

FE-rapport 2001-381

Mångfaldens mångfald
– olika sätt att se på och leda olikheter

Svante Leijon och Vedran Omanovic

Abstract: Att leda olikheter - den amerikanska termen management diversity – har blivit en nödvändighet för svenska organisationer. Bakgrunden kan sökas dels i en ökad heterogenitet hos svensk arbetsmarknad, dels i näringslivets internationalisering. Förutom nödvändigheten att ändra rekryteringspraxis finns det en stor potential att ta vara på olika kompetenser i en alltmer globaliserad värld. Utgående från svensk och amerikansk mångfaldsforskning utvecklas ett strategiperspektiv, vilket är vårt analysverktyg vid studier av organisationers mångfaldsarbete. Via kortare fallstudier identifieras och beskrivs fyra typer av mångfaldsarbete; nämligen med innebörd internationalisering, spegling av annorlunda Sverige, samhällsengagemang och sociala strategier. Slutligen diskuteras om det vi identifierat kan betecknas som uthålliga mångfaldsstrategier. Vår studie tyder på detta och den mångfald mångfaldsstrategier vi beskrivit tolkar vi dels att mångfaldsarbetet är nära kopplat till respektive organisations förutsättningar, dels att man är inne i ett skede av lärande.

Key-words: mångfald, strategi, diversity management

JEL-code: L 19, L 29, M 12, M 14

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Företagsekonomiska institutionen

Box 610, 405 30 Göteborg

Svante Leijon, Tel. nr.: 031-773 1540. e-mail: svante.leijon @handels.gu.se

Vedran Omanovic, Tel nr 773 5417. e-mail: vedran.omanovic@handels.gu.se

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. FORSKNINGSPROGRAMMET	3
2. MÅNGFALD – EN NY LEDNINGSUTMANING	4
3. MOTIV FÖR ATT SATSA PÅ KULTURELL MÅNGFALD	5
3.1. DEMOGRAFISKA FAKTORER.....	6
3.2. LAGARNAS INVERKAN	7
3.2.1. Aktiva åtgärder.....	8
3.2.2. Förbud mot etnisk diskriminering i arbetslivet.....	9
3.3. INTERNATIONALISERING.....	9
3.4. SAMMANFATTNING.....	10
4. FÖRFÖRSTÅELSE	10
4.1. HUR DEFINIERAS MÅNGFALD?.....	10
4.2. LÄRDOMAR FRÅN TIDIGARE STUDIER	12
4.3. OLIKA PERSPEKTIV I MÅNGFALDSFORSKNINGEN	13
4.4. STRATEGIFORSKNING GENERELLT.....	14
4.5. VÅRT FOKUS: UTHÅLLIGA STRATEGIER I TID OCH RUM.....	16
4.6. SAMMANFATTNING	17
5. METOD	18
6. TOLKNINGAR OCH REFLEKTIONER	19
6.1 MÅNGFALDSARBETENS OLIKA KARAKTÄR	19
6.1.1 Internationaliseringssträvanden.....	20
6.1.2 Spegling av annorlunda Sverige.....	21
6.1.3 Samhällsengagemang.....	23
6.1.4 Sociala strategier	24
6.1.5 Summering.....	24
6.2. EN REFLEKTION OM JÄMSTÄLLDHETSARBETE OCH MÅNGFALDSARBETE	25
6.3. UTHÅLLIG STRATEGI?.....	26
7.NÅGRA TANKAR INFÖR DEN FORTSATT FÖRSKNINGEN	27
7.1. GENERELLT	27
7.2. TRE OMRÅDEN	30
REFERENSER I TEXTEN	32

1. Forskningsprogrammet

Under 1998 startades inom den företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, ett forskningsprogram "Ledning av olikheter" med flera parallella studier. Bakgrunden är den utveckling som idag pågår på många svenska arbetsplatser, när människor med till synes större olikheter än vi varit vana vid uppträder som kunder/klienter, leverantörer och anställningssökande. Inom ramen för det här forskningsprogrammet har vi påbörjat ett projekt som heter "Ledning av olikheter – en fråga om uthållig strategi" där förutom Vedran Omanovic, som kommer att arbeta med detta som avhandlingsämne deltar docent Svante Leijon (projektledare), ek.dr. Gill Widell och professor Torbjörn Stjernberg. Projektet finansieras av Rådet för Arbetslivsforskning (RALF).

I projektet är strategi ett centralt begrepp. Vår tes är att det krävs en uthållig strategi för företag och organisationer för att hantera utmaningen med kulturell mångfald på ett konstruktivt sätt. En uthållig strategi är långsiktig, fokuserad och integrerad med företagets utvecklingsstrategier i övrigt. Utifrån ett kritiskt¹ - konstruktivistiskt perspektiv avser vi att identifiera, beskriva och i ett urval av fall djupstudera sådana strategiers omsättning i konkret handling och deras konsekvenser i verksamheten och för berörda anställda. Vi är intresserade av det sätt på vilket budskap skapas, förmedlas till och fungerar i konkreta människors vardagsliv.

Forskningsarbetet är upplagt i fyra faser. Den första fasen – planering av arbetet finns dokumenterad i forskningsansökan till RALF och Omanovic:s planeringsrapport (Omanovic, 2000).

Med den här rapporten avslutas den andra fasen av projektet. Vi har samlat in och beskrivit mångfaldsarbetet i nio organisationer och företag som är verksamma i Sverige. En utgångspunkt var de företag och offentliga organisationer, som uttryckt en positiv hållning och arbetar med mångfaldsfrågan. Men vi var också intresserade av andra företag som inte ofta nämns i diskussioner om mångfald och som inte hade utarbetade mångfaldsstrategier eller mångfaldsplaner.

Den tredje fasen kommer att utgöras av djupstudier av två fall, som bedömts vara klart intressanta då deras arbete har karaktären av en uthållig strategi. Vi kommer att under cirka ett års tid följa arbetet och bygga upp en databas bestående av en kombination av dokument och intervjuutsagor av berörda personer. Kombinationen kan och bör variera mellan de utvalda organisationerna och företagen beroende på den specifika strategins karaktär. Med andra ord kommer vi att i deltagande observationer anteckna och ta del av det dagliga livet i en annan kultur - en erfarenhet som betecknas som fältarbete och sedan skriva en redogörelse om denna

¹ Se mer om kritisk teori i t.ex. Alvesson M., Deetz S. (2000), Alvesson M., 1998 b, Alvesson, M. och Sköldberg, K., 1994, Adorno m.fl. (1987) och Helenius R. (1990).

kultur och lyfta fram illustrativa detaljer. Arbetet i denna fas har en klart etnografisk² och tolkande forskningskaraktär.

Den fjärde fasen av projektet handlar om analys- och resultatsammanställning och kommer att dokumenteras bl.a. i form av en akademisk avhandling.

2. Mångfald – en ny ledningsutmaning

Antalet människor i dagens värld som har lämnat sina födelseländer och flyttat till helt nya miljöer är större än någonsin tidigare i mänsklighetens historia. Anledningen härtill är krig och andra politiska omvälvningar, men också fattigdom i ett område och förmodad rikedom i ett annat. Effekten blir under alla förhållanden att individer och hela familjer kastas in i kulturmiljöer som är annorlunda än de miljöer de blev uppfostrade i.

Det svenska samhället har i hög grad berörts av denna utveckling. Under efterkrigstiden har antalet människor med utländsk bakgrund i Sverige ökat snabbt. Andelen utrikes födda av landets befolkning var endast cirka 1 procent år 1940. Den ökade sedan till cirka 4 procent 1960, till nästan 7 procent 1970 och 10,5 procent eller cirka 920 000 vid årsskiftet 1994/95. Till invandrarpopulationen brukar ofta också räknas de s.k. andragenerationens invandrare. Det är inte självklart hur dessa skall avgränsas. Används en vid definition inkluderas personer födda i Sverige med minst en förälder född utomlands. Vid årsskiftet 1994/1995 uppgick enbart dessa till nästan 700 000 individer. Antalet invandrare skulle i så fall totalt uppgå till cirka 1,6 miljoner, dvs. 18 procent av landets befolkning (se Ekberg&Andersson, 1995).

Sverige har idag en befolkning bestående av ett stort antal olika nationaliteter. För bara några decennier sedan kom invandrarna från ett betydligt färre antal nationer. Bara i Västsverige fanns i slutet av 90-talet 184 olika nationaliteter³ (se Omanovic, 1997).

Hur påverkar mångfald svenska organisationer? Varför ökar betydelsen av kulturell mångfald och interkulturell kommunikation i organisationssammanhang? Vad behövs för att företag, organisationer och institutioner ska dra nytta av framtidens tilltagande mångfald? Vad kommer att hålla ihop organisationer som i ökad utsträckning består av nationella olikheter⁴ i ett samhälle som redan är heterogent? Det är några frågor som kommer att bli mer aktuella i framtida diskussioner om organisationer.

² Se t.ex. Alvesson M. och Köping S. (1993) och Johansson A. (1999).

³ Begreppet nationalitet används i bemärkelsen född i ett visst land, inte i bemärkelsen medborgare i ett visst land eller tillhörande någon etnisk grupp.

⁴ Vi anser att olikhet kan vara en möjlighet samt en viktig dynamisk och kreativ faktor i det organisatoriska livet. Med begreppet olikhet menas kulturella, nationella, köns, generations skillnader (olikheter) m.m.

Hittills har mångfald, invandrapolitik, integration och det mångkulturella samhället ofta setts som problematiska med frågor som exempelvis: Hur ska samhällets tillgångar fördelas rättvist och hur ska fördomar och diskriminering motverkas osv.? Döljer sig möjligheter där man bara ser problem?

Avslutningsvis vill vi motivera varför det här forskningsområdet är intressant för oss som organisationsforskare. Vi har valt att fokusera på mångfaldsfrågor ur ett ledningsperspektiv. Med utgångspunkt i detta perspektiv finns det anledning att känna oro över det ineffektiva utnyttjandet av mänskliga resurser. Genom att bekämpa bl.a. etnisk och könsdiskriminering, fördomar och stereotypifieringar skulle företag på ett mer rationellt sätt kunna rekrytera, behålla, placera, utbilda och befördra arbetskraft. Genom att utnyttja mångfalden, till exempel genom att anställa både män och kvinnor, utrikes och inrikes födda, yngre och äldre personer och låta deras synpunkter och erfarenheter komma till uttryck skulle de också skapa större kunskap och kreativitet inom organisationen. Därför är det av intresse att finna nya både empiriska och teoretiska referensramar.

Med en ökad förståelse kan vi undvika det som Alvesson kallar översensitivitet och undersensitivitet⁵. Med översensitivitet menas när en person i huvudsak vill lägga t.ex. kön eller nationalitet som förklaring till diskriminering. När det gäller forskning behöver vi vara försiktiga med att hela tiden betrakta exempelvis etnicitet eller kön som centrala och relevanta kategorier, utan att till fullo överväga andra viktiga aspekter och dimensioner.

Undersensitivitet sker när en person exempelvis betonar att hon är kvinna eller bosnier, och gör en stor fråga av detta, med andra ord kräver särskild behandling på grund av sin nationalitet, sitt kön eller någon annan tillhörighet. Med en ökande förståelse kommer ovannämnda argumentation ej behöva föras. Alvesson och Sköldbberg (1994) menar att med en bred tolkningsrepertoar, dvs. samlingen av begrepp, metaforer, teorier, idéer och andra intellektuella resurser, kan forskningen bidra till ökad förståelse och bättre omdöme om studerade sociala fenomen.

3. Motiv för att satsa på kulturell mångfald

I detta kapitel presenteras och diskuteras några anledningar till att betydelsen av kulturell mångfald och interkulturell kommunikation har ökat både i samhälls- och organisationsmanhang. Utgångspunkten är svensk och amerikansk litteratur inom området.

⁵ Begreppen undersensitivitet och översensitivitet användes av Alvesson på ett seminarium på Handelshögskolan i Göteborg (september, 1998). Alvesson och Billing (1999) använder också begreppen ”könsöverkänslighet”.

I USA är ”managing diversity” utbrett sedan många år tillbaka och i Sverige har det blivit ett allt mer intressant samtalsämne. Man debatterar i media och på olika konferenser⁶ exempelvis fördelar respektive nackdelar med mångfaldig arbetsstyrka, mångfald och lönsamhet, mångfald och rekrytering osv. Cox (1993), en av de ledande amerikanska forskarna på området, menar till exempel att demografiska faktorer, ändrad lagstiftning, internationalisering, moral, etik och socialt ansvar är några faktorer, som betonar nödvändigheten av mångfald.

Augustsson (2000), som är sociolog, tar upp en rad olika förändringar på den svenska arbetsmarknaden såsom internationalisering, ökad pluralism i värden och normer samt förändrad politisk miljö. Enligt honom förklarar dessa förändringar den ökande betydelsen av kulturell mångfald på den svenska arbetsmarknaden.

Enligt de las Reyes (1999 och 2000)⁷ ökar betydelsen av kulturell mångfald i och med att arbetsmarknaden ”feminiseras” och invandringen ökar.

Med hänsyn till ovannämnda författarnas resonemang samt andra studier som berör ämnet ”managing diversity” (se litteraturlistan) kan vi sammanfatta olika aspekter i tre huvudfaktorer som kan förklara varför betydelsen av kulturell mångfald ökar både i samhälls- och organisationssammanhang.

3.1. Demografiska faktorer

I samband med mångfald nämns som sagts ovan ofta demografiska faktorer. Enligt Cox (1993) karakteriseras organisationer på 90-talet av att arbetskraften i många länder i världen blir mer mångkulturell med hänsyn till kön, raser och nationaliteter. Exempelvis i USA räknar man med att 45% av det totala antalet anställda under 90-talet kommer att vara icke vita och att hälften av dem är förstagenerationsinvandrare i huvudsak från Asien och från länder i Latinamerika.

I en annan rapport, Workforce 2000, uppskattas situationen i USA sålunda:

- Mellan åren 1986 och 2000 beräknas 85 procent av de som nyanställs vara kvinnor, personer ur minoritetsgrupper och/eller invandrare.
- Andelen kvinnor på arbetsmarknaden förutsätts fortsätta att öka. År 2000 beräknas kvinnor utgöra 47 procent av arbetskraften.
- Mellan 4 och 6,8 miljoner invandrare beräknas adderas till arbetskraften till och med år 2000.

⁶ En i raden av flera konferenser organiserades av Näringsdepartementet på Högskolan i Malmö den 30 september 1999 och en annan var i slutet på oktober ’99 i Göteborg med ett antal ledande mångfaldsforskare (11:e Nordiska migrationsforskar-konferensen). Vår forskningsgrupp deltar i RALF:s mångfaldsnätverks.

⁷ Anteckningar från ett seminarium ”Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt” (Stockholm, mars, 2000 –RALF).

- Befolkningens, och därmed arbetskraftens, genomsnittsålder kommer att öka. (se Skog, 1996, sid. 11).

I Europa, t.ex. i Holland, är 5% av det totala antalet invånare etniska minoriteter, och i Frankrike är mellan 8% och 10% etniska minoriteter (Cox, 1993, sid. 3). När det gäller Sverige finns det som ovan nämnts 10,5 procent som är födda utomlands eller 18 procent av landets befolkning, om vi räknar personer födda i Sverige med minst en förälder född utomlands (Ekberg & Andersson, 1995).

En liknande uppskattning för Sverige som den för USA har gjorts av SCB. Enligt denna prognos uppskattas att varannan nordbo i Sverige kommer att vara ålderspensionär år 2020. Andelen ålderspensionärer bland befolkningen födda utanför Norden eller med minst en förälder född utanför Norden 2020 är väsentligt lägre än för den ”helsvenska” befolkningen. Det betyder att andelen i arbetskraften av personer med utländsk bakgrund år 2020 blir större än andelen i totala befolkningen. Enligt samma prognos kommer 30% av arbetskraften i åldern mellan 18 och 64 år att ha sina rötter utanför Sverige (Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, DO – 1999).

3.2. Lagarnas inverkan

Den demografiska förändringen och den kritik som framförts mot den tidigare lagen mot etnisk diskriminering (1993:134) har lett till ändrad och skärpt lagstiftning. Bl.a. hade påtalats att fall av påstådd diskriminering på arbetsmarknaden inte förts till Arbetsdomstolen i förväntad omfattning.

Det nya förslaget (SOU 1997:14) till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1999:30) trädde i kraft den 1 maj 1999. Samtidigt trädde ytterligare två nya lagar i kraft mot diskriminering på arbetsmarknaden: lagen (1999:132) om förbud mot diskriminering i arbetslivet av personer med funktionshinder och lagen (1999:133) om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning. Sedan tidigare finns Jämställdhetslagen (1991:433). Den viktigaste skillnaden mellan jämställdhetslagen och de tre nya lagarna är att jämställdhetslagens skydd mot diskriminering vid anställning bara gäller när en arbetsgivare fattat beslut att anställa och en person av motsatt kön fått jobbet. De nya lagarna är mer offensiva i det att man betonar arbetsgivarens ansvar att skapa förutsättningar för beslut präglat av mångfaldstänkande.

Nedan presenteras kort några delar av denna lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet samt råd kring hur man praktiskt kan arbeta vilka presenteras i Ombudsmannens mot etnisk diskriminering handbok (1999) och i rapporten Rekrytera utan att Diskriminera (DO, 1999).

Lagen har till ändamål att ifråga om arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet, främja lika rättigheter och lika möjligheter oavsett etnisk tillhörighet dvs. främja etnisk mångfald i arbetslivet.

Lagen (1999:130) innehåller två huvudavsnitt. Det ena består av krav på att arbetsgivaren vidtar aktiva åtgärder för etnisk mångfald och den andra av regler om förbud mot etnisk diskriminering i enskilda fall. De båda delarna kompletterar varandra och har samma övergripande syfte; att bidra till etnisk mångfald i arbetslivet. Lagen anmanar varje arbetsgivare :

- att se till att arbetsförhållandena passar så att alla arbetstagare oavsett etnisk tillhörighet skall kunna ha möjlighet att utföra arbete på arbetsplatsen.
- att sprida information om ett ledigt arbete till personer med olika etnisk bakgrund. Arbetsgivaren skall verka för att personer med olika etnisk tillhörighet ges möjlighet att söka lediga anställningar.

3.2.1. Aktiva åtgärder

Vad gäller aktiva åtgärder krävs att varje arbetsgivare är aktiv bl.a. genom att:

- själv ta initiativ
- sätta klara, mätbara mål för vart och ett av de områden som faller under lagens paragrafer om aktiva åtgärder
- vidta en eller flera konkreta åtgärder inom varje område
- arbeta planmässigt, t.ex. att planera rekrytering, arbetsförhållanden och kompetensutveckling utifrån att den etniska mångfalden i organisationen ska främjas i alla typer av arbete och bland olika kategorier av arbetstagare.

Lagen innehåller inte några detaljer om vad en arbetsgivare måste göra utan pekar på inom vilka områden aktiva åtgärder måste vidtas. I sin handbok (1999) ger DO några råd när det gäller målinriktat arbete och hur man praktiskt kan arbeta med mångfald. Exempelvis föreslås i handboken att mål med mångfaldsarbetet ska vara tidbestämda och mätbara. Mätbara kvantitativa mål kan vara att medarbetarnas etniska tillhörighet ska spegla befolkningssammansättningen i ett avgränsat område. Mätbara kvalitativa mål kan röra de anställdas kompetens ifråga om kunskaper i främmande språk och kännedom om kulturella och andra förhållanden i andra länder, de anställdas inställning till etnisk mångfald på arbetsplatsen m.m. (DO:s handbok för aktiva åtgärder, 1999).

När det gäller åtgärder för mångfaldsarbetet föreslås bl.a. i DO:s handbok att det är viktigt att utbilda alla men först och främst chefer och rekryterare i frågor om etnisk mångfald. Dessutom ska man diskutera farhågor och rädslor när det gäller etnisk mångfald.

Lagen säger inte vilken information som måste spridas, men ingen arbetsgivare får vara passiv. En arbetsgivare som tidigare alltid handplockat anställda, utan att låta potentiellt intresserade få kännedom om ett ledigt arbete, måste nu öppna sitt rekryteringsförfarande.

DO menar att genom att fler personer får vetskap om lediga arbeten breddas rekryteringsunderlaget och arbetsgivaren får fler kompetenta sökanden. Om platsannonsen dessutom särskilt uppmanar personer med annan etnisk tillhörighet, än vad som finns företrädd på arbetsplatsen, kan andelen kompetenta sökanden öka ännu mer (DO:s handbok för aktiva åtgärder, 1999, 65-66).

3.2.2. Förbud mot etnisk diskriminering i arbetslivet

När det gäller direkt diskriminering föreskrivs i lagen att en arbetsgivare inte får missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att behandla henne eller honom mindre förmånligt än arbetsgivaren behandlar eller skulle ha behandlat personer med en annan etnisk tillhörighet i en liknande situation, om inte arbetsgivaren visar att missgynnandet saknar samband med etnisk tillhörighet (lagen, 1999:30, 8§). Apropå indirekt diskriminering föreskrivs i lagen att en arbetsgivare inte får missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att tillämpa en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt men som i praktiken särskilt missgynnar personer med en viss etnisk tillhörighet. Detta gäller såvida inte syftet med bestämmelsen, kriteriet eller förfaringsättet kan motiveras av sakliga skäl och åtgärden är lämplig och nödvändig för att syftet skall uppnås (lagen, 1999:30, 9§).

En arbetssökande som inte har anställts eller en arbetstagare som inte har befordrats eller tagits ut till utbildning för befordran har rätt att på begäran få en skriftlig uppgift av arbetsgivaren om vilken utbildning, yrkeserfarenhet och andra meriter den har som fick arbetet eller utbildningsplatsen.

3.3. Internationalisering

I föregående två avsnitt redogjorde vi för två faktorer som betonar nödvändigheten av organisationsmångfald: demografiska faktorer och lagar. Internationaliseringen eller kanske rättare globaliseringen av näringslivet är ytterligare en viktig faktor som betonar relevansen av kulturell mångfald. Exempelvis har företag som IBM, Exxon, Coca-Cola, Ericsson, Volvo och ABB sina viktigaste marknader utomlands. Vi har medvetet valt att sätta ordet marknader i pluralform. Globaliseringen har inneburit att företagen verkar på ett mycket stort antal marknader med krav på pluralt språkkunnande (ej endast engelska) och plural kulturkompetens.

Edström och Jönsson (1998) menar att just med tanke på ett internationaliserat näringsliv är en strategisk nödvändighet att konstruktivt utnyttja olikheter i kultur och erfarenhet. Som en följd härav ökar betydelsen av att förstå och kunna agera tillsammans med andra som har en

annorlunda kultur. Inte bara de stora utan även många små och medelstora företag ingår i dag i globala nätverk. Kunder men också underleverantörer ingår i denna mångfald inte bara genom affärsförbindelser med fjärran länder utan också genom "invandrarföretag" i Europa och USA. Men kommunikation kan vara besvärligt att hantera. Därför är det viktigt att ta upp problematiken kring interkulturell kommunikation dvs. att förstå (åtminstone försöka lära sig att förstå) andra som har annorlunda kultur.

Augustsson (2000) menar att pga. en ökad rörlighet inom och mellan olika världsdelar (invandring, internationella affärskontakter och den Europeiska Unionen) kommer det i framtiden att ställas utvecklade krav på att både kunna bemöta och mottaga människor från andra länder och kulturer på ett för alla berörda parter humant, berikande och fruktbart sätt.

3.4. Sammanfattning

I detta kapitel redovisade vi tre faktorer som ofta nämns i samband med mångfald; demografiska faktorer, lagarnas inverkan och internationalisering. Detta kan kort sammanfattas i att den demografiska utvecklingen kombinerat med aktuell och skärpt lagstiftning helt enkelt gör det nödvändigt för företag och organisationer att arbeta med mångfald i sin personalpolitik. Internationaliseringen betonar de möjligheter som finns. Men hur detta skall ske är inte givet; varje företag och organisation måste utveckla sin egen mångfaldsstrategi.

4. Förförståelse

4.1. Hur definieras mångfald?

Här kommer vi att presentera och precisera vår förförståelse för begreppet mångfald som vi anser är viktigt för vår studie.

Begreppet mångfald är komplext och det kan ha olika betydelser. Enligt Westin m.fl. (1999) används begreppet i dag ofta med normativa konnotationer, dvs. "mångfald" syftar på ett önskvärt tillstånd med avseende på distributionen av vissa kännetecken som till exempel etnicitet, kön och ålder inom ett samhälle eller en organisation. Det handlar också om att stärka de positiva konsekvenserna i termer av innovationsmöjligheter, nya perspektiv, oväntade lösningar, kreativitet och liknande. Westin m.fl. (1999) konstaterar att i aktuella diskussioner har ofta termer som mångfald, integration, mångkulturalism och pluralism oklara innebörder som glider in i varandra. Därför menar författarna att man bör överväga om inte vissa termer bör bytas ut mot andra, mindre belastade, eller också överges helt (sid. 28- 29).

Enligt Skog (1995) får ordet ”diversity” olika innebörd beroende på hur och av vem det används. Diversity betyder mångfald, med avseende på olikheter och skillnader. Hon menar att man alltid bör definiera vad man egentligen menar med diversity, eftersom ordet lite felaktigt för många människor har fått negativ eller positiv innebörd.

Alm (1999) använder i stället för begreppet mångfald begreppet ”pluralistisk organisation”. Författaren menar att mångfald är en beskrivning av innehållet i en grupp, inte en beskrivning av att man värderar olikheterna högt. I en pluralistisk organisation utgår man ifrån att både skillnader och likheter spelar stor roll för organisationens framgång. Där existerar en miljö utan normer för vad som är rätt eller fel med avseende på utseende, ursprung eller personlighet. Alm (1999) menar att först när de kriterierna uppfylls då kan man få fram det bästa hos människor.

I Augustsson (2000) presenteras John Wrenchs beskrivning av begreppet mångfald som en strategi ”för ett brett närmande till motverkandet av i första hand ras- eller etnisk diskriminering”. I den här beskrivningen nämns ett antal metoder som kan användas för att motverka diskriminering: 1). Informativa åtgärder, ge ny information som kan leda till förändringar i attityder och beteende; 2). Attitydförändring, en mer direkt riktad och aktiv strategi för att åstadkomma attitydförändring hos dem; 3). Beteendeförändring, huvudsaklig inriktning på att åstadkomma beteendeförändringar bland aspiranter och lärlingar och 4). Organisationsförändringar, istället för att enbart fokusera på attityd- eller beteendeförändringar handlar denna strategi om att förändra hela organisationer (Augustsson, 2000, sid. 13).

I enlighet med Augustsson (2000) är kulturell mångfald en blandning av sociala grupper som tvärs över de olika gruppernas normer, värden och traditioner skapar en unik men gemensam betydelsefullhet och mening vilken de integrerar gentemot. Författaren menar att kulturell mångfald är ett bredare begrepp än etnisk mångfald i och med att kulturell mångfald omfattar sociala grupper i vid demografisk mening, medan etnisk mångfald tar hänsyn till det som har med folk att göra och därmed utestänger infödda manliga respektive kvinnliga grupper och åldersgrupper.

Sammanfattningsvis konstaterar vi att det är komplext att definiera begreppet mångfald. Frågan ”Vad är mångfald” leder lätt vilse. Därför tycker vi att i framtida diskussioner om mångfald behöver man fokusera på frågan: Vad kan vi se, tänka eller tala om ifall vi föreställer oss mångfald på det ena eller andra sättet?

Enligt vår uppfattning är användningen av begreppet ”mångfald” kontextuellt beroende eftersom det finns många variationer i innebörder mellan olika organisationer. Dessutom är variationer i organisationer och företag lika stora som i omgivningen. Just variationer och innebörder av begreppet mångfald, men även av strategier för mångfald och mångfaldig arbetsstyrka i organisationer och företag vill vi uppmärksamma i denna studie. I stället för att söka något genomsnitt, anser vi, att det är bättre att ta reda på hur människorna i organisationerna gör

sina prioriteringar, hur de tänker och handlar i sådana frågor. På så vis hoppas vi på att bidra med en ökad förståelse och större känslighet för mångfaldsfrågor, etnicitetsfrågor och frågor kring strategier för mångfald.

Efter att vi har presenterat begreppet mångfald uppstår följdfrågan: Hur kan vi teoretiskt och metodmässigt närma oss de organisationer som har utarbetade visioner av sitt mångfaldsarbete? I följande avsnitt presenteras teoretiska aspekter som vi anser är relevanta för att studera organisationer som försöker på ett mer aktivt sätt att satsa på mångfaldiga arbetsgrupper.

4.2. Lärdomar från tidigare studier

I detta avsnitt presenterar vi ett antal studier som behandlar problematiken kring kulturell mångfald.

En del av de studierna poängterar att satsningen på mångfaldiga arbetsgrupper har positiva effekter vad gäller ökad kreativitet, komplext problemlösande och kommunikation inom organisationen (Cox, 1993; Cox och Beale, 1997; Skog, 1996; Hambrick, Snow, Davison och Snell, 1998, Abrahamsson m.fl. (1999) samt Bevelander, Carlson och Rojas, 1997). Detta ligger i linje med Alvessons och Billings (1999) tes att arbetsgrupper bestående av både män och kvinnor kan vara mer tillfredsställande för de inblandade och även mer produktiva än enkönade grupper. Alvesson och Billing (1999) påpekar dock det svåra i att slå fast generella samband. Tillfredsställelse och produktivitet kan nås på olika sätt. Det är därför inte förvånande att studier även pekat på problemen med kulturell mångfald.

Hofstede (1991) tar exempelvis upp svårigheter med tvärnationella företags-sammanslagningar och nämner exempel som Typewriters, Chrysler UK och Citroen-Fiat. Enligt honom beror det på att inställningen till regler är olika i olika länder och därför är det svårt att hålla samman och leda verksamheten. Även Cox (1994) anser t.ex. att möjligheterna för konflikter ökar med en större mångfald i arbetsgrupper.

Sammanfattningsvis kan variationer i grupsammansättning ha betydelsefulla effekter på gruppens funktion. Frågan är hur organisationer och företag kan hantera konfliktladdade situationer och eliminera t.ex. fördomar, diskriminering och segregering inom organisationer och företag? Cox (1994) anser att det inte är en bra metod att begränsa antalet anställda från minoritetsgrupper och på så sätt reducera potentiella konflikter. Det handlar istället om att söka hantera olikheterna /spänningarna som en potential för utveckling. De är en viktig del i konceptet "managing diversity" menar författaren.

Även Augustsson (1996) betonar vikten av strategier för att hantera konfliktladdade situationer inom organisationer. Enligt honom är konfliktladdade etniska relationer inte enbart ett problem av strukturell art. Det handlar heller inte i första hand om enskilda diskriminerande

aktörers fördomar, stereotyper, definitioner av situationer och behov av kontroll över tillvaron. Vad som påpekas är den allmänna osäkerhet som följer av att komplexa sociala interaktioner upplevs som obegripliga och omöjliga att hantera, då det inte finns ord, än mindre strategier att hantera dem. Det som då kortsiktigt närmast är till hands är önskemål om eliminering av de uppenbara problemsituationerna, även om de egentligen är ganska perifera. Det som finns närmast tillhands är den allmänna samhällsdiskursen som i mycket bygger på föreställningen om att "lika barn leka bäst". Denna prioriterar svenska sociala nätverk och upphöjer "svensk" social kompetens till norm. Augustsson (1996) menar emellertid att det är svårt att urskilja något "typiskt svenskt".

Augustsson (2000) utvecklar detta resonemang och understryker att mångfaldsarbete måste ledas av någon specifik person och att det inte är frågan om punktinsatser utan istället bör man satsa på långsiktiga och systematiska lösningar. Författaren utgår ifrån att människor spontant tenderar vara antingen etno- eller egocentrerade och att detta i första hand visar sig genom inledningar av "vi och dom-" grupperingar. För att etablera en mångfaldsatmosfär och hantera potentiella konflikter av kulturell mångfald i organisationer bör organisationer utveckla strategier för konstruktiva konfliktlösningar som tar tillvara på olika identitetsgruppers synpunkter och intressen. Det som enligt Augustsson skall elimineras är missriktade beteenden⁸.

4.3. Olika perspektiv i mångfaldsforskningen

I fortsättningen överförs Dass och Parkers (1999) resonemang om olika perspektiv⁷ när det gäller strategiforskningen med utgångspunkter i ämnet "managing diversity". Dass och Parker (1999) menar att implementeringen av mångfald förutom trycket⁹ för mångfald (exempelvis lagars inverkan och demografiska faktorer), även beror på hur ledningen prioriterar mångfald i sitt dagliga arbete. Till exempel kan en ledare välja alla olikheter som grund för strategi, medan en annan ser kön som marginellt och väljer etnicitet som den primära grunden för sin mångfaldsstrategi.

Förutom olika inriktning kan strategiarbetet variera i tyngd. Dass och Parker (1999) urskiljer tre strategiska respons för implementering av managing diversity: The Episodic Approach (sporadisk), The Freestanding Approach (fristående) och The Systemic Approach (system).

⁸ Med missriktade beteenden menas orsakstillskrivningar eller andra typer av bemötanden som pekar ut enskilda individer eller gruppstillhörigheter istället för sakfrågor. Det kan, enligt Augustsson (2000), också handla om beslut som medför att vissa individer eller grupper systematiskt missgynnas i organisationsstrukturen eller under arbetets utförande (Augustsson, 2000, sid. 135).

⁷ Thomas och Ely (1996) identifierar tre paradigmer för "managing diversity": diskriminerings- och rättviseparadigmet, tillgång och behörighetsparadigmet och lärande och effektivitetsparadigmet.

⁹ Dass och Parker (1999) skiljer mellan externt tryck (t.ex.: samhälle, leverantörer, kunder) och internt tryck (t.ex. ägaren, internal customs, change managers...).

Enligt Dass och Parker är de tre synsätten för implementering mer eller mindre integrerade med inre/centrala organisationsaktiviteter. The Episodic Approach representerar den lägsta nivån av integration medan the Systemic synsätt den högsta nivån av integration.

The Episodic Approach – det sporadiska synsättet. Detta synsätt är dominant när det finns få tryck för mångfald och ledare ser mångfald som ett marginellt problem. Ledarnas initiativ när det gäller mångfald tenderar att bli isolerade, osammanhängande och separerade från huvud organisationens aktiviteter. Detta synsätt resulterar ofta i få förändringar i organisations policy och praktik.

The Freestanding Approach - det fristående synsättet. Mångfaldsaktiviteter är skilda från övriga aktiviteter i organisationen. Om flerfaldiga fristående program och projekt är introducerade i en serie, kan mångfald ses mer som politiskt korrekt än organisatoriskt prioriterat.

The Systemic Approach – systemsynsättet. Chefer, som upplever högt tryck för mångfald och som ser på mångfald som ett strategiskt ämne, har stor sannolikhet att anamma ett systematiskt synsätt på mångfald. Detta synsätt försöker implementera mångfaldsinitiativen i existerande system och aktiviteter i organisationen. Dass och Parker (1999) anser att mångfaldsdefinitionen behöver vara tillräckligt bred för att passa för det mesta, men också flexibel för att tillåta gruppanpassningar (t.ex. göra en del av alla kunder, säljare och anställdas program). Svårigheter med det här synsättet kan vara att djupa system- och organisationsförändringar kräver tid vilket kan vara problematiskt med tanke på mångfaldstryck som kräver omedelbara eller bevisliga förändringar.

Enligt Dass och Parker (1999) är det höga chefer som oftast väljer organisationens strategi för att leda mångfaldiga arbetsgrupper. Det är upp till mellan- och lägre chefer att implementera dem och för anställda att utföra dem, ofta enligt personliga perspektiv och prioriteringar. Författarna konstaterar att det finns en stor variation såväl inom som mellan olika organisationers mångfaldsarbete.

4.4. Strategiforskning generellt

I föregående avsnitt presenterades Dass och Parkers (1999) resonemang om olika perspektiv när det gäller strategiforskningen med utgångspunkter i ämnet managing diversity. I detta avsnitt presenteras och behandlas olika synsätt när det gäller strategiforskningen generellt.

Strategiforskningen är ingalunda enhetlig utan det finns olika skolor¹⁰. Whittington (1994) identifierar fyra synsätt: det klassiska, det evolutionära, det processinriktade och systemsynsättet. Den klassiska och den evolutionära inriktningen ser maximering av profit som utgångspunkten för strategiarbetet. Den processinriktade och den systeminriktade är mer pluralistiska och ser på andra möjliga resultat förutom profit (Whittington, 1994).

Varje skola har olika syn på och definitioner av strategibegreppet och om vilken roll det spelar. Enligt Whittingtons (1994) beskrivning och med utgångspunkter från den klassiska inriktningen ses strategi som en rationell process med avsiktliga kalkyleringar och analyser, utformade för att maximera långsiktiga vinster/fördelar.

Förespråkare för det evolutionära sättet menar att strategi i den klassiska meningen av rationell – framtidsorienterad planering ofta är irrelevant. Med utgångspunkter från detta synsätt är det marknaden, ej ledaren, som tar viktiga beslut. Framgångsrika strategier utvecklar sig bara som processer av "naturliga" urval.

Enligt Whittington (1994) anser förespråkare för det processinriktade synsättet att strategier utvecklas från en mer pragmatisk process av lärande och kompromisser än en rationell serie av stora kliv framåt. Det är inte så viktigt om den utvecklade strategin är fullt optimal.

Slutligen med utgångspunkter i systemsynsättet kan vi konstatera att strategi spelar roll, men inte fullt på det sättet som klassiker menar. Den systemiska synvinkeln föreslår att mål och praktik är beroende av det speciella sociala system i vilket strategiskapandet sker. Det uppmärksammas inom detta synsätt klassförhållanden, professioner, utbildning, familjens status, statlig styrning och kulturella förväntningar.

Förutom de fyra ovannämnda ansatser inom strategiforskningen redogör Sveningsson (1999) för ytterligare ett perspektiv – det kritiska perspektivet. Enligt honom pekas framförallt i det kritiska perspektivet på att kunskapsutvecklingen inom strategi också inrymmer både ideologiska och disciplinära maktdimensioner. Förståelsen för dessa är kanske central i syfte att kunna genomföra mer pluralistiska strategiprocesser, särskilt om framgång är beroende av engagemang och deltagande. Förespråkare för detta perspektiv menar att strategikunskapen kan skapa en falsk bild av organisationer genom att den döljer motsättningar och konflikter och framställer hierarkiska förhållanden som naturliga. För att undvika det föreslås ett bredare deltagande än högsta företagsledningen i styrningen av organisationer. Detta skulle enligt förespråkare för det kritiska perspektivet kunna leda till diskussioner som är mer mångfaldiga med hänsyn till kriterier för utvärdering av organisationer (t.ex. etiska och ekologiska frågor).

¹⁰ Även inom svensk strategiforskning kan vi urskilja olika skolor. Exempelvis presenterar Melin (1999) i en artikel tre olika svenska forskargrupper (skolor): SIAR-skolan (Scandinavian Institute for Administrative Research), Göteborgsskolan och Linköpingsgruppen (se Melin, 1999, sid. 67–85).

Alvesson (1991) har utvecklat en motsvarande kritik mot det klassiska strategibegreppet, och vi delar hans syn på strategi som går ut på att strategin uttrycker kulturella mönster och således innehåller värderingar, ideal, trossatser osv. Denna syn på strategi ligger nära vår ståndpunkt, i denna fas av vårt arbete. Det är utifrån ett sådant strategiperspektiv vi avser att beskriva, värdera men även i viss mån inspirera ett antal svenska företags och organisationers mångfaldsarbete.

Den uthålliga strategin antar vi konkret kan vara mycket olika i olika organisationer, dock torde det finnas en del liknande karakteristiska drag som ger lärmöjligheter mellan organisationer. Sett utifrån Whittingtons perspektiv anser vi att strategi som process är den mest relevanta ansatsen i det att det betonar som något som växer fram, ger möjlighet till lärmöjligheter. Detta måste dock lämpligen kombineras med ett kritiskt perspektiv så att mer underliggande mönster kan avtäckas. Sådana mönster eller krafter medverkar att processerna utvecklas i en viss riktning och inte i en annan riktning. All forskning är i viss mening kritisk, men en del forskning är kanske mer avgränsad i sina kritiska ambitioner i det att kritisk teori är en viktig utgångspunkt. Kritisk teori är t.ex. fokuserad på maktfrågor och syftar bl.a. till att blottlägga viktiga men ”dolda” strukturer.

Med hjälp av ett konstruktivistiskt perspektiv riktar vi vår uppmärksamhet mot hur begreppet ”mångfald” konstrueras genom att ta reda på i vilka termer våra intervjupersoner talar och konstruerar mångfald. Vi avser slutligen att diskutera vilka konstruktioner som kan vara mest fruktbara ur olika perspektiv, dvs. ta fram och diskutera några intressanta förebilder, ”goda exempel”.

4.5. Vårt fokus: uthålliga strategier i tid och rum

I detta avsnitt presenteras vår syn på begreppet strategi. Vi har därvid tagit fasta på begreppet process, som betonar tids- och rumsförmåga.

Ett företag kanske medvetet väljer ut ingenjörer och tekniker som grupper för att öka mångfalden i sin arbetsstyrka, ett annat företag sina säljare. Företagen har valt utifrån sina respektive utvecklingsbehov, och om man där satsar ordentligt med resurser och får fram ett lyckat resultat kan detta bli en förebild till fortsatt arbete.

Som vi ser utifrån ovannämnda kan alltför lika och generellt formulerade strategier tyda på att arbetet mer bedrivs i legitimerande syfte, dvs. att visa att man tagit sitt samhällsansvar men inte sett det som en potential för sin egen utveckling. I en del fall skall man dock inte döma ut sådant strategiarbete som verkningslöst och som dimridå för en oförändrad verklighet vad gäller det faktiska mångfaldsarbetet, jfr den i institutionell organisationsteori populära s.k. frikopplingsteorin (Meyer J.W. and Rowan B., 1977). Det kan för många företagsledningar i

ett första tidsskede vara den enda möjliga rumsåtgärden. Det behöver dock inte låsa fast företaget vid ett sådant begränsat strategiarbete utan kan öppna upp för andra typer av rumsliga strategier i senare tidsskeden. Det som således sker i ett avgränsat rums- och tidsperspektiv bör således värderas mot vidare rums- och tidsperspektiv för att mer nyanserat bedömas.

Det är helt i linje med Dass och Parkers (1999) resonemang. De menar att implementering av ”Proactiv Strategic Response”, som har sina utgångspunkter i lärandeperspektivet, kan vara episodisk (sporadisk), fristående och systemisk. Med andra ord kan organisationer lära genom att delta episodiskt eller i ett pågående program. Därför anser vi att ett strategiarbete inom mångfaldsområdet måste ske utifrån organisationsspecifika förutsättningar, då det handlar om att förstå det unika som finns i varje företag och organisation.

En på detta sätt konstruerad unik strategi skall på ett bra sätt fånga och kunna gestalta en realistisk väg framåt. Emellertid, detta är allt annat än lätt att gestalta i ord. Därför är vi tveksamma till strategimodeller som tillbakavisar tvetydlighet, komplexitet, och som är alltför generella och entydiga.

4.6. Sammanfattning

Forskning kring mångfald och managing diversity förklarar mångfaldens effekter på olika kulturella former utifrån mångfald som är baserad i stort sätt på etnicitet, kön, nationalitet och profession.

Om vi utgår ifrån att strategiarbete inom mångfaldsområdet sker utifrån organisationsspecifika förutsättningar innebär det bl.a. att vi som forskare måste ha en kritisk hållning till oreflekterad användning av organisationers mångfaldsstrategier. Exempelvis handlar många svenska studier och rapporter om amerikanska erfarenheter av mångfaldsarbetet¹¹. Vi tycker att det är bra att man drar nytta av USA:s och andra länders erfarenheter men man ska vara försiktig med överförande av strategier från ett sammanhang till ett annat.

Vid ett försök att svara på den ovannämnda frågan, är det viktigt att vara medveten om att förutsättningarna är olika i de båda länderna. Whittington (1994) varnar för att överförande av strategier och tekniker från ett sammanhang till ett annat är inte lätt.

Det konstaterades att en del mångfaldsforskning kan kritiseras utifrån att den försöker konstruera modeller, kombinera abstrakta dimensioner och göra teoretiska generaliseringar. För att undvika detta kan det vara värt att fokusera på innebörder, idéer eller symbolik på den lo-

¹¹ **Diversity Management**, 1999. Exempel på mångfaldsarbete i amerikanska företag och organisationer. Sverige 2000. **Managing Diversity** – strategier för mångfald i USA. Utlands rapport från Sveriges Tekniska Attachéer (Fägerlind G. 1999). **Diversity** – så satsar amerikanska företag på mångfald. Utlands rapport från Sveriges Tekniska Attachéer (Skog E., 1996).

kala arbetsplatsens nivå eller på specifika situationer. På så sätt kan vi öka förståelse om organisationer men detta bör göras utan att man försummar det vidare sammanhanget, de samhälleliga, klassmässiga och andra kulturella mönster som präglar grupperna i organisationer. Med andra ord kan vi med hjälp av olika symboliska innebörder öka förståelsen för mångfaldsfrågor, etnicitetsfrågor och frågor kring processer för implementering av mångfaldsstrategier.

5. Metod

Alvesson och Köping (1993) menar att beskrivningar av olika fenomen inte kan förstås enbart utifrån fenomenet ifråga, dvs. det som skall beskrivas. Enligt dem är beskrivningarna och andra utsagor intimt förknippade med sammanhanget. Utsagor om ett fenomen, liksom de individuella och sociala bestämningarna bakom dessa, är således kontextuellt bestämda.

Att identifiera, undersöka och beskriva företag och organisationer som har utarbetade visioner av sitt mångfaldsarbete bestäms av flera olika faktorer. Exempelvis ledarnas handlande, vår syn i relation till fenomenet i fråga, vårt språkbruk (som kan vara problematiskt när det gäller Vedran som inte har svenska som modersmål), organisatoriska och kulturella mönster kring hur man allmänt ser på kulturella olikheter samt av det sammanhang i vilket vi uttalar oss. I vilket sammanhang vi uttalar oss inkluderar även en mängd olika aspekter. Exempelvis till vem, när och hur vi talar och vad som har sagts tidigare i situationen.

Enligt Whittington (1994) är samhällen för komplexa och människor för individualistiska för att homogenitet skall kunna förväntas. Därför anser vi att istället för att koncentrera oss på ”objektiva intressen”, som om det fanns sådana, är det bättre att ta reda på hur människor i de organisationerna som vi studerar gör sina prioriteringar, hur de tänker och handlar i sådana frågor.

Därför vill vi med vår undersökning komma nära aktörerna och de processer i vilka de skapar och omskapar sin sociala verklighet. I enlighet med Noréns (1999) resonemang kan vi med hjälp av olika begrepp (Norén använder t.ex. begreppet affärsidé) avgränsa en del av aktörernas sociala verklighet och förstå vilka objekt, människor och händelser samt relationer dem emellan som aktörer med hjälp av de olika begreppen gör meningsfulla (Norén, 1999, sid. 260).

I vår undersökning riktar vi vår uppmärksamhet på konstruktionen¹² av mångfaldsstrategier. Det var exempelvis intressant att ta reda på i vilka termer man talar om ”mångfald”. Hur det

¹² Alvesson och Deetz (2000) menar att den sociala verkligheten skapas via definitioner, föreställningar om vad som gäller och via handlande och arrangemang baserade på dessa definitioner och föreställningar. Språket blir enligt dem en väsentlig del i det sociala konstruerandet av verkligheten.

här begreppet överhuvudtaget kom upp på dagordningen i de studerade organisationerna och företagen. Dessutom beskriver vi hur organisationens mål, värderingar, praktiker och ledarskap beskrivs ur ett mångfaldsperspektiv hos de olika studieobjekten. Hur konstrueras etnicitet ("vi" och "de" konstruktioner) av organisatoriska strukturer och processer och vilken påverkan har det på utformningen och tillämpningen av mångfaldsstrategier, är också en fråga som vi lyfter fram i undersökningen.

Datainsamlingen gjordes via kortare studiebesök och intervjuer (mellan 1,5 och 2,5 timmar) med ansvariga personer för mångfaldsfrågor, personalansvariga eller ledare i företagen samt insamling av dokumentation av deras mångfaldsarbete (mångfaldsplaner, jämställdplaner och olika broschyrer). En utgångspunkt var de företag och offentliga organisationer som uttryckt en positiv hållning och arbetar med mångfaldsproblematiken. För att öka mångfalden bland våra studieobjekt var det relevant att beakta hur olika branscher, organisationskulturer, arbetsplatser och yrken skapar och uttrycker attityder till mångfald som kan ha konsekvenser på mångfaldsstrategier.

6. Tolkningar och reflektioner

En undersökning som denna kan aldrig fullständigt beskriva ett komplext fenomen som mångfald. Från vårt digra material, har vi valt att beskriva det som primärt varit i fokus för vår forskning. En tolkning kan ej heller vara fullständig i det avseendet att allt kan eller bör tas med. Det handlar om att välja något fokus för forskningen, dvs. mycket som i sig är intressant tas därför inte med i denna rapport.

Vi har disponerat detta kapitel så att vi först tar fram fyra typfall på mångfaldsstrategiskt arbete. Detta för att visa på den variation som finns bland våra studieobjekt. Vi vill betona att de skall läsas som typfall och inte som förkortade avbildningar av våra fall.

Därefter diskuteras sambandet mellan jämställdhet och mångfaldsarbete. Skälet till detta är att mångfaldsbegreppet i en del innebörder ges en bred bestämning. Mångfald handlar inte bara om etnisk representation utan även om fördelning mellan könen, fördelning mellan åldrar och mellan personer med olika sexuell läggning. Vi ser att det finns såväl likheter som skillnader mellan etniskt mångfaldsarbete och jämställdhet. I vissa företag har man medvetet valt att skilja dem åt, i andra tvärtom. Vad kan dessa två arbetssätt få för konsekvenser? Slutligen avrundar vi med projektets tema – uthållig strategi. Är mångfaldsarbetet ett exempel härpå eller är det inte så?

6.1 Mångfaldsarbetens olika karaktär

I fortsättningen diskuteras olika karaktärer och implementeringsansträngningar av mångfaldsarbete i våra studieobjekt. Dass och Parker (1999) menar att implementeringen av mångfald, förutom trycket för mångfald (exempelvis lagars inverkan och demografiska faktorer), beror även på hur ledningen prioriterar mångfald i sitt dagliga arbete.

Om vi ser de olika fallen i strategitermer blir således frågan: ” Hur och varför ledningen gör sina prioriteringar samt hur tänker och handlar de när det gäller mångfald i sitt dagliga arbete?” Med hjälp av olika symboliska innebörder (t.ex. internationalisering, mångfald och lönsamhet, rättvisa, socialt- och samhällsansvar, moral och myndighetsansvar) som våra intervjupersoner använde, har vi grundat vår förståelse för mångfaldsarbetets variation i våra nio fall. I enlighet med det klassificerar vi de nio undersökta organisationerna och företagen på följande sätt:

Internationaliseringssträvanden
Spegling av annorlunda Sverige
Samhällsengagemang
Sociala strategier

De fyra grupperingarna pekar på delvis olika argument och skäl för att människor med utländsk bakgrund skall få ökade möjligheter till anställning. Vi är medvetna om att den av oss gjorda uppdelningen kan te sig problematisk. Den förmedlar ett intryck av ordnade mönster, men döljer komplexiteten hos våra studieobjekt. Renodlingen är dock ett sätt att lyfta fram viktiga enskilda faktorer för oss i detta skede i forskningsarbetet. Komplexiteten avser vi att komma tillbaka till i ett senare skede av vårt arbete – våra djupstudier.

Man skall heller inte läsa vår tolkning så att inte företag över tid kan utvecklas. I ett skede liknar man mer ett typfall, i ett annat skede ett annat typfall etc. Vad vi fångat är karaktären vid ett visst ögonblick, ej gjort en mer noggrann longitudinell analys genom vår översiktsstudie.

6.1.1 Internationaliseringssträvanden

Inte minst företagsekonomisk litteratur betonar mångfaldsarbete som ett medel för internationalisering eller rättare globalisering av näringslivet. Edström och Jönsson (1998) menar att just med tanke på ett internationaliserat näringsliv är det strategiskt nödvändigt att konstruktivt utnyttja olikheter i kultur och erfarenhet. Som en följd härav ökar betydelsen av att förstå och kunna agera tillsammans med personer av en annan kulturell bakgrund.

Globaliseringen av vårt typföretag tar sig uttryck i att ägande och ledning från att ha varit svenskt blir en del av en internationell koncern. Företaget köps upp av en internationell koncern och den nya ledningen uppmuntrar internationella affärer. Den nye ägaren har i sitt moderbolag arbetat med mångfaldsfrågor och där fastställt en mångfaldsstrategi och beordrar att en motsvarande plan fastställs för den svenska enheten. Det svenska företaget har inte haft för

vana att arbeta så formaliserat och därför finns initialt ett motstånd mot det nya arbetssättet hos cheferna. Efterhand kommer det dock igång en rad olika aktiviteter som utbildning, seminarier, nyhetsblad, en speciell rekryteringspolicy m.m. En mångfaldskommitté har bildats med VD som ordförande och som drivande kraft är en kvinnlig personalchef; svensk medborgare med rötter i Sydamerika.

Ett annat uttryck för globaliseringen i vårt typföretag är att vissa typer av internationella affärer kräver specifik juridisk och språkkompetens. Det räcker inte med ingenjörer som behärskar engelska. Idealt sett behöver man ingenjörer som därutöver kan juridik och förutom engelska behärskar något eller några av de andra världsspråken, som t.ex. spanska eller tyska. Denna specifika kompetenskombination hittar man i allmänhet inte hos svenska akademiker, men har funnit att den kan förekomma hos invandrarakademiker. Med hjälp av stöd från länsarbetsnämnden har man inrättat praktikplatser för sådana personer och ett flertal har efterhand fått fast anställning och även gjort snabb karriär.

Vårt typföretag framhåller starkt sambandet mellan företagets globala karaktär och att arbetskraften har den rätta kompetensen. Man är medveten om att den mångfaldiga arbetsstyrkan varierar starkt mellan olika delar. Vissa enheter har av tradition nästan uteslutande svensk personal eller kanske mer exakt svensk personal och personal med utländsk härkomst, men sedan länge bosatta i Sverige och med svenskt medborgarskap. Man eller ens föräldrar kom till Sverige under 50- och 60-talen. På andra enheter, t.ex. den ovan nämnda speciella enheten för affärsavtal, har man en stor blandning av personer med olika etnisk härkomst varav en majoritet har varit mindre än tio år i Sverige. Ledningen anar att man skulle kunna ta vara på redan existerande personals kompetens mer samt att man skulle kunna öka sin konkurrensförmåga ytterligare om man dels kunde rekrytera fler personer med relevant kulturkompetens, dels kunde öka kompetensutbytet inom organisationen. Man är dock medveten om att detta är en process och man vill inte bryta med de gamla företagsnormerna. Företaget, oaktat att det numera ingår i en internationell koncern, har tillsvidare valt att bibehålla sitt gamla namn men diskussioner pågår om det skulle vara lämpligt med ett namnbyte med tanke på den tilltagande internationaliseringen av affärerna.

6.1.2 Spegling av annorlunda Sverige

Den demografiska utvecklingen pekar entydigt på att de ”nya” svenskarna rent kvantitativt kommer att förändra det svenska samhället markant inom loppet av några få decennier. Fyrtioalstgenerationen börjar snart lämna arbetskraften och de nya åldersgrupperna som måste ersätta dessa har en helt annan blandning etniskt sett. I början på 2000-talet upplever en rad företag och även förvaltningar brist på arbetskraft och man måste se sig om efter andra sätt än de gängse för att säkra sin framtida arbetskraft.

Mönstret vi här valt att beskriva är något annorlunda beroende på om det rör sig om ett industriföretag eller offentlig förvaltning med inriktning mot vårdtjänster. I industriföretaget har man insett att utan en expansion av arbetsstyrkan missar man på kort sikt en rad order och

därmed framtida utvecklingsmöjligheter. De produkter man tillverkar har vunnit gehör såväl i Sverige som utomlands och de kan säljas med god lönsamhet. Man söker tillgodose sitt arbetskraftsbehov kortsiktigt genom t.ex. bemanningsföretag, men långsiktigt genom att erbjuda en möjlighet för arbetslösa invandrare att t.ex. flytta från storstäderna till den expanderade medelstora orten där man är verksam. Varför gå arbetslös i Rinkeby, när det finns jobb på vår ort är budskapet på de rekryteringsträffar man anordnar i samarbete med arbetsförmedlingar på orter med stor arbetslöshet hos invandrarna.

Vad som bromsar utvecklingen i nuläget (början av år 2000) är bristen på bostäder. Det finns fortfarande en arbetskraftsreserv som kunde tas till vara.

Erfarenheten hittills av den mångfaldiga arbetskraften är goda. Man har lojal personal. Språkkunskaper kan i något fall vara ett handikapp såsom t.ex. i problemet att kunna ta del av skriftliga instruktioner. Mångfaldsmässigt etniskt sett så dominerar tre grupper; svenskar, ex-jugoslaver samt vietnameser. Företaget har även en någorlunda jämn könsfördelning och detta märks även bland arbetsledarna.

Organisatoriskt är arbetet uppdelat i en rad stationer som följer produktens förädling från råvara till försäljningsfärdig vara. Arbetet utförs i allmänhet enskilt, undantagsvis i mindre grupper. Den kommunikation, som krävs för att utföra arbetet, är begränsad och kräver därför ingen större språklig kompetens. Under rasterna samlas i regel varje etnisk grupp för sig, och vår intervjuperson som klart ser mönstret undrar mycket över om företaget borde göra något för att öka integrationen mellan de olika grupperna. ”Vilken rätt och vilket ansvar har man att styra över andras liv?”

Inom vårdcentralen började mångfaldsarbetet i samband med en kris. Förvaltningen hade stora ekonomiska underskott och en ny chef, svensk medborgare med invandrarbakgrund, anställdes och hennes uppgift var att effektivisera och vitalisera enheten. Det skedde i det första skedet genom att personalstyrkan reducerades och att hon introducerade en ny ledarstil byggd på delaktighet. Tidigare hade avståndet mellan ledning och medarbetare varit stort. Ekonomin förbättrades och nu i början av 2000 är man inställd på expansion.

Vårdcentralen, som är belägen i en förort till en storstad, har bland sina kunder ett stort antal invandrare i olika åldrar. Detta har varit ett viktigt skäl att förvaltningens personal etniskt sett bör motsvara det omgivande samhällets mosaik. Man har 15 nationaliteter bland sin anställda och det nutida Sveriges karaktär uttrycks klart med citatet ”Kalle Svensson är ett mycket ovanligt namn här”.

Språkproblematiken föranledde en incident. Chefen och några av hennes spansktalande kollegor skämtade en dag på spanska: De andra förstod inte och blev klart irriterade. Incidenten föranledde ett personalmöte och man bestämde att man i fortsättningen skulle använda svenska som arbetspråk på arbetsplatsen. Sitt hemspråk fick var och en använda, men inte på ar-

betsplatsen i samtal med kollegorna. I kontakterna med enskilda kunder var det ju naturligtvis viktigt att då och då använda hemspråket.

Det som man ser framför sig är som ovan nämnts fortsatt expansion och man behöver då inte fundera i mångfald i etnisk bemärkelse. Vad man på sikt behöver är t.ex. läkare med mer entreprenöriella förhållningssätt i syfte att utveckla nya specialområden.

6.1.3 Samhällsengagemang

Samhällsengagemang betonar att företag har ett vidare ansvar än lönsamhet och att man skall svara upp mot kraven från en vidare intressentkrets än enbart aktieägarna. I Europa finns ett nätverk av större företag – CSR (Corporate Social Responsibility) – som betonar företagets vidare roll. I USA finns ett motsvarande nätverk – BSR (Business Social Responsibility). Vad dessa båda nätverk betonar är att företagen måste anpassa sig till ett värdesystem som kräver detta vida ansvar. Det handlar därvidlag att göra ansvarsfulla affärer, ej att hantera den sociala frågan så att lönsamma affärer är överordnat olika sociala åtaganden.

Företaget startade sin verksamhet genom att profilera sitt varusortiment mot miljövänliga produkter. Företaget startade i England och har expanderat och blivit en global affärskedja. I sin image betonar man starkt sin miljövänliga profil och framhåller därvid starkt de krav som man ställer på sina leverantörer. Lönsamhet och miljövänlighet är för företaget inte två motsatta mål, utan miljövänligheten ser man snarare som en förutsättning för lönsamheten.

Bland sina kunder har man märkt att många invandrargrupper har en klar medvetenhet i sitt val av produkter. Här finns således en intressant kundgrupp.

I företagets strategi ingår mer generellt ett samhällsengagemang. Detta tar sig bl.a. uttryck i att de anställda skall under ett par dagar om året arbeta med samhällsangelägna frågor, t.ex. hjälpa till i Stadsmissionen eller dylikt. Detta är en del av den normala arbetstiden, dvs. inget som formellt krävs på fritid utöver ordinarie arbetstid.

Företaget är attraktivt som arbetsplats. Många anmäler sig som sökande och för företaget handlar det om att få tag i de personer som såväl har kompetens som engagemang. Kompetensen vad gäller t.ex. varukännedom brister hos många av de sökande snarare än engagemanget.

Utifrån detta perspektiv ser man inte mångfaldsfrågan som något problematiskt i företaget utan man välkomnar och har en relativt etniskt blandad personalstyrka. Ur ett bredare mångfaldsperspektiv skulle fler äldre och fler män vara önskvärt.

6.1.4 Sociala strategier

Mångfaldsfrågan ses i Sverige som ett viktigt välfärdsprojekt. På samhällsnivå söker man olika vägar att integrera de nya svenskarna i samhället. Lagstiftningen, som vi tidigare nämnt, ser vi som ett medel att få till stånd en ökad integration i arbetslivet. Företag måste på olika sätt anpassa sig till dessa nya regler och det är inget ovanligt att man där utvecklar olika sätt att anpassa sig till nya sociala krav men på ett sådant sätt att kärnverksamheten inte påverkas. Olika typer av mindre försöksprojekt, inventeringar och policydokument tas fram men dessa är mycket måttligt integrerade med annan verksamhet i företagen. Företagen upplever frågan dock så viktig att den inte helt kan negligeras, men viljan att låta frågan markant påverka företagens övriga verksamhet är ännu inte så stark.

Företag och förvaltningar som har detta arbetssätt utgår i sitt arbete från de ovan nämnda lagarna, även om de inte följs slaviskt. Man betonar där att man i allmänhet ligger steget före lagen och man har en egen tolkning av vad som bör göras. Anmärkningar görs mot en del formalia i lagen, som man menar kan försvåra en förnuftig tillämpning.

I dessa företag söker man göra en koppling mellan olika sociala projekt. En viktig fråga i detta sammanhang blir om jämställdhet och mångfald skall ses som ett projekt eller som två separata. Oavsett hur man löser detta finns inte sällan en personalunion; dvs. de som driver jämställdhetsarbete blir ofta de som driver mångfaldssatsningen. Satsningen är också beroende av att en eldsjäl driver på, slutar denne finns inte direkt någon naturlig efterträdare.

Satsningen får positivt stöd av högsta ledningen, i allmänhet VD. Däremot är intresset betydligt mindre hos gruppen under VD. Medan VD betonar affärer och socialt ansvar, betonar affärsansvariga chefer först och främst affärernas lönsamhet.

De positiva effekter som nämns av denna satsning blir att människor av olika etniskt ursprung lär känna varandra, lyckade exempel på anställningar och att personalfester får en extra krydda. Däremot har man svårare att ta fram exempel där annan kulturell kompetens påverkat den dominerande affärsverksamheten.

6.1.5 Summering

Av de fyra redovisade typfallen stämmer tre in på de bakgrundsfaktorer vi redovisade i kapitel 3. De var demografiska faktorer, lagarnas inverkan och internationalisering. Det fjärde – samhällsengagemang – är intressant då det inte finns explicit redogjort som en bakgrundsfaktor i mångfaldsforskningen.

6.2. En reflektion om jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete

I fortsättningen för vi en diskussion och delvis kritiskt tolkar våra studieobjekts jämställdhets- respektive mångfaldsarbete. Vi utgår ifrån att det finns många paralleller mellan köns(genus)forskningen och forskningen om mångfaldiga arbetsgrupper (se Omanovic, 2000) som förutom kön också inkluderar andra dimensioner (etnicitet, ålder, sexuell läggning m.m.). Därför var det intressant att i våra intervjuer uppmärksamma eventuella likheter/skillnader mellan jämställdhets- och mångfaldsarbetet hos våra studieobjekt. Det ledde oss till de argument och motiv som ligger bakom respektive arbeten.

Frågan om ”Varför det ska finnas flera kvinnor eller flera medlemmar från de olika etniska grupperna”, besvaras med olika argument och motivering i intervjuer och i skriftlig dokumentation om våra studieobjekts jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Enligt vår tolkning är jämställdhetsarbetet i våra studieobjekt inriktad mot att eliminera hinder som möter kvinnor och män för att få arbete och skapa möjligheter där både män och kvinnor har lika möjligheter att få arbetstillfälle. Exempelvis sägs det i en jämställdhetsplan att om ”andelen kvinnliga eller manliga medarbetare är mindre än 40% krävs *insatser* för att ändra på detta”. De konkreta åtgärderna handlar bl.a. om rekrytering (”av nyrekrytering skall minst 40% vara kvinnor”), lönesättning (lönerna mellan kvinnor och män skall utjämnas) och utbildning (jämn fördelningen av resurser för utbildning och kompetensutveckling mellan kvinnor och män). Målet är att uppnå en jämn könsfördelning.

Enligt Augustsson (2000) tar en sådan inriktning i första hand sin utgångspunkt i vilken/vilka grupp/er som väljs bort. Han menar att detta kan resultera i diskussioner om kvotering av den ena eller andra gruppen och en reducering av diskussion om nackdelar respektive fördelar med olika val.

Utifrån den ovan diskuterade jämställdhetsplanen skulle vi påstå att huvuduppgiften är centrerad kring att räkna kroppar och åtgärda avvikelser från jämn fördelning. Alvesson (1998, b) menar att en sådan föreställning att just kroppen är central kan leda till uppfattningen att kroppen anger entydighet i fråga om olika sociala karaktäristika, upplevelser, erfarenhet, känslor o.s.v. Därför är han kritiskt mot att dela upp mänskligheten i män och kvinnor och klumpa samman dessa till två homogena grupper.

Enligt vår tolkning baseras jämställdhetsarbetet hos en del av våra studieobjekt på idealet om lika möjligheter oberoende av kön. För att öka antalet kvinnor/män förlitar man sig bl.a. på lagstiftning och olika åtgärder. Diskussioner om fördelar respektive nackdelar med enkönade respektive flerkönade arbetsplatser förs inte. Effektivitets- och lönsamhetsargument, konkurrens samt bättre ledning och hantering av de anställdas olikheter anges inte som motivering till satsningen på jämställdhet.

Vi möter en delvis annorlunda motivering och argumentation för organisationernas mångfaldsarbete än för deras jämställdhetsarbete. Förutom rättviseargumentation och samhällsansvar nämns flera marknadsmässiga skäl till satsningen på mångfald. Bl.a. ”att arbeta för ökad mångfald är att arbeta för bättre kvalitet i kontakter med förvaltningens kunder”, eller att satsningen på mångfald kan ”förbättra resultat, minska kostnaderna, höja produktivitet och öka marknadsandelar”.

En möjlig tolkning av den ovannämnda argumentationen kan vara att personer ur olika minoritetsgrupper skulle ha kompletterande kvalifikationer och möjligheter att ge nya och viktiga bidrag på organisationsledningens område t.ex. språkkunskaper eller olika arbetserfarenheter m.m.

Vi ser en intressant tendens i en del av våra studieobjekt där organisationens jämställdhetsarbete breddas och inte bara kön tas upp utan även underrepresentationer i termer av etnisk minoritet (invandrare), ålder och sexuell läggning. Det sker också en symbolisk förändring i och med att en organisations jämställdhetsråd byter namn till ett mångfald- och jämställdhetsråd.

Som våra tidigare gjorda intervjuer visar måste det alltid finnas någon eller några personer i företag som sätter igång (initierar) diskussioner om och implementering av mångfald. Det som är intressant är att alla våra intervjuade personerna med ett undantag tills nu var kvinnor. Alla är mer eller mindre starkt engagerade för ”svaga” grupper i samhället, dvs. kvinnor, invandrare och handikappade. Några av de intervjuade har själva invandrarbakgrund.

En intressant iakttagelse är om områdena medvetet hålls isär eller blir ett område. Det finns onekligen klara paralleller och praxis i en del organisationer synes vara att samme person får arbeta med de bägge områdena. Dock, frågan är vad händer när två mer specifika begrepp går upp i ett. Blir det ett allmänt begrepp, som mister lite av sin skärpa? I våra studieobjekt har vi noterat att det även finns en strävan att hålla områdena organisatoriskt åtskilda. Dock, strategin är emellertid långt ifrån klar vart man tänkt gå. Handlar det om en integration av generellt annorlunda grupper i företag eller organisationer eller om specifikt hänsynstagande till grupper som behöver extra stöd för att komma in på arbetsmarknaden?

6.3. Uthållig strategi?

I inledningen av rapporten tog vi upp nödvändigheten utifrån främst den demografiska utvecklingen för företag och organisationer att satsa på mångfald. Våra studiebesök har stärkt oss i denna insikt i att det för de studerade företagen egentligen inte finns så många alternativ. Behövde man nyrekrytera i slutet av 90-talet blev det uppenbart att arbetskraft hade blivit en bristvara.

En intressant följdfråga är dock strategiarbetets samband med den förändring som sker i företagets personalstyrka. Det beror inte minst på vilken inriktning strategiarbetet har. Man kan tolka det som att det i huvudsak gäller att förbereda företaget och dess personal att mycket snart är det nödvändigt att vänja sig vid att ens arbetskamrater inte är desamma som man tidigare haft. En annan tolkning är att mångfaldsarbetet även har en ambition att åstadkomma en högre grad av integration mellan olika etniska grupper. Man skall inte bara arbeta på samma arbetsplats utan även lära känna varandra närmare.

Undran så här långt rör således integrationsambitionen. Samhällsdebatten kan upplevas för dikotom, antingen integration eller segregation och inget däremellan. Vi ser integration och segregation som ändpunkter på en skala och vårt arbetsliv är ju i allmänhet både och på skalan mellan segregation och integration är vi sällan i ändpunkterna. Vi saknar ord för sådana kombinationer och nyanser i praktiken. Det goda förhållningssättet har mer att göra med dessa kombinationer och nyanser än liggande i ändpunkterna.

Om vi fortsätter vår ordlek vill vi se parallell mellan ordet integration och integritet. Innebörden i ordet integritet är respekt för människors unika potential och mångfald kan i detta avseende ses som respektfulla men inte påträngande möten på en arbetsplats. Respektfullheten måste vara ömsesidig för att undvika att bara några anpassar sig till andra.

Strategiarbetet är på de företag och organisationer vi besökt i detta tidsskede föga formaliserat så att här finns inte någon tydlig riktningssangivelse. Intressant är vad det egentligen är för mångfaldskonstruktion som växer fram mot bakgrund av förändrad praxis och de reflektioner som sker i företagen, jfr Leijon (2000). I detta skede, där mångfaldsarbete befinner sig i ett initialt och prövande stadium i de studerade företagen, är det inte rimligt att säkert kunna bedöma mångfaldsstrategiernas tyngd. Kombinationen av ett demografiskt och affärsmässigt tryck på området nödvändiggör ett långsiktigt perspektiv. Sannolikt kommer vi se exempel på såväl mer systematiskt strategiarbete som mer adhocbetonat sökande i form av olika projekt. Uppenbart är dock att man inte i början på 2000-talet kan se några mer tydliga institutioner inom området, mångfaldens mångfald har ej stelnat till något eller några fasta mönster.

7.Några tankar inför den fortsatta forskningen

7.1. Generellt

Det som kommer att vara intressant i framtiden är att följa hur den frågan kommer att prioriteras av mellancheferna och de lägre cheferna. I dag uttalar sig fler och fler chefer i Sverige positivt när det gäller mångfald och satsningen på mångfaldiga grupper. Men frågan om intressen är komplext. Höga chefer vill kanske bara interagera med medlemmar av det egna könet eller med personer som inte har invandrarbakgrund. De kan förespråka jämställdhet och

mångfald på en generell nivå, men i specifika fall som inbegriper dem själva gynnar de personer av sitt eget kön eller missgynnar personer av viss nationalitet.

Om vi ser med kritiska ögon på t.ex. intervjun med det samhällsengagerade företagets ledande företrädande ser vi en tendens att de pekar på positiva aspekter och tonar ner negativa. Enligt Alvesson och Sköldberg (1994) förekommer i intervjuer med ledande företrädande för organisationer ofta en positiv bild av dem själva och deras verksamhet. För att undvika detta är det viktigt att företagsledare och andra ur eliten inte är starkt överrepresenterade eftersom de inte har bättre ”sanning” än andra, menar författarna. Därför kan det vara av intresset i den fortsatta forskningen att även intervju/samtala med ett antal personer som inte har ledande positioner för att bättre förstå det som händer av bl.a. strategiarbetet med mångfald. Om det ingenting händer ur deras perspektiv kan vi säga att strategin har något effekt?

Det verkar att den allmänna diskussionen om mångfald som förs i samhället har satt sin prägel på en del av våra studieobjekt. Exempelvis insåg man i en organisation att man satt på ”en guldgruva”. Med andra ord finns det redan i denna organisation en mångfaldig arbetsstyrka som ”bara” måste medvetandegöras och utnyttjas på ett bättre sätt. Då ställs den naturligt frågan vad är det syftet med mångfald i denna organisation? Är det att synliggöra den redan existerande mångfald eller att skapa en miljö där varje individs förmåga ska bidra till att nå organisationens mål och sin egen fulla potential, utan att hindras av kön, ras, ålder, nationalitet osv. (se Cox, 1994).

Enligt Dass och Parker (1999) ser ledare mångfald som ett marginellt problem när det finns få tryck för mångfald. De menar att i detta fall tenderar ledarnas mångfalds initiativ att bli isolerade osammanhängande och separerade från huvud organisationens aktiviteter. Frågan är hur och i vilken riktning kommer mångfaldsarbetet att utvecklas? Kommer organisationer att lära genom att vidta och genomföra sporadiska mångfaldsåtgärder eller kommer den frågan att nedprioriteras (som exempelvis jämställdhetsfrågan) när andra viktigare frågor trycker på?

Vi vill utifrån vår empiri påpeka att trycket på mångfaldsfrågorna kan vara såväl externt som internt. Det interna trycket härrör t.ex. från internationaliseringssträvanden, som genererar behov av t.ex. specifik språk- och kulturkompetens. Detta affärsmässiga interna tryck skall inte underskattas eftersom företagen i dessa fall inte har någon motivation att ändra kurs.

I en del intervjuer förekommer att det finns ett viss motstånd i ledningen till idéer om att flera personer med utländsk bakgrund och flera kvinnor anställs på företagen. Alvesson och Billing (1999) hävdar att det finns ibland ekonomiska motiv för en viss könsarbetsdelning – särskilt i förhållande till kvinnor men också andra ”svaga” grupper som kan vara en billig arbetskraftskälla – men i många andra fall kan möjligheten att öka den potentiella arbetskraften, snarare än att utesluta hälften av den, löna sig, både därför att det blir lättare att rekrytera genom en ur arbetsgivarnas perspektiv gynnsammare relation mellan utbud av och efterfrågan på arbetskraft. Frågan är då varför de svenska män som sitter i ett företags ledning motsätter

sig att främja lika möjligheter och hindra kvinnor och invandrare från att få jobb på företaget? Varför intresserar de sig för arbetarens kön eller nationalitet? Handlar det om deras ovilja att göra otraditionella val eller stereotypa föreställningar om kön och etnicitet? Kan det kanske bero på visst motstånd från befintliga anställda eller beror det på samhällskulturen som omfattas även av kvinnor och människor med utländsk bakgrund?

En annan intressant fråga är: Varför betonar man så starkt att det är lönsamt att satsa på mångfald? Försöker man genom det legitimera satsningen på mångfaldiga arbetsgrupper eller handlar det kanske om enskildas personers specifika egna intresse?

Vi tror oss också ana att sociala strategier för många företag ses som ett långsiktigt ansvar för att klara sin överlevnad. Välfärdsstaten har kapitulerat i ett antal länder med följd bl.a. ökad kriminalitet och det ligger därför ett klart ekonomiskt intresse hos företagen att ta ett socialt ansvar. Vilken rollfördelning är det som växer fram i det postmoderna välfärdssamhället?

Vårt kritiska öga låter ana att vi rör oss inom ett område där det finns en klar ambivalens om hur mångfaldsarbetet bör bedrivas. Ambivalensen kan tolkas på flera sätt. Ett är att det finns en klar tröghet att ta till sig nya möten – man vet vad man har och känner osäkerhet inför det nya. Ett förhållningssätt blir då att låta andra företag gå i bräschen och avvakta tills ett senare skede när andra gjort lärdomar man själv kan dra fördel av. Sett utifrån osäkerhetsreduktion är detta för det enskilda företaget säkert en klok strategi – låt vara att det är få som uttrycker detta klart. En annan tolkning är att man är inne i en öppen sökprocess. I ett sådant skede är såväl mål som medel öppna; dvs det är först i ett senare skede man explicit kan ge uttryck för en mer distinkt strategi.

Vårt kritiska öga ger oss även anledning att även reflektera över mångfaldsforskningens utgångspunkter. Möjligen ser man på företag och företagens mål för stereotyp. Vi kan ana två stereotypa företagsbilder. Det ena är företaget med lönsamhet i fokus, som skall förmås att arbeta med mångfaldsfrågor. Man ser att man gör det, men tolkar bristen på klarhet som bristande vilja. Det andra är företaget med lönsamhet i fokus, men som bör inse att ökad mångfald ger ytterligare lönsamhet. Att man där inte angriper mångfaldsfrågorna på ett effektivt sätt, tolkas som hinder i existerande företagskultur. Vad vi vill tillföra är en mer processuell syn på företagande; dvs olika strategier prövas och omprövas och ingen aktör har egentligen full kontroll över skeendet. Dynamiken och komplexiteten får sitt uttryck i ett inte alltför konsistent mönster i handlingar och utsagor.

Vi anförde tidigare i rapporten, se sid 16, att det kritiska perspektivet skulle hjälpa oss att avtäckta ”dolda” mönster. På organisationsnivån vill vi sammanfatta detta i ordet sökande. Det finns emellertid en annan viktig dimension som rör samhällsnivån. Här nöjer vi oss att adressera frågan, dvs vad finns för underliggande dynamik på samhällsnivå – nationellt, europeiskt och globalt – som söker sina uttryck på olika mångfaldsarenor? Vi kan dock klart konstatera

att intresset för mångfald (diversity) inte endast är ett svenskt och amerikanskt fenomen. Mångfaldssatsningar finns i en rad organisationer i många olika länder.

Ytterligare intervjuer med ledande företrädare och andra relevanta personer skulle öka vår förståelse av de frågorna. Dessutom skulle vi eventuellt kunna uppmärksamma skillnader på en lokal nivå ifråga om värderingar, föreställningar och symbolik mellan olika grupperingar inom företaget när det gäller diskussioner om hur mycket företaget ska vara ”mångfaldigt”.

7.2. Tre områden

För att sammanfatta idéer till fortsatt arbete vill vi slutligen peka på tre möjliga fördjupningar som problematiserar ”ledning av olikheter – en fråga om uthållig strategi”.

Dessa tre föreslagna fördjupningar söker fånga mångfaldsområdets komplexitet och med det den ofrånkomliga ambivalens många aktörer kan känna inför området. Även om mycket talar för att detta är ett nödvändigt område finns stora frågetecken på hur den uthålliga strategin bör formas i det enskilda företaget.

Den första forskningsfrågan har en vad-dimension; dvs. vad är innebörden av mångfaldsarbete i termer av integration. Handlar det om att få en mångfaldig, integrerad arbetsstyrka eller en arbetsstyrka ytligt sett olik men så homogen som möjligt? En god integration behöver därvid inte vara maximal integration.

Den andra frågan handlar mer om hur och tar fasta på den kategori – mellanchefer – som har hand om en organisations vardagskomplexitet. Det är de som skall tolka olika strategier, i allmänhet inte samstämda, och konstruktivt omsätta dem till sin egen arbetsplats. Mellancheferna har ofta framställts som bromsklotsar, men vardagen fungerar inte om en mellanchefer skulle gasa för fullt åt fyra/fem håll samtidigt.

Slutligen den tredje frågan som tar fasta på frågan om företagets roll i samhället. Inspirationen till denna fråga har vi fått från de samhällsengagerade företagen. Är dessa företag undantag eller mer allmänt förekommande i det postmoderna samhället?

För att sammanfatta så ser vi således de tre följande fördjupningarna som vår forskningsutmaning framöver.

Det första handlar om:

Strategi mot vad handlar det om att leda olikheter uniformt eller heterogent – diskussionen har förts intensivt inom jämställdhetsområdet

Det andra handlar om:

Mångfaldsstrategier och mellancheferers vardag, hur hanterar de komplexiteten i den mångfaldiga vardagen.

Det tredje handlar om:

Mångfaldsstrategiers – ett exempel på sociala företags- och organisationsstrategier – roll i den postmoderna välfärdsstaten.

Referenser i texten

Abrahamsson K. m.fl., 1999. Olika som bär – om diskriminering och mångfald i arbetslivet. Rådet för arbetslivsforskning och Institutet för Framtidsstudier. Stockholm.

Adorno T.W. m.fl. (1987). Kritisk teori- en introduktion. Lundabygdens acupress, Lund.

Adu-Gyan, K., Ahmadi, A., Kems, Omanovic, V., och Widell, G. (1999). Om (stereo)typifieringars (ir)rationalitet- utveckling av en teoretisk ansats. Artikel för den 15:e Nordiska Företagsekonomiska konferensen, Helsinki, Finland, augusti 1999.

Aktiva åtgärder för etnisk mångfald i arbetslivet. Ombudsmannen mot etnisk diskriminering. DO, Stockholm, 1999.

Alm D., 1999. Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer. Författaren och Konsultförlaget, Uppsala.

Alvesson M., 1998 a. ”Kritisk organisationsteori” i Czarniawska, B. (red). Organisationsteori på svenska, Liber Ekonomi, Malmö.

Alvesson M., 1998 b. Att räkna kroppar och att öka medvetenhet. Om jämställdhet och jämställdhetsarbete. Uppsala universitet.

Alvesson M., 1991. Ledning av kunskapsföretag. Norstedts Juridik, Stockholm.

Alvesson M., Billing Y. D. (1999). Kön och organisation. Studentlitteratur, Lund.

Alvesson M., Deetz S. (2000). Doing Critical Management Research. Sage Publications, London.

Alvesson, M. och Köping, A.S., 1993. Med känslan som ledstjärna. En studie av reklamarbete och reklambyråer, Studentlitteratur, Lund.

Alvesson, M. och Sköldberg, K., 1994. Tolkning och reflektion, Studentlitteratur, Lund.

Augustsson G., 1996. Kulturell mångfald på svensk arbetsmarknad. En jämförande studie av personalstatistik och ett enkätmaterial från ett sjukhus och en bilfabrik. Sociologiska institutionen, Umeå universitet.

Augustsson G., 1996. Etniska relationer i arbetslivet. Teknik, arbetsorganisation och etnisk diskriminering i svensk bilindustri. Umeå universitets tryckeri – Umeå.

Bevelander, P, Carlson, B och Rojas, M. 1997. I krusbärslandets storstäder - Om invandrare i Stockholm, Göteborg och Malmö. SNS Förlag, Stockholm.

Broomé, P., Bäcklund, A., Lundh, C., Ohlsson, R. 1996. Varför sitter "brassen" på bänken? eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb? SNS Förlag, Stockholm.

Cox T. 1994. Cultural Diversity In Organization. Theory, Research&Practice. Berret – Koehler Publishers. San Francisco.

Cox T., Ruby L. Beale, 1997. Developing Competency to Manage Diversity. Readings, Cases & Activities. Berret – Koehler Publishers. San Francisco.

Czarniawska, B. (red), 1998. Organisationsteori på svenska, Liber Ekonomi, Malmö.

Dass P., Parker B., 1999. Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning.

de los Reyes, P., 1999. Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt. Uppsala.

Diversity Management, 1999. Exempel på mångfaldsarbete i amerikanska företag och organisationer. Sverige 2000.

DO:s Handbok för aktiva åtgärder för att främja etnisk mångfald i arbetslivet. Ombudsmannen mot etnisk diskriminering. DO, Stockholm, 1999.

Edström, A., Jönsson, S. (1998).”Svenskt ledarskap” i Czarniawska, B. (red). Organisations-teori på svenska, Liber Ekonomi, Malmö.

Ekberg, J och Andersson, L. 1995. Invandring, sysselsättning och ekonomiska effekter. Norstedts tryckeri, Stockholm.

Fägerlind G. 1999. Managing Diversity – strategier för mångfald i USA. Utlands rapport från Sveriges Tekniska Attachéer.

Hambrick, Snow, Davison och Snell, 1996 och 1998. When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications. Organizations Studies, 1998, 19/2.

Helenius R., 1990. Förstå och bättre veta. Om hermeneutiken i samhällsvetenskaperna. Carlsson Bokförlag, Stockholm.

Hofstede, G., 1991. Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse, Studentlitteratur, Lund.

Johansson A., 1999. La Mujer Sufrida – the Suffering Woman. Narratives on Femininity among Women in a Nicaraguan *barrio*. Parajett, Göteborg.

Leijon, S., m.fl. 2000. Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management. Academia Adacta, Lund.

Lind R. och Arvidsson G., 1998. Ledning av företag och förvaltningar. SNS Förlag, Stockholm.

Ledning av olikheter – en fråga om uthålliga strategier, 1999. Forskningsansökan till Rådet för arbetslivs forskning. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborg.

Melin L., 1999. ”Strategisk förändring: Om dess drivkrafter och inneboende logik” i Czarniawska, B. (red). Organisationsteori på svenska, Liber Ekonomi, Malmö.

Meyer J. and Rowan B., 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology.

Norén L., 1999. ”Kvalitativ metod och tolkande forskning” i Czarniawska, B. (red). Organisationsteori på svenska, Liber Ekonomi, Malmö.

Omanovic, V., 1997. Invandrare i Västsverige (En studie av utrikes födda/utländska medborgares nationalitet, utbildning, förvärvsintensitet, arbetslöshet, yrkesfördelning samt inkomst under 1990- talet), Handelshögskolan, Göteborg.

Omanovic, V. 2000. Ledning av olikheter– en fråga om uthålliga strategier (”Managing Diversity- a question of persistent strategy”). Planeringsrapport. Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan, Göteborg.

Skog E., 1996. Diversity – så satsar amerikanska företag på mångfald. Utlands rapport från Sveriges Tekniska Attachéer.

SOU 1997:174. Räkna med mångfald! Förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet m.m. Norstedts tryckeri AB. Stockholm, 1997.

Sveningsson, S., 1999. Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i tidningsföretag. Lund University Press. Lund.

Thomas, D., Ely, R.J. 1996. Making differences matter. A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 79-90.

Westin C. m fl. (1999). Mångfald, integration, rasism och andra ord. Ett lexikon över begrepp inom IMER-Internationell Migration och Etniska Relationer. Socialstyrelsen.

Whittington R., 1994. *What is strategy – and does it matter?* Routledge, London.