationen är som den är just nu. Tillsammans hade de kommit överens om att det ska vara tre stycken personal på ett vanligt morgonpass och att det kunde ringas in extrapersonal om någon var sjuk. Detta utnyttjades dock i för stor omfattning och helt plötsligt var det en norm för de anställda att vara fyra ur personalen på morgonen. Detta ledde naturligtvis till att vårdboendets budget överskreds och att det inte går att ta in extra vikarier som förr. Chefen berättar också att då hon har medarbetarsamtal säger alla att de trivs med jobbet, men ute på avdelningarna blir det klagomål stup i ett. Förf. anm.] ... De är lite ... det är inte så ung arbetsgrupp, det är många äldre med många års arbetserfarenhet av vårdirket ... duktiga ... trevliga, ansvarsfulla ...

Den ideala medarbetaren framställs i stort sett i motsatta ordalag och hon berättar:

[Chef]: Lite mer positiv... [skrattar]. Lite mer kreativa, sen kan ju inte alla vara så och det är ju många med mycket idéer, sen ska de bara förverkligas. Lite mer positiv anda än vad det är här hade varit jättebra ...

Samtidigt är hon nervös över att detta ska komma ut och på så viss negativt påverka det framtida förändringsarbetet för att komma bort från den negativa spiral som just nu finns på arbetsplatsen.

2.4.2 Syfte: Scen-akt-aktör

Inom organisationslitteraturen finns en ganska omfattande forskning om hur denna typ av organisationer fungerar. Den svenska äldreomsorgen har utvecklats i takt med den moderna välfärdspolitik. Under mellankrigstiden utvecklades idéerna om en generell välfärdsstat och idéer om solidaritet, rättvisa och jämlikhet (jfr. Songur 1996: 21). Under 1940-talet, föddes relativt stora barnkullar som nu under en 15-års period kommer att gå i pension i framtiden kräva en allt bättre äldreomsorg. Denna

radikala förändring i befolkningsstrukturen brukar kallas för den demografiska transitionen, som innebär långsiktigt sjunkande dödstal, och framför allt långsiktigt sjunkande födelsetal. Detta är dock inget nytt fenomen utan är något som inträffat i alla industrialiserade länder. I Sverige ägde en sådan rum under 1800-talet fram till 1930. Slutresultatet av den demografiska transitionen är att andelen äldre i befolkningen dramatiskt ökar i landet (jfr. Broomé & Jonsson 1994: 14f). Samtidigt som befolkningen blev allt äldre förbättrades pensionssystem och hemtjänsten subventionerades. Äldreboendena var under tiden efter kriget främst till för människor med olika grad av funktionshinder men den allt äldre befolkningen började ställa krav. Vilket ledde fram till 1952-års åldringsvårdutredning, där ”hemmaboendeideologin” fick sitt genombrott, alltså vård i hemmet i stället för på anstalt. Det skulle ta ända fram till mitten 1970-talet innan denna reform var genomdriven. 1960- och 70-talet kännetecknas av en omfattande utbyggnad av äldrevården, detta går hand i hand med utbyggnaden av folkhemmet (jfr. Songur 1996: 21ff). Efter den kraftiga satsningen och utbyggnaden av äldreomsorgen kom så en stagnation under 1980-talet. Restriktioner inom hemtjänstens behovsprövningar blev allt vanligare (ibid.: 24f).

Fram till 1980-talet kan man beskriva omsorgssektorn som en ”vredens organisation” på grund utav dess monotona, mer eller mindre enkla och rutinmässiga arbetsuppgifter. För att bli omvårdnadspersonal krävdes inga högre utbildningar och en stor del av personalen hade endast folkskola i bagaget. Grundtanken för dessa organisationer var löpandebandsprincipen: ”Som förebild hade organisationen det löpande bandet inom industrin och den fordristiska organisationen med dess kännetecken i form av standardisering, underordning, disciplin, storskalighet, avancerad arbetsfördelning och en långt driven specialisering.” (Ohlsson & Broomé 2002: 96f). Denna arbetsorganisation kunde naturligtvis ofta få mer eller mindre absurda konsekvenser, speciellt för vårdtagarna men även för personalen som ibland fick specialisera sig så pass att en del blev matspecialister, andra sängbäddningsproffs (ibid.: 97). Under 1980-talet inleddes ett förändringsarbete. Organisationen skulle förändras och statusen skulle öka. Man gick från ”klassisk” långvård till vårdboende i hemmamiljö. Ett aktivt arbete för att effektivisera personalens arbete inleddes, bland annat genom ett ökat nyttjande av informationsteknologi. Grundidén i detta förändringsarbete var industrins arbetslag och inom omsorgssektorn skapades vårdlag där alla skulle vara bra på allt (ibid.: 100). På grund av att förändringsarbetet som genomförts inom vårdsektorn de senaste 20 åren misslyckats har alltså en ”vredens organisation” etsat sig fast inom denna sektor, vilket också leder till att de kulturella yttringarna inom dessa organisationer formas av just ”vredens karaktär”.¹⁰

Vad är då syftet med att handla på detta sätt, att bli en aktiv del i en ”vredesorganisation”? En intressant tolkning är att det just är den ”vrede” som finns inom organisationen som skapar detta ”gnäll”. Aktörerna upplever att ingen lyssnar på dem. Aktörerna har fastnat i en slags negativ spiral som också formar sättet att prata och bete sig under ett arbetspass. Att ”gnälla”, och enbart hålla sig till det, är ett effektivt sätt att göra sin röst hörd utan att samtidigt skapa konflikt. Så länge som chefen inget får höra om ”gnället”, för under medarbetarsamtalen är aktörerna enbart nöjda med sin tillvaro enligt chefen, skapar ”gnället” en kollektiv styrka mellan aktörerna på arbetsplatsen. Det blir ett sätt att stärka sina identiteter, ett sätt att klara av att vara en aktör i en ”vredesorganisation”. Det ska alltså påpekas att denna ”vrede” och detta ”gnäll” ej enbart är av negativ karaktär. Inom ”vredens organisation” finns stort utrymme för empati gentemot vårdtagarna, och själva ”vreden” och ”gnället” skapar också en, vad vi kan kalla för, ”gemenskap i skyttegravan”. Alltså det skapas en ”Vikänsla” mellan organisationsmedlemmarna. Vi kan tolka skapandet eller inträdandet i en ”vredes” organisation som ett paradoxalt skeende där det å ena sidan skapas en negativ stämning på arbetsplatsen, men det å andra sidan skapas gruppstärkande processer.

Ytterligare ett sätt att tolka denna organisatoriska eftersläpning är att se organisationen utifrån ett ekologiskt perspektiv. Ur detta organisatoriska perspektiv är organisationens överlevnad beroende av samordning i tiden mellan organisation och omgivningen. Eftersom organisationer aldrig kan förändra sig lika snabbt som omgivningen kommer alla försök till anpassning leda till misslyckanden, organisationen kommer alltid att ligga steget efter. Detta resonemang innebär att en organisation som har en hög grad av ”tröghet” kommer klara sig bättre genom exempelvis nedskärningar och andra omorganiseringar som kan kopplas samman med samhällsutveckling och förändring. Dock är det så att om organisationen inte är förberedd på förändringar i samhället, eller om organisationen inte finner sin specifika nisch kommer den drabbas av backlashes och inte nå organisatorisk framgång (jfr. Helmersson Bergmark 1995).

2.5 Främlingskapet – skapandet av en idémässig scen

I varje ögonblick då vår själ inte blott är en intresslös spegel för verkligheten – vilket den kanske aldrig är, eftersom till och med den objektiva kunskapen bara kan ha sitt ursprung i en värdering av denna kunskap – lever den i en värld av värden, som innesluter verklighetens innehåll i en fullständig autonom ordning. (Philosophie des Geldes: 5 i Simmel 1981: 24).

Att vandra innebär att vara lösgjord från varje given punkt i rummet och det är begreppsmässigt motsatsen till att vara fixerad till en sådan. Men ‘främ-

lingen' som sociologisk form representerar i viss mån en enhet av dessa två egenskaper. Också i detta fall visar det sig, att rumsliga förhållanden bara i ett avseende är en förutsättning, men i ett annat en symbol, för förhållanden mellan människor. Jag avser alltså inte främlingen i den hittills gängse betydelsen av en vandrare, som kommer idag och går imorgon, utan den som kommer idag och stannar i morgon – den så att säga potentielle vandraren. (Simmel 1981: 139).

Detta ratio (akt-scen) innebär att vi kan lära om situationen, eller i detta fall, den idémässiga scen, genom akterna, eller handlandet. Burke menar att en scen kan vara så mycket mer än just en scen. Detta låter kanske konstigt, men Burke skissar på ett flertal olika idéer om vad en scen kan vara, allt från den fysiska platsen, eller "containern", via en situation till idéer. I detta avsnitt ska vi se hur det skapas en idémässig scen som närmast kan sägas bygga på ett främlingskap mellan å ena sidan de svenskfödda aktörerna och å andra sidan de utrikesfödda aktörerna. Skapandet av detta främlingskap kan också i förlängningen leda till olika former av handlingar i form av vardagsrasism eller främlingsfientlighet.¹¹ Innan vi går vidare ska vi se vad detta främlingskap, mer filosofiskt, kan innebära. Sociologen Georg Simmel skrev sin essä kring främlingskap redan under 1800-talet, dock är hans filosofiska idéer fortfarande relevanta och intressanta. Simmel skiljer på två sorters främlingskap, det positiva och det negativa. Det positiva främlingskapets grund ligger i främlingens tillförsel av "nya" kvalitéer, som inte härstammar eller inte kan härstamma från den "nya kontexten" (Simmel 1981). Trots tillförseln av nya kvalitéer kommer främlingen att förbli främling eller som Simmel uttrycker det: "Ändå är han, så länge han upplevs som en främling, inte någon 'jordägare' inför den andre" (ibid.: 140). I främlingskapets natur ligger med andra ord en dominansrelation mellan överordnad och underordnad eller för att diskutera i mer moderna termer ett skapande av kategorierna "vi mot dom". Det negativa främlingskapet innebär att en uteslutning sker trots det "gemensamma" som kan finnas mellan främlingen och de andra. Främlingen fråntas sina individuella egenskaper och förvandlas till en "typ"; främlingen blir gruppstigmatiserad. Simmel skriver: "Det rör sig om alla de fall, där man fränkänner motparten just de allmänna egenskaper, som man uppfattar som de enda mänskliga i egentlig mening. Här har 'främlingen' ingen positiv betydelse. Relationen till honom är en icke-relation" (ibid.: 144).

Vardagsrasism innebär enligt Philomena Essed en rasism som inte vilar på samma ideologiska grund som annan rasism. Istället är basen i den så kallade vardagsrasismen just vardagslivets situationer. I det dagliga livet blir invandrarna misstänkliggjorda genom exempelvis blickar, det kan handla om myter och fördomar som ligger till grund för denna typ av

rasism. Denna rasism är lätt att förringa då det inte tar sig i något våldsamt uttryck. Dock är den lika kategoriskt uteslutande som annan rasism (jfr. Essed 1991). Främlingsfientlighet handlar till skillnad från vardagsrasismen om en känsla av en psykologisk överlägsenhet som är sammankopplad med en etno-/eurocentrisk synsätt. Vidare handlar främlingsfientligheten om att känna ett obehag, en osäkerhet, inför det "okända" (jfr. Wigerfelt 2003).

2.5.1 Akt – scen

För att inte trivialisera kultursökandet i detta avsnitt så är det inte de vardagsrasistiska handlingarna som är mest intressanta här, utan snarare den delade världsbild, de idéer som ligger till grund för just detta handlande, nämligen främlingskapet. Om vi nu återigen tar oss till vårdboendet i Malmö kan vi se många exempel på det så kallade främlingskapet i organisationskulturen. I denna organisation handlar det allt som oftast om invandrarnas sätt att vara som inte passar (sig) speciellt bra i just denna organisation. Ofta berättar akörerna "skräckhistorier" om hur "de" är och beter sig:

[Informant]: Alltså detta är ju inget man ska diskutera en halvtimme, jag skulle kunna sitta i två dagar och prata om detta ... för det kan misstolkas va... det är ett problem tycker jag och det tycker de flesta men de vågar inte säga det. Varför ska man säga till sina barn att de ska acceptera dem och de ska ha såna kompisar och i nästa sekund så säger man...gå inte igenom Rosengård...varför? Jo du kan bli nedslagen av utläningar ... Hur faan ska man bära sig åt? Och så är det för oss med, jag cyklar inte gärna där igenom då jag ska hem ... jag är inte uppväxt med det, men så är det ju i hela samhället ... man är lite rädd ...

Eller

[Informant 1]: Det är lättare att acceptera vissa människor från det landet [Informanten syftar på Chile. Förf. anm.]. Man tycker att de smälter in mer liksom ...

[Informant 2]: Jo det är klart de som har samma traditioner ...

Och slutligen

[Informant]: ehh... att ta seden dit man kommer kanske ... Jag vet inte det är ju svårt. Att man försöker leva efter det svenska ... sen hur dom har det familjevis ... det blir ju så fel då man säger det ...

Aktörerna utsätter de utrikesfödda organisationsmedlemmarna medvetet

eller omedvetet för denna typ av handling. Ofta handlar det om historier om hur ”de andra” är, men det kan också ta sig i uttryck genom just en utbredd misstänksamhet inför den nya och annorlunda situation som en etnisk mångfaldig organisation innebär. En vanlig historia som berättas på vårdboendet handlar om en muslimsk man som har haft sin vårdpraktik där. Enligt de kvinnliga informanterna vägrar han att se dem i ögonen och ta dem i hand. De demoniserar honom och beskriver honom som ett stort problem och han får stå symbol för de muslimska männen som inte ses på med blida ögon inom vårdboendet. En annan intressant del i främlingskapet är hur personalen tenderar att tycka bättre om vissa invandrargrupper än andra. De skapar en etnisk hierarki som ”naturligtvis” har de svenskfödda på topp, men som därunder sorterar in människor från olika länder på olika nivåer. De som konsekvent hamnar längst ned är människor från muslimska länder medan exempelvis chilener nämnts i mer positiva ordalag och mer ”lika oss”. Det är denna praxis som kan tolkas såsom ett främlingskapande.

2.5.2 Syfte: akt – scen

Även inom denna form av motstånd till den etniska mångfalden inom organisationskulturen skapas en kollektiv mening för organisationsmedlemmarna som bygger på en tanke om likhet kontra olikhet. Denna dikotomi som pendlar mellan likhet och olikhet är grunden i den idémässiga scen som skapas genom handlandet. Det är viktigt ur en kulturteoretisk synvinkel att konstatera att själva handlingarna inte kan ses i ljuset av kultur. Istället är det just den idémässiga scenen (=akten=främlingskapet) som är intressant i ett kulturellt och symbolsikt perspektiv. Syftet kan vi kalla för en etnisk hierarki baserad på konstruktionen av främlingen i en mer eller mindre negativ mening där de som kan uppvisa mest ”likhet” hamnar högt upp på stegen.¹² Aktörerna säger detta rakt ut och menar att just chilener är bättre och lättare att ha att göra med än exempelvis muslimer. Intressant är att tolka detta syfte: akt – scen utifrån ett identitetspolitiskt symboliskt perspektiv. Syftet med att skapa denna, främlingskapets scen kan då ses som ett försök att säkra kulturella och etniska identiteter. Att på detta sätt ”peka” ut, exempelvis genom olika utsagor, blickar, föreställningar, de andra som konstiga, farliga eller andra negationer leder i förlängningen till en symbolisk trygghet för majoritetsaktörerna. Risker finns i förlängningen att det sker en form av assimileringprocess i och med denna idémässiga scen (jfr. Gordon 1964). Ett aktivt sätt för ”de andra” att inte vara just ”de andra” i denna akt blir just att assimilera sig till ett av majoritetsaktörerna accepterat sätt att ”vara” (jfr sminklogen). Jämförelser med andra liknande händelser kan hjälpa oss till en högre förståelse och det är intressant att se dessa skeenden i ljuset av könsroller

som på ett liknande sätt konstruerar män och kvinnor in i olika roller. Skapandet av denna identitetspolitik är ett säkrande av etniska och kulturella koder och identiteter. Vidare kan vi i utifrån en syn på mångfald som kulturell pluralism se hur detta syfte, istället för pluralism symboliserar en kulturell/etnisk enfald eller ett skapande av ”de andra”. Det är intressant att se hur denna symbolik konstruerar ett olikhetstänkande som i motsats till den kulturella pluralismen konstruerar ett hierarkiskt synsätt som kan sägas baseras på ett hegemoniskt etnicitetstänkande (jfr. Essed 1996). Detta sätt att inordna sig likt en stege med flera pinnar skapar mening både för de svenskfödda aktörerna i och med att de ser sig som mer eller mindre ”överlägsna” sina medaktörer med utländsk bakgrund. Det paradoxala är att även de utrikesfödda kan finna mening i denna konstruktion i och med att det ger dem en möjlighet att finna en plats i tillvaron (en plats i den symboliska världen).

2.6 *I'm not guilty – inte jag, men alla andra*

I detta sista avsnitt av dramat ska en diskussion föras kring ett frikännande av aktörernas ansvar gentemot de symboliska meningar som ovan diskuterats. Det finns som visats en medvetenhet om vad som är politiskt korrekt och inte ”får” uttryckas. Det finns också, som även det påvisats, symboliska handlingar som skapar mening och socialt utanförskap inom organisationen.

2.6.1 Aktör – handling

Nedan presenteras ett antal citat från de intervjuer som gjorts och det är dessa som får ligga till grund för den tolkning och analys som sedan görs.

[Informant]: Jag menar vissa kan vi acceptera, man sorterar mer ut va ... eller man drar alla över en kam va, men det är ju för att vi inte är insatta va... men rasist de har allt klart: 'de är hemska och de ska skjutas.', 'de är judar och de ska vi...', rasist, det är starkare. Vi är inte rasister utan de är lite främmande, men vi vet ju inte. Då tycker man att, då man har råkat ut för något så måste ju alla vara lika hemska va, men så är det ju inte, det är ju bara så, rasisten har sin inriktning och lever med detta.

En annan menar att:

[Informant]: Alltså, jag tycker, jag tycker man tar in för många. Jag tycker man ska hjälpa på stället där de bor. Vi måste hjälpa oss, vi klarar inte oss själva hela tiden med inkomster och så. Om man hjälper på stället ... så tycker folk man är rasist bara för det!? Men det är jag inte.

En del har en något annorlunda syn på det hela:

[Informant]: Jag menar det beror ju så mycket på hur människan är. Egentligen kvittar det ju om det är en svensk människa eller en utländsk människa. Det intressanta är ju hur människan är i sig. Men det blir ju lite konstigt då man säger 'dom' och 'vi'... jag menar vi är ju människor allihopa så det blir lite konstigt.

Men den största skulden ligger hos ”de andra”:

[Informant]: Man säger, att den största rasismen förekommer ju faktiskt inte invandrargrupper emellan ... man tror att det bara handlar om svenskar kontra invandrare, men i skolan verkar det vara mest mellan invandrare från olika kulturer och det är det största problemet faktiskt.

Eller:

[Informant]: Jag tror det är mest det är utländska ungdomar som är rasister, förlåt att jag säger det.

Aktören lägger här skulden (handlingen) för rasismen på de utrikesfödda. Scenen är ”som vanligt” vårdboendet i Malmö. Invandrarna anpassar sig inte till det svenska samhället och det beror på att de är egoister. Invandrarna stigmatiseras också som socialbidragstagare och svenskarna som ”goda” arbetare som sliter i sitt anletes svett (jfr. Goffman 1990). Problemet hamnar hos de utrikesfödda som inte kan tillräckligt om de svenska reglerna. Denna form av motstånd mot den etniska mångfalden inom en organisation handlar egentligen om ett skuldbeläggande av ”de andra” som roten till de upplevda problemen med en etnisk mångfald i organisationen. Det paradoxala är dock, som vi var inne på tidigare, att den invandrade personalen som blir accepterade av majoritetsbefolkningen inom organisationen också blir en del av detta ”hyckleri”. Det blir en ”vi mot dom” situation som utspelar sig gentemot nya organisationsmedlemmar. Detta är ett vanligt fenomen även om de nya kommer från samma etniska eller sociala grupp, men blir så klart ”värre” om de inte gör det. Det tydligaste fallet av detta ”hyckleri” är dock av något annorlunda slag. Istället för att se till hur det verkligen fungerar inom den egna organisationskulturen (vilket alltid är svårt på grund av ”hemmablindhet”) positionerar organisationsmedlemmarna sig gentemot det omgivande samhället. Istället för att se till hur den egna organisationskulturens motstånd gentemot den etniska mångfalden fungerar byggs det murar runt den egna organisationen där allt är mer eller mindre gott, detta jämfört med situationen i samhället. Det berättas inom organisationen om hur hemsk situationen är

med en ökad främlingsfientlighet i samhället, eller hur invandrarna betar sig i Rosengård.

2.6.2 Syfte: aktör – handling

Syftet skuldbelägga andra är att det gentemot det omgivande samhället skapas en förstärkt ”vi-känsla” i det egna kollektivet. Det är just denna vi-känsla som skapar mening inom organisationskulturen genom ett stärkande av identiteterna för dem som verkar inom ”vi-gruppen”, detta samtidigt som det då sker ett uteslutande av dem som hamnar utanför. Denna process kallar sociologen Norbert Elias för ett skapande av etablerade och outsiders. Det var då Elias studerade vad som skedde i etablerandet av ett nytt bostadsområde i närheten av ett redan existerande område som han upptäckte detta fenomen. De ”gamla” i området uppfattade sig själva som överlägsna dem som levde i det nya området. De vägrade att ha någon som helst social kontakt med de nya i området som då blev ”outsiders”. Med hjälp av stigmatisering och social utestängning kunde ”de gamla” i området stärka sina egna identiteter. Maktbalansen mellan olika grupper är avgörande för hur en etablerad grupp ska kunna stigmatisera en outsidergrupp. Bakgrunden till stigmatiseringen är att den etablerade gruppen har kunnat upprätta en gemensam livsföring och normuppsättning. I och med stigmatiseringen skapas de etablerade en ”Vi-känsla”, en känsla av att ”Vi” är bättre än ”Dom”. För de erkända gäller det att hålla sig för sig själva, för kontakt med en outsider kan leda till en sänkning av ens egen status inom den egna gruppen, den enskilde medlemmens självbild och självrespekt hänger samman med vad andra medlemmar i gruppen tycker om honom (jfr. Elias 1999).

Ett annat sätt att tolka ovanstående process på är att likt Philomena Essed se denna ”jag är inte skyldig process”, som en etnifieringsprocess där det skapas en ”Vi-känsla” i kollektivet genom att slå sig fri från beskyllningar. Att skylla ifrån sig blir en aktiv handling för att styrka sin egen identitet och också bygga upp ett respektabelt yttre, med Goffman i minnet, skapa en fasad. Istället för att ta itu med problematiken väljer organisationen att ”blunda” för den, på så vis kan också ”Vi-gruppen” hålla kvar sina positioner i förhållande till ”de andra”. Att agera på detta sätt, att skylla ifrån sig, tyder också på en osäkerhet inom organisationen om hur arbetet med den etniska mångfalden ska skötas.

Detta kan också ses i ett större organisatoriskt sammanhang, där det finns en tro på att den etniska mångfalden löser sig, bara det kommer in tillräckligt många invandrare i organisationen, att det skulle finnas dominansrelationer är inget som verkar förekomma högt på den organisatoriska dagordningen. Vad är acceptabelt och vad är inte? När agerar jag förtryckande och när gör jag det inte? Vad är bra och vad är dåligt? är frågor

som många medlemmar i kollektivet verkar fundera mycket över, intressant att notera i samband med detta är också att det ofta kan vara så att majoritetsmedlemmarna (åsyftar i detta fall ej enbart de som är i majoritet, utan de som är medlemmar i en större samhällelig/kulturell majoritet) ofta anser sig ha tolkningsföreträde.

Nu åter till Elias teori (ibid.) om etablerade och outsiders. Precis som i Elias bostadsområde går det att tolka det som sker inom organisationsenheten som ett skapande av olika grupper inom organisationen som i detta fall baserar sig på etniska grunder. Det finns en norm som ”de andra” måste uppfylla för att bli accepterade. Men aktörerna vet om att det finns en fara med att agera på detta sätt, så i den identitetsskapande processen är det viktigt att ”hålla ryggen fri”. Detta sker just genom ett överläggande av skuld på ”de andra”. Att erkänna för sig själv att man fientlig mot ”de andra” skulle leda till en sprucken yta och försvåra denna identitetsskapande process. Som avslutning kan vi konstatera vad de flesta organisationsmedlemmarna verkar hålla med om:

[Informant 1]: Det vet jag inte ... jag tror inte det finns rasism på jobbet ... är det?

[Informant 2]: Ingen aning...

3 Epilog

3.1 Sammanfattning

I den empiriska diskussionen har dramatism och organisationskultur fungerat som teoretisk referensram och en hermeneutisk och tolkande ansats ligger till grund för de analyser och tolkningar som gjorts. På grund av det begränsade empiriska materialet kommer de teoretiska och metodologiska diskussionerna avslutas här. Istället kommer denna epilog kretsa kring att diskutera hypoteser för framtiden.

Efter denna redovisning av det empiriska materialet kan det vara på sin plats med en sammanfattning av vad vi kunnat läsa ovan. Den empiriska diskussionen inleddes med en tolkning av den fysiska miljön på vårdboendet. Det argumenterades, utifrån en tolkande ansats att de fysiska artefakterna syftade till att sprida en känsla av ”svenskhet”, att mentala, symboliska artefakter skapades i och med detta och att denna ”svenskhet” har rötter långt tillbaks i tiden. Vidare fördes en diskussion kring den snöbollseffekt denna ”svenskhetkontext” kan leda till. Resterande empiriska diskussion handlar om olika situationer, eller scener, som utspelat sig under tiden för observationerna och intervjuerna på vårdboendet. Diskussionen inleddes med en tolkning och analys av intervjusituationerna utifrån Goffmans dramaturgiska metod. Vi kunde se hur aktörerna hade olika roller utifrån vilken position de hade på scenen. Agerade de framme på scenen

var de generellt positiva till den etniska mångfalden, men agerade de bakom scenen var de mer negativa till etnisk mångfald. Den empiriska redovisningen gick sedan vidare för en diskussion utifrån Kenneth Burkes dramaturgiska metod och sminkloge som scen. Denna tolkning utgår främst från utrikesfödda aktörers utsagor om att de inte ”bara” agerar utifrån sin arbetsroll på arbetet utan också känner att de måste agera ”svenskt” på jobbet. Detta till skillnad från de svenskfödda aktörernas utsagor om att de endast har en arbetsroll. Detta agerande kan tolkas som att det inom organisationen sker ett slags assimilering av ”icke-svenskar”. Det fjärde temat som diskuterades kan tolkas som en organisatorisk tröghet. I avsnittet tolkades en fika paus och det ”gnäll” som uppstod under pausen, och som också är karakteristiskt för organisationen. Tolkingen som gjordes var att den organisatoriska trögheten baseras på utvecklandet av en ”vredesorganisation” och det paradoxala att det kan tolkas som det finns faktorer (främst etnicitet) som påverkar hur organisationen fungerar, trots att yttre faktorer i en ”vredesorganisation” ej är av betydelse. Det femte temat som togs upp för analys är det främlingskap som kan antas existera inom organisationsenheten. Främlingskapet skiljer ”agnarna från vetet”, skiljer det ”goda från det onda”, definierar vilka som tillhör ”Vi-gruppen” och vilka som tillhör ”Dom-gruppen”. Främlingskapet kan förknippas med vardagsrasistiskt och/eller främlingsfientligt handlande inom organisationen. Det sista temat som diskuterades i den empiriska diskussionen avsåg ett frikännande av ansvar för etniskt influerade tankar och handlingar. Detta frikännande kan tolkas som akt av grupptillhörighet, ett urskiljande av å ena sidan ”Vi” och å andra sidan ”Dom”.

3.2 Normer och normalisering – hypotesgenererande diskussion

3.2.1 Inledning

Denna avslutande diskussion ska inte ses som några generella slutsatser av den empiriska redovisningen utan istället som en hypotesgenerering inför fortsatta studier. I ovan förda empiriska redovisning och diskussion har jag försökt tolka det sätt varpå jag, som forskare, tolkat aktörernas konstruktion av världen och sin egen organisation. I den empiriska redovisningen har ett antal teman växt fram och i dessa avslutande kommentarer kommer jag fortsätta att konstruera världen genom att reflexivt diskutera ytterligare hypoteser/teman, utifrån det sätt varpå jag som forskare väljer att konstruera världen och organisationen.

Den hypotesgenererande diskussionen som nedan kommer att ta vid kommer att kretsa kring vad som kallas för normalisering. Kan det vara så att de olika empiriska teman som diskuterades ovan är ett uttryck för underliggande och meningsskapande normalisering? Den franske filosofen och professorn Foucault (jfr. 1983) har bland annat undersökt

vansinnesbegreppet och visar hur detta har förändrats under tidens gång och hur en maktfullkomlig institution använder kunskap för att producera och återproducera vansinnet som en organisationsfaktor, som ett medel för kontroll. Detta kan tolkas som en normaliseringsprocess. En maktanalys som grundar sig på en syn på makt som normalisering innebär egentligen att normalisering och disciplinering handlar om ett skapande, underbyggande och legitimerande av kunskap som samtidigt binder eller låser individer vid kunskapen och som då även är identitetskonstruerande. Identitetskonstruerande – genom normalisering och disciplinering – är den moderna maktens främsta ”vapen”; genom att underordna sig kunskaper snärjs individen in i ett finmaskigt nät av olika kunskapsformer som samtidigt skapar individens och organisationens identitet (jfr. Svenningsson 1999: 70).

3.2.1 *Det rutiniserade arbetet som norm*

Ett intressant sätt att tolka det som sker i organisationsenheten är att se till arbetets art. Det dagliga arbetet på vårdboendet är starkt styrt av rutiner. Allt från morgonarbetet med allt vad det innebär, till mathantering, via kafferaster till kvällsarbetet, som går på rutin. Detta är viktigt för organisationsmedlemmarna som ofta berättar om vikten av att ”nya” organisationsmedlemmar snabbt lär sig rutinerna. Att arbeta mycket på rutiner tar också bort de spontana händelserna i arbetet, de mer kreativa möjligheterna till utveckling på arbetsplatsen blir mindre ju mer rutiniserat ett arbete är. Det är också i ljuset av detta som utvecklandet av en ”vredens organisation” kan ses. Kontentan av det rutiniserade arbetet kan vidare tolkas i ljuset av en småborgerlig eller populistisk anda. I och med det starka betonandet av rutin i arbetslivet sker samtidigt ett romantiserande av svunne tider, som kan tolkas som att utvecklingen inte ligger framåt, utan bakåt i tiden. Vidare leder detta synsätt till en framtids pessimism. För att stålsätta sig emot detta glorifieras traditionella normer såsom: ”ärlighet, sparsamhet, skuldfrihet, plikt känsla, god hushållning och ordning. Den lutherska inställningen till arbetet, att man skall arbeta ‘i sitt anletes svett’, är en central tanke härvidlag. Det gäller inställningen till sitt eget arbete, men det gäller även grunden för en bedömning av andra människor.” (Fryklund & Petersson 1989: 55). Det ska dock påpekas att det är just den populistiska andan som här åsyftas, alltså ses aktörerna ej som småborgerliga i en klassanalys. Ett antagande är att den ”populistiska trend” som utvecklat sig i den studerade organisationsenheten sker just på grund utav att den studerade organisationen kan ses som en ”vredesorganisation”. Ser vi detta i ljuset av den etniska mångfalden bland organisationsmedlemmarna kan vi anta att missnöje med det mesta, också kan leda till missnöje eller misstänksamhet inför ”främlingen”.

En hypotes som kan uttolkas efter redovisningen av det empiriska materialet är att den kulturtröghet som existerar i den studerade organisationsenheten står i en beroendeställning till just arbetets art. Det har i enheten utvecklats en kultur som karakteriseras av en ”vrede” som till stor del grundar sig i den typ av arbete som utförs, ett arbete som till stor del går på rutin. Dagarna fylls av rutiniserade arbetsuppgifter, där kreativitet och fritt tänkande inte får stor plats. En annan viktig del i denna ”vredeskultur” är den organisatoriska utveckling som skett under de senaste decennierna, utvecklingen har aldrig fått tid att forma sig inom organisationen utan istället har det via olika reformer förändrats utan att de fått mogna till något fast och hållbart. Att diskutera detta i termer av en meningsskapande meningslöshet är kanske att gå långt, men det är också i det begreppet en möjlig lösning till ”gnället” går att finna. ”Gnället” blir, sett i detta perspektiv, ett vad vi kan kalla för ”kamikazepilot beteende”. Oavsett vad som händer i organisationen ska det ”gnällas”. Det var inte bättre förr, i dåtidens långvård, det är inte bra nu, i nutidens äldreboende, men kanske var det bättre förr ändå. Ett antagande är att denna ”kamikazestrategi” i mångt och mycket bygger på populismens framtids pessimism, framtiden ligger bakåt i tiden.

3.2.3 *Etnisk normalisering*

Som konstaterades i ett av ovanstående kapitel anser författaren [Jag] att det är mer eller mindre ointressant att ”peka ut” enskilda som rasister eller främlingsfientliga. Det intressanta är just att se på den delade kunskapen eller som jag nyss skrev, det som finns i organisationens väggar eller mellan medlemmarnas huvuden.

På punkt efter punkt har vi i den empiriska diskussionen kunnat se hur det skapats mening genom den organisationskultur som utvecklat sig i organisationsenheten, detta genom hur hanterandet av den etniska mångfalden skett. Denna mening kretsar ofta kring olika former av motstånd eller hinder mot den etniska mångfalden. Oavsett om vi ser skapandet (med hjälp av artefakter) av en scen (symbolisk) som enligt aktörerna ska spegla svunna svenska tider i och symbolisera ”svenskhet”, eller om vi ser till hur aktörerna tar olika roller beroende på deras etniska tillhörighet så skapas det en symbolisk ”svenskhet” i organisationen, en ”svenskhet” som också skapar mening för såväl organisation som aktör och vårdtagare. Detta kan tolkas som att en ”Vi-känsla” skapats, en ”Vi-känsla” som också kräver en ”Dom-känsla”. Denna ”vi-känsla” har, kan vi påstå, också en grund i det främlingskap ”de andra” symboliserar. Ett främlingskap som ofta bygger på fördomar och stereotyper. Diskussionen nedan kommer att fortsätta med att djupare analysera hur dessa ”murar” och gränser, eller ännu hellre denna etnicitetssegrering och etnicitetsmärkning, skapas och bibehålls.

Skapandet av en ”meningsscen” kan alltså ses i ljuset av den etniska normalisering som sker vid inträdet i organisationsenheten. Vi kan tolka vissa uppträdanden som mer accepterade än andra, detta baserat på etniska grunder. Som vi kunde se i ett av ovanstående avsnitt så finns ett agerande som kan tolkas i form av ett skapande av en etnisk hierarki. Går vi på djupet i denna analys kan vi se hur all empirisk diskussion egentligen handlar om just en positioneringsprocess. Den uppdelning som sker inom organisationen mellan det vi kan kalla för det ”kända” och det ”okända” bygger på en dikotomisering mellan svensk och invandrare. ”De andra”, de utrikesfödda, konstrueras i förhållande till de svenskfödda. Vidare bygger denna uppdelning på en värdeladdad syn på deras ”annorlundahet” som inte passar sig inom organisationen. Detta kan tolkas som att organisationens signifikanta andra skapas. Eller för att låna Philomena Essed’s (1996: 37) ord:

Ethnic injustices at all levels, from shop floors to the management level, from institution to government. This is why the things that happen at the organizational level cannot be separated from government policy. Government policies toward ethnic minorities are rooted in the social construction of the white and ethnic Other as two mutually exclusive categories: those who belong and those who don’t (yet). In other words, the notion of ethnic difference is crucial to ideas about culture and ethnicity in society. Ethnic difference is not a neutral concept in this. The Other is not just seen as difference, but as difference with connotations of being a problem, threatening, and belonging elsewhere.

En intressant jämförelse kan göras med genusforskningen, som har mycket gemensamt med etnicitetsforskningen. Inom genusforskningen brukar ett klart jämförbart teoretiskt begrepp användas, nämligen genusordning, som enligt Hirdman (1988 refererad i Abrahamsson 2001: 34) innebär: ”[...] ett genomgående och konservativt organisationsmönster i samhället som bygger på myter och föreställningar om kvinnor och män och om kvinnligt och manligt. Man kan se två grundläggande organisationsprinciper i genusordningen: 1) kvinnor och män hålls isär och 2) män är mer värda än kvinnor”. Om vi istället för genusordningen har ett etnicitetsperspektiv i den studerade organisationen kan vi se hur det existerar en etnicitetsordning i organisationskulturen där svenskar och invandrare ”hålls isär” och svenskar är mer ”värda” än invandare. Det intressanta som skiljer dessa ordningar är hur genusordningen existerar mer öppet, är mer socialt accepterad, än etnicitetsordningen som främst vinner mark i en mental kontext. Ovan diskuterades ett populistiskt drag som en hypotes till konstruerandet av en ”vredesorganisation”. Att se det som sker i de etniska relationerna personalen emellan kan också det tolkas i ljuset av populism.

De populistiska dragen skapar en utdefiniering av ”de” som olika ”oss”, eller för att låna ett par ord av Fryklund och Petersson (1989: 128): ”en ko ska se ut som en ko” - alltså underförstått, en människa ska vara som ”vi” är. En hypotes inför kommande studier är, att det som tolkas som etniska hierarkier, främlingskap och skapandet av ”vi mot dom” baserade konflikter i grund och botten handlar om ett normaliserande. Inom den undersökta delen av organisationen kan vi se hur det formats en kunskap kring den etniska mångfalden som ett problemområde. Går vi bortom den fina retoriken om mångfaldens servicemöjligheter kan vi se hur det som sker inom den studerade organisationen kan tolkas som en etnisk normalisering. Mångfaldens grundsyn att människors olikhet ska beaktas och tas tillvara får ett litet utrymme, om vi bortser från de utrikesföddas möjlighet att ibland agera tolk inom organisationen. Istället framstår organisationskulturen som en assimilerande kraft där människor med olika bakgrund formas och stöps i samma form för att bli accepterade. Med andra ord, det skapas en pseudoetnisk vi-känsla i det egna organisationskollektivet. Detsamma gäller hur den fysiska scenen skapas i och med den försvenskning som inredningen eller skapandet av den fysiska scenen innebär. Det utvecklas en norm som bygger på ett främlingskap och en ”etnisk renhet”. Detta resonemang kring hinder och motstånd för den etniska mångfalden innebär i förlängningen hinder för utrikesfödda personers integrationsförmåga i organisationen.

NOTER

1. Att se en organisation som ett drama innebär att forskaren tolkar det sätt varpå aktörerna, eller organisationsmedlemmarna, konstruerar sin verklighet. Detta innebär att forskaren kan ses som regissör till dramat. Denna problematik återfinns inom all tolkande forskning. Dock är det intressant att reflektera kring det. Utgångspunkten för denna uppsats är att forskaren [jag] tolkar den av aktörerna konstruerade världen.
2. Grunden för hermeneutiken är den såkallade hermeneutiska cirkeln som i all enkelhet innebär att helheten inte kan förstås utan delen och delen inte utan helheten (jfr. Alvesson & Sköldberg 1994; Holme & Solvang 1997; Andersen 1998). Den hermeneutiska cirkeln har dock senare omarbetats och fått vidare innebörder såsom en hermeneutisk spiral som får symbolisera del – helhet – för-förståelse – förståelse. För att undvika att hamna i en djup diskussion om hermeneutik kan vi nöja oss med en ytterst grundläggande diskussion kring detta begrepp. Hermeneutik handlar om tolkning och i en tolkningsprocess är det viktigt att vara medveten om kopplingen mellan del och helhet. Vidare är det viktigt att fundera kring för-förståelsens vikt för den förståelse som forskaren skapar kring en viss problematik. Detta sammantaget innebär vidare att hermeneutiken ifrågasätter det ”klassiska” sanningsbegreppet. Alla fakta är tolkningar och tolkningar styrs av den för-förståelse vi har och förmågan att koppla samman just delarna med helheten. I förlängningen innebär detta att det inom hermeneutiken inte finns någon dikotomi, alltså motsättningar mellan påstående och verklighet, mellan subjektivt och objektivt. För att skapa förståelse inför denna diskussion kan vi jämföra med litteraturanalyser, där det är svårt att påstå att någon har fel i sin tolkning av en text, det vi däremot kan göra är att påvisa en annorlunda tolkning av samma text för att skapa diskussion och en djupare förståelse (jfr. Alvesson & Sköldberg 1994;

Holme & Solvang 1997; Andersen 1998). Att tolka, i en reflexiv anda, innebär i detta fall att det inte finns några självklara, enkla regler eller arbetssätt och att det centrala blir forskarens omdöme, intuition samt ett beaktande av en mer eller mindre uttalad dialog med det som undersöks (jfr. Alvesson & Sköldberg 1994: 325). Det går med andra ord att säga att reflektionen uppstår genom att forskaren inte tar något för givet utan testat sitt material gentemot exempelvis flera teorier. För precis som Alvesson och Sköldberg (jfr. 1994: 327) skriver är det lätt att bli ”förälskad” i en teori, eller en förklaringsmodell.

3. En intressant liknelse med den normativa ansatsen kan vara långfärdsskridskoåkaren som under den tidiga vintern trotsar de tunna isarna för att tillfredsställa sitt behov av en skridskotur. Han har lärt sig att ”knakar det så håller det”. Med denna devis i bakhuvudet så ger han sig ut på isarna. Istället för att grundligt studera isarnas kvalitet, tjocklek låter han drömmen och suget komma i första hand... Westin menar (jfr. 2001: 12) att det finns ett problem med mångfaldsbegreppets tvetydighet och att tvetydigheten ligger i att begreppet är både beskrivande och normativt. Det beskriver hur det är i samhället samtidigt som det förklarar hur det borde vara. Normativt syftar alltså mångfaldsbegreppet till hur det borde vara i samhället, till hur förhållandena mellan olika grupper av människor ska vara i samhället, grupper som är definierade utifrån kön, etnicitet, sexuell läggning. Att öka den etniska mångfalden kan normativt betyda att öka antalet invandare på arbetsmarknaden. Då uppkommer dock en ny och intressant konfliktsituation. Westin (jfr. 2001: 13) menar vidare att konflikten baserar sig på frågan om mångfald är ett medel eller ett politiskt mål. Medel i bemärkelsen att ökad mångfald kan lösa ett potentiellt arbetskraftsunderskott eller att mångfaldsidan är själva lösningen på de problem som skapas av invandring. Mål i meningen ett rikare, humanare och bättre samhälle, vilket uppnås genom ökad invandring. Vi kan med andra ord konstatera att begreppet mångfald är politiskt laddat vilket också visade sig i den politiska debatten inför valet i Sverige 2002 och i de ökade extremnationalistiska rörelsernas framväxt i Europa. Den svenska litteraturen om etnisk mångfald vilar ofta på en normativ grund. Istället för att grundligt deskriptivt analysera problematiken inriktas litteraturen på de möjligheter och fördelar en organisation kan göra. Mycket av den svenska forskningen och debatten utgår från det amerikanska begreppet ”managing diversity” som i korthet innebär att organisationer ska arbeta med mångfaldens positiva sidor, detta för att få diverse olika vinster för organisationen, istället för att då diskutera den ”verkliga mångfaldssituationen” ute i olika organisationer oberoende av eller i förhållande till den underliggande kontexten (jfr. Alm 1999; Bjärvall 2000; Dilschmann 2000; Fägerlind & Wener Red. 2001; Fägerlind 1999; Fägerlind 2001; Fägerlind & Ekelöf 2001). Och kanske är det så att långfärdsskridskoåkaren under sin första tur på höstisarna inte tillräckligt studerat isarnas kvalitet och istället låter suget efter en tur gå före. Kanske är då olyckan framme och skridskoåkaren hamnar i en vak.

4. Att just lita till observationer ses av en del som problematiskt, egentligen på samma grund som intervjuer kan ses som problematiska. I en intervjusituation har forskaren lätt för att styra informanterna genom de frågor som ställs. På samma sätt kan forskaren styras under en observation medvetet eller omedvetet. Nåväl, den tid som lagts ned för denna observation är inte speciellt lång men ska ses i ljuset av att detta är en pilotstudie och att författaren även har ett par års egen erfarenhet av att arbeta i denna bransch eller sektor. Detta innebär att tiden kan anses vara rimlig för just denna typ av studie. Dock väcker detta tankar kring metod av ett annat slag nämligen till det vi kan kalla för ”hemmablindhet” och som såväl antropologer som etnologer eller andra etnografer ofta tampas med och som på ett bra sammanfattas med den amerikanske antropologen Benedict Andersons ord ”Vi ser ej linsen genom vilken vi betraktar omvärlden” (jfr. Ehn & Löfgren 2002; Erikssen 1995). Att göra etnografi eller observation på hemmaplan kan alltså vara förenat med en fara att forskaren ej ser allt som händer på grund av just denna hemmablindhet. Detta är dock ett problem som forskaren i början av sin karriär delvis får leva med och också måste arbeta med och lära sig att arbeta bort. I arbetet med att genomföra observationerna har en medveten strategi utarbetats på förhand, en strategi som egentligen utgår från att vara lyhörd och frågvis. Vidare var utgångstanken att hålla sig lagom mycket i bakgrunden och se och lyssna snarare än att ta ton och diskutera. Denna strategi tycks i efterhand ha fungerat förhållandevis väl, men visst det ska erkännas att det ibland är oerhört svårt att inte gå i debatt då exempelvis obehagliga åsikter kommer upp till ytan. Under observationstiden har anteckningar förts på plats och vid hemkomst har en fältdagbok eller fältanteckningar nedtecknats så snabbt

som möjligt. Genomförandet av intervjuerna har dock varit ganska svårt och min professionalism som intervjuare har verkligen satts på prov. Långa stunder av tystnad har snarare varit en regel än undantag. Denna problematik har visats sig vara den motsatta då personer med olika former av chefsbefattning har intervjuats. Istället för långa tystnader har dessa personer pratat länge och mycket och problemet i dessa situationer har snarare varit att minnas vad de sagt för att undvika upprepningar. Detta leder oss till den problematik som finns kring att använda intervjuer som metod. Att forskaren under dessa situationer har en stor makt att forma intervjuerna och på så vis även svaren är ett välkänt faktum och det är naturligtvis alltid ett problem. Om detta går att lösa i en stor del av den metodlitteratur som finns tillgänglig på den akademiska marknaden. Dock är det viktigt att i relation till denna problematik sätta det faktum att även exempelvis observationer, som inte genomförs i hemlighet, alltid också endast kommer att ge den bild av den så kallade verkligheten som informanterna vill visa upp i forskarens närhet. Alltså är detta en problematik som hela tiden finns med i bilden då en kvalitativ studie ska genomföras (jfr. Holme & Solvang 1997; Andersen 1998). Ett problem under intervjusituationerna har varit att de skett i anknytning till arbetspassen. Detta på grund av svårigheten att få tid till intervjuer. Intervjusituationen har med andra ord i flera fall varit smått kaotisk med värdatagare i bakgrunden, ringande telefoner. Ett par av intervjuerna har också blivit helt avbrutna under kortare tider, det längsta avbrottet var på ca 30 minuter då informanterna var tvungna att hjälpa några av värdatagarna till sängs. Denna problematik var ej endast av ondo utan det fanns positiva effekter också då de gavs tid till att fundera och reflektera kring frågornas problematik. Tre av intervjuerna på vårdboendet gjordes i enskilda rum, vilket helt klart är att föredra då informanterna kan tänka och prata fritt utan att vara rädd för att säga ”fel” saker. Vidare har tre av intervjuerna på vårdboendet gjorts i grupper om två informanter. Anledningen till detta hänger samman med problematiken som diskuterades ovan, om avbrutna intervjuer. Intervjuerna gjordes på kvällstid och det fanns helt enkelt inte tid för informanterna att dela upp sig för enskilda intervjuer. Även dessa situationer har ett janusansikte då informanterna å ena sidan kan prata med varandra, de får möjlighet att tänka högt och utveckla sina svar men å andra sidan kan det hända att de inte kände sig fria att säga vad de ville, att situationen skapade en press på den enskilda informanten. Intervjuerna med chefen på vårdboendet och personal på stadsdelsnivå har allesammans skett i deras arbetsrum. Samtliga intervjuer har spelats in på bandspelare och banden finns bevarade på Malmö högskola. Efter intervju tillfället har intervjun skrivits ned på papper så fort tillfälle funnits. Sammanlagt har 11 intervjuer på vårdboendet genomförts med omvårdnadspersonal. Vidare har chefen på vårdboendet och slutligen på stadsdelen en personalsekreterare, personalchefen, ytterligare än chef på personalavdelningen samt stadsdelschefen intervjuats. Det ska också tilläggas att chefen för vård och omsorg kontaktats fyra gånger per e-post, ett par gånger per telefon (utan svar) och slutligen genom ett försök att nå denne chef via stadsdelschefen, samtliga försök utan positivt resultat. Av dem som intervjuats är en majoritet svenskfödda, av de tio informanterna på vårdboendet är sju stycken svenskfödda och tre stycken utrikesfödda. Detta kan ses som problematiskt i en mångfaldsstudie som denna, men det är viktigt att konstatera att mångfald kan studeras utifrån två olika perspektiv, majoritetsperspektivet och minoritetsperspektivet. Om det så kallade majoritetsperspektivet (”Vi”) sätts i centrum sätts också normaliteten i centrum för studien, istället för ”de andra”. Efter att intervjuerna och observationen på vårdboendet var genomförda intervjuades en timvikarie för att på så vis kunna jämföra resultaten som framkommit i undersökningen med informantens upplevelser av att arbeta där. En timvikarie har en helt annan roll än de som arbetar på heltid eller deltid i organisationen. Enkäten var ett försök att få en bild av attityder och åsikter innan observationerna och intervjuerna genomfördes. Cirka 75 procent av de anställda valde att svara på enkäten och det var en majoritet av svenskfödda som svarade. Samtliga som svarade var kvinnor. Naturligtvis finns det problem med att använda sig av en enkät som attitydundersökning, dock hjälpte enkäten till att skapa en bra grund till de frågor som senare ställdes till informanterna. Det faktum att det var Malmö stads ”mångfaldsplan” som utgjorde tredje delen i enkäten talar också för att arbeta på detta sätt då det ger en fingervisning om attityderna till denna skrift som har en oerhört positiv syn på etnisk mångfald, problematiken kring denna verklighet och även förslag på lösningar på densamma (jfr. Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad 1999).

5. Se exempelvis Daun 1995; Ehn, Frykman & Löfgren 1993 för utvecklad diskussion kring ”svenskheter”.

6. Se Londos 1993 för utförlig diskussion om taylor/målnings betydelse i hemmamiljö.
7. Se Roth 1999 för en utförlig diskussion kring kulturell pluralism.
8. Alvesson & Kärremans (1995) översättning av Burkes pentad.
9. Intervjun gjordes med två informanter samtidigt varav den ena var svensk, detta utdrag är gjort under en diskussion kring etnisk mångfald på arbetsplatsen.
10. Ohlsson och Brommé menar att vrede i en organisation uppstår i äldreomsorgen som en konsekvens av att ålder och erfarenhet inte räknas som merit i den platta organisationen. Analogt menar jag att etnisk pluralism inte ges utrymmer i den studerade organisationen vilket underblåser vredeskaraktären i äldreomsorgsorganisationen.
11. Att studera en såkallad etnifieringsprocess kan leda till misstankar om en vilja att peka ut alla som rasister. Så är dock ej fallet, jag tvekar länge innan en sådan slutsats. Precis som Essed (1996: 31f) skriver: "I don't call anyone a racist very easily, because, that individualizes the problem. But it is important to recognize and take position against practises, procedures, statements, or ideas that are hurtful, insulting, or discriminatory in an ethnic (racial) sense"; tycker jag inte det finns mening med att individualisera utan att studera en organisatorisk praxishandling.
12. Se exempelvis Paulsson & Schierup 1994 för diskussion kring etnisk delning av arbete.

LITTERATUR

- Abrahamsson, Lena, 2001: *Kön, lärande och arbetsorganisation*. I: Backlund Thomas, Hansson Henrik och Thunborg, Camilla (red), *Lärdilemman i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur, 123–149.
- Alvesson, Mats, 1993: *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: University Press.
- Alvesson, Mats, 2001: *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, Mats, 2002: *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
- Alvesson, Mats & Berg, Per Olof, 1988: *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne, 1999: *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, Mats & Kärreman, Dan, 1995: "Arne Weise har fan inte sålt nånting" Löpsedelmöte på Aftonbladet, *Sociologisk forskning* 3.
- Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, 1994: *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

- Andersen, Ib, 1998: *Den uppenbara verkligheten: val av samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Asplund, Johan, 1980: *Socialpsykologiska studie*. Stockholm: AWE.
- Barret, Michèle, 1991: *The politics of Truth: from Marx to Foucault*. Cambridge: Polity Press.
- Broomé, Per, 1993: Etnisk mångfald i organisationen, analyser och metoder. I: *Från diskursiv misstanke till tolkande förståelse, om etnisk mångfald och organisation i Malmö kommun*, Broomé Per, Kalonajtyte Viktorija, Rönnqvist Sofia & Schölin Tobias, opublicerat arbetspapper.
- Broomé, Per & Jonsson, Pirkko, 1994: *Äldreomsorgen i Sverige: historia och framtid i ett befolkningsekonomiskt perspektiv*. Stockholm: SNS.
- Burke, Keneth, 1969: *A Grammar of Motives*. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.
- Burr, Vivianne, 1995: *An Introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Cox, Taylor, 1993: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Daun, Åke, 1995: Svenskhet som hinder i kulturmötet: *Bland-Sverige, kulturskillnader och kulturmöten*, Daun Åke & Ehn Billy (red). Stockholm: Carlssons.
- Diltschmann, Angelika, 2000: *Mångfald i organisationer*. Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.
- Ehn, Billy, Frykman, Jonas & Löfgren, Orvar, 1993: *Försvenskningen av Sverige*. Stockholm: Natur och kultur.
- Ehn, Billy & Löfgren, Orvar, 2001: *Kulturanalyser*. Malmö: Gleerup.
- Elias, Norbert, 1999: *Etablerade och outsiders: en sociologisk studie om grannskapsproblem*, Lund: Arkiv.
- Eriksen, Hylland Thomas, 1993: *Etnicitet och nationalism*. Nora: Nya Doxa.
- Eriksen, Hylland Thomas, 1995: *Small Places Large Issues: An Introduction to Social and Cultural Anthropology*. London: Pluto Press.
- Essed, Philomena, 1991: *Understanding Everyday Racism: An Interdisciplinary Theory*. Newbury Park: SAGE.

- Essed, Philomena, 1996: *Diversity: Gender, Color & Culture*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Foucault, Michel, 1983: *Vansinnets historia under den klassiska epoken*. Stockholm: Arkiv.
- Fryklund, Björn & Petersson, Tomas, 1989: 'Vi mot dom', *det dubbla främlingskapet i Sjöbo*, CESIC Studies in International Conflict 2. Lund: Lund University Press.
- Fägerlind, Gabriella, 1999: *Managing diversity: strategier för mångfald i USA*. Stockholm: Sveriges tekniska attachéer.
- Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva, 2001: *Mångfald i svenskt arbetsliv: idéer, aktiviteter och aktörer*. Stockholm: Svenska ESF-rådet.
- Fägerlind, Gabriella & Wener, Inga-Lill (red), 2001: *Ledarskap för mångfald: en utmaning för den sociala sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Fägerlind, Gabriella (red), 2001: *Kompetens för mångfaldens arbetsliv: sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt*. Stockholm: Vinnova.
- Gagliardi, Pasquale (red), 1990: *Symbols and Artifacts: Views of The Corporate Landscape*. New York: Aldine de Gruyter.
- Geertz, Clifford, 1973: *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Goffman, Erving, 1990: *Stigma: Notes on The Management of Spoiled Identity*. Harmondsworth: Penguin.
- Goffman, Erving, 1999: *Jaget och maskerna : en studie i vardagslivets dramatik*. Stockholm: Prisma.
- Gordon, Milton, 1964: *Assimilation in American life: The Role of Race, Religion, and National Origins*. New York: Oxford Univ. Press.
- Guibernau, Montserrat and Rex, John (red), 1997: *The Ethnicity Reader: Nationalism, Multiculturalism and Migration*. Oxford: Polity Press.
- Helmersson Bergmark, Karin, 1995: *Organisatorisk tröghet och sårbarhet – AA I den svenska välfärden*. Särtryck nr 89, Sociologiska institutionen, Stockholms universitet.
- Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn, 1997: *Forskningsmetodik om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Londos, Eva, 1993: *Uppåt väggarna i svenska hem en etnologisk studie av bildbruk*. Stockholm: Carlssons.
- Löfgren, Orvar, 1993: Nationella arenor. I: *Försvenskningen av Sverige det nationellas förvandlingar*, Ehn Billy, Frykman, Jonas & Löfgren, Orvar (red). Stockholm: Natur och kultur, 22–113.
- Mangham, Iain & Overington, Michael, 1987: *Organizations as Theatre: a Social Psychology of Dramatic Appearances*. Chichester: Wiley.
- Mattsson, Katarina, 2001: Ekonomisk rasism: föreställningar om de Andra inom ekonomisk invandrarforskning. I: *Sverige och de Andra: postkoloniala perspektiv*, Michael Mc Eachrane & Louis Faye (red). Stockholm: Natur och kultur, 243–264.
- Mead, Georg Herbert, 1995: *Medvetandet, jaget och samhället från socialbehavioristisk ståndpunkt*. Lund: Argos.
- Molina, Irene, 1997, *Stadens rasifiering: etnisk boendesegregation i folkhemmet*. Uppsala: Uppsala Universitet, Kulturgeografiska institutionen.
- Morgan, Gareth, 1993: *Imaginization: The Art of Creative Management*. Newbury Park, CA: Sage.
- Morgan, Gareth, 1999: *Organisationsmetaforer*. Studentlitteratur: Lund.
- Ohlsson, Rolf & Broomé, Per, 2003: *Generationsväxlingen och de sju dödssynderna – om ålder, kompetens och organisation*. Stockholm: SNS.
- Paulsson, Sven & Schierup, Carl-Ulrik (red), 1994: *Arbetets etniska delning: studier från en svensk bilfabrik*. Stockholm: Carlssons.
- Reyes, De los Paulina, 2001: *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Solna: SALTSA, Arbetslivsinstitutet.
- Roth, Hans Ingvar, 1996: *Mångfaldens gränser*. Stockholm: Arena.
- Songur, Welat, 1996: *Äldre invandrare i tre europeiska städer: livsvillkor i ett jämförande socialpolitiskt perspektiv*. Socialtjänsten: FoU-byrå Stockholm.
- Sveningsson, Stefan, 1993: *Strategic Change as a Creative Power Process. The Cases of Three Newspaper Organisations*. Lund: Institute of economic research.
- Westin, Charles (red), 2001: *Mångfald som vision och praktik*. Integrationsverkets rapportserie 2001: 5.
- Wigerfelt, Anders, 2003: *Diskriminering, exkludering och rasism, exempel från en skånsk kommun* (opublicerat manus).

Wigerfelt, Anders & Wigerfelt, Berit, 2001: *Rasismens yttringar: exemplet Klippan*. Lund: Studentlitteratur.

Wise, Louise R., 2000: Diversity Research: Eight Things We Know about the Consequences of Heterogeneity in the Workplace. Norrköping: Paper presented at the conference "Diversity management and integration – ethnicity and gender in focus", 20 November 2004.

Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad. I dagligt tal benämnd "Malmö stads mångfaldsplan", antagen av kommunfullmäktige 1999-12-16. Malmö: Malmö kommun.

MUNTLIGA KÄLLOR

Intervjuer med vård och omsorgspersonal

Intervju med enhetschef

Intervju med personalsekreterare

Intervju med personalchef

Intervju med personalchef

ÖVRIGA KÄLLOR

Nationalencyklopedin, www.ne.se (2003-01-08), sökord: personalpolitik

Malmö.se, www.malmo.se (2003-01-07)

Statistik från Malmö stad, Malmöbor med utländsk bakgrund januari 2002

TOBIAS SCHÖLIN är doktorand vid IMER, Malmö högskola & Området för omvårdnad, Hälsa och Samhälle, Malmö högskola (IMER, Malmö högskola, 205 06 Malmö, tobias.scholin@imer.mah.se)

EN LEKTION I SAMHÄLLSINTEGRATION – EN STUDIE AV MÅNGFALD OCH IDENTIFIERING PÅ EN KOMVUXSKOLA

Viktorija Kalonaityte

Sammanfattning

I studien analyseras Komvuxskolans föreställda kärnvärderingar, deras underliggande beståndsdelar och implicita antaganden, samt hur identifieringen med dessa värderingar sker. Vidare förs det en diskussion kring hur denna identifieringsprocess påverkar implementering av etnisk mångfald.

SÖKORD: mångfald, Komvux, SFI, social konstruktion, organisationsidentitet

A lesson in social integration – a study of diversity and identification in a school for adults (Abstract)

The aim of the study is to understand how a municipal adults education school views ethnic diversity within its activity in relation to the organizational identity i.e. the core values of the organization. The rhetoric about the school identity is filled with recurrent references to a "we" that is active, sensitive for the needs of the students. Assimilation intentions and a disciplinarian, authoritarian attitude towards the students, underpin the references that occur in this self-differentiating process. Unity through a collective view on democracy and identification with equality and responsibility as exclusively Swedish values has the impact that people with another ethnic background is seen as not qualified to work as teachers at the school. They are seen as lacking the necessary, "Swedish" values. A broken Swedish, another religion or ethnic background can be used in the recruitment process as the expression of "wrong" values. The advantages with ethnic diversity are connected to language and cultural competence in addition to the applicants' "Swedish competences".

KEYWORDS: diversity, adult education, social construction, organizational identity

Inledning

Forskningsmässigt existerar det två huvudsakliga perspektiv på etnisk mångfald i Sverige. Det första är ett funktionalistiskt synsätt som har ekonomisk rationalitet och en generaliserande och statisk syn på kultur och olikhet som kännetecknande drag. Det andra perspektivet inbegriper tolkande och kritiska studier av samspelet mellan minoriteter och majoritetsbefolkningen (de los Reyes 2000, Bjärvall 2000, Czarniawska & Höpfl 2002). Det funktionalistiska synsättet behandlar ofta etnisk mångfald som ett tillstånd, medan i de tolkande studierna får dess normativa innebörd en väsentlig roll. Båda synsätten har en starkt ideologiskt laddad grund, som kan spåras tillbaka till de grundläggande idéerna kring migrationshantering i samhället, assimilation kontra pluralism. Det studerade empiriska fenomenet är ofta minoriteternas bristande deltagande i arbetsorganisationer och i samhällslivet. Det huvudsakliga försöket att förklara mångfalden i organisationer är ett normativt och konsultdrivet diversity management synsätt. Det grundläggande draget i detta mångfaldssynsätt är att ”arbete med mångfald kräver mer än att öka olikheterna bland personalen” (Färgerlind & Löfgren 2000, Kandola & Fullerton 1998, Cox & Beale 1997, Kossek & Lobel 1996).

Sammanfattningsvis kan man konstatera att förklaringsrepertoaren i fråga om mångfald består av två huvudsakliga inriktningar, dels det ekonomiskt rationalistiska synsättet, som är nära knutet till diversity management och anses i dagens organisationsforskning ha ett begränsat förklaringsvärde (Czarniawska 1998), dels det tolkande perspektivet. Det sistnämnda är ofta förlagt till individ- och idéplanen. Den ökande mångfaldsintensiteten däremot sker inte i ett organisatoriskt tomrum, utan samspelar med andra organisatoriska processer och omvärldsfaktorer. En organisation som har anställningsbehov, krav ovanifrån på att främja mångfald eller en stor skara klienter/kunder med varierande bakgrund måste förhålla sig till dessa faktorer. En organisation existerar i ett socialt sammanhang och påverkas oundvikligen av idéer, händelser och processer som inte är direkt knutna till dess verksamhet genom att organisationens medlemmar deltar i samhällslivet och idéutvecklingsprocesser parallellt med att de deltar i organisationens verksamhet. Därför blir även passivitet och tystnad ett förhållningssätt till omvärlden. Organisationer har ett förhållningssätt till mångfalden som ett demografiskt tillstånd, för att vetskapen om den existerar, om än implicit, i organisationer.

Mångfaldsbegreppet representerar, som konstaterats tidigare, ett slagord för olika idéströmmar kring hur migrationens effekter i samhället bör hanteras och berör därigenom olika politiska, ideologiska och historiska riktningar, som inte sällan är mångtydiga och motstridiga. Dessa idéer kan underförstått förmedlas genom olika organisatoriska praktiker eller

beaktas av organisationens medlemmar på en mer eller mindre medveten nivå av framtida möjligheter, val eller överväganden.

Syften med studien och valet av studieobjektet

Studiens syfte är att öka förståelsen för mångfald i organisationer samt generera relevanta frågeställningar och hypoteser för vidare studier av mångfalds fenomenet inom organisatoriska sammanhang. Studien ska ge inblick i hur organisationer förhåller sig till olikhet, migration och etnicitet inom sin verksamhet utifrån organisationens samlade idégrund och självuppfattning. Studiens objekt är en Komvuxskola.

Komvux som ett studieobjekt föreföll vara relevant i sammanhanget för att organisationen uppvisar de centrala faktorer som mångfaldslitteraturen räknar upp som drivande i mångfaldsimplementering. Det finns flera olika faktorer som gör en organisation relevant för en mångfaldsrelaterad studie. Enligt den existerande litteraturen kring mångfald i organisationer är det de demografiska förändringarna i befolkningssammansättningen som fungerar mångfaldsfrämjande. Klientkretsen ställer krav på representativa och klientförstående anställda. Konkurrens om de bästa anställda ökar och rättvis- och jämställdhetsaspekterna blir allt viktigare, inte minst i trovärdighets- och goodwillskapande syften. Serviceorganisationer har ett större behov av att spegla mångfald bland klienterna för att kunna möta deras behov än tillverkningsorganisationer. Arbetsmarknadssituationen är en annan drivande faktor, då de verksamheter som står inför bristande utbud av personer med relevant utbildning/kompetens måste konkurrera om personal och därför göra sin organisation attraktiv för sökande genom exempelvis ett gott rykte som en rättvis och jämställd organisation (Malmö stad 1999) Utifrån dessa argument framstår den kommunala vuxenutbildningen som relevant att studera. Som en del av kommunen har komvux ett mål om att främja mångfald vid anställning. Läroplanen ger generella riktlinjer för syftet med olika typer av utbildningar, samtidigt har skolor och lärare en omfattande frihet att definiera hur dessa syften bör uppnås och hur undervisningen bör läggas upp.

Den studerade Komvux skolan är specialiserad på SFI- och grundskolekompetens och har en stor andel personer med utländsk bakgrund bland eleverna. Därför får komvux rollen som en förberedande/stödande instans för dessa personers inträde på arbetsmarknaden. Det gör i sin tur Komvux till en typ av ”samhällsrepresentant”, då, inte minst enligt läroplanen för SFI, bör ge en bred samhällsintroduktion. Undervisningen i svenska språket har ett mål att förmedla samhällskännedom. Formulerat på ett annat sätt spelar Komvux en viktig roll i förmedlingen av de värderingar som gäller i det svenska samhället och dess institutioner. Sett utifrån detta perspektiv förmedlar Komvux-personalen, uttalat och underförstått,

de ”goda” värderingarna i samhället och de förväntningar eleverna uppfattar finns i samhället. Lärarna som auktoritet är förebilder för eleverna i vad som är värt att sträva efter. Sett utifrån detta perspektiv får Komvux sätt att hantera mångfald konsekvenser, inte enbart för dess egen verksamhet, utan även för övriga arbetsorganisationer och samhället som sådant. Detta förmedlar vilka utvecklingsmöjligheter och riktningar eleverna kan ha under sitt arbetsliv; de idéer som dominerar under utbildningens gång formar således elevers framtida arbetslivsrelaterade identiteter.

Övergripande metodologisk och teoretisk ansats

Socialkonstruktivism och hermeneutik: metodologiska implikationer

Varje metod som används i samhällsvetenskaplig forskning utgår från vissa systematiska grundantaganden om verkligheten och en viss människosyn. Socialkonstruktion är en övergripande samhällsteori som förklarar hur människan närmar sig den sociala verkligheten. Frågan om hur vetenskapen skall närma sig den sociala verkligheten och om medvetandets sociala natur och typifieringar som ett sätt att erfara och tolka världen, är en del av den fenomenologiska forskningen, där Berger och Luckmanns arbeten är pionjärinsatser i den sociala konstruktionsteori och perspektiv (Alvesson & Sköldberg 1994).

Socialkonstruktivism är ett samhällsvetenskapligt perspektiv som kan användas för att tolka och förstå sociala fenomen. Detta medför vissa grundantaganden om den sociala verkligheten. Blicken riktas från det som många ser som ”naturligt” och oproblematiskt och fokuserar istället på att en stor del av vår värld är konstruerad genom sociala processer. En människa är, utifrån detta synsätt, en aktiv skapare av mening och strukturer, inte ett offer för ”naturliga”, statiska företeelser. Språket är ett viktigt medel i den sociala konstruktionen.

Socialkonstruktivism som en grundläggande vetenskapssyn ger vissa grundförutsättningar för min forskning. Den indikerar att den operativa metoden för denna studie främst är kvalitativ. Under forskningsprocessen har materialet tolkats och omtolkats, vilket utökades successivt under studieprocessen. Det är alltså en mångfacetterad hermeneutik som har väglett forskningsprocessen. Hermeneutik som en kvalitativ metod medför att fakta ses som sammanhangsbundna teorier om verkligheten. Denna syn på empirin medför att det under tolkningsprocessen blir relevant att dels titta på de bakomliggande intentionerna och förförståelse som leder till att ”fakta” uppstår, dels vilka konsekvenser denna konstruerade verklighet ger upphov till. Slutligen tolkas den bakomliggande grunden till olika ”fakta”, den tysta kunskapen de för med sig (Alvesson & Sköldberg 1994).

Studien har till en viss del en kritisk hållning. Det som huvudsakligen

kännetecknar kritisk forskning och kritisk analys av materialet, är en tolkning och problematisering av det som verkar vara naturligt och självklart. Det underliggande antagandet i kritisk teori är att samhällsvetenskap inte är neutral, att den gynnar vissa intressen. Därför bör kritisk forskning bidra med alternativa synsätt till förmån för det som ignoreras av de dominerande intressena. Med hjälp av ämnesspecifika teorier undersöker kritisk forskning dels innehållet i ett visst tankesätt, dels de strukturer och processer som leder till ett visst tankesätt (Alvesson & Sköldberg 1994).

Metodologisk syn på empirin

Denna studie är baserad på ostrukturerade intervjuer och observationer, intresse för studieobjektet och för meningsskapande processer. Studieidealet för denna typ av metod är att undersöka motsägelser, tystnader och andra former av variation i utsagorna. I detta fall har observationerna begränsats till ett fåtal tillfällen. Ansatsen och förhållningssättet till empirin kan därmed framstå som en önskan om att ”komma nära” studieobjektet i ett explorativt syfte, alltså att förlita sig på en mängd ostrukturerade intervjuer och observationer och på det sättet hoppas få en förståelse av studieobjektets sociala verklighet. Ett grundläggande antagande i denna studie är att empirin tolkas och konstrueras under insamlingsprocessen. I empirikonstruktion innebär ett sådant synsätt att intervjusamtalet kräver försiktighet och öppenhet. Fokus på abstrakta, generella termer och kategorier som ”strategi” eller ”mångfald”, har byts ut mot uttrycksätt som tillåter en större variation och mångtydighet. Skälet till detta är främst att inte begränsa intervjusituationen till ett upprepande av normativ terminologi och retoriska begrepp samt reproduktion av de förväntningar som skapas i intervjusituationen (Alvesson & Deetz 2000; Alvesson & Sköldberg 1994, Wolcott 1995).

Teori

I ljuset av ovan angivna metodologiska/teoretiska överväganden är det viktigt att synliggöra det teoretiska perspektivet som har väglett tolkningen under studiens gång. Min teoretiska utgångspunkt kan bäst betecknas som ett samlingsbegrepp nämligen ”organisationsidentitet”. Begreppet ger möjligheten att reflektera över hur en organisation förhåller sig till olikhet, migration och etnicitet.

Utgångspunkten för alla identitetsdefinitioner är hur frågan ”vem är jag?” eller ”vilka är vi som organisation?” bör besvaras. Det råder en viss enighet om att identiteten är något ytterst centralt för en individ eller organisation. Identitetsbegreppet i organisationssammanhang är intressant för att det bidrar med förklaringar av organisatoriskt handlande. Organisationsidentiteten definieras av dess medlemmar i termer av det

som är, eller föreställs vara centralt inom organisationen. Vidare, dessa för organisationen, centrala element upplevs som varaktiga, det vill säga som en tråd som binder samman organisationens historiska förflutna med nuet och framtidsvisioner. Organisatorisk självidentifiering innebär att en organisation som ett kollektiv skapar någon typ av klassificeringsschema och positionerar sig själv i relation till sin omgivning (Whetten & Godfrey 1998).

Tar vi hänsyn till identifieringsprocesser och den sociala grund för identifiering i samhället, kan vi konstatera att identifiering sker utifrån och i samspel med de rådande värderingarna i samhället. Hall menar att identitet är "fragmented and fractured; never singular but multiply constructed across different, often intersecting and antagonistic, discourses, practices and positions" (Nkomo & Cox 1996). Identitet skall inte ses som statisk, utan som föränderlig och dynamisk, och fokus är på identifieringsprocesser. Identifieringsprocessen blir, utifrån det socialkonstruktivistiska perspektivet, en positioneringsprocess i relation till varierande utbud och konstellationerna av egenskaper, ställningstaganden, allianser och tillhörigheter. Identiteten behöver inte vara explicit formulerad och medvetet uttryckt, utan kan lätt existera som en känsla av "detta är vi". Ett annat viktigt bidrag som det socialkonstruktivistiska perspektivet ger för förståelsen av organisationsidentitet är att det erkänner förekomsten av motstridiga, fragmenterade och varierande identitetskonstruktioner inom samma organisation (Whetten & Godfrey 1998, Alvesson & Skoldberg 1994, Alvesson & Deetz 2000).

Utifrån detta perspektiv är organisationsidentitet enbart en beteckning på en process där vissa egenskaper, värderingar och föreställningar framställs som "en röd tråd", en kärna i organisationen. Varje möte med omvärlden, andra aktörer och potentiella medlemmar i kollektivet blir en differentieringsprocess av självet, och en identitetsförhandling. I relation till mångfaldsfenomenet fungerar identifieringsprocessen som en gränsdragning mellan "vi" och "omvärlden". Identifiering bidrar till skapande av olikhets- och likhetsdimensioner, och definitioner av för organisationens överlevnad, viktiga och meningsfulla "likheter". I den bredaste bemärkelsen, tillåts olikheter i den mån de inte hotar den föreställda "vikärnan" i kollektivet. Då kan vi tala om kvalitativa skillnader i mångfaldstyper/olikheter bland personalen inom organisationer.

Tolkning och kodning av empirin

Organisationsidentiteten kan beskrivas med hjälp av aktörernas egna ord, föreställningar och symboler. I detta fall är det också relevant att inkludera en mer abstrakt tolkning av utsagorna på en övergripande samhälls- eller grupp-nivå för att hitta underliggande mönster, symboliska representation-

system och begrepp, vilka kan relateras till ett större meningsskapande sammanhang. I båda fall ligger fokus på de processer genom vilka organisationsmedlemmarna utvecklar föreställningar och handlingssätt i relation till organisationsidentiteten.

Det socialkonstruktivistiska perspektivet hjälper oss att förstå grupperings- och differentieringsprocesser, gällande konstruktion av och föreställningar om kategoriserings och sorteringskriterier. Fokus ligger på processen där "olikheter" och "likheter" framställs och föreställs som objektiva, legitima och verkliga. Detta innebär att studera hur ett kollektiv beskriver sig och argumenterar om vilka de är, samt hur kollektivet försöker legitimeras kategorier och koncept som används som "objektiva" och "sanningsenliga", vilka i sin tur styr vad som kan och inte kan sägas.

I tolkningen av det empiriska materialet innebär detta att begreppet organisationsidentitet används för att strukturera och sortera utsagorna, genom att identifiera återkommande idéer, föreställningar och utsagor om *vad* som är viktigt för organisationen, och särskilt *hur* det uppnås och hanteras. Begrepp som mångfald och identitet är problematiska i utformningen av undersökningar, då dessa tenderar att framkalla generella utsagor om idealtillståndet. Studien är upplagt så att individernas utsagor om organisationens verksamhet och det egna arbete, det som är väsentligt och värdefullt, samt det som är problematiskt eller rent av ointressant eller okänt dominerar undersökningen. Exempelvis, utsagor om det egna bidraget till klienterna talar implicit också om hur individerna uppfattar egna kompetenser vilket i förlängningen kan användas för att dra slutsatser om vilka kompetenser organisationen värdesätter och befrämjar.

Studien – ett metodologiskt tillvägagångssätt

Studiens uppläggning är kvalitativ och ämnar att ta tillvara subjektiva upplevelser och uppfattningar, inte att utvärdera Komvuxskolans arbete. Utsagorna är anonymiserade för att markera att studien inte har utvärderande syften. Skolans namn eller namn på informanterna återges inte i rapporten.

Studien inleddes med två korta informella möten med skolans rektor och en presentation av forskningsprojektet under ett personalmöte för hela skolpersonalen. Personalmötet beskrivs i kommande kapitel för att ge läsaren inblick i den rådande stämningen på skolan. Personalmötet fungerade också som hypotesgenererande observation, detta beroende på den upproriska stämning som förekom under mötet.

Formellt sätt stöddes jag i min undersökning, dock råkade jag ut för en del undvikande beteenden och tystnader, som bidrog till att undersökningen utvecklades under studiens gång. I samband med personalmötet intervjuade jag rektorn, som under samtals gång hade glömt att stänga

av telefonen, och därför kände sig tvungen att svara och förklara på telefon att han var upptagen, men att mötet med mig skulle ta slut om fem minuter eller så, då han skulle återkomma. Därmed hade han skäl att avbryta intervjun strax därefter. Det abrupta slutet på intervjun gjorde att jag skickade en förfrågan till honom om förslag på personal jag skulle kunna intervjua alternativt kontakta. Den besvarades inte. Osäker på denna tystnad kontaktade jag personalsekreteraren på skolan, som gick med på att intervjua. Den intervjun utmynnade dock i att hon svarade ”vet inte” på de flesta frågor, utöver rent faktiska beskrivningar av skolans personal. Slutligen bad hon mig att stänga av bandspelaren, då den fick henne känna sig väldigt obekvämt. Från henne fick jag rekommendationer om vilka lärare som varit länge på skolan samt listor på personal, sammanställd i arbetsrumsordning, som senare visade sig vara inaktuell. Samtidigt bokade jag intervjuer med de fyra biträdande rektorerna på skolan.

Alla intervjuer med rektorerna var ostrukturerade, istället för specifika frågor fick de en projektbeskrivning av mig i förväg samt diskussionsteman (se Bilaga). En del talande tystnader förekom i samband med mina intervjuer med de SFI-ansvariga biträdande rektorerna. En fanns inte på sitt arbetsrum vid överenskommet tillfälle, utan dök upp en halvtimme för sent, utan att tala om förseningen. Hon förklarade för mig att hon hade glömt sin hörapparat hemma och kunde inte höra så bra. Under intervjun hostade hon regelbundet, vilket ledde till att hon sprang ut för att hämta vatten, detta på grund av en okänd allergi. Jag bokade in en ny tid med henne för att kompensera förlusten av en halvtimme, och vid det tillfället utbrast hon mitt i samtalet, att hon inte förstod varför hon blev så allergisk när jag var där. Den andra rektor undvek inte samtalet, han valde däremot att ha intervjun med alla ljus, utom en arbetslampa, släckta i rummet, vilket gjorde att hans ansikte inte syntes medan han talade.

Jag valde även ut tio lärare slumpmässigt från personallistorna och kontaktade dem per e-post angående en intervju om mångfald på skolan. Jag fick två svar – en sa nej, den andra ville ställa upp, men dök aldrig upp vid intervjutillfället. När jag skulle boka om tiden förklarade hon att hon glömde intervjun, och vi bokade en ny tid. Under samtalets gång insåg hon att hon hade tagit fel på vem jag var och varför jag ville prata med henne, och tyckte att hon inte kunde besvara mina frågor. Intervjun blev trots det av. Dessa signaler på osäkerhet och birektorernas utsagor fick mig att omvärdera hur jag skulle fortsätta. Vid nästa kontakttillfälle av de slumpmässigt utvalda lärarna omformulerade jag min förfrågan, denna gång gällde intervjun hur det är att vara lärare på skolan. Därefter fick jag betydligt flera svar. Sammanlagt har femton personer ställt upp på intervjuer.

Dessa händelser kan förklaras utifrån den situation skolan befinner sig

i, alla svårigheter och förändringar (redovisas i kommande kapitel). Det kan även finnas andra förklaringar som ett starkt politiskt tryck att inte uttala sig på ett inkorrekt sätt. Med tanke på hur starka reaktioner som framkallades av undersökningen, är det sannolikt att intervjumaterialet är påverkat av osäkerheten och rädslan av att framställas på ett negativt sätt. Intervjun med rektorerna, personalsekreteraren och i viss mån biträdande rektorer präglas av stark faktaorientering och ett beskrivande sätt att tala. Det är överflödigt att återge varje intervju i denna rapport för att tydligt visa detta. Implikationen av denna osäkerhet är att utsagorna präglas av ett starkt behov att tala om skolan på ett generellt och sammanhållet sätt, utifrån idéer som intervjupersonerna förutsätter skolan som helhet kan identifiera sig med.

Vem är vi? – Dominerande förställningar om egen identitet

Tolkningen av det empiriska materialet är upplagt så att läsaren kan få en uppfattning av skolans verksamhet och de händelser som påverkar skolans situation idag. Analysen är upplagd i en berättelseform, sprungen från intervjupersonernas utsagor samt de observationer som genomfördes. Fokus är att återge hur personerna talar om händelser, idéer och det egna arbetet och tolka det löpande utifrån den teoretiska referensramen om identitetsbegreppet. Det är viktigt att påpeka att det inte är individer och deras personliga åsikter som granskas i analysen, utan gruppodynamik och idéutveckling.

Bakgrund

I detta avsnitt presenteras den studerade Komvuxskolans organisation kortfattat, i syfte att ge läsaren en översikt över skolans verksamhet. Även observationer från ett personalmöte samt intervjupersonernas upplevelser av stämningen på skolan återges för att ge ökad förståelse för skolan. Bakgrundavsnittet förklarar också relevansen av studieobjektet, både utifrån mångfaldssynpunkt och utifrån identifieringsprocessens synpunkt.

Organisation

Den studerade Komvuxskolan är ett av sammanlagt tre komvux i Malmö. Det är drygt 180 personer anställda på skolan, den stora majoriteten av de anställda är lärare. De tre Komvuxskolorna i Malmö har varsin inriktning. Den studerade Komvuxskolan står för grundskolekurser i basämnen svenska, engelska och matematik samt ett begränsat utbud av gymnasiala kurser. Denna kompetensuppdelning bygger på en överenskommelse för ett antal år sedan mellan skolornas dåvarande rektorer.

Komvuxskolan har även fram till nyligen haft introduktionsutbildning SFI (svenska för invandrare) för nyanlända. Även SFI-kursen för de som

har varit i Sverige i mer än tre år och inte har ett SFI-betyg ges på skolan. Skolan har nyligen förlorat SFI för nyanlända till en annan utbildningsanordnare. SFI för nyanlända är numera konkurrensbelagd, där utbildningsanordnare kommer med anbud. Stadsdelarna, huvudsakligen de med högt antal nyanlända, tar sedan ställning till anbuden. Skolans profil medför att de lärarkompetenser som finns på skolan, eller kanske rättare sagt används mest, är lärarbehörighet i svenska två/svenska för invandrare, vilket motsvarar grundskolelärarkompetens årskurs 1–7 eller 7–9. Det finns också en del lärare som har dubbla inriktningar, t ex matematik – fysik, de får enbart använda sin matematikkompetens, då fysikkurser inte ges på skolan. En stor del av de anställda är i åldrarna 40–50, det finns flera kvinnor än män. Kvinnorna dominerar inom svenskundervisningen, medan männen dominerar inom matematik och data, och de har även oftare gymnasiekurser.

Skolan är förlagd till två lokaler. Ena lokalen har alla gymnasiekurser och en del grundkurser, medan den andra lokalen får stå för SFI och grundsvenska, samt andra grundutbildningar. Det är flera lärare som jobbar i SFI-lokalen på grund av att elevgrupperna är mindre. Hösten 2003 kommer skolan flytta från den ena lokalen.

Komvux har, till stor del på grund av sin inriktning upp till 90 % elever med utländsk bakgrund. Bland personalen finns 20-tal anställda med utländsk bakgrund. Bland dessa finns ett antal modersmållärare, som i praktiken är personer utan lärarkompetens, som jobbar som tolkar i klassrummet. Deras arbetsuppgifter är i stort sett att förklara begrepp och översätta för de analfabeter och lågutbildade som deltar i svenskundervisningen. Utöver dessa finns det flera ordinarie lärare med utländsk bakgrund. Någon mer precis uppskattning existerar inte på skolan. Skolan har inte en egen mångfaldsplan men, enligt en biträdande rektor följer de Malmö stads mångfaldsplan.

Förlusten av SFI-utbildning samt den kommande flyttningen från den ena lokalen har skapat dålig publicitet och ryktesspridning, menar flera av lärarna och därför har färre elever sökt till Komvux till vårterminen. Samtidigt har de fått in mindre pengar till verksamheten än tänkt på grund av poängomräkning. (Med poängomräkning menas att varje kurs är värd ett visst antal kurspoäng som sedan omräknas för att stämma överens med CSN: s poängräkning. Pengar tilldelas verksamheten efter CNS: s bedömning av kurspoäng.) Inte minst har de nyligen, vid rekrytering av studievägledare, bortsett från två sökande med utländsk bakgrund, som var kvalificerade för tjänsten, vilket överklagades och Komvux var tvungen att betala en överenskommen förlikning till dessa två. Alla vikarier och en del lärare med fast anställning fick lämna skolan, 28 stycken sammanlagt.

Upplevelser av Komvux "verklighet"

"Öar av lärare"

Personalmötet där jag fick presentera mig kan ses som ett forum där upplevelsen av de aktuella händelserna och stämningen på skolan kom till uttryck.

15:10 var aulan tom, och det var då en grupp kvinnliga lärare i medelåldern och med mycket likartat utseende – kort grått hår, glasögon, tjocka tröjor, kom in. De satte sig ganska långt ifrån podiet, och började diskutera högt att vissa säten i samma rad bör reserveras/sparas. En man i 40-års åldern kom in samtidigt och frågade mig om det var rätt sal för personalmötet, och var personalen var. Först 20 över tre resterande personalen strömmade in i salen, med rektorn i leden. Mycket riktigt försökte en något yngre, rundare kvinna sätta sig vid damerna, och fick först veta att platserna var reserverade för någon annan. Hon gav sig inte, gjorde "så ledsen jag blir" miner, suckade ganska högt, och fick därmed så småningom sätta sig vid dem. Ett par lärare som satt sig i närheten undrade om jag var lärare på Södervärns lokal. Salen fylls snabbt, och platserna räckte inte till alla. En del fick sätta sig vid bord längst bak och på sidorna av salen, och tränga sig ihop på utspridda stolar. Vissa fick helt enkelt stå. En kvinna gick runt med ett pappersblad, med datum och en "närvarolista" att skriva på, vilken hon räckte över till mig. När jag skickade det vidare, var hon väldigt snabb att ta tag i närvarolistan, komma tillbaka till mig och i en sträng röst insistera att jag måste skriva på. (Utvecklingsdagen, Komvux)

Personalmötet gav ett intryck av att det finns grupperingar bland personalen, och att de anställda kanske inte känner igen sina arbetskamrater utanför de egna grupperna. Intervjupersoner bekräftar detta, att lärare har lite utbyte utanför egna lärarlag samt att det är mycket ovanligt att en lärare har sin undervisning i båda lokalerna.

"Det har varit två skolor i ett. Vilket innebär ju att vi inte går parallellt. (Ena lokalen, min anm.) går åt ena hållet, (den andra lokalen, min anm.) åt andra hållet. Helt olika tänkesätt, och vi fyller i den blanketten på det viset, och den blanketten har inte vi. Det finns vissa arbetslag som inte pratar inte med varandra. (...) Mattelag från (ena lokalen, min anm.) och (den andra lokalen, min anm.) träffades för första gången i höstas." (Biträdande rektor)

Flera lärare antyder att det inte finns så mycket samarbete lärare emellan, att folk knappt känner varandra, inte ens inom ämnesgruppen eller de som jobbar i samma lokal. I grunden framstår komvux som en väldigt lös organisation, där yrket och lärarbehörigheten är avgörande i identifieringsprocessen och val av samarbeten. Komvux liknas vid öar av lärare av en informant.

Missnöje

Personalmötet gav ett ostrukturerat och oplanerat intryck. Personalen småpratade under mötet, och gav ett intryck av att sakna intresse för det som framfördes.

Under tiden var rektorn framme och försökte inleda mötet, utan framgång. Han blev överröstad av publiken, där alla passade på att småprata med varandra, och ignorerade honom totalt. Till slut fick han hjälp av två manliga kollegor (biträdande rektorer på skolan, vilket jag fick veta senare), och deras gemensamma ansträngningar att tala fick publikens uppmärksamhet. Helt tyst blev det inte, då personer längst bak och på sidorna fortsatte att småprata. Dessutom var det svårt att höra vad rektorn sa, på grund av salens storlek och viskningar bland personalen. Alla biträdande rektorer satt i en rad längst fram. När det var min tur att presentera mig, gick jag fram, för att mötas av publikens ”vi kan inte höra”, vilket följdes av att en av biträdande rektorer hämtade en mikrofon till mig. Mikrofonen slutade fungera efter ett ”hej”, och därmed fick jag sätta mig och vänta på en fungerande mikrofon. Jag fick absolut inte presentera mig utan en mikrofon. (Utvecklingsdagen, Komvux)

Brist på engagemang bland de anställda kan tolkas som en del av organisationskulturen, eller som en effekt av den anonymiteten som råder bland personalen. Även svårigheterna som skolan nyligen har fått uppleva kan var en del av den respektlöshet och ointresse som visades under mötet.

”Det saknas en hel del strukturer i organisationen, möteskulturen är rätt så dålig. Ostrukturerade, ingen dagordning, ingen början inget slut, man leder inte möten, alla ska bara prata, man förbereder sig inte riktigt. Och där har jag en stor chans att bidra med i organisationen, med strukturen.” (Biträdande rektor)

Det finns ett visst uttalat missnöje såväl hos ledningen som hos lärare över dåligt fungerande samarbete bland personalen. En informant beklagar sig över att lärarlag kan vara dåligt hopsatta, och bestå av flera stycken sjuk-skrivna eller deltidsarbetande.

”Lärlagen har inte fungerat bra någonstans, skolledningen hittar på uppgifter som är svåra att genomföra praktiskt, projekt går inte att genomföra då elever inte är samma, kursplaner kan man inte bestämma heller utan att diskutera utan andra lärare, ingen vet riktigt vad de ska göra. Det finns de som sägs fungera dock.” (Lärare gymnasienivå)

Under personalmötet uttrycks en del upprörda känslor, som riktas mot ledningen.

Ämnen som overhead berörde var kvalitetssäkringen av utbildningar på

skolan, förslag till egenstudier för elever, som rektorn inte tyckte var en bra idé, samt ett förslag på att införa samma kursutbud på den studerade Komvuxskola och en annan Komvuxskola, vilket han inte tyckte heller var ett bra förslag. En manlig anställd räckte upp handen och påpekade att rektorn hade felstavat i overhead; ”förekommer” borde nog ha skrivits i stället för ”förkommer”. Publiken mötte den kommentar med att småskratta, medan rektorn ursäktade sig. Strax efter stod en kvinna upp, med dagens tidning i handen och utbrast att hon tyckte att Malmö kommuns rekryteringsannons för lärare var rent av förolämpande. Rektorn försökte förklara att den annonsen handlade om att ta in nyutexaminerade lärare in i kommunens verksamheter, och inte berörde komvux i sig. (Utvecklingsdagen, Komvux)

Det råder en upprorisk stämning på skolan, särskilt vid tidpunkten för mötet, antagligen bland lärare som personligen har förlorat timmar eller en tjänst. Många är oroliga för sin egen situation. En av informanterna antydde, efter att bandspelaren var avstängd, att ledningen upplevs som svag, och att det kan finnas ett stort missnöje med deras handlande, sannolikt med avseende på förlust av SFI.

I sin helhet framstår Komvuxskolan som en fragmenterad verksamhet på många olika plan. Å andra sidan förstärks identifieringsprocessen av krissituationen. Dels upplever informanterna att samarbete och sammanhållning är svaga i skolan, dels gör omständigheterna, misstro inför ledningen, osäkerhet inför framtiden samt ekonomiska bekymmer, att skolan som ett kollektiv arbetar med sin egen identitet för att mobilisera personalen kring en föreställning av ett ”vi”. Referenser till kärnvärderingar och Komvuxs huvuduppgift får en väsentlig roll i de meningsskapande processerna kring krisen, den framtida utvecklingen och i relation till omvärlden.

Identitet och identifiering

Komvuxskolans identitet består av intervjupersonernas föreställningar om vilka egenskaper och värderingar som är centrala för skolan, som gör skolan unik, och är varaktiga. Identitet utgör en grund för organisationens medlemmars meningsskapande i vardagliga aktiviteter. Uppfattningar om den miljö skolan arbetar i är också väsentliga, för att de utgör ramen för differentiering och jämförelse mellan ”vi” och omvärlden. Identifiering uttrycks genom positionering av det föreställda ”vi” i relation till omgivningen, i gränsdragningen mellan ”oss” och ”de andra”.

Det finns flera tänkbara sätt att presentera analysen av Komvuxskolans identifieringsprocessen. Det finns ingen självklar ordning för en presentation och tolkning av identifieringsprocess. Intervjupersonernas utsagor har väglett valet av presentationsform i analysen. Det finns tre huvuddelar i analysen. Tolkning av retoriken som Komvux använder för att beskriva sig själv återges i den första delen. De termer och uttryck som skolan an-

vänder sig av för att beskriva egna centrala värderingar och egenskaper synliggörs. I den andra delen analyseras skolans föreställningar om den utbildningsanordnare som fick SFI-utbildningen, den viktigaste målgruppen och potentiella anställda. I beskrivningarna av omvärlden finns idéer om egen position och identitet inbäddade, och en gränsdragning mellan ”vi” och omvärlden sker. Frågan ”vad antar vi är känt om omvärlden utifrån vår identitet” besvaras. I sista delen analyseras gränsdragningsprocessen vidare, där intervjupersoner resonerar kring egen roll och handlande i relation till omvärlden. I gränsdragningen får påståenden om den kollektiva identiteten mening, och förståelsen av den egna identiteten fördjupas. Beskrivningar av egenskaper och värderingar får innebörd genom att intervjupersonerna tolkar dessa utifrån underliggande antaganden om vad som är känt, verkligt och legitimt. Frågan ”hur är vi det vi beskriver oss vara” besvaras.

Skolans uppgift och profil

SFI att få en funktionell språkkunskap, att kunna fungera i vardagsliv, arbetsliv genom att ha de verktyg som gör att man kan gå vidare. Det är ju samhällsinformation, det står i vår kursplan att det bästa materialet är kringliggande samhälle, det går ut på att lära dig att fungera i det svenska samhället. (Lärare SFI)

Utgångspunkt för Komvux beskrivningar av det som uppfattas som unikt och centralt i skolans verksamhet är SFI-utbildningen och läroplanen. Samhällsinformation är en del av läroplanen för SFI, men Komvuxskolan arbetar med integration på ett sätt som är betydligt mer utvecklat än de riktlinjer som återges. En SFI lärare menar att de aktiviteter som bedrivs och har bedrivits på skolan har en högre ambition än vad som räcker för att uppfylla läroplanens krav.

Vi försöker att få invandrare och svenskar mötas och förstå varandra. (Rektor)

Vi är trots allt en skola som har till sin uppgift att integrera, och med integrera innebär att hjälpa personer som går igenom utbildningen få en chans att få ett fotfäste i samhället. Vi är med i den processen. Vi visar upp den svenska värdegrunden, och demokratin på olika sätt, bra eller dåligt, det är målsättningen, uppgiften. (Biträdande rektor)

Integration som den centrala uppgiften för skolan föreställs vara öka elevernas deltagande i samhällslivet. SFI har målet att lära ut språket, vilket kan göras med olika medel. Det centrala för Komvux är att lära ut språket genom möten mellan invandrare och svenskar, och i grunden genom utläring av en ”svensk” värdegrund.

Vi sysslar mycket med språk, det är den enda nyckeln in i samhället, och vi pratar mycket om det. Vi kommer in på andra sätt in i samhället. Studieböcker, bjuda in politiker. Information ska in i örat, och in i hjärtat (...). Vi är väldigt informativa. Den information kan inte vara teoretisk, den kommer först på plats när den används i för mig relevant sammanhang, det är svårt att göra. Ibland ser man det i klassrummet, när information kommer på plats, att det finns erfarenheter kring det. Känslomässig gemenskap kring ett begrepp. Verkligt kulturell ... integration, man kan förankra det. (Biträdande rektor)

Retoriken kring Komvuxskolans centrala egenskaper härleds ut uppfattningen om att skolans centrala uppgift är att lära ut det svenska språket och hjälpa elever bli delaktiga i samhällslivet. Språkutbildningen och samhällsintegration föreställs bli möjlig genom erfarenheter. Komvux uppfattar sin roll som språkutbildare och ”integrerare” som en förmedling av en svensk värdegrund. Integration antas uppstå först när denna värdegrund delas av elever, när det uppstår ”en känslomässig gemenskap kring ett begrepp”. Den underliggande syn på egen identitet kan tolkas som en syn på sig själv som representant för en ”svensk” värdegrund. Värdegrunden som inbegriper demokrati definieras på ett statiskt, och dikotomiserande sätt, då värderingsgrunden framställs som etniskt betingad, och antyder att det finns en underliggande identifiering med en biologisk och essentialiserande syn på etnicitet.

Föreställningar om och egen positionering i relation till omvärlden

Konkurrens

Den här SFI delen är konkurrensutsatt i Malmö, och det skulle läggas ett nytt anbud under höst, och jag tänkte redan när jag läste underlaget att vi inte var påtänkta, man hade viktat det anbudet utifrån arbetsmarkanden och högskolemodellen, och vår målgrupp behöver tid på sig innan man kan komma ut på arbetsmarkanden. (Biträdande rektor)

En annan utbildningsanordnare har nyligen fått SFI för lågutbildade nyanlända, något som har påverkat Komvux verksamhet. Biträdande rektor uttalar sig här om hur skolan förhåller sig till konkurrenten. Konkurrenten framställs som en mindre seriös utbildningsanordnare i termer av att konkurrenten naivt tagit sig an en målgrupp som har andra behov än att börja arbeta direkt.

Det går fort mode i vissa saker, nu lyder det arbetsmarknaden kräver, så ska skolorna anpassa sig. Och det sa (konkurrenten, min anm.), det fixar vi, få de igenom systemet. Det ligger rätt i tiden, det är mode. (Biträdande rektor)

Komvuxskolans specialitet antyds vara lärarkompetenser och att arbetet med målgruppen var framgångsrikt. En lärare i SFI talar om de aktiviteter som fanns för denna målgrupp, men inte längre kan bedrivas pga. resursbrist, och menar att lärare ändå ska försöka utveckla dessa aktiviteter under tiden, för vid kommande konkurrenstillfälle kommer stadsdelarna att välja Komvux istället för konkurrenten. Det antyds att det inte råder något tvivel om att Komvuxskolan har de bästa kompetenserna att arbeta med målgruppen.

Och det 40% när det gällde arbetsmarkanden, lärarbehörighet och kompetens var bara 20%, och (konkurrenten, min anm.) tog det. Och det är bara att acceptera, de har en större arbetsrelaterad verksamhet än vad vi har, de har sina utbildningar, yrkesutbildningar inom enheten, och så. Det känns lite bittert, jag tycker att vi har haft en väldig utveckling just när det gäller den lågutbildade gruppen de senaste åren, det var schvung i verksamheten, men vi kan inte på något sätt ge oss och anklaga (konkurrenten, min anm.), för viktningen var 40%. (Biträdande rektor)

För den här gruppen så är det synd. Man får väl bita i det sura äpplet, även om det känns orättfärdigt. Det enda vi kan göra är att önska (konkurrenten, min anm.) lycka till. För målgruppens skull önska (konkurrenten, min anm.) lycka till, därför att den här målgruppen behöver så oerhört mycket hjälp. (Biträdande rektor)

I utsagorna antyds det att Komvux har både varit framgångsrik i sitt arbete med målgruppen, och att den har så djup förståelse för målgruppens behov att den som ett kollektiv kan uttala sig åt målgruppens vägnar.

Målgruppen

Vi behöver bredda oss. Man ser det i det här med SFI. Tappar man en bit, så kan man klara sig på de andra bitarna. Blir man en specialist så blir det jättefarligt. Man kan inte gå åt det andra hållet heller. Det är vår uppgift, att ta hand om de lågutbildade. (Biträdande rektor)

I relation till konkurrenten betonar informanterna att konkurrens är mindre viktigt, medan målgruppens behov är det centrala för Komvux. Vidare, de anställda är övertygade om att Komvux fortfarande är mest kompetent i relation till målgruppens behov. Lågutbildades behov framstår som en central uppgift för Komvuxskolan.

Innan man vet vad det finns för jobb... jag menar en stor del av våra elever har ingen yrkesidentitet, därför att de har inte haft något yrke i sina hemländer. De har identitet som kurd, man, muslim eller mamma, maka, eller en

mor. Man har inte haft yrkesidentiteten som det viktigaste, och därför måste de få en utblick över olika arbetsmöjligheter i Sverige, man måste se, jaha, det finns en sådan fabrik, ett sånt vårdhem där, det är ett spektrum över vilka arbetsmöjligheter som finns för att kunna rikta in sig på en väg som man vill gå. Jaha, det var intressant – om jag lär mig läsa och skriva och räkna, och så här mycket svenska, jag kan komma in på den och den marknaden. Du kan inte – ja det gick ju bra - varsågod, en praktikplats här. De måste ju förstå hur samhället är uppbyggt först. (Biträdande rektor)

Komvux anställda har en föreställning om att de är experter på målgruppens inlärningsbehov. Målgruppen föreställs ha en könsrelaterad och en etnisk identitet, och i avsaknad av identiteter relevanta för det svenska samhället.

Det innebär inte att de är obegåvade eller dumma, men det innebär en avsaknad av en begrepps värld som det svenska samhällets systemet har. Det är relativt välorganiserade och komplicerade svenska samhällssystemet. (...) Det är såna här saker som att ... man vet inte att jorden är rund, en jordgubbe är en helt unik företeelse (...). Nu kan man ju klara sig utan att veta att jorden är rund, men det är ett begrepp som är bra att känna till. (Biträdande rektor)

Det var en elev som ställde frågan via modersmålläraren, det var bara en, men frågan är intressant. När får svenskarna sitt socialbidrag, och för honom var socialbidrag detsamma som pengar, begreppet för pengar var socialbidrag, alltså skillnaden mellan lön, inkomst, socialbidrag, skatt, utgifter, var ointressant, det var ett ord för pengar, ett ord han kunde. (Biträdande rektor)

Målgruppen antas sakna ”begrepp för livet”, enligt en biträdande rektor. Den begrepps värld som eleverna antas sakna, något som informanterna framställer som den mest centrala egenskapen med målgruppen, kan tolkas som att skolans uppfattning om egen kärnkompetens är utlärnig av för samhället relevanta begrepp.

Personer med låg utbildning från auktoritär skola är inte så självständiga. Skolan har varit skräck för många. Det finns tendenser att vilja skriva ner det som makten har sagt, och upprepa det. Det behövs inte längre. Människor är inte boskap längre. Nu tänker jag på Adolf Hitler, Ceaucescu, som styrde hur folk ska bete sig, och även efteråt fanns strukturen i skolan. Den disciplinära uppfostran. (Biträdande rektor)

Eleverna ses främst sakna för arbetslivet relevanta identiteter, och utan de nödvändiga begreppen för att kunna formulera dessa. Vidare, framställs elever som osjälvständiga, passiva i sitt sätt att lära sig och utanför samhället.

Våra studerande behöver få en bra bild av det svenska samhället och våra studerande bor och lever så att de inte kan få en sådan bild. Det är vårt största problem. De konfronteras för lite med det svenska samhället. (Lärare SFI)

De känner sig väldigt främmande inför svenska skolor. Går kanske inte på läraresamtal, när det är fester och uppträdanden och sånt, de stannar hemma, och de förstår inte lapparna. (...) Och det likadant med en svensk arbetsplats, man vet inte hur de ser ut. Och hur ska man kunna prata svenska, om man aldrig pratar med svenskar. (Lärare SFI)

Målgruppen föreställs ha ett antal kännetecknande drag, där passivitet, oreflekterad lydighet, avsaknad av andra utom könsrelaterade och etniska identiteter är bidragande faktorer till deras oförmåga att kunna ta sig ut i arbetslivet snabbt. Dessa egenskaper framställs som hindrande för arbetslivet och för deltagande i samhällslivet. Det intressanta här är att målgruppens etniska identiteter föreställs vara traditionella, passiva och hindrande för arbetslivet. Utveckling och inläring av moderna och för arbetslivet relevanta begrepp föreställs ske genom kontakt med ett samhälle som beskrivs som etniskt svensk.

Potentiella anställda

Nyanställningar är inte aktuella för Komvux för tillfället. Men, med tanke på att man har ett relativt stort antal lärare med utländsk bakgrund och en löst kopplad organisation med lite kontakt emellan lärare, är det intressant att se hur Komvux resonerar kring de lärarkompetenser som bedöms vara relevanta och avgörande för skolans sammanhållning. Lärarbehörighet bedöms vara det absolut viktigaste av alla tillfrågade informanter. Enligt lagen är skolan skyldig att anställa en behörig lärare i det mån det finns sådana bland arbetssökande. Utöver de formella kompetenserna vägleds urvalet av ”en känsla”.

Men det räcker inte med att man ska vara man, eller yngre, eller invandrare, utan måste passa in i arbetslaget också. (Biträdande rektor)

Man ska kanske ha samma kunskapssyn, pedagogiska idéer, flexibel på ett visst sätt, vissa gemensamma värderingar, om man ska undervisa samma grupp och dela på undervisningen, måste det finnas en röd tråd. Där är någonting som gör det, det är en känsla. Svårt att säga vad det är. (Biträdande rektor)

En precisering av vad de delade värderingarna inom ett arbetslag skulle kunna vara leder till referenser till målgruppens behov. Komvuxskolans föreställningar kring de centrala kompetenser i organisationen kan tolkas vara starkt avhängiga av den föreställda unika förståelsen för målgruppens behov, både i relation till konkurrensen och i relation till potentiella anställda.

Och sen gäller det att hitta någon som passar i den arbetsgruppen eller målgruppen. Ska du vara lärare som undervisar i svenska B för invandrare som precis kommit hit, ska du vara intresserad av den kulturella biten, ha förståelse, insikt. Ska du jobba med vuxna, ska du tänka på att bemöta de utifrån vad de har i bagage, speciellt hos oss där individer kommer från så olika delar av världen och har olika bagage. (Biträdande rektor)

Etnisk mångfald bland de anställda föreställs ha vissa fördelar i arbete med målgruppens behov, dock i en begränsad utsträckning.

Ibland är tvåspråkighet eller härkomst är viktigt. (...) De med sina vanliga kompetenser, den svenska kompetensen, har även... kan möta språken, förklara på hemspråket, närmare kontakt, trygghet, där finns fördelar. (Biträdande rektor)

Modersmåslärare hur rekryterades de, med vilka kompetenser?

Vi gick ut men en annons, att vi helst ville ha lärare, det viktiga var att de kunde det svenska samhället, mycket bra svenska, att de förstod det svenska samhället ... (hon börjar tala mycket sakta, med många pauser) det här är så farligt, så farligt, för att man kan gärna missförstå det om man vill missförstå det, så kan man. Hmmm... vad jag, eller vad vi ansåg skulle vilja ... ge informationen till deltagare om det svenska samhället, så att deltagare har en chans att vara delaktiga, att det är den informationen som är det intressanta, inte att fastna i sin hemlandskultur, i sitt hemlands traditioner, för den delen, förstår du vad jag menar? Personer som på något sätt kände sig eniga med det svenska samhället, det svenska samhällets värdegrund. Och med det menar jag då jämlikhet, demokrati, ansvarstagande. Missförstår du mig nu? (...) Personer som inte var negativa till det, som inte då ser negativt på till exempel kvinnans frigörelse och såna saker. Jag har så svårt att uttrycka mig så att folk förstår, att de begriper ... de tycker att det är väldigt ... de ... de ... jag är inte ute efter att säga någonting negativt utan jag gör det för att göra det så bra som möjligt för deltagare, så att de ska kunna bli delaktiga, då måste man också våga säga svåra saker. (Biträdande rektor)

I relation till etnisk mångfald bland de anställda föreställs det finnas en klar gräns mellan kompetenskategorierna. Personer med utländsk bakgrund efterfrågas ha den ”vanliga, svenska” kompetensen, medan fördelen med etnisk mångfald beskrivs som språkkunskaper. Kärnan i den ”svenska” kompetensen beskrivs ovan som jämlikhet, demokrati och ansvarstagande, där dessa konstrueras som primärt ”svenska” värderingar. I denna dikotomisering mellan ”svenska” och ”icke-svenska” värderingar uppstår ett differentieringskriterium och en gränsdragning mellan Komvuxskolan och omvärlden. I förlängningen medför denna föreställning att komvux identifierar sig som ett etniskt ”svenskt” kollektiv, där anställda med olika etniska bakgrund får inträde först genom assimilation till den ”svenska” värdegrunden.

Identifierings- och gränsdragningsprocessen

De dominerade föreställningar om egen identitet i Komvux är att skolan besitter en unik och överlägsen förmåga att integrera elever i det svenska samhället genom förmedling av en värdegrund, där värderingar som jämlikhet, demokrati och ansvarstagande ingår. Identifieringen sker genom referenser till den lågutbildade målgruppens behov. Den underliggande synen på egen identitet respektive målgruppen bygger på en dikotomisering av ”svensk” – ”icke-svensk” etnicitet. Den ”svenska” etniciteten föreställs vara lika med en modern begrepps värld, jämlikhet, demokrati och ansvarstagande, medan den ”icke-svenska” etniciteten föreställs betinga en traditionell och bakåtvänd begrepps värld, ojämlika könsroller, osjälvständighet, brist på demokrati och passivitet. Dessa föreställningar om egen identitet innebär därför att utsagor om integrationsarbete med målgruppen präglas av en positionering av ”vi” i motsatsförhållande till målgruppen, där målgruppen framställs vara i behov av en assimilering till den ”svenska” värdegrunden.

Utgångspunkten för strukturering av utsagorna är de tre värderingar som anses kännetecknande för den svenska värdegrunden, jämlikhet, demokrati och ansvarstagande.

Jämlikhet

Så att det är förvånansvärt tolerant miljö. (...) Otroligt många nationaliteter på skolan, att det fungerar så bra, en konflikt under vårterminen, en konflikt under höstterminen, där jag fick ingripa. En man och en kvinna, kvinnan slog till mannen, han var väldigt förolämpande o så. (...) Den andra var att en kille som sa dumma saker till en tjej, och det fick vi ta. Det är allt jag upplevt i konflikter. (Biträdande rektor)

Informanter är väldigt noga att påpeka att skolan är en väldigt tolerant miljö, där konflikter på etnisk basis oftast inte förekommer, och arbete med vuxna elever underlättar kommunikationen. Det finns dock en typ av problem som föreställs vara legitima att tala om. Redan vid mitt första informella samtal med rektorn antydde han att någon gång om året uppstår det en eller två konflikter som präglas av intolerans mot kvinnor.

I olika språkgrupper händer det olika saker. Det finns filippinska... thailändska flickorna blev sexuellt trakasserade, och då blev vi tvungna att ta den diskussionen. Det var ju att det där med de thailändska flickorna, dem vet ju vad de är, ungefär, och då var vi tvungna att ta tag i det. Det var övriga deltagare, manliga deltagare från andra språkgrupper som såg ner lite gran på de thailändska flickorna. (Biträdande rektor)

Thailändska flickorna, är detta någonting som uppstår ofta?

Nej nej nej, när jag sa det så kände jag, usch, varför tog jag upp det. Det här var en grej som bara för att vi var tvungna att ta det med hemspråken därför. Inte alls ofta ... (Biträdande rektor)

Identifiering med den essentialiserade föreställningen om ”moderna”, ”svenska” jämlika könsroller innebär att det antas vara känt och legitimt att problematisera målgruppen utifrån ”traditionella” könsroller. Utlärning av den ”svenska” värdegrunden föreställs vara arbete emot den traditionella rollfördelningen mellan könen genom assimilerande praktiker. Informanterna talar ofta och ingående om ett projekt som har bedrivits och bedrivs än idag för de SFI-studerande, sex och samlevnad, som har kvinnor som primära målgrupp:

Vi började med kvinnorna, och så fortsatte vi, för det var kvinnorna som sa att männen också behöver det här, och då behöver de det, för att det är fullständigt, fullständigt okänd värld. Det är precis samma värld som vi hade på 1800 talet och i början av 1900 talet när de åkte runt i byar och talade om att barnen var faktiskt inte en gåva av gud. För att det exakt samma situation för våra elever. Och där tar vi upp sådana saker och diskuterar, för man vet ju inte vilka personer det är, men vi tar ju upp vad man får och inte får göra, respekt, respekten för varje enskild individ, oavsett varifrån man kommer, oavsett kön. (Biträdande rektor)

De ville lära sig simma, men inte om männen är med, och det går inte, vi kan inte stänga av en simhall. Det ligger i deras religion, man får inte klä av sig tillsammans med män, man tar inte av sig slöjan när männen är med. Många kvinnor sitter med slöjan i klassrummet. Sen har jag sagt, vi hade styrketräning, där man kan ha sja, men det gick inte. Det är inte helt enkelt. Och det är en problematik som vi har. Och jag tror att nästa generation kommer att luckras upp lite mer, och tredje. Kravet är mycket hårt, kanske inte från kvinnan själv, utan från andra kvinnor, de ser ner. (...) Hur kan man komma åt det, man får lov att klä sig hur man vill, och prata med män, i Sverige är det jämställt. (Lärare SFI)

Slöjan föreställs vara en symbol för de traditionella könsrollerna som målgruppen förutsätts ha. Den underliggande synen på egna värderingar som en norm leder till disciplinerande uttalanden och normaliserande praktiker såsom utbildning i sex och samlevnad, avsedd att assimilera den ”avvikande” gruppen.

Demokrati

Men det viktigaste är demokratin i klassrummet. En lärare måste vara en hyfsad ledare, sammanfatta önskemål i klassrummet. Studiebesök är inte

skola – visst är det, men annorlunda sorts skola, där måste läraren vara ledare, vinna den diskussionen. (Biträdande rektor)

Komvux bedriver sin SFI-utbildning genom ett antal aktiviteter som inbegriper fältstudier, oavlönad praktik och besök av arbetsplatser och skolor. Skolan föreställer sig ha en uppgift att skapa integration genom erfarenhetsbaserade språkutbildningar. Det råder enighet bland intervjupersoner att arbete är målet för eleverna, och deltagande i arbetslivet framställs som en symbol för lyckad integration. Ett element i arbetsmarknadsrelaterade aktiviteter är elevernas ansvarstagande för sin egen livsföring. Ansvarstagande och delaktighet, där delaktighet kan tolkas stå för praktiserande av demokrati, återkommer i utsagorna som relaterade fenomen. Dessa ställs i kontrast till osjälvständighet och lydnad, egenskaper från auktoritära skolor, som förekommer bland elever. Genom att tala om elever som passiva och styrbara, framställs lärarrollen och skolans roll som ett initiativ- och ansvarstagande ”vi”, som bör aktivera eleverna.

(...) vad har de för praktiska erfarenheter, vad är de intresserade, köra det ihop med andra ämnen, att de blir passande för ett väldigt enkelt jobb, och praktiken istället, vi kan inte låta de sitta överksamman. Samtidigt får man de människor att tro att så fungerar det i Sverige. Nyare form av intensiv utbildningen, förväntat att köras igenom och ta någon form av okvalificerat arbete. Vi kan inte låta människor läsa svenska 2–3 timmar och sen gå hem och göra ingenting.”(Lärare SFI)

Skolans uppgift att hjälpa eleverna hitta sysselsättning, vilket kan ses som en del av skolans uppdrag att främja samhällsintegration, skapar en föreställning om att arbete och aktivitet är kännetecknande för ”svenskhet”. En tolkning är att denna föreställning om arbete, självständighet och delaktighet som symboler för svenskhet har flera paradoxala effekter. Skolans identifiering med den aktiva rollen leder till att eleverna föreställs vara motsatsen, passiva och lydande skolans aktiveringsåtgärder. Vägen till självständighet framställs som en underordning av skolans disciplinerande aktiveringsåtgärder. Handlande föreställs vidare vara ett svenskt drag, och att individer som bedöms inte besitta denna ”svenskhet” föreställs sakna symbolerna för denna svenskhet – handlingskraft, ansvarstagande och i förlängning sysselsättning.

Ansvarstagande

Alla inte är språkbegåvade, vissa har stora grammatiska och uttalsproblem. Uttalet är någon sorts ... den första, första kontakten, första intrycket, avsiktet, ger inträde, har man hyfsat uttal ... det finns de som hävdar at hyfsat uttal ger omedelbart inträde. (...) Det kan vara också svårt för en skåning i

Stockholm, men dessa har en kompetens att gå från dialekt till ickedialektal rikssvenska, som inföding, som invandrare inte har. Någonstans finns det en kvalitetskillnad, ”Estockholm” (intervjupersonen ger ett exempel på spanskt uttal av ’s’, min anm.) och ”Stockholm” förstår man, men det finns en kvalitetskillnad, social förståelse, signaler, ge rätta responser på rätta signaler. De blir barn på nytt (...). (Biträdande rektor)

Svenska språket såväl som språkkompetenser föreställs på essentiella egenskaper, som medfödda egenskaper snarare än inlärd kompetens. Ursprungsrelaterad rollfördelning motiveras genom att informanterna talar om att det krävs en känsla för språket som är svår att förvärva. ”Sen är dålig svenska ett hinder, det kan vara ett problem. Vi har lärare som fortfarande har problem med detta”, resonerar en av informanterna. Avsaknad av det rätta språket tolkas som ett hinder för deltagande i samhället, och i förlängning vara ett hinder för att vara en ansvarstagande vuxen. ”De problem vi har med barnen”, menar en lärare i SFI, beror på att ”vi inte har lyckats integrerar vuxna”.

Det är nästan det viktigaste målet inom denna grupp, att vi ska ge vuxna möjligheten att våga vara föräldrar, att vara vuxna gentemot barnen. Visst kan man tänka – vaddå det är klart att de är vuxna, det är klart att de är föräldrar, men om du inte kan läsa och skriva, om du inte förstår hur samhället fungerar, hur ska du förklara för dina barn vad man får göra och inte får göra. (Biträdande rektor)

Kören är också bra för då följer man året i Sverige, man sjunger sånger som följer svenska högtider, det barnen sjunger i skolan, föräldrarna får samma infallsvinkel som barnen, barnen blir stolta över sina föräldrar. (Biträdande rektor)

Språkkunskaper används i Komvux retorik som en symbol för kännedom om rätt och fel, där fel uttal tolkas som ett tecken på bristande ansvarstagande och föreställs spegla underliggande brist i moral. Den essentialistiska synen på värderingar, där egna, ”svenska, moraliska värden ställs i motsats till ”de andras”, innebär att identifieringen med ansvarstagande, demokrati och jämlikhet förutsätter samtidigt att ”icke-svenskar” framställs som vara i avsaknad av normer som kan vägleda deras handlande, de antas bli ”barn på nytt”. Dessa antaganden leder till en paradox, där aktiviteter, refererade till som ansvarsökande för målgruppen, används för att uppfostra och disciplinera eleverna.

Slutdiskussion

Komvuxskolans identifieringsgrund

Komvuxskolan befinner sig i en förändrings- och krisperiod och den

stämningen som observerades råda på skolan tyder på att sammanhållningen är dålig och att det finns ett missnöje med ledningen och organisationen bland personalen. En tolkning är att osäkerheten som råder på skolan skapar ett behov av att mobilisera personalen kring gemensamma värderingar och delade föreställningar om skolan. Ifall det stämmer, kan intervjupersonernas utsagor tolkas som uttryck för de idéer som anses vara representativa, neutrala och allmängiltiga för organisationen.

Identifieringsprocessen i Komvux sker utifrån kärnföreställningen att en gemensam värdegrund inom organisationen, där tre begrepp, ”ansvarstagande”, ”demokrati” och ”jämlighet” är dominerande i det vardagliga meningsskapandet och i identifieringen med organisationen. Identifieringsprocessen sker i form av en mer eller mindre implicit jämförelse av skolan med konkurrenten, elever, potentiella anställda och samhället. Skolans identitet föreställs vara lik och representativ för det svenska samhället, närmast en form av kvalitativ ”svenskhet”, och ställs i motsats till eleverna, som får rollen av att representera ett ”icke-svenskt” kollektiv. Effekten av denna retorik blir föreställningen om att potentiella medarbetare måste först besitta skolans kärnvärderingar för att få tillträde och bedömas vara kompetenta för att bedriva en för skolan representativ pedagogik. Svenska språket används som en symbol för ”svenskhet”, där en uttalet föreställs förmedla en värderingsmässig tillhörighet.

Referenser till målgruppen används i informanternas dagliga självidentifieringsprocess med det egna kollektivet, och med en föreställd ”svensk” värderingskärna. Genom att tala om målgruppen i motsatsrelationen till egen identitet, definierar informanterna sitt medlemskap och sin tillhörighet. Referenser till integration, till svenska språket eller de lågutbildades behov leder till konstruktionen av en egen ”svensk” identitet, för att retoriskt markera sin tillhörighet i organisationen. Retoriken om skolans identitet består av återkommande referenser till ett ”vi” som är aktivt, lyhört för elevernas behov och som är observant och aktivt arbetande emot könsrelaterade trakasserier. De referenser som uppstår i självdifferentieringsprocessen präglas däremot av assimilationsavsikter och ett disciplinerande, autoritärt förhållningssätt till eleverna.

Studien av Komvuxskolan visar hur organisationsidentiteten kan påverka etnisk mångfald i organisationer. Studien är begränsad i sin omfattning och möjligheten att ett utökat empiriskt material skulle kunna leda till en mer nyanserad tolkning av skolans identitet kan inte uteslutas. Antalet intervjuade personer är relativt litet, och skolans nuvarande situation, bl. a. omorganisering och ekonomiska svårigheter, kan innebära förekomst av ytterligare fragmentering och gruppering bland personalen samt en variation i identifieringssymboler.

Identifiering och mångfald

Skolan ser sig själv som unik i sin förmåga att arbeta med integration (assimilation) av elever till den svenska värdegrund. Fördelar med mångfald uppfattas vara språkkunskaper. Identifiering med och sammanhållning genom en kollektiv föreställning om demokrati, jämlighet och ansvarstagande, som exklusivt ”svenska” värderingar medför att arbetsökande med utländsk bakgrund misstänks sakna värdegrund för identifieringen och tillhörigheten med skolan. Kompetens i svenska språket används som ett argument emot arbetsökande med utländsk bakgrund i olika sammanhang. Språket, religion och etnisk bakgrund kan användas som symboler för ”fel” värderingar. Det finns ett antal lärare med utländsk bakgrund och ett antal modersmållärare på skolan. Modersmållärarna har rekryterats för sina språkkompetenser, och det är möjligt att det finns flera fall där språkkompetenser har övervägt misstanken om fel värderingar och gett inträde i organisationen. Det är också möjligt, med tanke på de symboler som tolkas föreställa ”svenskhet”, att det kan förekomma en rangordning mellan sökande med utländsk bakgrund. Utvecklingsmöjligheter inom organisationen kan variera beroende på om assimilationspraktiker riktas även mot ”avvikande” anställda. En annan fråga är huruvida en arbetstagare med utländsk bakgrund kan identifiera sig med Komvux, och i vilken grad de kan dela assimilationsidéerna.

En vidareutveckling av identitetsstudien kan vara att studera vilka nyanser i identifieringen som förekommer på Komvuxskolan, och om det finns alternativa identifieringssätt eller motstånd mot disciplinerande utbildningspraktiker. Parallellt är det också intressant att fördjupa studien genom att titta på en möjlig rangordning mellan arbetsökande i termer av ”svenskhet”, och hur anställda med utländsk bakgrund upplever sina utvecklingsmöjligheter och samarbete inom t. ex. lärarlagen.

LITTERATUR

Alm, Daina, 1999: *Fördel Mångfald*. Uppsala: Konsultförlaget.

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj, 1994: *Tolkning och reflektion*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Deetz, Stanley, 2000: *Doing Critical Management Research*. London: Sage.

Björvall, Katarina, 2000: *Vad betyder mångfald på svenska – rapport från en konferens och ett forskarsamtal*. Arbetsrapport 1 ”mångfald i arbetslivet”, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.

- Cox, Taylor, 1993: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco: Calif.
- Cox, Taylor, & Beale, Ruby, L., 1997: *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases & Activities*. San Francisco: Calif.
- Czarniawska, Barbara & Alvesson, Mats (red), 1998: *Organisationsteori på svenska*. Malmö: Liber Ekonomi.
- Czarniawska, Barbara. & Höpfl, Heather, 2002: *Casting the Other – The Production and Maintenance of Inequalities in Work Organizations*. London: Routledge.
- De Los Reyes, Paulina et al., 2000: *Mångfald, diskriminering och stereotyper – tre forskningsrapporter om mångfald*, Arbetsrapport 4 ”mångfald i arbetslivet”. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Fägerlind, Gabriella, 1999: *Managing diversity – strategier för mångfald i USA*. Stockholm: Sveriges Tekniska Attachéer.
- Fägerlind, Gabriella & Löfgren, Eva, 2000: *Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer*, Arbetsrapport 2 ”mångfald i arbetslivet”. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning.
- Kandola, Ravinder, & Fullerton, Johanna, 1998: *Diversity in Action: Managing the Mosaic*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kikoski, John F. & Kikoski, Kano, Cathrine, 1996: *Reflexive Communication in The Culturally Diverse Workplace*. London: Quorum Books.
- Malmö stad, 1999: *Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad*, Antagen av kommunfullmäktige i Malmö 99-12-16.
- Nkomo, Stella & Cox, Taylor, 1996: *Diverse Identities in Organizations* i: Clegg, Stewart, R., Hardy, Cynthia & Nord, Walter, R. (ed.), *The Handbook of Organizational Studies*. London: Sage, 338-356.
- Näringslivsdepartementet, Departementserien 2000:69, *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet*.
- Proposition 1997/98:16, 19.
- Prasad, Pushkala, Prasad, Anshuman & Elmes, Michael (red), 1997: *Managing The Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: SAGE.
- Whetten, David, A. & Godfrey, Paul, C., 1998: *Identity in Organizations – Building Theory Through Conversations*. California: Sage.

BILAGA: DISKUSSIONSTEMAN

Aktuellt för Komvux just nu

MÅNGFALD OCH ETNICITET

- Vad som bedrivs på skolan
- personalpolicy alt. Mångfaldsplaner
- service till elever – styrkor och utmaningar

INTERN ORGANISATION

- yrkesgrupper
- arbetsrutiner

REKRYTERING OCH ANSTÄLLNING:

- kompetenskrav och behörighetskrav vid anställning
- den ideala respektive den typiske medarbetare
- viktiga egenskaper och kompetenser i tjänstutövning/när används dessa

VIKTORIJA KALONAITYTE är doktorand vid IMER, Malmö högskola & Företagsekonomiska institutionen, Lunds universitet (IMER, Malmö högskola, 205 06 Malmö, viktorija.kalonaityte@fek.lu.se)

