

**Mångfald
som vision och praktik**

Mångfald som vision och praktik
Integrationsverkets rapportserie 2001:05
© Integrationsverket, 2001
Omslagsillustration: Tim Teebken
ISSN 1404-5370
Integrationsverket
Box 633
601 14 Norrköping

Tryck: Berlings Skogs AB, Trelleborg

Mångfald som vision och praktik

Utvärdering av sex företag och organisationer

Charles Westin (red.)

Innehåll

7	Förord
9	Redaktörens förord
11	Vad betyder mångfald?
11	Teoretiska perspektiv
24	Om utvärdering
35	Arbetsgivarna och mångfalden. En fallstudie av mångfaldsarbetet hos privata och offentliga arbetsgivare
35	Inledning
45	Undersökningen
89	Jämförande analys
100	Sammanfattning av studien
107	Referenser
109	Vad hindrar respektive främjar mångfald? – En studie av managementsatsningar i en liten och en stor organisation
109	Inledning
120	Mångfaldsarbetet i en stor organisation
144	Mångfaldsarbetet i en liten organisation
159	Vad ska företagen med mångfalden till? De två organisationerna och personalen
162	Sammanfattning och slutdiskussion
167	Referenser
169	Lärdomar från utvärderingarna av mångfaldsarbete – avslutande kommentarer
169	Den kvantitativa mångfaldsaspekten
171	Den kvalitativa kritiken
172	Mångfald och sammanhållning
174	Vad har vi lärt oss av studierna?
178	En vidare utvärderingsmodell
181	Summary: Diversity in theory and practice

Förord

Integrationsverket har till uppgift att följa utvecklingen i samhället och verka för allas lika rättigheter och möjligheter. Som ett led i detta arbete har Centrum för invandringsforskning (CEIFO) vid Stockholms universitet fått i uppdrag av Integrationsverket att belysa hur några arbetsgivare arbetar för att bredda och tillvarata samhällets mångfald.

I denna rapport redovisar vi hur sex arbetsgivare satsat på mångfald med hjälp av mångfaldsplaner och mångfaldsprogram. Utvärderingsarbetet har genomförts av fil.kand. Thomas Malm och fil.kand. Angela Nilsson med professor Charles Westin som handledare. Charles Westin har också bidragit med det inledande kapitlet i rapporten. Det avslutande kapitlet har författats av Charles Westin och Mikael Rundqvist, Integrationsverket.

Norrköping i augusti 2001

Birgitta Ornbrant
Avdelningschef

Redaktörens förord

Samhällets insatser för att främja mångfald på arbetsplatser behöver följas och utvärderas för att insatserna ska utvecklas och effektiviseras. CEIFO fick i uppdrag att medverka i utvärderingen av vissa aspekter av det mångfaldsarbete som kommit igång på olika håll. Föreliggande skrift redogör för erfarenheterna från två utvärderingsprojekt där mångfaldsplaner och genomförande av mångfaldsprogram hos sex olika organisationer och företag har synats närmare. De flesta av organisationerna stod precis i början av sina mångfaldsarbeten. I flera fall är resultaten preliminära. Det är därför angeläget att de följs upp vid senare tillfällen. En del av svårigheterna är att mångfaldsbegreppet uppfattats olika, och att flera av de medverkande organisationerna inte hunnit utveckla egna planer när studien genomfördes. Utvärderingarna som redovisas här är också något av pionjärbeten med både förtjänster och ofullkomligheter. Poängen med utvärderingarna är att vi bättre ska kunna förstå vad mångfald handlar om och hur företag och organisationer kan ta sig an uppgiften. Men samtidigt får vi också lära oss hur vi bättre ska kunna utvärdera mångfaldsarbete i framtiden.

Boken består av fyra kapitel. Kapitel 1 ger en historisk och teoretisk bakgrund, söker precisera centrala begrepp, reder ut filosofin och metodologin i utvärderingsarbete, samt redogör för uppläggningsarbetet. Det har skrivits av Charles Westin. Kapitel 2 utgörs av den rapport som skrivits av Thomas Malm. Det är en studie av mål och genomförande av mångfaldsplaner hos fyra företag och organisationer i Göteborgsområdet. Kapitel 3 ansvarar Angela Nilsson för. Hon har skrivit om mångfald hos två organisationer i Stockholmsområdet. Det är en processutvärdering där mångfaldsarbetet följs på nära håll. Avslutningsvis summeras erfarenheterna i kapitel 4 av Mikael Rundqvist vid Integrationsverket och Charles Westin.

Integrationsverket är uppdragsgivare och arbetet har utförts

vid Centrum för invandringsforskning (CEIFO) vid Stockholms universitet. De sex medverkande organisationerna och företagen skiljer sig mycket åt i fråga om verksamhetsinriktning, storlek, traditioner, ledarskapsfilosofi och policy. De är:

Birka Energi, Stockholm

Björkhagens folktandvård, Stockholm

Body Shop, Göteborg

Göteborgs stad, Göteborg

Länsarbetsnämnden i Västra Götaland, Göteborg

Volvo Lastvagnar, Göteborg.

Dessa organisationer och företag presenteras utförligt i kapitel 2 respektive kapitel 3. Vi vill framföra vårt kollektiva tack till företagen och organisationerna som gjort det möjligt för oss att ta del av mångfaldsarbetet, och vi vill tacka alla enskilda medarbetare som hjälpt oss och svarat på våra frågor. Ett särskilt tack riktas också till medarbetarna vid Integrationsverket Birgitta Ornbrant, Mikael Rundqvist och Anna Envall, som följt projektet och bidragit med värdefulla kommentarer och konstruktiv kritik under arbetets gång.

Stockholm i maj 2001

Charles Westin

Vad betyder mångfald?

Teoretiska perspektiv

Vad betyder mångfald?

Varför kom frågan om mångfald upp på den politiska dagordningen? Hur har mångfald kunnat bli ett centralt samhälleligt mål? Vad betyder egentligen mångfald? Frågor som dessa aktualiseras med anledning av samhällets insatser för att motverka segregering och utanförskap på etnisk grund. Regering, riksdag och Integrationsverket menar att en lösning på utanförskapets problem ligger i en acceptans av mångfald i samhället i allmänhet och inom arbetslivet i synnerhet. Som budskap utlöser »mångfald« dock inte vibrationer av det slag som förknippas med radikala ord som frihet, jämlikhet, rättvisa eller solidaritet. Det är svårt att föreställa sig folkliga manifestationer, demonstrationer och talkörer som kräver »Mångfald åt alla«! Sannolikt undrar många människor vad mångfald innebär för dem och hur mångfald påverkar deras villkor.

Frihet, jämlikhet och rättvisa står för samhälleliga mål och centrala principer om hur samhällets makt organiseras och delas. Samtidigt har den enskilda individen en omedelbar och intuitiv förståelse för vad dessa mål betyder och hur de återverkar i den enskilda livssituationen. Låt oss ta rättvisa som exempel. Rättvisa handlar om flera saker (rättssamhälle, likhet inför lagen, icke-diskriminering m.m.) men centralt är individens ställning i förhållande till maktkonstellationer. I korthet står rättvisa för samhälleliga principer för och tillämpningar av maktutövning. Det rör relationer mellan olika övergripande intressen och mål, men karakteristiskt är att innebörden av rättvisa alltid kan förstås mot bakgrund av individens erfarenheter och praxis. Rättvisa är en positiv norm som värdesätts av alla, låt vara att uppfattningarna om vad som utgör rättvisa i en bestämd situation kan vara diametralt motsatta hos olika

parter. Vi kan dock med stor säkerhet utgå från att ingen vettig människa väljer frivilligt att låta sig behandlas orättvist.

På motsvarande sätt betecknar den nu lanserade termen mångfald ett samhälleligt tillstånd. De flesta människor har förmodligen ganska dimmiga begrepp om vad mångfald betyder för dem som individer, eller hur mångfald påverkar den enskilda människans villkor. Nu är begreppet mångfald oklart i sig. Substantivet *mångfald* betyder egentligen »mängd« rätt och slätt. I sin ursprungliga, vardagliga betydelse är det ett värdeneutralt deskriptivt ord. Det betecknar ett flertal enheter som förts samman och betraktas tillsammans. Där finns ingen underförstådd innebörd av att enheterna är vare sig lika eller olika. Med verbet *att mångfaldiga* förhåller det sig något annorlunda. Här finns en antydning om likhet mellan de element som ingår i mängden. Att mångfaldiga används till exempel om att trycka upp texter. Innebörden är att reproducera eller duplicera identiska exemplar av låt oss säga en uppsats, en dikt eller ett flygblad. Likhet träder fram. Tittar vi på adjektivformen *mångfaldig* skiftar perspektivet igen. Här antyds att enheterna i den föreställda mängden faktiskt skiljer sig från varandra. Olikhet träder fram. Denna adjektiviska betydelse tycks ha förts tillbaka och lagts ovanpå substantivet. I den politiserande betydelsen av det nu lanserade mångfaldsbegreppet ligger således olikhet i botten. Låt oss konstatera att det svenska ordet mångfald omfattar ett vidare betydelsefält än den engelska termen *diversity* som det oftast översätts till. Medan *diversity* utan minsta tvekan denoterar olikhet hos mängdens element är detta inte lika omedelbart givet när det gäller det svenska ordet mångfald. Stannar man upp och känner på ordets valörer träder förvisso också en innebörd av olikhet fram, men som sagt, det är inte den enda betydelsen.

En omständighet som bidrar till att skapa oklarhet är att det politiserande mångfaldsbegreppet både har beskrivande och normativa konnotationer. Mångfald säger något om hur det samhälleliga tillståndet faktiskt är men också hur det bör vara, bör ordnas eller bör organiseras. Låt oss då konstatera att mångfald är ett deskriptivt begrepp som först ganska nyligen har tilldelats normativa innebörder.

Den begreppsliga oklarheten kommer sig därtill av att begreppet mångfald, både deskriptivt och normativt, hänförs sig till ett samhälleligt tillstånd, alltså till en systemegenskap, inte till individegenskaper. Vad är mångfaldens motsvarighet på individnivå? Rent deskriptivt måste det vara olikhet, men eftersom vi talar om människor och inte ting ligger förstås *identitet* nära till hands. Ett ännu bättre förslag är den term som Henri Tajfel introducerade för ett tjugotal år – *särprägel* – i sin teori om psykologisk särprägel (*psychological distinctiveness*). Vi

måste vidare tänka oss att det normativa mångfaldsbegreppet på individnivå motsvaras av respekt för människans individuella integritet, jämlikhet och just rättvisa.

Normativt syftar »mångfald« på ett önskvärt tillstånd med avseende på fördelningen av vissa kännetecken, t.ex. etnicitet, kön osv. inom ett samhälles (eller en samhällssektors) struktur. »Att bredda den etniska mångfalden« kan syfta på en strävan att *öka antalet* etniska grupper som lever inom ett samhälle. Det kan också syfta på en strävan att *omfördela* medlemmarna av sådana grupper inom samhällsstrukturen i enlighet med vissa kriterier. Satsningen på mångfald handlar primärt om en omfördelning, inte om att införa nya grupper eller kategorier vilket står i strid med den gällande restriktiva invandringsspolitiken. Här möter vi en problematisk fråga. Man kan få det intrycket att satsningen på mångfald är ett medel snarare än ett äkta politiskt mål, ett medel att hantera konsekvenserna av det som uppfattas som en problematisk invandring. Invandring måste i stället ses som ett medel att uppnå målet mångfald. Verklig mångfald på etnisk och kulturell grund förutsätter därför en öppnare invandringsspolitik. Detta talar för att invandringsspolitiken bör diskuteras och kanske omprövas i anslutning till mångfalddiskussionen.

Som normativt begrepp saknar mångfald någon längre eller klart utmejslad politisk historia. Termen mångfald med syftning på samexisterande etniska och kulturella olikheter i ett samhälle har inget givet fäste i klassiska ideologier eller ideologiska diskurser. Det kan synas märkligt med tanke på att diskursen om politisk *mångfald*, organiserad som parlamentarisk demokrati, har en jämförelsevis lång historia i Sverige och västvärlden. All den erfarenhet som finns om politisk mångfald har hittills inte avspeglats i diskursen om etnisk och kulturell mångfald. Det senare mångfaldsbegreppet har mognat fram ur en byråkratisk administrativ diskurs som har att göra med de skilda sätt på vilka samhället hanterat invandringss- och minoritetsfrågorna. Det har initierats uppifrån, inte underifrån. Därför tror jag inte att vi får höra folkliga krav på »mångfald åt alla« utan i stället krav på rättvisa och respekt för olikhet, krav på jämlikhet och erkännande, och krav på att stoppa rasismen. Det återstår att se om »mångfald« kommer att få folklig förankring.

I och med att begreppet mångfald tilldelats en politisk innebörd och utgör ett centralt mål för en av riksdagen antagen politik, kommer begreppet att få en värdeladdning. För många, förhoppningsvis en stor majoritet, kommer begreppet att få en positiv värdeladdning. Vi kan dock vara övertygade om att det får en negativ laddning hos de grupper som företräder extremnationalistiska och invandringsfientliga uppfattningar.

Det återstår att se om begreppet får negativa värdeladdningar för andra än de extrema nationalisterna. Det skulle till exempel kunna tänkas att grupper och intressen som vill ha så liten statliga inblandning som möjligt i närings- och affärlivet hyser viss misstro mot mångfaldsidéerna, inte av nationalistiska utan ultraliberala skäl.

Mångfaldens framväxt

För sextio år sedan var Sverige ett jämförelsevis etniskt och kulturellt homogent samhälle. Homogeniteten framhölls på sätt och vis av den omfattande utvandring till Nordamerika som ägt rum sedan 1840-talet. Samerna och Tornedalsfinnarna utgjorde små territoriellt baserade minoriteter i landets nordliga periferi. Romerna (zigenarna) utgjorde då som nu en försvinnande liten folkspillra på något tusental individer. Judarnas antal var något större men även de utgjorde en liten grupp, huvudsakligen koncentrerad till de större städerna. Med flyktingströmmarna under andra världskriget började den moderna invandringshistorien för svenskt vidkommande. Sverige tog emot hundratusentals flyktingar från de nordiska grannländerna. Flertalet återvände efter krigsslutet vilket dock de estniska och lettiska flyktingarna inte kunde göra. De baltiska flyktingarna kom därför att representera ett första steg mot kulturell etnisk mångfald baserad på invandring.

Den stora arbetskraftsmigrationen från slutet av 1940-talet till 1972 bidrog till att öka mångfalden. De finska invandrarna byggde upp starka organisationer och bidrog genom sina krav väsentligt till att forma den svenska »invandrapolitiken«. Medan finnarna i princip utgjorde en osynlig minoritet kom jugoslaver, greker och turkar att personifiera den nya kulturella och etniska mångfalden. På den tiden uppfattades de sydeuropeiska invandrarna som ett främmande inslag i samhället. Mångfald är alltså relationellt och relativt.

Etnologen Bengt af Klintberg skriver att de historier som berättades på 1960-talet om grekers och turkars »bristande förtrogenhet« med moderna bekvämligheter och moderna bostäder hade berättats en generation tidigare om svenska landsbygdsbor som flyttade till Stockholm och Göteborg. Den svenska kulturella och etniska homogeniteten blev synliggjord genom invandringen, men egentligen bara i storstäderna och de större industristäderna. Den utomnordiska arbetskraftsinvandringen som upphörde 1972 nådde aldrig ut till de mindre orterna på landsbygden. Landsbygden och mindre städer förblev etniskt och kulturellt homogena långt in på 1980-talet.

Det är först nu, snart trettio år efter arbetskraftsinvandring-

ens upphörande som vi kan börja skönja de långsiktiga effekterna av denna i det närmaste fria invandring. Ekonomiskt anses arbetskraftsinvandringen ha varit en förhållandevis lönsam affär för det svenska samhället. Genom sitt arbete bidrog den utomlands rekryterade arbetskraften till att den svenska välfärdsstaten kunde konsolideras. Inflyttningen av arbetskraft från Finland och från Sydeuropa har inte givit upphov till bestående sociala, kulturella eller etniska konflikter. Barnen till de finska och italienska invandrarna, i viss mån också de jugoslaviska tycks ha assimilerats in i det svenska samhället. Detta gäller inte i lika hög grad grekerna och turkarna.

Den övergripande etnodemografiska effekten av arbetskraftsinvandringen blev knappast en jämlik »distributiv« mångfald utan snarare en integration på väg mot assimilation inom vissa sociala skikt. Samtidigt lades inom en del områden en grund till en kommande segregering i geografiska, sociala och yrkesmässiga hänseenden. Men det var i mindre utsträckning arbetskraftsinvandrarerna och deras barn som hamnade i segregeringsfällan utan främst de grupper som kom till Sverige efter arbetskraftsinvandringen. Utfallet skulle kunna sammanfattas som svensk homogenitet inom vissa samhällssektorer och geografiska områden och en »segregerad mångfald« inom andra.

Det kalla kriget varade i drygt fyrtio år. Svensk flyktingpolitik formades efter erfarenheterna under andra världskriget och anpassades till det kalla krigets realiteter. Sverige stod alliansfritt utanför de två militärblocken i Europa, men det rädde aldrig någon tvekan om att Sverige politiskt och kulturellt hörde till västvärlden. Flyktingar från Öst- och Centraleuropa fick självklart asyl i Sverige. Även med de större tillströmningar som förknippas med åren 1956 och 1968 utgjorde flyktingarnas andel av den totala invandringen fram till 1972 bara en liten del. Efter 1972 kom flyktinginvandringen däremot att framstå som större och mer betydelsefull. Flyktingar kom från Chile och från andra stater i södra Latinamerika, Turkiet, Libanon, Irak och Iran.

Under lågkonjunkturerna i oljekrisens spår på 1970-talet var antalet utomeuropeiska flyktingar förhållandevis litet. Det tar tid att bygga upp nätverk som kan främja kedjemigration och att bygga upp strukturer i mottagarlandet som är tillräckligt attraktiva för att människor ska ta steget att flytta från det de redan har. Under 1980-talet ökade flyktingströmmarna till Europa och till Sverige, dels som en effekt av krishärda i Mellersta Östern och diktaturernas fasta grepp om stater i södra Latinamerika, dels som en konsekvens av globalisering på kommunikationernas och den internationella migrationens områden. De globala ojämlikheterna kom att bli synliga i allt högre grad både som en effekt av mediernas världsomspännande

expansion och som en effekt av ökat resande i största allmänhet. I och med att nätverk för kedjemigration gradvis etablerades kom de som gjorde bruk av dessa kanaler att längre fram i tiden få alltmer diskutabla grunder för sitt »skyddsbehov«. Dock var det endast som flyktingar och anhöriga som de fick uppehållstillstånd i Sverige.

Idag är det uppenbart att arbetskraftsinvandringsstoppet som infördes mer eller mindre samtidigt i Västeuropa inte hejdade migrationsrörelserna i det globala perspektivet. Det styrde bara in dem på nya banor. Med invandringsstoppet 1972 försväradades fortsatt europeisk immigration till Sverige och därmed banades väg för utomeuropeisk invandring av flyktingar och deras anhöriga. Med flyktinginvandringen från Mellersta Östern, Afrika, Sydostasien och Latinamerika ökade den kulturella, etniska och religiösa heterogeniteten i samhället.

Den traditionella modellen för flyktingmottagning som praktiserats med små modifikationer i fyrtio års tid uppfattades vara otidsenlig i mitten av 1980-talet. Ansvaret för flyktingmottagningen fördes över från Arbetsmarknadsstyrelsen till dåvarande Statens invandrarverk, som utvecklat en ny modell. Den tidigare modellen styrdes av arbetskraftsbehov – flyktingar placerades på orter där arbetskraft behövdes. Den nya modellen innebar att flyktingar placerades på orter med tillgång till bostäder. Modellen innebar en geografisk spridning av nyanlända flyktingar till ett stort antal kommuner över hela landet.

Den modell för flyktingmottagning som Invandrarverket sjösatte brast i flexibilitet och var svåradministrerad. Problem uppstod därför att antalet asylsökande ökade oväntat mycket. Väntetider på förläggningar innan kommunplacering kunde genomföras blev mycket långa, och kommuner som inte ingick i den ursprungliga planeringen drogs in i mottagningskarusellen. Allokering av flyktingar enligt »hela Sverige-modellen« kan sägas ha spridit mångfalden ut från storstäderna till praktiskt taget alla stora och medelstora kommuner i landet.

Den moderna invandringen till Sverige har pågått oavbrutet i mer än femtio års tid. Formerna för denna invandring har varierat liksom även ursprungsländerna. Mångfalden har därför i en viss mening blivit större hela tiden. Men frågan är inte riktigt så enkel. En väsentlig aspekt av sociala fenomen är själva *föreställningarna* om dessa fenomen. En väsentlig aspekt av mångfalden är med andra ord *föreställningarna om mångfalden*, eller, om man så vill, mångfaldens sociala konstruktion. Föreställningarna om den tilltagande mångfalden har inte växt fram parallellt med invandringen utan snarare ryckvis och sprängvis. Politiska beslut i Sverige och viktiga händelser i omvärlden kan ha bidragit till att uppmärksamheten riktats på den framväxande mångfalden vid vissa bestämda tillfällen.

Invandringsstoppet 1972 var ett sådant tillfälle. Ett annat var det kalla krigets slut 1989 och det samtidiga beslutet att hejda inflödet av asylsökande till Sverige. Men mångfalden blir också synlig när integrationen inte fungerar. När det är uppenbart att bostadsmarknaden och arbetsmarknaden är segregerade, då syns mångfalden mycket tydligare än annars. Den väsentligt större arbetslösheten bland människor som är utrikes födda bidrar väsentligt till att framhäva bristerna i integrationspolitiken.

Från assimilation till mångfald

Formerna för hur en byråkratisk organisation byggs upp kring en viss fråga ger intressanta inblickar i rådande föreställningar om denna och om hur man då tänkte sig framtida lösningar. Även var det politiska ansvaret placeras kan vara informativt. Under vilket eller vilka departement ligger det politiska ansvaret för i det här fallet invandrings- och integrationsfrågorna? Vilken politisk tyngd har den ansvariga ministern? Vilket eller vilka statliga verk handlägger i första hand frågorna?

På myndighetsnivå ansvarade länge Statens invandrarverk för invandringsfrågorna. Invandrarverket grundades 1969. Politiskt ansvarig var invandrarministern, som under många år hörde till Arbetsmarknadsdepartementet. Invandringsfrågor uppfattades långt in på 1980-talet som relaterade till arbetsmarknadsfrågor. Den enkla men på den tiden effektiva filosofin var att människor med utländskt ursprung inlemmades i samhället genom att inlemmas i ekonomin, dvs. arbetsmarknaden. Så länge efterfrågan på arbetskraft fanns fungerade detta väl (det är en annan historia att många människor inte ansåg sig få arbeten som motsvarade den egna kompetensen). Arbetsmarknadslinjen blev allt svårare att hävda när efterfrågan på arbetskraft minskade.

I samband med regeringsombildningar i början av 1990-talet ändrades invandrarministerns departementstillhörighet ett flertal gånger. Kulturdepartementet respektive Inrikesdepartementet ansvarade under olika regeringar för invandringsfrågorna. En avgörande boskillnad gjordes när tillståndsfrågor (uppehållstillstånd, medborgarskap m.m.) hamnade på Utrikesdepartementet och integrationsfrågor återfördes till Kulturdepartementet (och nu senast till Näringsdepartementet). Den här distinktionen reproducerades på verksamhetsnivå i och med att Integrationsverket inrättades i juni 1998 och integrationsfrågorna flyttades från Statens invandrarverk, numera Migrationsverket. Idag handlägger Migrationsverket tillstånds- och medborgarskapsfrågor medan Integrationsverket handlägger bland annat

frågor om samhällets mottagningsapparat och etniska relationer i invandringens spår. Redan från starten definierade Integrationsverket sin uppgift som att verka för en integration som genom en ömsesidig process berör både människor med utländskt och svenskt ursprung. Denna syn på ömsesidighet i integrationsprocessen innebar i grund och botten ett nytt grepp.

- 1 Fram till i början av 1970-talet rådde en självklar och oproblematiserad assimilationsideologi.
- 2 Från 1974 till senare delen av 1990-talet gällde en »invandrarpolitik« som baserades på principerna om jämlikhet, valfrihet och samverkan. Det var en integration inom välfärdssamhällets ram men som i lösningar, principer och förhållningssätt inte problematiserade »det svenska«. Den här »invandrarpolitiken« fungerade i grund och botten som en lätt maskerad form av assimilationsideologi.
- 3 Sedan 1997 gäller en integrationspolitik som förutsätter ömsesidighet mellan olika grupper och kategorier. Där befinner vi oss just nu. Tänker man tanken att integration innebär ömsesidighet, att båda »parter« måste ta hänsyn till varandra, att båda parter måste vara öppna för påverkan och förändring, är klivet över till ett accepterande av äkta pluralism (kulturell pluralism) inte stort.

Den nuvarande politiken går alltså ut på att förbättra integrationen i samhället mellan människor med olika ursprung genom att bredda och stärka mångfalden, eller, om man så vill, genom att sprida mångfalden i samhället. I stället för en situation med en starkt markerad segregation inom vissa geografiska områden och inom vissa sektorer av arbetsmarknaden (med relativ etnisk och kulturell homogenitet inom respektive områden och markanta skillnader mellan dessa områden) går integrationsprogrammet ut på att minska den (relativa) homogeniteten inom respektive område för att därigenom också minska skillnaderna mellan dem.

Mångfald, integration och segregering

Ett samhälle där mångfald erkänns, respekteras och värdesätts kan vara ekonomiskt, socialt och politiskt integrerat. Det hålls samman genom differentiering och ömsesidiga beroendeförhållanden enligt den princip som den franske sociologen Émile Durkheim kallade *organisk solidaritet*. Individer som tillhör språkliga, kulturella och etniska grupper bidrar till den övergripande sociala integrationen genom sina ekonomiska, sociala och politiska insatser. Nu uppfattas integration och segregering ibland som två motsatta poler på ett kontinuum, där extrem-

punkterna karakteriseras av total uppblandning respektive total åtskillnad med avseende på en (eller flera) egenskap(er). Där emellan ligger ett vidsträckt område som varken kan karakteriseras som integration eller segregering.

Tolkningen av integration och segregering som varandras motpoler är inte oproblematiske. I ett segregerat samhälle kan frågan om integration sägas ha förts ned till en underliggande nivå. Kulturella, etniska och språkliga enklaver i samhället kan exempelvis vara väl integrerade i sig själva utan att för den skull vara inlemmade i storsamhällets offentliga system för arbete, ekonomi och inflytande. Deskriptivt är mångfald förenligt både med ett (på övergripande nivå) integrerat samhälle och med ett segregerat samhälle. Även Sydafrika under apartheid kännetecknades av kulturell mångfald definierad i termer av föreställd ras. De huvudkategorier som ansågs konstituera befolkningen (svarta, vita, indier och färgade med olika underkategorier) uppvisade var för sig politisk och organisatorisk infrastruktur som tydde på intern integration. Sydafrika var emellertid och är alltjämt ett djupt splittrat samhälle. Den övergripande samhälleliga integrationen är svag och är inte en funktion av olika undergruppers integration i sig själva.

Motsatsen till integration är således inte segregering utan snarare desintegration, dvs. splittring, sönderfall och dysfunktion. Begreppen integration, segregering och mångfald står hur som helst i en komplex relation till varandra. En uttalad premiss för mångfaldssatsningen är att mångfalden ska vara blandad, inte segregerad. Men när kan vi tala om segregering? När övergår en uppblandad mångfald i en segregerad mångfald? En viktig uppgift i samband med en utvärdering av satsningar på att bredda mångfald är att definiera villkoren för integration respektive segregering. Vilka villkor måste uppfyllas för att vi ska kunna tala om att en situation på en arbetsplats eller inom ett bostadsområde kännetecknas av segregering alternativt integration?

När det gäller kön är situationen något enklare än när det gäller etnicitet. I runda tal finns lika många kvinnor som män. Det självskrivna målet för en utjämning och uppblandning är 50 procent kvinnor och 50 procent män inom ett givet samhälleligt område, med undantag endast för situationer där de faktiska biologiska skillnaderna mellan män och kvinnor har en avgörande betydelse. Det är en definitionsfråga hur stora avvikelser från 50-procentsgränsen som kan accepteras. Det ligger i sakens natur att genus måste relateras till fördelningen av resurser, inflytande och makt, eller i andra termer, till ekonomiskt och kulturellt kapital. I ett hierarkiskt socialt system duger det inte att det ena könet dominerar toppen och det andra botten. Även här är det en definitionsfråga hur stora avvikelserna från

total uppblandning får vara. Mångfald handlar således inte bara om att andelen aktörer inom ett givet verksamhetsområde i stora drag bör spegla fördelningen i samhället i stort. Mångfald handlar också om att allokeringen av individer inom den särskilda organisationen, myndigheten, det geografiska området eller företaget inte uppvisar en alltför systematisk snedfördelning vad gäller olika strata.

När det gäller etniskt baserad mångfald är saken mera komplicerad. I Sverige utgör de utrikes födda cirka tio procent av populationen, men de utgör inte någon enhetlig grupp. Bland de utrikes födda finns ett stort antal nationaliteter och folkslag. Grovt räknat kan man säga att cirka en tredjedel är människor från nordiska grannländer, en tredjedel från övriga Europa, och en tredjedel från utomeuropeiska länder. Betyder det att integration har uppnåtts om cirka tre procent av personerna inom ett visst område är från de nordiska länderna, tre procent från övriga Europa och tre procent från övriga världen? Knappast! Därför är det viktigt att kriterierna för vad som konstituerar mångfald och integration klagörs, liksom hur stora avvikelserna (toleransnivån) får vara.

Hur vi än vrider och vänder på frågan finns en kvantitativ aspekt på ojämlikhet, segregering och utanförskap därför att det till syvende och sist handlar om fördelning av resurser, inflytande och makt. Om mångfald är botemedlet finns ofrånkomligen också en kvantitativ aspekt på mångfald, hur gärna man av ideologiska skäl än vill betona att mångfald (egentligen) handlar om andra värden – tolerans, respekt, förståelse och empati. Vi kan inte blunda för mångfaldens kvantitativa sidor (antal, fördelningar, spridning, koncentrationer) eftersom sådana uppgifter utgör indikatorer på de tillstånd i samhället som politiken söker komma till rätta med. Vi får dock aldrig nöja oss med enbart de kvantitativa måtten. Vi måste söka vidare. Kvantitativt, statistiskt definierade kriterier är nödvändiga som övergripande indikatorer på tillstånd som inte är önskvärda (ojämlikhet, diskriminering, segregering med mera), men de är inte tillräckliga som indikatorer på önskvärda tillstånd. De behöver kompletteras med kvalitativa kriterier som uttrycker handlingsberedskap, förståelse, öppenhet, solidaritet, vidsynthet med mera.

Mångfalden, som i sig rymmer stora utvecklingsmöjligheter till produktivitet, nyskapande och förändring, kan samtidigt bära med sig motsättningar, bristande integration, ojämlika möjligheter, diskriminering, frustration och segregation. Hur ska problemet med segregering angripas? Hur ska den ojämlikhet och den orättvisa som en icke fungerande integration innebär kunna motverkas?

På en övergripande samhällsnivå handlar det om att skapa

förutsättningar för att grupper i samhället som saknar makt får möjlighet till inflytande. Hur ska detta gå till? Statsvetare och sociologer diskuterar makten i samhället i termer av tre dimensioner. Enligt den första dimensionen ses makt som en fråga om de beslutsprocesser som äger rum i vedertagna politiska fora och på de offentliga diskussionsarenorna. Med den här ansatsen handlar samhällsmakten i allt väsentligt om regeringens, parlamentets, storfinansens och de stora intresseorganisationernas förehavanden. Människor antas handla politiskt rationellt. Därför kommer de viktiga frågor som rör människors levnadsvillkor och livssituation till politisk behandling av maktens representanter.

Den andra ansatsen utgör en problematisering av det här perspektivet. Man kan inte uteslutande resonera om makt i termer av beslutsprocesser inom det etablerade politiska systemet. Maktanalyser måste också beakta politisk inaktivitet, särskilt hos missgynnade och underprivilegierade grupper i samhället. Enligt detta synsätt omfattar maktfrågor således också det faktum att vissa spörsmål undgår att komma upp på dagordningen, och att de grupper i samhället som berörs av dessa spörsmål saknar de politiska resurserna att göra dem till frågor som avhandlas av politiska fora.

Den tredje ansatsen till maktanalys innebär ytterligare en problematisering. I detta perspektiv är makten inte enbart något som gäller frågorna och icke-frågorna på den politiska dagordningen. Makten handlar därtill om makthavarens möjligheter att påverka själva föreställningarna om samhället, det politiska systemet och den egna tillvaron hos de människor som är föremål för maktutövningen. Den tredimensionella maktansatsen räknar alltså även med det förhållandet att A kan påverka själva grunderna för B:s föreställning om sin egen situation, dvs. B:s uppfattning om sina egna behov och möjligheter.

Den första maktdimensionen handlar om politiska resurser, röster och inflytande. Den andra maktdimensionen handlar om frånvaron av beslut, begränsningar och inaktivitet. Den tredje maktdimensionen handlar i en allmän mening om media, dvs. om hur myter, språk och symboler påverkar världsbilder och hur dessa världsbilder blir en del av maktprocessen. Maktens tredje dimension rör indoktrinering och socialisation men den innefattar också det förhållandet att människor oavsiktligt och i en närmast primitiv självbevaringsdrift inrättar sina liv och sin sociala tillvaro efter maktlöshetens tillstånd. Den totala maktlösheten gör dem mottagliga för makthavares bedömningar och föreställningsvärld och gör dem beroende av denna.

I Sverige har utländska medborgare med bosättningsrätt och som vistats i landet stadigvarande under några år, rätt att rösta

vid valen till kommunalfullmäktige och till landstinget. Sverige har också stött organisationer och föreningar som tillvaratar och representerar invandrades intressen. I termer av den första maktdimensionen har Sverige gjort mer än de flesta andra stater för att söka sprida makten, även om givetvis mycket återstår att göra när det gäller representation i parlamentet. För att komma åt de negativa sidorna av diskriminering och utanförskap, det som ibland kallas social exklusion, är det rent allmänt viktigt att lyfta fram och analysera maktens andra och tredje dimension i relation till dem som invandrat till Sverige. Så sker inte i denna rapport men det är viktigt att ha maktens olika dimensioner i åtanke när mångfaldsfrågor avhandlas. Mångfald handlar i allra högsta grad om makt och bemyndigande (*empowerment*).

Social kategorisering och mångfald

I varje samhälle förekommer social kategorisering. Även i ett etniskt och kulturellt homogent samhälle kategoriseras människor i termer av kön, ålder, samhällsklass, yrke, resurser, utseende m.m. I ett samhälle som präglas av etnisk och kulturell mångfald är det ofrånkomligt att människor också kategoriseras efter etniskt ursprung, kultur, språk, innanförskap och utanförskap, i olika kombinationer och med varierande betydelser. Social kategorisering är ett nödvändigt och oundvikligt inslag i människans strävan att förstå och hantera sin omvärld och utgör, liksom begreppsbildning, en grundval för kunskap. Men inte alla kategoriseringar som görs är socialt relevanta.

En under de senaste trettio åren socialt relevant kategorisering i Sverige är klassificeringen av människor efter deras ursprung – i Sverige eller utomlands. Ordet invandrare som introducerades i mitten av 1960-talet kom att ersätta det som då sågs som ett mera belastat ord - utlänning. Invandrarbegreppet låg i linje med riktlinjerna för den svenska invandringsspolitiken, dvs. en välkomnande inställning och ett avvisande av den »gästarbetarpolitik« som förekom exempelvis i Belgien, Schweiz och Tyskland. Med invandrarbegreppet kom tanken på jämlikhet till uttryck. Under senare år har invandrarbegreppet dock ifrågasatts av debattörer som Ozan Sunar, Refik Sener m.fl. och det ligger mycket i deras kritik. Det är t.ex. absurt att människor som är födda och uppvuxna i Sverige uppfattas och kategoriseras som »invandrare« bara för att deras föräldrar en gång invandrat. Invandrarbegreppet uppfattas idag som en negativ social kategorisering vars grundläggande innebörd är icke-svensk. Därigenom utgör det ett hinder för jämlikhet menar kritikerna. Enligt de mera radikala kritikerna hör

utanförskap, segregering, diskriminering och rasism ihop med denna sociala kategorisering.

Det radikala grepp som de föreslår är att begreppet invandrare och i förlängningen social kategorisering överhuvudtaget avskaffas i den offentliga statistiken. Men i så fall avhänder sig samhället möjligheten att faktiskt undersöka diskriminering och orättvisor, och att göra någonting åt saken. Kruket är att det är själva verkligheten som är problematisk, och inte de verktyg med vilka vi förstår och beskriver den.

På det individuella planet är problemet att sociala kategorier kan komma att förknippas med fördomar, som Arne Tranckell definierat som oresonliga antipatier. Människors antipatier, motvilja och emotioner kan heller inte definieras bort eller avskaffas. Många psykologiska och socialpsykologiska teorier pekar på att oresonliga antipatier och negativa förhållningssätt gentemot människor som tillhör främmande kulturella, etniska eller på annat sätt socialt definierade kollektiv, bottnar i komplexa identitetsprocesser i samhället. Människor positionerar sig själva i förhållande till andra och bygger upp en självbild och självuppfattning, positiv eller negativ, i förhållande till hur de uppfattar andra kategorier.

Ett centralt element i ett samhälle som värdesätter mångfald är att lägga grunden till ett erkännande av människors olikhet, det som Charles Taylor har kallat »*the politics of recognition*«. Mångfald handlar om *individens* rättigheter och skyldigheter, inte om grupper, och det rör samhället som helhet. Det är med andra ord inte någon specifik »invandrarfråga«. En av sociologins grundläggande teser är att i ett modernt samhälle fungerar yrkesmässig specialisering och differentiering på arbetsmarknaden som ett sammanhållande kitt. Det fungerar så därför att (ömsesidiga) beroendeförhållanden utvecklas. Denna tes har direkt bäring på frågorna om mångfald. Inom den ekonomiska sfären kan sammanhållningen i samhället befästas genom yrkesmässig differentiering. Andra variabler har också denna inbyggda ömsesidighet. Män och kvinnor (variabeln kön) är till exempel ömsesidigt beroende av varandra. Detsamma gäller relationen mellan olika generationer (variabeln ålder). Med kultur och etnicitet är det emellertid mera problematiskt eftersom särpräglningen definieras kontrastivt gentemot andra kulturer och etniciteter. Det sker allt som oftast genom exklusivitet och uteslutning och inte i termer av komplementär ömsesidighet.

En central sociologisk, filosofisk och kanske till och med politisk uppgift som ligger utanför ramarna för denna utvärdering är att just söka utröna förutsättningarna för att mångfald på kulturell och etnisk grund ska kunna verka sammanhållande på samhället. Det är ingen lätt uppgift men den är något av en grundbult. Hur långt kan differentiering i termer

av kulturell och etnisk mångfald drivas utan att den övergripande sammanhållningen äventyras? Ett ganska självklart svar är att differentieringen inte får leda till systematiska och alltför påtagliga skillnader i fråga om fördelning av resurser, inflytande och makt. Det handlar om en balansgång. I ett demokratiskt välfärdssamhälle som det svenska är värden som jämlikhet, rättvisa och respekt av central betydelse för målet integration. Varje politik liksom varje form av riktad satsning som syftar till att främja den samhälleliga integrationen måste beakta universella värden av det här slaget.

Frihet och jämlikhet är universella värden som vi känner igen från den franska revolutionen 1789 och som spelar en vital roll i det svenska samhället. Rättvisa, en tillämpning av jämlikheten, hör till samma kategori av universella värden. Det tredje slagordet från den franska revolutionen – broderskap – kan förstås som ett älderdomligare ord för solidaritet. Solidaritet handlar bl.a. om respekt – respekt för människor oavsett etnisk, kulturell, språklig bakgrund, religion, utseende, kön eller härkomst. Eftersom flera av dessa kategorier ligger till grund för mer eller mindre långvariga och stabila gruppbildningar, handlar respekt i ett mångkulturellt samhälle om erkännande av kulturell (språklig, etnisk) identitet, särprägel och olikhet. I ett modernt samhälle som Sverige är en mångfald som inte samtidigt innebär jämlikhet, rättvisa och respekt för människors identiteter otänkbar. Frågor om mångfald är intimt förbundna med olikhet och respekt för olikhet. Ytterst således handlar frågan om mångfald om samhällets förmåga att leva upp till parollen lika men olika – lika värde men olika roller. Människors positioner i ett antal väsentliga sociala avseenden får inte vara systematiskt snedfördelade med kultur, etnicitet eller språk som bestämmande eller styrande faktorer. Det är just dessa universella värden som mångfaldens normativa aspekt handlar om.

Om utvärdering

Syftet med utvärdering

Under senare år har utvärdering allt oftare kommit att knytas till samhälleliga verksamheter av skilda slag. Beslutsfattare och tjänstemän tenderar att framställa krav på utvärdering när verksamheter startas. Att utvärdera är långtifrån en rutinmässig procedur. I varje enskilt fall måste utvärderingsarbetet skräddarsys efter den specifika verksamhetens förutsättningar. I grund och botten knyter utvärdering an till vetenskapsfilosofiska frågor som rör metodologi och teori.

I all korthet syftar utvärdering till att skaffa fram ett så gediget underlag som möjligt för kommande beslut. Det som ofta måste avgöras är om ett givet »arrangemang« fungerar eller inte. I allmänhet vill uppdragsgivaren dessutom veta vilka förändringar som bedöms vara nödvändiga för att förbättra och effektivisera verksamheten. Inte sällan rör beslutsfrågan tilldelning av medel till verksamheten ifråga. Den kan också röra verksamhetens organisation och styrning. Det som här kallats 'arrangemang' är en samlingsbeteckning för ett spektrum av åtgärder som vidtas för att forma och styra samhällsutvecklingen och lösa problem som uppstår. Begreppet omfattar allt från övergripande politik till riktade satsningar exempelvis inom det sociala arbetet. Den kan lika väl avse generella utbildningsprogram som specifika och tidsbegränsade åtgärder på arbetsmarknaden för att överbrygga tillfälliga konjunktursvackor.

Utvärdering fungerar som ett instrument bland andra med syfte att möjliggöra välgrundade beslut om verksamheter. Det ligger i utvärderingens natur att bedömningen och värderingen måste relateras till verksamhetsmålen. Inför en utvärdering är det därför av stor betydelse att klargöra vilka målen faktiskt är. Inte sällan måste utvärderaren som nästa moment omformulera eller översätta övergripande politiska (ekonomiska, pedagogiska, sociala) mål till en sorts praktiskt hanterbara och överblickbara delmål. Det är också viktigt att redan från början klargöra vilka erfarenheter som tyder på vad. Utvärderaren bör alltså på förhand ha en god uppfattning om vad olika iakttagelser som kommer fram under processens gång har för betydelse, vilka slutsatser som kan dras, och hur arbetet ska fortsätta.

Det är dessa centrala mål och värden som en utvärdering måste relateras till.

Olika slag av utvärdering

Att utvärdera åtgärdsprogram kan göras på flera sätt. Utfallsutvärdering och processutvärdering är två huvudinriktningar.

A. *Utfallsutvärdering* kan beskrivas i termer av följande steg:

- 1 Med utgångspunkt i det aktuella åtgärdsprogrammets målformuleringar kan som ett första steg ett antal *prövbara villkor (kriterier) härledas och specificeras*. De kan formuleras som: »Om X har uppnåtts så kan Y anses gälla«.
- 2 Det andra steget går ut på *att samla in relevant erfarenhetsmaterial* (utfall). Olika metoder för att samla in material kan användas.
- 3 I det tredje steget *prövas erfarenhetsmaterialet mot de angivna*

villkoren (prövning). Om villkoren uppfylls kan detta vara en indikation på att målen har uppnåtts.

- 4 *Kontroll*: Om sedan olika tänkbara metodfel kan uteslutas blir slutsatsen att programmet kan anses vara framgångsrikt.

Kvantitativa data som samlats in med enkäter eller som utnyttjar redan existerande statistik kan vara aktuella. Intervjuer med personer som varit inblandade i programmet och dess genomförande kan bidra med annan relevant information för en värdering. I vissa sammanhang kan en närmast 'experimentell' uppläggning genomföras, till exempel inom utbildningsområdet. Sådana modeller för utvärdering kan besvara frågan om programmet fungerar bra eller dåligt eftersom alla andra faktorer är kontrollerade. I det verkliga livet talar dock oftast starka etiska skäl mot sådana uppläggningar.

Enklare utfallsmodeller kan ge indikationer på om, och i så fall i vilka avseenden, programmet (eller åtgärderna) fungerar mindre tillfredsställande. Med den här modellen är det däremot svårare att svara på frågan om varför ett åtgärdsprogram fungerar eller inte fungerar.

B. *Processutvärdering*, den andra modellen, går ut på att noggrant men utan att fastna i ovidkommande detaljer beskriva den process som sätts igång i och med att ett åtgärdsprogram genomförs. I den här modellen handlar utvärderingen inte om att pröva ett utfall mot något kriterium. Det handlar snarare om att

- 1 *ge en så heltäckande bild som möjligt* av ett dynamiskt socialt förlopp
- 2 *analysera betingelser för förändring* vad gäller yttre ramar lika väl som inre förutsättningar hos de människor och organisationer som berörs av verksamheten.

Den här modellen för utvärdering kan i allmänhet svara på frågor om varför ett givet program fungerar bra eller dåligt, även om den inte tillhandahåller information om hur vanligt det är att programmet ifråga fungerar bra eller dåligt på andra ställen. Poängen med den här typen av utvärdering är att människor inom myndigheten, förvaltningen, organisationen, företaget eller verksamheten blir indragna från första början i en utvecklingsprocess. Utvärderingen blir en integrerad del av själva programmet. Den kunskap som utvärderingen leder fram till är samtidigt en kunskap som är integrerad hos människorna inom myndigheten, förvaltningen eller organisationen.

Medan utfallsutvärderingen under punkt A handlar om en bild som en extern observatör kan göra sig av en verksamhet, handlar processutvärderingen om en framväxande, av människor inom myndigheten, förvaltningen eller organisationen

själva införlivad, kunskap. Processutvärdering lägger en grund till förändring och förbättring inifrån. Utfallsutvärderingen gör det utifrån och vanligen uppifrån.

Utvärdering i relation till kriterier på utfall

Att utvärdera åtgärder för att stärka eller förbättra samhällets integration enligt utfallsmodellen handlar om att belysa fördelningar i fråga om vissa centrala sociala domäner som till exempel arbete, utbildning, boende, kulturella resurser, ekonomi, makt och inflytande. Arbete, utbildning och boende är viktiga i dubbel bemärkelse. Dels representerar de allmänna resurser som har social fördelning, dels är de arenor där människor interagerar och där erkännande och respekt för olikhet kan utvecklas i daglig interaktion. En enkel modell för utvärdering bygger på mätning före åtgärdsprogrammets införande och sedan vid någon lämplig tidpunkt efteråt.

En viktig fråga inför en utvärdering är att bestämma åtgärdsprogrammets räckvidd. När det gäller att utvärdera effekten av viss lagstiftning eller regler som gäller landet som helhet måste den statistik som används vid en utvärdering vara insamlad på ett sådant sätt att riksrepresentativitet garanteras. Mätinstrumentet som används måste också uppfylla kraven på tillförlitlighet. Arbetskraftsundersökningar (AKU) som bygger på stickprov (stora stickprov) har en nationell räckvidd. Dessa anses ge en mera tillförlitlig bild av deltagande på arbetsmarknaden och arbetslöshet än den totalstatistik som insamlas via arbetsförmedlingarnas sammanställningar. Valet av statistiska uppgifter måste övervägas noggrant och relateras till utvärderingens centrala frågeställningar. När det gäller utvärderingar av försöksverksamheter med en mera lokal räckvidd (till exempel inom en myndighet eller statlig förvaltning, en kommun eller stadsdel, en organisation eller ett företag) måste valet av statistik eller annan information självfallet hänföras till motsvarande avgränsning. Inte sällan fungerar olika centralmått (medelvärden, medianer, typvärden) för förhållanden i landet i stort som en sorts jämförelsepunkter.

»Före och efter-data« (statistik, bedömningar, attityder m.m.) är den enda möjlighet som finns när det exempelvis gäller att utvärdera effekter av ny lagstiftning eller rikstäckande regler och bestämmelser. Utfallet efter programmets införande relateras och jämförs med situationen som rådde dessförinnan. När det gäller åtgärder med endast lokal räckvidd (till exempel försöksverksamheter i myndigheter, förvaltningar, kommuner, stadsdelar, organisationer, företag och liknande) gäller också »före och efter«-modellen. Men dessutom finns möjlighet att

jämföra med andra motsvarande enheter som kan väljas eller göras så lika enheten där försöksverksamheten bedrivs som möjligt. Utfallen kan då jämföras mellan den enhet där försöksverksamheten bedrivits med en där någon sådan insats inte gjorts.

Det finns två sätt att studera hur olika kategorier av människor fördelar sig på olika positioner i samhället. Låt oss ta arbetslöshetssiffror som exempel:

- 1 Hur stor andel av de registrerat arbetslösa är utrikes födda (eller födda i Iran, Chile m.m.)?
- 2 Hur stor andel av de utrikes födda (eller födda i Iran, Chile m.m.) är registrerade som arbetslösa?

Eller ett annat exempel:

- 1 Hur stor andel av alla med akademisk grundexamen är utrikes födda (eller födda i Iran, Chile m.m.)?
- 2 Hur stor andel av de utrikes födda (eller födda i Iran, Chile m.m.) har akademisk examen?

De här två sätten att beräkna andelar ger olika värden. Erfarenheter bland annat från medicinsk forskning och kriminologi talar för att den andra typen av mått, som är ett mått på *participation*, är en bättre indikator på underrepresentation respektive överrepresentation än det första måttet. Det beror bland annat på att det ofta finns stora mörkertal. Medan personer med svensk akademisk examen registreras i utbildningsstatistiken gäller detta inte personer med utländska akademiska examina. Liknande mörkertal finns till exempel för arbetslöshetstalen (hälsa, kriminalitet m.m.).

Inte sällan syftar åtgärder och program som handlar om relationer mellan olika grupper i samhället till att påverka människors attityder och värderingar. När så är fallet kan undersökningar av människors attityder till olika samhällsföreteelser och politikområden, mätningar av deras förtroende för beslutsfattare i olika positioner och andra liknande frågeställningar ge information som är relevant för utvärderingen. I åter andra sammanhang kan syftet med programmet vara att bredda, fördjupa eller öka kunskapen hos människor. Då måste de metoder som används för att samla in erfarenheter anpassas därefter. Men det bör tilläggas att det är svårt att i enkla frågeundersökningar som ska nå ett stort antal personer formulera frågor som ger tillförlitliga mått på människors kunskapsnivå inom något visst område.

Attitydundersökningar kan genomföras med riksrepresentativa urval eller lokalt (en myndighet, förvaltning, organisation, företag, kommun, stadsdel m.m.) med samma (eller i huvudsak samma) mätinstrument. Att mäta attityder är en grannliga uppgift. Det förutsätter ett väl utvecklat och helst beprövat mätinstrument.

Sammanfattningsvis är utfallsutvärdering tidskrävande. Det tar tid innan användbara resultat har ackumulerats. Under tiden äger ingen 'feedback' från utvärderingen tillbaka till verksamheten rum. Människor som är verksamma inom myndigheten, förvaltningen, företaget och organisationen där programmet genomförs är inte självklart indragna i en process där deras erfarenheter och synpunkter tillmäts större betydelse än annars. Kostnaderna för en utfallsutvärdering kan bli förhållandevis stora. Detta beror delvis på kvaliteten av den statistik som används, och kostnaderna för att få fram denna statistik.

Processutvärdering

Utvärdering enligt den andra modellen går ut på att på nära håll följa, studera och beskriva en process som igångsätts i och med att ett program, åtgärd eller organisationsförändring införs, vidtas eller genomförs. Det ligger i sakens natur att räckvidden måste vara begränsad. Det handlar i stor utsträckning om fallbeskrivningar. Det studerade exemplet kan givetvis väljas så att det ska kunna antas vara någorlunda typiskt. Men det är i allmänhet inte möjligt att generalisera utfallet från det studerade exemplet till andra enheter. Ett program som har fungerat väl inom en myndighet, förvaltning eller organisation behöver inte göra det på en annan myndighet, förvaltning eller organisation med andra förutsättningar och utgångsbetingelser. Den kunskap som en processutvärdering utvecklar ger inte svar på fördelningsfrågor av typen *hur många, hur ofta och var någonstans*, utan snarare på orsaksfrågor som *hur, på vilket sätt och varför*.

En myndighet, förvaltning, företag och organisation låter sig beskrivas på flera sätt. Det är en plats där människor kommer samman för att utföra arbete. Där måste finnas samordning, ansvarsförhållanden, beslutsstrukturer, arbetsdelning, delegation, mål för verksamheten, effektivitetskrav, ramar som anges av fackliga intressen, föreskrifter, ekonomi och lokaler. I vid mening kan dessa förhållanden sammanfattas under begreppet organisation. Organisationsförändring innebär att något eller några av dessa förhållanden förändras. Människor som är verksamma vid en myndighet, en förvaltning, ett företag eller en organisation har föreställningar om verksamheten, de har kunskaper och idéer. De har också känslor som är relaterade till arbetsplatsen och människorna som är verksamma där. Eftersom arbete för de flesta människor innebär en känsla av värdighet och mening finns ofta positiva känslor med i bilden. Till detta kommer känslor av gemenskap och solidaritet. Men där kan också finnas känslor av mera negativt slag – misslyckande,

frustration, stress. Bilden är vanligen komplex, men människors känslor för sitt arbete och sina uppgifter, sin arbetsplats, sina arbetskamrater och överordnade eller underordnade är av central betydelse. Organisationsförändringar eller åtgärdsprogram som införs aktualiserar ofta djupt liggande känslor och behov.

Människor som är verksamma inom en myndighet, en förvaltning, ett företag eller en organisation producerar. Resultatet av arbetet kan för det mesta ses i termer av »produkter« av något slag. Men de producerar och framför allt reproducerar också sin *organisation* genom att företräda den utåt och inåt, genom yrkesmässiga relationer till arbetskamrater, andra myndigheter och förvaltningar, klienter, kunder och avnämare. Slutligen producerar människor *kunskap* om organisationen. Denna kunskap är inte formaliserad utan baserad på erfarenhet.

Poängen med en processutvärdering är att den ger stora möjligheter att fånga de formella och de informella sidorna av verksamheten inom en myndighet, en förvaltning, ett företag eller en organisation, alltså människors känslor och behov, deras erfarenhetsbaserade kunskap om verksamhetens förutsättningar och möjligheter. Processutvärdering bygger i första hand på noggrann beskrivning och dokumentation av den verksamhet man vill följa. Det är viktigt att beskriva utgångsläget och målsättningen. Det kan vara viktigt att personer som kommer att vara inblandade och kommer att påverkas av verksamheten är någorlunda väl överens om en beskrivning av utgångsläget inom den enhet som ska följas.

Erfarenhetsmaterial som samlas in under processens gång bygger delvis på befintlig dokumentation (mötesprotokoll och annat skriftligt material som framställs som en normal del av verksamheten). En viktig källa till information är också människors reaktioner och uppfattningar. Intervjuer och informella samtal med personer inom verksamheten bör ske fortlöpande. Det är viktigt att personer från olika nivåer och i olika funktioner får komma till tals. Observation kan också vara aktuellt. Under vissa omständigheter kan frågeformulär och attitydmätningar göras. Men avgörande är att få grepp om människors egna uppfattningar och formuleringar av sina erfarenheter.

Det centrala är att människor som är verksamma inom den enhet som är föremål för ett program, själva känner delaktighet i processen, att deras erfarenheter under programmets gång är av stor betydelse för processens utveckling. En användbar metod är att ha schemalagda men frivilliga samtalsgrupper på arbetstid, exempelvis en gång i veckan - för att samla in data, men också för att ge människor möjligheter att tillsammans reflektera över sina erfarenheter, diskutera problem och svårigheter men också glädjeämnen och framgångar.

Vid processutvärdering är det viktigt att få grepp om de stra-

tegies de inblandade i verksamheten tänker sig för att uppnå sina mål. Strategier innebär vissa allmänna handlingsinriktningar. Ett inslag i en strategi är de medel (eller instrument) som används. Vid utvärderingen är det därför viktigt att belysa strategier och beskriva de använda medlen och instrumenten.

Ett åtgärdsprogram genomförs i allmänhet inom ramen för en viss organisatorisk struktur. Delar av denna struktur kan utgöra hinder för förändringsprocesser. Det kan till exempel handla om människors attityder, men det kan också handla om de sätt på vilka beslut fattas och delegeras, hur verksamheten organiseras, vilka värderingar som genomsyrar organisationen, regelverket och samarbetsklimatet i vid mening. Andra delar av strukturen kan utgöra det som skulle kunna kallas möjliggörande betingelser. Det kan också handla om attityder, beredskap för förändring, öppenhet i relationerna inom organisationen, gott samarbetsklimat och förtroendefulla relationer mellan olika personalkategorier. Vid en utvärdering av processer måste man få grepp om och beskriva just olika möjliggörande betingelser och hinder. Den inriktning som utvecklingsprocessen får påverkas i hög grad av just dessa faktorer.

Karakteristiskt för en initierad förändringsprocess är att utfallet sällan helt överensstämmer med det uppsatta målet. Det beror på att verkligheten är mera komplicerad än vad modellen utgått från. Övåntade hinder kan på avgörande sätt vrida processen åt ett håll som inte förutsetts. På motsvarande sätt kan vissa möjliggörande betingelser leda in processen på delvis andra spår än de som planerats (minsta motståndets lag, om man så vill).

Ett första utfall av försöksverksamheten kan summeras redan efter kort tid. Inte sällan finner man då att de ursprungliga målen bara delvis uppnåtts. Annat har kommit emellan under resans gång. Kunskapen inom organisationen har fördjupats. Detta kan innebära att nya, och delvis mera realistiska mål formuleras. Nya strategier utvecklas, nya instrument utformas. Och så fortsätter processen i en ny vända.

Slutresultatet av en processutvärdering av det här slaget är att man kan se hur målformuleringar konkretiseras, hur ej förutsedda etappmål och delmål formuleras och formuleras om, hur verksamheten får starkare förankring i realiteterna, och hur människors kunskaper utvecklas.

Två utvärderingsstudier

Jag har i mer allmänna ordalag berört två olika utvärderingsmodeller. Om man arbetar enligt den ena eller andra modellen, beror främst på den typ av kunskap som söks, alltså vilka frågor

som ska besvaras. Är syftet med utvärderingen att kontrollera om målen uppnåtts eller är det snarare inriktat på frågor om organisationsutveckling och omorganisation? Valet av metod kan också bero på organisationens storlek och organisationsstruktur liksom på verksamhetens inriktning. Att arbeta med den ena eller andra metoden ställer olika slags krav på utvärderarens kvalifikationer, tid, och resurser. Det ligger i sakens natur att processutvärdering i allmänhet tar längre tid medan kostnaderna för datainsamlingen normalt kan hållas nere. Utfallsutvärdering fordrar i allmänhet en bredare uppläggning, flera respondenter och större datamängder. Eftersom datainsamlingen vanligen begränsas till en bestämd tid koncentreras de stora kostnaderna till en bestämd tidpunkt.

De följande två studierna i denna rapport tillämpar var sin av de båda modellerna. De representerar olika utvärderings-traditioner och vetenskapssyn. Den kunskap som de lyfter fram är av olika slag. Båda har sina nackdelar och fördelar, begränsningar och möjligheter. Det överordnade syftet är att frambringa relevant kunskap om mångfaldsplanernas genomförande och om hur verksamheten påverkas av mångfalden. Mångfaldsarbetet befinner sig emellertid i sin linda, vilket också får konsekvenser för utvärderingarna. Har man inte kommit så långt i mångfaldsplanerna vid ett företag finns heller inte särskilt mycket att utvärdera.

En central punkt vid all utvärdering är att utvärderingsarbetet behöver anpassas till den verksamhet som står i fokus för utvärderarens intresse. Det fungerar på olika sätt i stora och små företag vilket båda studierna här visar. Om mångfaldsarbetet är nytt i företagen och organisationerna, är uppgiften att utvärdera mångfaldsplanerna också nytt. Formerna för hur utvärdering ska genomföras behöver utvecklas. Detta kan inte enbart göras vid skrivbordet utan metoder behöver utvecklas, arbetssätt etableras, och detta kan bara göras i kontakt med verkligheten. Projekten som rapporteras här fyller den funktionen. De är på samma gång studier av mångfaldsplaner och studier över utvärderingsmodeller. Vi lär oss något om hur olika företag och organisationer arbetar med mångfaldsfrågor, och vi lär oss något om utvärdering av mångfaldssatsningar, vilka vägar som är framkomliga och vad som är mindre bra.

Valet av organisationer och företag som studerats har motiverats av flera hänsynstaganden: a) typer av organisation (stora/små, offentliga/privata, tjänste/tillverkning/distribution); b) tillgänglighet för forskarna; c) spridning i olika delar av landet. Valmöjligheterna har dock i själva verket inte varit så stora eftersom endast ett fåtal organisationer hade kommit igång med mångfaldsarbetet när undersökningen genomfördes. Detta framgår tydligt av Thomas Malms studie. De organisationer

som medverkar i denna utvärderingsrapport är alltså pionjärer inom området på gott och ont vad gäller representativitet och generaliseringsmöjligheter. Rent principiellt bör val av studieobjekt i en utvärderingsstudie göras så att möjligheter finns att dra generella slutsatser.

De båda studierna har haft olika förutsättningar. Utfallsstudien som rapporteras av Thomas Malm genomfördes under första halvåret 1999. En uppföljning av ett av företagen kunde genomföras hösten 2000. Mycket har säkerligen hänt också i de andra företag och organisationer som han skriver om. En fortsatt uppföljning kan med andra ord vara motiverad att genomföra. De två fallstudier som Angela Nilsson rapporterar genomfördes under hela 1999 och en bit in i 2000. Hennes material har därför just nu större aktualitet.

Arbetsgivarna och mångfalden

En fallstudie av mångfaldsarbetet hos privata och offentliga arbetsgivare

Thomas Malm

Inledning

Sverige har blivit allt mer mångkulturellt de senaste åren. Drygt tio procent av alla invånare i Sverige är födda utomlands och ytterligare åtta procent av befolkningen är barn till invandrare (SOU 1997:174). Utvecklingen har lett till att all offentlig och privat verksamhet bedrivs i en alltmer mångkulturell miljö, där invandrare och deras barn lämnar ett stort bidrag till Sveriges utveckling. Många med invandrabakgrund har dock fortfarande svårt att komma in på arbetsmarknaden, något som är ett stort slöseri med mänskliga resurser oavsett vilka orsakerna är, diskriminering eller annat.

Det finns inte särskilt mycket forskning när det gäller mångfaldsarbete hos arbetsgivare och de studier som har gjorts har ofta varit inriktade på förhållandena på större industriföretag. Något av ett standardverk på området är *Arbetets etniska delning* med Carl Ulric Schierup och Sven Paulson som redaktörer. Författarnas utgångspunkt är invandrarnas situation på arbetsmarknaden utifrån rekrytering och arbetsdelning på en allt mer komplicerad arbetsmarknad. De finner att invandrare ofta dequalificeras, dvs. att deras kompetens ifrågasätts och att orealistiska språkrav gör att de ofta blir kvar i monotona och fysiskt förslitande arbetsuppgifter. En mycket viktig förklaringsfaktor är enligt författarna rekryteringen, vilken ofta sker genom informella kontakter och personliga rekommendationer¹. Eftersom de som har sista ordet vid sådana anställningar ofta är svenskar leder detta till att personer med invandrabakgrund har svårt att få anställning.

1 *Arbetets etniska delning* (1994), S. Paulson, C.U. Schierup (red.).

En av bokens författare, Gunnar Augustsson, vidareutvecklar sitt arbete i avhandlingen *Etniska relationer i arbetslivet*. Han finner att den tekniska och organisatoriska utvecklingen på företaget Volvo leder till att invandrarna sorteras ut och blir kvar i traditionella arbeten. Fördomar, bristande social kompetens och språkproblem gör att personer med invandrabakgrund inte kommer med i den nya organisationen utan fastnar i tungt ensamarbete. Särskilt utsatta är de som härstammar från utomnordiska länder.² En viktig förklaring enligt Augustsson är bristen på kontakt mellan svenskar och invandrare i arbetet och på rasterna vilket gör att invandrarna hamnar utanför de informella nätverken.

Våren 1999 gav Rådet för arbetslivsforskning (RALF, nuvarande VINNOVA) ut boken *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet* med Kenneth Abrahamsson, Katarina Bjärvall och Thomas Fürth i redaktionen. Syftet med boken var att ge en översikt över begreppen diskriminering och mångfald. Dessutom ville man föra en diskussion om olika redskap för att främja invandrarnas integration i arbetslivet.

Som orsaker till invandrarnas svårigheter på den svenska arbetsmarknaden anger man:

- stor flyktinginvandring samtidigt som Sverige genomgick en kraftig lågkonjunktur
- att flyktinginvandrarna för det mesta inte har haft tillstånd att börja arbeta innan de fått uppehållstillstånd
- att arbetsmarknaden har genomgått en strukturomvandling, där allt fler okvalificerade arbeten försvunnit (jfr Augustsson)
- att bostadssegregation och marginalisering i kombination med arbetslöshet leder till en ond cirkel där invandrarna får allt svårare att komma in på arbetsmarknaden
- att det förekommer etnisk diskriminering. Viktigare än utländskt medborgarskap är kulturella egenskaper som anses avvikande (språk, namn, hudfärg etc.).

I studien poängteras också de definitions- och mätproblem som uppstår vid arbete med mångfald. För det första ingår många olika delar: språk, ursprungsland, religion, kultur, politisk åskådning, medborgarskap etc. För det andra finns det inga gränser för när etniska skillnader råder; hur stora ska exempelvis de kulturella olikheterna vara för att två personer ska anses utgöra en mångkulturell »grupp«? Det enklaste sättet att definiera etnisk mångfald är att studera andelen anställda med utländsk bakgrund i ett visst företag. Men på det sättet skulle exempelvis en norrman jämföras med person född i ett afri-

² *Etniska relationer i arbetslivet* (1996), Gunnar Augustsson.

kanskt land. Det är därför nödvändigt att skapa en rad olika verktyg för att effektivt kunna mäta mångfald.

För att öppna den svenska arbetsmarknaden för invandrare anser författarna att olika former av mångfaldsplaner, där arbetsgivarna aktivt arbetar för att anställa personer med utländsk bakgrund är nödvändigt.³

Den svenska staten är väl medveten om de problem att komma in på arbetsmarknaden som personer med invandrarbakgrund möter. Myndigheterna har fattat en rad olika beslut om att invandrarnas integration i samhället ska underlättas. Samhället har dock inte lyckats infria de uppsatta målen utan tvärtom har etnisk bostadssegregation och exkludering på arbetsmarknaden blivit allt mer uppenbar. Detta ses som ett stort problem eftersom invandrarna bidrar till att stimulera och vitalisera samhällets utveckling under förutsättning att invandringens positiva sidor tas till vara, samtidigt som de svårigheter som kan uppstå uppmärksammas och angrips (SOU 1995:76).⁴

Den invandrapolitiska kommittén föreslår bland annat att privata och offentliga arbetsgivare bör upprätta planer för att öka andelen anställda med invandrarbakgrund, något som nu håller på att realiseras. Arbetsmarknadens parter har förbundit sig att motverka diskriminering och främlingsfientlighet. I ett uppdrag i november 1997 uppmanas arbetsgivar- och fackorganisationer samt företag och fackliga medlemmar att aktivt arbeta för en ökad etnisk mångfald (SOU 1997:174).⁵ Kommittén poängterar att organisationer som präglas av mångfald har större möjlighet att utveckla sin roll i samhället genom att den innehåller individer med olika kunskaper, erfarenheter, färdigheter samt olika kulturell och etnisk bakgrund.

Att arbeta med mångfaldsplaner

Mångfaldsbegreppet kan avse flera olika sociala kategoriseringar, var och en med sin speciella betydelse. Exempel på relevanta och aktuella kategoriseringar är etnicitet, kön, ålder, religion, funktionshinder, sexuell läggning och socioekonomiska förhållanden. Utgångspunkten för det här arbetet är mångfald i betydelsen etnicitet. Det enklaste kriteriet hänför sig till repre-

3 *Olika som bär. Om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet* (1999) Abrahamsson, Bjärvall, Fürth (red.).

4 *Arbete till invandrare. Delbetänkande av den invandrapolitiska kommittén* (SOU 1995:76).

5 *Räkna med mångfald. Förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet m.m.* (SOU 1997:174).

sensation. Är en viss kategori över- eller underrepresenterad inom en verksamhet (församling, organisation) i förhållande till fördelningen ute i samhället? En metod är att helt enkelt räkna andelen anställda i ett visst företag med en viss definierad bakgrund och därmed slå fast om utfallet motsvarar fastställda kriterier på vad mångfald i fråga om representativitet ska innebära för just det företaget. Representativitetskriteriet måste dock användas med försiktighet. Frågan om mångfald får inte reduceras till en fråga om enbart representativitet; den är inte löst genom att god representativitet föreligger. Snarare är det så att stora avvikelser i representativitet fungerar som indikatorer på brister i jämlikhet. Om vissa kategorier exempelvis är överrepresenterade i kriminalstatistiken, arbetslöshetsstatistiken, bland förtidspensionerade eller långtidssjuka, eller om de är underrepresenterade bland beslutsfattare, höginkomsttagare, tyder detta på brister i jämlikhet och rättvisa. Även om representativitet givetvis är en viktig del av mångfaldsarbetet så måste begreppet vidgas till hur organisationen fungerar i praktiken. Det är viktigt att organisationen tar till vara och respekterar de anställdas olikheter. Alla anställda ska ges möjlighet att använda sin kompetens fullt ut.

Förslag på innehåll i en policy för mångfald

För att en organisation ska kunna arbeta effektivt för att främja och befästa mångfalden är det lämpligt att utarbeta en policy för mångfald. Nedan ska jag diskutera vad en sådan kan innehålla och i detta kommer jag att stödja mig på de förslag som lämnas i SOU 1997:174, *Räkna med mångfald*.

Policyn bör ange en strategi för ökad mångfald och där ska också grundläggande värderingar läggas fast. Genom en explicit utformad policy anvisas riktlinjer för genomförandet av mångfaldsplanen. Först bör en avsiktsförklaring ges där man förbinder sig att arbeta för att öka den etniska mångfalden och motverka diskriminering på arbetsplatsen. Alla ska ha lika möjligheter oberoende av ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung eller trosbekännelse. Det kan vara en fördel om avsiktsförklaringen innehåller mätbara mål, som exempelvis att femton procent av de anställda ska ha invandrarbakgrund inom fem år. Därmed underlättas möjligheterna att följa hur arbetet utvecklar sig.

Innehållet i sak kan t.ex. beröra följande områden:

- rekrytering och urval
- löner
- anställningsförmåner
- arbetsmiljö

- arbetstider- och ledigheter
- utveckling i arbetet
- utbildning
- befordran
- ledarskap.

I föreliggande undersökning har jag huvudsakligen fokuserat på den interna mångfalden men det är naturligtvis möjligt att sätta upp mål för den externa mångfalden också, dvs. relationer till uppdragsgivare/uppdragstagare.

Den första punkten, rekrytering och urval, har särskilt stor betydelse när det gäller utvecklingen mot ökad mångfald. De sökande ska värderas efter sin kompetens, inte bara formell sådan, utan också efter praktisk erfarenhet och social kompetens. Det är också lämpligt att utgå från den bredd av meriter som organisationen behöver i sin verksamhet. Inga sökande får sällas bort under rekryteringsfasen p.g.a. vederbörandes etnicitet.

Som exempel på hur ökad mångfald ska uppnås i rekryteringsprocessen rekommenderar SOU 1997:174 en översyn av anställningsrutiner och rutiner för hur platsannonser utformas, vilka som anges som kontaktpersoner, hur intervjugrupper sätts samman och vilka urvalskriterier som används. Eventuellt bör introduktionen av nyanställda ses över. Dessutom bör arbetsgivaren göra en översyn av hur internrekryteringen sköts. Handplockas personal eller är det fritt fram för alla anställda att söka? Schierup och Paulson (Schierup 1994) poängterar att anställda med utländsk bakgrund tenderar att hamna utanför informella nätverk varför de missgynnas vid handplockningar av personal.

Som exempel på åtgärder för att uppmuntra underrepresenterade grupper att söka anställning anges bland annat:

- platsannonser i media som läses av etniska minoriteter
- platsannonser som uppmuntrar underrepresenterade grupper att söka arbetet
- praktik- eller traineeplatser där underrepresenterade grupper skolas in i organisationen
- riktad utbildning till underrepresenterade grupper av anställda för att förbättra deras möjligheter till befordran och utveckling i arbetet.

För att mångfaldsarbetet ska fungera i praktiken är det viktigt att någon i ledande ställning är ansvarig för genomförandet. Alla medarbetare ska vara informerade om mångfaldspolicyn. Härigenom kan en öppen diskussion om de långsiktiga målen komma till stånd och attityderna till mångfald påverkas. Det är vidare viktigt att formerna för informationen fastställs. Ska man ha särskilda informationsträffar? Hur kan policyn tas upp i internutbildningen? Hur kan medarbetarnas förslag till förbättringar tas till vara? Det poängteras att ansvariga chefer,

arbetsledare och fackligt förtroendevalda måste ha god kännedom om policyn samtidigt som det ska understrykas att alla är ansvariga för att den blir verklighet.

Sist men inte minst måste uppföljningen av policyn skötas fortlöpande. Det är viktigt med regelbundna utvärderingar av hur policyns mål och intentioner uppfylls. Dessutom bör arbetsgivaren också se över hur policyn kan utvecklas.

Kriterier för mångfald

Med utgångspunkt från policydiskussionen i SOU 1997:174 har jag tagit fram följande kriterier som enligt min mening bör ha uppnåtts som en första förutsättning för att mångfald ska anses råda hos en arbetsgivare:

- 1 Befolkningssammansättningen bör i stort speglas bland de anställda. Här finns tre viktiga aspekter:
 - a *Representativitet*. Andelen anställda med utländsk bakgrund bör i runda tal motsvara andelen invånare med utländsk bakgrund ute i samhället, dvs. ca 18 procent.⁶
 - b *Jämn spridning*. Det är mycket viktigt att detta går igen i hela organisationen. Det får inte bli så att de anställda med utländsk bakgrund fastnar i någon särskild del av organisationen utan de ska finnas på alla nivåer.
 - c *Nyansering av kategorier*. Sist men inte minst får de anställda med utländsk bakgrund inte behandlas som en grupp utan den bör brytas ned efter region/nationalitet. Annars finns det en stor risk att de anställda med utländsk bakgrund endast härstammar från Norden eller Västeuropa. Det är viktigt med spridning mellan nationaliteterna så att exempelvis afrikaner finns som anställda i minst lika stor utsträckning som det finns afrikaner ute i samhället. I december 1997 var fördelning efter ursprungsområde bland invånare med utländsk härkomst enligt följande: Norden 38 procent, EU utom Danmark och Finland 12 procent, Övriga Europa 20 procent, Nordamerika, Australien/Nya Zeeland 3 procent, Sydamerika 4 procent, Afrika 4 procent samt Asien 19 procent.⁷

⁶ Det kvantitativa målet får inte överordnas kravet på att alla som anställs skall ha rätt kompetens.

⁷ Statistiska Centralbyråns befolkningsstatistik, del 3, 1997. Observera att jag i min undersökning använder området Latinamerika där Mexiko inkluderas medan SCB räknar in Mexiko i Nordamerika. Men eftersom andelen personer i Sverige som härstammar därifrån är så liten så utgör det inget större problem. Som mest kan det vara någon tiondels procent som slår fel i min undersökning jämfört med uppdelningen i SCB.

- 2 Attityden på arbetsplatsen ska kännetecknas av öppenhet och respekt för alla anställda oavsett etnisk tillhörighet, religion, språk etc. Alla anställda ska ges möjlighet att utveckla sin fulla kapacitet i arbetet.
- 3 Arbetsgivaren måste arbeta aktivt för att förändra och bibehålla attityderna i en mångfaldsvänlig riktning. Detta kan ske genom seminarier, diskussioner och utbildningar.
- 4 Utvärdering av mångfaldsarbetet måste ske regelbundet efter följande principer.
 - a Mångfaldsarbetet är en process som måste följas upp.
 - b Det måste finnas rutiner för att ta till vara de anställdas synpunkter.
 - c Det måste finnas en beredskap för att förändra arbetet.
 - d Verktyg för att mäta förändring måste tas fram. En indikator på hur det fungerar på arbetsplatsen är hur kommunikationen mellan de anställda fungerar på raster och i arbetet. Är den segregerad eller blandad?
- 5 Ledningen och fackföreningarna måste stödja arbetet. Arbetet ska integreras i hela organisationen så att alla känner sig delaktiga.

Som tidigare nämnts har jag arbetat fram de ovanstående kriterierna med utgångspunkt i policydiskussionen i SOU 1997:174 och jag kommer att använda dem som ett verktyg för att studera om mångfald kan anses råda hos de undersökta arbetsgivarna. Dels kommer jag att pröva hur varje arbetsgivare för sig uppfyller mångfaldskriterierna och dels kommer jag att jämföra arbetsgivarna med varandra för att se vilken eller vilka som kommit längst i mångfaldshänseende.

Syfte och frågeställningar

Syftet med min studie är att göra en utfallsutvärdering av planer för etnisk mångfald hos fyra olika arbetsgivare. Min avsikt är att undersöka hur arbetsgivarna tar sig an frågan och vilka förväntningar de har på mångfaldssatsningarna. Mina frågeställningar är:

- 1 Vilka åtgärder vidtas av ledningen för att öka mångfalden? Hur ser den långsiktiga planeringen ut? Vilken tidsram arbetar de med? Vad läggs in i begreppet mångfald?
- 2 Arbetar de aktivt med att ändra de anställdas attityder i en mer mångfaldsvänlig riktning?
- 3 Hur sker uppföljningen av 1 och 2?
- 4 Vilka förväntningar har arbetsgivarna på mångfaldsarbetet? Vilka positiva effekter på kompetens etc. tror arbetsgivarna att ökad mångfald kan ge? Kan de förutse svårigheter och problem?

Metod och material

Jag studerar alltså genomförandet av mångfaldsplaner hos fyra olika arbetsgivare. Min ambition var att studera arbetsgivare som redan arbetar aktivt med mångfaldsfrågor på den egna arbetsplatsen, detta för att jag skulle kunna göra en jämförande analys av hur de olika arbetsgivarna bedriver sitt mångfaldsarbete. När jag gjorde mitt urval av de olika arbetsgivarna strävade jag också efter att dessa skulle vara så olika varandra som möjligt vad gäller verksamhet, storlek och organisation. Den gemensamma nämnaren mellan de olika arbetsgivarna är att de arbetar med planer för att öka mångfalden. Vidare ansåg jag det intressant att studera om det är någon skillnad mellan privata och offentliga arbetsgivares sätt att arbeta med frågan. För att få ner undersökningen till en hanterbar nivå och för att kunna slutföra den i tid beslöt jag att begränsa antalet arbetsgivare till fyra stycken vilka alla har verksamheten förlagd i Västra Götaland.

För att få hjälp med urvalet av arbetsgivare kontaktade jag intresseföreningen Sverige2000 (numera ett privat konsultföretag) vars medlemmar är företag, myndigheter och organisationer som har förbundit sig att arbeta för ett Sverige där alla invånare respekterar olikheter i fråga om härkomst, språk, hudfärg, kultur och religion.⁸ Ett led i detta arbete är att de olika medlemsorganisationerna i Sverige2000 sätter upp mångfaldsplaner för den egna organisationen. Tyvärr visade det sig att endast ett par av medlemmarna i Sverige2000 påbörjat sitt mångfaldsarbete våren 1999.⁹

De två arbetsgivare inom Sverige2000 som hade kommit längst i sitt mångfaldsarbete var Länsarbetsnämnden i Västra Götaland och The Body Shop.¹⁰ Båda arbetsgivarna är förhållandevis små och de har stora skillnader i organisation och verksamhet. Länsarbetsnämnden är en offentlig arbetsgivare med allt vad det betyder av politisk styrning medan The Body Shop är ett privat företag i tjänstesektorn. För att urvalet skulle vara så brett som möjligt behövde jag nu hitta två förhållandevis stora arbetsgivare, där den ena helst borde vara ett privat industriföretag. Med denna utgångspunkt valde jag att inkludera Volvo Lastvagnar AB och Göteborgs stad i min undersökning trots att dessa båda arbetsgivare precis höll på att starta

8 *Manifest 1995*, Intresseföreningen Sverige 2000

9 Brev från Åsa Helg, Sverige 2000, april 1999

10 The Body Shop har visserligen sitt huvudkontor i Stockholm och verksamhet på ett stort antal orter i landet men då företaget har flera butiker i Västra Götaland anser jag ändå att The Body Shop är en relevant arbetsgivare att undersöka. Observera att företagets mångfaldsarbete är nationellt och alltså inte bara gäller Västra Götaland.

sitt mångfaldsarbete. Min undersökning kan alltså ses som en totalundersökning i någon mening eftersom Länsarbetsnämnden och The Body Shop var de enda relevanta undersökningsobjekten i Västra Götaland. Hösten 2000 fick jag även en möjlighet att utföra en kortare uppföljning av min mångfaldsstudie, men p.g.a. tidsbrist var det endast möjligt att undersöka utvecklingen hos en av arbetsgivarna. Jag valde då att studera hur mångfaldsarbetet utvecklats på Volvo Lastvagnar.

För att rekapitulera. De aktuella arbetsgivarna är:

- Länsarbetsnämnden i Västra Götaland
- Göteborgs stad (Vissa utvalda delar)
- Volvo Lastvagnar AB (Göteborg)
- Body Shop (Hela företaget)

Med det här urvalet täcker jag in offentliga arbetsgivare på regional och kommunal nivå inom områdena arbetsmarknad och kommunal förvaltning. Offentliga arbetsgivare som sådana har en viktig roll att spela genom att de tjänar som förebild för andra arbetsgivare. Dessutom är det särskilt viktigt med förtroende från allmänheten i all offentlig verksamhet varför det är önskvärt att befolkningens sammansättning i stort även speglas bland de anställda. Ett av länsarbetsnämndens uppdrag är att integrera personer med utländsk härkomst på den svenska arbetsmarknaden varför det är extra viktigt att föregå med gott exempel och själva arbeta med mångfald. Göteborgs stad möter hela tiden de krav och behov som ett samhälle som präglas av mångfald ställer på vård, skola och omsorg. Precis som på Länsarbetsnämnden är det viktigt att föregå med gott exempel.

På den privata sidan studerar jag ett företag från tjänstesektorn och ett industriföretag. Det förstnämnda är enligt min mening särskilt intressant eftersom det inte finns så många undersökningar om tjänsteföretag. De privata arbetsgivarna kan antas ha ett managementperspektiv på sitt mångfaldsarbete, dvs. de anser att ökad mångfald förbättrar produktiviteten och effektiviteten hos företaget.

De olika arbetsgivarna skiljer sig också åt i antalet anställda. Göteborgs stad är störst med sina 28 432 anställda år 1998 (de kommunala bolagen ej medräknade), därefter kommer Volvo Lastvagnar med 4 160 anställda (juni 1999) respektive 4 592 anställda (hösten 1999), Länsarbetsnämnden med 1 850 anställda (aug. 1999) och slutligen Body Shop med 137 anställda (juli 1999). Vidare skiljer arbetsgivarna sig åt organisatoriskt sett. Länsarbetsnämnden och Body Shop har sin verksamhet spridd över ett stort geografiskt område medan Volvo Lastvagnar och Göteborgs stad har sin verksamhet koncentrerad till Göteborg. De båda sistnämnda arbetsgivarna har i gengäld väldigt decentraliserade organisationer, detta gäller särskilt Göteborgs stad.

Jag använder en i huvudsak kvalitativ metod som närmast kan beskrivas som en typ av komparativ fallstudie där jag undersöker hur och i viss mån varför fyra olika arbetsgivare arbetar med mångfaldsplaner, varefter jag jämför deras mångfaldsarbete dels sinsemellan och dels med de mål de själva satt upp. Dessutom undersöker jag om arbetsgivarna uppfyller de av mig uppsatta mångfaldskriterierna, och jag jämför också arbetsgivarna med varandra i den avslutande analysen för att se vilken arbetsgivare som nått längst i mångfaldshänseende. Slutligen kommer jag också att kunna jämföra hur mångfaldsarbetet på Volvo Lastvagnar utvecklats mellan hösten 1999 och hösten 2000.

Det skriftliga underlaget för studien är policydokument, handlingsplaner, protokoll etc. där de olika arbetsgivarna beskriver hur mångfaldsarbetet fortgår. Jag har fått ytterligare information från enkäter ställda till de ansvariga hos de olika arbetsgivarna. Dessa enkäter är identiskt utformade för att underlätta jämförelser. Dessutom har ett mindre antal enkäter skickats till anställda hos de olika arbetsgivarna för att dessa ska kunna ge sin syn på mångfaldsarbetet. Företrädesvis riktar sig enkäterna till anställda som är aktiva i mångfaldsarbetet. Härigenom får jag kompletterande information, även om tyngdpunkten i undersökningen ligger på arbetsgivaren.¹¹ Enkäterna till de anställda syftar till att ge ett något annorlunda perspektiv och är på intet sätt avgörande för min studie.

Arbetsgivarnas mångfaldsplaner jämförs med mallen för mångfaldsplaner från SOU 1997:174 och jag undersöker också hur arbetsgivarna uppfyller de kriterier för mångfald som jag satt upp och som presenterats i det ovanstående. De olika organisationernas mångfaldsplaner och deras tillvägagångssätt jämförs även med varandra. Slutligen jämförs det faktiska mångfaldsarbetet hos varje arbetsgivare med de mål de själva satt upp för att se hur arbetet fortskrider.

Centrala begrepp

Jag använder mig av det mer omfattande invandrarbegreppet i min studie, vilket innebär att alla som är födda utomlands samt alla som har minst en utlandsfödd förälder kommer att räknas som att de har invandrarbakgrund. Andra definitioner kan utesluta någon grupp av individer som har problem på arbetsmarknaden. I studier som använder medborgarskap som

¹¹ Volvo Lastvagnar AB är ett undantag eftersom arbetet där precis börjat och ledningen utfört en rad enkätundersökningar. Man ansåg att en enkät till inte skulle bli besvarad utan istället fick jag nöja mig med det skriftliga materialet från den ansvarige på Volvo.

kriterium upphör en person att vara invandrare i samma stund som han eller hon får svenskt medborgarskap. Åter andra studier räknar bara utrikes födda vilket utesluter deras barn, trots att de kan ha lika svårt att få arbete som sina föräldrar. Måhända är det aktuellt att slopa invandrarbegreppet och börja tala om etniskt ursprung eller etnisk tillhörighet istället.

Begreppet utländsk bakgrund har i studien en synonym innebörd som invandrarbakgrund, dvs. att man själv eller att minst en förälder är född utomlands.

Undersökningen

Länsarbetsnämnden i Västra Götaland

Länsarbetsnämnden (LAN) inledde sitt mångfaldsarbete under hösten 1997. Ett av huvudmålen för arbetet var att minst femton procent av de anställda skulle ha utländsk bakgrund fram till år 2003. Detta är enligt min mening en något defensiv målsättning eftersom andelen invånare med utländsk bakgrund låg på 18 procent i landet som helhet och 21 procent i Västra Götalands län redan 1998. Under de första två åren efter det att arbetet inletts räknade länsarbetsnämnden personer med invandrarbakgrund som en enhetlig grupp men under hösten 1999 började man bryta ned begreppet i mindre delar. Den centrala mångfaldsdefinitionen från Arbetsmarknadsverket (AMV) definierar begreppet som »... att se, förstå, värdesätta och tillvarata individers olikheter i såväl vår egen organisation som i vår externa verksamhet.«¹² Bland de anställda på Länsarbetsnämnden finns en uppsjö av definitioner, bland annat att människor ska kunna leva i harmoni med varandra trots olikheter, att ha kännedom om varandra, att lära sig behandla andra människor utan fördomar, att våga möta andra kulturer, kön, ålder, etnicitet, funktionshinder etc. Som synes är mångfaldsbegreppet betydligt mer komplext än att en viss andel av de anställda ska ha utländsk bakgrund.

Syftet med mångfald

Det mångfaldsarbete som inleddes hösten 1997 organiseras i projektgruppen för kulturell mångfald vilken leds av Agneta Lundquist och består av fjorton personer från ledningen, facket samt av anställda med invandrarbakgrund eller särskild kompetens i frågan. Gruppen möts varannan månad och förutom det redan nämnda 15-procentsmålet vill Länsarbetsnämnden

12 Enkät svar från Agneta Lundquist

skapa en organisation med hög kvalitet på tjänsterna och nöjda kunder. För att göra detta vill projektgruppen öka och dra nytta av mångfalden inom organisationen. Rekryterings- och utvecklingsarbetet ska genomsyras av mångkulturellt tänkande.¹³ Informationen om projektarbetet sker vid personalmöten, via personaltidningen och via intranätet.

Länsarbetsnämnden gör följande lista över varför mångfaldsfrågor är nödvändiga för organisationen:

- Större kulturell mångfald ger bredare rekryteringsbas och därmed ökade marknadsandelar.
- Ökad kunskap underlättar mötet med kunden.
- Som statlig organisation finns det ett samhällsansvar, aktivt ansvar för att personer med internationell bakgrund integreras på den svenska arbetsmarknaden.
- Genom att bekämpa fördomar erhålls en flexibel organisation som klarar uppdraget bättre.

Frågan är hur marknadsmässiga hänsyn har letat sig in här. Länsarbetsnämnden är ändå en offentlig myndighet som inte har något vinstintresse. Som tidigare nämnts anser jag att 15-procentsmålet är något defensivt till sin karaktär.

Personalsammansättning

I augusti 1999 hade 198 (tio procent) av de 1 850 anställda utländsk bakgrund.¹⁴ Större delen av de anställda arbetar på de olika arbetsförmedlingarna runt om i länet och det är en fördel om personalen är kompetent vad gäller språk etc. i kontakten med de arbetssökande.

Som synes finns det en hel del att göra när det gäller andelen anställda från olika ursprungsområden. Européerna och latinamerikanerna är klart överrepresenterade medan alla andra områden är underrepresenterade. Det vore dessutom bra om Länsarbetsnämnden kunde göra en kartläggning av vilka befattningar de anställda med utländsk bakgrund innehar i organisationen.

Rekrytering och kompetenskrav

Avgörande när det gäller att öka andelen anställda med invandrarbakgrund är nyrekryteringen. Länsarbetsnämnden använder sig av riktade annonser för att öka andelen sökande med utländsk bakgrund. I annonserna understryks att invandrarbakgrund och kulturell kompetens är ett plus. Länsarbetsnämnden är självkri-

¹³ *Kulturell mångfald. En statsförvaltning som angår Sverige*. Projektpresentation.

¹⁴ AMS Kartläggning av mångfald 990811.

Tabell I

Anställda med utländsk bakgrund fördelade efter ursprung augusti 1999.

Norden	92
EU exkl. Dan/Fin	27
Övr. Europa	39
USA/Kanada	
Aus/ NZ	2
Latinamerika	22
Asien	15
Afrika	1
Antal anställda:	1 850

Varav med utländsk bakgrund: 198 (10 procent).

Omräknat i procent är fördelningen: Norden/EU 60 (50), Övr. Europa 19 (20), USA/Kan, Aus/NZ 1 (3), Latinamerika 11 (4), Asien 8 (19) och Afrika 0,5 (4). Inom parentes visas fördelningen efter ursprungsområde bland invånare med utländsk bakgrund i hela riket.

Källa: AMS kartläggning av mångfald 1999-08-11

tisk till dessa annonsers effekt och utformning.¹⁵ Enligt Agneta Lundquist, som är huvudansvarig för myndighetens mångfaldsarbete, måste annonserna förbättras.¹⁶ Av det 70-tal tjänster som utannonserades under 1998 gick endast ett fåtal till sökande med utländsk bakgrund trots att arbetsgivaren alltså poängterade att utländsk bakgrund var något positivt. Initiativet att använda sig av riktade annonser är dock positivt och något som rekommenderades i SOU 1997:174.

Rekryteringsprocessen går till så att aktuell chef gör den första gallringen bland de sökande till en utannonserad tjänst. Därefter beslutar aktuell chef och facklig representant vilka som ska kallas till intervju och det är också de som genomför intervjun. Det är alltså mycket få personer inblandade i rekryteringsprocessen vilket kan ställa till med bekymmer. Det finns en viss risk att en enskild person kan låta sina personliga sympatier och antipatier styra urvalet. Det är att föredra att en större grupp fattar beslut om kallelse till intervjuer och sedan också genomför dessa (se Paulson och Schierup 1994). När anställningen väl är klar sker en introduktion på arbetsplatsen som anpassas efter den nyanställda. Och den policy som finns gäller alla anställda oavsett bakgrund.

Minst lika viktigt som nyrekryteringen är internrekryteringen inom myndigheten vilken medför möjligheter för de anställda att avancera och att utveckla sin fulla potential. På

15 Enkät svar Agneta Lundquist.

16 Ibid.

Länsarbetsnämnden sköts denna huvudsakligen genom annonsering vilket är positivt ur mångfaldssynpunkt eftersom det ger alla möjlighet att söka den aktuella tjänsten. Något som däremot saknas är ett numerärt mål för att det ska finnas proportionell andel anställda med invandrarbakgrund på alla nivåer hos myndigheten. En viss verksamhet bedrivs dock, exempelvis deltog två anställda med utländsk bakgrund i 1999 års ledarskapsutbildning och chefsrekryteringen håller på att ses över.

Arbetet i praktiken

Det praktiska mångfaldsarbetet vid Länsarbetsnämnden är inriktat på seminarier och diskussioner.¹⁷ Omkring tio arbetsdagar per år har avsatts för detta arbete. Under 1998 hölls fyra utbildningstillfällen med diskussioner om etik och attityder med de anställda. Dessutom finns ett studiecirkelmateriale utel på de olika arbetsplatserna där en utbildning på tre tvåtimmarspass rekommenderas. Vidare har en interaktiv teatergrupp, »Vardagens dramatik«, engagerats och har hittills givit två föreställningar om vardagen i arbetslivet med inriktning på människors tankar om etnicitet. Efter teaterföreställningarna hölls gruppdiskussioner. Två anställda från varje arbetsplats deltog i dessa aktiviteter, vilket kan tyckas vara något få.¹⁸

Länsarbetsnämnden har vidare haft en utbildningsdag för platsförmedlare där en utomstående konsult föreläste om kulturell kommunikation. Därefter presenterade Aleksandra Kovacevic från Volvo Lastvagnar erfarenheter från sitt mångfaldsarbete. Även cheferna på Länsarbetsnämnden har haft en utbildningsdag om kulturell kommunikation. De anställda på myndigheten har också deltagit i ett öppet forum med inriktning mot kulturell mångfald. Efter varje aktivitet har en utvärdering via enkät genomförts. Dessutom genomförs arbetsplatsundersökningar en gång om året liksom attitydundersökningar.

Vid utvärderingarna undersöks den anställdes uppfattning om kulturell mångfald, vilken kännedom han eller hon har om Länsarbetsnämndens arbete på området. En strävan är också att motivera de anställda till aktivt arbete för mångfald på sin arbetsplats. Ett genomgående tema vid dessa utvärderingar är att fånga upp fördomar och förutfattade meningar hos personalen. Det uppges vara svårt att verkligen få fram de anställdas attityder till anställda med utländsk bakgrund och de ansvariga för dessa studier är medvetna om behovet av relevanta redskap vid utvärderingarna. Synpunkterna tas till vara av projektgrup-

17 *Kulturell mångfald. En statsförvaltning som angår Sverige*, projektpresentation.

18 Enkät svar Agneta Lundquist.

pen för kulturell mångfald vilken fungerar som referensgrupp vid utvärderingsarbetet.

Under 1999 har arbetet intensifierats i och med introduktionen av ett särskilt kvalitetssäkringsprogram. Via intresseorganisationen Sverige2000 där Länsarbetsnämnden är medlem och AMS har ett samarbete inletts med European Foundation for Qualitative Management (EFQM) vilket är en EU-institution som arbetar med utvecklingsfrågor inom arbetsmarknadsområdet. Denna organisation har utvecklat en mångfaldsstandard kallad Equal Opportunities Quality Framework (EOQF) som Länsarbetsnämnden börjat använda sig av under året.¹⁹

EOQF berör följande områden inom en organisation:

- ledarskap
- policy och strategi
- medarbetare
- resurser
- leveransprocesser
- nöjda kunder
- inverkan på samhället
- resultat

Som synes handlar mångfaldsstandarden en hel del om extern mångfald, dvs. hur kunder och samhället uppfattar en viss organisation eller ett visst företag. Denna aspekt är naturligtvis viktig ur marknads- och goodwill-synpunkt men som tidigare nämnts är min studie mer inriktad på den interna mångfalden. Med EOQF får man ett instrument för att studera mångfalden i hela organisationen. I samband med att EOQF började användas i januari 1999 fick två anställda vid Länsarbetsnämnden genomgå en tredagars utbildning för att bli EOQF-utvärderare. Utvärdering i form av intervjuer och skriftlig dokumentation ska ske fyra gånger om året under ledning av en konsult från EFQM. Dessutom möts Länsarbetsnämndens ledningsgrupp två gånger om året för att diskutera arbetet.

Företag och myndigheter som använder sig av EOQF kan dessutom tilldelas en utmärkelse, en bronsplankett, av EFQM vilket innebär att organisationen uppfyller alla delar av mångfaldsplanen och har kvalitetsäkrat sitt arbete. Länsarbetsnämnden är den första organisationen i Sverige som har ansökt och fått denna utmärkelse. Dåvarande integrationsminister Ulrica Messing överlämnade plaketten vid en ceremoni den 1 september 1999.²⁰ Arbetet enligt EOQF och arbetet i projektgruppen för kulturell mångfald fortgick parallellt fram till årsskiftet 1999/2000 då projektgruppen avvecklades. Arbetet togs då över

19 Handlingsplan för Länsarbetsnämndens mångfaldsarbete.

20 *Kulturell mångfald. En statsförvaltning som angår Sverige*, projektpresentation samt artikel i *Göteborgs Posten* 31 aug. 1999

av en styrgrupp bestående av representanter för ledningen och facket. Dessutom tillsattes en arbetsgrupp med 6–10 anställda som ska arbeta med frågan. Genom dessa förändringar vill Länsarbetsnämnden minska sårbarheten och risken för att arbetet stannar av om någon nyckelperson försvinner.

Bland de olika åtgärder som planerats men som i skrivande stund inte genomförts finns ett utbildningsprogram som testades under hösten 1999. Då medverkade medlemmar av projektgruppen i utbildningen för nyanställda vid föreläsningar och diskussioner. Målet är att mångfaldsfrågorna ska integreras i all personalutbildning. Deltagarna i pilotutbildningsprogrammet hösten 1999 fungerade som referensgrupp.²¹ Dessutom planerades något man kallar Horisont-99 i samarbete med Arbetsmarknadsinstitutet. Horisont-99 är en utbildning för anställda och företagare i regionen där Länsarbetsnämndens ställningstagande i mångfaldsfrågor lyfts fram. Det är en del av ett program för hur Länsarbetsnämnden vill uppfattas av, och påverka, samhället. I samband med detta avser Länsarbetsnämnden utarbeta ett system för att mäta samhällets uppfattning om myndigheten.

Hur går mångfaldsarbetet?

Vilka förväntningar och farhågor finns inom Länsarbetsnämnden för mångfaldsarbetet och hur fungerar arbetet? Här har jag vänt mig till medlemmarna i projektgruppen för kulturell mångfald. Länsarbetsnämndens externa mångfaldsuppgift är att integrera personer med utländsk bakgrund på den svenska arbetsmarknaden. Internt handlar det om att öka andelen anställda med invandrarbakgrund och att påverka attityderna i en mångfaldsvänlig riktning. Överlag har de svarande positiva erfarenheter av myndighetens mångfaldsarbete. De upplever att de har ledningens stöd. Ett argument som anförs är att Länsarbetsnämnden som skattefinansierad verksamhet bör spegla samhällets uppbyggnad. Att vara en förebild anses vara mycket viktigt. Det anses också viktigt med ett kund- och marknadsperspektiv, att okunskap motarbetas och att anställda med utländsk bakgrund är aktiva i arbetet.²²

Agneta Lundquist är särskilt nöjd med kvalitetsäkringsarbetet (EOQF) vilket gett struktur åt arbetet. Andra omdömen i positiv riktning är att hela organisationen engagerats och att mångfaldstänkandet är på god väg att genomsyra hela arbetet i stället för att ligga och flyta vid sidan av. Arbetet uppges vara långsiktigt och inte »jippobetonat«.

21 Handlingsplan för Länsarbetsnämndens mångfaldsarbete.

22 Enkät svar från anställda.

Det är emellertid svårt att nå ut i hela organisationen och arbetet tar lång tid. Åsikter finns också om att den centrala ledningen vill väldigt mycket men att det inte händer så mycket ute i verksamheten. Det blir lätt så att de redan engagerade arbetar intensivt men andra anställda inte gör särskilt mycket åt saken. De anställda upplever att det kan vara svårt att få tid över till mångfaldsarbetet p.g.a. stor arbetsbelastning. Andra farhågor är att för snål resurstilldelning i framtiden kan komma att äventyra hela projektet.²³

De engagerade är missnöjda över att mångfaldsarbetet inte betraktas som en självklarhet av alla, andra är missnöjda med att det centreras till etnicitet. En kritik som framförts är att arbetet kom igång för sent och att det finns medlemmar av projektgruppen som inte är särskilt engagerade.²⁴ Det sista är anmärkningsvärt eftersom det ju är projektgruppen som ansvarar för att mångfaldsarbetet fortgår på ett bra sätt. De positiva tongångarna från ledningen för mångfaldsprojektet får alltså mothugg av en del anställda ute i organisationen. Det skulle fordras återkommande attitydundersökningar för att verkligen fånga de anställdas synpunkter.

Generellt sett uttrycks stora förhoppningar om vad anställda med invandrarbakgrund kan tillföra myndigheten. Den vanligaste åsikten är att organisationen förbättrar sin kompetens i allmänna språkkunskaper och kännedom om andra kulturer med ett ökat antal anställda med utländsk bakgrund. Majoriteten av de svarande tror även att minskade fördomar från båda håll, större tolerans för andra kulturer och större kunskap om umgängesformer med personer från ett annat land skulle följa av ett större antal anställda med invandrarbakgrund. Andra fördelar som följer är ökad kunskap vilket leder till bättre beslutsunderlag, insikt i att alla individer har kunskaper som måste tillvaratas, flexibilitet, positiv påverkan på samhället och konkurrensfördelar. Många väntar sig att myndighetens arbete kommer att förändras till det bättre genom en större andel anställda med utländsk bakgrund.²⁵

Den vanligaste invändningen mot att ha personer med invandrarbakgrund som anställda är större risk för konflikter. Dock är det en minoritet som tycker så. Några anmärker dessutom att konflikter kan leda arbetet framåt om de hanteras på rätt sätt. Bland andra problem som nämns är större risk för missförstånd, att det kan ta längre tid att förklara en arbetsuppgift och att den som inte är svensk behandlas annorlunda. Vidare nämns problemet med »oskrivna regler« i arbetet, som

23 Enkät svar från Agneta Lundquist och anställda.

24 Ibid.

25 Ibid.

kan bli tydligare om det finns anställda med utländsk bakgrund.²⁶

De positiva åsikterna dominerar vilket inte är så konstigt med tanke på att alla tillfrågade är aktiva i mångfaldsarbetet. Samma bild går igen vid frågan om hur kommunikationen mellan de anställda fungerar. Alla tycker att det fungerar bra på deras egen arbetsplats men många tillägger att det säkert är olika från fall till fall.

Sammanfattning Länsarbetsnämnden

Länsarbetsnämnden har kommit en bra bit på väg i sitt mångfaldsarbete sedan det inleddes hösten 1997. Ett konkret mål formulerades, att minst femton procent av de anställda ska ha utländsk bakgrund år 2003, men det var först under andra hälften av 1999 som Länsarbetsnämnden slutade betrakta alla med invandrarbakgrund som en enda grupp för att istället utgå från deras ursprung. Detta är nödvändigt eftersom det annars lätt blir så att de anställda med utländsk bakgrund bara kommer från de nordiska länderna eller västvärlden varvid egentlig mångfald inte kan anses föreligga.

Myndigheten arbetar också aktivt med rekrytering och urval, exempelvis med riktade annonser. Under 1998 var det emellertid endast ett fåtal av de nyanställda som hade utländsk bakgrund. En sak som Länsarbetsnämnden skulle kunna arbeta vidare med är sammansättningen av intervjugrupperna. Frågan är om inte dessa inte skulle omfatta fler personer med mindre risk för att ett fåtal personer styr rekryteringen (SOU 1997:174). Vid internrekryteringen används annonsering vilket innebär att alla får möjlighet att söka. Dock finns ingen plan för att sprida de anställda med invandrarbakgrund över hela organisationen, även om några anställda med utländsk bakgrund deltar i chefsutbildningsprogrammet.

Genom projektgruppen för kulturell mångfald och genom kvalitetsäkringsprogrammet EOQF har Länsarbetsnämnden goda möjligheter att arbeta med de anställdas attityder på seminarier och vid diskussioner samt att analysera och följa upp verksamheten vid regelbundna utvärderingar. En viktig punkt är att hela organisationen är involverad i mångfaldsarbetet och att ledningen ger sitt stöd. Mångfaldstänkandet får också genomslag i grundutbildningen för alla nyanställda.

Det finns en stor acceptans för olika symboliskt laddade huvudbonader som schal, slöja och turban liksom behov av bönerum. Kravet att kunna tala och skriva god svenska kan bli

²⁶ Ibid.

en flaskhals vid anställningen av personer med utländsk bakgrund. Sammanfattningsvis kan sägas att Länsarbetsnämnden har stora förväntningar på vad mångfaldsarbetet ska kunna ge i form av ökade språkkunskaper, större tolerans mot andra kulturer och minskade fördomar. Synpunkten att det kan ge konkurrensmässiga och marknadsmässiga fördelar är något förvånande eftersom Länsarbetsnämnden är en statlig myndighet och inte opererar på den privata marknaden.

Till de negativa erfarenheterna hör att mångfaldsarbetet tar lång tid samt att det är svårt att sprida arbetet i hela organisationen. Till en del kan detta förklaras med Länsarbetsnämndens uppbyggnad med ett stort antal arbetsplatser spridda över hela länet. En jämförelse med de fem olika kriterier som formulerats i inledningen ger att Länsarbetsnämnden uppfyller det tredje, fjärde och femte kriteriet, dvs. att ledningen arbetar aktivt med mångfaldsfrågor, genomför utvärderingar regelbundet och att det finns rutiner för att ta tillvara synpunkter och att förändra arbetet. Sist men inte minst stödjer ledningen arbetet, som dessutom är integrerat i organisationen. Däremot uppfyller Länsarbetsnämnden inte det första kriteriet som säger att sammansättningen bland befolkningen ska speglas bland de anställda. Det är också tveksamt om Länsarbetsnämnden verkligen uppfyller det andra kriteriet som handlar om att attityden på arbetsplatserna kännetecknas av öppenhet. Från ledningens sida uppges att det är svårt att fånga in bakomliggande attityder samtidigt som vissa anställda har en mer skeptisk hållning till det arbete som utförs. Här krävs större insatser från myndigheten för att detta kriterium ska kunna anses uppfyllt.

The Body Shop

The Body Shop är ett företag med lång erfarenhet av samhällsengagemang och företaget arbetar aktivt för att påverka samhället i en mångfaldsvänlig riktning. I linje med detta anses det självklart att engagera sig i sociala aktiviteter där de kommersiella intressena hamnar i bakgrunden. Exempel på detta är företagets engagemang i miljöfrågor, aidsprojekt och arbete mot djurförsök. Arbetet inriktat mot ökad etnisk mångfald inleddes under hösten 1997. Idealet är att befolkningssammansättningen ska slå igenom på de anställdas etniska sammansättning, vilket innebär att cirka 18 procent av de anställda bör ha utländsk bakgrund.

Tabell 2

Antal anställda och deras etniska fördelning på Body Shop juli 1999.

Personalen uppdelad efter härkomst, kön och position. Observera att siffrorna även gäller praktikanter och visstidsanställda.

	Svenskar				Utländsk bakgrund				Totalt antal
	Kv	M	Totalt	%	Kv	M	Totalt	%	
Nyckelbefattningar	3	2	5	100	–	–	–	–	5
Områdesansv./butikschefer	24	1	25	84	5	–	5	16	30
Butiksanställda/assistenter	55	7	62	61	40	–	40	39	102
Totalt	82	10	92		45	0	45		137

Totalt antal anställda: 137

Varav med utländsk bakgrund: 45 (33 procent)

Källa: Enkät svar från Cecilia Hartzell, Body Shop

Personalsammansättning

I dagsläget, juli 1999, har Body Shop 137 anställda, varav 45 personer eller 33 procent har invandrabakgrund, vilket gör att företaget uppfyller det kvantitativa målet med råge.²⁷ Spridningen av de anställda med utländsk bakgrund i organisationen är dock inte lika bra. Det finns inga anställda med utländsk bakgrund i nyckelbefattningar. På mellannivån har dock 5 av 30 områdesansvariga/butikschefer utländsk bakgrund. Majoriteten av de anställda med invandrabakgrund (40 av 45) återfinns som butiksanställda eller assistenter. Det återstår alltså en hel del att göra för att öka spridningen i organisationen, så att de anställda med utländsk bakgrund inte bara återfinns på lägre befattningar.²⁸

The Body Shop har en stor spridning av nationaliteter bland de anställda. Majoriteten av de anställda med invandrabakgrund kommer från utomeuropeiska länder, totalt 30 av 45. Av de resterande anställda med utländsk bakgrund kommer sju från Östeuropa, fem från Norden och tre från EU-land utanför Norden.²⁹ Detta skiljer sig från den vanliga bilden där anställda med utländsk bakgrund vanligen brukar komma från Norden och/eller övriga västvärlden.

Även om siffrorna är ungefärliga visar de ändå en tydlig tendens. Jämfört med fördelningen i samhället är de anställda med

27 Enkät svar Cecilia Hartzell, integrationsansvarig Body Shop.

28 Enkät svar Cecilia Hartzell, integrationsansvarig Body Shop, juli 1999

29 Ibid.

européisk härkomst faktiskt underrepresenterade medan särskilt Afrika och Latinamerika är överrepresenterade.

De anställda ses som företagets ansikte utåt varför det anses fördelaktigt om de har olika utländsk bakgrund eftersom de då bättre kan möta kunder med annat etniskt ursprung. De är spridda på ett 30-tal olika butiker runt om i landet vilket kan göra det svårt att genomdriva och följa upp en central policy. Eftersom antalet anställda är litet är det inte något oöverkomligt problem att nå ut till alla. Det faktum att Body Shop har erfarenhet av att bedriva icke-kommersiell verksamhet kommer mångfaldsarbetet till godo. Alla anställda är därmed införstådda med det viktiga i att ett sådant arbete bedrivs.

Med tanke på samhällets tilltagande mångkulturella sammansättning är mångfald något som företaget inte anser sig ha råd att avvara. För Body Shop innebär mångfald att alla ska ha lika rättigheter och skyldigheter. Det finns ett värde i olikhet och arbetsklimatet ska kännetecknas av respekt, förståelse och kunskap om olika kulturer. Det anses viktigt att alla arbetar mot samma mål oavsett förutsättningar.

Följande resultat räknar företagsledningen med att mångfaldsarbetet ska leda till:³⁰

- konkurrenskraftiga företag
- dynamiska och effektiva arbetsprestationer
- mindre motsättningar inom företaget
- mindre våld och konflikter i samhället
- ett harmoniskt samhälle

För de anställda på Body Shop ska mångfald stå för kännedom om olika kulturer, nya erfarenheter och kunskap om oliktänkande, olika nationaliteter och etnicitet. Andra aspekter som nämns av de anställda är tålmodighet i kommunikation, att lära och lära ut samt allmänt positiva värdeomdömen.

Sedan mångfaldsarbetet inleddes har företaget arbetat aktivt för att öka andelen anställda med invandrarbakgrund. Som tidigare nämnts vill företaget att befolkningsammansättningen ska speglas hos de anställda vilket redan har uppnåtts. Utvecklingen har gått mycket fort. Hösten 1998 hade Body Shop 80 anställda, varav 22 med invandrarbakgrund, notera dock att av de 22 var endast 10 fast anställda. Motsvarande siffra för 1999 var 137 anställda varav 45 med invandrarbakgrund. Någon utarbetad tidsplan för mångfaldsarbetet föreligger ej eftersom det anses vara begränsande för arbetet. Här finns enligt min mening en risk att arbetet kan tappa fart. Företaget bryter inte heller ner invandrarbegreppet som sådant efter nationalitet/geografiska områden men generellt står begreppet invandrare för personer med utomeuropeisk härkomst.

30 *Inspirations- och informationspack om vårt samhällsengagemang*, 1998.

Tabell 3
Anställda med utländsk bakgrund vid Body Shop fördelade efter ursprung och befattning juli 1999.

	Norden	EU	Övr. Europa	USA, Kan Aus/NZ	Latin-amerika	Afrika	Asien	Totalt
Nyckel-befattningar	–	–	–	–	–	–	–	–
Områdes-ansv./butikschef	2	osäkert	osäkert	–	2	1	2	7?
Butiksanställda/assistenter	3	osäkert	osäkert	–	13	4	8	38?
Totalt	5	3?	7?	–	15	5	10	45

Omräknat i procent lyder siffrorna: Norden/EU 18 procent (50), Övriga Europa 15 procent (20), Latinamerika 33 procent (4), Afrika 11 procent (4) samt Asien 22 procent (19). Inom parentes visas fördelningen efter ursprungsområde bland invånare med utländsk bakgrund i hela riket. Notera att fördelningen efter ursprung är något osäker men att det totala antalet anställda med utländsk bakgrund är 45 stycken.

Källa: Enkät svar från Cecilia Hartzell.

Rekrytering

The Body Shop använder sig av riktade annonser vid rekryteringen av ny personal där personer med annan etnisk bakgrund än svensk uppmanas att söka till lediga tjänster. Vid nyanställningar är företaget hela tiden öppet för olikheter på det kulturella och etniska planet vilket också har fått genomslag på personalsammansättningen. Av det 30-talet tjänster som tillsattes under 1998 tillsattes två av tre platser med sökande av utländsk härkomst.³¹

Rekryteringen går till så att personalhandläggaren ensam gör den första gallringen bland de sökande. Därefter är det lite olika rutiner när det gäller vem som avgör vilka sökande som ska kallas till intervju och det varierar vem som genomför intervjuerna. Ibland är det personalhandläggare och aktuell chef tillsammans, ibland sitter de var för sig och ibland sköts det av den aktuelle chefen ensam. Det skulle kunna vara problematiskt att så få personer ansvarar för rekryteringen (se diskussionen inledningsvis) men enligt företaget har det fungerat hittills.

När anställningen väl är gjord sker en introduktion där

31 Enkät svar Cecilia Hartzell.

den nyanställda får lära känna den nya arbetsplatsen, detta alldeles oavsett vilken etnisk bakgrund den nyanställda har. Företaget planerar att fördjupa denna introduktion. Planer finns att införa utbildning också för de redan anställda, där syftet är att försöka öka förståelsen för de kulturella skillnaderna mellan Sverige och det land som den nyanställda med utländsk bakgrund kommer ifrån. Frågan är om denna utbildning endast ska ges till de etniska svenskarna på företaget. Med en tredjedel av de anställda med utländsk bakgrund är det inte säkert att någon sådan utbildning behövs.

Med tanke på Body Shops långvariga arbete med icke-kommersiell verksamhet är det inte särskilt förvånande att det finns en utbredd acceptans från ledningens och de anställdas sida för mångfaldsarbetet. Denna acceptans gäller också särskilda behov, t.ex. att bära schal, slöja, turban eller tid för bön. Det finns inga krav på de anställdas kön, ålder eller utseende förutom att det inte får se ovärdade ut. Det är däremot ett krav att kunna tala svenska för alla typer av anställningar medan tolkningen av kravet på hur viktigt det är att kunna skriva svenska är mycket skiftande. Just språksvårigheter kan vara något som gör att arbetsgivare tvekar att anställa personer med utländsk bakgrund, men hos Body Shop verkar detta inte vara något problem. Det är en allmän uppfattning att kommunikationen mellan de anställda fungerar mycket bra, något som säkerligen underlättas av att de arbetar i små intima grupper. Denna närhet kan emellertid leda till problem om två anställda inte kommer överens. Eftersom arbetsplatserna är så små går det i ett sådant läge inte att undvika konflikter.

Internrekryteringen sköts huvudsakligen genom annonsering även om en del tjänster handplockas. Inom hela företaget finns en utbredd öppenhet för anställda med invandrarbakgrund sedan mångfaldsarbetet inleddes 1997, men någon utarbetad plan för hur detta ska gå till finns inte. Precis som vid arbetet med att öka den totala andelen anställda med invandrarbakgrund anses det att en tidsplan för arbetet skulle verka begränsande, eftersom mångfaldsarbetet ses som en ständigt pågående process. Även här kan detta enligt min mening leda till att arbetet går i stå.

En intern mångfaldskampanj

Det mångfaldsarbete som lanserades hösten 1997 organiseras som kampanjen *FriendShip* och leds av Cecilia Hartzell från företagets huvudkontor i Stockholm. Som något av ett startskott för hela arbetet hölls ett stort heldagsseminarium den 8 oktober 1997 i samarbete med Europaåret mot rasism. Vid seminariet »Mångfald lönar sig« hölls föredrag om hur arbetet

kan bedrivas i samhället och i arbetslivet.³² En utgångspunkt för hela arbetet är att de lokala butikerna själva ska engagera sig och driva mångfaldsfrämjande verksamhet inom ramen för FriendShip. En del av detta arbete är inriktat på extern verksamhet och sker i samarbete med olika intresseorganisationer. Syftet med FriendShip-kampanjen sägs vara »...att skapa möten mellan människor från olika kulturer som lever i vårt land«.³³ Eftersom hela företaget är involverat är risken för att projektet ska stanna av mycket liten. Huvudsamarbetspartner är Röda Korset och kampanjen ska enligt planerna fortgå i minst tre år (dvs. åtminstone fram till hösten 2000). Målet sägs vara att öka förståelsen samt att öppna dörren för ett mångkulturellt samhälle.

Inom ramen för FriendShip ska en gemensam strategi genomföras där företagets intentioner fastställs. I strategin ingår:³⁴

- utarbetande av en central mångfaldspolicy (ej färdig 1999)
- utbildning
- samarbete med ideella organisationer
- praktikplatser
- anställningar
- samhällsengagemang
- implementering av mångfaldsengagemanget

Utbildningen ska ge alla anställda kunskaper om arbetet samt medföra att alla får tillräcklig kunskap för att integrera FriendShip i verksamheten. I butikskampanjen ingår försäljning av knappar till förmån för Röda Korset och informationsmaterial som ska delas ut till kunderna. Huvudsamarbetspartnern är visserligen Röda Korset men ledningen är öppen för samarbete med en rad olika organisationer inom ramen för FriendShip. Tillsammans med den aktuella samarbetsorganisationen ska sedan kurser hållas där mångfaldsfrågor fokuseras. En stor del av energin går alltså åt till extern verksamhet.

Arbetet inom ramen för FriendShip ger goda möjligheter för företaget att arbeta med de anställdas attityder till personer med utländsk bakgrund. Eftersom verksamheten koncentreras i en mångfaldsvänlig riktning är det rimligt att anta att personalen påverkas. Dessutom finns en utbildning på 1–2 dagar per år för alla anställda (hittills har två utbildningsomgångar genomförts). Vidare hålls diskussioner och möten med de anställda. Vid alla möten med butiksansvariga är frågan uppe till diskussion och dessutom reser så kallade area managers runt och håller möten fyra gånger om året. Slutligen hålls stormöten två

32 Informationsblad *Mångfald lönar sig*.

33 Informationsblad *FriendShip*.

34 *The Body Shop och vårt mångfaldsarbete*.

gångar varje år där frågan tas upp. De anställdas attityder till personer med utländsk bakgrund undersöks genom personliga möten i samband med de ovan nämnda utbildningarna/diskussionerna. Alla anställda ges tillfälle att säga sitt och frågan om hur företaget bäst kan arbeta vidare med mångfaldsfrågan diskuteras. Det största problemet anges vara att företaget har många nyanställda vilka inte har fått tillfälle att gå utbildningen. Ledningen hoppas komma förbi detta genom en nyupprättad personaltjänst med uppgift att hålla personalen à jour med utvecklingen.³⁵ Det är möjligt att utbildningarna kunde effektiviseras om de ges vid flera tillfällen varje år och inte som nu en gång om året.

Utvärdering

Utvärdering av arbetet är inte formaliserat men utförs vanligen tre till fyra gånger per år. Utvärderingarna är huvudsakligen muntliga och berör konkreta situationer på arbetsplatsen. Dessutom ställs frågor på ett mer djuplodande plan, där personalansvariga försöker få fram hur situationen ute i butikerna upplevs. Vidare förekommer en social revision en gång om året där de anställda får säga sitt. Denna rör inte explicit mångfaldsarbetet men eftersom detta är integrerat i Body Shops arbete kommer synpunkter på arbetet fram ändå. Just utvärderingarna förefaller vara den svaga punkten i mångfaldsarbetet. Dels genom arbetets omfattning och decentraliserade karaktär där de olika butikerna har egna projekt och dels genom att en stor del av utvärderingen sköts muntligt med brister i dokumentationen som följd.³⁶ Det vore bra om utvärderingarna kunde centraliseras och formaliseras.

Företaget har genomgående goda erfarenheter av mångfaldsarbetet. Det anses utvecklande för företaget och de anställda och det anses ge ett annorlunda perspektiv samt konkurrensfördelar. Särskilt nöjda är ledning och personal på företaget med utbildningsverksamheten och samarbetet med Sverige2000. Även uppmärksamheten från allmänhet och media ses som något positivt av ansvariga på Body Shop. Just den sista punkten ses dock inte odelat positivt ute i butikerna. Tydligt framförs åsikten att företaget engagerar sig i dessa frågor enbart för att tjäna pengar. Arbetet tar tid och de många nyanställningarna gör det svårt att hålla uppe farten i arbetet, något som ju också upplevs som ett problem från arbetsgivarsidan.

Föga förvånande anger alla svarande i min enkätundersökning att en ökad andel anställda med invandrabakgrund skulle

35 Enkät svar Cecilia Hartzell

36 Ibid.

vara något positivt och utvecklande för företaget. En majoritet av de svarande uppger att nya språkkunskaper, större tolerans, minskade fördomar och större kunskaper om andra kulturer skulle tillföras företaget. Kunskap om personer från andra kulturer nämns liksom förhoppningen att få nya kunder. Mångfald innebär risk för missförstånd och att det kan ta lång tid att förklara saker och ting, men på Body Shop överväger de positiva omdömena.³⁷

Sammanfattning Body Shop

The Body Shop är en arbetsgivare som kommit en bra bit på väg i sitt mångfaldsarbete något som säkerligen har underlättats av företagets långvariga engagemang i icke-kommersiellt arbete. Företaget har ett kvantitativt mål som går ut på att befolkningsammansättningen ska återspeglas bland de anställda. Detta mål uppfylldes redan hösten 1998 då 22 av 80 anställda eller 27,5 procent var av utländsk bakgrund. Hösten 1999 var 45 av 137 anställda eller 33 procent av utländsk ursprung. Rekryteringen av anställda med utländsk bakgrund är alltså inget problem. Tvärtom är majoriteten av de nyanställda av utländsk härkomst. De är dock inte representerade i hela organisationen. Det finns till exempel inga anställda med utländsk bakgrund på nyckelbefattningar. Här finns en hel del att göra men företaget hade 1999 ingen strategi för hur anställda med utländsk bakgrund skulle kunna nå alla nivåer i organisationen.

Det är dock en mycket god spridning av nationaliteter bland de anställda. Majoriteten kommer från utomeuropeiska länder och endast ett fåtal från EU-länder eller Norden vilket avviker från det vanliga mönstret. Med bättre spridning inom organisationen av de anställda med utländsk bakgrund kommer det kvantitativa kriteriet att vara uppfyllt.

Arbetet med personalens attityder till anställda med utländsk bakgrund går bra. Här kan företaget dra nytta av lång erfarenhet med icke-kommersiellt arbete vilket skapar lyhördhet hos personalen för denna typ av frågor. Alla anställda får ta ansvar och egna initiativ i den mycket decentraliserade organisationen. Det finns en allmän öppenhet bland de anställda för särskilda behov och huvudbonader samt stora förhoppningar på vad en större andel anställda med invandrabakgrund kan tillföra. Något som kan ställa till med problem är kravet på att alla anställda ska kunna tala och skriva bra svenska. Ledningen arbetar aktivt med utbildningar och diskussioner om mångfald. Rimligen borde dessa aktiviteter ske litet oftare och kanske inkludera seminarier med inbjudna föreläsare etc. Ledningen

37 Enkät svar från anställda.

erkänner att det är svårt att hinna med att ge alla utbildning p.g.a. de många nyanställningarna.

Den svagaste punkten är utvärderingarna. Dessa sker tre till fyra gånger om året och är till stora delar muntliga, vilket kan göra det svårt att följa upp arbetet. Det anses svårt att få fram dolda fördomar och attityder. Skarpare instrument behövs. Det stora antalet butiker runt om i landet som alla arbetar med sina egna projekt, ställer stora krav på kontroll och uppföljning. En indikator på att mångfaldsmålen är på väg att nås är att kommunikationen ute på arbetsplatserna fungerar bra. Detta underlättas säkerligen av att personalen arbetar i små grupper där alla får möjlighet att utveckla sig själva. Dessutom finns ett mycket aktivt stöd från ledningen för mångfaldsarbetet. Ledning och personal har en vana att arbeta med samhällsengagemang utanför det egentliga kommersiella arbetet vilket underlättar det nu aktuella mångfaldsarbetet.

Av detta följer att Body Shop åtminstone delvis uppfyller de kriterier som jag satt upp för att mångfald ska anses råda. Vad som fattas är att de anställda med utländsk bakgrund ska vara spridda jämnt i hela organisationen. I nuläget är det endast ett fåtal som innehar befattningar högre upp i företaget. Brister i utvärderingarna gör att det är svårt att avgöra om attityderna ute på arbetsplatserna kännetecknas av öppenhet, men allt tyder på att så är fallet. De övriga kriterierna är det ingen tvekan om att företaget uppfyller, dvs. ledningen stödjer arbetet (femte kriteriet), arbetsgivaren arbetar aktivt med frågan (tredje kriteriet) och regelbundna utvärderingar genomförs (fjärde kriteriet).

Göteborgs stad

I Göteborg kom arbetet med mångfald igång under 1999, även om staden varit medveten om behovet av åtgärder en längre tid. Incitamentet för arbetet utgår från kommunfullmäktiges uppdrag i budgeten för det året. Alla nämnder och styrelser i Göteborgs stad omfattas av uppdraget men staden har en mycket decentraliserad organisation där de olika förvaltningarna och bolagen har att genomföra sina egna mångfaldsprogram. I detta arbete stöds de olika förvaltningarna och bolagen av stadskansliet. Uppföljningen av de mål som finns i kommunfullmäktiges budget sker i den årsrapport som samtliga förvaltningar och bolag lämnar in till stadskansliet. Stadskansliet analyserar sedan dessa årsrapporter och lämnar ett underlag till politikererna inför kommande budgetprocess.

I Göteborg finns 21 stadsdelsnämnder, ett 30-tal andra för-

valtningar samt ca 60 kommunala bolag. Staden hade 28 432 tillsvidareanställda år 1998 (exkl. anställda hos de kommunala bolagen). En kartläggning av de anställda är i full gång där födelseland, kön, ålder, utbildning samt befattning är av särskilt intresse.³⁸

Eftersom mångfaldsarbetet ännu inte riktigt hade kommit igång när jag startade undersökningen, visade det sig svårt att finna förvaltningar som var villiga att delta i undersökningen. Flera förvaltningar hänvisade till vad som sades på centralt håll i frågan. I slutändan kom därför min undersökning endast att omfatta en stadsdelsförvaltning, ytterligare en förvaltning och ett kommunalt bolag. Fördelen med det ringa antalet undersökningsobjekt är att undersökningen blir betydligt mera lättöverskådlig. Samtidigt har jag strävat efter att undersöka så intressanta förvaltningar/bolag som möjligt. Jag har också strävat efter att de ska vara så olika varann som möjligt i termer av storlek och verksamhet. Vid urvalet av stadsdelsförvaltning valde jag Lärjedalen eftersom stadsdelen är ett invandrartätt område i Göteborg och stadsdelsförvaltningen har intresserat sig för mångfaldsfrågor. Utbildningsförvaltningen valde jag med tanke på utbildningens viktiga roll för att personer med utländsk bakgrund ska kunna integreras i samhället. Det är extra viktigt att en förvaltning som är engagerad i centrala utbildningsväsendet föregår med gott exempel. Som bolag valde jag slutligen Göteborgs Spårvägar, eftersom det har ett stort antal anställda med utländsk bakgrund.

De aktuella förvaltningarna och bolaget är alltså:

- Lärjedalens stadsdelsförvaltning. Lärjedalen ligger i nordöstra Göteborg och är ett område med en stor andel invånare med utländsk bakgrund. Stadsdelsförvaltningen har 1 247 anställda (1998).
- Utbildningsförvaltningen. Denna förvaltning har ansvar för gymnasierna och komvux och har 2 681 anställda (juli 1999).
- Göteborgs Spårvägar AB. Bolaget driver kollektivtrafiken i Göteborg och har 1 426 anställda (juli 1999).

Mål för mångfaldsarbetet

Målet för mångfaldsarbetet i Göteborg är att sammansättningen av befolkningen ska återspeglas i arbetslivet. Andra mål är att utveckla etnisk och kulturell mångfald i organisationen samt att språk och annan kulturell kompetens som stadens invandrare har ska tas tillvara. Hur dessa mål ska uppnås kon-

³⁸ *Kartläggning av Göteborgs stads personalsammansättning*, Göteborgs stadskansli 1999-05-25

kretiserades i förslag till årsskiftet 1999/2000. För närvarande finns ingen tidsram för när målen ska vara uppfyllda. Göteborgs stad anser sig ha ett ansvar för att medverka till en förändring av attityder, så att anställda med utländsk bakgrund med annan kulturell och språklig kompetens ses som en tillgång i organisationen.³⁹

Andelen invånare i Göteborg med invandrarbakgrund ligger på ca 25 procent men eftersom staden är starkt segregerad ligger andelen invånare med utländsk bakgrund på nära 80 procent i vissa områden, samtidigt som andra områden i Göteborg nästan inte har några invandrare alls.⁴⁰

Arbetet organiseras i projektet *Mångfald i arbetslivet* på stadskansliet och leds av Pia Borg. Syftet med projektet är att »...stödja förvaltningar och bolag i arbetet med att öka den etniska och kulturella mångfalden på arbetsplatserna samt bidra till utveckling av ett strategiskt mångfaldsarbete«. ⁴¹ Med strategiskt mångfaldsarbete avses utveckling av »...vår förmåga att på ett konstruktivt sätt handskas med olikhet i arbetsliv och i samhällsliv«. ⁴²

Mer konkret innebär ökad mångfald

- förbättrad förmåga att rekrytera, utveckla och behålla kompetens
- möjlighet till bredare rekryteringsurval
- förbättrad kunskapskvalitet
- organisationens totala kompetens höjs
- kvaliteten i verksamheten förbättras
- ökad tillit till kommunens service
- diskriminering och negativa attityder motarbetas.

Staden har som synes mycket stora förhoppningar på mångfaldens möjligheter. Mångfald definieras som blandningen av olikheter och anses inte handla om ett fåtal variabler som etnicitet eller kön, även om dessa komponenter naturligtvis spelar in. Andra aspekter är ålder, utbildning samt fysiska och psykiska funktionshinder. Med tanke på att det aktuella projektet arbetar för ökad andel anställda med invandrarbakgrund står etnicitet i fokus även om de andra aspekterna naturligtvis spelar in.

Chefer/ledare på olika nivåer och befattningar inom organisationen är den främsta målgruppen för mångfaldsarbetet i stadskansliets projekt. I arbetet med dem ligger fokus på att:⁴³

39 *En bro till nästa millennium*. Budgetförslag 1999, s 34ff samt enkätsvar från Pia Borg

40 Ibid.

41 Projekt Mångfald i arbetslivet, uppdragshandling 1999-03-31

42 Ibid.

43 Ibid.

- öka medvetenheten, kunskapen hos beslutsfattare och ledare/chefer om betydelsen av etnisk och kulturell mångfald på arbetsplatserna
- föra in mångfaldsaspekter i befintliga policyprogram
- synliggöra språk- och kulturkompetens
- väga in perspektiv på etnisk och kulturell mångfald i arbetet med kvalitetsutveckling
- ta fram underlag för bedömning av insatser och framtida behov.

Göteborg har alltså ett mycket ambitiöst program för att arbeta med attityder även om ett par av punkterna överlappar varandra. Att öka medvetenheten för betydelsen av etnisk mångfald görs ju lämpligen genom att mångfaldsaspekter förs in. Det får stor betydelse att just chefer/ledare står i centrum för mångfaldsarbetet eftersom de driver utvecklingen. Det är också betydelsefullt att samtliga politiska partier lyfter upp mångfaldsfrågorna i sina förslag. Dock saknas en tidsram för arbetet vilket kan öka risken för att det ska tappa fart.

Genomförande av arbetet

Staden planerar att genomföra programmet genom en rad perspektivgivande seminarier som syftar till att inspirera och ge möjlighet till erfarenhetsutbyte. En diskussion förs också om en särskild mångfaldspolicy behövs eller om mångfaldsperspektiven kan arbetas in i de policyprogram som redan formulerats. Eventuellt ska en central mångfaldspolicy arbetas fram. Dessutom finns planer på att sätta upp en särskild arbetsgrupp där de ansvariga från de olika förvaltningarna kan utbyta erfarenheter. Som komplement till arbetsgruppen planeras en referensgrupp som huvudsakligen ska bestå av anställda med utländsk bakgrund, detta för att få in erfarenheter från verksamheten och tips på hur arbetet kan förbättras. Inom ramen för den vanliga kompetensutvecklingen för ledare/chefer förs en ständig diskussion om mångfaldsarbetet.

I budgeten för år 2000 har kommunfullmäktige beslutat att inrätta en särskild mångfaldsnämnd med uppgift att stödja förvaltningar och bolag i deras arbete samt att främja kunskapsutbyte dem mellan. Nämndens närmare uppgifter är under utarbetande för närvarande.⁴⁴ Kommunfullmäktige har dessutom avsatt en miljon kronor för strategiskt arbete med kommunens framtida personalförsörjning, medel som troligen kommer att komma mångfaldssatsningen till godo.

⁴⁴ Enkät svar från Pia Borg samt *Socialdemokraternas förslag till budget år 2000 samt flerårsplaner 2001-2002 för Göteborgs stad* (budgeten antogs i juni 1999).

Även om genomförandet av programmet ser ambitiöst ut är det hela avhängigt hur mycket och hur ofta seminarier, diskussioner och utvärderingar genomförs. Det är viktigt att det inte går för långt mellan de olika aktiviteterna för att arbetet ska lyckas föra utvecklingen framåt. Den särskilda mångfaldsnämnden ska se till att arbetet inte tappar fart till följd av att en eller flera viktiga personer försvinner.

Rekrytering för framtiden

Rekryteringen av personal sker i och för sig ute på de olika förvaltningarna men på centralt håll har stadskansliet fått i uppdrag att göra insatser för att trygga den framtida personalförsörjningen. Som ett led i arbetet analyseras och bedöms framtida kompetenskrav från vård, skola och omsorg. I samband med detta görs en översyn av rekryteringspolicy samt riktade utbildnings- och rekryteringsåtgärder som är knutna till de rekryteringsbehov som finns. Som ett litet led i detta har stadskansliet gjort utskick till de olika invandrarorganisationerna där de uppmanas att arbeta för att deras medlemmar ska söka tjänster som annonseras ut. Kansliet ger också konkreta tips om kontakt med stadsdelsnämnderna samt ser till att tidningar med platsannonser delas ut till invandrarorganisationernas medlemmar.⁴⁵ Ovannämnda utskick är ett exempel på konkreta åtgärder från kommunens sida och ska mest ses som ett sätt att nå ut med information. Stadens rekryteringsbehov löses självklart inte på detta sätt.

Från centralt håll i staden finns stora förväntningar på vad ökad etnisk mångfald kan tillföra. Språkkunskaper, kunskaper om andra kulturer, kunskap om hur man umgås socialt med personer från andra kulturer, större tolerans, minskade fördomar samt nya perspektiv och infallsvinklar på arbetet nämns. Generellt sett väntas arbetet utvecklas till det bättre. Några generella nackdelar kan inte kansliet se men däremot kan ledare och chefer komma att ställas inför nya utmaningar.⁴⁶

Ledningens stöd och engagemang nämns särskilt som en förutsättning för ett framgångsrikt mångfaldsarbete.⁴⁷ En annan viktig komponent är att anslå tillräckligt med tid så att alla berörda får en klar bild av uppdraget och dess målsättning. Ledningen måste verkligen tro på mångfald som en strategi för att utveckla verksamheten. Arbetet måste vidare bygga på kommunens förutsättningar. Skillnaderna mellan privat och offentlig verksamhet vad gäller samhällsansvar och service gör att

45 Göteborgs stad söker personal till äldreomsorg och handikappomsorg, utskick till invandrarorganisationerna, samt enkätsvar från Pia Borg.

46 Enkätsvar från Pia Borg.

47 Ibid.

kommunen har helt andra förutsättningar för sitt mångfaldsarbete än näringslivet. Från kommunens sida uppfattas det som värdefullt att utbyta olika erfarenheter.⁴⁸

Pia Borg på stadskansliet är särskilt nöjd med att ett mål-inriktat mångfaldsarbete har initierats och att strategin är att mångfaldsperspektiv ska föras in i och prägla kommunens verksamhet och inte bli en fråga vid sidan av. Något som det behövs mer av är kraft och engagemang för att ledare och chefer på alla nivåer ska bli medvetna om frågans betydelse.⁴⁹

Sammanfattning av mångfaldsarbetet centralt i Göteborg

Sammanfattningsvis kan sägas att Göteborg har skapat eller är på väg att skapa förutsättningarna för ett framgångsrikt mångfaldsarbete. Politisk samstämmighet råder i Göteborg om det viktiga i att arbeta med mångfald samt vikten av att chefer och ledare är engagerade. Stadsfullmäktige har satt upp ett konkret mål som säger att befolkningssammansättningen ska speglas bland de anställda, men utan att sätta upp någon tidsram för när detta ska vara uppfyllt, vilket åtminstone enligt SOU 1997:174 vore önskvärt eftersom arbetet anses vara lättare att bedriva om det finns ett konkret datum att arbeta mot.

Det slås fast att mångfaldskriterier som språkkunskaper etc. ska tas tillvara och planer finns att arbeta med de anställdas attityder vid seminarier och diskussioner. Särskilt positivt är inriktningen mot ledare och chefer. Kartläggningen av personalens sammansättning som just har påbörjats är en god utgångspunkt även om den kunde ha gjorts tidigare.

Genom att skapa en särskild mångfaldsnämnd där arbetet ute i bolagen och förvaltningarna ska stödjas får staden en instans för utbyte av erfarenheter. De planerade referens- och arbetsgrupperna kommer att fungera på samma sätt. Förhoppningsvis kommer dessa grupper att fungera som vitamininjektioner i mångfaldsarbetet.

Från central sida görs det också försök att stimulera rekryteringsverksamheten och en mycket tydlig tillfredsställelse framskymtar med att det aktiva mångfaldsarbetet nu har kommit igång. Mångfaldsnämnden har en mycket viktig roll och det vill till att den verkligen fungerar som kontrollinstans.

Nedan kommer jag att redogöra för hur situationen ute i de olika förvaltningarna/bolaget ser ut.

48 Ibid.

49 Ibid.

Lärjedalens stadsdelsförvaltning

För de ansvariga inom Lärjedalen är mångfaldsbegreppet inte exklusivt riktat mot etnicitet utan rymmer också andra komponenter. Med mångfald menas istället en strävan efter att det ska råda en blandning av män och kvinnor, yngre och äldre, svenskar och invandrare samt en blandad kompetens vad gäller erfarenheter och utbildning.

Personalsammansättning

En kartläggning från hösten 1998 visar att Lärjedalen hade 1 247 anställda (tjänstställda ej medräknade) vid denna tidpunkt och att 233 personer eller 19 procent har utländsk bakgrund. Uppgifterna är något osäkra men visar ändå en klar tendens. Andelen anställda med invandrarbakgrund är ganska hög och stadsdelsförvaltningen uppfyller målet att befolkningsammansättningen ska återspeglas bland de anställda om man ser det i förhållande till riksgenomsnittet, men inte i förhållande till andelen invånare i Göteborg med utländsk bakgrund. Observera att det endast är ett fåtal av de anställda med utländsk bakgrund som innehar chefsbefattningar.

Siffrorna visar hur liten andel av de anställda med utländsk bakgrund som har chefsbefattningar, men tyvärr är övrig fördelning på befattning oklar.

Tabell 5 visar att det råder en stor spridning i ursprung hos de anställda men att knappt hälften av de anställda med invandrarbakgrund kommer från Norden eller olika EU-länder, andelen europeer blir ännu högre om kategorin »övriga Europa« inkluderas. Siffrorna är mycket osäkra men jag har valt att redovisa dem eftersom de ger en god bild av bristen på spridning vad gäller befattning och nationalitet även om de exakta siffrorna är oklara.

En ny och grundligare kartläggning av personalens sammansättning skulle behövas eftersom uppgifterna är osäkra och inaktuella. Det finns inget beslut om att en viss andel av de anställda ska ha utländsk bakgrund vid en viss tidpunkt eller att det ska finnas personer med utländsk bakgrund i hela organisationen. En tidsram och mer konkreta mål rekommenderas.

Kulturkompetens som merit

Kartläggningen av de anställda gjordes i samband med ett beslut om att »kulturkompetens« ska räknas som merit vid nyanställningar. Med kulturkompetens avses bland annat att:⁵⁰

50 Tjänsteutlåtande »Kulturkompetens« dnr 873/98, 9/11 -98.

Tabell 4

De anställda med utländsk bakgrund vid Lärjedalen fördelade efter ursprung och befattning november 1998.

Totalt antal anställda:	1 247	
Varav med utländsk bakgrund:	233	(19 procent)
Antal chefer:	44	
Varav med utländsk bakgrund:	2	(5 procent)

Omräknat i procent är fördelningen: Norden/EU 45 procent (50), Övriga Europa 22 procent (20), Latinamerika 16 procent (4), Afrika 4 procent (4) samt Asien 13 procent (19). Inom parentes visas fördelningen efter ursprungsområde bland invånare med utländsk bakgrund i hela riket. Det saknas anställda från Nordamerika och Aus/NZ, (3).

Källa: Utredning om kulturkompetens samt enkätsvar från Östen Carlson, stadsdelschef.

- ha kunskap om området Lärjedalen och de boende
- ha kunskap om olika kulturer och att vara tvåspråkig
- ha kunskaper om Sverige och svensk kultur
- ha kunskap om förskolekultur, skolkultur etc.
- ha förståelse och respekt för olika kulturbakgrunder och kunna anpassa sig till rådande kultur
- ha tillgång till en annan etnisk bakgrund
- ha förmågan att ta in vad andra har att komma med och att tillvarata detta
- ha allmänna kunskaper om samhälle, religion och kultur för att kunna förstå människor med olika bakgrund och ursprung och hur de tänker.

De flesta anställda uppges ha skaffat sig kulturkompetens genom att ha arbetat länge inom förvaltningen, genom att de bor i Lärjedalen eller genom att de har en icke-svensk etnisk bakgrund. Om sökande till en tjänst är likvärdiga vad gäller lämplighet, utbildning, erfarenhet etc. ska kulturkompetens ge förtur till anställning.⁵¹

Rekrytering

Ett viktigt led i mångfaldsarbetet är nyrekryteringen av personal. Vid utannonsering av nya tjänster använder sig Lärjedalen av annonser där det anges att Lärjedalen är ett mångkulturellt område. Det framgår också att kulturkompetens anses viktigt och vad den specifikt består i för den aktuella tjänsten. Under år

⁵¹ Enkätsvar Östen Carlson.

Tabell 5

Anställda och deras etniska fördelning på Lärjedalens stadsdelsförvaltning hösten 1998. Uppgifterna är något osäkra. Någon uppdelning efter kön är inte gjord.

	Norden	EU	Övr. Europa	USA, Kan. Aus, NZ	Latin- amerika	Afrika	Asien	Totalt
Chefer	1	–	–	–	1	–	–	2
Högre tjänstemän	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker
Lägre tjänstemän	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker	osäker
Totalt	93	12	51	–	38	9	30	233

Källa: Utredning om kulturkompetens.

1998 utannonserades 126 tjänster. Av dessa tillsattes 112 platser med externt sökande personer, 24 av dessa hade utländsk bakgrund.⁵²

I rekryteringsprocessen gör aktuell chef en första gallring bland de sökande, ofta i samarbete med aktuell arbetsgrupp. Samma rutin följs när det gäller vilka sökande som ska kallas till intervju. Även intervjun sköts av aktuell chef i samråd med representanter från arbetsgruppen. För det mesta är det alltså en hel grupp människor som är involverade i rekryteringsprocessen vilket minskar risken att en ensam person låter sina preferenser styra. Alla nyanställda ges en introduktion men inga särskilda rutiner finns eller planeras för anställda med utländsk bakgrund även om rutiner för konflikthantering förekommer.

Inom förvaltningen finns en utbredd acceptans för schal, slöja och turban, liksom för bönerum, tid för bön etc. Stötestenen är språket där kravet för merparten av anställningarna är att kunna tala och skriva bra svenska. Ledningen säger inget om saken men från de anställda finns kommentaren att det kan vara en fördel att »se svensk ut«.

Huvuddelen av internrekryteringen sköts genom annonsering även om undantag förekommer. Alla får därigenom tillfälle att söka. Dock saknas en plan för att sprida anställda med utländsk bakgrund i alla delar av organisationen. De uppgifter som finns tillgängliga säger att endast ett fåtal av cheferna har utländsk bakgrund.⁵³

⁵² Ibid.

⁵³ Enkät svar från Östen Carlson.

När denna studie genomfördes 1999 hade något egentligt mångfaldsarbete inte kommit igång. Eftersom Lärjedalen är en mycket invandrartät stadsdel anses det självklart att de anställdas attityder till personer med utländsk bakgrund ska vara positiva. En indikator på att så är fallet är att kommunikationen bland de anställda är blandad. Man har ännu inte avsatt några resurser i form av personal etc. för att arbeta med frågan. De anställdas synpunkter tas till vara i samband med nyrekryteringar då kravet på kulturkompetens ventileras.

Vilka förväntningar finns då på vad anställda med utländsk bakgrund skulle kunna tillföra? De positiva tongångarna är dominerande. Språkkunskaper, kunskaper om andra kulturer, kunskap om hur man umgås i andra kulturer, större tolerans och mindre fördomar är saker som tas upp och många tror att arbetsplatsen kommer att utvecklas till det bättre av ökad etnisk mångfald. Till de nackdelar som nämns hör ökad risk för missförstånd, risk för konflikter, extra tid för att förklara saker och ting samt risken att det som inte är svenskt behandlas annorlunda.

Några erfarenheter av mångfaldsarbete fanns i princip inte när undersökningen genomfördes hösten 1999. Men en vilja att tydliggöra och konkretisera mångfaldsarbetet genom utbildning och information är uppenbar. Bland de anställda framförs kritik att arbetsgivaren inte vidtar konkreta åtgärder utan att talet om mångfald mest framstår som retorik.⁵⁴

Sammanfattning Lärjedalen

Lärjedalen har inte kommit särskilt långt i sitt aktiva mångfaldsarbete vad gäller utbildningar, seminarier etc. även om det finns en stor beredvillighet att arbeta med frågan. Dessutom visar det sig att andelen anställda med invandrabakgrund redan nu är ganska hög och att attityden på arbetsplatsen präglas av öppenhet. Till stor del förklaras detta av att Lärjedalen är ett så invandrartätt område. Om vi utgår från andelen personer med utländsk bakgrund i landet har Lärjedalens stadsdelsförvaltning redan uppnått kriteriet att befolkningens sammansättning ska speglas bland de anställda. Man behöver emellertid arbeta mer med spridningen i själva organisationen. Här vore det bra med en konkret plan.

I dagsläget behövs en grundlig kartläggning av personalens sammansättning och hur det ser ut på olika befattningar i organisationen. Utifrån en sådan kartläggning är det sedan möjligt att gå vidare med ett mer aktivt mångfaldsarbete.

54 Enkät svar från anställda.

Utbildningsförvaltningen

På utbildningsförvaltningen förs inget register över etniskt ursprung hos de anställda men i samband med min undersökning gjordes en enkätstudie av personalen på utbildningsförvaltningen där omkring hälften av de tillfrågade svarade. Nedanstående uppgifter är därför något osäkra men de ger ändå en bild av situationen på förvaltningen.

Uppskattningsvis 192 av de 2 681 anställda vid utbildningsförvaltningen har utländsk bakgrund, vilket motsvarar sju procent. Här finns med andra ord mycket att göra för att förbättra den etniska mångfalden vad beträffar representativitet, särskilt som utbildning är ett område där förebilder är mycket viktiga. Anställda med invandrarbakgrund är kraftigt under-representerade i alla anställningskategorier utom kategorin arbetare. Det är särskilt bland cheferna, lärarna och bland elevvårdspersonalen som det finns få anställda med utländsk bakgrund. Det finns ingen plan för att öka andelen och spridningen av anställda med invandrarbakgrund i organisationen men problemet har uppmärksammats.

Kontakter med lärarhögskolan har upprättats för att ta tillvara studenter med utländsk bakgrund, men det kommer att dröja innan det kan få något större genomslag i förvaltningen. Dessutom förs en diskussion inom förvaltningen om behovet av personal med utländsk bakgrund inför varje läsår. Kartläggningen kan förhoppningsvis bli något av en väckarklocka och fungera som en utgångspunkt för ett mera aktivt arbete för att öka andelen anställda med utländsk bakgrund på alla nivåer.

En ny och mer heltäckande kartläggning skulle behöva genomföras där en större andel av skolorna medverkar.

Mångfald ses som ett positivt laddat begrepp som står för dynamik, nya kunskaper och kulturella variationer. Tillfrågade anställda uttrycker uppfattningen att mångfald är något positivt som uppstår genom kontakt mellan olika kulturer. En mera kritisk synpunkt är att det är ännu ett ord för invandrarfrågor.⁵⁵

Vid nyrekryteringar görs den första gallringen av personalhandläggare varvid aktuell chef och personalhandläggaren tillsammans avgör vilka sökande som ska kallas till intervju. Själva intervjun utförs sedan av den aktuella chefen. Det är alltså bara ett fåtal personer som kan bestämma över nyanställningarna vilket inte är helt oproblemiskt. Med ett större antal personer involverade i anställningsprocessen stärks säkerheten i bedömningen av de sökande. Under 1998 utannonserades 80 tjänster på utbildningsförvaltningen. Av dessa tillsattes åtta stycken med personer med utländsk bakgrund. Detta är förhållandevis

55 Enkät svar ansvariga och personal utbildningsförvaltningen.

Tabell 6

*Antal anställda och deras etniska fördelning på utbildningsnämnden juni 1999. Siffrorna bygger på uppgifter från ca 50 procent av skolorna. De anställda uppdelas efter härkomst, kön och position.**

	Svenskar				Utländsk bakgrund				Totalt Antal
	Kv	M	Tot	%	Kv	M	Tot	%	
Chefer	50	45	95	97	–	3	3	3	98
Högre tjänstemän	97	26	123	93	5	4	9	7	132
Lägre tjänstemän	129	46	175	91	14	4	18	9	193
Arbetare	205	125	330	82	49	23	72	18	402
Lärare	956	679	1 635	96	44	41	85	4	1 720
Elevvårdspersonal	105	26	131	96	2	3	5	4	136
Totalt			2 489				192		2 681

Totalt antal anställda: 2 681

Varav med utländsk bakgrund: 192 (7 procent).

* I kategorin chefer återfinns rektorer, studierektorer, avd.chefer, i kategorin högre tjänstemän finns ekonomer, personalsekreterare och bibliotekarier, kategorin arbetare utgörs av vaktmästare, städare, ekonomipersonal, elevassistenter och bland elevvårdspersonalen finns skolsköterskor, kuratorer och syokonsulenter.

Källa: Enkät svar från Kerstin Victor och Susanne Brorsson vid Utbildningsförvaltningen.

många med tanke på att det inte finns någon specifik mångfaldspolicy.⁵⁶

Utbildningsförvaltningen har heller ingen plan för att se till att anställda med utländsk bakgrund finns i alla delar av organisationen. Endast en handfull av de anställda med utländsk bakgrund återfinns på högre positioner. Det kan noteras att ett stort antal nationaliteter finns representerade bland de anställda även om fördelningen bland de utomeuropeiska anställda är skev. Internrekryteringen sköts genom annonsering vilket ger alla anställda möjlighet att söka. Dessutom ges anställda med utländsk bakgrund särskild praktik i arbetet med elever.

En hämsko i fråga om nyrekryteringen för de flesta anställningarna är kravet att tala och skriva bra svenska. Utbildningsförvaltningen accepterar utan betänkligheter schal, slöja och turban. De anställda kan dessutom tänka sig att acceptera bönerum och tid för bön.

Åtminstone på ytan förefaller attityderna till anställda med utländsk bakgrund överlag vara positiva. Eftersom det ingår i utbildningen av eleverna att arbeta med deras attityder och åsikter ges åtminstone lärarpersonalen tillfälle att reflektera

56 Enkät svar ansvariga och personal utbildningsförvaltningen.

Tabell 7

De anställda vid utbildningsförvaltningen fördelade efter ursprung och befattning 1999.

Notera att siffrorna är mycket osäkra och att det fattas 22 personer jämfört med tabell 6. Här finns alltså en stor felmarginal som härrör från brister i statistiken över de anställda. Notera också att uppgifterna i tabellen baseras på enkätsvar från omkring 50 procent av de skolor som lyder under utbildningsförvaltningen.

	Norden	EU	Övr.	USA, Kan Europa	Latin- Aus, NZ	Afrika amerika	Asien	Totalt
Chefer	2	1	-	-	-	-	-	3
Högre tjänstemän	2	3	2	-	-	-	-	7
Lägre tjänstemän	6	3	6	-	-	1	-	16
Arbetare	13	12	15	-	9	16	2	67
Lärare	18	31	19	3	-	-	2	73
Elevvård	1	1	-	-	2	-	-	4
Totalt	42	51	42	3	11	17	4	170

Uppdelat i procent blir det: Norden/EU 55 procent (50), Övr. Europa 25 procent (20), USA/Kan, Aus/NZ 2 procent (3), Latinamerika 6 procent (4), Afrika 10 procent (4), Asien 2 procent (19). Inom parentes visas fördelningen efter ursprungsområde bland invånare med utländsk bakgrund i hela riket.

Källa: Projekt *Mångfald i arbetslivet*, uppdragshandling 1999-03-31

över sina egna attityder. Ett program där även övriga personalkategorier involveras vore dock önskvärt. Några egentliga resurser för personalutbildning har inte avsatts. Under en treårsperiod har utbildning givits ca en timme per år vilket enligt min mening är i minsta laget. Många upplever dessutom att kommunikationen mellan de anställda hämmas av språksvårigheter vilket till viss del motsäger uppgiften om de positiva attityderna.⁵⁷ Enligt min mening borde ett omfattande utbildningsprogram startas. Dessutom behöver verktyg utvecklas för att mäta förändringar i personalens attityder.

Förväntningarna är genomgående höga på vad anställda med utländsk bakgrund kan tillföra verksamheten. Språkkunskaper, kunskap om andra kulturer, kunskap om hur man umgås socialt med personer från andra kulturer, större tolerans och mindre fördomar är genomgående svar. Från de ansvariga nämns också vikten av förebilder för eleverna med utländsk bakgrund eftersom 37 procent av eleverna hade utländsk bakgrund 1998, vilken är en ökning från 31 procent 1997.⁵⁸ De flesta tror att arbetsplatsen kommer att utvecklas till det bättre av ökad etnisk

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Enkätvar ansvariga på Utbildningsförvaltningen samt Personalrapport 1998, bilaga, Utbildningsförvaltningen.

mångfald. Till nackdelarna som nämns hör risk för många missförstånd, språksvårigheter i undervisningen samt risk för att den som ej är svensk behandlas annorlunda. Ambitionen att bedriva ett mer aktivt mångfaldsarbete ligger i framtiden.

Sammanfattning Utbildningsförvaltningen

Utbildningsförvaltningen startar i princip från noll i sitt mångfaldsarbete men har fördelen av att de ansvariga och de anställda är medvetna om det viktiga med etnisk mångfald bland de anställda ute i skolorna. En konkret mångfaldsplan med konkreta målsättningar behöver utarbetas och förhoppningsvis kommer stöd att ges från den centrala mångfaldsnämnden. Utbildningsförvaltningen har en viktig roll att spela, så det är bra om arbetet tar fart så snart som möjligt.

Göteborgs Spårvägar AB

På spårvägen bedrevs inget mångfaldsarbete under 1999 och det fanns då heller inga planer för att öka mångfalden. Detta förklaras med att bolaget sedan lång tid haft en »rik organisation« vad gäller anställda med olika ursprung. Bolaget uppger att det alltid strävat efter lika behandling oavsett ursprung.⁵⁹ Från bolagets sida nöjer man sig alltså med att konstatera att det redan finns en stor andel anställda med utländsk bakgrund varför inga aktiva åtgärder anses nödvändiga. Mångfald på spårvägen definieras som att många kulturer tillsammans ger bättre resultat.

Eftersom det saknas statistik över de anställdas härkomst är det svårt att se exakt hur stor andel av de 1 426 anställda (juli 1999) som har utländsk bakgrund. Det är också omöjligt att säga varifrån de härstammar och vilka befattningar de har, det går endast att säga att det är ett stort antal och att de är underrepresenterade på högre befattningar. Eftersom statistik saknas är det omöjligt att säga hur många av de 89 cheferna/arbetsledarna som har utländsk bakgrund.⁶⁰ En utgångspunkt för ett framtida mångfaldsarbete vid spårvägen är att kartlägga de anställdas ursprung och befattningar. Redan 1999 kunde konstateras att aktiviteter behövs för att öka antalet anställda med invandrarbakgrund på högre befattningar.

Rekryteringen till spårvägen sköts så att den första gallringen till en utannonserad tjänst görs av aktuell chef medan det kan variera vem som avgör vilka som kallas till intervju. Ibland sköts rekryteringsarbetet av aktuell chef och ibland sköts rekry-

59 Enkät svar Spårvägen.

60 Ibid.

teringsarbetet av en grupp bestående av personalhandläggare, aktuell chef och facklig representant. Själva intervjun sköts antingen av aktuell chef ensam, aktuell chef och personalhandläggare var för sig eller av den ovan nämnda gruppen. Under 1998 tillsattes 11 av 37 nya tjänster (eller 30 procent) av sökande med utländsk bakgrund, vilket visar att det inte behövs någon särskild plan för rekryteringen av personer med utländsk bakgrund för att den ska fungera bra ur ett mångfaldsperspektiv. När anställningen väl är gjord finns fungerande rutiner för att ta hand om de eventuella konflikter som kan uppstå.

Att kunna tala och skriva bra svenska är ett krav för merparten av tjänsterna. Med tanke på att huvuddelen av de anställda arbetar som spårvagnsförare eller busschaufförer och alltså fungerar som bolagets ansikte utåt är det viktigt att de är representativa. Mångfald vad gäller kön och/eller ursprung är underordnat detta. Det kan vara svårt att tillgodose särskilda önskemål som bönerum och tid för bön för majoriteten av de anställda på grund av spårvägens verksamhetsfält. Uniformsbestämmelserna innebär att busschaufförer och spårvagnsförare inte får bära turban, slöja och schal. Däremot går det bra att bära dessa huvudbonader vid inre tjänst såsom vid arbete i garaget.⁶¹

Den interna rekryteringen inom bolaget sköts huvudsakligen genom annonsering vilket ger alla anställda en möjlighet att söka. Som tidigare nämnts är anställda med utländsk bakgrund trots det underrepresenterade bland arbetsledare och chefer och trots policyn att alla anställda ska ges samma chans till utveckling. Här skulle det behövas någon form av initiativ för att öka andelen chefer/arbetsledare med utländsk bakgrund.

Attityderna vid spårvägen uppges präglas av stor öppenhet för olika kulturer och bolaget ser sig som en »mångfaldsarbetsplats« sedan lång tid tillbaka. Kommunikationen på arbetsplatsen sägs vara blandad och ej uppdelad efter etniskt ursprung. Sammantaget anser bolaget inte att det behövs något särskilt arbete med de anställdas attityder.⁶²

Sammanfattning Göteborgs spårvägar

Generellt sett har de ansvariga på bolaget uppfattningen att en arbetsplats som präglas av mångfald kommer att utvecklas till det bättre. Anställda med utländsk bakgrund har tillfört kun-

61 För ett antal år sedan blev en anställd omplacerad till garaget sedan han efter flera år som anställd ville börja använda turban i arbetet. Konflikten ledde slutligen till avsked för den anställde. Telefonintervju med Ingvar Thorsson, personalchef, Göteborgs Spårvägar 99-12-06.

62 Enkät svar Spårvägen.

skaper om andra kulturer, kunskap om hur man umgås socialt med personer från en annan kultur, mindre fördomar och större tolerans. En allmän förhoppning är att bolaget ska fortsätta att ta tillvara människor från olika kulturer. Spårvägen nöjer sig alltså med att konstatera att det redan har ett stort antal anställda med utländsk bakgrund trots medvetenheten om att endast ett fåtal av dessa finns på högre befattningar.

Volvo Lastvagnar AB hösten 1999

På Volvo Lastvagnar inleddes mångfaldsarbetet i augusti 1998. Den generella plan som då gjordes upp var inriktad på att öka mångfalden inom företaget men det fanns inget konkret mål eller någon tidsplan. Andra mål som sattes upp var att öka kunskapen om mångfald bland de anställda samt att mångfaldstänkande ska genomsyra utvecklingsarbetet och rekryteringen.⁶³ Mångfaldsarbetet hade sitt fokus på att öka andelen kvinnor, unga och personer med utländsk bakgrund och var alltså inte enbart inriktat på etnicitet. Initiativet till mångfaldsarbetet togs av den dåvarande koncernchefen Sören Gyll och fördes över till Volvo Lastvagnar av personaldirektören Kjell Svenson som sitter i den högsta företagsledningen. Mångfald definieras som att alla anställda ska ha lika möjligheter och rättigheter oberoende av kön, etnicitet, nationalitet, religion, ålder, utbildning etc. Synsättet går igen vid förklaringen av syftet med företagets mångfaldsarbete. Detta definieras som att skapa ett effektivare, mer vinstgivande och kreativare företag. För att uppnå detta mål och förbättra företagets resultat krävs att den kompetens som finns i en organisation präglad av mångfald utnyttjas.⁶⁴

Personalsammansättning och rekrytering

Det aktiva arbetet med att öka andelen anställda med utländsk bakgrund inleddes under hösten 1999. De olika divisionerna inom företaget har att göra upp sina egna mångfaldsplaner och sina egna kartläggningar av hur anställningssituationen ser ut inom den egna divisionen.⁶⁵ Här krävs samordning och styrning för att arbetet ska gå framåt och inte börja spreta åt olika håll, liksom konkreta mål för arbetet

Från Volvos sida uppskattas att omkring tretton procent av de 4 160 anställda har utländsk bakgrund, vilket motsvarar cirka 540 personer.⁶⁶ Det finns inga uppgifter om ursprungsland och det är inte klart om framtida kartläggningar kommer

63 *Cultural Diversity at Volvo Truck Corporation*, stencil augusti 1998.

64 Enkät svar Aleksandra Kovacevic samt ibid.

65 Enkät svar Aleksandra Kovacevic 1999.

66 Ibid.

att intressera sig för det. Troligen kommer de anställda med utländsk bakgrund huvudsakligen från Norden och EU-länderna.⁶⁷ Tidigare forskning visar att just personer med utom-europeisk bakgrund har svårare att komma in på arbetsmarknaden.

Nyrekryteringen är avgörande när det gäller att öka andelen anställda med utländsk bakgrund. Rekryteringsarbetet är under översyn och bland de saker som granskas är hur annonsering av nya tjänster ska utformas och genomföras, hur rekryteringsbasen ser ut, uppföljning och utvärdering av medarbetare och chefer samt översyn av löneläget. Kulturell kompetens ska ses som en merit vid nyanställningar. Dessutom ska mångfaldsaspekten beaktas vid anställningen av trainees och sommarjobbare.⁶⁸

Rekryteringen sköts så att den första gallringen av de sökande till en utannonserad tjänst görs av personalhandläggare och aktuell chef var för sig varefter de stämmer av med varandra. Därefter avgör de båda tillsammans vilka som ska kallas till intervju. Själva intervjun sköts på samma sätt som gallringen, dvs. personalhandläggaren och aktuell chef gör separata intervjuer samt stämmer av med varandra efteråt. Om det rör sig om en chefstillsättning sköts intervjun av en grupp bestående av personalhandläggare, aktuell chef samt facklig representant. I de flesta fall är det alltså bara två personer som gör den första gallringen, som avgör vem som ska kallas till intervju och som genomför intervjun. Om däremot många är involverade i rekryteringsprocessen går det att undvika att en enskild person får för mycket att säga till om. Under 1998 nyanställdes ett 20-tal personer men det finns ingen uppfattning om hur många av dessa som hade utländsk bakgrund.

Volvo Lastvagnar har ett system med faddrar och informationsträffar för alla nyanställda men det finns inga särskilda rutiner för de anställda med utländsk bakgrund. Dessutom håller Volvo Lastvagnar på att utveckla utbildningar och seminarier för de redan anställda för att deras attityder till anställda med utländsk bakgrund ska utvecklas i en positiv riktning. Vidare utarbetas en diskrimineringspolicy för att »kvalitets-säkra« sig mot diskriminering.⁶⁹

67 Enkät svar Aleksandra Kovacevic samt *Cultural Diversity at Volvo Truck Corporation*, stencil, augusti 1998.

68 Enkät svar Aleksandra Kovacevic samt *Cultural Diversity at Volvo Truck Corporation*, stencil augusti 1998.

69 Enkät svar Aleksandra Kovacevic 1999.

Policy mot kränkande särbehandling

Det finns redan en policy mot kränkande särbehandling som bygger på att medlemmarna av ett lag ska ta till vara styrkan i olika människors skiftande kunskap, erfarenhet, ålder, kön, religion och etniska bakgrund. Det förutsätts att alla ska respektera varandra och tillåta olikheter.⁷⁰ Samtliga medarbetare ska vara medvetna om företagets inställning att alla former av kränkande särbehandling är oacceptabla. Som kränkande särbehandling räknas exempelvis förnedring i form av sexuella trakasserier och trakasserier på grund av etnisk bakgrund, religion, ålder eller funktionshinder. För att upprätthålla policyn finns ett av facket och ledningen sanktionerat råd med representanter för de olika fackföreningarna, ledningen och företagshälsovården. Rådet ska bistå med stöd och hjälp samt arbeta förebyggande genom att förmedla information och vidta aktiva åtgärder för att motverka diskriminering.⁷¹ Som synes finns redskap för att motverka diskriminering på företaget.

Från Volvos sida är det ett krav att omkring hälften av de nyanställda kan tala god svenska, men ännu viktigare är att kunna skriva bra svenska. Dessutom är det minst lika viktigt att kunna förstå engelska eftersom detta är koncernspråket som används vid all dokumentation.⁷² Företaget accepterar särskilda behov såsom schal, slöja, turban, tid för bön och bönerum. Dock kan schal av säkerhetsskäl inte accepteras vid vissa produktionsled.

Internrekryteringen sköts huvudsakligen genom annonsering vilket innebär att alla anställda får möjlighet att söka. Det finns emellertid ingen uttalad plan för att öka representativiteten av anställda med utländsk bakgrund på alla befattningar i företaget. Kulturell kompetens ses dock som en merit och ambitionen är att sätta ihop projektgrupper så blandat som möjligt.

Det praktiska arbetet ute i verksamheten inleddes under hösten 1999 och som tidigare nämnts implementeras det av de fem olika divisionerna. Divisionerna formulerar konkreta mål för arbetet utifrån sina egna förutsättningar. Utvärdering av arbetet görs av en särskild styrgrupp som består av chefer från de olika divisionerna. Dessutom kommer Volvo Lastvagnars VD att studera mångfaldsarbetet.⁷³ Utvärderingen kommer att ske varje år. Sannolikt kommer styrgruppen att permanentas så att den kan övervaka det löpande arbetet. Mötena i styrgruppen är dessutom utmärkta tillfällen för representanter för de olika

70 *Policy mot kränkande särbehandling vid Volvo Lastvagnar*, broschyr.

71 *Ibid.*

72 *Ibid.*

73 *Policy mot kränkande särbehandling vid Volvo Lastvagnar*, broschyr.

divisionerna att utbyta erfarenheter och idéer. Det är viktigt att styrgruppen driver på de olika divisionerna samtidigt som dessa måste se till att arbeta aktivt med frågan. Ledningen är medveten om risken för att arbetet kan stanna av om någon viktig eldsjäl försvinner men det uppges vara allas ansvar att arbetet går framåt.

Strategi för mångfaldsarbetet

Den genomgripande strategin för Volvo mångfaldsarbete är att se till att skapa kunskap, acceptans och vilja att arbeta med mångfald och att se dess fördelar. För att uppnå detta ska företaget koncentrera sig på det interna mångfaldsarbetet. Strategin ska förverkligas genom att arbeta med chefernas och de anställdas attityder till mångfald genom diskussioner vid styrelsemöten, konferenser och seminarier, utbildning, utbildningsmöten och mötesplatser och sist men inte minst genom en särskild mångfaldspolicy.⁷⁴

Än så länge ges utbildning och information om mångfaldsarbetet 1–2 gånger per år för nya chefer och 3–4 gånger per år för nyanställda. Dessa insatser behöver också riktas mot »gamla« chefer och anställda. Dessutom görs en stor attitydundersökning en gång om året där mångfaldsaspekter tas upp. Kommunikationen mellan de anställda på arbetet och på rasterna uppges vara blandad vilket tyder på en positiv attityd. Seminarieverksamheten har hittills koncentrerat sig på chefer och deras medarbetare och har bestått av ett stort seminarium på våren och ett på hösten. Under 1999 engagerades teatergruppen »Vardagens dramatik« (se avsnittet om Länsarbetsnämnden). Dessutom har småseminarier hållits med bland andra Ombudsmannen för etnisk diskriminering och Sverige2000.⁷⁵

Volvo Lastvagnar har avsatt en ej tidsbegränsad heltidstjänst, en så kallad »diversity manager«, för mångfaldsarbetet och en särskild budget har upprättats. Dessutom har mångfaldsorganisationen fått sanktionerad tid för sitt arbete, dvs. det finns ett klart och uttalat stöd för mångfaldsarbete från ledningens sida.⁷⁶ De anställda kan lämna synpunkter på arbetet dels direkt till Aleksandra Kovacevic i hennes roll som »diversity manager« och dels ges de möjlighet att lämna synpunkter på en särskild sida på intranätet.

74 *Cultural Diversity at Volvo Truck Corporation*, stencil augusti.

75 Enkät svar från Aleksandra Kovacevic.

76 Ibid.

Förväntningar på resultat

Ledningen väntar sig att företaget blir kreativare, effektivare och mer vinstgivande genom att dra nytta av den kompetens som finns i en organisation som präglas av mångfald.⁷⁷ Mer specifikt väntas anställda med utländsk bakgrund tillföra språkkunskaper, kunskap om andra kulturer, större tolerans, kunskap om hur man umgås socialt inom andra kulturer, minskade fördomar, flexibilitet samt alternativa lösningar. Tanken är att Volvo som företag utvecklas till det bättre av att ha fler anställda med utländsk bakgrund men samtidigt finns en medvetenhet om risken för negativa erfarenheter som exempelvis missförstånd, konflikter, tid att förklara saker och ting samt att den som inte är svensk behandlas annorlunda.⁷⁸

I det framtida arbetet hoppas företaget att det ska integreras fullt ut i organisationen så att mångfaldsarbete blir ett naturligt inslag i arbetet. Aleksandra Kovacevic är särskilt nöjd med att en heltidstjänst har avsatts för mångfaldsarbetet samt att det finns en uttalad vilja att arbeta med mångfaldsfrågor. Ett visst missnöje finns dock med att arbetet tar en sådan tid samt att det inte är självklart för alla att arbeta med mångfaldsfrågor.⁷⁹

Sammanfattning Volvo Lastvagnar 1999

Volvo Lastvagnar är ett företag som har ett managementperspektiv på mångfaldsarbetet. Det ses som ett sätt att utveckla verksamheten samt att ge bättre resultat. Till det positiva hör en genomgripande strategi att öka mångfalden inom företaget. Fortfarande saknas dock ett konkret mål efter ett års arbete. Någon central kartläggning av de anställda har ej gjorts. Det finns alltså inga uppgifter om hur de runt 540 anställda med utländskt bakgrund är fördelade vad gäller befattningar och ursprung. En kartläggning är på gång men den görs av varje division för sig, och de olika divisionerna ska också sätta upp sina egna mål. Den centrala styrgruppen har härvid ett stort ansvar för att se till att arbetet går framåt och ej går i stå. Därför vore det bättre med täta utvärderingar.

Rekryteringsprocessen är under översyn och ett anställningsförfarande planeras enligt vilket kulturell kompetens ses som en merit. Ett fåtal personer styr över rekryteringsprocessen vilket kan vara problematiskt om man ser till rekommendationerna i SOU 1997:174. Ett ambitiöst program med seminarier och utbildning finns för chefer och deras medarbetare. Detta program behöver göras tillgängligt för alla anställda. Det finns

77 *Cultural Diversity at Volvo Truck Corporation*, stencil augusti 1998.

78 Enkät svar Aleksandra Kovacevic.

79 Ibid.

ett uttalat stöd från ledningen i frågan vilket tydligast syns på att en särskild tjänst och en särskild budget upprättats för att stödja mångfaldsarbetet samt att det finns en särskild policy mot kränkande särbehandling. Härav följer att Volvo Lastvagnar uppfyller det femte kriteriet om att ledningen ska stödja arbetet. Dessutom uppfyller företaget även det andra kriteriet, att attityden hos arbetsgivaren kännetecknas av stor öppenhet, och det tredje kriteriet genom att de arbetar aktivt med de anställdas attityder.

Volvo Lastvagnar AB hösten 2000

Det aktiva mångfaldsarbetet på Volvo Lastvagnar har pågått sedan hösten 1999 och har alltså varit igång under ett drygt år. Precis som förut är mångfaldsarbetet inte bara inriktat på etnicitet utan även på kön. Arbetet för ökad jämställdhet är integrerat med mångfaldsarbetet. Var och en av de fem divisionerna har att sätta upp egna mål för mångfaldsarbetet eftersom deras verksamheter och behov anses vara så olika. På längre sikt är företagets övergripande mångfaldsmål att personalsammansättningen ska spegla rekryteringsbasen på landets högskolor (min kursivering).⁸⁰ En förhållandevis stor del av arbetena på Volvo Lastvagnar kräver högre utbildning. Det är möjligt att detta mål gör att andelen kvinnor och personer med utländsk bakgrund blir lägre än ute i samhället beroende på om utbildningsväsendet lyckas rekrytera studenter från dessa befolkningsgrupper. Företaget bryter inte ner invandrarbegreppet efter ursprungsland utan personer med utländsk bakgrund behandlas som grupp. Enligt tidigare forskning vet vi att personer som härstammar från utomeuropeiska länder i allmänhet har svårare att komma in på arbetsmarknaden. Det blir svårt att upptäcka om så är fallet på Volvo eftersom företaget inte bryter ner invandrarbegreppet.

Definition av mångfald

Definitionen av mångfald har inte ändrats sedan undersökningen 1999 utan precis som då sägs att alla anställda ska ha lika möjligheter och skyldigheter oberoende av kön, etnicitet, nationalitet, religion, ålder, utbildning etc. Som synes har företaget en mycket bred definition av mångfald, där syftet precis som tidigare är att skapa ett effektivare, mer vinstgivande företag genom att dra nytta av den kompetens som finns i en organisation präglad av mångfald. Dessutom har företaget en sär-

80 Enkät svar november 2000 Aleksandra Kovacevic.

skild policy mot kränkande särbehandling. I den förutsätts att alla ska respektera varandra och tillåta olikheter. Företagets inställning är att alla former av kränkande särbehandling är oacceptabla, och som kränkande särbehandling räknas exempelvis trakasserier på grund av etnisk bakgrund, religion, ålder eller funktionshinder.

Personalsammansättning och rekrytering

I slutet av 1999 gjorde Volvo Lastvagnar en kartläggning av de anställda på företaget och i denna uppskattas att ca 12,6 procent av företagets 4 592 anställda har utländsk bakgrund, vilket motsvarar ca 578 personer. I samma undersökning uppskattas att ca fem procent av företagets 409 chefer har utländsk bakgrund vilket motsvarar omkring 20 personer.

Observera den stora övervikten för européer, siffrorna bekräftar bilden att utomeuropeiska invandrare har det svårt att ta sig in på arbetsmarknaden medan invandrare från Norden och Västeuropa är överrepresenterade bland dem som lyckats få arbete. Detta talar för att Volvo Lastvagnar borde sluta att behandla invandrare som en grupp och istället bryta ner invandrarbegreppet efter ursprung. Även uppgifter om könsfördelningen bland de anställda med invandrarbakgrund behövs. Det finns anledning att misstänka att denna inte är särskilt bra. I den ovan nämnda undersökningen noterades att endast 599 av företagets 4 592 anställda var kvinnor.

Nyrekryteringen är förmodligen det viktigaste instrumentet när det gäller att öka andelen anställda med utländsk bakgrund hos en arbetsgivare. På Volvo anses den nya diskrimineringslagstiftningen ha kvalitetssäkrat rekryteringsprocessen. Samtidigt har företaget satt upp ett bestämt mål för sitt mångfaldsarbete vilket förmodligen kommer att underlätta det framtida mångfaldsarbetet.

Den första gallringen av sökande till en ledig tjänst görs antingen av personalhandläggare och aktuell chef tillsammans eller av aktuell chef ensam, det varierar något. Vilka som ska kallas till intervju avgörs dock av personalhandläggaren och den aktuella chefen tillsammans medan det varierar lite vilka som genomför själva intervjuerna, ibland genomförs de av aktuell chef och personalhandläggare var för sig, ibland genomförs de av en grupp bestående av aktuell chef med medarbetare. Det är alltså fortfarande så att 1–2 personer gör den första gallringen och som därmed avgör vilka som ska få komma på intervju. Under 1999 tillsvidareanställdes 318 personer på Volvo Lastvagnar och från företagets sida uppskattas att ett 50-tal av dessa hade utländsk bakgrund, vilket motsvarar ca 16 procent.⁸¹

81 Enkät svar Aleksandra Kovacevic.

Tabell 8

Antal anställda och deras etniska fördelning på Volvo Lastvagnar hösten 1999.

Totalt antal anställda:	4 592
Varav med utländsk bakgrund:	ca 578
Andel anställda med utländsk bakgrund:	12,6 %
Totalt antal chefer:	409
Varav med utländsk bakgrund:	ca 20
Andel chefer med utländsk bakgrund:	5 %

Källa: Enkät svar Aleksandra Kovacevic nov 2000.

Företaget har inte några särskilda rutiner för att de anställda med utländsk bakgrund ska känna sig välkomna men det finns informationsträffar och faddrar för alla nyanställda. Internrekryteringen sköts genom annonsering vilket ger alla anställda möjlighet att söka. Någon plan att sprida anställda med utländsk bakgrund till alla delar av organisationen har inte upprättats.

Varje anställd har minst ett utvecklingssamtal per år tillsammans med sin chef vilket ska resultera i individuella kompetensplaner där exempelvis kulturkompetens och språkkompetens tas upp. Alla anställdas kompetensfiler ska sedan läggas i en särskild databank där företaget kan göra sökningar när nya tjänster som kräver särskild kompetens ska tillsättas. Volvos chefer har utbildats i systemet sedan sommaren 1999 och man håller på för fullt att lägga in de olika kompetensprofilerna. När detta arbete är avslutat kommer företaget också att få en mer rättvisande bild av de anställdas etniska bakgrund.⁸²

Mångfaldsarbetet

Som tidigare nämnts har mångfaldsarbetet integrerats med jämställdhetsarbetet och arbetet med att föra ner mångfaldsarbetet på lokal nivå fortsätter. De specifika målen för arbetet görs upp av varje division för sig. Dessa mångfaldsmål beror på vilka behov som finns inom varje enskild division. Arbetet leds av en särskild styrgrupp som består av representanter för de olika divisionerna, fackliga representanter och Aleksandra Kovacevic i hennes roll som Diversity Manager. Styrgruppen leds av en ordförande från den högsta företagsledningen. Ordförandeskapet i styrgruppen är rullande på två år och den nuvarande ordföranden är ansvarig för hela företagets affärstrategi. Alla personalansvariga på personalavdelningen, tolv personer, är nu ansvariga för att mångfaldsarbetet förs framåt

82 Enkät svar Aleksandra Kovacevic.

Tabell 9

De anställda med utländsk bakgrund fördelade efter ursprung nov 2000.

Notera att siffrorna endast är uppskattningar eftersom företaget inte har gjort någon ordentlig kartläggning av de anställdas ursprung utan siffrorna baseras på medborgarskap.

Norden	229
EU exkl. Dan/Fin	184
Övr. Europa	92
USA/Kan,	
Aus/N Z	27
Latinamerika	9
Asien	9
Afrika/Mellanöstern	28
Totalt	578

Källa: Enkät svar Aleksandra Kovacevic

och de är även aktiva i de lokala nätverken, något som är mycket viktigt eftersom de anställda här ges möjlighet att lämna synpunkter på mångfaldsarbetet. De lokala nätverken inom divisionerna består av anställda som representerar olika delar, t.ex. inom divisionen Staberna består det lokala nätverket av representanter från Juridik, Ekonomi/Finans, Information och Personal.⁸³

De olika divisionerna implementerar, mäter och följer upp sina egna mål i mångfaldsarbetet varefter de redovisar resultaten i styrgruppen vid utvärderingar som hålls två gånger om året. Styrgruppen har dessutom möten minst fyra gånger om året där representanterna för de olika divisionerna kan utbyta erfarenheter och bolla olika uppslag med varandra, något som är viktigt för att mångfaldsarbetet ska kunna utvecklas.

Volvo Lastvagnar arbetar aktivt med de anställdas attityder till personer med utländsk bakgrund genom seminarier två gånger om året för alla anställda. Dessutom får chefer och alla personalansvariga utbildning i mångfald, cheferna får en halv dags utbildning varje år medan de personalansvariga får en hel dags utbildning varje år. I mångfaldsutbildningen ingår dels en teoretisk del med diskussioner om vad mångfald egentligen är, och dels föreläsningar och interaktiv teater. Chefsutbildningen är dessutom gemensam för hela koncernen och rör inte bara cheferna på Volvo Lastvagnar. Företaget har vidare avsatt en samordningsansvarig på personalavdelningen som arbetar 50 procent med mångfaldsfrågor. Under hösten 2000 har företaget

83 Enkät svar Aleksandra Kovacevic.

även tagit in en examensjobbare från universitet som ska hjälpa till med utvärderingen av mångfaldsarbetet.⁸⁴ Aleksandra Kovacevic upplever att hennes roll som Diversity Manager har förändrats betydligt, från att ha arbetat med att bygga nätverk och lägga upp strategier är hennes arbete nu mer operativt med rekrytering och integrering av arbetet där stöd till de olika cheferna är en viktig del.⁸⁵

Aleksandra Kovacevic är nöjd med att mångfald är ett självklart samtalsämne inom företaget och att medvetenheten har ökat. Hon är mindre nöjd med att väldigt få personer är involverade i det aktiva mångfaldsarbetet och att det är svårt att ändra invanda mönster på det lokala planet vad gäller rekrytering, kompetenskrav och lönesättning.⁸⁶ I framtiden satsar företaget på att verkligen integrera mångfaldsfrågorna i det dagliga personalarbetet samtidigt som en tydligare koppling till affärstrategin efterfrågas.

Sammanfattning Volvo Lastvagnar 2000

Volvo Lastvagnar har kvar sitt managementperspektiv på mångfaldsarbetet, som även är integrerat med jämställdhetsarbetet på företaget. Sedan undersökningen 1999 har företaget satt upp ett konkret mål, nämligen att personalsammansättningen ska spegla rekryteringsbasen, vilket är en positiv förändring eftersom det dagliga arbetet underlättas om ett specifikt mål finns att arbeta emot.

Det är också bra att företaget kartlägger de anställdas kompetens och lägger upp en särskild databank över denna. Med denna som utgångspunkt kan företaget internrekrytera de mest lämpade till vissa tjänster. Samtidigt erhålls en bättre bild av personalens sammansättning. När kompetensbanken har upprättats har företaget möjlighet att göra en ordentlig kartläggning av de anställdas bakgrund. Volvo Lastvagnar bryter inte ned begreppet utländsk bakgrund och det är inte klarlagt på vilka positioner de anställda med utländsk bakgrund återfinns.

Företagets aktiva mångfaldsarbete har kommit igång och mångfald har blivit ett självklart diskussionsämne. Styrgruppen leds av en person ur den högsta företagsledningen och alla chefer och personalansvariga får utbildning i frågan även om antalet utbildningsdagar är litet. Möjligen kunde fler utvärderingar genomföras än bara två per år.

Rekryteringsprocessen sköts av ett fåtal personer vilket borde omprövas, men med tanke på att ett 50-tal av de 318 nyan-

84 Ibid.

85 Ibid.

86 Ibid.

ställda under 1999 hade utländsk bakgrund har nyrekryteringen trots allt fungerat bra i mångfaldshänseende. Företaget har ett informellt faddersystem för alla nyanställda samt en fastställd policy mot diskriminering och negativ särbehandling.

Företagsledningen och fackföreningarna är aktivt involverade i mångfaldsarbetet, vilket ger frågan mer tyngd och prioritet än vad annars hade varit fallet.

Volvo Lastvagnar uppfyller fyra av de fem mångfaldskriterierna. Attityden på arbetsplatsen är god och företaget arbetar aktivt för att det ska förbli så, företagsledningen stödjer mångfaldsarbetet och sist men inte minst har det aktiva mångfaldsarbetet med regelbundna utvärderingar inletts. Det mångfaldskriterium som inte uppfylls är det första, att befolkningssammansättningen bör återspeglas bland de anställda.

Jämförande analys mellan Volvo Lastvagnar hösten 1999 och hösten 2000

Den stora skillnaden mellan situationen på Volvo Lastvagnar hösten 1999 jämfört med situationen hösten 2000 är att företagets aktiva mångfaldsarbete har inletts. Precis som tidigare är mångfald inte bara koncentrerat till etnicitet utan avser även kön och ålder. Under det senaste året har jämställdhetsarbetet integrerats med arbetet för ökad etnisk mångfald.

Företaget har som konkret mål för sitt mångfaldsarbete att personalsammansättningen ska spegla rekryteringsbasen. Detta saknades förut. De anställda med utländsk bakgrund uppfattas fortfarande som en grupp. Den preliminära kartläggning av de anställdas ursprung som gjordes i slutet av 1999 visade en förkrossande övervikt för anställda med ursprung i Norden och Västeuropa. Genom att ta med könsaspekten vid en mer grundlig undersökning erhålls en mer nyanserad bild av mångfalden.

Företaget har behållit den breda mångfaldsdefinition som säger att alla anställda ska ha lika rättigheter och skyldigheter oberoende av kön, etnicitet, nationalitet, religion, ålder, utbildning etc. Syftet med mångfaldsarbetet är också oförändrat, nämligen att göra företaget mer effektivt, mer vinstgivande och kreativt.

Företaget har inte ändrat sin policy mot kränkande särbehandling som utgår från tanken att medlemmarna av ett lag ska ta till vara styrkan i olika människors skiftande kunskap, erfarenhet, ålder, kön, religion och etniska bakgrund. Det förutsätts att alla ska respektera varandra och tillåta olikheter. Samtliga medarbetare ska vara medvetna om företagens inställning att

alla former av kränkande särbehandling är oacceptabla. Som kränkande särbehandling räknas exempelvis förnedring i form av sexuella trakasserier och trakasserier på grund av etnisk bakgrund, religion, ålder eller funktionshinder. Denna policy ger företaget en god utgångspunkt när det gäller att bekämpa diskriminering.

Vid den första undersökningen jag gjorde uppskattade Volvo Lastvagnar att ca tretton procent av de då 4 160 anställda hade utländsk bakgrund, vilket skulle motsvara ca 540 personer. Sedan dess har en hel del personal tillkommit och företaget har gjort en första kartläggning av de anställdas ursprung där medborgarskap har använts som definition. Enligt denna kartläggning har ca 12,6 procent av de 4 592 anställda utländsk bakgrund vilket motsvarar ca 578 personer. Vidare beräknades det att ca fem procent av företagets 409 chefer hade utländsk bakgrund vilket motsvarar ca 20 personer. Andelen chefer med utländsk bakgrund behöver öka markant och spridningen i ursprung bland de anställda med utländsk bakgrund bör bli större. Majoriteten av de anställda med utländsk bakgrund kommer från Norden och Västeuropa. Räknas även kategorin övriga Europa in blir bristen på anställda med utomeuropeiskt ursprung ännu tydligare.

Företaget håller på att göra en mera grundlig kartläggning av de anställdas ursprung, även om det sker indirekt genom de utvecklingssamtal som alla anställda ska ha minst en gång om året. Vid dessa samtal kommer de anställdas särskilda kompetens i fråga om språk etc. att noteras och uppgifterna kommer att samlas i en särskild kompetensbank. Detta arbete håller på för fullt och när det är klart kommer företaget att kunna söka efter anställda som har särskild kompetens inom något aktuellt område. Dessutom kommer företaget att få tillgång till mer exakt statistik.

Rekryteringsarbetet har inte förändrats särskilt mycket mellan de båda undersökningstillfällena. Det är fortfarande oftast bara en till två personer som är involverade i gallringen av de sökande och i intervjusituationerna. Det verkar emellertid som rekryteringsarbetet fungerar väl ur mångfaldssynpunkt. Av de 318 personer som tillsvidareanställdes under 1999 hade ett 50-tal utländsk bakgrund vilket motsvarar ca 16 procent, något som får betraktas som ett gott resultat.

Företaget har kvar sitt faddersystem för alla anställda och genom de ovan nämnda utvecklingssamtalen kan de anställda föra fram sina synpunkter på mångfaldsarbetet. Internrekryteringen sköts fortfarande genom annonser.

Volvo Lastvagnar fortsätter att arbeta med de anställdas attityder genom seminarier, föreläsningar och interaktiv teater. Alla chefer erhåller en halv dags utbildning per år om mångfaldsar-

betet och alla personalansvariga får en hel dags utbildning per år. Detta är nytt sedan föregående år då det endast var nyanställda chefer som erhöll utbildning i mångfaldsfrågor. Tidigare var det dessutom bara en av de personalansvariga som höll i mångfaldsarbetet, nu är alla personalansvariga involverade. Dessutom har företaget en samordningsansvarig på personalavdelningen som sysslar med mångfaldsfrågor på halvtid. Under hösten 2000 hade företaget dessutom hjälp av en »ex-jobbare« från universitetet vid utvärderingen av mångfaldsarbetet.

Det aktiva mångfaldsarbetet inleddes under hösten 1999. Arbetet är decentraliserat eftersom de fem olika divisionerna på företaget har att sätta upp och implementera sina egna mångfaldsplaner var för sig. Planernas utformning och mål varierar och är beroende av den enskilda divisionens förutsättningar. Arbetet övervakas av en särskild styrgrupp som består av representanter för de olika divisionerna och leds av en ordförande som hämtas från företagsledningen. Ordförandeskapet i styrgruppen är rullande på två år och hösten 2000 var det den ansvarige för Volvo Lastvagnars affärsstrategi som var ordförande. Att den högsta företagsledningen på detta sätt är aktiv i mångfaldsarbetet är viktigt för att ge arbetet tyngd och status. Den kompetensbank som nu håller på att byggas upp kommer att bli ett viktigt instrument i mångfaldsarbetet. Eftersom företaget saknar en fullständig information om de anställdas ursprung uppstår vissa mätproblem.

Styrgruppen möts minst fyra gånger om året och då kan representanterna från de olika divisionerna utbyta erfarenheter och idéer med varandra. De olika divisionerna mäter och följer upp det egna mångfaldsarbetet två gånger om året och redovisar sedan resultaten i styrgruppen.

Företaget fortsätter integreringen av mångfaldsarbetet i hela organisationen och de mångfaldsansvariga är särskilt nöjda med att mångfald nu är ett naturligt samtalsämne inom företaget. Att så få är delaktiga i det operativa arbetet, att det behövs en tydligare koppling till affärsstrategin samt svårigheten att få in mångfaldsaspekten vid rekrytering och lönesättning är en källa till visst bekymmer. Vidare anses det vara svårt att ändra gamla traditioner och arbetssätt ute i organisationen.

Uppföljningen visar att Volvo Lastvagnars mångfaldsarbete har gått framåt, främst genom att det aktiva arbetet med specifika mångfaldsplaner med mätbara mål och regelbundna utvärderingar har kommit igång. Företaget håller på att skapa instrument för ett framgångsrikt mångfaldsarbete och när kartläggningen av de anställdas ursprung är färdig finns goda möjligheter att följa upp mångfaldsarbetet. Frågan om vilka positioner de anställda med utländsk bakgrund innehar och hur fördelningen mellan könen ser ut behöver fördjupas. Förhopp-

ningsvis kommer fler anställda att engageras i det aktiva arbetet eftersom det annars finns risk för att arbetet avstannar. Det faktum att företagsledningen tagit aktiv del i arbetet genom att låta en representant därifrån vara ordförande i styrgruppen visar att mångfaldsarbetet har hög prioritet. Förhoppningsvis underlättar detta integreringen av mångfaldsarbetet i hela organisationen.

Jämförande analys

I min undersökning har jag studerat fyra arbetsgivare vilka är verksamma inom skilda områden. Två av arbetsgivarna är privata och två är offentliga. De privata, Volvo Lastvagnar och Body Shop, sysslar med industriproduktion respektive försäljning medan de offentliga arbetsgivarna, Länsarbetsnämnden och Göteborgs stad, är ansvariga för arbetsmarknadspolitiken i Västra Götalands län respektive vård, skola och omsorg m.m. i Göteborg.

Förutom skillnader i verksamhet finns också skillnader i organisation och antal anställda. Göteborg och Volvo har sin verksamhet koncentrerad till Göteborg medan Länsarbetsnämnden finns över hela Västra Götaland och Body Shop har verksamhet över hela landet. Body Shop hade 1999 endast 137 anställda vilket underlättar genomförandet av olika projekt, Länsarbetsnämnden hade samma år 1 850 anställda medan Volvo Lastvagnar och Göteborg är stora arbetsgivare. Göteborg har 28 432 anställda⁸⁷ 1998 medan Volvo Lastvagnar hade 4 160 anställda vid den första undersökningen 1999 och 4 592 anställda vid det andra undersökningstillfället år 2000.

Länsarbetsnämnden, Göteborg och Body Shop har organiserat sitt mångfaldsarbete i särskilda projekt. I Göteborg finns projektet *Mångfald i arbetslivet* som leds av Pia Borg vid stadskansliet. Syftet med projektet är att stödja förvaltningar och bolag i deras mångfaldsarbete. Arbetet har nyligen inletts och håller på att struktureras. Vid Länsarbetsnämnden finns projektet *Kulturell mångfald* med seminarier och diskussioner ämnade att påverka de anställdas attityder i en mångfaldsvänlig riktning. En särskild projektgrupp under ledning av Agneta Lundquist fungerar dessutom som referensgrupp vid de attitydundersökningar och utvärderingar som görs i samband med de olika aktiviteterna. I projektgruppen ingår personer från ledningen, facket samt anställda med särskild kunskap i frågan. Projektgruppen träffas varannan månad för att planera

87 Exklusive de kommunala bolagen

och följa upp arbetet. Vid Body Shop organiseras arbetet inom projektet *FriendShip* vilket leds av Cecilia Hartzell från företagets huvudkontor i Stockholm. Meningen är dock att de butikerna själva ska engagera sig och starta aktiviteter. Mycket av arbetet bedrivs i samverkan med olika ideella organisationer, skolor etc. och har en extern inriktning med kursverksamhet. Kärnan i FriendShip är en butikskampanj som bedrivs i samarbete med Röda Korset.

Arbetet vid Länsarbetsnämnden intensifierades ytterligare under 1999 genom införandet av en särskild mångfaldsstandard, Equal Opportunity Quality Framework (EOQF), vilket är ett instrument med vars hjälp Länsarbetsnämnden kan studera hur mångfaldsarbetet utvecklar sig. Element som behandlas i EOQF är exempelvis ledarskap, policy och strategi och medarbetare och resurser. EOQF har utvecklats av det engelska företaget European Foundation for Qualitative Management (EFQM) och Länsarbetsnämnden samarbetar med företaget vid utvärderingarna av EOQF som ska ske fyra gånger om året.

Länsarbetsnämnden är den av de fyra arbetsgivarna som har det mest välplanerade arbetet, vilket kanske inte är så förvånande eftersom myndigheten har hållit på med sitt mångfaldsprojekt en tid. Body Shops upplägg av mångfaldsarbetet med stor frihet för de anställda ute i organisationen passar dock väl in på företagets struktur. Båda dessa arbetsgivare är i viss mån pionjärer på området. Göteborgs stad befinner sig i inledningsfasen av sitt mångfaldsarbete varför det är svårt att säga hur det kommer att fungera. En granskning av det planerade arbetet där visar dock att det till viss del liknar Body Shops upplägg i det att de har en decentraliserad modell för sitt mångfaldsarbete. Stort ansvar läggs på befattningshavare ute i organisationerna. De olika förvaltningarna/bolagen vid Göteborgs stad ska sätta upp egna planer och mål för mångfaldsarbetet. På Body Shop finns å andra sidan en central målsättning för mångfaldsarbetet.

Vid den första undersökningen 1999 hade Volvo Lastvagnars mångfaldsarbete inte inletts utan företaget låg på ungefär samma nivå som Göteborgs stad, och precis som Göteborg hade Volvo Lastvagnar lagt upp ett decentraliserat sätt att arbeta där de olika divisionerna i företaget hade att sätta upp egna mål för mångfaldsarbetet. Precis som hos Göteborg har Volvo Lastvagnar AB också en central kontrollinstans för att styra upp verksamheten och utbyta erfarenheter. Volvo sätter upp en styrgrupp bestående av chefer från de olika divisionerna. På det viset kompenseras för de eventuella problem som kan uppstå på grund av den decentraliserade organisationen. Vid den andra undersökningen hösten 2000 var denna styrgrupp fullt verksam. Styrgruppen består av representanter för de olika divi-

sionerna och en medlem från den högsta företagsledningen är ordförande, vilket tydligt visar att ledningen stödjer mångfaldsarbetet.

De arbetsgivare som har de geografiskt mest spridda organisationerna har alltså mångfaldsprojekt med god kontroll även om Body Shop släpper lite på tyglarna eftersom *FriendShip* bygger på enskilda initiativ. Hos Volvo Lastvagnar och Göteborgs stad, vars verksamheter är betydligt mer samlade i geografiskt hänseende lämnas ett stort ansvar över på lägre befattningshavare. Betraktar vi arbetsgivarna från ett verksamhetsperspektiv står det klart att Länsarbetsnämnden och Body Shop bedriver samma typ av verksamhet i hela organisationen medan Volvo och Göteborg rymmer flera olika verksamheter inom sina organisationer. I det perspektivet är det lämpligt att de olika divisionerna på Volvo samt de olika förvaltningarna/bolagen i Göteborg får ansvara för egna mångfaldsplaner.

Hos de båda privata arbetsgivarna definieras mångfald som att alla ska ges lika rättigheter och skyldigheter oavsett ursprung. Båda två har ett managementperspektiv och på Body Shop poängteras dessutom att företaget inte har råd att avstå från arbete med mångfald medan ledningen på Volvo tror att ökad mångfald ska ge ett effektivare och mer vinstgivande företag. Hos Göteborgs stad definieras mångfald som blandningen av olikheter medan Länsarbetsnämnden ser mångfald som att se och uppskatta olikheter hos olika individer. Mångfaldsbegreppet är inte explicit inriktat mot etnicitet utan har en vidare betydelse. Hos de offentliga arbetsgivarna är det inte lika uttalat att ökad mångfald är ett medel att nå bättre resultat.

Alla arbetsgivarna har stora förväntningar på vad ökad mångfald kan tillföra den egna organisationen, vilket kanske inte är så förvånande med tanke på att de alla har beslutat sig för att arbeta med frågan på frivillig basis. Som nämnts ovan räknar de privata arbetsgivarna med bättre resultat av ökad mångfald medan Göteborg och Länsarbetsnämnden å sin sida pekar på vikten av att föregå med gott exempel som skattefinansierad verksamhet. Ökad mångfald uppfattas tillföra kompetens, vara utvecklande för personalen samt motverka okunskap och fördomar. En negativ erfarenhet som är genomgående för de olika arbetsgivarna är att arbetet tar lång tid och att det kan vara svårt att få med alla i ett aktivt arbete.

Något som kan underlätta genomförandet av mångfaldsarbete är en särskild mångfaldspolicy. Med utgångspunkt från SOU 1997:174 diskuterar jag i inledningen jag vad en mångfaldspolicy kan innehålla. Policyn ska underlätta implementering och utvärdering av mångfaldsarbetet varför det är viktigt att arbetsgivaren sätter upp mätbara mål som möjliggör jämförelse. Samtliga arbetsgivare utom Volvo har år 1999 uppsatta

kvantitativa mål för mångfaldsarbetet. Vid det andra undersökningstillfället hade även Volvo satt upp ett konkret mål. Det är endast Länsarbetsnämnden som satt upp en exakt tidsram för när målet ska vara uppfyllt. Länsarbetsnämnden siktar på att minst femton procent av de anställda ska ha utländsk bakgrund år 2003 vilket är ett ganska blygsamt mål med tanke på att ca 18 procent av befolkningen hade utländsk bakgrund redan 1999. Body Shop och Göteborgs stad har ambitionen att befolkningens sammansättning ska återspeglas hos de anställda och Volvos mål är att rekryteringsbasen ska återspeglas bland de anställda, men någon tidsram för när detta ska vara uppnått har inte bestämts. Detta skulle kunna ställa till problem enligt de rekommendationer som förs fram i SOU 1997:174, eftersom en tidsram ger ett tydligt mål att arbeta mot.

Min undersökning visar att Body Shop uppfyllde sitt kvantitativa mål redan 1999 eftersom var tredje anställd i företaget då hade utländsk bakgrund. Dessutom fanns en god spridning bland ursprungsländerna hos de anställda. Spridningen inom organisationen var dock inte lika bra. Inga anställda med utländsk bakgrund innehade chefsbefattningar och endast ett fåtal återfanns på mellannivå. Här finns en hel del arbete att göra för att mångfaldsarbetet ska anses avslutat. Länsarbetsnämnden har kommit en bra bit på väg mot 15 procentsmålet eftersom tio procent av de anställda hade utländsk bakgrund hösten 1999. Till 2003 ska ytterligare minst fem procent av de anställda ha utländsk bakgrund.

På Volvo uppskattades att ca tretton procent av de anställda hade utländsk bakgrund vid undersökningen 1999 men statistik över ursprungsland eller befattningar saknades. Vid undersökningen hösten 2000 uppskattades ca 12,6 procent av de anställda ha utländsk bakgrund och företaget håller på att bygga upp en kompetensbank där alla anställdas bakgrund och befattningar kommer att framgå. Detta kommer att underlätta mångfaldsarbetet då de aktuella siffrorna bygger på medborgarskap. I Göteborg är bilden mer splittrad. I Lärjedalen uppfylldes det kvantitativa målet redan 1999 och det råder en god spridning bland ursprungsländerna hos de anställda även om spridningen i organisationen behöver förbättras. De flesta anställda med utländsk bakgrund återfinns på lägre befattningar. På Spårvägen finns ingen statistik överhuvudtaget varför det inte går att säga något om hur det ser ut där. Utbildningsförvaltningen är inte ens är i närheten av att uppfylla det kvantitativa målet, vilket är betänkligt eftersom just den förvaltningen har en viktig roll att spela som förebild för den stora andelen elever med utländsk bakgrund.

Tre av de fyra arbetsgivarna arbetar under 1999 aktivt med att öka rekryteringen av personer med utländsk bakgrund.

Undantaget är Volvo som precis hade inlett sitt mångfaldsarbete 1999 och där det arbetet kom igång först senare. Body Shop lägger även in mångfaldsaspekter vid tillsättningen av praktikplatser. Tillsammans med Länsarbetsnämnden använder också Body Shop riktade annonser där personer med invandrarbakgrund uppmanas att söka lediga tjänster. I Göteborg görs bland annat utskick till de olika invandrarorganisationerna från centralt håll där de ombeds att uppmuntra sina medlemmar att söka de tjänster inom vård och omsorg som är på gång. Ute på Lärjedalens stadsdelsförvaltning framhålls särskilt att utländsk bakgrund ses som något positivt. Länsarbetsnämnden är inte särskild nöjd med sina riktade annonserna och deras utformning kommer att ses över. Under 1998 var det nämligen endast ett fåtal av det 70-tal tjänster som tillsattes på Länsarbetsnämnden som besattes av sökande med utländsk bakgrund.

Krav på goda kunskaper i svenska samt en ovilja att acceptera särskilda huvudbonader och behov är något som skulle kunna verka hämmande på nyrekryteringar av personer med utländsk bakgrund. Alla de undersökta arbetsgivarna ställer krav på att sökande till arbeten hos dem ska kunna tala och skriva god svenska med det varierar från arbetsgivare till arbetsgivare hur stor andel av tjänsterna som har det kravet. Hos Länsarbetsnämnden är det ett krav för merparten av tjänsterna medan de tillfrågade anställda hade en tuffare inställning och tyckte att kravet på att kunna tala och skriva god svenska borde gälla alla tjänster. På Body Shop anses det att alla anställda ska kunna tala god svenska medan det inte anses lika viktigt att kunna skriva god svenska, vilket inte är så konstigt eftersom arbetet på Body Shop innebär ett stort antal kundkontakter. Situationen på Volvo är den motsatta och är något av ett särfall som internationellt företag med engelska som koncernspråk. De anställda bör alltså behärska även detta språk. Vid Göteborgs stad gäller kravet på god svenska för merparten av anställningarna oavsett förvaltning.

Här är det intressant att konstatera att Body Shop, som har de högst ställda språkkraven bland de undersökta organisationerna, trots allt har lyckats bäst i sitt rekryteringsarbete. Företaget har både störst andel anställda med utländsk bakgrund och störst antal nyanställda med utländsk bakgrund under 1998. Länsarbetsnämnden har inte lyckats tillnärmelsevis lika väl men har å andra sidan ytterligare några år på sig att öka andelen anställda med utländsk bakgrund.

När det gäller särskilda huvudbonader och behov finns en generell acceptans för schal, slöja och turban hos alla arbetsgivarna utom hos spårvägen i Göteborg där uniformsbestämmelserna inte tillåter undantag för spårvagnsförare och busschaufförer medan särskild klädsel är tillåten i exempelvis garaget.

Volvo avvisar huvudbonader i vissa delar av produktionen av säkerhetsskäl. Noterbart är att Volvo och Body Shop även kan tänka sig bönerum. Alla arbetsgivare utom Utbildningsförvaltningen och Spårvägen i Göteborg kan dessutom tänka sig att avsätta tid till bön, vilket åtminstone för Spårvägen kan förklaras utifrån typen av arbete. Precis som vid kravet på språkkunskaper är de anställda vid Länsarbetsnämnden betydligt mer restriktiva än ledningen, då de endast vill acceptera schal och slöja, men inte särskilda behov av bönerum eller tid för bön.

I SOU 1997:174 framhålls särskilt att det är en fördel om så många som möjligt är delaktiga i rekryteringsarbetet eftersom det annars finns risk att en enskild persons sympatier och antipatier kan få avgörande betydelse vid rekryteringen av ny personal. Hos Länsarbetsnämnden gör aktuell chef den första gallringen medan aktuell chef, facklig representant och personalhandläggare avgör vilka som ska kallas till intervju. Det är sedan samma personer som genomför intervjuerna med de sökande. Vid Body Shop görs den första gallringen av personalhandläggare medan kallelser till intervjuer och själva intervjuerna ibland görs av aktuell chef och ibland av aktuell chef och personalhandläggare tillsammans. Även på Volvo sköts rekryteringen av två personer såvida det inte gäller en chefstillsättning, då en hel grupp är involverad. Denna bild ändras inte mellan de båda undersökningstillfällena. I Göteborg sköts rekryteringarna ute på de olika förvaltningarna och bolagen. Vid utbildningsförvaltningen sköts arbetet av ett fåtal personer men i Lärjedalen och i viss mån vid Spårvägen sköts det arbetet av en hel grupp.

Hos de flesta arbetsgivarna sköter alltså 1–2 personer nyrekryteringen vilket skulle kunna vara problematiskt. Resultaten för Body Shop och Länsarbetsnämnden när det gäller att nyanställa personal med utländsk bakgrund skiljer sig stort. Under 1998 var majoriteten av de nyanställda på Body Shop av utländsk bakgrund, medan detta endast gäller ett fåtal av de nyanställda på Länsarbetsnämnden. Body Shop är ett exempel på att rekryteringen av anställda med utländsk bakgrund kan lyckas, trots att endast ett litet antal personer är involverade i rekryteringsprocessen. Den andra arbetsgivaren i undersökningen som hittills har lyckats är Lärjedalen i Göteborg där en hel grupp är involverad. Det är alltså svårt att utifrån min undersökning avgöra om rekommendationen i SOU 1997:174 att flera personer bör vara involverade i nyrekryteringen av anställda, är nödvändigt för ett framgångsrikt rekryteringsarbete.

När det gäller internrekryteringen är det genomgående så att tjänsterna annonseras ut vilket ger alla anställda en chans att söka, något som bland annat Schierup och Paulson (se inled-

ningen) anser är positivt för de anställda med utländsk bakgrund. Till vissa tjänster på Länsarbetsnämnden och Body Shop handplockas dock de anställda som anses intressanta, något som erfarenhetsmässigt missgynnar anställda med utländsk bakgrund.

Samtliga arbetsgivare i undersökningen saknar en plan för hur anställda med utländsk bakgrund ska spridas till alla nivåer i organisationen. Att döma av hur det ser ut hos de olika arbetsgivarna är detta något som skulle behövas. Majoriteten av de anställda med invandrarbakgrund återfinns på lägre befattningar oavsett vilken verksamhet som bedrivs eller om arbetsgivaren är offentlig eller privat.

En viktig komponent i mångfaldsarbetet är utbildning, inte bara för de anställda med utländsk härkomst utan även för de svenska anställda. Alla kategorier kan behöva lära sig mer om andra kulturer och om hur konflikter kan hanteras. Länsarbetsnämnden, Volvo och Body Shop har inlett ett aktivt utbildningsarbete med personalen. Body Shop ger en utbildning på 1–2 dagar per år för alla anställda och en utbildning som ska öka förståelsen för andra kulturer planeras. Länsarbetsnämnden har avsatt omkring tio arbetsdagar om året för olika aktiviteter. Särskilda utbildningsdagar för chefer och platsförmedlare har förekommit samt seminarier och teaterföreläsningar med efterföljande diskussioner. Dessutom finns möjlighet för de anställda runt om i länet att själva arbeta med frågan då ett studiecirkelmateriale finns ute på arbetsplatserna.

Volvos utbildningar är inriktade på nyanställd personal vid den första undersökningen. Vid det andra undersökningstillfället hade utbildningarna utsträckts till alla chefer och alla anställda på personalavdelningen. Tidigare var bara en av de anställda på personalavdelningen ansvarig för mångfaldsarbetet men vid den andra undersökningen hade alla anställda på personalavdelningen involverats i mångfaldsarbetet. Det finns ett faddersystem för nyanställda och alla ges 3–4 utbildningsdagar. Dessutom bedriver företaget ett aktivt arbete med seminarier och föreläsningar för cheferna.

Vid de undersökta förvaltningarna och det undersökta bolaget i Göteborg bedrivs för närvarande ingen utbildningsverksamhet men planer finns på central nivå att genomföra seminarier och utbildningar för att anställda från olika verksamheter ska träffas och kunna utbyta erfarenheter.

Länsarbetsnämnden har utan tvivel det mest ambitiösa utbildningsprogrammet, både till omfång och inriktning, medan Body Shop och Volvo har förvånansvärt få utbildningsdagar. Body Shop har dock fördelen av att vara ett tämligen litet företag och att ha lång erfarenhet av icke-kommersiellt arbete, varför det kanske inte finns ett så stort behov av personalut-

bildning. Trots allt borde antalet utbildningsdagar utökas enligt min mening. På Volvo har utbildningsverksamheten utökats mellan de båda undersökningstillfällena men antalet dagar är fortfarande alldeles för blygsamt tilltaget.

Alla arbetsgivarna är öppna för att anställda ska ges möjlighet att utveckla sin fulla potential i arbetet, men det saknas konkreta exempel på särskilda insatser för att anställda med utländsk bakgrund ska lyckas. Snarare visar kartläggningen att de olika arbetsgivarna misslyckas med denna ambition. Det är slående hur få anställda med utländsk bakgrund som lyckats avancera alternativt blivit anställda på högre befattningar.

Samtliga arbetsgivare är medvetna om risken att mångfaldsarbetet kan tappa fart om en särskilt pådrivande person, en »eldsjäl«, försvinner. Hos Body Shop är risken för att detta ska hända minst eftersom det är en arbetsgivare med lång erfarenhet av icke-kommersiell verksamhet samtidigt som hela organisationen engageras i arbetet. På Volvo har en särskild kontrollinstans inrättats för att förhindra att detta inträffar och hos Länsarbetsnämnden ska arbetet omorganisera till att omfatta en särskild styrgrupp med understöd av en arbetsgrupp för att minimera risken att arbetet stannar av.

En annan form av utveckling i arbetet är hur arbetsgivaren bedömer att den egna verksamheten kommer att påverkas av ett ökat antal anställda med utländsk bakgrund. De olika arbetsgivarna har genomgående stora förväntningar på vad som kan ske med deras egen verksamhet. Företagen, dvs. Body Shop och Volvo, tror att de kommer att bli effektivare, mer vinstgivande och mer konkurrenskraftiga. Mer specifikt tror de båda företagen att språkkunskaper, större tolerans, minskade fördomar, större kunskaper om andra kulturer, större flexibilitet kommer att komma dem till godo.

Länsarbetsnämnden och Göteborg räknar med ett bredare rekryteringsurval, ökad kunskap, en flexibel organisation och motarbetande av fördomar. Länsarbetsnämnden framhåller särskilt att de har ett samhällsansvar som statlig myndighet, detta särskilt som ett av myndighetens viktigaste uppdrag är att integrera invandrare på den svenska arbetsmarknaden. Göteborg framhåller vikten av att föregå med gott exempel, samtidigt som tilliten till kommunens service ökar och kvaliteten och kunskapen i organisationen höjs av ett ökat antal anställda med utländsk bakgrund. Precis som Body Shop och Volvo tror de båda offentliga arbetsgivarna att nya språkkunskaper, ökad kunskap om andra kulturer, större tolerans, minskade fördomar etc. kommer att bli följden av en större andel anställda med utländsk bakgrund. I och för sig finns också farhågor hos samtliga arbetsgivare att det kan uppstå missförstånd och konflikter men det ses mer som en utmaning som ska klaras av.

De positiva tongångarna överväger, vilket bara är naturligt med tanke på att alla arbetsgivarna självmant har beslutat sig för att engagera sig i frågan.

Ledarskapet är en annan viktig aspekt, dvs. att ledningen visar sitt aktiva stöd för mångfaldsarbetet. Hos Länsarbetsnämnden sitter representanter för ledningen med i projektgruppen för kulturell mångfald och hos Body Shop är det en genomgripande affärsidé att företaget ska engagera sig i icke-kommersiellt arbete. I Göteborg finns en bred politisk enighet om att arbeta med mångfaldsfrågor medan Volvo, slutligen, har avsatt en heltidstjänst och en särskild budget för att arbeta med mångfald. Länsarbetsnämnden, Body Shop och Volvo har dessutom särskilda utbildningar för chefer vilket ger dessa större möjligheter att styra arbetet.

Volvo är den enda av de fyra arbetsgivarna som explicit relaterar lönefrågor till mångfald och ser dem som något som ska inkluderas i det framtida mångfaldsarbetet. I förslaget till innehåll i en eventuell mångfaldspolicy, som beskrivs i detta kapitelns inledning, nämns också arbetsmiljö, arbetstider och ledighet samt anställningsförmåner som tänkbara inslag i mångfaldsarbetet. Ingen av dessa komponenter nämns specifikt i de andra arbetsgivarnas mångfaldsplaner men implicit finns de med eftersom arbetsgivarna uttryckligen arbetar för att alla anställda ska ha samma rättigheter och skyldigheter oavsett bakgrund. I förslaget till mångfaldspolicy i SOU 1997:174 är även lönepolitiken något som bör beaktas.

Sist men inte minst betonas vikten av en ordentlig utvärdering med regelbundna uppföljningar i förslaget till vad som kan vara med i en mångfaldspolicy. Vid Länsarbetsnämnden sker uppföljning och utvärdering av arbetet totalt tolv gånger per år. Fyra gånger om året görs en utvärdering av mångfaldsstandarden EOQF, två gånger om året träffas ledningen för diskussioner i frågan och slutligen träffas projektgruppen för kulturell mångfald varannan månad (Projektgruppen kommer att upplösas vid årsskiftet 1999/2000 vilket då halverar utvärderingstillfallena.). Body Shop å sin sida har inte lika formaliserade utvärderingar som Länsarbetsnämnden. Utvärderingarna görs centralt från huvudkontoret ca fyra gånger om året. De områdesansvariga på företaget reser runt bland butikerna och tar upp synpunkter. Till detta kommer stormöten som hålls två gånger om året där mångfaldsarbetet är ett av de ämnen som tas upp och ventileras. Totalt följer Body Shop alltså upp mångfaldsarbetet tio gånger varje år, men det görs inte på ett lika centraliserat och formellt sätt som på Länsarbetsnämnden där utvärderingarna är betydligt mer avgränsade. På Body Shop är mångfaldsarbetet ofta ett av många ämnen som behandlas.

I Göteborg är utvärderingarna knutna till budgetprocessen

vilket gör att de sker regelbundet men enligt min mening kanske något för sällan. På Volvo kommer utvärderingarna att skötas årsvis av en särskild styrgrupp som därmed får ett stort ansvar. Styrgruppen möts fyra gånger om året och då kan de mångfaldsansvariga ute i divisionerna utbyta erfarenheter med varandra. Mångfaldsarbetet utvärderas två gånger om året ute på divisionerna varefter resultatet redovisas i styrgruppen. Även Volvo skulle behöva ha fler centrala utvärderingstillfällen. Länsarbetsnämnden är något av ett föredöme när det gäller utvärderingen av arbetet och Body Shop kommer inte långt efter. Förhoppningsvis kommer styrgruppen på Volvo att se till att arbetet fortskrider och utvecklas på ett bra sätt mellan utvärderingarna. Ett gemensamt problem som både Länsarbetsnämnden och Body Shop har ställts inför är hur förändring av attityder bland de anställda ska mätas och hur eventuella fördomar fångas upp. I dagsläget genomförs bland annat djupintervjuer. En medvetenhet finns om behovet av att skapa goda redskap.

En jämförelse av situationen hos arbetsgivarna med de kriterier som jag satt upp i inledningen visar att ingen av arbetsgivarna uppfyller samtliga kriterier för att etnisk mångfald ska anses råda. Body Shop är den arbetsgivare som kommer närmast. Företaget uppfyller alla kriterier utom det första, att befolkningsammansättningen ska återspeglas bland de anställda. Body Shop har egentligen en större andel anställda med utländsk bakgrund än vad som finns ute i samhället, och dessutom en god spridning när det gäller deras ursprungsnationalitet. Vad som saknas är en bättre spridning i organisationen; i nuläget återfinns de flesta anställda med utländsk bakgrund långt ner i organisationen. De övriga kriterierna uppfylls dock, vilket innebär att attityden på arbetsplatserna kännetecknas av öppenhet och respekt för alla anställda oavsett bakgrund, att arbetsgivaren arbetar aktivt med de anställdas attityder, att regelbundna utvärderingar görs och sist men inte minst, att ledningen stödjer mångfaldsarbetet som också är integrerat i hela organisationen. Länsarbetsnämnden är mycket nära att uppfylla det andra kriteriet att attityden på arbetsplatsen ska kännetecknas av öppenhet, men här räcker helt enkelt inte undersökningsmaterialet till.

Volvo uppfyller två av fem kriterier vid undersökningen 1999: aktivt arbete med de anställdas attityder samt att ledningen stödjer arbetet. Vid den andra undersökningen uppfyller företaget samtliga kriterier utom det första, att befolknings-situationen ska återspeglas bland de anställda.

Göteborg, slutligen, uppfyller enbart kriteriet att ledningen stödjer arbetet. Här finns mycket arbete att göra men det finns också en uttalad ambition att engagera sig i frågan. På Lärjedalens stadsdelsförvaltning uppfyller man dessutom större delen

av kriteriet att befolkningens sammansättning ska återspeglas bland de anställda. Vad som fattas är en bättre spridning i organisationen av de anställda med utländsk bakgrund.

Att mäta attityder och attitydförändringar är som tidigare nämnts komplicerat och tidskrävande varför det är svårt att avgöra om det andra kriteriet, att attityden på arbetsplatsen ska präglas av respekt för alla anställda oavsett ursprung, verkligen uppfylls. I min undersökning utgår jag från ett arbetsgivarperspektiv och inte från de anställda och jag gör inte heller någon undersökning över tid vilket är att föredra vid attitydundersökningar. Mitt underlag när det gäller att kontrollera attityderna på en viss arbetsplats är mycket begränsat. Som indikator har jag använt hur kommunikationen bland de anställda fungerar, och det skulle krävas en helt separat studie för att verkligen penetrera hur attityderna på en viss arbetsplats ser ut.

Undersökningen visar att Länsarbetsnämnden och Body Shop är de båda arbetsgivare som kommit längst i mångfaldsarbete vilket inte är så förvånande med tanke på att de arbetat aktivt med frågan sedan 1997 medan Volvo snart har kommit ikapp efter att ha inlett sitt aktiva mångfaldsarbete i slutet av 1999. Göteborg håller på att inleda sitt mångfaldsarbete. Body Shop har en fördel av att vara en tämligen liten arbetsgivare med vana att arbeta med icke-kommersiellt arbete. Till nackdelarna hör den decentraliserade organisationen vilket kan ställa till problem vid implementeringen av arbetet, något som kan förvärras av att utvärderingarna av arbetet inte är så formaliserade. Länsarbetsnämnden har en fördel av att vara en statlig myndighet med formaliserade rutiner för arbetet och bra utvärderingar. Nackdelen är svårigheten att nå ut i organisationen. Dessa båda arbetsgivare har dessutom det gemensamt att de har en extern samarbetspartner. Länsarbetsnämnden samarbetar med det engelska företaget EFQM medan Body Shop har Röda Korset som huvudsamarbetspartner och dessutom är öppen för samarbete med fler ideella organisationer.

Göteborg och Volvo Lastvagnar är båda två stora arbetsgivare med en decentraliserad organisation med en mängd olika verksamheter. De har också valt en likartad modell för mångfaldsarbetet där lägre instanser i organisationen har ett stort ansvar för att sätta upp och implementera mångfaldsarbetet. Slutligen kan nämnas att de båda privata arbetsgivarna har ett uttalat managementperspektiv där ökad etnisk mångfald ses som ett medel att höja effektiviteten och därmed vinsterna.

Sammanfattning av studien

Sverige har blivit allt mer mångkulturellt de senaste åren. Nästan var femte invånare i Sverige är född utomlands eller har minst en förälder som är född utomlands. Samtidigt som de har lämnat ett stort bidrag till landets utveckling har många med utländsk bakgrund svårt att komma in på arbetsmarknaden. Staten är å sin sida väl medveten om problemet. Redan 1986 fattades ett invandrapolitiskt beslut med målet att goda etniska relationer ska präglade det svenska samhället. Personer med utländsk bakgrund ska tillerkännas samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter som befolkningen i övrigt samtidigt som de ska ha rätt att behålla sin språkliga och kulturella identitet. Vikten av ömsesidig tolerans och samverkan mellan majoritetsbefolkningen och invandrarna betonas.

Politiken har emellertid inte lyckats särskilt väl utan tvärtom har bristerna i invandrarernas integrering i det svenska samhället blivit allt mer uppenbara. Den invandrapolitiska kommittén föreslår därför att offentliga och privata arbetsgivare bör upprätta planer för att öka den etniska mångfalden, något som nu håller på att förverkligas. Hösten 1997 uppmanade dessutom arbetsmarknadens parter sina medlemmar att aktivt arbeta för ökad etnisk mångfald.

Föreliggande utvärdering studerar hur fyra arbetsgivare implementerar planer för ökad etnisk mångfald. Jag studerar två offentliga arbetsgivare, Länsarbetsnämnden och Göteborgs stad, samt två privata arbetsgivare, Volvo Lastvagnar och The Body Shop. De offentliga arbetsgivarna har ett särskilt ansvar att fungera som förebilder för andra. Arbetsgivarna i undersökningen har det gemensamt att de är medlemmar av intresseföreningen Sverige2000 och att de därmed har förbundit sig att arbeta för ökad mångfald. (Detta var 1999. Numera är Sverige2000 ett privat konsultföretag.)

Jag har använt mig av skriftligt material som policydokument och avsiktsförklaringar. Dessutom genomförde jag en enkätundersökning som riktades till ansvariga för mångfaldsarbetet på företagen/myndigheterna samt till ett mindre antal anställda. De senare utgör ett komplement till min undersökning varför det inte spelar så stor roll att bara ett fåtal anställda svarade. Tyngdpunkten i undersökningen ligger på arbetsgivarsidan, företagens ambitioner och förväntningar. Hösten 2000 fick jag dessutom en möjlighet att göra en kortare uppföljning av min undersökning på Volvo Lastvagnar för att se vad som skett i mångfaldsarbetet sedan sist.

Alla arbetsgivarna med undantag för Volvo har satt igång särskilda mångfaldsprojekt. På Länsarbetsnämnden finns en särskild projektgrupp som bedriver sin verksamhet inom ramen för mångfaldsprojektet *Kulturell Mångfald*. På Body Shop heter

motsvarande projekt *FriendShip* där de lokala butikerna i kedjan ska sätta igång egna aktiviteter. I Göteborg, slutligen, finns projektet *Mångfald i arbetslivet*. Just Göteborg är något av ett särfall eftersom de olika förvaltningarna har att sätta upp sina egna mångfaldsplaner medan stadskontoret centralt har en samordnande roll. På Volvo finns inget särskilt projekt och de olika divisionerna (avdelningarna) inom företaget har att sätta upp egna mångfaldsplaner utifrån sina egna förutsättningar. Länsarbetsnämnden och Body Shop liknar varandra på det viset att de har externa samarbetspartners. Body Shop har Röda Korset som huvudsamarbetspartner och företaget säljer bland annat knappar till förmån för Röda Korset. De olika butikerna kan själva inleda samarbete med andra ideella organisationer, skolor och liknande.

Länsarbetsnämnden samarbetar med det engelska företaget European Foundation for Qualitative Management (EFQM) och har infört en särskild mångfaldsstandard kallad Equal Opportunity Quality Framework (EOQF) att arbeta efter. Alla arbetsgivarna utom Göteborg arbetar aktivt med de anställdas attityder genom seminarier och diskussioner. Arbetet vid Göteborg har precis kommit igång och avsikten är snart att arbeta med de anställdas attityder även här. Mitt stickprov i verksamheten visar att både Lärjedalen och utbildningsförvaltningen inser vikten av att arbeta med de anställdas attityder och att de har ett särskilt ansvar. Spårvägen däremot nöjer sig med att konstatera att en mångfaldsvänlig attityd redan finns på arbetsplatsen och att inget arbete behövs.

En jämförelse mellan den ram för en mångfaldspolicy som föreslås i inledningen av detta kapitel och situationen hos arbetsgivarna visar följande:

Mätbara mål: Finns hos alla arbetsgivarna, hos Volvo tillkom det mätbara målet senare än hos de andra. Endast Länsarbetsnämnden har dock satt upp en tidsram för mångfaldsarbetet, att minst femton procent av de anställda ska ha utländsk bakgrund år 2003 vilket får anses något defensivt med tanke på att andelen invånare i Sverige med utländsk bakgrund är ca 18 procent 1999. Göteborg och Body Shop har målet att befolkningssituationen ska återspeglas bland de anställda, vilket alltså innebär att ca 18 procent av de anställda ska utländsk bakgrund.

Rekrytering och urval: Länsarbetsnämnden och Body Shop använder sig av riktade annonser där personer av utländsk bakgrund uppmanas att söka. Göteborg gör bland annat utskick till de olika invandrарorganisationerna för att dessa ska uppmana sina medlemmar att söka de arbeten som är på gång inom kommunen men arbetet här har bara börjat. På Volvo är rekryteringen under översyn och företaget arbetar med faddrar och praktikplatser.

En viktig faktor som understryks i modellen för mångfaldspolicy är att så många som möjligt är involverade i rekryteringsprocessen eftersom det annars finns risk att en enskild persons sympatier och antipatier får stort inflytande på rekryteringsprocessen. Min utvärdering visar dock att det endast är hos Lärjedalen i Göteborg som rekryteringen regelmässigt sköts av en hel grupp. Hos de övriga arbetsgivarna är det vanligen en eller två personer som är involverade i rekryteringen. En positiv detalj är att internrekryteringen sköts genom annonsering vilket ger alla anställda möjlighet att söka, om internrekryteringen sköts genom att personer handplockas finns det en stor risk att anställda med utländsk bakgrund missgynnas (jfr Augustsson 1996).

Löner: Nämns bara av Volvo som något som är under översyn. De mångfaldsansvariga på företaget upplever att det är svårt att få in mångfaldsaspekten vid lönesättningar.

Anställningsförmåner: Nämns ej.

Arbetsmiljö: Nämns ej.

Arbetsstider och ledigheter: Nämns ej.

Utveckling i arbetet: Alla arbetsgivare i undersökningen är positiva till att alla anställda ska ges samma möjligheter att utvecklas på arbetet oavsett ursprung, det saknas dock konkreta exempel på hur detta ska uppnås.

Utbildning: På Länsarbetsnämnden avsätts ca tio arbetsdagar per år för seminarier och diskussioner och dessutom förekommer särskilda utbildningsdagar för platsförmedlare och chefer samt studiecirkel för de anställda. Body Shop har 1–2 utbildningsdagar per år för alla anställda. Volvo hade år 1999 1–2 utbildningsdagar per år för alla nyanställda chefer medan övriga nyanställda gavs 3–4 utbildningsdagar/år vid den första undersökningen. Vid uppföljningen ett år senare hade utbildningen utökats till att även omfatta samtliga chefer och personalansvariga. I Göteborg bedrivs för närvarande ingen utbildningsverksamhet. Här behöver alla arbetsgivare utom möjligen Länsarbetsnämnden snarast utöka/sätta igång med seminarier och utbildning i frågan.

Befordran: Nämns ej.

Ledarskap: Vid Body Shop är icke-kommersiell verksamhet något som anses självklart varför även mångfaldsarbetet har starkt stöd från ledningen. På Länsarbetsnämnden sitter representanter för ledningen med i projektgruppen för kulturell mångfald medan Volvo har avsatt en heltidstjänst för mångfaldsarbetet. Under perioden mellan de båda undersökningarna har dessutom alla personalansvariga involverats i mångfaldsarbetet. I Göteborg, slutligen, finns en bred politisk enighet om det viktiga i att arbeta med frågan.

Uppföljning: Sker totalt tolv gånger under året vid Länsar-

betsnämnden. Projektgruppen möts sex gånger om året, med utvärderingar av EOQF fyra gånger om året. Dessutom träffas ledningen två gånger om året för att diskutera frågan. På Body Shop kommer frågan upp till diskussion vid totalt tio tillfällen per år. Utvärderingarna är inte lika formaliserade som hos Länsarbetsnämnden utan mångfaldsfrågan är en av flera frågor som diskuteras. Särskilda utvärderingar av arbetet utförs fyra gånger om året, stormöten med de anställda två gånger om året och slutligen reser de distriktsansvariga i företaget runt bland butikerna fyra gånger om året. Vid Volvo sker uppföljningar i styrgruppen fyra gånger om året och de olika divisionerna utför utvärderingar av sitt mångfaldsarbete två gånger om året. I Göteborg kommer utvärderingarna att ske årsvis. Det är viktigt att de centrala kontrollorganen, styrgruppen respektive mångfaldsnämnden, fungerar, så att man också mellan utvärderingarna kan ha kontroll över mångfaldsarbetet.

I förslaget till innehåll i mångfaldspolicyn betonas särskilt vikten av mätbara mål, att rekryteringen är aktiv, att ledningen stödjer arbetet samt att utvärderingarna sköts regelbundet. Alla arbetsgivarna har med samtliga dessa inslag i sitt mångfaldsarbete. De flesta av de i inledningen föreslagna områdena för mångfaldsarbetet finns med i de olika arbetsgivarnas mångfaldsplaner. Det är endast områdena anställningsförmåner, arbetsmiljö, befordran och arbetstider/ledigheter som inte nämns av någon av arbetsgivarna.

För att fördjupa analysen av läget hos de fyra arbetsgivarna har jag satt upp fem kriterier som ska vara uppfyllda för att mångfald ska anses råda hos en arbetsgivare. Situationen hos de olika arbetsgivarna jämfört med de olika kriterierna visar följande.

Befolkningssammansättningen bör återspeglas bland de anställda. Här finns tre viktiga aspekter:

- a Andelen anställda med utländsk bakgrund ska vara lika stor som andelen invånare med utländsk bakgrund ute i samhället, dvs. ca arton procent.
- b Det är viktigt att detta går igen i hela organisationen. Det får inte bli så att de anställda med utländsk bakgrund fastnar i någon särskild del eller på någon särskild nivå i organisationen.
- c Sist men inte minst får anställda med utländsk bakgrund inte behandlas som en grupp utan den bör brytas ned utifrån region/nationalitet. Risken är annars stor att personer med utomeuropeiskt ursprung även i fortsättningen marginaliseras. I december 1997 var fördelningen efter ursprungsområde bland invånare av utländsk härkomst i Sverige: Norden 38 procent, EU utom Danmark/Finland tolv procent, Övriga Europa 20 procent, Nordamerika, Australien/Nya

Zeeland tre procent, Sydamerika fyra procent, Afrika fyra procent samt Asien 19 procent.⁸⁸

Ingen av arbetsgivarna uppfyller detta kriterium fullt ut. Body Shop och Lärjedalen i Göteborg är närmast att uppfylla detta kriterium eftersom de har en högre/lik hög andel anställda med utländsk bakgrund som det finns personer med utländsk bakgrund i samhället (33 respektive 19 procent). Dessutom finns en god spridning av deras ursprung. Vad som fattas är en bättre spridning i organisationen. De flesta anställda med utländsk bakgrund återfinns i nuläget på lägre befattningar. Hos de övriga saknas en ordentlig kartläggning och det är exempelvis möjligt att situationen på Spårvägen i Göteborg liknar den på Body Shop/Lärjedalen.

Attityden på arbetsplatsen ska kännetecknas av öppenhet och respekt för alla anställda oavsett etnisk tillhörighet, religion, språk etc. Alla anställda ska ges möjlighet att utveckla sin fulla kapacitet i arbetet.

Det här kriteriet uppfylls av Body Shop och Volvo Lastvagnar vid det andra undersökningstillfället och även Länsarbetsnämnden kommer ganska nära. Just attitydundersökningar är svåra och tidskrävande att genomföra varför det egentligen skulle krävas en mycket ingående undersökning över tid med fokus på de anställda, för att verkligen kunna uttala sig om vilka attityder som råder på en viss arbetsplats. En indikator på attitydklimatet på arbetsplatsen är hur kommunikationen fungerar under arbetet och på rasterna, är den segregerad eller är den blandad? Alla arbetsgivarna uppger visserligen att de har en blandad kommunikation på arbetsplatsen men säger samtidigt att de har svårigheter att verkligen fånga upp bakomliggande attityder och fördomar.

Arbetsgivaren måste arbeta aktivt för att förändra och bibehålla attityderna i en mångfaldsvänlig riktning. Detta kan ske genom seminarier, diskussioner och utbildningar.

Samtliga arbetsgivare utom Göteborgs stad arbetar aktivt med frågan, men arbetet där har precis inletts varför det inte kommer att dröja länge innan även Göteborg uppfyller detta kriterium

⁸⁸ Statistiska Centralbyråns befolkningsstatistik, del 3, 1997. Observera att jag i min undersökning använder området Latinamerika där Mexiko inkluderas medan SCB räknar in Mexiko i Nordamerika. Men eftersom andelen personer i Sverige som härstammar därifrån är så liten så utgör det inget större problem. Som mest kan det vara någontiondels procent som slår fel i min undersökning jämfört med uppdelningen i SCB.

Utvärdering av arbetet måste ske regelbundet.

- a Arbetet är en process som måste följas upp.
- b Det måste finnas rutiner för att ta till vara de anställdas synpunkter.
- c Det måste finnas en beredskap för att förändra arbetet.
- d Verktyg för att mäta förändring måste tas fram. En indikator på hur det fungerar på arbetsplatsen är hur kommunikationen mellan de anställda fungerar på raster och i arbetet. Är den segregerad eller blandad?

Detta kriterium uppfylls av Body Shop, Volvo Lastvagnar (vid det andra undersökningstillfället) och Länsarbetsnämnden. Som tidigare nämnts har arbetsgivarna svårt att verkligen ta reda på bakomliggande fördomar och alla arbetsgivarna måste arbeta aktivt för att ta fram redskap för att kunna mäta förändring.

Ledningen och fackföreningarna måste stödja arbetet. Arbetet ska integreras i hela organisationen så att alla känner sig delaktiga.

Detta villkor uppfylls av samtliga. På Volvo och Länsarbetsnämnden deltar ledningen redan eller kommer att delta i uppföljningsarbetet och vid Body Shop genomsyras hela organisationen av vikten av icke-kommersiellt arbete. I Göteborg, slutligen, finns en stark politisk enighet om vikten av att arbeta i frågan.

Body Shop är den arbetsgivare som närmast uppfyller de fem kriterierna. Body Shop behöver dock få in anställda med utländsk bakgrund på alla platser i organisationen och arbeta mer med utvärderingarna. Länsarbetsnämnden är något av ett föredöme när det gäller utvärderingar även om svårigheter finns att verkligen fånga upp bakomliggande fördomar hos de anställda. Just svårigheten att uppfatta bakomliggande attityder och fördomar är något som alla fyra arbetsgivarna upplever.

Tidigare forskning på området har koncentrerats till löntagarsidan och erfarenheter som anställda med utländsk bakgrund har. De har inte haft det arbetsgivarperspektiv som denna undersökning har. Augustsson pekar bland annat på att den tekniska utvecklingen gjort det svårt för personer med utländsk bakgrund att avancera inom företagen eller överhuvudtaget bli anställda. Deras forskning har huvudsakligen varit inriktad på större industriföretag men tyvärr är den tillgängliga statistiken från Volvo Lastvagnar alldeles för knapphändig för att avgöra om deras pessimistiska bild fortfarande är giltig. En kartläggning av situationen på Volvo Lastvagnar är på gång och det finns nog anledning att förmoda att situationen inte har ändrat sig.

De övriga arbetsgivarna i min undersökning tillhör tjänstesektorn men vissa paralleller kan ändå dras. Ett genomgående

drag är att de anställda med utländsk bakgrund återfinns på lägre befattningar. Augustsson pekar emellertid på att ett av skälen till att anställda med utländsk bakgrund misslyckas är att kommunikationen på arbetsplatsen är segregerad. Alla arbetsgivarna i min undersökning uppger dock att kommunikationen på deras arbetsplats är blandad vilket bådär gott för framtiden.

Undersökningen visar att Länsarbetsnämnden och Body Shop är de arbetsgivare som kommit längst vilket inte är förvånande med tanke på att de arbetat aktivt med frågan sedan 1997 medan Volvo och Göteborg precis har inlett/håller på att inleda sitt mångfaldsarbete vid den första undersökningen. Den andra undersökningen visar att Volvo Lastvagnar snart kommer att vara ikapp Body Shop och Länsarbetsnämnden. Body Shop har en fördel av att vara en liten arbetsgivare med erfarenhet av att arbeta med icke-kommersiellt arbete. Till nackdelarna för Body Shop hör den löst strukturerade och decentraliserade organisationen vilken kan ställa till problem vid genomförandet och uppföljning av olika projekt.

Länsarbetsnämnden har en fördel av att vara en statlig myndighet med formaliserade rutiner för arbetet och bra utvärderingar, nackdelen är svårigheten att nå ut i organisationen. Göteborg och Volvo Lastvagnar är båda två stora arbetsgivare med en decentraliserad organisation varför de har valt en likartad modell för mångfaldsarbetet där lägre instanser i organisationen har ett stort ansvar för att sätta upp och implementera mångfaldsarbetet. Göteborg har skapat förutsättningar för ett framgångsrikt mångfaldsarbete.

Det finns skäl till en viss pessimism om perspektivet breddas till att omfatta alla de arbetsgivare som inte har förbundit sig att arbeta med mångfald på frivillig basis. Det är viktigt att komma ihåg att arbetsgivarna i undersökningen går i spetsen för utvecklingen i och med sitt engagemang i frågan och genom sitt medlemskap i Sverige2000. Dessutom är det bara två av föreningens medlemmar som har kommit igång med mångfaldsarbetet 1999, de flesta medlemmarna i Sverige2000 har liksom Göteborg och Volvo Lastvagnar inte kommit igång med mångfaldsarbetet år 1999. Om inte ens de arbetsgivare som har beslutat sig för att arbeta med frågan på frivillig basis gör några framsteg måste frågan ställas hur det ser ut bland resten av arbetsgivarna i Sverige. Det återstår att se hur den nya lagstiftningen i frågan kommer att inverka.

Referenser

Offentligt tryck

Arbete till invandrare. Delbetänkande av invandrapolitiska kommittén. SOU 1995:76

Befolkningsstatistik, del 3 1997, Statistiska Centralbyrån.

Räkna med mångfald. Förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet m.m. SOU 1997:174

Litteratur

Augustsson, G., 1996. *Etniska relationer i arbetslivet.* Carlsons förlag, Umeå

Abrahamsson K., Bjärvall K., Fürth T. (red.), 1999. *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet.* Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm

Paulson S., Schierup C. U. (red.), 1994. *Arbetets etniska delning. Studier från en svensk bilfabrik.* Carlsons förlag, Stockholm

Tidningar

Utmärkelse till Länsarbetsnämnden för mångfaldsarbete, artikel i GöteborgsPosten, 31 augusti 1999.

Otryckta källor

Sverige2000

Intresseföreningen Sverige2000, manifest 1995.

Brev från Åsa Helg, Sverige2000, april 1999.

Länsarbetsnämnden

Enkät svar från Agneta Lundquist, mångfaldsansvarig vid Länsarbetsnämnden.

Enkät svar från anställda vid Länsarbetsnämnden (totalt 11 stycken).

Handlingsplan för LAN:s mångfaldsarbete, 10 juni 1999.

Kartläggning av mångfald inom AMS/LAN, 11 augusti 1999.

Kulturell mångfald. En statsförvaltning som angår Sverige. Projektpresentation, 10 juni 1999.

Skriftliga svar på följdfrågor till enkät svaren från Agneta Lundquist, 15 oktober 1999.

The Body Shop

Enkät svar från Cecilia Hartzell, mångfaldsansvarig på The Body Shop.

Enkät svar från anställda vid The Body Shop (totalt 6 stycken).

Inspirations- och informationspack om vårt samhällsengagemang,

The Body Shop 1998 (internt material).

Informationsblad *FriendShip*, The Body Shop 1998.

Informationsblad *Mångfald lönar sig*, 1998.

The Body Shop och vårt mångfaldsarbete, internt material.

Göteborgs stad centralt

Enkät svar från Pia Borg, mångfaldsansvarig, Stadskansliet Göteborg.

En bro till nästa millennium. Budgetförslag för Göteborgs stad 1999.

Kartläggning av Göteborgs stads personalsammansättning, Göteborgs stadskansli, 25 maj 1999.

Projekt mångfald i arbetslivet, uppdragshandling, 31 mars 1999.

Socialdemokraternas förslag till budget år 2000, Göteborgs stad.
Göteborgs stad söker personal till äldreomsorg och handikappomsorg, utskick till invandrarorganisationerna:

Lärjedalens stadsdelsförvaltning

Enkät svar från Östen Carlson, stadsdelschef.

Enkät svar från anställda i Lärjedalen (totalt 3 stycken).

Kulturkompetens, tjänsteutlåtande Dnr 873/98, 9 november 1998.

Utbildningsförvaltningen

Enkät svar från Kerstin Victor och Susanne Brorsson, personalavdelningen, utbildningsförvaltningen.

Enkät svar från anställda vid utbildningsförvaltningen (2 stycken).

Personalrapport 3/98, bilaga.

Göteborgs Spårvägar

Enkät svar från personalsekreterare, Göteborgs Spårvägar.

Telefonintervju med Ingvar Thorsson, Personalchef, Göteborgs Spårvägar 6 december 1999.

Volvo Lastvagnar AB

Enkät svar från Aleksandra Kovacevic, Diversity manager Volvo Lastvagnar AB, 1999.

Enkät svar från Aleksandra Kovacevic, Diversity manager Volvo Lastvagnar AB, 2000.

Cultural Diversity at Volvo Truck Corporation, augusti 1998.

Policy mot kränkande särbehandling vid Volvo AB, broschyr.

Vad hindrar respektive främjar mångfald?

En studie av managementsatsningar i en liten och en stor organisation

Angela Nilsson

Inledning

Intresset för mångfald i arbetslivet har tilltagit under senare år. Denna ökade uppmärksamhet vilar framför allt på två grunder. Den ena tar sig i uttryck som ett mål inom den generella integrationspolitiken och den andra som en managementstrategi i enskilda företag.

Ett mål inom integrationspolitiken är att arbetsmarknaden ska stå till allas förfogande. Bakgrunden är den arbetsmarknadssituation som råder för många människor med utländskt ursprung. Statistik visar att många invandrare, oavsett deras utbildningsnivå eller språkkunskaper, har svårigheter att dels bli anställda över huvud taget och dels få arbeten som motsvarar deras kompetens (Hosseini 1998). Situationen har föranlett åtgärder från olika håll. I maj 1999 förstärktes t.ex. skyddet mot diskriminering med lagen (1999:134) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet. Enligt lagen är arbetsgivare skyldiga att vidta konkreta åtgärder för etnisk mångfald i arbetslivet. Arbetsmarknadens parter har även de engagerat sig i frågan. På senare år har företag och myndigheter börjat ange riktlinjer och uttrycka värderingar i så kallade mångfaldspolicier. Ofta har de också en plan för hur de ska arbeta praktiskt med integration på sin arbetsplats. Mångfaldsarbetet gäller således både rekrytering av invandrare och integrationsfrågor på arbetsplatsen. I detta perspektiv blir mångfald en integrationsåtgärd med målet att arbetsmarknaden ska stå till allas förfogande oavsett vilka kulturella, språkliga eller religiösa till-

hörigheter och erfarenheter människor har. Den nya lagstiftningen och de nya politiska riktlinjerna avser inte bara lika rättigheter och möjligheter i samhället, utan även allas rätt att vara »olika«.¹ Alla förväntas delta i samhällslivet som individer med rätten att själva välja vad de vill betona eller framhäva i den egna identiteten. (Prop. 1997/98:16). Individualisering vid bemötandet av människors behov blir en nödvändig följd därav.

Mångfald som managementstrategi är ett sätt att se på och tillvarata personalens resurser. Detta synsätt sammanfaller väl med 1990-talets stora personalnedskärningar och bantade organisationer. Nedskärningarna har ofta inneburit att arbetsomfånget inte har minskat i samma omfattning som personalen, istället brukas de anställda, företagets tid och resurser på ett annat sätt än tidigare. Numera har personalen oftare ett större ansvar och arbetsuppgifter som täcker ett bredare område (RALF 2000). I detta perspektiv kan mångfaldsarbetet i en organisation vara en strategi för att tillvarata ett bredare fält av personalens resurser. Utöver en specifik, avgränsad yrkeskompetens efterfrågas individuella erfarenheter och kunskaper (Sennett 1999).

Föreliggande studie är en processutvärdering av två företags mångfaldsarbeten. I organisationerna som undersöks handlar mångfaldsidén om att få tillgång till människors olika perspektiv och erfarenheter. Tanken är att detta skapar dynamik och kreativitet som i sin tur bidrar till att generera konstruktiva idéer inom verksamheten/produktionen. I detta perspektiv är frågan om mångfald framförallt en managementfråga, dvs. hur företaget leder och tillvaratar de personalresurser som efterfrågas. Företagen agerar dessutom gärna som förebilder och ser sig bidra till att öppna upp arbetsmarknaden för människor som riskerar att exkluderas p.g.a. ursprung. Min förhoppning är att studiens diskussion kring och analys av de båda företagens satsningar ska kunna bidra till diskussionen om mångfald i arbetslivet.

Studien inleds med en presentation av syfte, en allmän bakgrundsteckning av studieobjekten samt redogörelse för centrala begrepp, metod och material. Därefter har en tematisk uppläggning valts för att redovisa utvärderingen av ett stort och ett litet företags mångfaldsprojekt. Redogörelsen inleds med en allmän presentation av det stora företaget med en dokument-

1 Frågan är vem som är olik vem? I en diskursanalys av mångfaldsbegreppet inom svensk forskning påpekas att när alla grupper som beskrivs som avvikande eller svaga slås samman som en aktiv del av befolkningen kvarstår endast 24 procent av befolkningen. Kvar är icke funktionshindrade, svenskfödda män i åldern 25–54 år (de los Reyes 1999).

presentation och dokumentanalys. På detta följer en beskrivning och analys av företagets mångfaldsarbete med dess effekter på arbetsplatsen och bland personalen. Nästföljande avsnitt behandlar det lilla företaget och presentationen följer i princip samma struktur. Däremot görs ingen dokumentanalys eftersom dokument om arbetsplatsen saknas. Underlaget vilar istället på utsagor från ledare och personal. Utvärderingen avslutas med en gemensam analys av de båda företagens mångfaldsarbete, av den kontext som föreliggande arbete har utförts i, och slutligen sammanfattas hela studien.

Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande studie är att utvärdera två företags mångfaldssatsningar. Centrala och övergripande frågeställningar är:

- 1 Finns det faktorer som verkar för mångfaldssatsningen i företaget?
- 2 Finns det faktorer som verkar hindrande på mångfaldssatsningen i företaget?

Studieobjekten, utvärderingskriterier och utgångspunkter

Under sommaren och vintern 1999 genomfördes undersökningen av mångfaldsarbetet på Birka Energi-Högdalenverket och Björkhagens Folktandvård, båda i Stockholm. Som nämndes i inledningen tänker sig de båda företagen att mångfald skapar dynamik och kreativitet vilket bidrar till att berika verksamheten/produktionen. I en mångfaldssatsning där företagen på olika sätt påtalar personalens olikheter som instrument för att skapa dynamik är det så att säga individen som besitter mångfalden. I detta perspektiv är frågan om mångfald framförallt en managementfråga, dvs. hur företaget leder och tillvaratar de personalresurser som efterfrågas. Av det skälet anser jag att en mångfaldssatsning i högsta grad berör företagets relation till individen. Av centralt intresse i utvärderingen är därför, dels *individernas* plats eller roll i organisationen, dels hur *organisationerna* tillvaratar personalens mångfald i termer av kompetenser och resurser. Ett mångfaldsarbete ingår som en del i det personalpolitiska arbetet i ett företag. Därför vill jag poängtera att analysen av företagen sker i förhållande till företagets egna mångfaldsambitioner och i ett personalpolitiskt perspektiv.² De målformuleringar som används

² Det kan finnas många andra hänsyn ett företag tvingas ta än de som tagits upp här, men det ligger utanför denna uppgift och beaktas inte här.

i denna processutvärdering utgår från företagets utsagor om dels önskade effekter av (kulturell) mångfald, dels hur denna ska åstadkommas. Jag ställer det som jag nedan betecknar metoder och verksamhetsmål mot varandra. I studien undersöker jag det företagen säger att de ska göra, om och hur de i sådana fall gör det. Jag diskuterar och analyserar åtgärdernas önskade, oönskade eller uteblivna effekter, i syfte att utröna om några särskilda faktorer verkat främjande eller hindrande vid genomförandet av verksamhetsmålen. Studien utgår från den empiriska beskrivningen och kan sägas ligga inom »grounded theory«-traditionen.

Företagen skiljer sig åt i många avseenden, bl.a. i fråga om produktion, organisation, yrkeskategorier, arbetsmiljö och deras arbete med mångfald. Dessa skillnader har också påverkat materialinsamlingen, framförallt genom att företagen har arbetat med frågan om mångfald på fundamentalt olika sätt. De grundläggande skillnaderna mellan de båda företagens mångfaldsarbete rör:

- innebörden av begreppet mångfald
- förmedling av mångfaldsmål och visioner till människorna i organisationen
- verksamhetsmål
- metoder

Företagen använder skilda metoder och lägger olika innebörd i begreppet mångfald. På tandvårdskliniken tillämpas ett brett begrepp där mångfald anses beröra allt som är unikt och varierande hos individerna i en grupp. Mångfald uppfattas som något processuellt och dynamiskt. Birka Energi använder mångfald tillsammans med attributet »kulturell«. Företaget lägger således en kulturell innebörd i sitt mångfaldsbegrepp. Mångfalden uppfattas som möten och samverkan mellan människor som »bär« olika kulturer. Kultur uppfattas som något faktiskt, avgränsat, varaktigt och påtagligt hos människor.³

Förmedling av mångfaldsmål och visioner ingår som en del av det dagliga arbetet med organisationen på tandvårdskliniken medan arbetet på Birka Energi ligger på en högre nivå inom organisationen och delges medarbetarna huvudsakligen via dokument.

På tandvårdskliniken är verksamhetsmålet för mångfaldsarbetet att skapa en dynamisk och god arbetsmiljö med hög servicenivå. Mångfald är en del av synen på personalen och orga-

3 Denna kultursyn kallas av etnologer för essentialistisk (se t.ex. Ehn 1993, Ramberg 1996). Synen inom Birka Energi är dock tvetydig eftersom dynamiska och processuella effekter förväntas av mångfaldsarbetet.

nisationen på arbetsplatsen. Inom organisationen tillämpas tre grundläggande metoder för att nå verksamhetsmålen: individualisering, integrering och delaktighet. I stora drag anses mångfald råda när personalens individualitet bekräftas och tillvaratas som en slags egen personlig kompetens. Enligt de dokument som har producerats av Birka Energi är motsvarande mål att berika verksamheten i koncernen genom att öka kreativiteten, utvecklingen och förändringsbenägenheten med hjälp av kulturell mångfald. Metoder för att åstadkomma detta är möten och samverkan på lika villkor mellan olika kulturer.

Centrala begrepp

I studien förekommer ett antal centrala begrepp som ofta används med både skiftande och mångtydig innebörd. Därför känns det angeläget att presentera vilken innebörd jag kommer att tillämpa framöver. Ett av dessa begrepp är etnicitet som är problematiskt därför att det dels betecknar en grupp människor, dels används för att analysera själva gruppen. Den etniska gruppen kan definieras som en grupp med gemensam historia, ursprung, kultur (värderingar, idéer, symboler) och gemensamma institutioner (familj, kyrka, organisation m.m.) (Ehn 1993). Etniciteten präglas av kollektiv gemenskap, likhet och (föreställningar om) blodsband. Den är också kontrastiv i meningen att skillnaderna gentemot »de andra« ger gruppen dess konkreta innehåll. När grupperns etnicitet studeras kan det göras på olika sätt. Ett sätt är att betona mer varaktiga konstruktioner medan ett annat är att uppmärksamma mer tillfälliga »situationella« konstruktioner (Ramberg 1996). Etnicitet kan ges ideologiska innebörder enligt vilka vissa kulturella drag tillmäts ett speciellt värde för en grups särskiljande mot/från omvärlden. I detta perspektiv är etnicitet relationellt och situationellt, dvs. den bygger på ett urval av eller en idé om kulturella skillnader (Pripp 1996). Situationella och relationella faktorer bidrar exempelvis till etnicitetens varierande betydelse i olika sammanhang (Ehn 1993).

Kultur ser jag som ett slags kollektivt medvetande, med en uppsättning idéer, värderingar och normer som delas av en grupp människor. Vissa kulturella företeelser är mer varaktiga och djupgående än andra. Liksom etnicitet uppfattar jag kultur som dynamiskt och något som människor skapar och omvandlar i det dagliga livet. Yttre omständigheter är involverade i denna kulturskapande process, som sker i samspel eller i konflikt med det omgivande samhället.

Det *integrationsbegrepp* som jag utgår från syftar på förhållandet mellan helheten och dess delar. När delarna tillsammans

bildar en helhet kan integration anses råda (Westin m.fl. 1999). Integration kan exempelvis avse att delarna i sig själva är självständiga men tillsammans bildar helheten. Vad som betraktas som helhet och del av helhet varierar allt efter diskussions- eller studieobjekt. Det kan gälla grupper av människor eller individer med särskilda kännetecken som t.ex. kön, ålder, etnicitet. I föreliggande studie rör integration förhållandet mellan företaget och individen. Företaget utgör helheten och de enskilda individerna delarna som tillsammans bildar helheten.

I relation till ovannämnda innebörd i integrationsbegreppet utgår jag från *assimilation* som ett begrepp som beskriver ett annat förhållande mellan helhet och del, nämligen att något nytt omvandlas till större likhet med omgivningen för att så småningom bli en del av systemet eller helheten (Westin m.fl. 1999). Med andra ord, individen (delen) måste anpassa sig till företaget (helheten) för att accepteras och bli en del av företaget.

Begreppet *segregation* ser jag som en kontrast till integration i den meningen att en eller flera delar avskiljs eller avskiljs från en helhet. Grupper av människor kan vara segregerade men ändå som grupp vara integrerade i samhällsgemenskapen (Westin m.fl. 1999). Exempelvis kan segregation vara en beskrivning av hur ett samhälle är integrerat på gruppnivå bland annat utifrån etnicitet. På så sätt kan begreppen integration och segregation ses som två olika perspektiv på samma fenomen. Segregerade samhällen visar t.ex. upp en högre grad av integration än mer »blandade« samhällen (Arnstberg 1997). Motsatsen till integration torde snarare vara *desintegration*, splittring eller sönderfall och syftar då på att samhället har upphört att fungera som en sammanhållande enhet (Westin m.fl. 1999).

Metod och material

I föreliggande studie genomförs en processinriktad utvärdering av mångfaldsarbetet i två företag. Det innebär att utvärderingen i första hand fokuserar på skeendet kring genomförandet: problematiserar målformuleringar, belyser eventuella målkonflikter och deras effekt på implementeringen, söker hindrande respektive främjande faktorer osv. Denna metod skiljer sig från en utfallsutvärdering som strävar efter att analysera och bedöma hur långt uppsatta mål har förverkligats genom att exempelvis mäta effekter på en viss målgrupp.

Vid mitt val av studieobjekt var det viktigt att de företag som skulle studeras hade arbetat en tid med mångfald eftersom effekterna av arbetet skulle kunna iakttas på ett sätt som inte är

möjligt i ett nyligen påbörjat arbete. Detta villkor uppfylldes av de båda undersökta företagen. Att det just blev Högdalenverkets driftverksamhet berodde delvis på att det är en passande verksamhet att studera i den meningen att arbetet som pågår låter sig iakttas, eftersom det är en grupp människor som arbetar tillsammans. Detsamma gäller för arbetet på tandvårdskliniken. Det underlättar möjligheterna att iakta interaktionen mellan personalen. Interaktionsmönstren kan t.ex. avspegla hur arbetsprocesser och arbetsfördelning fungerar, och därigenom bidra till att olika förhållanden inom personalgrupper uppmärksammas. Det är en slags iakttagelser som sedan kan bli viktiga underlag för analysen. Det betyder inte att studier av miljöer där interaktionen inte låter sig iakttas lika lätt behöver väljas bort för den sakens skull. Här framstår dock den möjligheten som en fördel hos de valda studieobjekten.

Företagens skilda angreppssätt och förutsättningar har varit en tillgång för analysen då många insikter har givits genom deras kontrasterande verkan. Det är också av stort intresse att belysa de väsensskilda omständigheter som kan råda i ett litet respektive ett stort företag. Det lilla företaget har möjlighet att i ett rum samla hela personalgruppen medan det stora företaget skulle behöva en mässhall för att rymma samtliga medarbetare. Dessa olika omständigheter påverkar naturligtvis kommunikationen mellan medarbetarna inom respektive företag, liksom även förutsättningarna för implementering av olika policys och planer. En annan stor skillnad är att Högdalenverket är en del av en komplex organisation där många delar tillsammans bildar företagets helhet. Tandvårdskliniken är en liten självständig och avgränsad enhet vars förutsättningar att implementera nya planer i organisationen är radikalt annorlunda än i det större företaget.

Skillnader av det här slaget blev också påtagliga i mitt eget arbete med undersökningen. Björkhagens folktandvård är möjlig att överblicka och det var relativt lätt att snabbt sätta sig in i verksamheten även om den på sitt sätt också är komplex. Birka Energi är ett stort företag med många olika verksamhetsområden, vilket innebär att studien tydligen måste begränsas till en del av företaget. Det medför samtidigt att betydande delar av verksamheten inte alls kommer till belysning och kanske mer lyckosamma eller mindre lyckosamma satsningar inte kommer fram. Studien måste därför betraktas som en belysning av en liten del av ett stort företag som kanske ser annorlunda ut i andra grenar av verksamheten.

Energibolaget

På Birka Energi har mångfaldsarbetet initierats centralt med policydokument och integrationsplan som gäller för hela koncernen. I studien undersöks dels dessa centrala dokument, dels en lokal arbetsplats ute i organisationen, nämligen driftverksamheten på Högdalenverket. Den del av utvärderingen som utgörs av underlag från Högdalenverket bygger på fem materialkategorier:

1 *Skriftliga och officiella dokument*

Mångfaldspolicy, integrationsplan, årsredovisning, personalpolicy samt material för utåtriktad verksamhet.

2 *Iakttagelser*

En extern föreläsning om företagets mångfaldsarbete, ett stormöte i Birka Service där tre chefer på olika nivåer i företaget presenterade organisationsförändringar.

3 *Närvaro*

Cirka fyra veckor på arbetsplatsen. Eftersom personalen arbetar skift försökte jag sprida min vistelse till olika tider: dag, kväll samt helg. Det fanns inga möjligheter att delta i själva arbetet p.g.a. av arbetets art. Istället iakttog jag arbetet i kontrollrummet och följde med personal på två stora, samt några mindre kontrollrundor i anläggningen.

4 *Personliga intervjuer*

Cirka en timmes intervju vardera med tio personer. Två personer arbetade på huvudkontoret och åtta i driftverksamheten. Sju av dessa personer ingick i skiftlagen och en av dem var platschef. Samtliga intervjuer med personal på driftverksamhetens personal har transkriberats och materialet utgör cirka femtio sidor maskinskrivna A4-sidor. Övriga intervjuer har sammanfattats utifrån band och anteckningar.

5 *Telefonintervjuer*

Telefonintervjuer med tio personer som på olika sätt har varit delaktiga eller aktiva i företagets mångfaldsarbete, medlemmar i Världsföreningen⁴, deltagare i integrationsrådet, personalchefer och personaldirektör, ansvarig för ferieskolan, ansvarig för arbetsmiljökontrollen, ansvariga för ledarskapsutvecklingsprogram samt mentorprogram. Syftet med dessa intervjuer var att inhämta och kontrollera fakta om företagets mångfaldsarbete.

⁴ En förening vars syfte är att tillvarata invandrades intressen på arbetsplatsen, t.ex. stötta medarbetare som utsätts för diskriminering, verka för möten på arbetsplatsen m.m.

Tandvårdskliniken

På Folktandvården i Björkhagen har jag endast studerat den lokala arbetsplatsen utan koppling till den centrala organisationen. Björkhagens folktandvård är visserligen en del av landstinget och omfattas av de riktlinjer, lagar och förordningar som gäller olika slag av klinisk verksamhet i allmänhet och inom landstinget i synnerhet, men är i övrigt att betrakta som en självstyrande enhet. Det mångfaldsarbete som har bedrivits där har initierats på lokal nivå och det är det arbetet som undersöks i föreliggande studie. Det finns även policydokument på central nivå i landstinget som anger ett antal värderingar och riktlinjer som organisationen i sin helhet ska verka för. Även om värderingarna som kommer till uttryck centralt och lokalt inte står i motsättning till varandra, saknas det dock praktisk koppling mellan Björkhagens arbete med mångfald och landstingets policydokument. Av den anledningen kommer inte den centrala organisationen att beröras mer här. Den del av utvärderingen som utgörs av underlag från folktandvården i Björkhagen bygger på följande materialkategorier:

1 *Interna dokument*

Jag hade full frihet att gå igenom klinikens material; allt från anställningsförfarande med ansökningshandlingar och kompetensbedömningar till protokoll från interna möten och inköpslistor.

2 *Närvaro*

Vid luncher, kafferaster, månadmöten och »fredagsfikat« under cirka två månaders fältarbete på kliniken.

3 *Delaktighet*

Cirka fem veckors deltagande i det dagliga arbetet i receptionen; jag sorterade journaler, tog emot samtal och betalning från patienter.

4 *Iakttagelser*

Under två dagar följde jag två tandläkares arbete. Jag deltog bland annat till min förskräckelse vid borttagning av en visdomstand och en rotfyllning. Under en dag följde jag en tandsköterska i så gott som allt hon gjorde. Det var svårt att hänga med i alla svängar men det gav mig en god inblick i hur en arbetsdag kan se ut ur en tandläkares respektive tandsköterskas perspektiv.

5 *Intervjuer*

Cirka en timmes intervju med samtliga tio intervjupersoner. Fyra av de intervjuade ingick i ledningsgruppen. Fem av dem var tandsköterskor, fyra tandläkare och en tandhygienist. Alla utom en informant var kvinnor, vilket beror på att det bara fanns två män på kliniken.

Några reflektioner över metod och material

Materialet som ligger till grund för studien bygger alltså på mina personliga iakttagelser på arbetsplatserna och intervjuer med personal. Beskrivningar av verkligheten kan aldrig ge full rättvisa åt den autentiska atmosfären på en arbetsplats men de kan vara mer eller mindre relevanta i förhållande till det syfte som anges. Alla studier präglas av forskarens val och tillämpade perspektiv, vilket innebär att två personer sannolikt aldrig skulle kunna göra en studie på samma sätt. Det behöver likväl inte innebära att den ena eller andra beskrivningen är mer eller mindre sann, utan bara att företeelsen belyses utifrån olika perspektiv.

En aspekt som jag särskilt vill framhålla, eftersom det kan ha kommit att påverka verksamheten i de båda företagen, är att nästan bara kvinnor (två män) arbetade på tandvårdskliniken medan det motsatta förhållandet gällde för personalgruppen på Högdalenverkets drift där endast en kvinna ingick i personalstyrkan. Åldersspridningen är relativt bred från cirka tjugofem år till upp mot sextio år på båda arbetsplatserna. På Folk-tandvården är genomsnittet dock något lägre eftersom det är fler yngre som arbetar där.

Denna studie bygger bland annat på intervjuer. Intervjun är ett socialt möte och en kommunikativ händelse där mening och kontext skapas av de parter som deltar. Det är naturligtvis viktigt att vara medveten om intervjuens speciella förutsättningar och den egna rollen som samtalsledare vid intervjun. Det är en insikt som jag har försökt att bära med mig vid analysen av intervjumaterialet. I och med det första mötet då projektet presenteras startar tankeprocesser hos människor. Kanske börjar de ställa sig frågor om vad jag gör, om mitt syfte, vem jag är och skapar sig en uppfattning om både mig och mitt arbete tills vi senare möts i intervjun. Andra situationellt betingade och påverkande faktorer är att intervjun präglas av den som frågar, vad som uppfattas som lämpligt att säga, hur den intervjuade själv vill bli uppfattad och vem som svarar osv. Intervjuerna har kretsat kring frågor som berör arbete och identitet. Syftet med intervjuerna har varit att få tillgång till människors beskrivningar av hur de upplever sin arbetsplats, arbetssituation och sina egna val av arbete och yrke, framtidsutsikter m.m.

Mitt första möte med Björkhagen inträffade på ett klinikmöte där hela personalgruppen var församlad till en planeringsdag. Jag presenterade mitt uppdrag, varför jag var där och vad jag ville göra. Sedan var det fritt fram för frågor. Reaktionen var blandad, en del var positiva medan andra var mer avvaktande och undrande inför mina arbetsmetoder. Klinik-

chefen tyckte att det var ett utmärkt tillfälle att få den egna verksamheten utvärderad av någon utifrån och var positiv. Mötet avslutades med att gruppen accepterade att jag skulle göra en studie av deras arbetsplats.

När jag på ett stormöte presenterades för hela personalgruppen på Högdalenverket, angav dåvarande platschef felaktigt att jag skulle utföra en psykosocial undersökning. Visserligen hade det länge diskuterats på företaget att en psykosocial undersökning skulle göras men det var inte mitt uppdrag. Jag var där som ett faktum. Inget utrymme gavs för frågor eller diskussion kring undersökningen eller vad det skulle komma att innebära för personalen. Senare när undersökningen påbörjats var det uppenbart att personalen fått helt felaktig information. Vid det laget hade dock platschefen slutat. Jag är fortfarande inte säker på om alla uppfattade att jag var där för att utvärdera företagets mångfaldsarbete. För dem jag samtalade med i kafferummet och sedermera intervjuade var jag noga med att förklara mitt uppdrag. De var alltså informerade om hur samtalen med dem eventuellt skulle användas i min studie.

Det sätt som jag presenterades på i de båda företagen påverkade personalens dialog med mig, deras förväntningar på mig och deras benägenhet att anförtro olika uppgifter till mig. På tandvårdskliniken föreföll det som om personalen inledningsvis trodde att jag var särskilt intresserad av att höra deras »åsikter« om t.ex. invandrare eller invandrares åsikter som sådana. Det var inte så att jag var ointresserad av deras åsikter, men åsikter i sig är inte talande nog. Det är snarare förhållningssätt och trovärdighet till åsikterna och vad en person menar med det som sägs som är av intresse. Efter en tid lämnades det temat emellertid därhän. När hela gruppen var samlad i lunchrummet och alla diskuterade höll jag en låg profil och deltog aldrig i diskussioner i den stora gruppen eftersom det skulle ha gjort mig till part snarare än iakttagare.

På Högdalenverkets drift uppstod en liknande situation. Eftersom jag hade presenterats som om jag skulle utföra en efterlängtd psykosocial undersökning, sökte personalen upp mig för att förse mig med material eller berätta om sin arbetsmiljö. Personalgruppen var mycket positiv till kontakt och berättade öppenlydigt om arbetssituationen även när det visade sig att jag inte i första hand skulle utföra den psykosociala undersökningen. Emellertid ombads jag att utföra en sådan vilket jag också gjorde parallellt med utvärderingen av mångfaldsarbetet på lokal nivå. I den undersökningen utformades en enkät med inriktning på personalens trivsel och förtroende för chefer och företag. De resultat som framkom är naturligtvis en del av mina kunskaper, även om jag inte direkt refererar till dem.

Jag har valt att anonymisera samtliga källor som bygger på annat än direkta uppgifter om faktiska förhållanden som t.ex. hur en utbildning är utformad. Jag har ändå tyckt det varit viktigt att påvisa vilken källa jag har och hänvisar då till intervjun ifråga tillsammans med datum men utan att namnge uppgiftslämnaren.

Mångfaldsarbetet i en stor organisation

Kort om energibolagets kontext

Birka Energi är ett företag med cirka 3 400 anställda.⁵ Företaget är verksamt inom produktion och distribution av energi (el, nät, värme, kyla och gas). Birka Energi som tidigare hette Stockholm Energi bildades i september 1998 i samband med en fusion med Gullspång. Geografiskt vidgades därmed verksamheten från att tidigare ha varit begränsad till Mälardalen till att omfatta hela Sverige. Under 1998 uppgick koncernens omsättning till drygt 12 miljarder kronor. Huvudkontoret är beläget i Stockholm.

Idag ägs företaget till lika delar av Stockholms Stad och IVO Energi AB.⁶ Stockholm Energi var ursprungligen en kommunal förvaltning som senare blev ett kommunalt bolag med Stockholms Stad som ägare. Företaget verkade tidigare i en monopolliknande ställning på marknaden i Stockholmsregionen. Ägarförhållandena och omvärlden har emellertid förändrats och tvingat företaget till omställningar mot en ny marknads- och kundanpassning i en konkurrensutsatt miljö.

Verksamheten i Birka Energi är organiserad i sju dotterbolag som omfattar olika marknadsområden. Dessa är service, kraft, marknad, teknik, nät, värme och support.⁷ I ett av dessa sju, Birka Service, är Högdalenverket organiserat.

Högdalenverket togs i bruk 1970 och var då en ren destruktionsanläggning för södra Stockholms sopor. Cirka tio år senare byggdes anläggningen ut för att tillvarata den värme som frigjordes vid sopeldningen och man började producera fjärrvärme.

Fjärrvärme distribueras numera över hela södra Stockholm, huvudsakligen producerad med hjälp av sopförbränning. Anläggningen består av tre avfallspannor, som alltid brinner eftersom avfallet fortlöpande måste destrueras av både sani-

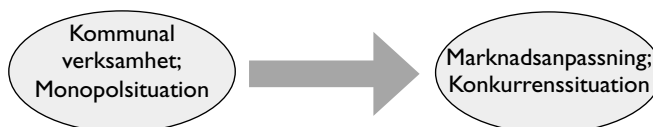
5 Medelantalet anställda var under 1998 3 406, varav 754 kvinnor. *Årsredovisning* 1998, Örebro.

6 IVO Energi AB ägs av Fortum ABP som är en finsk energikoncern. Den största ägaren är finska staten vars ägarandel uppgår till 75 procent.

7 Birka energi, 1999. *Årsredovisning* 1998, Örebro.

Bild 1

Birka Energis inriktning har förändrats från att ha verkat i en kommunal monopolställning till ett vinstdrivande företag på en konkurrensutsatt marknad (förf. bild).



tära och praktiska skäl. Förutom dessa pannor finns en oljepanna och en elpanna som tas i bruk om det blir stopp i någon av avfallspannorna eller när det är väldigt kallt ute. Nätet har under senare år utvecklats ytterligare och därför har Högdalenverket nyligen fått ett tillskott av en panna som förbränner biobränsle. Förutom det som rent fysiskt finns på plats i anläggningen finns ett antal stödanläggningar som är obemannade och ett verk i Hammarby som är betydligt nyare och inriktat på en helt annan energikälla, nämligen avloppsvatten. Av värmen i avloppsvattnet produceras bland annat fjärrvärme. Anläggningen är tekniskt avancerad och drivs från ett kontrollrum som vanligen bemannas av en person.

Högdalenverket hålls igång dygnet runt, året om, av anläggningens driftpersonal. Arbetet är organiserat i sex skiftlag med en driftchef i varje lag. Driftcheferna är under sina skift ansvariga för driften av anläggningen. Arbetet har under senare år genomgått stora förändringar dels i arbetsuppgifter och dels i bemanningsantal. Driftpersonalens arbete har alltmer blivit en övervakningsverksamhet som styrs från ett kontrollrum. Även stödanläggningarna och Hammarbyverket kan i viss mån drivas därifrån. Utöver övervakning ingår det i personalens arbetsuppgifter att åtgärda vissa problem som uppstår ute i anläggningen. I pannorna kan det exempelvis bli stopp som behöver åtgärdas manuellt. Under de senaste sex åren har bemanningen reducerats från nio personer per skiftlag⁸ till endast fem personer⁹. Reduceringen av bemanningen har skett samtidigt som kapaciteten i driften har ökat från 400 MgW till 1 000 MgW. Nyligen togs dessutom en helt ny panna för biobränsle i drift.¹⁰

8 Skiftlagen inkluderar personalen på Hammarbyverket. Av de nio var sex personer per skiftlag stationerade på Högdalenverket och tre på Hammarbyverket.

9 En av de fem i skiftlaget är stationerad på Hammarbyverket och en arbetar med den nya pannan.

10 Källa: telefonintervju den 15/2-00, Birka Energi.

Organisation och ledarskap

Birka Energis dotterbolag Birka Service är stort med 1 700 anställda. Bolaget driver en komplex verksamhet, med framför allt produktion av värme, gas och kyla. Jag uppfattar organisationen som hierarkisk, därför att den är skiktad i många olika beslutsnivåer. Varje nivå lyder under en annan nivå, vilket anger ett begränsat ansvar och inflytande över verksamheten för respektive nivå.¹¹ Företaget brottas med stora förändringar både internt och externt (se bild 1), vilket har resulterat i fem omorganisationer under de senaste två åren. De senaste årens omorganiseringar har skapat instabilitet i organisationen och trötthet hos personalen. Många känner osäkerhet kring ansvarsområden och arbetsuppgifter.¹²

Ledarskapet närmast driftpersonalen utgörs av driftcheferna. I deras uppgifter ingår ledning av arbetet, schemaläggning, planering av semestrar, säkerhetsfrågor, utveckling och utbildning av personal i det egna skiftlaget. De går med i driftlagen och arbetar operativt med verksamheten och har ett ledarskap som kan beskrivas som administrativt och operativt (författarens definition). Det är *administrativt* i den meningen att de administrerar praktiska frågor för respektive skiftlag och förmedlar information. De har också en sammanhållande funktion och fungerar som en länk till övriga delar av företaget. Beteckningen *operativt* ledarskap syftar på det ansvar de har för anläggningen och dess drift. Det är en anläggning med stora ekonomiska värden som kräver professionell hantering och ledning, om man ska få god ekonomisk utdelning och samtidigt ta miljömässiga hänsyn.¹³

Driftverksamheten är en relativt autonom enhet. Personalen sköter den dagliga driften och fattar självständiga beslut beträffande verksamheten. Utöver mer vardagliga rutiner är personalens inflytande och möjligheter till påverkan dock begränsad. Driftpersonalen deltar t.ex. inte i utvecklingsfrågor eller förändringsarbete gällande det egna arbetet och den egna organisationen. Även driftchefernas befogenheter över verksamhet och personal är begränsade. I frågor om löner och nyrekryte-

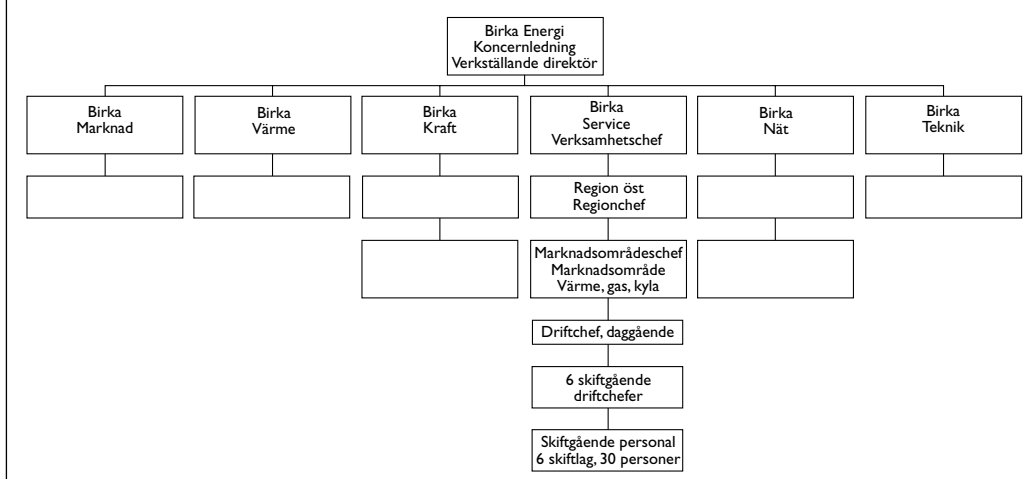
11 Enligt uppgift från ledande personal inom företaget skiljer sig organisationen inom Birka Service åt från övriga bolag inom koncernen och det har påpekats att bolaget arbetar med riktning mot en platt organisation.

12 Källa: Intervjuer, samtal och stormöte.

13 Över driftcheferna fanns tidigare en platschef för hela anläggningen. Under den tid jag genomförde studien blev tjänsten först vakant och ersattes senare av en daggående driftchef med övergripande ansvar för driftverksamheten på Högdalenverket samt några andra anläggningar inom Birka Service.

Bild 2

Illustration av organisationen från drift till högsta ledning. (förf. bild efter uppgifter från Birka Service).



ring deltar de endast indirekt genom att t.ex. framföra löneanspråk från medarbetare i skiftlagen till chefer på högre nivå inom organisationen.

När det gäller frågor generellt för koncernen som exempelvis omorganisationer eller policies av olika slag illustrerar bilden nedan organisationens komplexitet och de många olika verksamheter och nivåer en implementering av dylikt berör.

Mångfaldsdokument och bakomliggande problem

I det följande diskuteras och analyseras fyra olika dokument som berör Birka Energis olika inriktningar i mångfaldsarbetet. Dessa är företagets mångfaldspolicy, externa information, Världsföreningen samt företagets integrationsplan. Avslutningsvis analyserar jag dokumentens förhållanden sinsemellan.

Mångfaldspolicy

Under företagets tid som Stockholm Energi utarbetades en policy för kulturell mångfald och en integrationsplan. Dessa har nu uppdaterats för att gälla i det ombildade företaget Birka Energi. Kulturell mångfald formuleras i koncernens övergripande personalpolicy så här:

Birka Energi vill spegla det samhälle vi lever i, där många kulturer möts och samverkar. Vår koncernkultur utvecklas och berikas i mötet mellan olika kulturer. En samverkan mellan kulturer ökar kreativiteten, utvecklingskraften och förändringsbenägenheten. Därför ser Birka Energi möjligheter och ett värde i olikheter.¹⁴

Mångfaldspolicyn rör *kulturmöten* och *samverkan* på både lokal och samhällelig nivå. Företaget vill spegla samhället det verkar i, samtidigt som det vill utveckla sin koncernkultur genom olika kulturmöten. Vidare hävdas det att *kreativiteten*, *utvecklingskraften* och *förändringsbenägenheten* ökar genom kulturell samverkan. Därav ser Birka Energi olikheter som värdefulla och möjlighetsskapande.

Grundläggande för policyn är den innebörd som läggs i begreppet mångfald. Då begreppet mångfald används tillsammans med attributet »kulturell« både avgränsas och tillskrivs en viss mening. Begreppet fokuserar på kulturella olikheter som, enligt företaget, genom samverkan och möten skapar kreativitet, utveckling och förändringsbenägenhet. Samverkan och möten mellan kulturer förutsätter att det finns minst två parter med »olika« kultur. Kultur uppfattas därmed av företaget som något avgränsat, faktiskt, varaktigt och påtagligt hos människor. Ytterligare en innebörd som läggs i begreppet framgår av övriga dokument rörande mångfaldsarbetet, nämligen att kultur föreställs som något nationellt/etniskt betingat. Visst finns grupper av människor som i olika avseenden skiljer sig kulturellt från varandra, frågan är bara vad som karakteriserar skillnaderna och vilken kombination av faktorer som dels utgör faktiska skillnader, dels skapar skillnader. Det är ofta både otydligt och osäkert eftersom situationella faktorer kan påverka vad som i sammanhanget profilerar en grupp eller vad en individ eller grupp väljer att framhäva i sin egen eller andras identitet (Ehn 1993). Ofta används kultur som beteckningar på en nationell/etnisk tillhörighet medan det i själva verket kan vara så att det är andra tillhörigheter som skapar gemensamma värderingar och föreställningar om hur världen är beskaffad. En storstadsbo kan t.ex. ha mer gemensamt med en dito i ett annat land än med en landsbygdsbo i samma land, bland annat därför att livsbetingelserna skiljer dem så mycket åt inom landet (Hylland-Eriksen 1992). Följaktligen torde det vara svårt att iscensätta verkliga »kulturmöten«. Vilka är det som ska mötas och vad är det de ska dela med sig av i mötet?

I dokumenten framgår det att kulturella olikheter förväntas starta processer som utmynnar i kreativitet, utvecklingskraft

14 Birka Energis policy för kulturell mångfald.

och förändringsbenägenhet. Utifrån antagandet att olikheter faktiskt bidrar till dylika processer, framstår avgränsningen »kulturell mångfald« som besynnerlig. Innebär det att alla andra olikheter mellan människor inte bidrar till nämnda effekter? Som jag ser det rymmer dokumentet en tvetydig kultursyn. Den innebörd av kultur som kommer till uttryck när metoden, samverkan och möten mellan kulturer, beskrivs skiljer sig från den innebörd som finns (implicit) i de effekter som förväntas av metoden. I det första fallet framställs kultur som någonting fast, avgränsat och bestämt medan förväntade effekter är dynamiska och processuella. Jag föreställer mig dynamiska processer som ett förutsättningslöst utbyte mellan involverade aktörer. När aktörerna utbyter erfarenheter leder det till att de påverkas och förändras. Frågan är således hur företaget föreställer sig att något varaktigt, fast och avgränsat ska kunna bli en del av dynamiska processer?

Externt mångfaldsarbete

Utöver det interna mångfaldsarbetet arbetar företaget även med externt mångfaldsarbete. Det externa arbetet har gett resultat i form av »goodwill«, några av de anställda föreläser offentligt om Birka Energis mångfaldsarbete. Företaget har gjort sig ett namn som ett företag som går i bräschen för dessa frågor.¹⁵ Vid anbudsfrågningar till externa leverantörer bifogar företaget ett informationsblad som informerar om dess syn på kulturell mångfald. I detta blad framhålls det att företaget arbetar aktivt för kulturell mångfald och att företagets jämlikhetspolicy kan sammanfattas i följande fem punkter:

- 1 Kulturell mångfald är en styrka för Birka Energi.
- 2 Vi ser ett värde i olikheter.
- 3 Vårt arbetsklimat ska kännetecknas av respekt, förståelse och kunskap om andra människor och kulturer.
- 4 Alla medarbetare inom Birka Energi ska ha samma möjligheter, rättigheter och skyldigheter.
- 5 Birka Energi arbetar aktivt för jämlikhet inom koncernen.

Budskapet i informationsbladet till kunderna ger uttryck för ett antal värderingar som kan förefalla både självklara och oproblematiske. I stort överensstämmer innehållet med policyn för kulturell mångfald.¹⁶ Det finns dock några skillnader när det gäller punkt tre, fyra och fem.

I punkt tre står det att respekt, förståelse och kunskap om

¹⁵ Arbetet för kulturell mångfald påbörjades redan för tio år sedan.

¹⁶ Det som numera utgör innehållet i informationsbladet till kunderna var ursprungligen Birka Energis mångfaldspolicy. Den ingick då som en del i företagets personalpolicy, den s.k. Ledstjärnan.

andra kulturer ska känneteckna arbetsklimatet. Med det anges ett perspektiv på hur vi ska läsa och förstå informationen om »de andra«. Kunskaper bör inhämtas för att kunna förstå dem. Liksom i policydokumentet föreställs kulturer vara något påtagligt och varaktigt som kan ringas in och förstås. Frågan är vilka de människor och kulturer är som ska förstås och respekteras och om vilka människor som kunskap ska inhämtas. Är det medarbetare på företaget som omtalas? Innebär det att människor behöver ha kunskap om andra människors »kultur« men inte den egna?

I punkt fyra och fem omtalas jämlikhet och allas rätt till lika möjligheter, rättigheter och skyldigheter. Jämlikhet betyder enligt *Nationalencyklopedin*, »alla individers lika värde«. Jämlikhetsbegreppet är dock problematiskt eftersom innebörden i begreppet är mer eller mindre ideologiskt betingat. Liberaler har en syn medan socialister har en annan (*Nationalencyklopedin* 1993). Sverige har länge präglats av en likhetsideologi som bygger på uppfattningen att det finns grundläggande värden och mål som omfattas och eftersträvas av alla (Runfors 1996). I detta perspektiv blir jämlikhet lika rättigheter på lika villkor, dvs. att alla behandlas lika även om de är olika. Etniska ideologier skiljer sig härifrån genom att hävda rätten att sträva mot mål och värden som inte behöver eller ska omfattas av alla. Man vill bli erkänd som jämlik även om man är olik (Runfors 1996). En del svårigheter är således förknippade med jämlikhet och hur det ska kunna omsättas i praktiken. Svårigheterna gäller inte enkom värdering av olikheter och likheter utan också vad begreppet ska tillämpas på: lika lön för lika arbete, lika möjligheter till avancemang, lika tillgång till resurser, lika möjligheter till inflytande eller något annat.

Frågor som framförallt väcks i relation till företagets dokument är hur jämlikhet kan omsättas i mötet mellan människor vars möjlighet att hävda sin särart inte är lika (Sjögren 1996). Hur skapas lika möjligheter för människor med olika kunskaper och erfarenheter? För kompetensvärdering finns det inga neutrala och naturgivna principer. Det är värderingar som styr vad som premieras eller diskvalificeras som tillgångar vid t.ex. rekrytering, lönesättning eller befordran. Många människor med arbetslivserfarenhet från länder i tredje världen vittnar t.ex. om att de inte får tillgodoräkna sig den erfarenhet och de kunskaper som inhämtats innan de börjar yrkesarbete i Sverige (Helgesson 2000, Löfgren & Fägerlind 2000).

En intressant fråga i förhållande till ovanstående resonemang, är hur jämlikhet förhåller sig till företagets organisation. Hur talar man om jämlikhet i ett företag som förmedlar ett rakt motsatt budskap i sin organisatoriska struktur? Kan människor vara jämlika samtidigt som de har varierande grad av

inflytande över varandra? En hierarkisk organisation karakteriseras av vertikala beslutslinjer. Samtidigt som det är ett sätt att organisera arbetet och beslutsgångar inom ett företag, förmedlar själva strukturen en människosyn. I en hierarki fördelas makten¹⁷ olika mellan människor, den högst upp har mest makt för att sedan minska i grad till den som är längst ned. Den som är längst ned har således minst att säga till om, vilket kan innebära att vederbörande har mycket begränsat inflytande över det egna vardagliga arbetet. Den som står ovanför i hierarkin har inflytande över dem som är under. Människor inom en hierarkisk organisation är ofrånkomligt ojämlika, eftersom det är organisationens natur att rangordna människor och fördela makt efter rang. I policyn hävdas dock jämlikhet för alla i organisationen medan organisationen, i motsättning till jämlikhetsprincipen, bygger på en utpräglad hierarkisk princip.

Världsföreningen

1992 startades företaget s.k. Världsförening, som ursprungligen växte fram i kölvattnet av lasermannens härjningar i Stockholmsområdet. Enligt uppgifter från några av Världsföreningens grundare kände sig människor mycket otrygga och rädda och sökte stöd hos varandra.¹⁸ Genom detta stöd bildades nya nätverk och krafter. En effekt av händelsen var att invandrare på företaget blev medvetna om att de låg lägre i lön än svenskar, att en känsla av att inte bli insläppt i arbetsgemenskapen var allmänt utbredd och att befordringar uteblev m.m. Med dessa insikter bildades Världsföreningen. Avsikten var att föreningen skulle arbeta för att invandrare skulle ha samma möjligheter på arbetsplatsen som övriga anställda, som en fackförening för anställda som är från andra länder än Sverige. Initiativet sponsrades av företaget och koncernledningen gav sitt moraliska och psykologiska stöd till verksamheten. Så småningom antogs idén om invandrarnas rätt till samma möjligheter som svenskar som en del i företaget affärsidé. Medlemmar av Världsföreningens styrelse ingår i företaget arbetsgrupp för integrationsfrågor och några har deltagit i arbetet med att ta fram företaget integrationsplan.

Enligt stadgarna ska föreningen i huvudsak verka för en gemenskap för personal med utländsk härkomst och för ett gott förhållande mellan olika etniska grupper på arbetsplatsen.

17 Begreppet makt är även det ett mångtydigt sådant. Den betydelse som jag något förenklat lägger i begreppet här är människors grad av inflytande över det egna arbetet och den egna arbetssituationen.

18 Källa: Telefonintervjuer, den 5/5-99, 10/7-99, 7/ 9-99, Birka Energi.

Föreningen ska också arbeta för en faktisk jämlikhet mellan människor utan åtskillnad. Genom råd och stöd ska den verka för att personal som utsätts för etnisk diskriminering kan tillvarata sina rättigheter. Dessutom ska tendenser till etnisk diskriminering i arbetslivet bevakas och motverkas av föreningen.¹⁹

Av Stockholm Energis halvårsrapport för 1998 framgår att Världsföreningen också fungerar som en kompetensbank i frågor som kräver mångkulturellt perspektiv. Det kan förefalla som om företaget tillvaratar den kompetens invandrare besitter till skillnad från svenska medarbetare. I texten som följer ges dock ett exempel som fokuserar på en klassisk problematisering av invandrare, nämligen att medarbetare i föreningens styrelse kan anlitas för att hjälpa chefer att hantera konflikter som kan tänkas ha sin upprinnelse i kulturella olikheter. Det kan mycket väl vara av vikt att en konflikt kan speglas genom olika perspektiv. Frågan är varför det enda konkreta förslag i alla dokument som rör möten, tar upp konfliktfyllda möten. Det står i motsats till de positiva förväntningarna beträffande kulturmöten och kulturell samverkan.

Föreningen arrangerar olika aktiviteter såsom informationsmöten, seminarier, filmvisning och sociala sammankomster med teman som t.ex. brasiliansk eller indisk afton. Det är ganska välbesökta arrangemang med mat, musik, ibland med dans och ofta med någon form av uppträdanden av inbjudna gäster.²⁰ Föreningen vill verka för goda förhållanden mellan olika grupper av anställda genom att bland annat öka kännedomen om de inblandade kulturerna. Själva poängen med festerna är att deltagarna får uppleva något nytt. Arrangemangen tar därför fasta på det som skiljer och avviker från det välkända. Om vi utgår från att dessa aktiviteter arrangeras för att öka förståelsen och skapa olika former av möten finns emellertid en risk att människors sätt att tolka verkligheten begränsas till de erfarenheter de får från arrangemang av det här slaget. Påtagliga, synliga skillnader mellan »de andra« och »oss« uppmärksammas, vilket kan motverka syftet och i själva verket bidra till att stigmatisera begreppet och gruppen invandrare, vilka i första hand kan komma att förknippas med mat, musik och dans.

Att döma av Världsföreningens aktiviteter framställs kultur som »nationellt« och associerat med människors »ursprung«. Kultur uppfattas som något essentiellt som människor bär med sig och »har« som en egenskap.

19 Stadgar för världsföreningen Stockholm Energi. (De var ej uppdaterade i skrivande stund. Förf. anm.)

20 Se t.ex. *Birkanytt* 7:99, s. 10.

Birka Energis integrationsplan

För att intentionerna i policyn för kulturell mångfald ska genomsyra hela koncernen har en integrationsgrupp på företaget utarbetat en plan som gäller från 1999 fram till år 2003.²¹ Under varje punkt nedan anges företagets åtgärder eller insatser under 1999. Det som anges som mål har företaget explicit uttryckt som mål i integrationsplanen.²²

- 1 a) Öka andelen medarbetare med internationell bakgrund vid rekrytering, vid befordran och tillsättning av chefsbefattningar.

Mål: Andelen medarbetare med internationell bakgrund ska öka från fem till sju procent, andelen chefer med internationell bakgrund ska öka från två till fyra procent. Målen ska vara uppfyllda år 2003. Andelen medarbetare och chefer ska vid varje årsskifte beräknas av personalchefer.²³

- 1 b) Öka andelen medarbetare med internationell bakgrund i projekt, utredningar etc.

Mål: Mätbara mål fastställs och följs upp på dotterbolagen och moderbolaget.

Resultat: Inga mål fastställda i dotterbolagen.

- 2 Attitydundersökning om inställningen till jämställdhet och kulturell mångfald inom koncernen ska genomföras.

Mål: Undersökningen ska vara genomförd senast till årsskiftet 1999/2000.

Resultat: Attitydundersökning genomfördes av Sifo, med 800 slumpmässigt utvalda medarbetare. Resultaten var i skrivande stund inte tillgängliga för mig.

- 3 Ledarutvecklingsprogram med avsnitt om kulturell mångfald med syfte att stötta cheferna i förverkligandet av mångfaldspolicyn. Chefer ansvarar för identifiering av kandidater med internationell bakgrund till programmet.

Mål: Minst tio medarbetare med internationell bakgrund ska ha deltagit i ledarutvecklingsprogrammet till år 2003.

Resultat: Inget avsnitt om kulturell mångfald ingår dock i ledarutvecklingsprogrammet som företagets 350 chefer f.n. genomgår.²⁴

- 4 Internkontrollen av arbetsmiljön omfattar från och med 1999

21 *Kulturell mångfald, Integrationsplan för Birka Energi 1999–2003*, daterad den 1999–11–22.

22 Presentationen har sammanfattats av författaren.

23 Birka Energi har inte för avsikt att registrera medarbetares etniska grund, därför blir det en uppskattning av andelen medarbetare med s.k. internationell bakgrund.

24 Källa: Britt Olin, ansvarig för ledarutvecklingsprogrammet, telefonintervju den 7 april 2000.

integrationsplaner och uppföljningar av dessa på bolagsnivå.

Mål: Varje bolag i koncernen ska årligen ta fram egna integrationsplaner med mätbara mål. I likhet med jämställdhetsplaner ska även integrationsplaner följas upp i internkontrollen av arbetsmiljön.

Resultat: I årets (2000) arbetsmiljökontroll hade inget bolag utarbetat någon egen integrationsplan.²⁵

- 5 Birka Energi ska fortlöpande analysera lönestatistik samt utfall av löneförhandlingar, i syfte att undvika lönediskriminering.

Mål: En koncernövergripande analys ska göras varje år.

Resultat: Analysen genomförs på varje bolag i samband med den årliga lönerevisionen och under överinseende av fackliga representanter.

- 6 En årligen återkommande ferieskola för ungdomar med mångkulturell och jämställd sammansättning i deltagargruppen.

Mål: Minst fyra nya ferieskolor, med minst femton deltagare, med olika kulturell bakgrund, ska ha genomförts till årsskiftet 2002/2003.

Resultat: Sedan 1997 genomförs en ferieskola på tre veckor för femton gymnasieungdomar. Deltagarna ska bestå av lika många flickor som pojkar och hälften ska ha en annan kulturell bakgrund än svensk. Deltagarna får samma lön som övriga ungdomar som sommararbetar i företaget.²⁶

- 7 Birka Energi ska informera om sin syn på kulturell mångfald vid anbudsfrågningar till externa leverantörer av tjänster och produkter.

Mål: Ett informationsblad ska alltid bifogas anbudsfrågningar till externa leverantörer.

Resultat: Det är oklart om det genomförs. I dotterbolaget Birka Marknad har t.ex. alla chefer informerats skriftligen om att det ska göras, om informationen gått fram och tillämpas är okänt. Informationen är för vissa personalchefer okänd, en förklaring kan vara att det inte berör deras verksamhet.

- 8 Medarbetare med internationell bakgrund ska erbjudas möj-

25 Källa: Ulla Hammarberg, ansvarig för arbetsmiljökontrollen, tele

26 Källa: Telefonintervju med Louise Marmorstein, projektledare för ferieskolan, den 11 april 2000. Se även broschyrer: *Ferieskolan – inte som i plugget*, 1997 Stockholm Energi. *Miljöferieskolan '98* – på uppdrag av Stockholm energi. 1998 Stockholm Energi. Ferieskolan syftar dels till att erbjuda ungdomar ett intressant sommarjobb, och att genom kulturell mångfald skapa en grupp som ser nya lösningar och möjligheter i de projekt som utförs av ungdomarna. Man hoppas också på att deltagarna skall sprida en bra bild av Birka Energi.

lighet att delta i Mentorprogram för internationella medarbetare.

Mål: Minst två nya program med minst sex deltagare i varje ska ha startat fram till årsskiftet 2002/2003.

Resultat: I april år 2000 sattes ett mentor/adeptprogram igång med sex nya deltagare.²⁷

Som ett tillägg till mångfaldspolicyn har företaget självt sammanfattat punkterna i integrationsplanen för vad som ska gälla fram till år 2003:²⁸

- Vi ska öka koncernens kunskap och medvetenhet om kulturella olikheter, t.ex. genom chefsutbildningar och seminarier.
- Vi ska förmedla Birka Energis syn på både jämställdhet och kulturell mångfald i alla externa kontakter, t.ex. i koncernens plats- och profilannonser.
- Vi ska aktivt delta i utåtriktat opinionsarbete.
- Vi ska nå målen i vår integrationsplan! På lång sikt bör Birka Energis personalstyrka ha en etnisk och kulturell blandning som speglar den etniska strukturen inom de områden vi verkar i (= våra kunder).

Det är en omfattande plan för åtgärder och det är en ganska bred satsning som äger rum inom olika områden av företaget. Det som enligt företagets sammanfattning och integrationsplan ställs i fokus är en blandning av internt och externt arbete som kan grupperas i följande kategorier; *rekrytering, opinionsbildning, jämlika villkor* samt *utbildning*.

En grundåtgärd som föreslås i integrationsplanen är *rekrytering* på olika nivåer, dels av nya medarbetare, dels till befordringar av olika slag. Huvudbudskapet är att personalsammansättningen ska motsvara kundernas eller samhällets etniska sammansättning i övrigt. Ambitionen är att detta ska genomgå alla nivåer i verksamheten. I linje med det har företaget också valt att satsa på ett särskilt mentorprogram för internationella medarbetare, liksom även rekrytering av dem till ledarskapsutvecklingsprogrammet. Företaget har ambitionen att arbeta med tydliga mål för verksamheten samt med uppföljning. Mätbara mål saknas dock i bolagen, både för rekrytering av nyanställda, projektledare och chefer eftersom inget av bolagen har utarbetat någon integrationsplan. Huruvida företaget ändå rekryterar med sikte på kulturell mångfald går inte att uttala sig om. De koncernövergripande målen är långsiktiga och sträcker sig fram till år 2003.

27 Källa: telefonintervju den 7 april 2000, Birka Energi.

28 *Kulturell mångfald, Integrationsplan för Birka Energi 1999–2003*, daterad den 22 november 1999.

Kategorin *utbildning* återfinns på olika nivåer; mentorprogrammet utbildar t.ex. invandrare, men syftar också till att skapa *jämlika villkor*. Ledarutvecklingsprogrammet ska också omfatta utbildning, samt ferieskolan som både utbildar och *opinionsbildar*. Till opinionsbildningen hör också informationen som bifogas vid anbudsfrågningar. I ledarskapsutvecklingsprogrammet finns dock inget av kursinnehållet som behandlar kulturell mångfald. Något som genomförs ärligen enligt planen är ferieskolan (sedan 1997).

Sammantaget har ännu inte så mycket genomförts av allt det som anges i integrationsplanen. I vissa fall känner inte ens personalcheferna till de föreslagna åtgärderna. Planen gäller dock från 1999 t.o.m. 2003, därför är det att ställa kraven allt för högt att vänta sig att den ska vara genomförd redan under det första året. Genomförandet kunde dock ha kommit lite längre än vad som nu är fallet, inte minst med tanke på att företaget i snart tio år har bedrivit ett mångfaldsarbete. En förklaring kan vara att företaget nyligen genomgått en stor fusion. Det är rimligt att detta påverkar, men det är inte alla verksamheter som har berörts av fusionen. Integrationsplanens genomslag är dock på ungefär samma nivå i alla verksamheter.

Sammanfattande analys av Birka Energis dokument

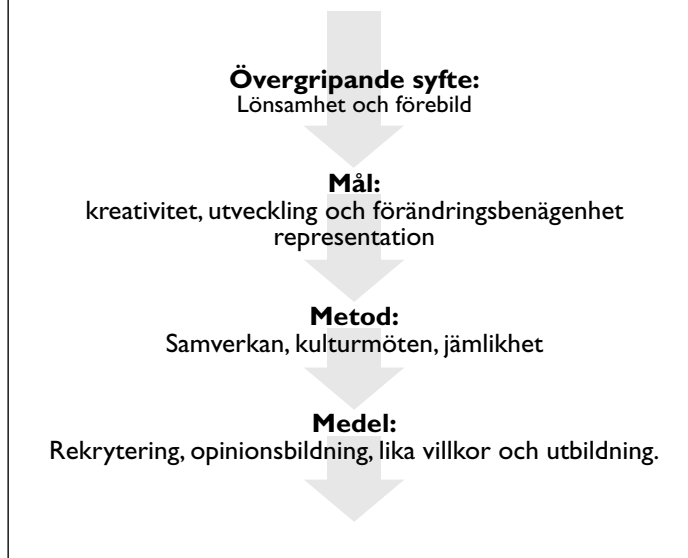
Det kan konstateras att företaget har valt att avgränsa frågan om mångfald till kulturell mångfald och att policyn har skilts från övriga policys som exempelvis företagets jämlikhetspolicy. Ett problem med dokumenten är att explicita definitioner om vad som egentligen avses med begrepp som kultur, integration, jämlikhet och mångfald saknas. Avsaknaden av definitioner försvårar möjligheterna för företaget att utvärdera resultaten och överblicka innehållet i dokumenten. Dokumenten som presenteras kan sammanfattas med syfte, mål, metod och medel enligt bild 3, sid 133 (förf. tolkning).

I sammanfattningen har jag valt att skilja på mål och syfte, även om det är snarlika begrepp. Medan syftet är övergripande, visar mål på hur verksamheten ska utformas för att nå syftet. Jag har även valt att skilja på medel och metod. Medel anger vissa grundläggande förutsättningar för verksamheten, medan metoden visar på vilket sätt medlen så att säga kommer att användas för att nå verksamhetsmålet.

Ur dokumenten kan två övergripande *syften* dras ut; lönsamhet och förebild. Mot bakgrund av att Birka Energi är ett vinstdrivande företag som verkar i en konkurrensutsatt miljö tolkar jag deras förväntningar på effekterna av samverkan, dvs. ökad kreativitet, utveckling samt förändringsbenägenhet, som ett sätt

Bild 3

Sammanfattning av syfte, mål, metod och medel i företagets mångfaldsarbete. Illustrationen är författarens tolkning (förf. bild).



att öka lönsamheten i företaget. Eftersom kreativiteten inom företaget inte torde vara beroende av samhällets kulturella sammansättning uppfattar jag företagets vilja att spegla samhället som att de vill agera förebilder, dvs. de vill agera på ett sätt som de själva uppfattar som föredömligt. Tolkningen baserar sig på dokument och åtgärder inom företaget såsom ferieskolan för ungdomar, företagets opinionsarbete samt olika beskrivningar av mångfaldsarbetet. Det föredömliga agerandet utgörs av den positiva bild av mångfalden som företaget vill sprida genom sin opinionsbildning samt genom rekrytering av människor som av olika orsaker utesluts från arbetsmarknaden på grund av deras ursprung.²⁹

Målet för verksamheten är att skapa kreativitet, utveckling och förändringsbenägenhet samt att ha en för kundgruppen eller samhället i övrigt representativ sammansättning av personalgruppen.

Metoden som anges för att verksamheten ska berikas med kulturell mångfald är möten och samverkan på lika villkor (=jämlikhet) mellan olika kulturer.

²⁹ Se t.ex. Nasser Faridouns föreläsning om företagets mångfaldsarbete. *Kulturell mångfald, Integrationsplan för Birka Energi 1999–2003*, uppdaterad/kompletterad i november 1999, daterad den 22 november 1999.

Medlen för att implementera policyn i företaget återfinns i integrationsplanens åtgärder. Dessa utgörs sammanfattningsvis av rekrytering, extern opinionsbildning, jämlika villkor och utbildning.

Hur förhåller sig då de olika dokumenten till varandra? Finns det några samband mellan medel, metod, mål och syfte? Finns exempelvis mångfaldspolicyn stöd i integrationsplanen?

Om vi med förebild avser opinionsbildning kring mångfald samt rekrytering stödjer integrationsplanen det³⁰. Även ferie-skolan kan betraktas som en förebild och en opinionsbildande insats. I integrationsplanen finns också stöd för de lika villkor som eftersträvas, dels genom åtgärderna för att undvika löne-diskriminering, dels genom mentorprogrammet.³¹ Frågan om representation finns med redan i policyn där en vilja att återspegla samhället anges, vilket finner stöd i integrationsplanens olika åtgärder för rekrytering och befordran. Förslag på olika former av samverkan eller forum för möten saknas dock i integrationsplanen. Inte heller berör den hur människors olikheter ska komma till sin rätt och bidra till kreativitet, utveckling och förändringsbenägenhet.

Kulturell mångfald framställs delvis som något företaget ska skaffa sig kunskap om. Det är tänkbart att kunskap behöver inhämtas för att på sikt uppnå kreativitet och utveckling genom de möten och den samverkan som företaget hoppas på. Frågan är emellertid i vilka situationer detta skulle kunna åstadkommas. Det är också oklart vad som avses med samverkan, eftersom Birka Energi redan i policyn valt bort en grundläggande möjlighet till samverkan. Frågan om kulturell mångfald hantearas som en isolerad fråga istället för att exempelvis integreras i personalpolicyn. Frågor som kan ställas kring detta är hur möjligheterna till integration och samverkan påverkas av att kulturell mångfald separeras från övrig verksamhet. Hur skulle det påverka policyn om kulturell mångfald istället var en integrerad del av den övriga verksamheten i företaget? Med ett annat perspektiv på kultur skulle mångfalden exempelvis kunna integreras som en generell åtgärd eller fråga för personalen i företaget och därmed bli osynlig som kulturell satsning.

30 Olika dokument som används inom företaget ger stöd för att man vill ta ett samhällsansvar och öppna dörren för dem som står utanför arbetsmarknaden p.g.a. utländsk härkomst. Se t.ex. *Kulturell mångfald är en styrka för Birka Energi*, OH-material, skapat av Elisabeth Hermansson-Enlund, Birka Energi. Utformat för att användas vid presentationer av företagets mångfaldssatsning.

31 Det är ett stöd för att skapa lika villkor. Man kan dock ställa sig frågande till varför det är ett särskilt program för invandrare och varför inte etniska svenskar integreras med dem. En fördjupning av detta faller dock utanför ramen för detta projekt.

Beträffande innehållet i dokumenten framstår frånvaron av definitioner och avsaknaden av problematiseringar av olika förhållanden inom organisationen som centrala punkter i de målkonflikter som finns inbyggda i dokumenten. Företaget lägger en kulturell innebörd i begreppet mångfald och tänker sig mångfalden som möten mellan människor som »bär« på olika kulturer. Det finns en motsättning mellan företagets kultursyn och de effekter som förväntas av kulturell mångfald. Kultur uppfattas som något faktiskt avgränsat, varaktigt och påtagligt hos människor samtidigt som de förväntade effekterna är dynamiska och processuella. Ytterligare en målkonflikt är den hierarkiska struktur som organisationen präglas av vilken står i motsättning till dokumentens jämlikhetsprincip.³²

Majoritetens osynliga roll i integrationssammanhang

Det ovan diskuterade förhållningssätt som upprättar eller befäster en olikhetssyn där »dom andra« blir olika »oss« påminner om regeringens sätt att närma sig dessa frågor vid satsningen på integrationsprojekt i Botkyrka kommun. I en utvärdering av dessa projekt diskuterar sociologen Hassan Hosseini bland annat regeringens och kommunens förhållningssätt (Hosseini 1999). Hosseini menar att regeringens riktlinjer för projekten bygger på en enkel roterande modell. Modellen sammanfattar han enligt bild 4 sid 136.

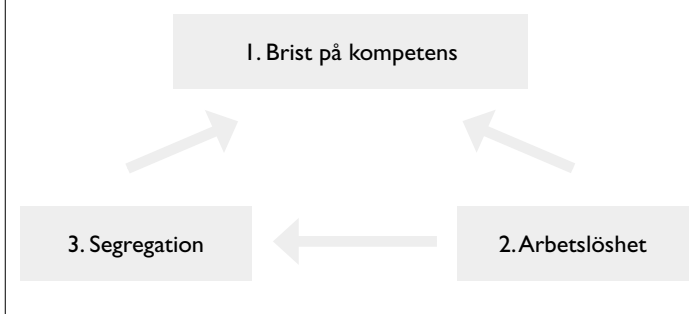
Enligt modellen är segregationen en följd av hög arbetslöshet bland invandrare. Arbetslösheten är i sin tur en följd av bristande kompetens – särskilt språkkompetens – hos invandrarna. Brist på kompetens uppfattas som en konsekvens av segregation (Hosseini 1998). Det är denna onda cirkel regeringen vill råda bot på för att istället främja invandrarnas integration i samhället (Hosseini 1998). Man satsar pengar i integrationsprojekt för att på sikt förhindra segregation utifrån nationell/etnisk tillhörighet.

Ett problem med regeringens riktlinjer för integrationsprojekten i Botkyrka kommun är att majoritetens roll i segregationen inte nämns med ett enda ord. Åtgärderna är inriktade på minoriteten, som det ofta vidtas olika åtgärder för och mer sällan tillsammans med dem som är föremål för åtgärderna (Hosseini 1999). De uppfattas som en grupp med någorlunda lika behov, en grupp som behöver vissa åtgärder för att komma ifråga på arbetsmarknaden. Enligt olika forskningsresultat saknas dock ett utmärkande samband mellan språkkunskaper,

³² Denna motsättning kan komma att påverka de åtgärder som vidtas inom företaget, eftersom målen står i motsättning till vad som är möjligt utifrån utgångspunkterna.

Bild 4

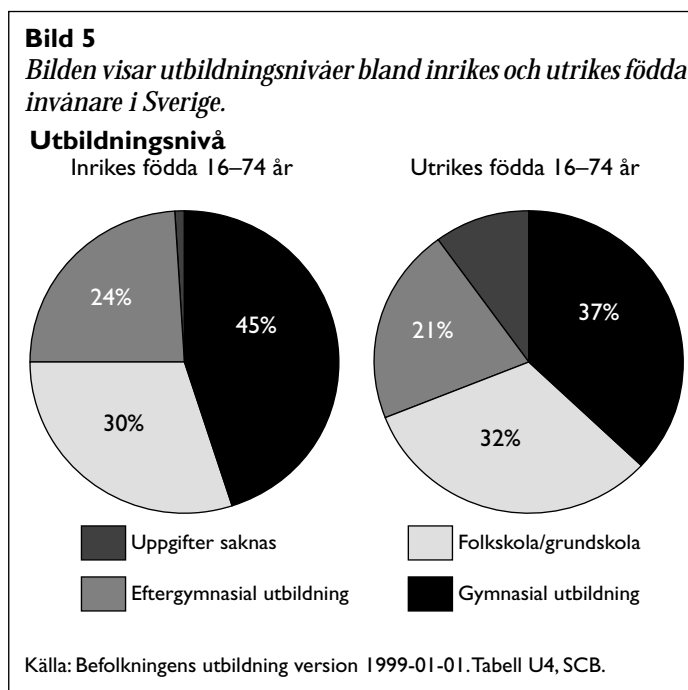
Bilden visar en modell av de föreställda sambanden mellan invandrarskap och segregation. Kompetensbrist anses leda till arbetslöshet som i sin tur leder till segregation osv. (Hosseini 1998).



utbildning och arbetslöshet (Hosseini 1999). Det innebär att om kompetens till språkutbildning begränsas, sorterar arbetsgivare i Sverige ut invandrare av skäl som inte har med språkkunskaper eller utbildning att göra. Kunskapens värde på arbetsmarknaden motverkas således av arbetsgivarens värderingar. Åtgärderna »för« invandrare blir då så att säga en problematisering av fel problem. Diagrammen nedan visar också att utbildningsnivån hos utrikes födda inte skiljer sig nämnvärt från den inhemska befolkningens.

Hos Birka Energi kan vi skönja en problemhantering som liknar regeringens riktlinjer för Botkyrkaprojekten. Människor särskiljs på grund av sin härkomst. Mot bakgrund av de projekt och planer som produceras i företaget med profilen »kulturell mångfald« finns önskemål från ledningen om att styra upp eller synliggöra integrationen. På företaget finns Världsföreningen vars syfte är att stödja invandrare och bevaka deras intressen på arbetsplatsen. Föreningens existens visar att det råder en bekymmersam situation i företaget när det gäller människors lika rättigheter och möjligheter, men också att företaget ämnar åtgärda problemen. En problematisk aspekt är dock att företaget skönmålar möjligheterna som en mångfald av kulturer förväntas innebära för verksamheten. Frågetecken gäller möjligheterna för implementering av idéerna om mångfald inom organisationen, då mångfaldsarbetet har förskönats och invandrare skilts ut från övrig personal. Ytterligare en väsentlig faktor och ett centralt problem med den kulturellt mångfaldiga arbetsstyrkan är dess svaga förankring i det omgivande samhället.³³ Hur kan företaget skapa normer och rutiner som

³³ Jag syftar här på den stora arbetslösheten bland invandrare och barn till invandrare (Arai m.fl.1999).



bryter mot det som är normgivande i samhället (de los Reyes 1999)?

Reflektioner från energiföretaget

Företaget är stort och har vissa svårigheter som är förknippade med storleken och verksamhetens omfattning. I många större företag pågår troligen ständiga diskussioner om vilka funktioner som ska ligga på koncernnivå och vad som ska lämnas för avgörande till respektive dotterbolag. Flera ledande personer som jag har talat med i Birka Energi anser att idéerna om mångfald har haft vissa svårigheter att nå ut i organisationen. Vissa saker har beslutats på central nivå men implementeringen har överlämnats åt ansvariga i organisationen. Därefter har det varit svårt att från centralt håll överblicka om och hur idéerna har slagit igenom inom organisationen. Detta har upplevts som en brist i mångfaldsarbetet och därför har företaget valt att framöver lägga utformningen av integrationsplaner på respektive dotterbolag. Ledning och integrationsgrupp anser att fördelarna framförallt utgörs av att varje bolag utformar planer som är anpassade till den egna verksamheten och organisationen.³⁴

³⁴ En erfarenhet som flera organisationer har gjort, är att det egna mång-

Högdalenverket som arbetsplats

Hittills har bekantskapen med Birka Energis mångfaldsarbete berört sådant som deklarerats i olika dokument. Nu ska vi titta närmare på hur det fungerar i praktiken i en liten del av koncernen, nämligen driftverksamheten på Högdalenverket.³⁵ Jag söker särskilt belysa det som tidigare har betecknats som metoder för genomförandet av mångfaldssatsningen, nämligen samverkan, jämlikhet och kulturmöten samt organisationens förhållande till individ och personalgrupp. Avslutningsvis relaterar jag dessa till verksamhetsmålen.³⁶

Individ och personalgrupp i organisationen

De flesta som anställs vid driftverksamheten har en högskoleutbildning som tekniker eller ingenjör. Tidigare var det mer blandat, en del hade varit till sjöss som ingenjörer medan andra hade tekniskt gymnasium som bakgrund. Gemensamt för alla, oavsett bakgrund, är att de börjar som tekniker och de flesta tycks mena att det tar ett par år att lära sig anläggningen för att klara av att självständigt fatta viktiga beslut om driften. Det finns möjligheter till avancemang genom att gå vidare från tekniker till ingenjörstjänst. Ytterligare ett steg är att bli driftchef, dvs. att ansvara för ett skiftlag och dess arbete under ett skift. Lönenivån och grad av inflytande ökar för den som tillträder en tjänst på högre nivå. Hierarkin inom skiften har enligt många påverkats av de senaste årens ökade arbetsbelastning. Personalantalet har minskat samtidigt som driftkapaciteten har ökat. Numera är det så få personer i skiftlagen att alla måste kunna allt för att de ska lyckas driva verksamheten. Bemanningssituationen har också lett till att driftcheferna har blivit mer operativa än tidigare. Inom skiftlagen upplever de flesta att de är delaktiga och att de utför ett viktigt arbete inom miljö, distribution och produktion av energi.

Företagets personalsyn uppfattar jag som instrumentell där-

faldsarbetet och mångfaldssynen förändras efter en tids arbete och att det då blir dags för en revidering. Revideringen förefaller vara ett tecken på att en process har satts igång i företaget ifråga. Frigoscandia är ett bland flera exempel.

35 Underlaget för detta avsnitt är de iakttagelser, samtal och intervjuer som jag genomförde under den månad jag vistades på Högdalenverket.

36 I verksamhetsmålen i Birka Energis integrationsplan ingår även representation, dvs. företaget vill att personalsammansättningen på olika nivåer ska spegla samhället ifråga om andelen invandrare och svenskar. Eftersom målen inte fastställts av dotterbolagen går jag inte in på det här.

för att personalen endast förväntas utföra vissa uppgifter, inte delta i några processer kring verksamhetens produktion och utveckling. De betraktas som instrument och förväntas ingå som en del i produktionen liksom den tekniska utrustningen. Förenklat skulle man kunna säga att gruppens uppgift är att utföra uppgifter som är en del av ett större sammanhang. Någon verksamhet utöver sin »del« av helheten förväntas de som grupp ej delta i. Driftpersonalen har t.ex. länge påtalat brister i arbetsmiljön, både i den fysiska och den psykosociala men haft stora svårigheter att få gehör för de påtalade bristerna. Förhållandena är sådana att de drabbas alla i personalgruppen på liknande sätt. Utifrån detta skapas också liknande behov hos personalen. Alla vill t.ex. ha en ren arbetsmiljö och chefer som beaktar deras synpunkter och krav. Personalen uppfattar sig som en kollektiv grupp med vissa gemensamma intressen vilket kan böttna i företagets instrumentella syn samt personalens samfälliga behov i förhållande till bl.a. arbetsmiljöbrister. Gruppen utgör både en gemenskap och ett skydd för individen som inte ensam drabbas eller själv nödgas driva arbetsmiljöfrågor.

På driftverksamheten samverkar personalen i det dagliga arbetet men det som i policyn avses med att berika verksamheten gäller rimligen tillförsel av något nytt. Personalen deltar dock inte i någon sådan verksamhet. Driftcheferna har försökt att arbeta fram och formulera förändring som gynnar både personal och företag genom att ge konstruktiva förslag till sin ledning. Förslagen har dock inte besvarats. Den uteblivna samverkan har troligen ett samband med den hierarkiska princip som råder i företaget, vilken kan vara en orsak till att personalen inte deltar i olika beslutsprocesser. Den hierarkiska principen tillsammans med den instrumentella och kollektiva syn som råder på personalen som grupp får inte heller samverkan och möten på individnivå att framstå som aktuellt för verksamheten.

Yrkeskompetensen är en förutsättning för själva arbetet och den tillvaratas för att driva verksamheten. Utöver den kompetensen finns det också en potential i personalgruppen som inte tillvaratas utan går till spillo för företaget. Det finns ett stort engagemang för arbetet som ofta kommer till uttryck under kaffe- och lunchpauser då lösningar på allehanda tekniska problem diskuteras livligt, både sådana som personalen har inflytande över och kan påverka och sådana som de inte kan påverka i sitt dagliga arbete. Det sistnämnda ger upphov till en viss frustration genom att det finns både vilja och lust att ta itu med vissa problem inom verksamheten men personalen saknar befogenhet att genomföra det. Det är resurser som går till spillo för företaget eftersom ingen efterfrågan på individuell delak-

tighet och kompetens finns utöver den rent yrkesmässiga. En förklaring kan vara att anläggningen drivs på entreprenad åt moderbolaget Birka Energi. Entreprenadpriset baseras på kostnaderna för drift och underhåll av verksamheten. Det betyder att inga långsiktiga investeringar i varken personal, utrustning eller miljö genomförs eftersom detta inte ingår i överenskommelsen. Från företagets sida är fokus inställt på en resurssnål drift av verksamheten.

Under de senaste två åren har fem omorganisationer initierats.³⁷ Det innebär att en organisationsplan inte har hunnit implementeras förrän en ny har påbörjats. Till följd av de ständiga förändringarna har även chefer på mellannivå fört en osäker tillvaro både för egen del och beträffande organisationen. Många chefer har slutat efter relativt kort tid. Omorganiseringar leder ofta till att vissa arbetsuppgifter försvinner eller förändras medan andra tillkommer. Det kan i sin tur leda till perioder av osäkerhet i organisationen angående vem som ska göra vad. När omorganisationer följer på varandra lägger sig aldrig osäkerheten riktigt. Det är också ett problem som driftcheferna har upplevt, dels i den egna rollen, dels gentemot personalen. De kan komma i konflikt med sin uppgift därför att olika direktiv går stick i stäv med arbetsuppgifter som de nyligen implementerat. Många i personalgruppen upplever det som en stor brist att de inte är delaktiga i beslutsprocessen. Bristande delaktighet kan även bidra till svårigheter vid implementering av nya organisationsplaner då de varit bristfälligt förankrade.

Inte jämlikt men lika för alla

Företaget framställer personalens olikheter som instrument för att skapa dynamik i verksamheten. I dokumenten anför det att företaget dels ser ett värde i olikheter, dels arbetar aktivt för jämlikhet. Som vi har sett betraktas personalen som en grupp med likartade behov, organisationen är också lika för alla, olikheter framstår inte heller som efterfrågade. På arbetsplatsen råder ett synsätt där behov standardiseras och individerna måste inordna sig efter rådande förhållanden. Därav förefaller alla, oavsett ursprung, behöva underkasta sig företagskulturen för att kunna bli en del av verksamheten. Det är alltså lika för alla, även om det inte är anpassat för alla. Frågan är om detta är jämlikt? Beträffande människors rang och betydelse i orga-

³⁷ Beroende på vem man talar med och vilken funktion den har varierar uppfattningarna om antalet omorganisationer. För vissa har det varit färre och för andra fler. Min uppgift kommer från tidigare platschefen på Högdalenverket Per Jakobsson.

nisationen är det knappast jämlikt, eftersom bland annat inflytande är ojämnt fördelat. Jämlikhet kan undersökas och mätas på många olika sätt och på olika nivåer men stöter ofta på svårigheter då det ska omsättas i praktiken. Frågan är med andra ord komplex. Det är möjligt att det råder en målkonflikt mellan en likhetsideologi och olikhetsideologi inom företaget. Enligt likhetsideologin behandlas alla lika även om de är olika, vilket är något som präglar företagets förhållande till personalen på driftverksamheten. I motsats till den hävdar olikhetsideologin rätten att sträva mot mål och värden som inte behöver omfattas av alla, man vill erkännas som jämlik även om man är olik (Runfors 1996). I policyn för kulturell mångfald hävdas värdet i olikheter vilket står i motsättning till praktiken på driften.

Mångfalden och organisationen

De flesta på driftverksamheten hade inte hört talas om företagets mångfaldsarbete. Det gällde i lika hög grad driftchefer som övrig personal. Vid intervjuerna med personalen på Högdalenverket föreföll även intresset lågt för den mångfaldsverksamhet som bedrivs av företaget och de olika aktiviteter som utgår från eller är förlagda till huvudkontoret. Detta ligger vid Ropsten i Stockholm, på andra sidan staden från Högdalen sett. Världsföreningen ordnar ibland fester med olika teman, vilka ofta har anknytning till andra länder och deras seder och bruk. Dans och mat är ofta förekommande programpunkter. Mångfaldsarbetet och festligheterna framstår inte alls som om det berör driftpersonalen. En informant undrade uttryckligen varför han skulle gå på sådana aktiviteter: »Jag har mitt jobb här, varför skulle jag gå dit för?³⁸« För att ha lite roligt är ett tänkbart svar, men varför just dit när det går att ha roligt någon annanstans. Med tanke på det fysiska avståndet kan det förefalla helt naturligt att det inte känns som om arrangemangen har direkt anknytning till den egna arbetsplatsen. Det är möjligt att deltagandet skulle se annorlunda ut om aktiviteterna flyttades till den lokala arbetsplatsen. Vad festligheterna anbelangar är det tänkbart att de utöver förkovring i »mångkulturalism« fyller andra funktioner för deltagarna. En festlighet som skapar någon slags tillhörighetskänsla, kan fungera som en nätverksbyggande aktivitet för deltagarna. Det framstår dock som om driftpersonalen inte är intresserad av att delta i denna typ av aktivitet.

Driftpersonalen förefaller ha en bestämd uppfattning om organisationen och dess möjligheter. Tanken på att organisationen skulle anpassa sig till människorna i den uppfattas inte

38 Informant nr 3.

som möjligt. I intervjumaterialet får vi indirekt ta del av berättelser om hur organisationen upplevs utifrån ett mångfaldsperspektiv. Materialet berör fiktiva diskussioner som inte relaterar till självupplevda exempel, utan snarare hur de förstår sig att människor med olika religiösa tillhörigheter uppträder. Ett exempel som flera informanter framförde var »tänk om de ska lägga sig ner och be stup i kvarter«. ³⁹ Andra exempel som tas upp avslöjar organisatoriska svårigheter eller en begränsad syn på organisationens möjligheter. En turban ses t.ex. som »ett hinder som inte går att förändra inifrån utan måste påverkas utifrån«, en syn som kan medföra att företaget undviker att anställa någon med turban. Problemet med turban grundar sig på att alla av säkerhetsskäl »måste« ha hjälm på sig då de går ut i anläggningen. Att turbanen i sig kanske fungerar som ett likvärdigt eller rent utav bättre skydd än en hjälm lämnas obekaktat. På samma sätt ses det som en omöjlig kombination med en utövande muslim på arbetet, eftersom denne föreställs be på arbetet fem gånger om dagen. ⁴⁰ Många bland personalen tänker då på de stressmoment som arbetsvillkoren inrymmer och händelser som dagligen inträffar och att flera åtgärder måste sättas in samtidigt. I det här sammanhanget föreställer de sig att en utövande muslim skulle vara ett hinder för att arbetet ska kunna utföras. Trots att många ser organisatoriska svårigheter med olika behov bland personalen uttrycker de flesta att en blandning av människor, framförallt kön och ålder, är bra och de tror också att det ger det bästa resultatet för företaget.

Mina informanter har visat ett svalt intresse för arbetskamraternas ursprung. En driftchef visste t.ex. inte vilket land en medarbetare i hans skiftlag kom från. Det råder en funktionell syn på arbetskamrater som rör yrkesskicklighet i allmänhet och gäller det invandrare är det huvudsakligen frågor om förutsättningarna för kommunikation som upptar människors tankar. Dessa två faktorer förefaller överskugga allt annat. Någon annan kompetens utöver den yrkesmässiga efterfrågas inte heller i verksamheten. En ganska utbredd inställning bland personalen är att det är i sin ordning att andra än etniska svenskar anställs. Det ses dock inte som möjligt att organisationen kan anpassa sig efter individerna, utan de måste istället anpassa sig efter organisationen. Det kan tolkas som synonymt med hur människor föreställer sig att det är på företaget, dvs. som ett uttryck för företagskulturen.

39 Informant nr 2, nr 5 och nr 7.

40 Det är dock religiöst gångbart att spara de fem tillfällena till att utföras vid ett och samma tillfälle per dag. Bland shiamuslimerna i Iran är det vanligt att de fem bönestunderna som Koranen föreskriver slås samman till tre tillfällen och genomförs då på morgonen, eftermiddagen och kvällen.

Det finns både uttalade och outtalade regler och normer på alla företag. De anger t.ex. vad som är rätt eller fel i olika situationer, hur de bemöter varandra på arbetsplatsen, över- och underordnades relationer till varandra. På gott och ont bidrar de till att skapa ordning. Det finns ett mönster för olika beteenden inom verksamheten och personalen behöver inte ägna sig åt att dagligen uppfinna nya. Personalen, verksamheten och dess målsättning är några faktorer som präglar utvecklingen av normsystemet på en arbetsplats. Normsystemet i ett företag ställer i olika grad krav på att människorna som arbetar i företaget ska anpassa sig till det och inordna sig i den kultur som finns på arbetsplatsen. Driftverksamheten framstår som präglad av ett likhetstänkande som förefaller relaterad till en föreställning om vad »svenskhet« är eller hur en tekniker föreställs vara. Organisationens förhållande till personalen som ett kollektiv med liknande behov medför att individerna blir en del av organisationen genom att anpassa sig till och likna kollektivet. Detta gäller för all personal oavsett ursprung. I detta sammanhang framstår inte kulturmöten, i meningen att individer möts och utbyter erfarenheter, som aktuellt eftersom individerna i första hand måste underordna sig företagets kollektiva syn på personalen. Med andra ord, företaget är intresserat av gruppen, inte specifikt individernas erfarenheter och kompetenser utöver yrkeskompetensen. Det skulle också kunna vara bilden av yrkesgruppen, som begränsar tankar på variation och olikheter inom organisationsstrukturen. Mot denna bakgrund framstår det som om det är helt i sin ordning att andra än etniska svenskar arbetar på arbetsplatsen bara de uppträder som »svenskar« eller »tekniker«.⁴¹

Sammanfattande slutsatser

I dokumenten om mångfald påtalas personalens kulturella olikheter som ett instrument för att skapa kreativitet, utveckling och förändringsbenägenhet i verksamheten. I detta perspektiv är det så att säga individen som besitter mångfalden. Därav blir det en fråga om hur företaget leder och tillvaratar de personalresurser (olikheter) som efterfrågas. De metoder som har angivits för att åstadkomma detta, samverkan, kulturmöten och jämlikhet lyser dock med sin frånvaro inom driftverksamheten. De framstår inte heller som möjliga metoder i den verksamhet som bedrivs därför att organisatoriska förutsättningar för jäm-

41 Med struktur avser jag strukturella förutsättningar som finns inbyggda i organisationen, dvs. vilka formella och informella forum som är etablerade för olika former av verksamhet inom organisationen, t.ex. information, kommunikation, utveckling, personalvård m.m.

likhet, samverkan och delaktighet från personalens sida saknas. Vissa förhållanden verkar uppenbart hindrade när det gäller att främja mångfald i organisationen. Det är kanske inte omöjligt att införa mångfald i en strängt hierarkiskt uppbyggd organisation men det är svårare än i en horisontellt uppbyggd organisation därför att en jämlikhets- och jämställdhetsdimension blir mer påtaglig då. Hindrande faktorer i fallet Birka Energi är också företagets instrumentella och kollektivistiska syn på personalen. Dessutom är det möjligt att det råder en målkonflikt mellan en likhetsideologi och olikhetsideologi inom företaget. Enligt likhetsideologin behandlas alla lika även om de är olika, vilket präglar företagets förhållande till personalen på driftverksamheten. Olikhetsideologin hävdar å sin sida rätten att sträva mot mål och värderingar som inte behöver omfattas av alla, vilket till viss del präglar företagets dokument.

Mångfaldsarbetet i en liten organisation

Kliniken och organisationen

I följande avsnitt återges tandvårdsklinikens målsättningar och ambitioner med mångfaldsarbetet såsom ledningen presenterar det. Därefter diskuteras verksamheten som den fungerar i praktiken. Underlaget till sammanställningen bygger på interna dokument, intervjuer av personal samt mina egna iakttagelser under cirka två månaders fältarbete på kliniken. Där inte annat uppges är det mina tolkningar av verksamheten som anges.

På Björkhagens klinik arbetar 29 personer: tretton tandläkare, tretton tandsköterskor och tre tandhygienister. De tre representerade yrkena har arbetsuppgifter som kännetecknas av en blandning av vård, service och tekniskt kunnande. Det vardagliga arbetet handlar om att ta emot besökande patienter, undersöka och ge dem den odontologiska behandling som krävs.

På kliniken är receptionen den centrala punkten. Där tas besökande emot och patienter betalar för utförd behandling. Receptionen fungerar även som en växel för alla inkommande samtal. En annan ständigt pågående och tidskrävande syssla är sortering av journaler. Utöver dessa göromål är det mycket annat som måste ombesörjas i samband med själva behandlingen av patienten. Förutom de patienter som själva tar kontakt med kliniken söker personalen med jämna mellanrum upp patienterna. När det gäller barn är kliniken ålagd att kalla dem till en årlig undersökning. Andra viktiga göromål är underhåll av röntgenutrustning och »sterilen«. Sterilen är den plats där instrumenten som har använts vid patientbehandlingar steriliseras. Utöver dessa dagliga arbetsuppgifter är naturligtvis

behandlingen av patienterna det mest centrala. Eftersom var och en troligen kan föreställa sig miljön från egna erfarenheter fördjupar jag mig inte vidare i beskrivningen av klinikens dagliga arbete.

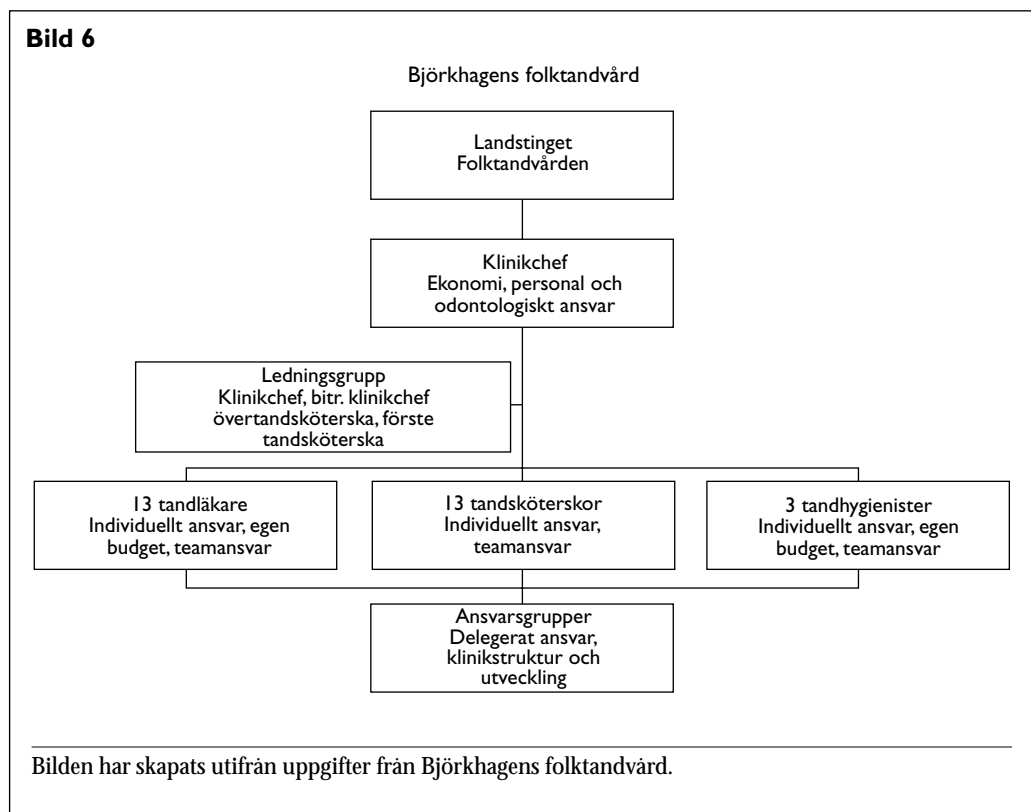
På kliniken anses alla ha ett personligt ansvar för sitt eget arbete och ett gemensamt ansvar för klinikens framgångar och motgångar. Arbetet på folktandvården i Björkhagen är, som framgår av bilden ovan, organiserat med en klinikchef, ledningsgrupp och ansvarsgrupper. Klinikchefen har det övergripande ansvaret för personal och ekonomi. I ledningsgruppen ingår förutom klinikchefen, övertandsköterska och första tandköterska. Övertandsköterskan har ansvar för schemaläggning av personal, semester och annan ledighet och förste tandköterskans huvudsakliga ansvar gäller materialförsörjning på kliniken. Genom ledningsgruppen samordnas arbetet i de olika ansvarsområdena som gäller övergripande på kliniken.

I alla anställdas arbetsuppgifter ingår att arbeta i olika ansvarsgrupper som hanterar frågor som rör klinikens verksamhet. En grupp arbetar t.ex. med tandvårdsrädda patienter, en annan med barn och en tredje med miljöfrågor. Grupperna har ett helhetsansvar för respektive fråga och utvecklar frågan för hela klinikens vidkommande. Förutom dessa grupper med gemensamt ansvar har varje individ dessutom ansvar för eget arbete och det team som hon eller han ingår i. Ett team består av en tandläkare, en tandköterska och en tandhygienist. Ett visst antal timmar per vecka arbetar de tillsammans med samma patienter. Patienterna kontaktas av teamet och erbjuds undersökning av en tandläkare och behandling av en tandhygienist till ett fastställt pris.

En måndag förmiddag varje månad träffas hela personalgruppen på kliniken för gemensamt möte. Under mötet informeras hela personalgruppen om det senaste och om vad som ska ske framöver. I övrigt träffas personalgruppen på fredagsfiket som hålls varje fredag. Kliniken bjuder på smörgåsar och det är ett tillfälle till social samvaro och mer informell information eller diskussion om något angeläget.

Ledarskapet

Klinikchefens ledarroll kan beskrivas som en blandning av en karismatisk, auktoritär och demokratisk ledare (du Brin 1998). *Karismatisk* därför att hon har en utstrålning och en personlighet som drar andra människor till sig. Hon är en person med en positiv, uppmuntrande och engagerande attityd och som bjuder på sig själv, vilket skapar tillit och förtroende hos andra. Hon är auktoritär i den meningen att när det behövs styrs



gruppen med fast hand och om det krävs utan diskussion. Hon är demokratisk eftersom hon har skapat en organisation som till stor del vilar på en långtgående delaktighet av personalen, både vad gäller ansvar och beslutsfattande.

Grundläggande i klinikens ledarskap är en individuell syn på personalen.⁴² Klinikchefen anser att varje individs starka sidor ska lyftas fram. Hon anser det även väsentligt att varje person vet vad som väntas av henne. För att det ska fungera bra med en heterogen sammansättning av personalgruppen är det självfallet viktigt att människor respekterar varandra. För att skapa en god arbetsmiljö engageras hela personalgruppen i arbete med attityder och värderingar på arbetsplatsen. Nyckelorden i detta arbete är: att bli sedd, hörd, bekräftad, respekterad och vara delaktig.⁴³

Mångfaldsarbetet på folktandvården är intimt förknippat

42 Källa: klinikchef Angela Bermudez-Svanqvist, intervju den 23/8-99.

43 Det betyder enligt intervju den 23/8-99 med klinikchef Angela Bermudez-Svanqvist, inte att det är just ledaren som skall stå för bekräftelsen utan som ett synsätt som skall råda på arbetsplatsen i hela personalgruppen.

med ledarskapet och dess visioner och mål för organisationen. En viktig del i klinikchefens arbete är att föra ut och förankra sin vision till personalen i ledningsgruppen och personalgruppen i övrigt. Ett mått på framgång i hennes ledarskap är att hela personalgruppen tar ansvar för de värderingar som anses viktiga och att individerna i personalgruppen upplever att värderingarna implementerats i organisationen.

Kliniken och mångfalden

Mångfaldsarbetet på Björkhagens klinik inleddes efter det att den nya klinikchefen tillträtt i januari 1997. Det var dåliga tider och kliniken gick med underskott. Av ekonomiska skäl minskades personalgruppen för att skapa förutsättningar för en förbättrad ekonomi. På kliniken ställdes frågan om varför människor vände sig till andra tandvårdskliniker än den i Björkhagen. Kundunderlaget inventerades. Det konstaterades att det är personer från noll till hundra år, som befinner sig i olika faser i livet och har olika kulturella och nationella ursprung.⁴⁴ En slutsats som drogs var att klinikens personalsammansättning borde vara mer heterogen, dvs. bättre motsvara kundgruppen. Detta var också en aspekt som beaktades när ekonomin började gå bättre och ny personal kunde rekryteras. Inför nyrekryteringen ställdes bland annat följande frågor: Hur möter vi våra kunder? Hur ska vi få våra kunder att identifiera sig med oss? Utifrån svaren på dessa frågor sökte klinikledningen rekrytera ny personal med utgångspunkt i ett mångfaldsperspektiv, i relation till kundgruppen och personalgruppen.⁴⁵

På folktandvården i Björkhagen tillämpas ett brett mångfaldsbegrepp som omfattar många olika egenskaper hos människor, egenskaper som gör oss till olika, eller varför inte säga unika individer. Ledningen vill ha variation och en dynamisk personalgrupp. Mångfald anses föreligga när människor med olika kunskaper, livserfarenheter och olika kön, ålder, yrken samt olika sociala, ekonomiska och kulturella erfarenheter samarbetar. Mångfalden speglar variation i både personliga egenskaper och sociala kategorier. På kliniken diskuteras mångfald även i termer av personligheter med olika läggning, såsom att vara en analytisk, teoretisk eller praktisk person.⁴⁶

Med mångfald uppnås enligt kliniken flera olika syften. Mångfald anses skapa dynamik på arbetsplatsen när människor med olika erfarenheter och kompetenser kommer samman.

44 Källa: klinikchef Angela Bermudez-Svanqvist, intervju den 23 augusti 1999.

45 Ibid.

46 Ibid.

Frågor kan belysas ur olika perspektiv, vilket i förlängningen ökar personalgruppens allmänna kompetens. Kliniken vill ha en *marknadsanpassad verksamhet* med hög servicenivå, dvs. de vill svara mot kundernas varierande behov. Flerspråkighet värderas till exempel positivt därför att det ger vissa kunder möjlighet att, om de så önskar, tala på sitt modersmål med behandlaren. Det är dock inte så att flerspråkig personal ska arbeta som tolkar, utan språkkompetensen används vid behov och patienterna kan om de så önskar boka tid hos någon som talar dennes språk. Det finns även en normativ avsikt med mångfaldsarbetet, nämligen att vara en *god förebild* för andra. Det kan bidra till att arbetsgivare i högre grad inkluderar människor som ofta exkluderas på arbetsmarknaden på grund av sitt utländska ursprung.⁴⁷ Mångfald uppfattas således även som en *representationsfråga*, dvs. att samhällsinvånarna finns representerade på olika arenor.

Den medvetna satsningen på mångfald i personalgruppen har inte enbart stannat vid rekrytering utan man har också satsat på att integrera personalgruppen. Metoder som tillämpas för att personalen på Björkhagen ska sträva åt samma håll och känna gemenskap på arbetsplatsen har bland annat varit att fortbilda personalen i olika ämnen. Klinikchefen har velat skapa en slags homogenisering av personalgruppen genom en gemensam utbildning med temat omvärldskunskap. Det har omfattat föreläsningar som har behandlat olika ämnen i samhället som berör alla, antingen som personal, förälder, kamrat eller medmänniska. Exempel på några föreläsningsteman är etik och narkotikamissbruk. En narkotikapolis som arbetar i city inbjöds att föreläsa om sitt arbete. Föreläsningarna syftar till att öka personalens kunskaper i vissa aktuella och samhällsrelevanta frågor men också att skapa gemensamma diskussionsteman som berör alla oavsett ålder, kön, nationalitet, kultur- eller religionstillhörighet.⁴⁸

Tandvårdskliniken har en platt organisation med delegerat ansvar och beslutsfattande. Det är en liten arbetsplats där direkt kommunikation ofta tillämpas, dvs. man strävar efter att lösa konflikter och problem så snart de uppmärksammas. Attityder och värderingar uttalas tydligt och konkret. Det finns ett stort förtroende för personalen som har fått ett omfattande ansvar för drift och utveckling av kliniken. Mångfald ses som en förutsättning för att skapa en kreativ arbetsplats där det är högt i tak och där alla deltar utifrån sina egna förutsättningar.

47 Ibid.

48 Ibid.

Sammanfattning av Björkhagens mångfaldsarbete

För Björkhagens folktandvård framstår mångfald som en slags kompetens som företaget vill dra nytta av genom att utforma en organisation som främjar denna kompetens. Illustrationen nedan beskriver klinikens syfte, mål, metod och medel. Jag har valt denna indelning därför att jag tycker att den tydliggör hur olika led i verksamheten ska samverka för att nå det övergripande syftet.⁴⁹ Beskrivningen anger hur jag uppfattar verksamheten utifrån de intervjuer jag genomförde med personal och ledning på kliniken.

Det övergripande *syftet* med mångfald är tvåfaldigt. Dels vill kliniken förbättra sin lönsamhet, dels vill de utifrån ett representationsperspektiv vara en förebild för andra arbetsgivare. Kliniken vill påverka andra arbetsgivare till att inkludera människor som annars ofta exkluderas från arbetsmarknaden p.g.a. sin utländska härkomst. Det första syftet är ekonomiskt, det andra är politiskt.

Målet för verksamheten är att skapa en dynamisk och god arbetsmiljö för personalen, samt att hålla en hög servicenivå. Det som jag har valt att kalla för mål är de interna mål som ställts upp som ett slags villkor eller vägvisare för hur det övergripande syftet ska nås.

Målen uppnås genom tillämpning av *metoder* som individualisering, delaktighet och integrering och som är inbyggda i klinikens organisation och arbetssätt. Individualisering är ett förhållningssätt gentemot personalen, vilket bland annat återspeglas i fördelning av arbetsuppgifter och ansvarsområden. Personalen är delaktiga i verksamhetens alla delar. De deltar t.ex. i utvecklingsprocesser från idé till genomförande av fattade beslut. Integrering avser klinikens arbete med värderingar och förhållningssätt på kliniken samt omvärldskunskap.

Det som i bild 7, se nästa sida, kallas *medel* bildar förutsättningarna för den övriga verksamheten. Det går till exempel inte att ha en personalpolitik utan att rekrytera personal. När kliniken gör en nyrekrytering beaktas dels yrkeskompetensen, dels personens egenskaper. Rekryterarna tittar även på vad den sökande kommer att tillföra kliniken i relation till personalgruppens sammansättning.

49 I sammanfattningen har jag valt att skilja på mål och syfte, även om det är snarlika begrepp. Medan syftet är övergripande, visar mål på hur verksamheten ska utformas för att nå syftet. Jag har även valt att skilja på medel och metod. Medel anger vissa grundläggande förutsättningar för verksamheten, medan metoden visar på vilket sätt medlen så att säga kommer att användas för att nå verksamhetsmålet.

Bild 7

Klinikens mångfaldsarbete, sammanfattat med syfte, mål, metod och medel. Illustrationen anger författarens tolkning av verksamheten (förf. bild).



Tandvårdskliniken som arbetsplats

Hittills har vi framförallt bekantat oss med tandvårdskliniken utifrån de deklarerade målsättningar som gäller för verksamheten. Hur drivs denna verksamhet i praktiken? Hur förhåller sig organisationens målsättningar till individen? Jag redogör för de metoder som tillämpas för att tillvarata mångfalden hos personalen genom att särskilt belysa individualisering, delaktighet och integrering och behandlar i ett avsnitt personalen och mångfalden. I avslutningen relaterar jag metoderna till verksamhetsmålen i syfte att belysa huruvida de uppnåtts eller ej.

Individualisering som ett förhållningssätt

Individualisering kan beskrivas som ett förhållningssätt gentemot de enskilda medlemmarna av personalgruppen. Det är individerna som enligt ledaren ska uppmärksammas och uppmuntras eftersom de utför arbetsuppgifterna. Tandläkare och tandhygienister utformar egna budgetar som de ska följa upp. Varje individ åläggs t.ex. att utarbeta en egen utvecklingsplan. Det är också individerna som har förväntningar på sig och väntas utföra sina uppgifter.

Hur förhåller det sig då i praktiken? Personalen betraktas inte som en enhetlig grupp med gemensamma behov, utan som

en samling människor med olika yrkeskunskaper och personliga kompetenser. Tre olika yrken är representerade i den kliniska verksamheten; tandläkare, tandhygienister och tandsköterskor. Olika slags inflytande är knutet till yrkestillhörigheten. Tandläkarens högre yrkeskompetens ger större ansvar och inflytande över arbetet än vad tandsköterskan har. Hon är t.ex. beroende av att tandläkaren delegerar vissa uppgifter som hon först därefter råder över. Detta skapar en yrkeshierarki som sammanfaller med olika utbildningsnivåer. I behandlingen av en patient blir tandläkaren och tandsköterskan beroende av varandra och det är viktigt att samarbetet fungerar. Tandhygienisterna utgör på sätt och vis den mest självständiga yrkesgruppen, då de oftast ensamma utför sina behandlingar som framförallt berör förebyggande tandvård.

Utöver själva yrkeskompetensen som i högsta grad är formell för samtliga⁵⁰, söks andra kompetenser hos personalen som låter sig tillvaratas i verksamheten.⁵¹ Några exempel på detta är *teamarbete* och *ansvarsområden*. I teamarbetet arbetar en grupp på tre personer med olika yrkestillhörigheter med en gemensam patient. Till skillnad från teamarbete rör *ansvarsområden* utveckling och förändring av olika verksamhetsfält. I dessa grupper har deltagarna ett helhetsansvar som omfattar både beslutsfattande och verkställande av beslut. Utöver detta har de flesta egna individuella arbetsuppgifter. En ansvarar exempelvis för miljöfrågor, medan en annan ansvarar för personalfrämjande åtgärder.⁵²

Det arbetssätt som har beskrivits ovan med olika ansvars- och teamgrupper skapar många olika relationer mellan yrkesgrupper och människor på arbetsplatsen. Det förefaller som om gruppbildningar på så sätt undvikits genom att dessa tvärgående relationer byggts in i arbetsorganisationen. Genom att personalen deltar i olika arbetsgrupper både i egenskap av sin yrkeskompetens och av sig själva som personer, skapas en vilja att arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Eftersom personalen består av individer med olika preferenser och kompetenser ger variationen inom organisationen också utrymme åt olika personliga läggningar. Stora eller små grupper, teamarbete eller individuellt arbete är exempel på den variation som organisationen medger.

Ett exempel på vad individualisering i praktiken kan innebära är de olika specialuppgifter som personalen utför. Arbetet kan bland annat omfatta kontakter med äldreomsorg, barna-

50 Samtliga tre yrkeskategorier ska ha genomgått utbildning för att få legitimation att utföra odontologisk behandling.

51 Källa: klinikchef Angela Bermudez-Svanqvist, intervju den 23/8-99.

52 Ibid.

vårdscentral och skolor. En av informanterna berättar t.ex. att hon föreslagit att utveckla en viss kundkontakt och fått till svar av klinikchefen: »Visst, fixa det«. Vidare uppger hon: »Och det kändes så skönt, jag känner att jag utvecklas av det«⁵³. Personens idé och initiativ tillvaratogs samtidigt som ett förtroende överlämnades för att utföra idén. Individerna känner sig bekräftade på samma gång som delaktighet uppmuntras. En annan informant berättade att hon tyckte det var lite svårt i början på kliniken eftersom det var så fritt och hon var van vid att bli kontrollerad. Själva kontrollen upplevdes som en bekräftelse att någon såg att hon var på jobbet och då underförstått också utförde sina uppgifter. Hon beskrev känslan av bekräftelse så här: »Men nu är jag övertygad om att dom faktiskt ser mig för en dag kom hon till mig och sa så här: Vet du om det finns fler av din sort? Det var så gulligt sagt. Med det berättade hon för mig att 'jag ser dig nog'«. ⁵⁴ Det är alltså ganska enkla medel som får personalen att känna sig bekräftad. Friheten som informanten tog upp är naturligtvis inte villkorlös. I gengäld väntas engagemang och ansvar för arbetet. Det går nästan inte att undvika – som någon uttryckte det »man får lust att arbeta när man kommer hit, men när jag går härifrån då tänker jag inte på arbetet«. ⁵⁵ När personalen har ett stort egenansvar är engagemang och delaktighet en nödvändighet. På kliniken finns emellertid små möjligheter för belöning i form av löneförhöjning eftersom kliniken är en icke-vinstdrivande verksamhet.

Vad kan det då vara som driver personalen? Vid mitt besök hade kliniken redan uppmärksammats mycket i medierna, dels för att kliniken hade vänt ekonomin från minus till plus, dels för dess »kulturellt« blandade personalgrupp. Framgångarna har dock inte kommit gratis utan efter hårt och målinriktat arbete. ⁵⁶ Verksamheten har också effektiviserats. Inte många minuter går till spillo under en arbetsdag. Vid ett tillfälle talade några i personalen nostalgiskt om hur det var på 1970- och början av 1980-talet. Då kunde de ta det lugnt på rasterna som var trettio minuter både för- och eftermiddag. Nu har dessa raster förkortats till två kvartsraster om dagen som de inte alltid hinner ta ut. Effektiviseringarna har lett till en förbättrad ekonomi vilket i sin tur skapat expansionsmöjligheter. ⁵⁷ Under hösten 1999 invigdes t.ex. en filial till kliniken i Skarpnäck. Hela personalgruppen beslutade att verksamheten skulle expandera

53 Informant nr. 7.

54 Informant nr. 8.

55 Informant nr. 5.

56 Källa: klinikchef Angela Bermudez-Svanqvist, intervju den 23 augusti 1999.

57 Ibid.

och att starta upp filialen. Det var ett gemensamt åtagande som personalen i varierande grad varit involverad i fram till invigningen. Troligen är delaktigheten i framgångarna en sporre som stärker gruppens sammanhållning, gemenskap och kanske motiverar dem till att ytterligare gå vidare.

Tandvårdskliniken drivs inom en icke-vinstdrivande verksamhet som delvis är subventionerad med skattemedel. På kliniken finns ändå möjlighet att arbeta mer eller mindre marknadsmässigt beroende på den effektivitet som upprätthålls. Kliniken drivs relativt autonomt och med egen budget. Vissa lönsamhetskrav finns dock från centralt håll och delar av ekonomin styrs av centrala beslut. Kliniken har centrala normer att förhålla sig till i fråga om löneförhandlingar och behandlingsskostnader. Det får t.ex. inte kosta hur mycket som helst att gå till folktandvården. I viss mening kan det vara lyckosamt att ha en tredje part som står utanför den egna verksamheten. Löneförhandlingar sker exempelvis centralt och kan bara delvis påverkas av klinikchefens krav och förhandlingar för den egna personalen. Ledaren försöker istället uppmuntra personalen på andra sätt än genom löner och dylika förmåner, t.ex. genom att kompensera i tid eller flexibilitet som är anpassat till individens önskemål eller behov.⁵⁸

En avigsida med det individuella förhållningssättet och den speciella miljö som råder på tandvårdskliniken är att individen kan bli särskilt utsatt i vissa situationer. Eftersom alla måste representera sig själva har individerna inte samma skydd i att tillhöra personalgruppen som tidigare varit brukligt inom arbetslivet. En annan aspekt på det individualiserade förhållningssättet gentemot personalen är att individerna själva får stå för sina krav, egna tillkortakommanden och dylikt. I goda tider och för dem som kan framställa krav och på ett effektivt eller övertygande sätt hävda förmågor som är relevanta för sammanhanget är arbetsplatsen säkerligen en positiv miljö att arbeta i. Eftersom det ovan beskrivna blir ett allt vanligare sätt att organisera arbetet på, är det av intresse att se hur organisationen på sikt påverkar människor inom arbetslivet och selekteringen av människor.

Delaktig med hela individen

Att få människor att känna delaktighet är som jag tolkar det, en metod för att skapa engagemang och trivsel, som i sin tur syftar till att stärka verksamhetens lönsamhet. Antagandet är att personalens motiv till att utföra sina arbetsuppgifter på bästa möjliga sätt ökar då människor deltar i beslutsprocessen. På tand-

⁵⁸ Ibid., samt informant nr 3, nr 5 och nr 7.

vårdskliniken råder det inget tvivel om att personalgruppen är delaktig i beslut som rör verksamheten. Det kan också vara en förklaring till den öppna och otvungna atmosfär som kännetecknar kliniken, under raster och vid informella kontakter, eftersom delaktighet vilar på att individerna får ta egna initiativ.⁵⁹ Atmosfären utmärks av stor öppenhet för och villighet till diskussion, liksom av den direkta kontakten mellan ledning och personalgrupp. De flesta i personalgruppen ser positivt på aktiviteten under rasterna, även om det finns de som önskar sig lite mer lugn och ro på lunchrasterna. Ofta diskuteras allehanda samhällsproblem och moraliska dilemman ivrigt. Många av de yngre ser det som lärorikt, givande och intressant med alla diskussioner, medan de något äldre ofta håller sig lite överseende i bakgrunden. Öppenheten möjliggörs troligen inte enbart av strukturella faktorer som bidrar till att människor känner sig uppmuntrade att diskutera och engagera sig. Även personalsammansättningen torde vara bidragande, eftersom deltagande förutsätter att människor är villiga att bidra med något mer på arbetsplatsen än det kliniska arbetet. Den vidgade synen på personalens kompetens och det som är intressant för arbetsgivaren att ta del av, förutsätter att personalen deltar med hela sin person.

Skillnaden mellan privat och offentligt suddas ut. Arbetsplatsen blir på så sätt också en arena där identiteter skapas och omskapas. Det är någonting mer än bara diskussioner som pågår. Människor tar ställning i olika frågor, formulerar och diskuterar moraliska dilemman. Den som yttrar sig måste också besitta modet att stå för sina åsikter. Alla människor är dock inte villiga att dela med sig av hela sina jag på arbetet. De vill kanske hålla något för sig själva, kanske har de inte heller något att vinna på att delta. Det går inte att avgöra om människors tystnad beror på återhållande av för gruppen opassande åsikter, bristande intresse, blyghet, eftertänksamhet eller något annat. En intressant fråga är hur människors personliga egenskaper påverkar urvalsbedömningen vid tillsättning av tjänster? Är det bara en viss sorts människor som kan komma ifråga eller sträcker sig mångfalden även till att omfatta personer med en mer introvert natur?

Integrering som metod för gemenskap

Det som på kliniken kallas för integrering kan beskrivas som ett tillvägagångssätt för att skapa ett gemensamt kodsysteem. För att skapa en god arbetsmiljö ser ledningen det som viktigt att uppmuntra vissa attityder på arbetsplatsen. Nyckelorden i

59 För en besökare som jag, var det framförallt synligt under rasterna.

detta arbete är: bekräftad (sedd, hörd), respekterad och delaktig. Ledningen anser att det är viktigt med tydliga normer och att klinikens normer värdesätts. Personalens sätt att interagera och relatera sig till varandra betraktas också som viktigt.⁶⁰ För att det ska fungera bra med en heterogen sammansättning av personalgruppen är det angeläget att människor respekterar varandra. Detta ställer krav på personalens delaktighet och vilja att lära känna nya människor. Alla är inte odelat positiva till detta krav eftersom det kan leda till att det egna beteendet behöver förändras. För att kunna bli delaktig, sedd, bekräftad och hörd, måste man själv visa respekt gentemot andra människor. Att behöva förändra sig själv och kanske bryta mot invanda mönster kan upplevas besvärligt. Eftersom alla inte självklart delar denna inställning anser arbetsledaren att hon måste kunna anpassa kraven utifrån individens premisser.⁶¹

Normerna på arbetsplatsen kan uppfattas på olika sätt. Ett sätt är att uppfatta dem som gemensamma koder för personalen. De utgör en slags utgångspunkter som tydliggör förväntningar på var och en. Ett annat sätt att uppfatta det är att vända på resonemanget och hävda att det snarare handlar om uppfostrande än vägledande normer. De normer som avses är dock tämligen grundläggande etiska principer som de flesta är beredda att acceptera. På kliniken hålls normerna levande och det finns, enligt min mening, en utpräglad tolerans mot att människor är olika och att folk får vara ifred om de vill det. Det är emellertid ett något tvetydigt förhållningssätt. Ledningen önskar att det ska vara högt i tak eftersom det anses viktigt att människor yppar sina åsikter. Klinikchefen säger t.ex. så här: »Om de inte talar om vad de tycker då kan ju inte gruppen veta om det och inte heller göra något åt det. Det ena tyckandet är inte bättre än det andra, man måste vara lyhörd för olika åsikter. Viktigt att lyssna på alla parter om man ska tillåta att det är högt i tak i diskussionsforumet. Här på kliniken är man social, man är rak, man är öppen, man pratar och man kan vara missnöjd.«⁶² Samtidigt som ledningen vill att det ska vara högt i tak ges det anvisningar om hur det ska ske. Frågan är då hur högt i tak det kan bli. Naturligtvis finns det gränser för det som avses och jag tror att det ska tolkas som ett önskvärt förhållningssätt, inte som direkta anvisningar.

En annan aspekt på de gemensamma normer som eftersträvas på kliniken är en fråga som sträcker sig utanför föreliggande arbete. Den gäller huruvida förhållningssättet med

60 Källa: klinikchef Angela Bermudez-Svanqvist, intervju den 23 augusti 1999.

61 Ibid.

62 Ibid.

gemensamma normer som grund påverkas av att huvudsakligen kvinnor arbetar inom tandvårdskliniken. Vad händer när någon bryter mot normerna? Verkar de hämmande för dem som eventuellt inte accepterar normerna? En invändning mot dessa normer framfördes av någon som var emot att det talades språk på arbetsplatsen som inte alla förstod. När det kom till klinikchefens kännedom att vissa bland personalen upplevde sig som utestängda, togs frågan omgående upp i fikarummet. Där deklarerades att: »Från och med måndag talar vi bara svenska på arbetsplatsen.«⁶³ Lösningen kan tolkas på olika sätt, t.ex. som en inskränkning i rätten att uttrycka sig fritt och på det egna språket. Motiven till ledningens ställningstagande gällde respekten gentemot dem som inte förstår i syfte att vidmakthålla normen »delaktighet« på arbetsplatsen.

Personalen och mångfalden

På tandvårdskliniken efterfrågas mångfald för att det ska finnas en bred kompetens i verksamheten. Mångfalden tillvaratas bland annat genom individualisering, delaktighet och integrering. Ett viktigt motiv till att ha en personalgrupp med »mångfald« är kundkretsen. Eftersom verksamhetens omfattning styrs av att kunderna väljer kliniken som vårdgivare, finns en strävan att personalsammansättningen ska avspegla marknaden. Förhoppningen är att det bidrar till att människor väljer kliniken som vårdgivare⁶⁴ om den representerar de presumtiva kundernas etniska och kulturella sammansättning.

De anställda är över lag positiva till en personalgrupp med så kallad mångfald. De yngre menar att de lär sig av de äldre och de äldre menar att de får energi av de yngre. Flerkulturella erfarenheter uppskattas av de flesta, av några förefaller det vara exotiskt. Etniska svenskar och de som tillhör andra etniska grupper uttrycker sig positivt, men på olika sätt om mångfalden på arbetsplatsen. Många med utländskt påbrå uppfattar sig själva som en slags förebilder och ambassadörer för »de andra«. Flera reflekterar över andras kunskaper om dem och att det känns viktigt att få bidra till en mer nyanserad bild av immigranter och av hemlandet. Det finns flera skäl till att människor är angelägna att ta på sig rollen som representant för immigranter eller den egna etniska gruppen. En anledning är att de vill ge sin bild av det egna hemlandet, kanske som en motbild till den ofta förenklade och därmed missvisande information som ges via massmedier.

Den etniskt svenska personalen har motsvarande bild av

63 Ibid., informant nr 2 och informant nr 5.

64 Ibid.

immigranter, nämligen att de lär sig av immigranterna. Lärdomarna skapar nya perspektiv och vidgar kunskapen om andra länder. Det är också det som ofta präglar diskussionerna. Det finns i personalgruppen en beredskap att problematisera saker och ting som i mera homogena grupper av människor ur en etnisk tillhörighet troligen skulle få en mycket mer ensidig belysning. Det intresse som finns för den andre förefaller tillföra en ödmjukhet hos den som lyssnar. Alla diskussioner förs dock inte på hög nivå, det förekommer naturligtvis skämsamhet även på kliniken, men jag tycker ändå att klimatet präglas av vidsynthet, snarare än av ett ideologiskt tänkande. En medvetenhet råder om att saker och ting kan ha olika sidor och rymma andra dimensioner än de som vanligen belyses. Det uppfattar jag inte som uteslutande beroende av den heterogena personalsammansättningen, utan framförallt på att det råder en medvetenhet om och bejakande av olikheter.

Mångfalden på Björkhagens tandvårdsklinik förefaller ha bidragit till en etnifiering av personalgruppen. Flera faktorer kan ha bidragit till detta. Den mediala uppmärksamhet som verksamheten har fått har alldeles säkert spelat in. Medierna tenderar att fokusera på verksamhetens kulturellt mångfaldiga personalgrupp framför organisation och struktur (Se t.ex. Fritz 1999, Persson 1999, Halling 1999). En annan faktor vars inverkan inte kan uteslutas är min egen närvaro som kan ha bidragit till att en viss typ av frågor aktualiserats mer än vanligt. Å andra sidan hävdar dock flera personer att de alltid har diskuterat världshändelser och olika erfarenheter oavsett hur de har uppmärksamats av människor utifrån. Ytterligare en faktor av betydelse är det som nämndes tidigare om de olika perspektiv medlemmar av personalen har på varandra. Rent allmänt har det blivit allt vanligare att identifiera och särskilja människor utifrån etnisk tillhörighet i både privata och offentliga sammanhang, vilket också påverkar människors identifikationer av sig själva och andra (Hylland-Erikssen 1999). En informant menade till exempel att det under hennes uppväxt aldrig hade varit aktuellt att uttala att hon var något annat än svensk, om ens det var aktuellt att uttala. Hon uttryckte sig så här: »Jag har aldrig tidigare funderat över varifrån jag kommer.«⁶⁵ På tandvårdskliniken förstärks denna kategoriseringsprincip eftersom olika former av tillhörigheter i flera bemärkelser blivit en tillgång i individernas kunskaps- och erfarenhetsbas.

65 Informant nr 2.

Sammanfattande slutsatser

Min beskrivning av förhållandena och relationerna på tandvårdskliniken kanske kan förefalla en aning detaljerad. Skälet är att just de mellanmännsliga relationerna har framstått som särskilt viktiga att belysa, dels för att de blir centrala p.g.a. de samverkans- och beslutsmodeller som tillämpas inom organisationen för att nå verksamhetsmålen, dels därför att de påverkar individens roll på arbetsplatsen.

På Björkhagen tillämpas ett brett mångfaldsbegrepp. Mångfald anses beröra allt som är unikt och varierande hos individerna i en grupp. I detta perspektiv på mångfald är det centralt hur företaget leder och tillvaratar de personalresurser (olikheter) som efterfrågas. Målsättningen för verksamheten är att skapa en dynamisk och god arbetsmiljö med hög servicenivå. De metoder som har angivits för att åstadkomma detta är individualisering, delaktighet och integrering. Som vi sett är organisationen platt och förutsätter ett stort inflytande och delaktighet från personalen. Olika former av samverkan mellan individer och yrkesgrupper finns inbyggda i arbetsorganisationen. Sammantaget verkar den individualiserade synen på personalen på ett pluralistiskt sätt i den meningen att alla uppmantras att delta, komma till tals, lyssna och respektera varandra. På så sätt efterfrågas också mångfald. Individualiseringen har medverkat till att olika former av tillhörigheter har blivit en tillgång i individernas kunskaps- och erfarenhetsbas. Det har i sin tur bidragit till en etnifiering av personalgruppen. Dock inte som en överskuggande del av individers identiteter utan som en del av en i övrigt komplex identitet som utöver etnisk tillhörighet i form av ursprung, även omfattar ålder, läggning, tro, kön, profession m.m. Organisationen bidrar också till att integrera personalen eftersom individerna i personalgruppen tillsammans utgör och bildar helheten på arbetsplatsen. En del av helheten blir också de gemensamma normer som kliniken strävar efter att upprätthålla. Metoder och mål är tillämpade och uppnådda. En grundläggande faktor som främjat genomförandet är att metoder och mål stödjer varandra.

I övrigt är det uppenbart att även det övergripande syftet för mångfaldssatsningen har uppnåtts. Lönsamheten har ökat genom en stadig tillströmning av nya kunder och en effektivisering av organisationen. Kliniken har även nått framgång som förebild för andra organisationer. Den har uppmärksammats i många medier och inte minst har många kunder valt den som vårdgivare.

Vad ska företagen med mångfalden till? – De två organisationerna och personalen

En organisation kan beskrivas på många olika sätt. Ett sätt är att framhåva generella mönster för hur produktionsförhållanden eller olika verksamheter är organiserade. I det följande kommer jag att beskriva två typer av system, vertikala och horisontella, som tillämpar olika principer för organisation. Avsikten är att belysa de två studerade företagens förhållande till dessa system och placera dem i ett något större sammanhang än deras egna verksamheter.

Det industriella samhället kan t.ex. beskrivas som ett vertikalt samhälle, dvs. ett samhälle som bygger på en hierarkisk princip baserad på över- och underordning av människor (Pettersson 1989). De mest gynnsamma förutsättningarna för att den vertikala modellen ska fungera väl är att omvärlden dels är förutsägbar och stabil, dels att de intressen som ska tillgodoses är tydliga och konsistenta. Vid en idealtypisk beskrivning av detta samhälle har varje samhällsmedlem en entydig, bestämd position. Antalet aktörer är litet och i extremfallet rör det sig om ett enda agerande subjekt. Övriga berörda är inblandade som kuggar i maskineriet, inte som självständiga aktörer. I ett enhetligt samhälle med få aktörer kan problemlösning ske genom konsensus. Beslut kan fattas genom tysta överenskommelser och i ett mer eller mindre implicit samförstånd. I en värld där enhetlighet och stabilitet dominerar är variationer många gånger oroande element och det oväntade uppfattas ofta som en avvikelser, som en störning som kan bli ett hot mot systemet (Pettersson 1989).

Samhällen i verkligheten är givetvis oerhört mycket mer komplicerade än modellvärldens förenklade entydighet. Den hierarkiska organisationsprincipen har dock varit förhärskande i praktiskt taget alla kända samhällen. Gradvis har emellertid det moderna samhället förändrats med ett ökat inslag av horisontella organisationsprinciper. Det är ett pluralistiskt system inriktat på arbetsdelning, specialisering och självstyre. Utvecklingen har dock gått olika snabbt inom skilda delar av samhället och vertikala, hierarkiska system fortlever sida vid sida med de horisontella.

I det postindustriella samhället är det industriella samhällets metoder inte längre lika tillämpliga, eftersom samhället snarare utmärks av differentiering än av enhetlighet. Positioner är inte färdigutformade utan kan snarare vara överlappande och mångtydiga. Förutsättningarna för att fler reser anspråk på att bli hörda ökar också genom att antalet självständiga aktörer är fler. I detta mångfacetterade samhälle kan beslutsprocesser ofta leda till öppna konflikter eftersom aktörerna är många och ofta

inte desamma. Samförstånd kan inte sökas på samma sätt som i mer enhetliga system eftersom anspråken skiftar både mellan aktörer och över tid. Därför är explicita metoder, med kända och allmänt accepterade beslutsregler ofta mer tillämpliga. En utveckling i denna riktning kan sägas innebära att samhället blir mer pluralistiskt. Variationsrikedom upplevs i detta sammanhang som ett värde i sig. Med pluralism menas här en mångfald av varandra oberoende aktörer (Pettersson 1989).

I ett samhälle där invånarna inte accepterar påbud enbart därför att de kommer uppifrån förändras beslutsfattarnas roll. För att skapa legitimitet och acceptans för fattade beslut blir det nödvändigt att motivera beslut med acceptabla skäl och argument. Till följd av det mångfacetterade systemet, med en mängd aktörer och stor variationsrikedom på hur saker och ting kan utföras och genomföras, är oförutsägbarhet utmärkande för systemet (Pettersson 1989).

En jämförelse mellan det vertikala och det horisontella systemet visar att olika sorters kompetenser efterfrågas hos människorna som verkar i dem. I båda systemen existerar mångfald. Oavsett vilket samhälle eller under vilka omständigheter människor har levt, har mångfald funnits i den meningen att varje individ är unik och människor följaktligen olika. Det som skiljer systemen åt är synen på människan och hennes funktion bl.a. i produktionen. I det industriella samhället hade produktionen inte intresse av människan som helhet utan bara vissa delar av hennes kompetens som kunde ingå i en större enhet. Ofta handlade det om industriell massproduktion, vilket krävde förutsägbarhet i form av stabilitet och enhetlighet. Variation och mångfald var mer störande än efterfrågade företeelser. Dagens samhälle skiljer sig bland annat genom den oförutsägbarhet som skapas till följd av att många förändringar inte är överblickbara på samma sätt som tidigare. Storskalighet och standardiserade normer överges alltmer för att lämna plats åt mer småskaliga projekt med unika och anpassade lösningar. I en sådan produktion blir det också viktigare att dels tillvarata arbetskraftens resurser ur ett mångfaldigt perspektiv, dels skapa en mångfacetterad personalgrupp för att få tillgång till många olika erfarenheter och kunskaper.

I denna studie har det inte varit mångfald tolkad i termer av fördelning som stått i fokus, utan frågan om och hur företagen tillvaratar personalens olikheter som kompetensresurs. Organisationens relation till individerna har varit en allmän utgångspunkt. Det blir således en fråga om hur personalens kompetenser, utöver den professionella kompetensen, tillvaratas av företagen. Kompetens är ett perspektiv på mångfald och jag utgår i det här fallet från de båda företagens sätt att beskriva sina respektive mångfaldsarbeten. Båda menar att mångfald

berikar företagets verksamhet. Frågan är då om och hur respektive företag i praktiken verkar för att tillvarata det som anses vara berikande. En viktig fråga är om det finns någon efterfrågan på personalens varierande kompetenser i verksamheten.

På Högdalenverkets drift finns det, som jag kan se, ingen direkt efterfrågan på mångfald. Verksamheten är inte rustad att tillvarata mångfalden i personalgruppen. Det skulle förutsätta en individuell syn på personalen, eftersom det är individerna som var och en tillsammans är bärare av »mångfalden«. På driften uppfattas snarare personalen som en kollektiv grupp och intresset för personalen är begränsat till den rena yrkeskompetensen. Strukturen på verksamheten innehåller påtagliga likheter med det vertikala, industriella samhället som präglas av ojämlikhet utifrån över- och underordning av människor. Omvärlden har förändrats medan struktur och organisation inom verksamheten framstår som tämligen oförändrad. Birka Service strävar dock efter en platt organisation⁶⁶ och en förklaring till den långsamma förändringstakten kan vara det som i den vertikala modellen beskrivs som systemets behov av förutsägbarhet. Det är alltså en trygghet att verksamheten bedrivs med begränsade innovationer. Organisationen tycks nu ändå tvingas till förändringar till följd av den låga bemanningen på skiften. Detta kan på sikt komma att leda till genomgripande förändringar.

Verksamheten på tandvårdskliniken har i sin tur många likheter med det som betecknas som det horisontella samhället. Det är en pluralistisk organisation som verkar med en mångfald av aktörer där individuell variation uppmuntras och eftersträvas. Olika slag av samverkan finns inbyggd i organisationsstrukturen. Den är platt och vilar på individernas delaktighet. Det framstår dock som om personalen i en sådan organisation med omfattande delegering av verksamhetsansvaret samtidigt är starkt beroende av vilken ledare de har. Någon måste alltid ha översikt och det övergripande ansvaret. När många olika aktörer verkar på alla nivåer i en organisation framstår överblicken som ännu viktigare än i en organisation med färre inblandade aktörer. Även om de har lyckats bra med sin verksamhet väcker en organisation av detta slag en del långsiktiga frågor. Hur beroende är organisationen av sin ledare och hur skulle en annan ledartyp inverka på organisationens effektivitet? Organisationer som tandvårdskliniken är ofta effektiviserade vilket innebär att de anställda utför mer arbete per timme än vad som fordrades tidigare. Hur får personalen del av detta? Hur kompenseras personalen för det ökande engagemang som krävs av dem?

Organisationer som är flexibla väntar sig att personalen ska

66 Telefonintervju med företrädare för organisationen, 25 april 2000.

vara följsam efter verksamhetens behov. Det idealiska är om detta perspektiv utgår från både personal och verksamhet. Arbetslivsforskare påpekar emellertid att människor i allt högre grad brukas som varor och behoven av flexibilitet allt oftare utgår från ett ensidigt ekonomiskt och kortsiktigt perspektiv på verksamheten (se t.ex. Sennett 1999). Då personlig kompetens inte är känd för omgivningen på samma sätt som yrkeskompetens går det inte att standardisera eller direkt rita upp kompetenskartor för varje individ i personalgruppen. För att den individuella kompetensen ska komma fram och kunna tillvaratas framstår en förutsättningslös delaktighet i verksamheten som ett sätt för företaget att få tillgång till kompetensen. I organisationer av detta slag är det av intresse att se hur denna personalsyn på sikt påverkar urvalet vid tjänstetillsättningar. Är t.ex. människor av mer introvert natur lika attraktiva som de som är mer utåtriktade? Vilka effekter har urvalet på sikt på mångfalden?

Sammanfattning och slutdiskussion

Syftet med studien har varit att uppmärksamma faktorer som hindrar respektive främjar mångfaldssatsningars genomförande. Två företag har studerats, ett stort företag verksamt inom energibranschen med 3 400 anställda och en liten tandvårdsklinik med 30 anställda. De båda företagen arbetar med mångfald på olika sätt men med liknande syften. De tänker sig att mångfald skapar dynamik och kreativitet som bidrar till att berika verksamheten/produktionen. Företagen använder dock olika metoder och lägger olika innebörder i begreppet »mångfald«. På tandvårdskliniken tillämpas ett brett begrepp där mångfald anses beröra sociala identiteter och allt som är unikt och varierande hos individerna i en grupp. Mångfald uppfattas som något processuellt och dynamiskt. Energiföretaget använder mångfald tillsammans med attributet »kulturell«. Företaget lägger således en kulturell innebörd i sitt mångfaldsbegrepp, och tänker sig mångfalden som möten och samverkan mellan människor som »bär« olika kulturer. Kultur uppfattas som något faktiskt, avgränsat, varaktigt och påtagligt hos människor, med en etnisk eller nationell koppling.

Energiföretaget har utvecklat en policy för kulturell mångfald som gäller hela koncernen. Den har även en strategi för att uppnå policymålen - en s.k. integrationsplan. Företagets mångfaldsarbete omfattar även en förening som heter Världsföreningen och som arbetar med olika aktiviteter inom företaget samt externt arbete i form av föreläsningar och kundinformation om det egna mångfaldsarbetet. De olika dokumenten

kan sammanfattas med syfte, mål, metod och medel enligt följande: *Syftet* är att öka lönsamheten och att agera förebild med *målet* att skapa kreativitet, utveckling och förändringsbenägenhet inom verksamheten samt att ha en för kundgruppen och samhället i övrigt representativ sammansättning av personalgruppen. *Metoden* som anges för att verksamheten ska berikas med kulturell mångfald är möten och samverkan på lika villkor mellan olika kulturer. Medlen för att implementera policyn i företaget återfinns i integrationsplanens åtgärder. Dessa utgörs sammanfattningsvis av rekrytering, extern opinionsbildning, jämlika villkor och utbildning.

Vid en jämförelse mellan policyn och integrationsplanens åtgärder framgår det att de ej stödjer varandra fullt ut. De stödjer emellertid varandra beträffande representation, dvs. att personalsammansättningen ska återspegla kundgruppens och samhället i övrigt. En stor del av åtgärderna är inriktade på rekrytering på olika nivåer inom organisationen. Ingenting i integrationsplanen berör dock hur samverkan och möten på lika villkor mellan olika kulturer ska åstadkommas i praktiken. Inte heller berörs hur människors olikheter ska komma till sin rätt för organisationen och bidra till att öka kreativiteten. Det framgår också ganska tydligt att det saknas återkoppling mellan mångfaldspolicyn och den del av organisationen som studerats. En förklaring till diskrepansen mellan dokumentens versioner och praktiken är troligen de målkonflikter som finns inbyggda i företagets organisation.

Beträffande innehållet i dokumenten framstår frånvaron av definitioner och avsaknaden av problematiseringar av olika förhållanden inom organisationen som svagheter. En målkonflikt ligger i motsättningen mellan företagets kultursyn och de effekter som förväntas av kulturell mångfald. Kultur uppfattas som något faktiskt avgränsat, varaktigt och påtagligt hos människor samtidigt som de väntade effekterna är dynamiska och processuella. Den hierarkiska strukturen som organisationen präglas av står också i motsättning till dokumentens jämlikhetsprincip. Jämlikhetsprincipen rymmer i sin tur en motsättning mellan en likhets- och olikhetsideologi. Inom likhetsideologin behandlas alla lika även om de är olika, vilket också sker på driftverksamheten där personalen betraktas som en grupp med liknande behov. Olikhetsideologin hävdar å sin sida rätten att sträva mot mål och värden som inte behöver omfattas av alla, vilket till viss del präglar företagets dokument. Ytterligare en motsättning råder mellan teori och praktik, nämligen den grundläggande möjlighet till samverkan i frågan om kulturell mångfald som har valts bort i och med att den hanteras som en isolerad fråga istället för att exempelvis integreras i personalpolicyn.

På folktandvården saknas särskilda dokument som reglerar

verksamhetens mångfaldsarbete. Detta ingår snarare som en del av arbetet med organisationen. Visioner och målsättningar utgår från ledaren som har implementerat sin, vad man lite anspråkslöst skulle kunna kalla för, »människosyn« på arbetsplatsen. *Syftet* är dels »mångfald« som en metod att förbättra klinikens lönsamhet, dels agera som förebild för andra arbetsgivare och påverka dem till att inkludera människor som annars ofta exkluderas från arbetsmarknaden p.g.a. sin utländska härkomst. *Målet* för verksamheten är att skapa en dynamisk och god arbetsmiljö för personalen, samt att hålla en hög servicenivå. *Metoder* som tillämpas för att uppnå dessa mål finns inbyggda i klinikens organisation och arbetsprinciper: individualisering, delaktighet och integrering. Det råder ett individualiserat synsätt på personalen och organisationen bygger på en delaktighetsprincip. Integrering avser klinikens arbete med värderingar och förhållningssätt på kliniken och utbildning i omvärldskunskap. Rekrytering är det medel som bildar förutsättningarna för den övriga verksamheten. Det är till exempel inte möjligt att ha någon personalpolitik utan att rekrytera personal. När kliniken nyrekryterar beaktas dels yrkeskompetensen, dels personens egenskaper och det som anställaren tror att den sökande kommer att tillföra gruppen.

Mångfald uppfattas som något processuellt och dynamiskt för organisationen. Utifrån detta synsätt har ledningen skapat en dynamisk arbetsgrupp med människor som är tystlåtna, prat samma, analytiska, praktiska osv. På kliniken anses alla ha ett personligt ansvar för sitt eget arbete och ett gemensamt ansvar för klinikens framgångar och motgångar. Ansvaret är på olika sätt delegerat till de anställda, tandläkare och tandhygienister har t.ex. ett eget budgetansvar. Samtliga medarbetare ingår dessutom i olika ansvarsgrupper som bl.a. arbetar med utveckling och förändring av olika verksamhetsområden inom kliniken.

Tandvårdskliniken har integrerat sin personalgrupp i den meningen att de anställda utifrån individen tillsammans bildar en helhet. De olika metoder som bidragit till detta är individualisering, integrering och delaktighet. På energiföretaget råder andra förutsättningar eftersom alla individer måste underkasta sig organisationskulturen. Det är visserligen lika för alla, men det finns inte utrymme för att vara annorlunda eller sticka ut på något sätt. Det råder en instrumentell syn på personalen som förväntas sköta sina maskiner. Förväntningarna på de anställda går inte mycket längre än så. Om organisationsstrukturen kan kort sägas att den är hierarkisk, personalen har litet inflytande över sitt arbete och deltar inte i förändringsarbete och utveckling av arbetsplatsen. Detsamma gäller inflytandet över organisationen och dess struktur. Beslut kommer ofta ovanifrån och presenteras som ett givet faktum.

Följande slutsats kan dras: Om det saknas styrning från ledarna på företaget och om det inte finns någon efterfrågan på »olikheter«, kreativitet, förändring och utveckling, då uppmuntras inte heller detta. Det finns snarare ett önskemål uppi från att maskinerna ska drivas så tyst och effektivt som möjligt, med andra ord likadant som de drevs igår. På en sådan arbetsplats blir det inte frågan om att integrera människorna i organisationen, snarare att assimilera dem i den meningen att de införlivas i organisationen genom att likna dem som redan finns där, för att därefter bli en del av systemet.

Det är uppenbart att man inte kan implementera en policy som inte passar med organisationskulturen. För att kunna åstadkomma det krävs antingen att strukturen i organisationen förändras så att den skapar förutsättningar för det avsedda eller så måste policyn anpassas till den existerande strukturen. Detta kan leda till att ambitionsnivån måste sänkas för att möjliggöra en implementering. Alternativet är att människor i organisationen medvetandegörs om hur organisationen och dess klimat ser ut i verkligheten, vilket kan leda till en förändringsprocess. Sambandet mellan ambition, ledarskap och organisation framstår som väsentligt för att lyckas med en dylik satsning. Det första som troligen behöver göras i en organisation som ska utforma en policy är en organisationsanalys. Vilka är vi? Vad har vi? Vad vill vi ha? Hur ska vi nå dit? Därpå krävs en noggrann och djup analys av om och hur dessa olika delar är möjliga att förverkliga.

De båda mångfaldssatsningarna och organisationerna har haft olika effekter på personalens uppfattningar om sig själva och andra. Det förefaller som om en satsning där personalen ses som en resurs och tillgång utifrån mångfaldsaspekter faktiskt etnifierar människor. Varje individ är någon som står för en viss personlighet i sammanhanget och då blir ens ursprung på sätt och vis en egenskap. Var och en blir medveten om sitt ursprung och en oönskad effekt kan bli att den enskilda individen i första hand förknippas med en etnisk grupp framför den individ vederbörande är eller önskas uppfattas som. I den organisation som har en mer kollektivistisk syn på personalen förefaller också personalen uppfatta sig själva mer utifrån gruppen än utifrån individen och yrkeskompetensen framstår som det mest väsentliga vid beskrivningar av arbete och personal.

Vad har då företagen uppnått? Birka Energi har inte lyckats implementera sin mångfaldspolicy, inte heller har särskilt mycket av integrationsplanen genomförts. Den sträcker sig emellertid fram till år 2003 och det bör beaktas i diskussionen om huruvida de har lyckats. Koncernens mångfaldsarbete är dock i stort sett okänt på Högdalenverkets driftverksamhet och förutsättningarna för implementering framstår som begrän-

sade utifrån företagets kollektivistiska och instrumentella syn på personalen. Medan policyn å andra sidan betonar samverkan och möten saknas det former för detta inom organisationen. Trots det har företaget blivit känt som ett företag som går i bräschen för mångfaldsarbete i arbetslivet och är en förebild för många andra företag. Företaget har lyckats väl externt med den goodwill som skapats kring företaget och dess mångfaldsarbete. Det skulle då kunna sägas att företaget trots allt uppnått sina syften, nämligen lönsamhet och att agera förebild. Samtidigt har den interna satsningen varit mindre lyckad och inte slagit igenom verksamheten. En faktor som kan ha bidragit till den stora diskrepans som uppstått mellan policy, integrationsplan och praktik är de många hänsyn och kompromisser som kan framtvingas i ett större företag. Det framstår som om en organisationsanalys saknas som underlag till dokumenten. Möjligen har frågans omfattning underskattats.

Tandvårdskliniken kännetecknas av att ord och handling följs åt. Organisationen genomsyras av ett tänkande som skapar förutsättningar för att mångfalden i personalgruppen ska kunna tillvaratas. Det råder ett individualiserat synsätt på personalen och organisationen bygger på en delaktighetsprincip. Exemplet från tandvårdskliniken visar bl.a. hur en verksamhet med enkla metoder kan skapa en engagerad personalgrupp, vars olika kompetenser och erfarenheter också kommer verksamheten till godo. Kort sagt har målsättningarna att skapa en dynamisk och god arbetsmiljö med hög servicenivå, samt öka lönsamheten och agera som förebild uppnåtts. Genom den massmediala uppmärksamhet kliniken har fått har den också framstått som förebild för en mångfaldig arbetsstyrka.

Min förhoppning är att exemplen Birka Energi och folktandvården i Björkhagen kan komma andra verksamheter till godo. Det finns en tendens till att företag tar för lätt på frågan om mångfald, men i bästa fall leder arbetet till en process där miss-tagen bildar goda förutsättningar för nya lärdomar.

Referenser

Litteratur

- Arnstberg, Karl-Olov & Ramberg, Ingrid, 1997. *I stadens utkant*. Tumba: Mångkulturellt centrum
- De los Reyes, Paulina, 1999. *Var finns mångfalden? Konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, SALTSA Report No2:2000
- DO (Ombudsmannen mot etnisk diskriminering) 1999. »Lag (1999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet« i *DO:s handbok för aktiva åtgärder*. Stockholm: DO
- Du Brin, Andrew, 1998. *Leadership. Research, Findings, Practice, and Skills*. Boston: Houghton Mifflin Company
- Ehn, Billy, 1993. »Etnicitet – symbolisk konstruktion av gemenskap« i *Kultur och erfarenhet*. Ehn, Billy (red.) Stockholm: Carlsson
- Helgesson, Linda, 2000. *Högutbildad, men diskvalificerad. Några invandrades röster om den svenska arbetsmarknaden och vägen dit*. Umeå: Gerum Kulturgeografi 2000:2
- Hosseini-Kaladjahi, Hassan, 1998. *Fåglar i vattenspegel. Utvärdering av integrationsprojekten i Botkyrka kommun*. Stockholm: Mångkulturellt Centrum
- Hylland-Erikssen, Thomas, 1999 (2:a upplagan). *Kulturterrorism*. En uppgörelse med tanken om kulturell renhet. Nora: Bokförlaget Nya Doxa
- Löfgren, Eva & Fägerlind, Gabriella, 2000. *Att se med andra ögon. Bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer*. Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-rådet, Integrationsverket
- Nationalencyklopedin, band 10, 1993: *Jämlikhet*. Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker
- Petterson, Olof, 1989. *Makt i det öppna samhället*. Stockholm: Carlssons
- Pripp, Oscar, 1996. »Etniska gränser och gränssnitt« i *Boja eller befrielse. Etnicitetsforskningens inriktning och konsekvenser*, Karl-Olov, Arnstberg (red.). Botkyrka: Mångkulturellt centrum
- Prop., 1997/98:16. *Sverige framtiden och mångfalden – från invandrapolitik till integrationspolitik*. Stockholm: Inrikesdepartementet
- Ramberg, Klas, 1996. »Essens, situation, kritik. Tankar om etnologisk metod och ideologiproduktion« i *Boja eller befrielse. Etnicitetsforskningens inriktning och konsekvenser*, Karl-Olov, Arnstberg (red.). Botkyrka: Mångkulturellt centrum
- Runfors, Ann, 1996, »Etnicitet som ideologi«, i *Boja eller befrielse. Etnicitetsforskningens inriktning och konsekvenser*, Karl-

- Olov, Arnstberg (red.). Botkyrka: Mångkulturellt centrum
- Sennett, Richard, 1999. *När karaktären krackelerar. Personliga konsekvenser av att arbeta i den nya kapitalismen*. Stockholm: Atlas
- Sjögren Annick, Runfors, Ann & Ramberg, Ingrid (red), 1996. *En bra svenska? Om språk, kultur och makt*. Tumba: Mångkulturellt centrum
- Westin, Charles. m. fl. SoS-rapport, 1999:6. *Mångfald, integration, rasism och andra ord. Ett lexikon över begrepp inom IMER – Internationell Migration och Etniska Relationer*. Stockholm: Socialstyrelsen

Tidskrifter

- Fritz, Liselotte, 1999. *Framtidens arbetsliv kräver nytt ledarskap*. Personal och ledarskap, nr 4, årgång 30
- Halling Christina, 1999. *Personal och patienter trivs med mångfald*. Tänder 1/99
- Hylland-Erikssen, Thomas, 1997. *Andras oseder och vår kultur*. Moderna tider 1997:82
- Persson, Karin, 1999. *I ett vinnande lag är alla olika*. SKTF-tidningen, Nr 5
- RALF (Rådet för arbetslivsforskning), 2000. *Magra organisationer i arbetslivet*. Uppsala: Rådet för arbetslivsforskning
- Ålund, Alexandra & Schierup, C-U, 1992. *Kulturpluralismens paradoxer*. Kulturella perspektiv 1992:1

Otryckta källor

- Birka Energi, 1999. *Birka Energis satsning på kulturell mångfald*. Stockholm: Stencil
- Birka Energi, 1999. *Kulturell mångfald, Integrationsplan för Birka Energi 1999-2003*. Stockholm: Stencil
- Birka energi, 1999. *Årsredovisning 1998*. Örebro: Birka Energi
- Birka Energi, 1999. *Birkanytt 7:99*. Stockholm: Birka Energi
- Birka Energi, 1999. *Sådana är vi. Birka Energi*. Stockholm: Kopierat OH-material
- Statistiska Centralbyrån, 1999. *Befolkningens utbildning version 1999-01-01. Tabell U4, SCB*
- Stockholm Energi, 1997. *Ferieskolan – inte som i plagget*. Stockholm: Stockholm Energi
- Stockholm Energi, 1998. *Miljöferieskolan '98- på uppdrag av Stockholm energi*. Stockholm: Stockholm Energi
- Stockholm Energi, 1998. *Halvårsrapport 1998, Stockholm energis satsning på kulturell mångfald*. Stockholm: Stencil
- Stockholm Energi, (odat.) *Stadgar för Världsföreningen*. Stockholm: Stockholm Energi

Lärdomar från utvärderingarna av mångfaldsarbete

Avslutande kommentarer

*Mikael Rundqvist och
Charles Westin*

Denna rapport är ett bidrag till utforskningen av hur olika företag och myndigheter uppfattar sin uppgift att beakta mångfald inom den egna organisationen. Mångfald är ett uttryck som nämns i allt fler sammanhang. Det talas om mångfald i en specifik kulturell och etnisk mening men också i en allmänare och mera obestämd. Mångfald sägs ibland också ha effekter, företrädesvis positiva sådana. De människor som använder uttrycket avser inte alltid samma sak men är överens om att mångfald finns.

Att se mångfald som ett socialt faktum i dagens Sverige är en gemensam utgångspunkt för författarna till denna rapport. Charles Westin beskriver inledningsvis hur mångfalden historiskt sett har vuxit fram i Sverige. Thomas Malm fastställer i sin studie några allmänt giltiga mångfaldskriterier som han sedan prövar på fyra undersökta organisationer. Angela Nilsson utgår i sin studie på ett direkt sätt från två andra organisationers egna målsättningar och definitioner av mångfald i en analys av vad mångfald tillför dessa organisationer.

Vilka lärdomar har vi då fått från dessa utvärderingar av mångfaldsarbete? Vad har vi lärt oss om mångfald och dess implementering? Vad har vi lärt oss om utvärdering av mångfaldsarbete?

Den kvantitativa mångfaldsaspekten

I rapportens inledningskapitel påpekas att det finns både kvantitativa och kvalitativa aspekter på mångfald som får betydelse för hur satsningar utformas och för hur utvärderingar läggs

upp. Den kvantitativa aspekten på mångfald handlar i en allmän mening om fördelning av olika människor i samhället och i den undersökta organisationen. I en mera kritisk mening handlar det om fördelning av makt, inflytande och resurser i samhället. I sin positiva formulering handlar mångfaldens kvantitativa aspekt om att säkerställa jämlikhet och rättvisa. I sin negativa formulering handlar den om diskriminering, segregation och utanförskap. Frågan om önskvärda, möjliga och verkliga fördelningar är långtifrån oproblematiserad. Låt oss belysa frågan med exempel från jämställdhetsdiskursen.

När det gäller jämställdhet mellan män och kvinnor är samhällets principiella målsättning helt klar. Den rådande ojämlika fördelningen av män och kvinnor på arbetsmarknaden, i utbildningssystemet och i beslutande församlingar ska förändras mot en jämnare fördelning av resurser mellan män och kvinnor. Förändringen ska ske gradvis och i den takt som är rimlig med hänsyn till verksamheten i fråga. Det handlar om att skynda långsamt, men utan att riskera att kompetens och kvalitet i samhällets service äventyras. Principen »varannan damernas« eftersträvas och har börjat slå igenom, till exempel i flera partiers nomineringar av kandidater på valbar plats till riksdagen, landstinget och kommunfullmäktige. Vid tjänstetillsättningar inom offentlig (och privat) sektor gäller givetvis att sökandes kompetens för uppgiften är avgörande. Men i situationer där sökandes kvalifikationer är likvärdiga ges företräde åt underrepresenterat kön.

Det dröjer säkerligen länge innan jämställdhet verkligen har uppnåtts i hela samhället. Fullständig millimeterrättvisa mellan könen kan förmodligen aldrig uppnås, och det är inte givet att just detta skulle vara det önskvärda tillståndet. Det handlar snarare om en vilja att sträva mot rättvisa och jämlikhet och att samhället visar att diskriminering på grund av kön inte accepteras. Mot denna bakgrund är »varannan damernas« en lättbegriplig princip. Den övergripande fördelningen i samhället mellan män och kvinnor speglas på det lokala planet - i den beslutande församlingen, inom skolan och på arbetsplatsen inom vissa rimliga och begripliga ramar. Givetvis får principen inte drivas in absurdum. I ett litet företag med ett par tre anställda måste sannolikt andra överväganden göras när det gäller rekrytering och anställning. Vissa områden har större tyngd än andra. I fråga om förtroendeuppdrag där individer representerar större kollektiv (fackliga medlemmar, valmanskår etc.) är jämställdheten viktigare än vid reguljära anställningar. I beslutsfattande positioner och över huvud taget i positioner som innebär makt över andra (t.ex. styrelser) är jämställdhet viktigare än i underlydande positioner.

Det är inte givet hur dessa kvantitativa och samtidigt lättför-

staeliga principer om jämställdhet ska föras över till det etniska området. Frågan är om de över huvud taget äger giltighet där. En första svårighet är att kategorierna det handlar om är mindre självklara, mera oklara i sina konturer och mera tvetydiga än könskategorierna man och kvinna. Låt oss utgå från att de som är födda i Sverige utgör cirka 90 procent av befolkningen och de utrikes födda tio procent. »Var tionde utrikes född« har inte samma slagordsmässiga pregnans som »varannan damernas«. Vidare, i det lilla sammanhanget är en på tio nästan ingen alls. På en arbetsplats med trettio anställda är det tre personer. Denna kvot uppfylls lätt av exempelvis en finne, en tysk och en amerikan. Har mångfald i en kvantitativ mening därigenom uppnåtts? Medan könen är jämnt fördelade över hela landet (med undantag för Pajala kommun) är de utrikes födda mycket ojämnt fördelade över landet. Länsstatistiken visar mycket stora skillnader mellan storstadslänen och skogslänen. Det kan vara rimligt att låta länsstatistiken slå igenom om denna avviker markant från riksstatistiken. Ska också kommunstatistiken slå igenom, då det inom det givna länet ofta finns stora skillnader mellan kommuner? Eller ska rentav stadsdelens demografiska fördelning räknas?

Malm är väl medveten om den här problematiken. Han håller fast vid ett kvantitativt mångfaldskriterium och tar upp frågan om vilka utrikes födda som mångfaldspolitikerna i första hand har kommit till för. Även om nordbor och västeuropéer bidrar till den umgängesmässiga mångfalden runt kaffebordet är mångfaldspolitikerna i första hand till för eftersatta grupper som utomeuropeiska invandrare och flyktingar från Kosovo och andra delar av det krigshärjade f.d. Jugoslavien. Den genomsnittliga fördelningen av utrikes födda i riket som helhet borde rimligen vara en miniminorm i storstadsområden.

Den kvalitativa kritiken

Många handläggare, personaltjänstemän och konsulter som arbetar aktivt med mångfaldsfrågor uttrycker skepsis mot den kvantitativa aspekten av mångfald. Ett tungt vägande inslag i denna kritik går ut på att betoning av personalens sammansättning och fördelning över några bestämda variabler kan motivera kartläggningar av personalens etniska (eller nationella) sammansättning, och att detta kan uppfattas som en kränkning av människors integritet. På en arbetsplats, hävdas det, är det de anställdas kompetens och kvalifikationer som räknas, inte deras etnicitet eller religion, eller föräldrarnas nationella ursprung. I ett samhälle eller på en arbetsplats där mångfalden fungerar naturligt och självklart blir enskilda personers etnici-

tet och religion ovidkommande. Sådana aspekter av enskilda personers identiteter förnekas inte och de kan utgöra en tillgång, men de är inte något som ledning eller personal medvetet reflekterar över särskilt mycket. Att gå så långt som att registrera människors etnicitet, medborgarskap och religion inom en organisation är inte bara tveksamt integritetsmässigt utan det motverkar i själva verket också mångfaldsarbetets långsiktiga syften, hävdas det. Till detta kommer svårigheten att veta vilka kategorier som i så fall är relevanta. Ska nordbor räknas in i det här sammanhanget? Kanske. Ska barn till nordbor (andra generationen) också räknas in? Kanske inte, men gäller detta i så fall också för barn till turkiska, iranska och somaliska invandrare? Utifrån det kvalitativa perspektivet handlar mångfaldsfrågor primärt om acceptans, tolerans, förståelse, positiva attityder, samarbete, förmåga att lösa konflikter, kompromisser, dynamik och utveckling.

Det kan därför förefalla som om de båda mångfaldsperspektiven, det kvantitativa och det kvalitativa, är oförenliga. Så är det inte. Startar man från noll måste det givetvis vara väsentligt att få en viss uppfattning om hur fördelningen ser ut. Risken blir annars att fina planer utarbetas som ger djupa insikter i betydelsen av mångfald, tolerans och respekt för den andre, men implementeras i värsta fall i en organisation som är homogent svensk. Analogt gäller att mångfald inte föreligger bara för att en acceptabel fördelning av personal av olika bakgrund och ursprung uppnåtts. En rimlig fördelning (utifrån någon bestämd och accepterad norm) är en nödvändig men inte en tillräcklig förutsättning för att mångfald ska ha uppnåtts.

Malm talar om vilka kategorier han anser är relevanta i sin utvärdering. Det går inte att genomföra en utfallsutvärdering med fördelning som kriterium utan att människor klassificeras och kategoriseras. Nilsson å sin sida tonar ned kategoriseringar i sin processutvärdering, även om de finns med någonstans i bakgrunden. På Folkvandvården i Björkhagen är det t.ex. ett för-givet-taget faktum att personalen kommer från olika länder. Det är snarare frågor om organisation, inflytande och makt som står i centrum för hennes analys, där fokus ligger på frågan: hur gick det sedan?

Mångfald och sammanhållning

En av de djupa och utmanande frågorna som rör mångfald handlar om sammanhållning kontra splittring i samhället i stort, men också på lägre nivå i den enskilda organisationen. Ett tänkbart scenario är att en alltför långt driven mångfald verkar splittrande på organisationen. Uttrycket »polsk riksdag«

syftar på en situation där alltför många enskilda särintressen som drivs med stor energi leder till handlingsförlamning och beslutsimpotens. Hur det går beror på sammanhanget och på den överordnade organisationsramen. En mångfald som främjar individuella särintressen på bekostnad av gemensamma mål är kontraproduktiv för organisationen. Den stora, och ännu inte klarlagda, frågan är hur mångfald under gynnsamma betingelser tvärtom kan verka sammanhållande för organisationen som helhet. Någonstans handlar det om inställning, vilja, och positivt tänkande. Mångfald får till exempel inte uppfattas som en belastning, ett tvång eller någonting problematiskt utan hellre som en positiv möjlighet. Mångfald är förmodligen svårare att förena med en statisk och i grunden icke-flexibel organisation än med en dynamisk, föränderlig organisationsstruktur. Sannolikt har mångfald mindre att tillföra verksamheten i den alltigenom förutsebara och rutinmässiga organisationsstrukturen. Mångfald borde höra samman med det utmanande, det växande, det kritiska, det gränsöverskridande och den kollektiva euforin. En organisation som främjar ett dynamiskt mångfaldsarbete ställer krav på ett flexibelt och demokratiskt ledarskap.

Nilssons val av studieobjekt ger en god illustration till det sagda. Tandvårdskliniken i Björkhagen illustrerar en organisation som arbetar utifrån ett mera dynamiskt mångfaldsbegrepp än vad Birka Energi gör. På tandvårdskliniken utvecklades ett arbetsklimat där mångfalden verkade sammanhållande. Nilsson är emellertid också klar över att det dynamiska arbetsklimatet på kliniken är starkt knutet till den dåvarande chefens personliga ledarskap och stil. I jämförelse med kliniken förefaller den större organisationen Birka Energi vara mycket stelare. Mångfalden på Birka Energi har inte lett till splittrande konsekvenser men den tycks inte ha tillfört företaget annat än god PR. Av exemplet Björkhagens tandvårdsklinik är det uppenbart att ledarskap har en central betydelse för mångfaldens positiva effekter. Men det är också uppenbart att på längre sikt kan en sammanhållande och positiv mångfald inte främst vara beroende av en dynamisk och drivande chef.

Av båda studierna framgår att mångfald passar vissa typer av organisationer bättre än andra. Inom organisationer karakteriserade av rutinbetonade, monotona monteringsuppgifter, som exempelvis vid det klassiska löpande bandet inom traditionell industriproduktion, kan mångfald kanske framstå som en krydda vid de gemensamma rasterna, men har förmodligen inte särskilt stor betydelse för arbetet i sig. Inom organisationer där kontakt med kunder och klienter utgör ett centralt inslag kan däremot mångfald komma att utgöra en central ingrediens och något som på ett väsentligt sätt kan tas tillvara i arbetspro-

cessen. Det är alltså inte bara så att mångfald passar vissa organisationer bättre än andra, vissa organisationer kan också dra nytta av mångfald mycket effektivare än andra.

Vad har vi lärt oss av studierna?

Malms och Nilssons respektive studier skiljer sig åt när det gäller sätten att definiera och mäta mångfald. Skillnaden beror till stor del på att Malms studie främst är inriktad på utfall medan Nilssons inriktas på process. Ett viktigt skäl till studiernas olika angreppssätt är att fokuseringen på utfall ger vissa kunskaper om mångfaldsarbete medan fokuseringen på process delvis ger andra. Sammantaget fångas både kvantitativa och kvalitativa aspekter på mångfald in. Malms studie har vidare tonvikten på det kvantitativa och Nilssons på det kvalitativa. Med andra ord kompletterar studierna varandra.

Skillnaden mellan Malms och Nilssons studier ska heller inte överdrivas. Dels studerar Malm vid sidan av utfall även vissa processer medan Nilsson vid sidan av processer också studerar vissa utfall. Dels pendlar både Malm och Nilsson mellan det allmänna och det specifika. Malm startar visserligen med de allmänt giltiga kriterierna men hans studie bjuder sedan på ingående redovisningar av mångfaldsarbete i specifika organisationer. De specifika redovisningarna prövas sedan mot de allmänt giltiga kriterierna. Detta ger i sin tur en grund för att gå vidare och diskutera de allmänt giltiga kriteriernas brister och förtjänster.

Nilsson tar sin utgångspunkt i specifika organisationer men hittar där förhållanden och processer som i nästa steg kan användas för att dra allmängiltiga slutsatser. Dessutom för Nilsson under framställningens gång in allmänt giltiga resonemang. Nilssons angreppssätt bör ses som en konsekvens av att bedriva processutvärdering, snarare än som ett uttryck för att anlägga vad Westin i inledningen kallar för det radikala greppet, vilket går ut på undvika sociala kategoriseringar - genom att utesluta begrepp som invandrare och etnicitet.

I förordet framhåller Westin att de båda genomförda utvärderingarna är pionjärbeten. Aktivt mångfaldsarbete utifrån organiserade planer är en ny företeelse. De organisationer som återfinns i denna rapport är med andra ord vägröjare i mångfaldsarbete. Att undersöka dessa organisationers satsningar på området är följaktligen ett pionjärbete, vilket präglar de båda genomförda utvärderingarna och deras förutsättningar.

Inte minst spelade det en stor roll för den inledande möjligheten att välja organisation att så få mångfaldsplaner hade hunnit genomföras 1999 när studierna drogs igång. För den

som vill studera mer än själva planen var urvalet med andra ord rätt begränsat. Med tanke på detta är valen av fall i Malms och Nilssons båda studier ändå tämligen varierade. Här återfinns organisationer med skiftande storlek, ägandeförhållanden, könsfördelning, organisationsform, verksamhetsinriktning och så vidare. Detta ger en grund för att betrakta resultaten i generell mening.

Malm utvärderar i sin studie fyra arbetsgivares genomförande av mångfaldsplaner utifrån fem kriterier. Det första kriteriet är som redan nämnts, att befolkningssammansättningen i stort ska återspeglas bland de anställda. Kriteriet innefattar vad Malm kallar representativitet, jämn spridning i organisationen samt nyansering av kategorier. Det andra kriteriet är att attityden på arbetsplatsen ifråga ska kännetecknas av öppenhet och respekt för alla anställda. Det tredje kriteriet är att arbetsgivaren måste arbeta aktivt genom seminarier och dylikt för att förändra och bibehålla attityderna i mångfaldsvänlig riktning. Det fjärde kriteriet reser krav på regelbunden utvärdering, förändringsbenägenhet och att alla synpunkter beaktas. Det femte och sista kriteriet är att såväl ledningen som fackföreningarna måste stödja mångfaldsarbetet och att arbetet integreras i hela organisationen så att alla känner sig delaktiga.

De fyra arbetsgivarna i Malms studie är Länsarbetsnämnden i Västra Götaland, delar av Göteborgs stad, Volvo Lastvagnar AB samt Body Shop. Ingen av de fyra uppfyller samtliga fem kriterier, men en kommer nära. Body Shop uppfyller nämligen alla kriterier utom det första. Malm finner att personer med utländsk bakgrund i allt för liten grad är representerade på ledningsnivå i företaget. Även Länsarbetsnämnden står sig bra i jämförelsen och uppfyller kriterierna tre, fyra och fem samt nästan det andra kriteriet. Göteborgs stad respektive Volvo Lastvagnar som just inlett sitt mångfaldsarbete har naturligt nog inte hunnit så långt. Den uppföljning efter ett år som Malm gjort av Volvo Lastvagnar visar dock att arbetet fortskrider.

Body Shop och Länsarbetsnämnden i Västra Götaland kommer alltså bäst ut i jämförelsen och är intressant nog tämligen olika i de flesta avseenden. Body Shop är ett relativt litet privat företag med en butikskedja över stora delar av landet som säljer skönhetsmedel, hygienartiklar med mera. Länsarbetsnämnden i Västra Götaland är en tämligen stor offentlig myndighet med regional förankring. Av dessa båda fall att döma förefaller inte skillnader i storlek, ägandeförhållanden, verksamhet eller geografisk spridning spela någon avgörande roll för möjligheterna att bedriva ett framgångsrikt mångfaldsarbete. För att dra mera säkra slutsatser behövs förstas flera studier.

De kriterier som Malm tillämpar i sin utvärdering av de fyra arbetsgivarna är en vidareutveckling av en policydiskussion i

SOU 1997:174. Malm ser kriterierna som en första förutsättning för att mångfald ska anses råda. Kriterierna anger med andra ord en lägstanivå, vilket i detta tidiga skede av mångfaldssatsningarna är ett rimligt angreppssätt. Att lägga ribban mycket högre framstår inte som särskilt meningsfullt utan kan snarare ha en förlamande inverkan.

Kriteriernas olika karaktär reser frågor som hur de ska tillämpas och om de väger lika tungt. Öppenhet och respekt är viktiga förutsättningar för mångfald. Att studera och mäta djupt liggande attityder som dessa är dock svårare än att undersöka efterlevnaden av andra kriterier. Den större svårighetsgraden ökar risken för att kriterier av sådant slag försummas eller sätts i andra hand, till förmån för kriterier som är lättare att studera och mäta. Därför är det bra att som Malm gör, redan från början betona vikten av dylika attitydkriterier genom att lista dem på ett allmänt sätt som ett bland fem kriterier. Kanske bör detta kriteriums stora betydelse redan från början markeras ännu mer, till exempel genom att rangordnas före andra kriterier i betydelse.

Dessutom bör nog det första kriteriet som Malm arbetar med tillämpas litet olika beroende på situationen i det enskilda fallet. Kriteriet föreskriver att andelen anställda med utländsk bakgrund i runda tal motsvarar andelen invånare med utländsk bakgrund i samhället, cirka 18 procent. Kriteriet föreskriver också att de anställda med utländsk bakgrund återfinns på alla nivåer i organisationen och att kategorin är nedbruten efter region/nationalitet.

Vi vet att det råder en variation i landet av var personer med utländsk bakgrund i allmänhet och från olika regioner/nationer i synnerhet är bosatta. Denna variation bör rimligen tillåtas inverka på tillämpningen av kriterierna. Det vill säga att uppställa kravet på 18 procent är rimligt i de fyra företrädesvis storstadsbelägna organisationer som Malm undersöker, men är mindre rimligt till exempel i de Norrlandskommuner där andelen invånare med utländsk bakgrund är betydligt lägre. En sådan anpassning av kriterierna är lika odramatisk som det faktum att organisationer i Skåne har en större andel skåningar med svensk bakgrund än vad organisationer i Norrland har och vice versa. Kunskapen om den enskilda situationen är med andra ord avgörande. Bosättningsmönster, pendlingsmönster och/eller regler på arbetsmarknaden kan förstås ändras och nya anpassningar av kriterierna behöva göras.

I den moderna samhällsvetenskapen är det numera ett erkänt faktum att det ibland kan behövas litet olika tillämpningar och sätt att mäta för att studera ett och samma fenomen. Att sådana anpassningar efter den enskilda situationen kan behövas, förtar inte värdet av att uppställa så allmängiltiga kriterier som möjligt.

Nilsson finner att mångfaldssatsningar inom Birka Energi (Högdalenverket) och Björkhagens Folktandvård utmärks av en managementstrategi där mångfald (som policy) handlar om att tillvarata människors språkliga och andra olikheter som resurser. Fokus riktas i studien mot vad som hindrar respektive främjar satsningarna på mångfald inom dessa organisationer. Den förra organisationen är stor, den senare liten.

Birka Energi har vad Nilsson benämner en kulturell syn på mångfald. Etnicitet är det huvudsakliga inslaget i en sådan syn på mångfald. Genom att satsa på mångfald hoppas företaget nå bättre lönsamhet. Dessutom vill Birka vara en förebild för andra. Också Björkhagens Folktandvård vill vara en förebild för andra och genom sin satsning på mångfald nå en bättre lönsamhet. Tandvårdskliniken har vad Nilsson benämner en bred syn på mångfald. En sådan syn på mångfald inbegriper inte bara etnicitet utan kön och ålder etcetera. Björkhagen har en horisontell organisation, till skillnad från Birkas vertikala.

Hur har då de respektive satsningarna på mångfald fallit ut? Yrkeskicklighet sitter i högsätet i fallet Birka Högdalenverket. Någon direkt efterfrågan på mångfald i meningen att ta tillvara människors språkliga och andra olikheter som resurser förefaller där inte råda. Nilsson finner att omfattningen på mångfaldsarbetet i praktiken har varit ringa. Tandvårdskliniken har enligt Nilsson lyckats bättre med sin satsning. Vid sidan av ett brett och aktivt mångfaldsarbete har kliniken dessutom presterat en ökad omsättning.

Vad kan skillnaden i resultat bero på? Eller annorlunda uttryckt, vad har inverkat hindrande respektive främjande vid de båda satsningarna på mångfald? Utifrån Nilssons studie står det huvudsakliga svaret på dessa frågor att finna i faktorer som typ av organisation, verksamhet, samt möjligen också attityder. Att tandvårdskliniken till skillnad från energibolaget är en liten och platt organisation förefaller ha underlättat mångfaldsarbetet. En viktig betydelse tycks också verksamheten i sig ha. Tandvård visar sig vara en jämförelsevis lämplig verksamhet när det gäller att ta tillvara människors språkliga och andra olikheter som resurser, särskilt i ett område där befolkningen i sig präglas av mångfald i bred mening. Det är inte osannolikt att personalens attityd till mångfaldens förutsättningar och möjligheter i sin tur påverkas av det utrymme för mångfald som den specifika organisationen och verksamheten ger.

Med sin studie av tandvårdskliniken visar Nilsson att en satsning på mångfald kan vara förenad med positiva effekter som ökad omsättning och ökad tillgänglighet för olika befolkningskategorier. Detta resultat är såväl spännande som viktigt. Vi vet än så länge rätt lite om de faktiska effekterna av mångfald. De hittillsvarande bidragen i debatten befinner sig mestadels på

slagordsnivå. Därför är det angeläget att ta reda på mer om förutsättningarna och möjligheterna för samt effekterna av mångfald. Med andra ord välkomnas ytterligare studier där effekterna av till exempel faktorer som organisation och verksamhet kartläggs.

Malms och Nilssons respektive studier har litet olika inriktning och fokus men väcker tillsammans flera intressanta frågor. En sådan fråga är vilken roll definitionerna på mångfald spelar. Malm finner ju att Body Shop bedriver ett förhållandevis framgångsrikt mångfaldsarbete. Kvarstår denna slutsats utifrån den breda definition på mångfald som återfinns vid tandvårdskliniken? Finns med andra ord inom Body Shop en mångfald också vad gäller till exempel ålder och kön?

En annan fråga är om samma angreppssätt eller kriterier bör tillämpas på olika organisationer. Allmänt sett är det förstas viktigt att undersöka ett fenomen på så många sätt som möjligt.

Malms och Nilssons respektive tillvägagångssätt inte bara kompletterar varandra utan gör det dessutom på ett successivt sätt. Malms kriterier förefaller företrädesvis lämpliga att använda i ett tidigt stadium av en satsning på mångfald. Malm är ju själv inne på att de allmänt giltiga kriterierna anger en första förutsättning för att mångfald ska anses råda. Nilssons sätt att gå tillväga förefaller företrädesvis mera lämpligt i ett senare skede, med sitt fokus på hinder och möjligheter samt resultat.

Därmed är inte sagt att till exempel Birka Energi (Högdalenverket) har kommit längre än till exempel Body Shop med sin mångfaldssatsning. Om det hade varit arbetsmässigt och tidsmässigt möjligt skulle det ha varit intressant att undersöka också Body Shop på det sätt som Nilsson gör. Då hade det visat sig om företagets satsning på mångfald också har haft positiva effekter i termer av ökad omsättning etc. Om det arbetsmässigt och tidsmässigt hade låtit sig göras hade det omvänt varit värdefullt att tillämpa Malms allmänt giltiga kriterier på Birka Energi (Högdalenverket). Då hade det visat sig hur långt Birka hade kommit med sin satsning på mångfald i förhållande till Body Shop med flera.

En vidare utvärderingsmodell

I den här diskussionen kommer frågan om valet av utvärderingsmodeller in. När det gäller Malms utfallsutvärdering har kriterierna egentligen olika tyngd beroende på hur långt mångfaldsarbetet utvecklats inom organisationen. Det säger sig självt att det finns svårigheter med operationaliseringen av kriterierna, liksom svårigheter att inhämta information som är

användbar vid en prövning. Låt oss ställa samman de båda utvärderingsformerna med de kvantitativa respektive kvalitativa mångfaldsperspektiven.

Mångfaldsperspektiv	Utfallsutvärdering	Processutvärdering
Kvantitativa	I. Fördelningskriterier; Inventering	II. Attitydförändring; Undersökningar med paneldata
Kvalitativa	III. Förståelsekriterier; Djupintervjuer, tester	IV. Insikt och inflytande, gruppdynamik; Intervjuer, observation

De båda formerna för utvärdering – prövning av ett utfall mot vissa kriterier respektive beskrivning av en process – anges i ovanstående fyrfältstabell i var sin kolumn. Raderna motsvaras av det kvantitativa respektive kvalitativa mångfaldsperspektivet. På ett tidigt skede i uppbyggnaden av mångfald kan det, som nämndes ovan, vara rimligt att dels arbeta med utfallsutvärdering, och dels, som Malm har gjort, med fördelningskriterier. Data som behövs utgör en form av inventering av personalen efter olika kategorier som kön, medborgarskap och födelseland vilket är officiella svenska statistik-kategorier. Det är etiskt diskutabelt om kategorier som inte är officiella statistik-kategorier bör användas (religion, etnicitet, sexuell orientering och liknande). Det går att komma långt i beskrivningen av mångfaldssituationen enbart genom att använda de officiella kategorierna var för sig och i olika kombinationer. Men utfallsutvärdering är också väl förenligt med det kvalitativa mångfaldsperspektivet som handlar om tolerans, respekt och förståelse för den andre som arbetskamrat och som medlem av organisationen. Här handlar det i så fall om att exempelvis formulera förståelsekriterier. Den information som måste inhämtas kan exempelvis erhållas genom djupintervjuer och eventuellt även genom tester.

Analogt är det klart att processutvärdering kan ha både en kvantitativ och en kvalitativ inriktning med olika slag av frågeställningar i fokus och följaktligen också olika slags datamängder som insamlas. Malm arbetade huvudsakligen inom ramen för ett kvantitativt mångfaldsperspektiv (I), men han tangerade också i någon mån kvalitativa frågor (III). Nilsson å sin sida arbetade nästan helt uteslutande frågor rörande insikt och inflytande (IV) men egentligen inte alls med de kvantitativa aspekterna av attityder och attitydförändring (II). Men varken

Malm eller Nilsson har genomfört en strikt utfallsvärdering respektive processutvärdering. Deras studier kompletterar varandra och kan egentligen inte jämföras med varandra.

I den här rapporten undersöks fenomenet mångfald på lite olika sätt. Resultaten pekar inte bara på att mångfald finns, utan också på att mångfald kan ha positiva effekter. Det är också viktigt att påpeka att mångfald i demokratisk mänsklig mening har ett värde i sig. Uppslutningen bakom värdet av att alla oavsett härkomst och andra karakteristika bör vara med, är med andra ord fullständigt fundamental och självklar i det moderna samhälle som vill kalla sig demokratiskt.

Diversity in theory and practice

This report is about how various companies and authorities actually work with diversity as well as conceive of organising diversity at the workplace. Diversity is a complex concept with a range of different connotations. Some think of diversity in a general cultural and ethnic sense, others have a more general but rather vague notion of what it implies. Diversity is said to have positive effects for an organisation, but most people are uncertain about what these positive effects actually boil down to.

The authors of this report regard diversity as a descriptive fact in contemporary Sweden. In the introductory chapter Charles Westin outlines how diversity developed historically in Sweden. In the following chapter Thomas Malm proposes a set of general criteria for the evaluation of normative diversity as a management policy. He subsequently tests these criteria empirically in four organisations and companies (the Body Shop, the City council of Gothenburg, the Regional labour market authorities of the county of Västra Götaland, and the Volvo Trucks Company). In the third chapter Angela Nilsson takes her point of departure in the discourse on diversity in two other organisations (the public Dental clinic at Björkhagen, Birka Energy), and what diversity means to people in these particular organisations.

What conclusions may we draw from these evaluations of diversity management and diversity implementation?

In a general sense the quantitative dimension of diversity pertains to the distribution of various categories of people in society as well as in the organisation in question. In a critical sense it calls attention to questions about how power, voice and resources are distributed in society, and the repercussions of these distributions in the social organisation of working life. Thus, in a positive reading the quantitative aspect of diversity is about defending social equality and justice. In a more negative vein, then, it is also about discrimination, segregation and

social exclusion. The issue of actual, possible and desirable distributions is highly problematic. Let us illustrate the issues involved by taking our point of departure in the discourse on gender equality.

Societal policies are quite clear when it comes to equality between men and women. Current inequality on the labour market, in the educational system and in politics is to be counteracted, and general policies are aimed at a more equal distribution of resources between men and women. Reforms to this effect are to be brought about as soon as possible but without jeopardising professional qualifications and skills, economic interests or other general political and social objectives. The ultimate goal is to bring about full equality between the sexes, which is operationally defined in terms of an ideal 50/50 percent distribution across all domains of social life. In the context of gender equality the distributional issue is straightforward, well defined, easily understood and, on a whole, generally accepted.

It is by no means obvious how the quantitative principles about equality between the sexes should be adapted to the ethnic and cultural field. Are they at all applicable? First of all, the categories in question are not as easily defined as the case is when it comes to gender. But even if we do arrive at some generally acceptable categories (say, country of birth or current citizenship), the second problem is that we have a situation of skewed distributions in the general population (90 percent of the population is Swedish born and 10 percent foreign-born, not the nice and handy 50–50 situation). One in ten is almost no one at all, at least in the context of small organisations. In a workplace of, say 30 persons, a Finn, a German and an American would easily represent the required 10 percent quota. Is this really a satisfactory response to requirements of diversity? Should we then at all employ quotas of the kind that mean so much in the discourse on gender equality?

Thomas Malm is aware of the dilemma. He maintains that a quantitative dimension should be employed in order to get an overall view of the situation, but it needs to be problematised, and, above all, one should not make too much of the distributional aspect. It needs to be supplemented by other kinds of information. One must define which relevant categories need to be considered in the context of diversity.

A third problem is that of regional (or ecological) variation in diversity distributions. Should the distributions we are speaking about in the workplace reflect the national, regional or local situations? A minimum requirement might be that the national norm should at least be reflected in organisations operating in major metropolitan areas.

Various public officials and consultants working actively with diversity issues are highly critical of the focus on distributions of people. Diversity, they maintain, is not about hard data but soft people. It is about relations, understanding the other, empathy and acceptance. They point out that by the very act of categorizing people in terms of ethnicity or culture one is encroaching upon individual integrity. At the workplace it must be people's qualifications, experience and skills that count, not their ethnicity or religion, or their parents' ethnic backgrounds. At a workplace where diversity is seen as a natural thing one does not need to pay attention to ethnicity or religion. To keep records of people's ethnicity is counterproductive, the argument runs.

At first sight these views on diversity may seem incompatible. This, however, is not necessarily the case. Malm defends an approach of defining relevant categories, but not of employing them rigidly. Angela Nilsson focuses her analyses on the process of diversity management and developing diversity as an attitude of mind. Although categories are not central to her analysis, they nevertheless enter her critical examination of power and influence in a context of diversity. Similarly, although Malm's analysis is based on cross-sectional data, he is also well aware of diversity management as a process of growing awareness.

One of the most challenging questions in the discourse on diversity concerns the issue of social cohesion in society at large, but also in the individual organisation. One may readily imagine that diversity has a splintering effect on an organisation. A definition of diversity that promotes individual particularistic interests at the expense of common objectives is counterproductive to the organisation. An essential but as yet unanswered question is how diversity could promote cohesion within the organization. Tentatively it must be about attitudes, resolution and positive thinking. Diversity should not be felt as a burden, a problem or a constraint to the organisation, but rather as a positive opportunity or means to achieve development. We believe therefore that diversity is harder to bring about in static, authoritarian and rigid organisations than in dynamic organisational structures that are open to change. Diversity is probably of little interest to static, predictable organisations basing their production on routine procedures. Rather, the studies presented in this report indicate that diversity operates at best in organisational environments open to challenges, critically reassessing performances, and constantly seeking new solutions. An organisation that promotes a dynamic diversity programme needs to be flexible with regard to democratic leadership.

Nilsson's study nicely illustrates this point. The dental clinic at Björkhagen functions according to a more dynamic diversity concept than Birka Energy. A working atmosphere developed at the clinic in which diversity served to promote cohesion. Nilsson, however, is conscious that the dynamic working atmosphere at the clinic was closely linked to the personal and specific leadership style of the director at the time. By comparison the much larger energy company appears to be a much more rigid organisation. Diversity may not have had any disruptive or disintegrative effects within the company, but on the other hand, it has hardly contributed in any real economic or productive sense, except for giving the company a positive image in the public eye. The Björkhagen example demonstrates that a dynamic leadership is of central importance for positive consequences of diversity to emerge and inspire the atmosphere of the workplace. However, it goes without saying that in the long term a productive, challenging and cohesive diversity cannot ultimately be dependent on the personality of a dynamic, forceful leader. Diversity needs to establish its own organisational roots and ways of manifestation.

The two studies demonstrate that diversity is better adapted to some organisations rather than to others. In organisations where the bulk of work is characterized by monotonous routine procedures on an assembly line, diversity may be a positive, perhaps provocative, element in social interaction during breaks, but it is hardly likely to add anything essential when it comes to social or technical innovation. In companies where contact with clients and customers is a crucial element diversity may well promote new ways of getting jobs done. Not only is diversity more compatible with certain kinds of organisations than others, some kinds of organisations may profit more from diversity than others.