LUND UNIVERSITY

Att säkerställa att vi är välkomna

Om organisationers strategiska kommunikation och förtroendeskapande arbete i det mångkulturella samhället

Magnusson, Susanna

2015

Link to publication

Citation for published version (APA):
Magnusson, S. (2015). *Att säkerställa att vi är välkomna: Om organisationers strategiska kommunikation och förtroendeskapande arbete i det mångkulturella samhället*. [Doktorsavhandling (monografi)]. Lund University.

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Download date: 20. Dec. 2025

Att säkerställa att vi är välkomna

Om organisationers strategiska kommunikation
och förtroendeskapande arbete i det mångkulturella samhället

Susanna Magnusson

LUNDS
UNIVERSITET

Copyright Susanna Magnusson

Samhällsvetenskapliga fakulteten
Institutionen för strategisk kommunikation

ISBN: 978-91-7623-207-1 (tryck), 978-91-7623-208-8 (pdf)
ISSN: 1104-4330
Lund Studies in Media and Communication

Tryckt i Sverige av Media-Tryck, Lunds universitet
Omslagsbild: Albin Wendel

Lund 2014

Till pappa

Innehåll

Tack 5

1 Utgångspunkter 7
Trovärdighet, förtroende och kulturell mångfald 7
Räddningstjänsten Syds problematik och relevans 9
Tidigare forskning 11
Teoretiska utgångspunkter och grundantaganden 14
Syfte och frågeställningar 16

2 Forskningsöversikt 19
Fältet strategisk kommunikation 19
Strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer 24
Sammanfattning 27

3 Ett retorikteoretiskt perspektiv 29
Vad kan retoriken vara? 29
Retoriken som ett sätt att veta – doxa och doxologi 32
Inte bara mäktiga mäns monologer 34
Retorikens bidrag till strategisk kommunikation 35
Organisationers retorik – ett nytt och gammalt fält 36
Ethos – trovärdighet och att väcka förtroende 40
Sammanfattning 45

4 Metod och material 47
Studieobjekt och tolkningsföreträde 47
En fronetisk forskningsansats 48
Tillvägagångssätt i materialinsamlingen 50
Sammanfattning 63

5 Räddningstjänsten Syd och oroligheterna 65
Fallorganisationen Räddningstjänsten Syd 65
Hot- och våldsproblematiken 66
Varför uppstår social oro och stenkastning? 69
Sammanfattning 70

6 Räddningstjänsten Syds strategier 71
Organisationens inledande ethos 72
”Kulturella hinder” och ”kommunikationsklyftor” – den retoriska situationens villkor 77
Från tolkande brobyggare till relationsskapande brand- och säkerhetsvärdar 85
En organisation i tiden – marknadsanpassning och varumärkesinriktning 93
Spänningar i det förtroendeskapande arbetet 99
Sammanfattning 109

7 Mångkulturell kompetens 111
En topologisk ansats 112
Två perspektiv på mångkulturell kompetens 113
Kulturperspektivet 114
Attitydperspektivet 123
Den mångkulturella kompetensen som fronesis 129
Sammanfattning och implikationer från ett ethos-perspektiv 143
Skillnader mellan olika empiriska material 146

8 Kulturbegreppet som fängelse och befriare 149
Sverige och mångfalden 150
Mångfaldsbegreppet 151
Räddningstjänsten, mångfalden och nyttan 152
Den osynliga vitheten 155
Kulturbegreppets potential och betydelse i det förtroendeskapande arbetet 156
Sammanfattning 163

9 Slutsatser och implikationer 165
Organisationens strategier 165
Den mångkulturella kompetensen 166
Kulturbegreppet som container och maktmedel 168
Slutsatser 169
Studiens bidrag och generaliseringsmöjligheter 175

10 Summary 177
The empirical case 177
Aim and research questions 179
Theoretical points of departure 179
Methods 180
Analysis and conclusions 180
Contribution 183

Referenser 185

Tack

Trots att det ligger i min personlighet att betona tillvarons mer strävsamma aspekter och trots att jag brukar ha svårt att bestämma mig, finns det en sak som jag är helt på det klara med. Det är att tiden som doktorand har varit fem riktigt fina år, om man bortser från den sista hösten när min pappa blev svårt sjuk. Jag har nästan alltid känt mig privilegierad i rollen som doktorand. Att under så lång tid få lära mig mer om precis de saker jag själv väljer, att få undervisa och handleda roliga studenter, att få umgås med kloka kolleger, att få åka på konferenser och vara med och skriva böcker. När jag nu ser tillbaka på doktorandåren är det därför många jag tänker på med värme och tacksamhet.

Till att börja med vill jag rikta min tacksamhet till Räddningstjänsten Syd som organisation, som så generöst gav mig tillträde, och särskilt till de strateger, brandmän och brand- och säkerhetsvärdar som delade med sig av sin kunskap och sina erfarenheter vid samtal, intervjuer och observationer. Tack också till filmaren Alejandra Pizarro Correa, som lät mig få ta del av filmmaterial och som jag hade ett par, för mig, viktiga samtal med.

Mina handledare har varit Gunilla Jarlbro, Anders Sigrell och Mats Heide, samtliga professorer vid Lunds universitet. Det tog ett tag innan vi kom på hur vi skulle ha det med varandra, men när vi väl gjorde det, så blev det bra. Gunilla, du har i din roll som huvudhandledare haft förmågan att inge lugn när det behövts som mest. Din erfarenhet har fått mig att känna mig trygg och ditt jävlar anamma kan pigga upp den gråaste dag. Anders, din energi, ditt engagerade kommenterande och din devis att alltid hitta något positivt att säga har stärkt min darriga doktorandsjäl många gånger. Mats, din kunskap och känsla för struktur och för fungerande akademiska texter, kan inte nog värdesättas av mig. Ni är alla tre så olika, och därför har ni kompletterat varandra i handledningen (tänk ethos, logos och pathos…). Det som varit er gemensamt är att ni tagit er tid för mig närhelst jag har behövt och för det är jag er mycket tacksam.

Jag har tillbringat min doktorandtid på en institution som vuxit kraftigt och förändrats avsevärt under dessa fem år. Ett tack till alla mina smarta och trevliga kolleger. En särskilt varm tanke till Tamara Landia för all din klokskap och omsorg, och till Jacob Stenberg och Maria Rosén. Ni fick doktorandtillvaron att kännas roligare och mycket mindre ensam när ni dök upp. Tack till de två personer som en gång gav mig chansen att jobba på universitetet, Alf Bång och Christina Erneling. Tack till alla i doktorandkollegiet i Lund, särskilt Michael Rübsamen, för att vi följdes åt och för

pepp och skratt. Tack till min lusekofta som jag köpte på min första akademiska konferens på Island. Utan dig skulle skrivandet varit mycket kallare och denna boks framsida sett annorlunda ut. Och sen tror jag bestämt att Espresso House i Västra Hamnen skall tacka mig, för alla de hinkar kaffe jag hällt i mig hos er under dessa år.

Jag har fått kloka synpunkter på texten av många olika kollegor. Tack till opponenterna vid halvtidsseminariet, Niklas Håkansson och Per-Anders Borius, och till opponent och seminariekommitté vid slutseminariet: Orla Vigsø, Helena Sandberg, Veselinka Möllerström och Sofi Qvarnström. Jag blev lite matt där ett tag, men ni var alla till stor hjälp.

Tack till Gunilla Öhrnell och Maria Parent för korrekturläsning, till Howard Nothhaft och Philip Young som granskade det engelska så kallade dokumentdatabladet och till Mats Heide (igen) som tog den sista striden med avhandlingsmallen. Tack till Albin Wendel och Lars Larsson för arbetet med omslagsbilden. Kunden är nöjd.

Så som konventionen bjuder är det här jag kommer till sektionen familj, släkt och vänner. Det finns så mycket jag skulle vilja säga. Men just nu får jag nöja mig med att tacka dig, pappa Sven-Erik Magnusson och dig, mamma Gunilla Öhrnell, för att ni tillsammans gav mig språket och tillräckligt mycket självförtroende. Tack också till Katarina Magnusson och Andreas Magnusson, mina fina syskon i vått och torrt och till käraste Lisbeth Henning. Till alla nära och kära vänner, för stökiga middagar, oförglömliga semesterresor, ungflickshelger och roliga fester. Till Prima Donnor för magisk måndagsglädje varje vecka.

När jag började som doktorand var mina tre barn små. Vera var fyra år, och Fia och Maj hade nyss fyllt ett. Doktorandtiden har därför i väldigt hög grad handlat om att vabba och vobba, om att tjata och köra, om att medla och mysa, att trösta och torka, torka, torka. Tack mina älskade ungar, både för att ni fått mig att längta till det tysta kontoret och sen ännu mer hem till er. Och du, Lars, du är fortfarande min prins. Jag vet att det kan låta pretentiöst men jag säger det ändå: Utan dig, inget alls.

Friisgatan i Malmö den 1 december 2014

1 Utgångspunkter

Under det första decenniet på 2000-talet kunde vi i medierna regelbundet ta del av rapportering om anlagda bränder, social oro och stenkastning mot polis och räddningstjänst i delar av Malmö. Särskilt intensivt var det under vintern 2008 och våren 2009 då bränderna och våldsamheterna eskalerade i kravaller (se kapitel 5). Oroligheterna, som fick mycket stort medialt genomslag, utsatte såväl de boende som räddningstjänstens och polisens medarbetare för stora påfrestningar. I takt med att problemen gradvis blev alltmer framträdande beslutade Räddningstjänsten i Malmö med omnejd, Räddningstjänsten Syd, om en satsning på förebyggande, uppsökande och förtroendeskapande åtgärder. Satsningen koncentrerades särskilt till de bostadsområden där oroligheterna varit som mest omfattande, områden som brukar gå under epiteten ”mångkulturella” eller ”invandrartäta”.

Det övergripande syftet med denna avhandling är att bidra med ny kunskap om organisationers förtroendeskapande kommunikation i ett mångkulturellt samhälle. Räddningstjänsten Syds kommunikativa strategier och agerande används som empiriskt exempel för att studera hur ett sådant förtroendeskapande arbete kan ta sig kommunikativt uttryck, vilka särskilda utmaningar den mångkulturella aspekten kan innebära och vilken typ av kommunikationsprocesser som verkar leda till ökat förtroende för en organisation.

För att förtydliga varför detta är angeläget att studera kan vi sätta in frågan i en vidare kontext. Räddningstjänsten Syds agerande kan uppfattas som ett uttryck för vissa mer övergripande samhällstendenser. Två sådana tendenser är för det första organisationers alltmer omfattande ansträngningar att betraktas som trovärdiga och förtroendeingivande aktörer, för det andra den ökade kulturella mångfalden i svenska samhället.

Trovärdighet, förtroende och kulturell mångfald

Räddningstjänsten Syds strävanden kan ses som exempel på en sedan lång tid tillbaka accelererande samhällstrend som innebär att organisationer i allt högre grad arbetar aktivt och strategiskt med att stärka sin trovärdighet och därmed sin sociala legitimitet. Det är alltså allt viktigare att uppfattas som den goda organisationen som inger förtroende och som bidrar till det goda samhället (Christensen, Morsing & Cheney, 2008, s. 14f). Det ökade intresset för trovärdighet och förtroende brukar härledas från idén om att vi lever i ett senmodernt samhälle där de strukturer och den konsensus som tidigare höll människor samman, håller på att brytas upp och omvandlas

(Aronsson & Karlsson, 2001). Den ökade komplexiteten, specialiseringen och teknikutvecklingen innebär att vi blir mer tvingade att lita på varandra (Kjeldsen, 2008, s. 145). I takt med att konkurrensen om olika tjänster och produkter har hårdnat, har också de immateriella värdenas betydelse ökat (Falkheimer & Heide, 2007, 2014). Detta har bland annat inneburit att såväl privata som offentliga organisationer idag satsar stora resurser på strategisk kommunikation, där begrepp som transparens, öppenhet och tillgänglighet betonas alltmer (Christensen & Langer, 2009, s. 131). Samtidigt har betydelsen av att visa att man tar ett vidare ansvar för människor, miljö och samhälle (corporate social responsibility, CSR), blivit allt större för stora organisationer.

Frågan om förtroende och organisationers sociala legitimitet accentueras ytterligare av det faktum att Sverige alltmer präglas av en faktisk och upplevd heterogenitet (Olofsson, 2008, s. 15). Den faktiska heterogeniteten, avseende till exempel etnicitet och sexuell läggning, är en följd av bland annat globaliseringen och den ökade individualiseringen i samhället. Parallellt med denna utveckling löper en ökad *medvetenhet om* och *betoning av* befolkningens heterogenitet och den medföljande uppfattningen att olika grupper i samhället har olika behov.

I Sverige har talet om heterogenitet och mångfald fått en tydligt etnisk prägel. Mångfaldsbegreppet associeras alltså gärna till personer som på ett eller annat sätt avviker från det som uppfattas som ”typiskt svenskt”. Medan många andra länder i Europa och i andra delar av världen under lång tid har haft en mångkulturell befolkning och identitet, har för Sveriges del dessa frågeställningar aktualiserats först under de senaste decennierna (Rönnqvist, 2008). Många hävdar att det mångkulturella samhället ställer nya krav på det offentliga samhällets aktörer (Kamali, 2002; Schierenbeck, 2004). Sedan mitten på 1990-talet har sålunda mångfaldsidén gjort ett tydligt intåg i svensk politik och arbetsliv (Adamson, 2014; Rönnqvist, 2008, s. 3). Spridningen av mångfaldsidén märks till exempel genom att det har blivit vanligt för offentligt finansierade organisationer att betona vikten av etnisk mångfald i personalen (se till exempel polismyndigheten, försäkringskassan och många svenska kommuner). Vidare har ”diversity management” (ung. mångfaldshantering) blivit en etablerad term inom personalområdet och frågor om etnicitet/kultur relaterat till diskriminering, rättigheter och representation debatteras i samhället. Människors ”kultur” likställs i dessa sammanhang ofta med etnicitet, ursprungsland och/eller språk och betraktas både som en potentiell tillgång och som en källa till kommunikationssvårigheter, konflikter och missförstånd (Berg, 2011, s. 105; León Rosales, 2005; Öhlander, 2005b, s. 277). Därför har också interkulturell kompetens, alltså förmågan att kunna kommunicera effektivt i mångkulturella miljöer, alltmer kommit att betraktas som en värdefull kompetens i arbetslivet (se till exempel Adamson, 2014; Kamali, 2002, s. 16; Samovar & Porter, 2003; Sue, 1997).

Räddningstjänsten Syds problematik och relevans

I detta sammanhang, i ett samhälle alltmer präglat av mångfald och heterogenitet samtidigt som organisationer strävar efter ökad social legitimitet, framträder nya företeelser i organisationers strategiska kommunikation. För Räddningstjänsten Syds del innebar satsningen på förtroendeskapande kommunikation bland annat att de utbildade och anställde en särskild grupp medarbetare som fick titeln brand- och säkerhetsvärdar. Dessa skulle bli nyckelaktörer i organisationens arbete att förbättra sina relationer och stärka de boendes förtroende för organisationen. Gemensamt för brand- och säkerhetsvärdarna var att de alla hade någon form av migrationsbakgrund (alltså minst en förälder född i ett annat land än Sverige) samt att de alla ansågs ha den ”mångkulturella kompetens” som antogs vara viktig för att lyckas i den förtroendeskapande kommunikationen. De nya medarbetarna skulle hjälpa organisationen att ”överbrygga det främlingskap och den kommunikationsklyfta” som existerade mellan Räddningstjänsten Syds medarbetare och de boende i de aktuella stadsdelarna (Räddningstjänsten, 2009, s. 7). Genom deras förebyggande, uppsökande och förtroendeskapande arbete skulle den negativa utvecklingen vändas, de boendes trygghet öka och den operativa personalens arbetsvillkor förbättras (se vidare i kapitel 6). Organisationen valde alltså en utpräglad interpersonell strategi för sitt förtroendeskapande arbete. Efter att satsningen drogs igång har antalet hot- och våldsincidenter minskat kraftigt, likaså antalet anlagda bränder (Hussein Omar, 2014). Givetvis är det svårt fastslå någon direkt kausalitet mellan den positiva utvecklingen och organisationens insatser. Detta bland annat eftersom även andra organisationer satsat stora resurser i de aktuella områdena (till exempel polisen och Malmö stad). Men organisationens proaktiva och förtroendeskapande arbete anges både av organisationen själv och av utomstående bedömare som en viktig pusselbit i den positiva utvecklingen (Westerberg, 2010).

Fenomenet med ”kulturella brobyggare” – det vill säga personer som ska fungera som länkar mellan organisationen och olika kulturella grupper – är ett uttryck för att organisationer anser sig sakna de nödvändiga kunskaper som krävs för att kommunicera och skapa förtroende i relation till vissa grupper i samhället. Brand- och säkerhetsvärdarna på Räddningstjänsten Syd har åtminstone delvis en brobyggarroll, men liknande arbetsbeskrivningar återfinns i många olika varianter i offentliga organisationer inom kommuner och landsting (se till exempel Arbetsförmedlingen, 2013; landstinget i Landstinget i Östergötland, 2012; Malmö Stad, 2009). På samma sätt lyfts etnisk mångfald ofta fram som en framgångsfaktor i privata företag. Med den etniska mångfalden antas komma den kompetens och de språkkunskaper som underlättar för företagen i kundkontakter och i att nå ut till nya kunder och marknader (se till exempel Regeringskansliet, 2012, för olika goda exempel på etnisk mångfald i näringslivet).

Räddningstjänsten Syds satsning kan alltså analyseras som ett uttryck för mer allmängiltiga samhällstendenser. Detta är en organisation som på ett mycket tidstypiskt sätt har omsatt mångfaldsidén i en satsning på strategisk kommunikation. På så vis vill organisationen förbättra sitt rykte, sin service och kommunikation samt relationerna till de boende i mångkulturella områden. Brand- och säkerhetsvärdarna omsätter mångfaldsidén och talet om mångkulturell kompetens i en vardaglig, konkret verksamhetspraktik. Samtidigt blir de viktiga företrädare för organisationen och de antas genom sin närvaro, symboliska kraft och genom sitt utseende kunna förbättra de boendes uppfattningar om organisationen. Deras antagna kompetens och nyckelposition i organisationens satsning gör dem till betydelsefulla aktörer att studera för att försöka få en sammansatt förståelse för organisationers förtroendeskapande kommunikation i mångkulturella miljöer idag.

Fallorganisationens agerande belyser med andra ord den mer generella frågan om hur organisationer förhåller sig till och anpassar sig till det mångkulturella samhället. Det är alltså inte den sociala oron eller dess orsaker som är centrala för studien, utan dessa fungerar snarare som en relief mot vilken organisationens agerande och sätt att kommunicera framträder och analyseras. Visserligen må Räddningstjänsten Syd ha hamnat i ovanligt dramatiska sammanhang, och visserligen har organisationen sina alldeles unika förutsättningar i ambitionerna att möta det mångkulturella samhället (något jag återkommer till i kapitel 6). Trots detta återspeglas i organisationens agerande mer allmängiltigt relevanta ställningstaganden, strategier och dilemman. Genom att studera ett sådant extremfall som Räddningstjänsten Syd ges också goda möjligheter till ett rikt och nyanserat material (Flyvbjerg, 2006a). Det är fullt möjligt att utifrån en fallstudie göra analytiska generaliseringar som gäller även för andra liknande organisationer som befinner sig i likartade situationer. Sålunda kommer jag i analysen att peka på vissa kategoriseringar, idealtyper och paradoxer som kan återfinnas hos andra organisationer som arbetar med förtroendefrågan i det mångkulturella samhället (se Halkier, 2011; Heide & Simonsson, 2014).

Tidigare forskning visar att förtroendet för samhällets offentliga institutioner och dess personal tenderar att vara lägre bland personer med migrationsbakgrund (Olausson, 2000, s. 140f; Wadbring, Weibull & Sjögren, 2000). Räddningstjänsten Syds problem reflekterar sålunda en mer långsiktig angelägenhet som handlar om vissa gruppers förtroende för samhället, om integration, makt och representativitet, och i slutändan om välfärdsstatens legitimitet och demokratiska förankring. Därför är det också viktigt att vi förvärvar mer kunskap om de processer i vilka förtroendet för samhällets offentliga institutioner antas öka.

Tidigare forskning

Förtroendeskapande och mångkulturell kompetens är centrala begrepp i studien. Båda begreppen, i synnerhet det första, är mycket svåravgränsade. Förtroendebegreppet studeras inom en mängd olika ämnesdiscipliner såsom statsvetenskap, sociologi, filosofi, ekonomi, teologi, psykologi och medie- och kommunikationsvetenskap (Grosse, 2007). Forskning om förtroende och det närbesläktade begreppet tillit har ökat starkt under de senaste decennierna, i synnerhet på sociologisk och statsvetenskaplig nivå (där tillit och förtroende på en samhällelig nivå ofta går under beteckningen socialt kapital) (Grosse, 2007; Rothstein, 1998). Förtroendebegreppet omges av en rad närbesläktade termer. Förutom tillit finns till exempel begreppen trovärdighet, tillförlitlighet, förtrogenhet och tilltro. Ethos är den retorikteoretiska termen som används för att tala om trovärdighet och förtroende, och begreppet kommer att vara centralt i denna studie (se vidare i kapitel 3). Då betraktas trovärdighet som sändarorienterat och förtroende som mottagarorienterat. Gemensamt för de olika termerna runt förtroende är att de är föregripande, alltså att de kompenserar den ofullständiga kunskap som vi har om vår omvärld och framtid (Elliot, 1997). Gemensamt är också att de betraktas som grundläggande för all kommunikation. Den man inte känner förtroende för är man inte heller benägen att lyssna på eller låta sig påverkas av (Kjeldsen, 2008).

Tidigare forskning, såsom SOM-studierna (se till exempel Holmberg & Weibull, 2014), har studerat mediernas roll för medborgarnas förtroende gentemot olika samhällsinstitutioner. Utan att förringa mediernas betydelse i den förtroendeskapande processen, lägger denna studie sitt fokus på andra aspekter, i synnerhet på den interpersonella kommunikationen. Detta eftersom det är just en interpersonell strategi som har valts av den berörda fallorganisationen.

Strategisk kommunikation, förtroende och relationer

Forskningsfältet strategisk kommunikation handlar om att studera olika kommunikationsprocesser i organisationer och dess konsekvenser. En given utgångpunkt inom fältet är att organisationer strävar efter omvärldens förtroende och efter att ha goda relationer med olika grupper (Falkheimer & Heide, 2014; Heide, 2011, s. 119). Såväl inom forskningen som inom praktiken talas om vikten av organisationers relationer, sociala legitimitet, image, varumärke och anseende. En del av forskningen beskriver och analyserar, på ett relativt icke-problematiserande sätt, värdet av samarbete, dialog och goda relationer (se till exempel den så kallade relationship management-skolan: Ledingham, 2001; Ledingham & Bruning, 1998, se vidare i kapitel 2). Föga förvånande antas det vara viktigt för organisationer att genom dialog och samförstånd bidra till det omgivande samhället på olika vis (se till exempel Heath & Ni, 2010; Kent & Taylor, 2002; Ledingham & Bruning, 2001; Starck & Kruckeberg, 2001). Sådana

insatser antas då också kunna fungera som en pådrivande kraft i att stärka civilsamhället och områdens sociala kapital (se till exempel Wilson, 2001), (se vidare i kapitel 2).

Det finns alltså förhållandevis omfattande forskning inom det traditionella publicrelationsfältet som på ett allmänt sätt bejakar och bekräftar vikten av att organisationer arbetar proaktivt med sina relationer och med förtroendefrågan. Emellertid kan denna forskning behöva fördjupas och kompletteras med andra perspektiv. För det första gör de ofta icke-problematiserande och kvantitativa ansatserna att de spänningar och dilemman som en sådan process kan härbärgera, inte synliggörs. För det andra finns det en tydlig slagsida mot att studera privata företag snarare än offentliga samhällsinstitutioner (Wæraas, 2012). För det tredje, och det kanske viktigaste, hjälper dessa ansatser oss inte att analysera hur det konkreta relationsbyggandet går till och hur det personliga möte ser ut som avser att förbättra relationen mellan organisationen och olika publiker. De täta beskrivningarna (Geertz, 2001) av relationsskapandet saknas. Den interpersonella kommunikationens betydelse är allmänt sett ett understuderat område inom fältet (Jahansoozi, 2007; Johansson, 2007, s. 275). I denna studie kommer retorikens begrepp och teorier att hjälpa oss att få mer kunskap om mötena mellan organisationens brand- och säkerhetsvärdar och de boende, möten där förtroende för organisationen antas skapas.

Relationsskapande i mångkulturella miljöer

När det gäller organisationers relationsskapande i specifikt mångkulturella miljöer saknas tillräcklig kunskap om vilka särskilda förutsättningar det mångkulturella inslaget medför i förtroendebyggandet. Varken retorikfältet eller fältet strategisk kommunikation har någon stark tradition av att inkorporera andra kulturella perspektiv än de som är väst– och i synnerhet USA-centrerade (Bardhan & Weaver, 2011a, s. 6; Frandsen & Johansen, 2010a; Lee, 2005, s. 276; Sriramesh, 2009, s. 47). Kulturbegreppet må vara slitet och på gränsen till överteoretiserat inom andra fält (till exempel antropologi och cultural studies). Men när det kommer till forskning inom strategisk kommunikation är begreppet underteoretiserat och det retorikteoretiska fältets begrepp antas ofta vara universella när de i själva verket är sprungna ur ett tydligt västcentrerat perspektiv (Hum & Lyon, 2009; Shome, 1999, s. 591). Retoriken och strategisk kommunikation kan alltså dra fördel och lära av de teoretiska diskussioner om kulturbegreppet som är levande inom andra fält, något som denna studie förväntas bidra till. Kulturbegreppet, i dess antropologiska mening, kan ses som ett samlingsnamn för att beskriva, bland annat, olika livsstilar, centrala normer och värderingar, specifika traditioner, sätt att lösa problem på, sätt att uppfatta omvärlden på eller hur något uttrycks. Det kan användas för att beskriva specifika handlingar eller resultatet av dessa handlingar (Öhlander, 2005a). Ibland används det som synonym för civili-

sation, nation, folk eller samhälle (León Rosales, 2005). Kulturbegreppet har debatterats kraftigt inom antropologin under de senaste decennierna, bland annat för att det tenderar att frammana en bild av olika grupper som homogena och stabila, för att det tenderar att användas på ett deterministiskt sätt och till och med fungera som en mer rumsren ersättning för det gamla rasbegreppet (Appiah, 2006; Brumann, 1999; Kuper, 1994; Wakefield, 2010). Dessa teoretiska diskussioner har emellertid ännu inte påverkat fältet strategisk kommunikation i någon mer omfattande utsträckning (se vidare i kapitel 2).

Vad gäller mångkulturell kompetens[1] i mellanmänskliga möten, så finns det tämligen omfattande forskning inom fältet interkulturell kommunikation (se till exempel Samovar & Porter, 2004; Stier, 2009). Det som skiljer ut denna studie från forskning inom detta fält är emellertid den specifika inriktningen mot förtroendefrågan, analysen på olika nivåer samt den dekonstruerande ansatsen som kompletterar det praktiska perspektivet (se nedan). Ytterligare en skillnad från forskning inom huvudfåran av interkulturell kommunikation är att kulturbegreppet används diskursivt (Baumann, 1999). Det är alltså den konkreta tillämpningen av kulturbegreppet som belyses och vilka sociala konsekvenser olika användningar av kulturbegreppet får (Öhlander, 2005c).

Ett närbesläktat och i sammanhanget relevant forskningsfält är kriskommunikationsfältet. Även här betonas vikten av att bygga relationer med olika intressenter i proaktivt syfte och betydelsen av att ha ett etablerat förtroendekapital i händelse av kris (Coombs, 2007; Palm & Falkheimer, 2005; Ulmer, Sellnow & Seeger, 2008). Falkheimer och Heide skriver i en svensk studie (2008) om hur myndigheter i mångkulturella områden bör satsa på proaktiv kriskommunikation i form av relationsbyggande. Även om jag inte antar ett kriskommunikationsperspektiv i denna avhandling, var deras rapport en tidig inspirationskälla till denna studie. Vidare är kunskapen från denna studie tillämpbar även för kriskommunikationsfältet.

Vi kan alltså konstatera att även om det finns forskning om kulturbegreppet inom andra forskningstraditioner, är den mångkulturella aspekten tämligen marginaliserad

[1] Detta begrepp har flera motsvarigheter: ”interkulturell kompetens” är antagligen det som är vanligast förekommande i litteraturen, även ”mångfaldskompetens” förekommer. Anledningen till att jag genomgående valt att använda termen ”mångkulturell kompetens” är att detta är det begrepp som huvudsakligen används av Räddningstjänsten Syd själva.

inom forskningsfältet strategisk kommunikation. Vidare kan vi anta att behovet av sådan forskning ökar i takt med att svenska samhället och svenska organisationer blir alltmer mångkulturella. I nedanstående avsnitt tydliggörs mer explicit de utgångspunkter och grundantaganden som bär upp studien.

Teoretiska utgångspunkter och grundantaganden

Avhandlingen skrivs inom fältet medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning mot strategisk kommunikation. Inriktningen mot strategisk kommunikation innebär att det är organisationers sätt att kommunicera som hamnar i förgrunden (se vidare i kapitel 2).

Teoretiskt rör sig avhandlingen över flera fält: strategisk kommunikation, retorik och kritisk interkulturell kommunikation. Tyngdpunkten i analysen ligger emellertid på retorisk teori och retoriska begrepp. Retoriken används i analysen av både individers och organisationers kommunikation, även om en viss förstärkning behövs från andra teoretiska fält när jag analyserar organisationsnivån.

Retoriken existerar både som vetenskapligt läroämne (rhetorica *docens*) och som kommunikativ praktik (rhetorica *utens*) (Jasinski, 2001, s. xiv). Retoriken är en *techné*, i betydelsen ett konstnärligt hantverksmässigt kunnande som kan läras in och ut (Aristoteles, 2012/335 f.Kr., 1354a). Den retoriska begreppsapparaten är en naturlig del av strategisk kommunikation och medie- och kommunikationsfältet (Ihlen, 2011; Vigsø, 2010). Tre grundläggande begrepp inom retoriken är de påverkansmedel som står talaren till buds: *logos* (i betydelse ord, logik, utredande förmåga, kunskap), *ethos* (i betydelsen trovärdighet) och *pathos* (i betydelsen känslor och engagemang) (Aristoteles, 2012/335 f.Kr.). Som kommer att avhandlas i kapitel tre är den retoriska kunskapssynen doxisk. Det innebär att den liknar det socialkonstruktionistiska sättet att betrakta förhållandet mellan språket och den sociala verkligheten (Billig, 1996, s. 20). En retorikteoretisk analys medför med andra ord en uttalad medvetenhet om språkvalens betydelse för vår verklighetsuppfattning och förmåga att påverka. Ethos handlar, som ovan nämndes, om hur trovärdighet och förtroende skapas i kommunikation. Ethos är ett centralt begrepp i avhandlingen och används för att analysera förtroendeskapande processer där såväl individer som organisationer kommunicerar.

Fältet interkulturell kommunikation bidrar till avhandlingen främst genom områdets mer kritiskt inriktade stråk som behandlar kulturbegreppet och dess användningsområden från ett diskursivt perspektiv (León Rosales, 2005; Pripp, 2005). Detta stråk inriktar sig på att undersöka hur vi använder kulturbegreppet i olika sammanhang och vilka sociala konsekvenser detta får för synen på likheter och skillnader mellan ”oss” och ”de andra”.

Det centrala fenomenet i studien är förtroendeskapande kommunikation genom mångkulturell kompetens. Vad gäller den förtroendeskapande kommunikationen görs

följande grundantaganden: den består både av organisationsövergripande strategier och insatser och av ett konkret och praktiskt kommunikativt arbete som utförs av medarbetarna. De organisationsövergripande planerna och strategierna sätter ramarna för den förtroendeskapande kommunikationen. Samtidigt kan inte densamma förstås utan att man analyserar mötena mellan brand- och säkerhetsvärdarna och de boende. Dessutom måste fenomenet för att bli meningsfullt betraktas i relation till en vidare samhällskontext. Sammantaget innebär detta att min ambition är att förmedla en fyllig, flerdimensionell och samhällskontextualiserad bild av organisationers förtroendeskapande kommunikation i mångkulturella miljöer.

I enlighet med en retorisk, doxisk, kunskapssyn, betraktar jag förtroendeskapande kommunikation genom mångkulturell kompetens som ett socialt konstruerat fenomen, alltså som en företeelse med vissa innebörder, associationer, kategoriseringar och praktiker – mer eller mindre sammanhållna – som skapas och kontinuerligt omskapas i ett slags förhandlingsprocess mellan olika parter. Fenomenet kan ses som en sammansatt helhet av diskurs (i betydelsen ”sätt att tala om”) och praktik med såväl samstämmighet som spänningar däremellan. En central teoretisk utgångspunkt är att det sätt på vilket händelser och egenskaper kategoriseras och beskrivs är viktiga för såväl individers som organisationers meningsskapande och agerande (Cheney & Christensen, 2001a; Vatz, 1999 [1973]; Weick & Sutcliffe, 2005). Diskursen, alltså talet om det förtroendeskapande arbetet och den mångkulturella kompetensen, får sociala konsekvenser, genom att olika grupper konstitueras genom denna och olika handlingar pekas ut som meningsfulla (jfr Charland, 1987; Möllerström, 2010). Diskursen fungerar i viss mån internaliserande, vilket innebär att den kan påverka olika aktörers självuppfattning. Förhållandet mellan diskurs och den sociala verkligheten kan vara komplicerad. Diskursen kan till exempel innehålla en hög grad av vagheter, motsägelsefullheter, identitetsarbete eller moraliskt historieberättande (Alvesson, 2011; Alvesson & Kärreman, 2000). Det går alltså inte att hävda några enkla samband mellan diskurs och den sociala verkligheten. En empiri av såväl intervjuer som observationer ger bättre möjligheter att skapa en bredare förståelse för den mångkulturella kompetensen.

Analysen är främst organisationsorienterad i den meningen att det är Räddningstjänsten Syd och dess personals intentioner, strategier, idéer och tillvägagångssätt som är centrala. Visserligen har jag genom ett antal observationer tagit del av de boendes reaktioner. Det ligger emellertid utanför denna studies ramar och möjligheter att genomföra en fullödig och trovärdig mottagaranalys som fastslår de boendes förtroende för organisationen. Däremot kommer de analytiska begreppen ändå att möjliggöra vissa slutsatser om hur väl och varför de olika förtroendeskapande insatserna fungerar eller inte.

Avhandlingen handlar alltså mer om organisationen än om de boende; den handlar mer om det svenska samhällets reaktioner än om olika ”invandrargrupper” i detta

samhälle. De boende framträder inför läsaren främst på det sätt som organisationen och dess medlemmar konstruerar bilderna av de boende. De boende utgör alltså ett slags ”implied audience” (Black, 1998), en föreställd publik som konstrueras genom organisationsmedlemmarnas berättelser om denna.

Syfte och frågeställningar

Inledningsvis nämndes att det övergripande syftet med avhandlingen är att bidra med ny kunskap om organisationers förtroendeskapande kommunikation i det mångkulturella samhället. Det övergripande syftet kan brytas ner i fyra mer specifika delsyften. Det första, *deskriptiva* delsyftet, är att genom fallstudien av Räddningstjänsten Syd beskriva och analysera organisationens förtroendeskapande kommunikation. Beskrivningen och analysen inbegriper dels de organisationsövergripande idéerna, kommunikationsstrategierna och tillvägagångssätten i det förtroendeskapande arbetet, dels den konkreta, förtroendeskapande kommunikationen som brand- och säkerhetsvärdarna står för. Det andra, *kritiska* delsyftet, är att dekonstruera och problematisera de bakomliggande antaganden och föreställningarna om kultur, mångfald och förtroende som organisationens kommunikativa satsning vilar på. Det tredje, *normativa* syftet, är att utifrån de kunskaper som utvinns peka ut en riktning för hur organisationer bör närma sig arbete inom detta område på ett konstruktivt sätt. Slutligen är det fjärde, *teoretiska* syftet, att bidra till utvecklingen av fältet genom att tillämpa ett retoriskt perspektiv på organisationers förtroendeskapande kommunikation.

Ur delsyftena har följande forskningsfrågor utmejslats:

- Hur väljer organisationen att kommunicera i sin strävan att öka förtroendet för organisationen i relation till den mångkulturella befolkningen i regionen? Denna fråga behandlas huvudsakligen i kapitel sex.
- Hur konstrueras fenomenet ”mångkulturell kompetens” i organisationen och vilken betydelse får olika konstruktioner för den förtroendeskapande kommunikationen? Denna fråga behandlas huvudsakligen i kapitel sju.
- Vilka antaganden om kultur och mångfald relaterade till förtroendeskapande kan urskiljas bakom organisationens satsning på mångkulturell kompetens? Denna fråga behandlas huvudsakligen i kapitel åtta, men också delvis i kapitel sex och sju.
- Hur kan organisationer på ett konstruktivt sätt förhålla sig till förtroendeskapande kommunikation i mångkulturella miljöer? Denna fråga behandlas främst i avhandlingen avslutande kapitel, kapitel nio.

Före avhandlingens mer empiriska och analytiska avsnitt, ska emellertid studiens teori och metod behandlas. I nästa kapitel, kapitel två, beskrivs tidigare forskning om organisationers förtroendeskapande kommunikation i mångkulturella miljöer. De luckor

som identifierats inom forskningsfältet lyfts fram. I kapitel tre presenteras grundläggande retorikteoretiska utgångspunkter och vidare det ethosbegrepp som är viktigt för analysen. Kapitel fyra redogör för de metoder som använts i undersökningen. Den kvalitativa fallstudien med intervjuer och observationer som huvudsakliga metoder diskuteras och problematiseras. I kapitel fem presenteras Räddningstjänsten Syd som organisation något närmre tillsammans med en kort bakgrundsbeskrivning av hot- och våldsproblematiken. Därefter kommer de analytiska kapitlen där frågeställningarna besvaras.

2 Forskningsöversikt

När Räddningstjänsten Syd kom till slutsatsen att man behövde stärka förtroendet för organisationen bland vissa grupper kunde detta ses som ett tecken i tiden. Social legitimitet är, som tidigare beskrivits, en central fråga för organisationer idag. Detta oavsett om vi talar om privata företag eller offentliga institutioner och oavsett om vi betraktar organisationers legitimitetssträvanden som styrda av organisationerna själva, eller som något som sker mer eller mindre utanför deras egen kontroll (jfr Suchman, 1995, s. 572). Organisationers kommunikation handlar alltid i någon mening om en jakt på ökad legitimitet, och om att uppfattas som en god organisation som bidrar till det goda samhället (Christensen m.fl., 2008). Även om strategisk kommunikation självklart inte är något sentida samhällsfenomen, är det ändå tydligt att arbetet med att stärka organisationers sociala legitimitet har blivit alltmer strategiskt och professionaliserat (Falkheimer & Heide, 2014). Ur ett retorikteoretiskt perspektiv skulle man kunna säga att strävan mot legitimitet sker genom att aktörer och organisationer söker stöd i de gemensamma topos – utkikspunkter eller mentala platser (*commonplaces*) – från vilka vi och vårt samhälle hämtar gemensam mening (Aristoteles, 2012/335 f.Kr.; Christensen m.fl., 2008).

Fältet strategisk kommunikation

Forskningsfältet strategisk kommunikation handlar, vilket nämndes i kapitel ett, om att studera olika kommunikations- och ledningsprocesser i organisationer, och dess konsekvenser för såväl organisationen som för individer och det omgivande samhället (Falkheimer & Heide, 2014). Strategisk kommunikation kan ses som ett sentida paraplybegrepp för de närliggande och överlappande begreppen public relations, corporate communications, organisationskommunikation och marknadskommunikation (Hallahan, Holtzhausen, van Ruler, Vercic & Sriramesh, 2007). Hur de olika begreppen förhåller sig till varandra är inte helt entydigt. Termerna public relations och strategisk kommunikation används till exempel ofta synonymt (Ihlen, 2013a). Samtidigt utgår fältet strategisk kommunikation från en bredare, mer tvärvetenskaplig och mindre instrumentell och mediecentrisk ansats än den traditionella public-relationsforskningen. I denna text kommer begreppet public relations användas i

forskningsöversikten för att beteckna traditionell public-relationsforskning. I övrigt används begreppet strategisk kommunikation.

I centrum för forskningsfältet står, vilket också nämndes i kapitel ett, frågor som handlar om relationsskapande och social legitimitet. Det talas till exempel om organisationers identitet, image, varumärke och anseende. Medan det knappast råder någon bred konsensus om den exakta innebörden i begreppen (Barnett, Jermier & Lafferty, 2006, s. 26; Walker, 2010) går det ändå att tala om vissa övergripande skillnader dem emellan. En organisations identitet handlar i första hand om självbilden, om de uppfattningar som finns internt om vad organisationen står för, medan image i högre utsträckning handlar om den uppfattning som externa intressenter har av en organisation (även om det finns en pendling i definitionerna mellan interna och externa perspektiv), (Zarco da Camara, 2011). Varumärke handlar vidare om de kännetecken som identifierar och differentierar en organisations produkter eller organisationen i sig från andra liknande produkter eller organisationer (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Anseende, slutligen, har likheter med image-begreppet, men antas vara något mer stabilt, varaktigt och betydelsefullt (Brønn, 2010, s. 309; Zarco da Camara, 2011, s. 50). Gemensamt för alla dessa begrepp är att de involverar olika grader av försök till intrycksstyrning, det vill säga de är relevanta i organisationens försök att påverka omvärldens uppfattningar om organisationen (Brønn, 2010). Jag kommer längre fram att föreslå att ytterligare ett begrepp, nämligen det retoriska ethosbegreppet, kan användas för att tala om hur en organisations kommunikation och relationer påverkas av trovärdighetsaspekter.

I denna studie har jag utgått från ett externt perspektiv på organisationers kommunikation, snarare än ett internt perspektiv som fokuserar på organisationens identitet. Som kommer att bli tydligt i analysen, och vilket också konstateras i sentida forskning, är det emellertid omöjligt att på något konsekvent sätt skilja ut externa perspektiv från interna då dessa genomsyrar varandra (Christensen & Cornelissen, 2010).

I beskrivningarna av forskningsfältet framhålls gärna områdets utveckling under de senaste decennierna från ett funktionalistiskt perspektiv till ett medskapande, meningsskapande och socialkonstruktionistiskt perspektiv på organisationers relationer (Botan & Taylor, 2004; Frandsen & Johansen, 2010b). En parallell tendens inom forskningslitteraturen är att skildra praktiken som en utveckling från oetiska och manipulativa tillvägagångssätt till att idag vara en i huvudsak etiskt grundad praktik som tjänar samhällets bästa (Ihlen & Verhoeven, 2012; se till exempel Ledingham, 2008). Även om detta är en förståelig strategi givet ambitionerna att legitimitera fältet, är det, precis som Ihlen och Verhoeven påpekar, uppenbart att all praktik inom public relations inte når upp till de högt ställda idealen. Weaver (2011) hävdar att ”public relations is rarely practiced in either a dialogic or symmetrical way. Instead, it is strategically persuasive in intent, designed to benefit the (primarily economic) needs of the

organization, and at the lowest cost" (s. 266). Verkliga exempel på dialogiskt inriktad public relations verkar vara svåra att finna (Meisenbach & Bonewits Feldner, 2009).

Under lång tid dominerades emellertid public-relationsfältet av den så kallade symmetrimodellen (Grunig, Grunig & Dozier, 2002; Ihlen & Verhoeven, 2012). I den klassiska excellens-studien (Grunig, 1984) drogs slutsatsen att public relations kunde delas in i praktiker kopplade till antingen publicitetsmodellen (*press agentry*), informationsmodellen (*public information*), den asymmetriska tvåvägsmodellen (*two-way asymmetrical*) och slutligen den symmetriska tvåvägsmodellen (*two-way symmetrical*). Senare tillkom spelmodellen (*mixed motives*) (Vercic, Grunig & Grunig, 1996). Enligt denna uppdelning, som är både deskriptiv och normativ, är de bästa praktiker inom public relations de som utgår från en symmetrisk tvåvägskommunikation och som bygger på förhandling, konfliktlösning och ömsesidig anpassning till det gemensamma bästa. Modellen vilar på ett dialogideal och utgår från idén om att harmoni och konsensus i samhället och i relationen mellan organisationer och olika intressenter är både eftersträvansvärt och fullt möjligt att uppnå. Modellen kan därför betraktas som idealistisk och alltför förenklad, rationalistisk och managementfokuserad i sin syn på kommunikationens roll och beskaffade (Falkheimer & Heide, 2007, s. 73f; Holtzhausen, 2002, s. 251; Ihlen, 2004, s. 14-16) (i Grunig m.fl., 2002 diskuteras och bemöts de vanligaste kritiska synpunkterna). Symmetrimodellen har under det senaste decenniet ersatts av olika dimensioner som kan användas i studerandet och utövandet av public relations. De fyra grundläggande dimensionerna handlar om kommunikation och är följande: envägs/tvåvägs; asymmetrisk/symmetrisk; medierad/interpersonell; etisk/oetisk (Grunig m.fl., 2002, s. 377).

Trots att symmetrimodellen har kritiserats för att vara på en och samma gång "too idealistic, too tilted toward the powerful" (Toth, 2009, s. 56), så har den genom sin systematisering av fältet varit mycket betydelsefull och är fortfarande central i det diskursiva fältet runt forskning och praktik inom public relations. Detta märks även i det empiriska materialet i denna studie, framför allt när organisationsstrategerna talar om hur organisationen utvecklat sitt relationsskapande arbete. Strategerna framstår som tydlig påverkade av en mer allmän diskurs som framhåller värdet av dialog och symmetrisk kommunikation. Detta skulle kunna ses som ett exempel på hur forskning inom public relations och strategisk kommunikation (vilket även delvis inbegriper denna studie) deltar i produktionen av en viss utveckling som den senare gör anspråk på att förklara (jfr Möllerström & Stenberg, 2014). De normativa idéerna inom det traditionella public-relationsfältet kan alltså hjälpa oss att förstå de idealistiska berättelserna om den förtroendeskapande kommunikationen på ett bättre sätt (detta resonemang utvecklas i kapitel 6).

Med fokus på relationerna – relationship management

Idéerna inom den så kallade relationship managementskolan (som mig veterligen saknar adekvat svensk översättning) utgör en logisk fortsättning på och försök till fördjupning och operationalisering av den symmetriska kommunikation som betraktas som ideal inom fältet. Denna forskningsgren tar fasta på att relationsbyggande i mångt och mycket är en interpersonell aktivitet, något som den tidigare forskningen försummat (Botan & Taylor, 2004, s. 652; Jahansoozi, 2007, s. 26). Även här är ”goda relationer” ett nyckelbegrepp och dessa antas uppnås genom dialog (se till exempel Bruning, Dials & Shirka, 2007; de Bussy, 2010; Kent & Taylor, 2002) och genom samhälls- och gemenskapsorienterade relationer (*community relations*) (Ledingham, 2001; Ledingham & Bruning, 2001; Starck & Kruckeberg, 2001; Taylor, 2011). Genom att använda sig av principer för interpersonell kommunikation – snarare än principer för masskommunikation – även när det gäller organisationer, sätts själva relationsskapandet i centrum. Samma grundantaganden som gäller för konstruktiv interpersonell kommunikation ska alltså gälla för organisationers kommunikation (Bruning, 2001). Så betonas till exempel vikten av ömsesidig anpassning i relationen mellan organisationen och omvärlden, att organisationen bör ta hänsyn till kulturella skillnader i omvärlden och att det ömsesidigt bästa alltid bör vara förebilden i relationsbyggandet. Allmängiltiga och icke-problematiserande antaganden som dessa är en av anledningarna till fältets brister, ett resonemang som jag återkommer till senare.

Men vad är egentligen en relation i detta sammanhang? I forskningen om organisationers relationer nämns ofta att dessa skapas av ett ömsesidigt beroende och att det måste finnas en viss varaktighet för att det ska kunna kallas för relation (Coombs, 2001). Det finns ett normativt anslag där relationer antas vara ömsesidigt fördelaktiga (Ledingham & Bruning, 2001), varför man alltså inte talar om de relationer som präglas av asymmetri, maktutövning eller våld. Organisationer och deras intressenter kan ha tre olika typer av relationer, hävdar Bruning (2001, s. 6): personliga relationer som handlar om att organisationens företrädare interagerar med företrädare för olika publiker i syfte att visa engagemang och bygga förtroende, 2) professionella relationer som handlar om att organisationen är professionell och levererar de varor eller tjänster som utlovats, och slutligen, 3) samhällsorienterade relationer som handlar om att organisationen är delaktig i den sociala och ekonomiska samhällsutvecklingen. Det som är gemensamt för dessa tre typer av överlappande relationer är ett visst antal dimensioner med vars hjälp man kan mäta kvaliteten på relationen, hävdar Ledingham (2008). Dessa är förtroende (*trust*), öppenhet (*openness*), engagemang (*involvement*), åtagande (*commitment*) och investering (*investment*). Det som antas vara så viktigt för byggandet av relationer, alltså förtroende (*trust*), definieras kort och gott som ”a feeling that those in the relationship can rely on each other” (Ledingham & Bruning, 1998, s. 58).

Relationship managementskolans bidrag och brister

Relationship managementskolan ger ett bidrag till forskningen om organisationers relationer genom att intressera sig för vilka dimensioner som ingår i en ömsesidigt god relation. Det individuella perspektivet är tydligare – att det de facto är individer (fördelade i vissa grupper) som organisationen ska skapa en relation till, inte bara en anonym massa av olika ”publiker” eller ”intressenter” (Jahansoozi, 2007). Man tar också hänsyn till att det ofta är organisationens företrädare – alltså individer – som i olika typer av personliga kontakter med externa individer formar bilden av organisationen (Heide, 2011).

Samtidigt finns det problem behäftade med relationship managementskolan. Det är till exempel tveksamt om organisationer på samma sätt som individer kan bygga relationer med individer (Cheney & Christensen, 2001b; Jahansoozi, 2007, s. 26; Pieczka, 2010, s. 117). Det är också oklart vad som stipuleras: att organisationsrelationer byggs på *samma sätt* som interpersonella relationer, eller att de är ett *resultat av* interpersonella relationer, eller både och. Det råder också teoretiska oklarheter runt inställningen till relationen mellan språk och verklighet. Den symboliska interaktionism som anges som bas (Taylor, 2010, s. 6) är inte särskilt framträdande. Tvärtom verkar det förutsättas att det finns ett universellt samförstånd runt den mening som skapas av olika kommunikativa val och handlingar. Forskningen baseras till stor del på kvantitativa undersökningar grundade på självrapporterade uppfattningar, ibland med svarsfrekvenser så låga som 17 procent (Ledingham, 2001) och drygt 30 procent (Bruning m.fl., 2007). Olika skalor och modeller för att kvantifiera och mäta ”effektiviteten” i relationen har utformats (Bruning & Ledingham, 1999; Hon & Grunig, 1999). Men det är fortfarande otillräckligt skildrat hur de goda relationerna uppstår och underhålls och vilka kommunikativa val som är inblandade. De täta beskrivningarna av relationsskapande saknas (Jahansoozi, 2007, s. 63). Den komplexitet som finns inbyggd i alla relationer, vare sig det handlar om mellan människor eller mellan organisationer och människor, synliggörs inte heller (Holtzhausen, 2002, s. 255).

Av ovanstående forskningsgenomgång kan vi konstatera att det råder en förhållandevis bred samsyn om att organisationers relationsskapande är kärnan i fältet (Heide, 2011, s. 119). I arbetet att uppnå goda relationer är ett ömsesidigt förtroende en viktig förutsättning. Men de fylliga beskrivningarna av hur detta sker saknas fortfarande i hög utsträckning (med vissa undantag, till exempel Jahansoozi, 2007, vars studie handlade om hur oljeindustrin framgångsrikt skapade ett samarbete med lokalsamhällena i en region i Kanada). I detta avhandlingsarbete kan symmetrimodellen och relationship managementskolan på ett allmänt sätt bidra med att synliggöra det normativa ideal som räddningstjänstens idéer om det relationsskapande arbete bottnar i. Jag hävdar emellertid att den retoriska traditionen med sina kvalitativa och tolkande metoder och begrepp ger mig bättre verktyg att förstå den relationsskapande processen och hur förtroende uppstår i mötet mellan brand- och säkerhetsvär-

darna och de boende. Jag återkommer till det retorikteoretiska perspektivet i nästa kapitel. Men först något om vad vi vet sedan tidigare om strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer.

Strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer

Fallorganisationen med sina brand- och säkerhetsvärdar fokuserar särskilt på de miljöer där operativ personal har fått ett fientligt bemötande. Dessa är stadsdelar som förknippas med en omfattande kulturell/etnisk heterogenitet. Organisationen tillmäter också de kulturella skillnaderna en stor betydelse, till exempel när man i sin årsredovisning från 2009 talar om ”kulturella hinder i kommunikationen” (s. 21). Visserligen är hela organisationen inblandad i den förtroendeskapande kommunikationen men brand- och säkerhetsvärdarna, med sin mångkulturella kompetens, tilldelades i alla fall vid tiden för undersökningen en särställning i satsningen. Vad vet vi då från tidigare forskning om organisationers relationsskapande arbete i just mångkulturella miljöer?

Kulturbegreppet inom strategisk kommunikation

Som konstaterades i det inledande kapitlet har inte strategisk kommunikation med dess olika inriktningar ägnat något mer omfattande intresse åt att diskutera kulturbegreppet eller olika kulturella perspektiv. Litteraturen utgår, som tidigare nämnts, i stort sett uteslutande från väst- (och i synnerhet USA-) centrerade perspektiv. Kulturbegreppet, skriver Bardhan (2011, s. 83) är märkligt underteoretiserat inom forskningsfältet. Sriramesh, som var en av de första inom fältet som betonade vikten av att studera public relations i olika kulturella kontexter skrev 2009: ”Sadly, culture has yet to be integrated into the public relations body of knowledge. It appears that culture’s time has not yet come after all for our field” (Sriramesh, 2009, s. 47).

De gånger kulturbegreppet tillmätts någon tydlig betydelse inom fältet har det ofta handlat om att kombinera symmetri-inspirerade ansatser med kulturgeneraliserande forskning av funktionalistisk karaktär (Bardhan, 2011, s. 83). Denna forskning har ofta varit instrumentell till sin natur och har haft ett tydligt management-perspektiv. Kulturbegreppet har i dessa sammanhang ofta betraktats som något förhållandevis stabilt och homogent och som möjligt att fånga och objektivt mäta i ett par olika dimensioner och sedan länka till olika modeller inom public-relationsfältet. De ansatser som funnits (till exempel Vercic & Sriramesh, 2009) har visserligen varit ambitiösa och systematiska, men saknat en tolkande ansats (L'Etang, 2010, s. 149). Forskningen har i hög grad utgått från att det är möjligt att mäta hur mycket ”kulturen” påverkar olika skeenden i public relations (Bardhan, 2011, s. 83). Principen har ofta varit att likställa kultur med nation, och följaktligen är resultaten mindre relevanta för mång-

kulturella miljöer inom ett och samma land (Molleda & Laskin, 2005). Det statiska och deterministiska användandet av kulturbegreppet (se till exempel Hofstede, 2001; Hofstede & Hofstede, 2005) som har varit utgångspunkten för studierna har under de senaste decennierna varit starkt ifrågasatta inom det interkulturella kommunikationsfältet (se till exempel Inuzuka, 2013; Jensen, 2008; Larsson, 2010).

Idag, när globalisering, hybridisering och deterritorialisering gjort kulturella mönster alltmer frikopplade från geografiska platser och medfört en ökad fragmentarisering av kulturella identiteter är ett kulturbegrepp tydligt länkat till geografiska områden allt mindre relevant (Bardhan & Weaver, 2011a, s. 2). Att tala om nationalkulturer när det handlar om utpräglat heterogena områden som utmärker sig av ständiga in- och utflyttningar, som till exempel i föreliggande studie, är knappast ändamålsenligt. Ett sådant förhållningssätt kan till och med, som vi kommer att se i analysen, motverka den grundläggande ambitionen att skapa ökad förståelse mellan människor från olika grupper. Detta då det så tydligt koncentrerar sig på att placera människor i väl avgränsade kategorier som betonar och förstärker skillnaderna mellan olika grupper.

Nya perspektiv: mikrointeraktion och maktaspekt

Vi ser emellertid nyare ansatser växa fram som komplement och alternativ till de tidigare dominerande perspektiven på interkulturell och internationell forskning inom strategisk kommunikation (Bardhan, 2011; Dutta & Pal, 2011; Holtzhausen, 2011; Kent & Taylor, 2011; Weaver, 2011). Dessa ansatser är mer tolkande, mer lyhörda inför kulturbegreppets komplexitet, ibland mer kritiska och är oftast baserade på premissen att det är mikronivån – det personliga mötet – som är avgörande för organisationers relationsskapande. Med detta menas att strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer handlar om hur individuella praktiker, som representerar organisationer, lyckas kombinera interkulturell kommunikation och relationsbyggande med företrädare för de kulturellt heterogena miljöerna. Tydligt inspirerade av Weick (1995) talar Kent och Taylor (2011) om strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer som etablerandet av en ”tredje kultur”. Där handlar alltså inte relationsbyggandet om variabler eller effektiva resultat utan om en process där interaktion och dialog möjliggör ett gemensamt meningsskapande i kaotiska och oförutsägbara situationer
(s. 69). Som kommer att bli tydligt i analysen, kan brand- och säkerhetsvärdarnas verksamhet tolkas i ljuset av en sådan ansats att etablera en tredje kultur (se vidare i kapitel 7).

En viktig poäng i de nyare ansatserna är att det inte räcker med att fokusera på det personliga mötet och på relationen. Relationsbyggande på mikronivå måste kombineras med en medvetenhet om de (ofta patriarkala) maktstrukturer och diskriminerande mönster som reproduceras i möten mellan organisationers strategiska kommunikatö-

rer och representanter för allmänheten (i detta fall de boende). Som exempel skriver Holtzhausen (2011, s. 154) om hur en ung kvinna som var ansvarig för att implementera ett hälsoprogram i Sydafrika, såg sig tvungen att bära sjal och ha med sig en manlig talesperson i sina möten med företrädare för allmänheten. Holtzhausen påpekar att det personliga relationsbyggandet tenderar att rikta sig till de gruppföreträdare som redan är i maktposition och att man därför sällan når de verkligt utsatta. Hon uppmanar också till en kritisk syn på själva kulturbegreppet när hon hävdar att politiska och sociala faktorer ofta sopats under mattan med hjälp av kulturbegreppet. På så vis har kulturbegreppet många gånger helt enkelt utgjort en mer rumsren ersättning för det koloniala rasbegreppet och använts som ett argument mot kampen för ökad demokrati, jämlikhet och individualism.

I samma kritiska anda föreslår Dutta och Pal (2011, s. 217) ett arbetssätt som kombinerar ett kritiskt synsätt på strategisk kommunikation med en uttalad strävan att lyssna på de som inte har någon makt i sammanhanget. Utan inkluderande strategier riskerar även kritiskt inriktad forskning att bli ett slags kolonialisering av ”de andra” och resultera i en fastlåsning av personer i strukturer och kategorier som bestämts som viktiga av forskaren (Weaver, 2011).

Bardhan (2011) pekar på att mikro- och makroaspekter av makt är sammankopplade, och att även om praktiker ofta verkar i ojämlika miljöer, så kan det mellanmänskliga mötet få återverkningar och förändra mer övergripande maktstrukturer. Praktikerna kan bli de ”kreativa förändringsagenter” (s. 88, min översättning) som genom att skapa det goda mötet också långsiktigt rubbar maktstrukturer på meso- och makro-nivå. Denna roll kan vi också se att brand- och säkerhetsvärdarna åtminstone delvis har i organisationen.

Ansatser framåt

I ovan nämnda sentida forskningsansatser ser vi alltså hur ett mer traditionellt interpersonellt relationsbyggande kombineras med en kritisk medvetenhet om strukturer, kolonialt arv och maktobalanser. Den kulturella medvetenheten handlar snarare om en vilja att mötas och en förmåga att i mötet skapa en gemensam tillfällig ”tredje kultur”, än att till varje pris anpassa sig till ”den andres” specifika kultur (eller att få ”den andra” att anpassa sig till den egna kulturen).

Bardhan (2011) konkluderar att vi för att kunna föra forskningen framåt dels bör skapa ökad medvetenhet om hur vi använder kulturbegreppet i strategisk kommunikation, dels att vi bör göra kvalitativa studier på mikro-nivå som ger ökad kunskap om hur de personer som visat sig vara framgångsrika i sina interkulturella möten går till väga. Denna studie kommer att bidra till båda dessa ansatser. En konkret praktik kommer att skildras samtidigt som kulturbegreppet, vilket nämnts tidigare, kommer att användas diskursivt (Baumann, 1999). Det är alltså den konkreta tillämpningen av

kulturbegreppet som belyses och vilka sociala konsekvenser olika användningar av kulturbegreppet får som behandlas, snarare än ”kultur” i någon slags fast och bestämd form (Öhlander, 2005c).

I detta avsnitt om tidigare forskning bör också nämnas den studie som gjorts vid Malmö högskola och som handlar om den sociala oron och konflikterna mellan allmänhet och myndigheter i de berörda områdena (Hallin, Jashari, Listerborn & Popoola, 2010). Rapporten ligger till grund för kapitel fem och kommer då att presenteras mer ingående.

Sammanfattning

I detta kapitel har jag synliggjort vissa av de antaganden som forskning inom fältet strategisk kommunikation har utgått ifrån. Jag diskuterade fältets tidigare dragning mot det symmetriska dialog-idealet och bristen på forskning avseende mångkulturella miljöer. Den ansats inom fältet som är tydligast relationsinriktad – och därför relevant för denna studie – är alltför begränsad, icke-problematiserande och instrumentell för att den ska kunna bidra med en fylligare kunskap om relationsbyggande i mångkulturella miljöer.

Jag antar att den retorikteoretiska traditionen kan tillhandahålla teorier och begrepp som gör det möjligt att fördjupa kunskapen och teoretiskt utveckla forskningen. Jag kommer därför nu att presentera retoriken som det övergripande teoretiska perspektivet i avhandlingen.

3 Ett retorikteoretiskt perspektiv

Detta kapitel fungerar både som en introduktion till vissa utvalda aspekter av den retoriska traditionen och som en presentation av studiens teoretiska utgångspunkter. Genom att tala om vad retoriken kan vara, och genom att diskutera vissa ontologiska och kunskapsteoretiska utgångspunkter inom retoriken blir det också tydligt hur denna kan hjälpa mig att besvara mina frågeställningar. Jag kommer bland annat att diskutera begreppen intention och påverkan, som är centrala för retoriken, och likaså den doxiska kunskapssynen. I slutet av kapitlet diskuteras teoribildning runt organisationers retorik och jag går närmare in på ethosbegreppet som kommer att användas i analysen av organisationens förtroendeskapande kommunikation. Jag börjar emellertid med att försöka definiera det flyktiga begreppet retorik.

Vad kan retoriken vara?

Det är välkänt, och knappast förvånande, att begreppet retorik är synnerligen elastiskt och att det inte finns någon tydlig konsensus rörande hur brett eller snävt begreppet ska förstås (Jasinski, 2001, s. xiv; Lucaites m.fl., 1999, s.14). Ibland blir retorikbegreppet så snävt att det bara tycks omfatta en talares stilnivå och gester, medan de vidaste uppfattningarna om retorik inkluderar alla former av kommunikation, med en spännvidd från logik till poetik (Lucaites m.fl., 1999, s. 19). I sin mest inkluderande form är inte ens språket en given utgångspunkt för studiet av retorik, och ett retoriskt perspektiv kan därför anläggas på all symbolisk kommunikation, till exempel möbler och arkitektur. Retoriken kan också användas i studiet av större sociala och demokratiska processer i samhället. Då ligger det retoriska inte i objektet utan snarare i det analytiska perspektivet. Denna breda retoriksyn ansluter jag mig till.

En given utgångspunkt är emellertid att retoriken både handlar om teori och praktik. Retoriken existerar alltså både som ett praktiskt hantverk och konstform (rhetorica utens) och som vetenskapligt läroämne och analytisk begreppsapparat (rhetorica docens) (Burke, 2001, s. 1334; Jasinski, 2001, s. xiv).

Snarare än att fråga sig vad retoriken *är* bör man alltså fråga sig var retoriken *kan vara* (Lucaites m.fl., 1999, s. 19), eller kanske ännu hellre *vad man kan göra* med den. Fortfarande nämns retoriken i dess snävaste och mest negativa bemärkelse som syno-

nym till ”tomma ord” och ”utsmyckat språk” (Kuypers & King, 2009, s. 1, min översättning). I andra änden av spektrum finns de som betraktar retoriken som en kraft som genomsyrar allt mänskligt liv. Kenneth Burke argumenterade för en så bred retorikuppfattning när han skrev: ”Wherever there is persuasion, there is rhetoric. And wherever there is 'meaning', there is persuasion” (Burke, 1950, s. 172). Det tycks alltså som att Burke när detta skrevs åsyftade det som sedermera kommit att bli en självklar utgångspunkt i moderna kommunikationsstudier, det vill säga att kommunikation handlar om meningsskapande, snarare än om att överföra färdiga sanningar till en passiv mottagare (jfr Carey, 2009; Weick, 1995). När begreppet ”retorik” blir så pass omfattande, kan det vara svårt att skilja ut det från begreppet ”kommunikation”. Men det finns vissa ämnesspecifika drag som har utvecklats under lång tid inom retoriken, och om dessa tydliggörs, så tydliggörs också retorikens bidrag till kommunikationsämnet och till ämnet strategisk kommunikation.

Helhetssyn och det partikulära

Retoriken betonar vikten av ett helhetsperspektiv på kommunikation (Ämnesbeskrivning, 1999). Detta kan låta naivt men helhetssynen, som jag tolkar det, innebär *inte* att det i en retorikanalys är möjligt att ta hänsyn till alla kontextuella faktorer som påverkar kommunikationen. Däremot kan det till exempel innebära att det som är intressant att studera inte är enbart själva uttryckssätten eller de argument som används, utan att så många moment som möjligt i den kommunikativa situationen måste tas i beaktande. Såväl talarens intentioner som publikens[2] reaktioner och situationens speciella förutsättningar är av intresse för retoriken. Situationsbegreppet är viktigt och väl utforskat inom den retoriska traditionen, inte minst genom Bitzers bidrag och de efterföljande debatterna (Bitzer, 1999 [1968]; Vatz, 1999 [1973]), (se kapitel 6). Men retorikens situationella och partikulära karaktär fastslogs redan av Aristoteles (2012/335 f.Kr.) när han skrev att retoriken bör vara ”en förmåga att i varje enskilt fall uppfatta det som kan vara övertygande eller övertalande” (1355b).

[2] I denna text använder jag mig av vokabulären ”talare” och ”publik”. Detta är på sätt och vis olyckligt, eftersom det ger sken av att retoriken enbart skulle handla om en singulär talare som försöker påverka en viss publik. Jag anser dock att dessa begrepp fungerar bättre än ”sändare” och ”mottagare” (som är behäftade med en minst lika problematisk ontologi) samt bättre än ”de kommunicerande parterna” (som är för otympligt).

Helhetssynen på kommunikation innebär också att såväl känsla som vilja och förnuft ses som nödvändiga i all kommunikation och påverkan. Känslor betraktas alltså som ett lika rationellt påverkansmedel som de logiska argumenten och allt övertygande innehåller en känslomässig dimension. Att såväl ethos (karaktär) som logos (argument) och pathos (känsla) krävs för att vi ska lyckas övertyga är en central utgångspunkt för retoriken (Aristoteles, 2007/335 f.Kr., 1356a).

I denna studie innebär helhetssynen att jag betraktar fenomenet (organisationers förtroendeskapande i mångkulturella miljöer) i sitt sociala sammanhang, även om detta aldrig kan fångas in på ett fullständigt vis. Fenomenet studeras både på mikronivå (interpersonell nivå) och på mesonivå (organisationsnivå) och dessa relateras också till den omgivande samhällsdiskursen. Även om jag koncentrerar mig på ethosaspekter (alltså trovärdighetsaspekter i kommunikationen), är det omöjligt att på något konsekvent och absolut sätt skilja ethos från pathos- och logos-relaterade aspekter.

Intention och påverkan i situationer som kan vara på annat sätt

Retoriken har att göra med sådant som inte är i förväg bestämt. Aristoteles skrev: ”Ingen överlägger om det som omöjligen har varit, kommer att vara eller är på något annat sätt, om han tror att det är så. Det är inte lönt” (Aristoteles, 2012/335 f.Kr., 1357a). Retoriken befattar sig alltså med de situationer där det finns skilda åsikter och utrymme för påverkan. Många retorikdefinitioner betonar (på samma sätt som man gör inom området strategisk kommunikation) att intentioner och strategier är centrala inom fältet. Det är alltså främst den intentionella, målinriktade kommunikationen, styrd av ett syfte och en medveten tanke om påverkan som studeras (se till exempel Kuypers & King, 2009, s. 4ff; Storm Villadsen, 2002). Samtidigt intresserar sig inte retoriken bara för intentioner och målsättningar, utan också för publikens reaktioner och huruvida det faktiskt sker en påverkan. Publikens tolkning behöver ju inte motsvara talarens intentioner och retoriken kan verka på ett för talaren oavsiktligt vis.

Det persuasiva, det som övertygar, är alltså en viktig ledstjärna inom retoriken (men inte för alla, se till exempel Foss, Foss & Trapp, 2002, s. 1). Hur brett påverkansbegreppet definieras, skiljer sig emellertid åt. Måste påverkan innebära att jag blir övertygad om ett visst handlingsalternativ, en viss åsikt, eller kan påverkan spänna över ett mycket bredare fält, och till exempel inkludera även mer diffusa känslor eller kunskap? En så bred syn på persuasio som är vanlig, och som jag ansluter mig till, brukar förknippas med en språksyn som betraktar all språkanvändning som i någon mening strategisk och övertygande (Caicedo Holmgren, 2009, s. 75; Kohrs Campbell & Burkholder, 1997, s. 9). Därför kan, enligt detta synsätt, påverkan mycket väl ske ”som en del av skenbart objektiva strukturer” (Mral, 2000, s. 152). Även de gånger jag bara vill ”beskriva” eller ”informera om” något, innebär detta en retorisk handling – jag vill ju försöka få lyssnaren eller läsaren att godta just *min* beskrivning av saken.

Oavsett hur snävt eller brett man väljer att tolka persuasio-begreppet, så handlar retoriken om vilka språkval och uttryckssätt vi väljer för att påverka andra (Sigrell, 2011).

Jag utgår alltså från en bred syn på persuasio och betraktar strategisk kommunikation och det relationsskapande arbete som Räddningstjänsten Syd och brand- och säkerhetsvärdarna ägnar sig åt som en retorisk aktivitet. Organisationen vill påverka de boende till ett ökat förtroende för organisationen. Retoriken ger mig en del av de begrepp (bland annat ethosbegreppet) som jag behöver för att kunna analysera de strategier och de påverkansförsök som organisationen och dess medarbetare ägnar sig åt.

Retoriken som ett sätt att veta – doxa och doxologi

När det gäller synen på kunskap och förhållandet mellan språket och den sociala verkligheten, är de flesta retorikteoretiker idag överens om att ordet inte går att skilja från sanningsproduktion eller från den sociala verkligheten (Ihlen, 2004, s. 34). Retoriken blir ett sätt att veta, retoriken genererar och konstruerar kunskap genom ordvalen, uttryckssätten och kategoriseringarna (Scott, 1999 [1967]). Den frihet vi har att i varje stund välja vilket språk vi använder gör att all språkanvändning får moraliska dimensioner (Sigrell, 2001). För att citera Perelman: ”Formen går inte att skilja från innehållet, språket är inte en slöja som det räcker att rycka undan eller göra genomskinlig för att få syn på det verkliga sådant som det är. Språket hör samman med en synvinkel, med ett ställningstagande” (Perelman, 2004, s. 15). Det spelar till exempel roll för vår uppfattning av (och kunskap om) människor från andra länder som lever gömda i Sverige om vi väljer att tala om dessa som ”papperslösa flyktingar” i stället för ”illegala invandrare”. Det spelar roll för vår uppfattning om Räddningstjänsten Syd och deras anställda om man väljer att titulera dem ”brandsoldat”, ”brandman” eller ”LSO[3]-medarbetare”. En slutsats av dessa resonemang är även att en retorisk analys aldrig är enbart deskriptiv och förklarande utan också i någon mening normativ. I slutet av avsnittet återkommer jag till hur denna insikt påverkar studien.

De kunskapsrelaterade frågorna har diskuterats intensivt under retorikens 2500-åriga historia (Jasinski, 2001, s. 192, 488). De första professionella retoriklärarna – sofisterna – som kan jämföras med dagens pr-praktiker (L'Etang, 2010, s. 148) intog

[3] Lagen om skydd mot olyckor

en tydligt relativistisk position när de argumenterade att det var omöjligt för människor att avgöra vad som är sant eller falskt. Däremot kan människor avgöra vad som är *bra* eller *dåligt* för dem och deras samhälle (Jasinski, 2001, s. 218). Platons attack på sofisterna, tydligast uttryckt i Gorgias-dialogen, handlade bland annat om sofisternas relativistiska hållning till sanningen. Platon hävdade att ett sökande efter abstrakta och universella sanningar var det viktigaste. Aristoteles däremot, argumenterade att olika kunskapsområden har olika beviskrav. Aristoteles betonade i det sociala livet (till skillnad från Platon) den praktiska visheten – *fronesis* – som är grundad i konkret erfarenhet och beroende av en kontext, ett sammanhang. Genom att sofisterna betonade *all* kunskaps kontextuella karaktär och språkets betydelse i *all* kunskapsgenerering, finns i den sofistiska kunskapssynen starka drag av det som vi idag talar om som diskursiv och socialkonstruktionistisk kunskapsteori (Jarratt, 1991, s. xix). Det integrerade förhållningssättet mellan teori och praktik, perspektivismen uttryckt i en omöjlighet att på ett distinkt vis skilja mellan fakta och värderingar är idag viktiga utgångspunkter för mycket samhällsvetenskaplig och humanistisk forskning. Dessa förhållningssätt har alltså gamla anor. Den perspektivistiska synen på förhållandet mellan kunskap och verklighet erbjuder en mellanväg mellan å ena sidan en ohejdad relativism och solipsism, å andra sidan en naiv realism och objektivism (Cherwitz & Hikins, 1999 [1983]). Dragkampen mellan universalistiska, perspektivistiska och relativistiska kunskapsanspråk är fortfarande i allra högsta grad levande, vilket inte minst märks i många av de samtida debatterna som kretsar kring identitetspolitik och handlar om hur olika ”kulturer”, religioner och levnadssätt ska samspela i samhället.

Den retoriska kunskapssynen är alltså perspektivistisk och *doxisk*, som en kontrast till den *epistemiska* kunskapssynen. Där den epistemiska kunskapssynen intresserar sig för den universella och av sammanhanget oföränderliga kunskapen, betraktar en doxisk kunskapssyn all kunskap som mänskligt förankrad i en viss doxa och därmed socialt förhandlad (Wolrath Söderberg, 2012). Den doxiska, perspektivistiska kunskapssynens ursprung, brukar tillskrivas den så kallade homo mensura-satsen, det vill säga när filosofen Protagoras, samtida med Sokrates, lär ha uttryckt orden: ”människan är alltings mått: måttet för det varande, att det är, och för det ickevarande, att det icke är” (från Platons Theaitetos 152a, citerad i Rosengren, 2002, s. 13). Doxa är, enligt Rosengren (2002) det som vi kollektivt tror om världen, ”de försanthållanden, trosföreställningar och förgivettaganden som är de rådande inom en större eller mindre grupp människor” (s. 67). All kunskap är med andra ord i någon mening doxisk (Rosengren, 2002). Rosengren skriver: ”Endast det som kan omtalas, tänkas eller uppfattas *som något* av människan finns till för människan, det som inte kan omtalas, tänkas eller uppfattas *som något* finns inte för människan” (s. 25, kursivering i original). Det betyder inte att all kunskap är lika känslig för sociala och diskursiva förhållanden, men all kunskap är det i någon mån. Doxisk kunskap är både stabiliserande och destabiliserande. Å ena sidan är doxiska strukturer sega och utgör det kitt med

vars hjälp vi skapar mening i vår vardag (Wolrath Söderberg, 2012). Å andra sidan kan denna kunskap aldrig betraktas som universell och evig, utan socialt och historiskt förankrad och därmed föränderlig (Rosengren, 2002, s. 101)

En medvetenhet om kunskapens doxiska och perspektivistiska karaktär är central för studien, såväl i analysen av organisationsnivån som i analysen av brand- och säkerhetsvärdarnas mångkulturella kompetens. I analysen av organisationsnivån kommer vi att se hur olika språkval, narrativ och verklighetsbeskrivningar – beskrivningar av den retoriska situationen – förs fram inom organisationen beroende på vilken doxa man präglas av. Organisationsmedlemmarna väljer att beskriva en situation på ett visst sätt. Narrativen är viktiga för att synliggöra såväl det gemensamma meningsskapandet som påverkansprocessen (Czarniawska, 1998; Weick, 1995) (se vidare i kapitel fyra, metodkapitlet). Kategoriseringarna styr blicken och beroende på vems kategoriseringar som dominerar, konstrueras också olika lösningar som logiska. Detta leder i sin tur till verkliga sociala konsekvenser, till exempel att man väljer att satsa på vissa typer av förtroendeskapande kommunikation (jfr Möllerström, 2010). Likaså konstrueras den mångkulturella kompetensen på olika sätt och med olika sociala konsekvenser. Det finns alltså i studien tydliga kopplingar till diskursanalys, men i stället för att utgå från någon av diskursanalysens förgrundsgestalter (till exempel Foucault) använder jag retorikens vokabulär. Mitt val speglar det tydliga intresset inom retoriken (docens) för hur olika diskurser påverkar sociala sammanhang (Cheney & Christensen, 2001b, s. 172).

Inte bara mäktiga mäns monologer

Historien brukar beskrivas så som att Platon gick ”segrande” ut ur striden om hur kunskap och sanning ska definieras, vilket innebar att under lång tid antogs filosofin stå för det *riktiga* sanningssökandet enligt universella, abstrakta och logiska principer. Retoriken som vetenskaplig disciplin, däremot, förde under många år en tynande tillvaro, reducerad till en kommunikationsteknik, ”till en blott ornamental, figural eller, i bästa fall, litterär retorik” (Perelman, 2004, s. 174) (däremot fortsatte retoriken att vara ett centralt skolämne i Västeuropa fram till slutet av 1700-talet). Retoriken har också periodvis haft ett snävt fokus och betonat det offentliga och persuasiva talandet (Lucaites m.fl., 1999, s. 3). Hellspong (2003b) hävdar att den retoriska traditionen under lång tid vilat på antaganden om retoriken som bland annat agonistisk, auktoritär, sluten och monologisk. Emellertid har retorikens studieområde breddats väsentligt under det senaste seklet (Lucaites m.fl., 1999, s. 7ff). Om retoriken länge handlade om att studera mäktiga mäns monologer utifrån klassiska retoriska begrepp, eller om stil- och framförandefrågor, så förändrades detta under 1900-talet. Efterkrigstiden medförde ett ökat intresse för propagandans makt. Medborgarrättsrörelser med krav på demokratiskt inflytande växte fram. Samhället utvecklades politiskt,

ideologiskt och medialt på ett sådant sätt att behovet av att hitta nya retoriska modeller och teorier framstod allt tydligare. Ett intresse för de bredare sociala dimensionerna av retoriken växte fram. Den ”nya retoriken” med föregångare som Kenneth Burke och Chaïm Perelman, medförde en pånyttfödelse av retoriken som akademisk disciplin. Där försökte man återställa studiet av retoriken som en social kraft genom att undersöka dess förhållande till social teori och genom att diskutera kunskapsteoretiska frågor (Ihlen, 2004).

Idag ses alltså retoriken som ett teoretiskt ramverk som gör det möjligt att undersöka inte bara hur en talare använder tillgängliga medel för att övertyga, utan även för att förstå en rad olika aspekter av aktuella sociala problem och frågor som handlar om makt, ideologi, ledarskap och social delaktighet. Exempel på sentida svenska avhandlingar med retorisk inriktning är Lena Lid Anderssons (2009) om Dag Hammarskölds retoriska ledarskap och Maria Wolrath Söderbergs avhandling om den retoriska toposläran som verktyg för meningsskapande (2012). Marie Gelangs avhandling *Actiokapitalet* (2008) handlar om kroppsspråket som en resurs i muntlig framställning, Cecilia Olsson-Jers avhandling (2010) om hur elever bygger ethos vid muntlig framställning i skolan och Gudrun Weiners avhandling (2006) utgör en kritisk analys av politiska talkshower i tysk tv.

Retorikens bidrag till strategisk kommunikation

Jag kommer i efterföljande avsnitt att presentera teoribildning runt organisationers retorik och därefter diskutera ethosbegreppet. Innan jag gör det är vissa klarlägganden på sin plats. Eftersom denna avhandling skrivs inom ämnet medie- och kommunikationsvetenskap med inriktning mot strategisk kommunikation (och inte i ämnet retorik) vill jag förtydliga vad jag anser att retoriken kan bidra med till fältet strategisk kommunikation och till min studie. Men först något vad som är gemensamma för de båda områdena.

Min utgångspunkt är att strategisk kommunikation handlar om påverkan och att organisationers strategiska kommunikation och relationsskapande därför är en retorisk aktivitet. De båda fälten har mycket gemensamt. Både retoriken och strategisk kommunikation är såväl en vetenskap (docens) som en praktik, ett hantverk (utens). Båda fälten härbärgerar en socialkonstruktionistisk, icke-essenialistisk språk- och kunskapssyn. Båda fälten intresserar sig för praktik, etik och kontextualisering i kommunikationsfrågor.

Men jag hävdar, trots allt det som är gemensamt, att retoriken tillför något viktigt, både vad gäller vetenskapligt förhållningssätt och i det konkreta studiet av kommunikation. För det första har retoriken en vokabulär för att diskutera påverkan. För det andra finns det en vokabulär för att mer specifikt analysera den interpersonella kommunikationens roll i påverkan. För det tredje fokuserar retoriken på språkvalens bety-

delse såväl för vår möjlighet att påverka som för vår verklighetsuppfattning. För det fjärde är många av de frågor som debatteras inom fältet strategisk kommunikation idag, om till exempel etik, legitimitet, påverkan och sanningsanspråk, just sådana frågor som har diskuterats sedan Platons och Aristoteles tid, varför det inte är orimligt att hävda att retoriken har ett visst försprång vad gäller denna sorts diskussioner. För det femte är det värdefullt att retorikteorin på ett så tydligt sätt erkänner den personliga tolkningen och värderingen som en viktig del av analysen av mänsklig interaktion (Black, 2009; Kohrs Campbell & Burkholder, 1997, s 74; Mral, 2000; Toth, 2009, s. 52). Slutligen är en viktig anledning till att använda retorikteori det faktum att ethosbegreppet är ett av de mest grundläggande begreppen inom retoriken. Eftersom ethos handlar specifikt om trovärdighetens roll i relationsskapande och i påverkan, så är det väl lämpat som analytisk utgångspunkt i denna studie.

När jag nu vänder mig till fältet organisationsretorik, kommer det emellertid att bli tydligt att även om retoriken är starkt utvecklad vad gäller studiet av interpersonell påverkan, så gäller inte riktigt detsamma när det handlar om organisationers påverkan och strategiska kommunikation.

Organisationers retorik – ett nytt och gammalt fält

Retoriska perspektiv på organisationers kommunikation kan vara både kritiska och okritiska, och alltså innebära både en kritik och ett bekräftande av det fram tills nyligen rådande symmetri-paradigmet inom forskningsfältet. Ett retoriskt och kritiskt perspektiv strävar ofta efter dekonstruktion, vilket innebär att man frågar sig vad som döljer sig bakom det officiella organisationsspråket och försöker att dra fram makt- och intressefrågor i ljuset (L'Étang, 2005; Mc Kerrow, 1999 [1989]). En kritiskt inriktad retorikforskare försöker inte enbart, eller i första hand, avgöra vilka som är de mest framgångsrika strategierna för en organisations kommunikation, utan problematiserar bilden till exempel genom att fråga sig hur diskurs och praktik hänger samman i talet om dialog, delaktighet och hållbarhet. Här finns också ett intresse för de större strukturella och sociopolitiska sammanhangen (för exempel på kritiska och retoriska studier, se Frandsen & Johansen, 2011; Simpson & Cheney, 2007). Det är denna mer kritiska och dekonstruerande ansats som eftersträvas i studien.

Retoriken (docens) har emellertid historiskt sett mest intresserat sig för kommunikationen mellan en singulär talare (rhetor) och dess publik (Cheney, Christensen, Conrad & Lair, 2004). Det är bara de senaste decennierna som det har funnits ett retorikteoretiskt intresse runt att betrakta organisationer som viktiga aktörer och analysobjekt i samhället. Ihlen konstaterar (2005) att retorikerna överlåtit studiet av organisationers externa kommunikation på fältet strategisk kommunikation. Ett retoriskt perspektiv på organisationers kommunikation började inte etableras förrän på 1980-talet, under en period då även andra tolkande kvalitativa metoder och synsätt

började ta allt större plats inom fältet för organisationers kommunikation (Hoffman & Ford, 2010, s. 9). Forskningsfältet runt organisationsretorik kan knappast betraktas som ett väl sammanhållet fält och uppstod, enligt Hoffman och Ford (2010), både genom att forskare inom public-relationsfältet började intressera sig för organisationers symbolanvändande, och av att retoriker började intressera sig för organisationer som retoriska subjekt. Meisenbach och McMillan (2006) konstaterar att organisationsretorik studeras av en brokig skara forskare inom en mängd olika områden (såsom public relations, retorik och organisationskommunikation) och att fältet i många avseenden saknar sammanhållande teoretiska modeller (ett undantag är krisretoriken, se nedan).

Det sentida intresset för organisationsretorik är märkligt givet utgångspunkten att organisationer på ett fundamentalt plan finns till just för att övertyga (Cheney & McMillan, 1990, s.97; Crable, 1990, s. 115). Alltmer retorik (utens) utspelas dessutom idag i en institutionell kontext och organisationer blir allt viktigare samhällsaktörer (Cheney & McMillan, 1990, s. 94). Organisationer, inte enskilda talare, är idag de viktigaste retoriska samhällsaktörerna, och även enskilda talare representerar i allt högre utsträckning organiserade intressen (Crable, 1990, s. 120; Heath, 2011, s. 421). Trots det som verkar som ett senväckt intresse för organisationers retorik, menar Tompkins (1987) att mycket av det som kallas organisationsteori har sitt ursprung i den klassiska retorikens utgångspunkter och diskussionsämnen. Bland annat påtalar han att det finns en tydlig likhet mellan Aristoteles artistiska bevis (påverkansformer) ethos, pathos och logos och Webers tre idealtyper för legitim makt: karismatisk, traditionell och rationellt-legal (se även Alcorn, 1994), (se vidare i kapitel 6).

Inom fältet organisationsretorik (docens) finns en förhållandevis solid och väletablerad teoribildning runt självförsvar vid kriser och hur organisationer kan agera för att återställa ett skadat förtroende (Benoit, 1995; Benoit, 1997; Coombs, 2007; Millar & Heath, 2004; Mral & Vigsø, 2013). Retoriska perspektiv på strategisk kommunikation är i övrigt starkt associerade med ett fåtal personer, varav Robert Heath är den i särklass mest inflytelserika (Ihlen, 2011, s. 457). Heath har sedan tidigt 1980-tal och i en stor mängd publikationer argumenterat för ett retoriskt perspektiv på public relations och issues management, och för retorikens centrala ställning i alla organisationers förehavanden. Hans framskjutna position inom public-relationsfältet bekräftas genom att han varit redaktör för två inflytelserika handböcker inom public relations (Heath, 2001, 2010). Heaths retorikuppfattning är starkt normativ. Han talar om retorik som ”effektiv diskurs” (*effective discourse)* (Heath, 2009, s. 22), och om att retoriken har en inneboende symmetri och har en självklar roll i att bygga ett bättre, mer välfungerande samhälle. Hans retorikuppfattning bygger på den klassiska och liberala idén om att alla bör och kan komma till tals i ett öppet ”gräl på marknadsplatsen” (*wrangle in the marketplace*) (Heath, 2009, s. 23). I slutändan vinner alltid den mest konstruktiva idén, enligt Heath, ty inte ens de största företagen

med sina enorma resurser kan i längden agera självisk och oetiskt utan att straffas av kunder och medborgare. Han har därför blivit kritiserad för att inte erbjuda något egentligt alternativ till det systemorienterade, effektivitetssökande paradigm som det traditionella public-relationsfältet har vilat i (Ihlen, 2004, s. 81; L'Étang, 2006, s. 371). Som nämndes i inledningen till kapitlet finns emellertid mer kritiskt inriktade forskare inom fältet. Forskningsöversikter rörande organisationers retorik finns bland annat i Ihlen (2011) och Meisenbach & McMillan (2006).

Vad studerar organisationsretoriken?

Givet en bred retorikuppfattning, det vill säga att retorik (utens) handlar om symbolanvändande i syfte att påverka, återfinns retorik på alla nivåer i alla organisationer. Organisationers användande av retorik kan delas in i fyra breda kategorier (Cheney, Christensen, Conrad, m.fl., 2004). Enligt denna indelning använder organisationer retorik för:

- Att svara på olika retoriska situationer (jfr Bitzer, 1999 [1968]), till exempel genom krisretorik
- Att möta framtida retoriska situationer genom så kallade issues management och proaktivitet
- Att forma, snarare än att invänta och svara på, en retorisk situation (jfr Vatz, 1999 [1973]). Detta genom att försöka påverka hur olika frågor ramas in och diskuteras i samhället, för att långsiktigt påverka attityder och uppfattningar hos gemene man. Organisationer spelar på allmänna föreställningar och värderingar i samhället för att legitimera eller avlegitimera ett visst agerande, och reproducerar och förstärker också vissa föreställningar och värderingar
- Att forma den egna identiteten om vad organisationen vill ”vara” och kommunicera detta, såväl internt som externt.

I analysen visar jag att Räddningstjänsten Syd använder retoriken i alla dessa fyra syften. Genom sitt relationsskapande arbete svarar man på en omedelbar retorisk situation som handlar om brandmännens arbetssituation och de boendes trygghet (se kapitel 6). På så sätt försöker man också att förebygga att liknande saker ska hända i framtiden. På ett bredare socialt plan försöker man anpassa sig till en mångfaldsdiskurs i samhället samtidigt som man försöker förändra synen på vad räddningstjänsten är för slags organisation (se kapitel 6 och 8). Men man försöker också att forma olika retoriska situationer genom att beskriva organisationen och dess problem på olika vis. Olika verklighetsbeskrivningar leder till att olika lösningar framstår som rimliga, det vill säga kairos skapas för olika lösningar. Retoriken används för att åstadkomma förändringar, såväl externt som internt, och såväl avseende omvärldens uppfattningar som avseende organisationens identitet och självuppfattning.

Cheney m.fl. (2004) föreslår vidare att retoriken i dessa fyra fall kan kategoriseras längs med tre dimensioner, där den första handlar om huruvida man studerar tydliga retoriska objekt (till exempel pressmeddelanden eller VD-tal) eller bredare diskursiva mönster i organisationens retorik. Den andra dimensionen handlar om vilken publik som primärt är i fokus för organisationens retorik – en intern eller en extern (även om denna gränsdragning är svår att göra), och den tredje om vilka strategiska möjligheter som öppnar sig i och med den retorik som används. I föreliggande avhandling är det de främst bredare diskursiva mönstren som studeras, i talet om den förtroendeskapande kommunikationen och den mångkulturella kompetensen. Retorikens påverkan på såväl interna som externa grupper berörs. Att olika strategier möjliggörs beroende på vilken retorik som används är, som nämnts tidigare, en viktig utgångspunkt för studien.

Retorikens begrepp i en modern organisationskontext

När vi analyserar en organisations retorik, kan vi använda oss av samma kategorier och analytiska begrepp som när vi analyserar enskilda retoriska artefakter eller talare. Alltså är det möjligt att studera organisationens sätt att framställa sig som trovärdig (ethos-strategier) eller undersöka den retoriska situationens olika delar (se nedan). Vi kan studera mottagarnas reaktioner eller själva budskapet – vad som förmedlas och med hjälp av vilka språkval och påverkansmedel detta sker (ethos, logos, pathos) (Hoffman & Ford, 2010). Tydligt är emellertid att organisationers moderna retorik på många sätt skiljer sig från den antika (Ihlen, 2005, 2010). Det är alltså inte självklart att den klassiska retoriska begreppsapparaten är bäst lämpad för att studera moderna organisationers retorik. En stor skillnad är att den klassiska retorikens begreppsapparat är förankrad i det individuella perspektivet och att det ofta är oklart vem som är avsändare för ett budskap inom en organisation. En sådan sak som att analysera ethos blir då ännu mer komplext än när vi har med enskilda individer att göra. Hoffman och Ford (2010) talar om ”corporate voice” som ”den ansiktslösa, icke-specifika källan till organisationers kommunikation” (s. 93, min översättning). En annan stor skillnad är att organisationer ofta vänder sig till en publik som inte är där i det fysiska rummet, och som inte omedelbart kan ge respons. Vidare använder sig organisationer idag av många olika medier och inte bara den talade kommunikationen. Man kommunicerar också i förhållande till betydligt mer heterogena grupper än vad som var fallet i de klassiska antika situationerna. Nu är de tre sista punkterna emellertid inte något särskilt för just organisationers retorik utan handlar om att våra förutsättningar för att kommunicera har förändrats och expanderat väsentligt i modern tid. Men det viktiga är att inte oreflekterat applicera retorikens begrepp på en modern organisation. Samtidigt finns det, som Kjeldsen (2002) påpekar, inget som tyder på att det sätt på vilket människor argumenterar och låter sig påverkas har förändrats på ett så funda-

mentalt sätt att retorikens breda kategorier inte skulle vara tillämpbara idag. Retorikens begrepp är så pass tänjbara att de ganska enkelt tillåter en omformulering till moderna kontexter. Organisationer har ett slags offentlig ”persona” och uppfattas och behandlas ofta som individer av sina intressenter (Frandsen & Johansen, 2007). Därför hävdar jag, och en hel del forskare före mig (se litteraturgenomgång ovan) att det trots allt är inte bara möjligt, utan också fruktbart att använda retorikens terminologi för att förstå organisationers kommunikation.

Ethos – trovärdighet och att väcka förtroende

I detta avsnitt diskuterar jag ethosbegreppet, som utgör en viktig utgångspunkt i analysen av Räddningstjänsten Syds retorik. Övriga analytiska begrepp kommer att behandlas alltefter som de aktualiseras i de analytiska kapitlen. Mitt upplägg innebär att en stor del av den klassiska retorikens terminologi lämnas utanför teorigenomgången. För den som är intresserad av att få en bredare inblick i den retoriska begreppsfloran finns det emellertid en uppsjö av handböcker inom retorik som på ett förtjänstfullt sätt behandlar dessa (se till exempel Hellspong, 2004; Johannesson, 2006; Renberg, 2007).

Ethos – två olika historiska utvecklingslinjer

Ethos, som ett av den klassiska retorikens mest centrala begrepp, är en naturlig utgångspunkt för diskussionen om hur trovärdighet och förtroende etableras för såväl organisationer som individer.

Ethosbegreppet utgår från idén om att det är omöjligt att skilja det som sägs från vem som säger det. Ethos brukar benämnas som talarens trovärdighet och anges i den klassiska retoriken som en av tre grundläggande medel för att övertyga. De andra två är logos samt pathos (se kapitel 1) (Aristoteles, 2012/335 f.Kr., 1356a). Triaden ethos, logos och pathos ses som Aristoteles främsta bidrag till den retoriska teoribildningen (Corbett, 1990, s. 544). Logos och pathos hade kunnat inkluderas i den kommande analysen, men eftersom jag är specifikt intresserad av förtroendefrågor koncentrerar jag mig på ethosbegreppet.

Vad sade Aristoteles, mer precist, angående vad som skapar förtroende för en talare? I de tolkningar som har gjorts av boken Retoriken (Aristoteles, 2012/335 f.Kr.) brukar framhävas att hans ethosbegrepp var snävt och rationellt (Amossy, 2001; Hoff-Clausen, 2008; Wisse, 1989). Beteckningen snävt kommer från att Aristoteles antas ha menat att ethos bara var förknippat med själva framställandet av de karaktärsdrag som skapar ethos i den pågående kommunikationssituationen. Talarens status och andra på förhand bestämda karaktärsdrag antas inte ha spelat någon roll. Aristoteles skriver i Retoriken (1356a) att påverkan via ethos ”bör åstadkommas genom talet, och

inte genom förutfattade meningar om hurdan talaren är". Denna, kan tyckas, märkliga begränsning måste emellertid betraktas i ljuset av sin egen tid. Jasinski (2001) argumenterar, med stöd av ny-aristotelikern Hanna Arendt (1958, s. 56) att Aristoteles begränsningar av ethos kan ha varit ett sätt att skydda den speciella miljön som det grekiska dialog- och beslutsforumet, *polis*, utgjorde. Detta var ett forum där människor (i betydelsen fria män), oavsett status, roll och inkomst skulle mötas som jämlikar. Möjligen kan det förklara varför Aristoteles i sin ethosuppfattning inte tillskrev talarens inre karaktär någon större betydelse om denna inte framgick av talet (Wisse, 1989). Konsekvensen av dessa begränsningar av ethos har emellertid blivit att Aristoteles stundom blivit anklagad för att bidra till retorikens rykte som amoralisk och manipulativ (Jarratt & Reynolds, 1994). Det är emellertid sällan lätt att tolka Aristoteles på något entydigt sätt eftersom han även framhäver karaktärens roll när han skriver att "Vi brukar lita på hederliga människor både mer och snabbare i nästan alla sammanhang, …" (2012/335 f.Kr., 1356a).

Det aristoteliska ethosbegreppet betraktas vidare som rationellt i den meningen att publikens emotionella reaktioner uteslutande tillskrevs påverkansformen pathos, och inte alls ethos. Ethos, enligt denna utvecklingslinje, var alltså något som uppstår i själva talögonblicket, något som innefattar de medel som talaren använder i själva stunden för att framstå som trovärdig och som handlar mer om rationella aspekter, om att stödja logos, snarare än om emotionella aspekter. Trots detta tillskrev Aristoteles ethos en särställning i påverkansprocessen då han argumenterade att ethos utgör "nog nästan det mäktigaste övertalningsmedlet", i synnerhet i de situationer då "oklarhet råder och det finns rum för tvivel" (Aristoteles, 2012/335 f.Kr., 1356a). I en mycket välciterad passage ur Retoriken framhålls att personer som uppfattas som trovärdiga uppvisar *fronesis* (förnuft), *arête* (god karaktär) och *eunoia* (välvilja) (Aristoteles, 2012/335 f.Kr., 1378a). Där fronesis i första hand handlar om att framstå som kunnig, intelligent och kompetent, handlar arête om att uppfattas som ärlig och pålitlig och som en bärare av god karaktär, och eunoia om att uppfattas som välvilligt inställd till publiken. Här ser vi alltså hur såväl logos- som ethos- och pathosrelaterade aspekter speglas i det mer övergripande ethosbegreppet (fronesis speglar logos, arête speglar ethos och eunoia speglar pathos).

Tolkningarna av ethosbegreppet har emellertid förändrats genom historien och Aristoteles står långt ifrån ensam i teoretiserandet runt ethos. En annan historisk huvudlinje i synen på ethos var den isokratiska, senare vidareutvecklad av romare som Cicero och Quintilianus (Baumlin, 1994, s. xiv; Hoff-Clausen, 2008). Denna ethosuppfattning har återgetts både som en bredare och mindre rationell sådan än den aristoteliska. Större betoning läggs på att talaren ska vara en moraliskt god person och inte bara med olika medel framställa sig som sådan i kommunikationssituationen. Här ser vi en tydligare koppling till ethos som ett socialt och kulturellt betingat fenomen och till tanken att den övertygande kraften i ethos ligger i talarens inkarnation av

den sociala omgivningens värderingar. Samtidigt förutsätter, kanske något paradoxalt, en sådan ethossyn en realistisk och stabil uppfattning om vad människan är, samt en tro på autenticitet snarare än att människan har skiftande identiteter (Baumlin, 1994, s. xix). Till ethos räknades, enligt denna utvecklingslinje, alla olika aspekter som påverkar talarens trovärdighet, även känslomässiga (Wisse, 1989).

Ethos idag

En modern ethossyn, som också tillämpas i denna avhandling, vänder delvis tillbaka till Aristoteles dramatistiska modell där ethos betraktas som ett diskursivt fenomen snarare än som inneboende karaktärsdrag. Men i övrigt är en modern ethossyn betydligt bredare än Aristoteles. När ethos diskuteras i retoriska sammanhang idag, menas vanligen allt det som bidrar till att stärka en persons, eller en organisations trovärdighet. Såväl förhandsuppfattningar, statusposition, rykten, kulturella (doxiska) förgivettaganden, som det som sker i kommunikationssituationen, måste inkluderas i ethos (Amossy, 2001; Mral, 2003). En modern ethosuppfattning utgår alltså inte från ethos som något som en talare eller organisation har eller inte har i form av olika egenskaper, utan som något som formats och formas i social interaktion, och där det är mottagarens uppfattning om talarens ethos som är det viktigaste (Kjeldsen, 2008, s. 126). Ethos handlar om publikens projektion av auktoritet och trovärdighet på talaren, en projektion som visserligen utlöses av talaren, men som annars tillhör publiken (Baumlin & Baumlin, 1994a, s. 99). Därför är ethos också självklart situationsbetingat och förändras ständigt (Ihlen, 2013b).

Ett sätt att åskådliggöra något av dynamiken i ethosbegreppet är att tala om inledande och härlett ethos (Kjeldsen, 2008). Inledande ethos handlar om vilka förhandsuppfattningar en person har om en talare (jämför med begreppet ”primärt ethos” (Mral, 2003) och begreppet ”initialt ethos” (McCroskey, 2006) samt i viss mån ”stabilt ethos” (Gelang, 2008)). Härlett ethos, däremot, handlar om de retoriska val som görs i stunden (jämför med Mrals ”sekundärt ethos” eller Gelangs ”föränderligt ethos”) (se vidare i kapitel 6 och 7). Enligt detta betraktelsesätt har ethos åtminstone två olika sidor där den ena är social, strukturell och mer stabil (doxisk) och handlar om vanor, normer, maktstrukturer, sociala positioner, traditioner och politik. Dessa är betingelser som kan sägas ligga utanför individen men som påverkar hur individers ethos kommer att uppfattas. Utifrån förväntningar, erfarenheter och stereotyper kopplade till vissa kategoriseringar (till exempel utseende, härkomst eller position i samhället) *tillskrivs* en person ett visst ethos i förväg. Den andra sidan handlar om hur personens individuella betingelser kommer till sitt uttryck och uppfattas i kommunikationssituationen (Gelang, 2008, s. 114). Detta är alltså ett *förvärvat* ethos som i högre utsträckning beror på hur talaren agerar och förhåller sig till sina initiala och mer stabila företräden i själva kommunikationssituationen.

Ethos i modern tappning är alltså ett dynamiskt och mångbottnat begrepp, som öppnar möjligheterna för en analys där sociala och institutionella såväl som individuella och språkliga element är tätt sammanlänkade. Ethos är situationsbetingat, formas i den sociala interaktionen och står inte på egen hand som något slags inneboende karaktärsdrag. Centralt i etablerandet av ethos är anpassningen till doxa, alltså till rådande uppfattningar, normer och föreställningsvärldar. Detta betyder att ju mer heterogen gruppen av mottagare är, språkligt, materiellt och kulturellt, ju svårare blir talarens uppgift och ju mer flexibilitet krävs i repertoar (copia), valet av roll (persona), kairos (timing) och framförandeteknik (actio).

Aristoteles triad har visat förvånansvärt stark beständighet genom många decennier av socialpsykologisk experimentorienterad forskning om trovärdighet, förtroende och påverkan (Isaksson & Jørgensen, 2010; Kinneavy & Warshauer, 1994, s. 186; Kjeldsen, 2008; Peters, Covella & McCallum, 1997). Som en komplement till den klassiska triaden fronesis, arête och eunoia (se ovan), har autenticitet föreslagits som ett modernt ethoskriterium (Johansen, 2002; Kjeldsen, 2008). Att framstå som spontan och äkta, personlig och engagerad, har blivit en stark ethosmarkör i vår samtid.

I analysen kommer jag att använda mig av ethosbegreppets olika dimensioner, men jag kommer också att använda mig av andra retoriska begrepp. Brand- och säkerhetsvärdarnas mångkulturella kompetens kan ses som ett uttryck för kunskapsformen fronesis (här tolkad som praktisk vishet) som jag främst tolkar som en kommunikativ flexibilitet. Denna flexibilitet kommer att diskuteras utifrån begreppen *copia* (repertoar) och *kairos* (timing). En av ethosdimensionerna, nämligen *eunoia* (välvilja) kommer att diskuteras särskilt.

En organisations ethos

Hittills har ethosbegreppet främst behandlats i relation till individers kommunikation. Men analysen behandlar ju inte bara det individuella mötet mellan brand- och säkerhetsvärdar och boende, utan också hur organisationen som en helhet framstår. Är det möjligt att tala om en organisations ethos, så som jag kommer att göra i analysen? Hur färdas ethosbegreppet upp på en organisationsnivå?

Ethosbegreppet kan, vilket tidigare nämnts, ses som ett bidrag till terminologin för att tala om organisationers relationer, rykte och varumärke. Olika teoretiska skolor använder olika begrepp i detta avseende, men begrepp som identitet, image, varumärke och anseende (*reputation*) är centrala och behandlades översiktligt i kapitel två. Där konstaterades också att det är svårt att presentera några sylvassa definitioner av de olika begreppen, att de ofta används överlappande och på olika vis inom olika skolor (Barnett m.fl., 2006).

Ovan diskuterades att Tompkins (1987, s. 79ff) betraktar Webers idéer om organisationers tre former av legitim auktoritet (traditionell, karismatisk och rationellt-legal)

som baserade på Aristoteles tre påverkansformer pathos, ethos och logos (se även Alcorn, 1994, s. 23). Den karismatiska auktoriteten skulle då vara jämförbar med påverkansformen ethos. En sådan auktoritetform betonar förtroendet för organisationens ledare och ledarens personlighet och karisma. Så långt kan vi alltså se att ethosbegreppet kan knytas till ett organisationsresonemang, och jag återkommer också till dessa tankegångar i kapitel sex. Men den organisationsretoriska skolan har inte i någon högre utsträckning vidareutvecklat dessa idéer. När organisationers ethos omnämns är det ofta i högst generella ordalag. Man talar om en organisations trovärdighet (Cheney, Christensen, Conrad, m.fl., 2004) eller karaktär (Wright & Goodstein, 2007). Wei (2002) talar emellertid uttryckligen om image-begreppet som ett ”kollektivt ethos” (s. 269). Han använder ethos och image som likvärdiga termer, men menar samtidigt att ethosbegreppet är bredare än image-begreppet. Ethosbegreppet inkluderar, enligt honom, även termer såsom *persona*, *röst* och *attityd*. Kjeldsen (2008) hävdar att ethos och image i stort sett är synonyma, men att image-begreppet i högre utsträckning signalerar en medveten intrycks-styrning. Ihlen argumenterar (2013b, s. 256) för att ethosbegreppet är centralt för att förstå en organisations anseende.

Det finns heller inget överflöd av studier där ethosbegreppet på ett mer omfattande sätt använts i relation till organisationers kommunikation. Ihlen (2004) analyserar hur organisationer inblandade i två olika miljökonflikter bygger ethos som ”goda” ansvarstagande organisationer och Waeraas och Ihlen (2009) skriver om hur stora företag som Toyota och Starbucks lägger sina ansträngningar på att skapa ett miljövänligt ethos. Här utgår de från Aristoteles ethos-kategorier fronesis, arête och eunoia. Identifikation (i Burkeansk anda), som en del av eunoia, presenteras också som en viktig dimension för att skapa ethos (se även Kinneavy & Warshauer, 1994), alltså att personer kan identifiera sig med organisationen. Identifikationen som ett medel att skapa ethos återkommer såväl i analysen av brand- och säkerhetsvärdarna som i analysen av organisationens mer övergripande strategier.

I min analys av organisationens ethos kommer Aristoteles tre övergripande ethoskategorier samt begreppet identifikation att användas – tillsammans med andra icke-retoriska analysbegrepp – som ett sätt att förstå hur Räddningstjänsten Syd försöker förbättra sin trovärdighet. Tidigare studier som talat om organisationsers ethos har baserats på skriftligt material och textanalyser. Min användning av begreppet är bredare än så, eftersom mitt material är mer varierat. Detta innebär att jag inte bara analyserar organisationens officiella textmaterial utan också de vidare praktikerna, alltså hur organisationen agerar på olika sätt som påverkar trovärdigheten (jfr Cheney, Christensen, Conrad, m.fl., 2004). Möjligheterna till en sådan analys grundas i en bred retorikuppfattning där all social praktik (till exempel handlingsmönster, språkval och interaktion) kan tolkas kommunikativt (retoriskt) (Bergström & Boréus, 2005a).

Sammanfattning

Detta kapitel har syftat till att introducera retorikteori och diskutera dess bidrag till studien. I början av kapitlet diskuterades vissa grundläggande ontologiska och kunskapsteoretiska antaganden inom retoriken, och vad dessa utgångspunkter innebär för studien. Det handlade om retorikens helhetssyn och partikularism och om intention och påverkan som grundläggande utgångspunkter. Retorikens doxiska kunskapssyn presenterades. Därefter avhandlades vad retoriken kan tillföra fältet strategisk kommunikation och framför allt min studie. Efter en introduktion till fältet organisationsretorik introducerades ethos som ett användbart begrepp vid analysen av organisationers förtroendeskapande kommunikation.

4 Metod och material

Detta kapitel handlar om hur jag gick tillväga när jag samlade in det empiriska materialet och dess syfte är att tydliggöra och motivera centrala ställningstaganden i forskningsprocessen. Samtidigt som transparens är en målsättning med min redogörelse är det emellertid oundvikligt att forskningsprocessen i detta kapitel framstår som mer prydlig och välstrukturerad än vad som verkligen var fallet. En kvalitativ forskningsprocess karaktäriseras ofta av ständiga val och omval och typiskt är också att forskaren tvingas till etiska funderingar. Jag vill inleda detta kapitel med att redogöra för två sådana grundläggande etiska frågeställningar som jag har brottats med under avhandlingsarbetets gång.

Studieobjekt och tolkningsföreträde

Den första etiska frågeställningen handlar om valet av studieobjekt. Jag har valt att studera hur Räddningstjänsten Syd arbetar med förtroendeskapande i utpräglat mångkulturella miljöer. Detta betyder inte på något vis att organisationen i sitt förebyggande arbete uteslutande riktat sig mot bostadsområden som är utpräglat mångkulturella, men däremot att viss betoning har funnits på sådana områden. Detta gäller både för brand- och säkerhetsvärdarnas praktik och när organisationen definierar och talar om de problem organisationen haft (se till exempel i årsredovisningen från 2009 där man talar om att främlingskapet och kommunikationsklyftorna har varit som besvärligast i förhållande till stadsdelen Rosengård i Malmö). Det är därför viktigt att lyfta fram att det finns en mer generell och grundläggande problematik i hur bostadsområden som Rosengård och de boende där skildras. Den mediala rapporteringen, och även till viss del forskning från liknande stadsdelar (som omtalas i termer av ”utanförskap”, ”mångkulturella” eller ”invandrartäta”) tenderar att upprätthålla bilden av förorten som någonting annorlunda från resten av samhället. Denna annorlundahet konstrueras ofta utifrån begreppen kultur och etnicitet (Molina, 2006; Ristilammi, 1994). Det kan resultera i en form av stigmatiseringsprocess (Sernhede, 2006, s. 94) där de som omskrivs eller studeras mer eller mindre medvetet anpassar sig själva för att bekräfta den negativa bilden andra har av dem. En av de brand- och säkerhetsvärdar som jag intervjuade uttryckte sin starka skepsis mot de förklaringsmodeller angå-

ende den sociala oron som levererats av såväl medier som forskarvärld. De ungdomar som orsakar hoten och stenkastningarna gör detta i första hand för att de är uttråkade och inte har något bättre för sig, enligt denna person. Genom medier och forskningens inflytande har ungdomarna nu emellertid lärt sig att uttrycka att deras beteende beror på ”marginalisering” och ”socioekonomisk utsatthet”. Oavsett huruvida detta stämmer i sak eller inte, ger hens berättelse ett exempel på det slags sammanflätningsprocess där personer som är studieobjekt anpassar sig och sina framställningar efter de kategorier som de tidigare blivit behäftade med (Pripp, 2011). Det finns alltså en fara med den forskningsansats jag har, och den består i att den i slutändan förstärker bilden av de områden där brand- och säkerhetsvärdarna verkar som ”annorlunda” ställen där ”de andra” bor.

En annan, men relaterad etisk fråga under arbetets gång, har handlat om min auktoritet som forskare. Alla former av etnografi och deltagande observation innebär en situation av potentiell exploatering (Emerson, 2001b, s. 135). I fältarbetet, och i analysen av materialet har jag påtagit mig rollen som uttolkare av människors uppfattningar, kunskaper och beteenden, och det är i sig en form av maktutövning (Fay, 1996, s. 218). Som sådan kräver den en pågående inre diskussion om rimligheten i olika tolkningar och om vilken auktoritet man bör ta på sig i rollen som forskare. En ständigt närvarande tanke i min kontakt med brand- och säkerhetsvärdarna, som är centrala för studien, har varit att jag utgör ännu en av alla dessa personer från det vita majoritetssamhället som ska uttala mig om hur det egentligen står till med invandrarna i förorten. Dessa etiska farhågor och funderingar hoppas jag har gjort mig mer skärpt, kritiskt inställd till och samtidigt ödmjuk inför min egen roll som uttolkare av de personer som lever och verkar i de aktuella stadsdelarna. För övrigt hoppas jag att det ska vara tydligt att studien handlar mer om hur ”de andra” konstrueras i ett visst sammanhang snarare än om ”de andra” i någon slags realistisk, objektiv bemärkelse.

I följande avsnitt behandlar jag min forskningsansats och valet att göra en fallstudie, för att sedan gå vidare till en mer praktisk beskrivning av materialinsamlingsprocessen.

En fronetisk forskningsansats

Fronesis är ett centralt begrepp i avhandlingen och återkommer som ett bärande begrepp i analysen, framför allt då vi talar om brand- och säkerhetsvärdarnas mångkulturella kompetens. Men fronesis kan också användas för att tala om ens egen forskningsansats. Flyvberg (2006b) förespråkar ett fronetiskt förhållningssätt till organisationsforskning. Han tar avstamp i Aristoteles tre intellektuella dygder, eller kunskapsformer, *episteme*, *techné* och *fronesis*. Medan epistemisk organisationsforskning handlar om ett teoretiskt sökande efter universella sanningar om organisationer (enligt en retorisk kunskapssyn alltid med doxiska inslag), handlar techné-inriktad organisat-

ionsforskning om praktiska färdigheter. Fronesis-inriktad forskning, däremot, betonar handlingsinriktad och situationsbaserad omdömesgillhet som även behandlar etiska dimensioner och maktfrågor. Wehmeier och Winkler (2013) hävdar att traditionell forskning inom public relations ofta har drag av techné (praktisk know-how). Samtidigt legitimeras denna kunskap ofta genom att hänvisa till episteme, alltså till objektiva, universella generaliseringar. Organisationsforskning bör i stället, enligt Wehmeier och Winkler, rikta in sig på att finna den praktiska vishet – fronesis – som innebär att undersöka ett etiskt men samtidigt praktiskt handlande, alltså en mikropraktik (se även Tsoukas & Cummings, 1997; Wilson & Jarzabkowski, 2004). Forskningen bör vidare inte bara beskriva eller tolka ett fenomen utan bör också ha som ambition att kunna svara på frågan om vad som bör göras i framtiden. Detta görs genom organisationsnära fallstudier och genom att analysera en konkret praktik och praktisk kunskap (Flyvbjerg, 2006b). Jag tillskriver mig denna ambition, även om jag menar att även en dekonstruerande ansats krävs för att kunna studera maktfrågorna (alltså *vem* som definierar problem och lösningar och *hur* dessa definieras).

Givet ovan nämnda forskningsansats, samt givet de ontologiska och doxologiska utgångspunkter som jag redogjorde för i inledningen till kapitel tre, är alltså valet av en kvalitativt orienterad fallstudie föga dramatiskt. Studiens frågeställningar, som handlar om hur ett visst fenomen konstrueras i en viss kontext, leder på ett naturligt sätt till kvalitativa metoder. Intervjuer, observationer samt film- och dokumentanalys har tillsammans gett mig möjligheten att analysera fenomenet på ett relativt sammansatt vis. Genom att ta hänsyn till de institutionella och sociala sammanhang som fenomenet uppstår och verkar i närmar jag mig också en tät beskrivning (*thick description*) av fenomenet (Geertz, 2001; Silverman, 2006). Det som kännetecknar kvalitativ metod, såsom flexibiliteten och situationsanpassningen i materialinsamlingen, att den enskilde forskarens subjektivitet erkänns i forskningsprocessen samt inriktningen mot ett process- snarare än ett effektperspektiv, har också varit till fördel för studien (Alvesson & Sköldberg, 2008; Emerson, 2001c; Öhlander, 2011).

En fallstudie innebär att man undersöker en speciell företeelse, till exempel ett visst fenomen, en händelse, en organisation eller en social grupp (Merriam, 1994, s. 24). Fallstudien har sin uppenbara fördel i att den genererar konkret, kontextuell och levande kunskap om lokala idéer och praktiker och att materialet därmed blir nyansrikt (Flyvbjerg, 2011; Merriam, 1994, s. 24; Silverman, 2006, s. 304). Samtidigt har fallstudien som metod kritiserats för att forskaren blir så utelämnad till sin egen förmåga att hantera det rika materialet samt för svårigheterna att generera abstrakta och mer teoretiska bidrag (Flyvbjerg, 2011). Vad gäller forskarens subjektivitet, är detta något som gäller för all forskning, kvantitativ såväl som kvalitativ. Skillnaden mellan kvantitativa och kvalitativa studier är att subjektiviteten i kvantitativa studier ofta förblir ogranskad, något som är mindre vanligt i fallet med kvalitativa studier. Flyvbjerg (2011) hävdar att erfarenheten visat att fallstudier genom sin djuplodande karaktär

och genom sin närhet till det studerade fenomenet ofta innebär att forskaren reviderar sina hypoteser och förgivettaganden under forskningsprocessens gång. Genom ett rikt och varierat material som samlats in med hjälp av flera olika metoder och under en längre tid, motverkas att kunskapen blir alltför ensidig. Att kunskapen inte är statistiskt generaliserbar innebär inte att kunskapen inte skulle vara överförbar till andra fall (Flyvbjerg, 2011, s. 305; Merriam, 1994, s. 183ff). Vägen till generalisering i en fallstudie går via det specifika; genom detaljstudier av det konkreta fallet kan vi också finna mer generella aspekter av ett fenomen. Jag antar att processen att bygga förtroende för organisationen samt sättet på vilken den mångkulturella kompetensen konstrueras, inte är företeelser helt unika för denna situation, utan att det finns vissa inslag som går att generalisera till andra, liknande situationer (se även kapitel 1 där extremfall och analytisk generalisering diskuterades).

Tillvägagångssätt i materialinsamlingen

Jag har genomfört ett fältarbete med i första hand intervjuer, men även observationer av möten inom organisationen och av brand- och säkerhetsvärdarnas arbetspraktik. Jag har också genomfört analys av dokument och film. Tyngdpunkten i materialet ligger på intervjuerna, därefter på observationerna och filmmaterialet. I den omfattande dokumentgenomgången har större delen av materialet behandlats sekundärt. I detta avsnitt ger jag en kronologisk överblick av hur studien genomfördes samt vilka metoder som användes i vilket skede och i vilken ordning. En fördjupad beskrivning med motivering och kritik av de två viktigaste metodvalen, det vill säga intervjuer och observationer, kommer i avsnitten därefter. Men först vill jag ge en bakgrund till att just Räddningstjänsten Syd blev fallorganisation.

Val av organisation

En inledande utgångspunkt i mitt avhandlingsarbete vid starten hösten 2009 var att jag ville studera förtroendeproblematik mellan organisation och allmänhet och att den mångkulturella aspekten skulle definieras som en del av problematiken. Detta såg jag som ett sätt att kombinera mitt intresse för förtroendefrågor och ethosbegreppet med intresset för interkulturell kommunikation och det mångkulturella samhället. Som boende i Malmö påminns jag ständigt om relevansen vad gäller frågor som handlar om kultur, kommunikation och integration. Jag visste också att jag, som tidigare socialsekreterare och med lång och trogen tjänst inom offentlig sektor, var mer intresserad av att studera en offentlig organisation än ett privat företag. Jag såg större möjligheter att göra ett bidrag till fältet på så vis. Att valet därefter föll på just Räddningstjänsten Syd var inte heller en tillfällighet. Hösten 2009 var fortfarande ”kravallerna i Rosengård” (se kapitel 5) som inträffade vintern 2008/2009 i färskt minne. Jag blev

genom sonderande samtal med en strateg inom Räddningstjänsten Syd varse om att man arbetade med en uppfattad förtroendeproblematik i mångkulturella områden i Malmö. Därav drog jag slutsatsen att Räddningstjänsten Syd skulle kunna utgöra en informationsrik organisation för att studera fenomenet på såväl diskursiv som praktisk nivå. Dessutom visade organisationen tidigt ett intresse för ett samarbete, vilket så klart var en grundförutsättning.

Tillträde till organisationen

Jag var angelägen om ett brett samtycke från hela organisationen (jfr Kaiser, 2011, s. 47), vilket innebar att tillträdet fick förhandlas på olika nivåer i rätt ordning (jfr Emerson, 2001b, s. 113). Det tog nästan nio månader från första kontakten tills det att jag fick samtycke till medverkan från brand- och säkerhetsvärdarna själva. Detta fick jag efter att ha besökt dem vid ett personalmöte. Innan dess hade jag träffat Räddningstjänsten Syds strategiska ledning samt brand- och säkerhetsvärdarnas arbetsledare separat. Jag hade även presenterats på organisationens intranät. Den långa tidsperioden som krävdes för att få det breda samtycket var inte ett problem eftersom jag då fortfarande var i början av mitt avhandlingsarbete.

Materialinsamlingsprocessen

Processen att samla in det empiriska materialet inleddes under senhösten 2009 när jag fick vetskap om Räddningstjänsten Syds förebyggande och förtroendeskapande kommunikation. Jag läste in mig på fritt tillgängliga organisationsrelaterade dokument: årsredovisningar, projektansökningar, visionsdokument, utvärderingar, brandmännens fackliga tidning ”Swedish Firefighter” samt tidningsartiklar som handlade om oroligheterna och den operativa personalens arbetssituation. Detta material var en viktig del i att få bättre kännedom om organisationen, om hur hot- och våldsproblematiken skildrades och om hur organisationen motiverade satsningen på brand- och säkerhetsvärdarna och deras specifika kompetens. Officiella dokument har ofta en inramande och legitimerande effekt och ger alltså kunskap om en viss diskurs (Silverman, 2006, s. 177).

Under 2010 och 2011 gick materialinsamlingen in i en mer intensiv fas. Samtliga 33 intervjuer, med undantag för tre, genomfördes under 2011, de allra flesta under våren. Det var alltså en ganska koncentrerad intervjufas. Fördelen med detta var att jag under en kort tid hade stor inblick i organisationens förehavanden. Nackdelen är, så klart, att intervjuerna så tydligt representerar ett utsnitt på mindre än ett år ur organisationens liv. Om jag hade valt att återkomma något år senare och göra uppföljande intervjuer hade säkert resultatet blivit delvis annorlunda.

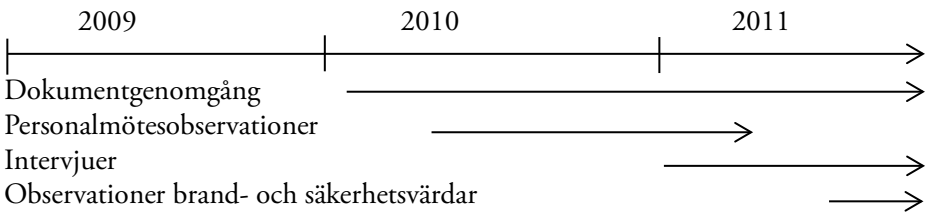
Jag gjorde också observationer vid två olika personalmöten inom organisationen. Jag deltog delvis i den stora nationella brandkonferensen, arrangerad av Räddningstjänsten Syd, som gick under parollen ”Mångfald – hur svårt kan det va?”. Observationsmaterialet från dessa tillfällen får betraktas som sekundärt, men dess bidrag är ungefär detsamma som de strategiska dokument som har studerats; dessa möten ger kunskap om hur man talar om, legitimerar och ramar in ett visst fenomen i ett officiellt sammanhang. Under slutet av 2011, när intervjuerna var avslutade, gjorde jag under en period på cirka tre veckor ett antal observationer av brand- och säkerhetsvärdarnas retoriska praktik. Den sammanlagda observationstiden blev cirka 30 timmar. Tillvägagångssättet avseende såväl intervjuerna som observationerna diskuteras mer ingående i avsnitten nedan.

Till materialet hör även ett filmat material. Detta utgörs både av en färdig spelfilm på cirka 30 minuter, och av det oklippta materialet på cirka 25 timmar. Filmen, som är gjord av Alejandra Pizarro Correa, skildrar Räddningstjänsten Syds förebyggande arbete, med betoning på brand- och säkerhetsvärdarnas arbetsvardag. Filmen var ett resultat av ett forskningsprojekt vid Malmö högskola som handlade om stenkastningarna och den sociala oron i Malmö (Hallin m.fl., 2010). Filmen och det oklippta materialet skildrar brand- och säkerhetsvärdarna i olika situationer. Båda dessa material används i studien, men på ett mer sekundärt vis än intervjuerna. Det empiriska materialets omfattning summeras i nedanstående tabell.

Figur 1: Översikt över det empiriska materialet

Typ av empiriskt material	**Omfattning**
Intervjuer	33 stycken
Observationer av personalmöten och nationell brandkonferens	Sju timmar
Observationer av brand- och säkerhetsvärdarnas retoriska praktik	Cirka 30 timmar
Redigerad spelfilm	29 minuter
Oklippt filmmaterial	Cirka 25 timmar
Dokument	Årsredovisningar, tidningsartiklar, utvärderingar, projektbeskrivningar, cirka 500 sidor

Figur 2: Kronologin i materialinsamlingsprocessen



Efter denna övergripande introduktion av kronologin och metoderna i empiriinsamlingen, kommer jag nu att närmare behandla de två metoder som varit mest framträdande i studien: intervjuerna och observationerna. Jag behandlar här såväl frågor om urval, genomförande och dokumentation som vilken typ av bidrag som olika sorters empiriskt material gör. Slutligen diskuterar jag potentiella svagheter med respektive metod.

Intervjuer – urval, genomförande och dokumentation

Totalt genomfördes 33 intervjuer med sammanlagt 28 personer. Samtliga, förutom två som var av mer sonderande karaktär, spelades in. Intervjuerna brukade vara mellan en timme och 90 minuter. Urvalsmässigt fördelade de sig på följande vis:

- Elva intervjuer med strateger på Räddningstjänsten Syds huvudkontor. Av dessa var sju kvinnor och fyra män.
- Elva intervjuer med de åtta brand- och säkerhetsvärdarna som vid denna tid var verksamma, inkluderande deras närmsta chef. Tre av dem intervjuades vid två tillfällen. Av dessa var fyra kvinnor och fyra män.
- Nio intervjuer med stationsplacerad personal och ledning. Samtliga i denna kategori kom från den operativa sidan av organisationen och hade funktionen antingen som brandman, styrkeledare (alltså arbetsledare för ett visst operativt lag) eller som distriktschef. Av dessa var samtliga män.

Urvalet av intervjupersonerna var främst strategiskt (jfr Thelander, 2002). Ett visst representativitetstänkande rådde emellertid när jag beslöt att hela organisationen skulle representeras i intervjuerna, alltså både strategisk ledning, operativ personal och brand- och säkerhetsvärdarna. Inte minst intervjuerna med den operativa personalen bidrog till att problematisera de bilder och narrativ som presenterades av strategisk ledning och av brand- och säkerhetsvärdarna. Inom varje grupp såg urvalsprinciperna olika ut, alltså var urvalet då strategiskt. I gruppen brand- och säkerhetsvärdar intervjuades samtliga vid den tiden verksamma, och detsamma gäller i stort sett för gruppen strateger. När det gällde den stora personalgruppen operativa brandmän var urvalsprinciperna inte lika givna. Skulle jag välja att intervjua någon som jag på förhand visste hade kritiska och utstickande åsikter, eller tvärtom, försöka välja någon som kunde antas representera någon slags genomsnittlig normalitet? Jag valde det senare alternativet. Jag har alltså inte valt att intervjua någon av de brandmän som uttryckt sig starkt kritiskt i offentligheten om satsningarna på ”mångfaldsarbete” och förebyggande arbete, utan snarare sökt upp personer med lång erfarenhet inom organisationen. Detta är personer som vet vad kollegerna tycker, men som representerar ett slags mittfåra i den operativa gruppen.

Alla intervjupersoner utlovades anonymitet och meddelades att deras samtycke att medverka var möjligt att återkalla även senare i forskningsprocessen. Intervjuerna skedde uteslutande på någon av brandstationerna i Malmö eller på den kombinerade brandstationen/förbundskontoret som är placerat i Lund. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades av mig själv enligt principerna för bastranskription (Norrby, 2004, s. 90). En sådan transkription innebär att en viss anpassning har gjorts till skriftspråket och att inga detaljer avseende pausers längd eller intonation har gjorts, utom i mycket utmärkande fall.

Intervjuerna var löst strukturerade runt olika teman och utformades något olika beroende på respondentgrupp. Vissa gemensamma drag fanns emellertid. Efter inledande frågor om personens roll och historik inom organisationen, fick samtliga frågan om vilka händelser som utlöst satsningarna på förebyggande och förtroendeskapande arbete. Denna fråga utlöste ofta ganska långa berättelser om olika dramatiska förlopp i organisationens historia (till exempel ”moskébranden” och ”kravallerna”, se vidare i kapitel 5). Följande tema handlade om brand- och säkerhetsvärdarna och den mångkulturella kompetensen, och om olika betydelser och innebörder av denna och hur den visar sig i det dagliga arbetet. Det tredje temat handlar om brand- och säkerhetsvärdarnas mottagande inom organisationen. Genomgående under intervjuerna uppmuntrade jag intervjupersonerna till att tala om faktiska händelser, specifika situationer och konkreta exempel, snarare än abstrakta egenskaper och kompetenser. Detta i ett försök att göra materialet mer konkret och påtagligt – inriktat på fronesis.

Kritik och försvar av intervjun som metod

Eftersom tyngdpunkten i materialet ligger på intervjuerna, finns anledning att diskutera något mer ingående vilken typ av kunskap jag menar att intervjuerna tillför studien.

Intervjun som metod för kunskapsalstring är mycket utbredd inom olika samhällsvetenskapliga och humanistiska ämnen. Silverman (2007) hävdar att vi lever i ett ”intervju-samhälle” där alla förväntas kunna uttala sig om allt möjligt, och att dessa uttalanden dessutom tenderar att ses som sanna representationer av verkligheten, både olika ”inre” (mentala, känslomässiga) och ”yttre” (faktiska) tillstånd. Med en sådan utgångspunkt blir forskarens uppgift att förhålla sig så neutral som möjligt för att inte påverka intervjupersonens svar, eller det motsatta, att vara så empatisk och engagerad att intervjupersoner förmås att öppna sig och blottlägga sina autentiska upplevelser i intervjusituationen (Alvesson, 2011; Silverman, 2006, s. 144f). Till skillnad från dessa realistiska inriktningar, vänder sig mer socialkonstruktionistiska perspektiv mot hela idén om att intervjuer ger säker kunskap om något alls utanför själva intervjusituationen, vare sig fakta, upplevelser eller värderingar. Intervjumaterialet betraktas som samkonstruerat, i situationen, tillsammans av den intervjuade och den som intervjuar. Intervjun utgör en spelplan där olika narrativa konstruktioner, diskurser, kulturella förgivettaganden och identitetsarbeten kommer till uttryck. Det är denna mer reflekterande hållning i synen på intervjumaterialet som jag eftersträvar.

En av svårigheterna med att få kunskap om organisationens förtroendeskapande kommunikation är att detta fenomen, och i synnerhet den mångkulturella kompetensens innehåll och betydelse, är svårfångade, har en tydligt subjektiv karaktär och är svår att producera representationer av. Analysen visar också att den mångkulturella kompetensen inte existerar som en tydlig kategori utan till stor del bygger på en tyst

kunskap som är intuitiv och svår att verbalisera (Polanyi, 1983 [1966]). Det finns alltså såväl kognitiva som språkliga hinder att genom ord kunna gestalta kompetensen i en intervjusituation. En annan utmaning är att fenomenet gränsar till potentiellt känsliga frågor som handlar om etnicitet och kultur, där man kan anta att det hos många intervjupersoner medvetet eller omedvetet finns en försiktighet och en vilja att ge socialt acceptabla svar (Alvesson, 2011, s. 36). De svar som ges i intervjusituationen kan vara påverkade av själva intervjusituationen – man kan till exempel anta att uttalade frågor om mångkulturell kompetens genererar en viss typ av svar. Men de kan också vara påverkade av ett större organisatoriskt och kulturellt kontext där frågor om värdet av mångfald under de senaste decennierna varit en del av en tydlig diskurs med positiva konnotationer (Alvesson, 2011; Rönnqvist, 2008).

Det intervjumaterialet bidrar med är alltså inte några sanna representationer av organisationens förtroendeskapande kommunikation och av den mångkulturella kompetensen. Däremot argumenterar jag i likhet med Alvesson och Sköldberg (2008, s. 483), för språkets möjligheter att kunna säga oss något meningsfullt om den sociala verkligheten. Samtidigt som jag är intresserad av de diskurser som låser fast fenomenet i vissa kategorier, tror jag att det är möjligt att diskutera och begreppsliggöra det som sker i de kommunikativa mötena där de inblandade uppvisar sin mångkulturella kompetens. Av dessa situationer kan vi lära oss något om framgångsrika sätt att hantera mångkulturella möten. Trots att beskrivningarna inte ger någon rak eller enkel kunskap, kan intervjuerna ändå ge ledtrådar till en mångkulturell kompetens och till vilka attityder, kunskaper, egenskaper och förhållningssätt som kan fylla begreppet med ett innehåll. Intervjumaterialet är också betydelsefullt utifrån den socialkonstruktionistiska och doxologiska utgångspunkten att sociala fenomen hämtar sin mening från hur de definieras av olika parter (Rosengren, 2002; Silverman, 2006, s. 24). Detta betyder att sättet på vilket man pratar om ett fenomen, ramar in det och ger det olika betydelser är viktigt och får sociala konsekvenser (se kapitel tre om doxologi och homo mensura). Vikten av narrativ och diskurser ökar ytterligare om man betraktar organisationssammanhanget. Intervjuer och narrativ i organisationssammanhang kan ses som ett uppvisande, ett slags formell representation av en organisation (Czarniawska, 1998) (betydelsen av narrativ utvecklas vidare i slutet av detta kapitel). Det finns heller ingen anledning att tro att de representationer som presenteras i intervjuerna skulle vara helt nya och uppgjorda enbart i intervjusituationen – i synnerhet inte om många människor i organisationen uppvisar ungefär samma presentationer.

Observation av retorisk praktik

Under slutet av 2011, när intervjuerna var avslutade, gjorde jag mina observationer av brand- och säkerhetsvärdarnas arbetspraktik. Syftet med observationerna var att få en

egen bild av hur den mångkulturella kompetensen visade sig i olika kommunikativa möten. Detta som ett komplement till intervjumaterialet som i stället gav berättelser och utsagor om denna kompetens.

Inledningsvis var ambitionen att jag skulle följa med tre brand- och säkerhetsvärdar i deras arbete en vecka per person. Observationerna inleddes med att jag följde en av deltagarna i det dagliga arbetet oavsett aktivitet, men insåg snabbt att detta inte var optimalt för studiens syfte. Jag beslutade därför att göra observationerna tydligare aktivitetsbaserade (jfr Pripp & Öhlander, 2011), det vill säga fokusera dem till tillfällen då brand- och säkerhetsvärdarna var ute på olika kommunikativa uppdrag, möten och utbildningar. Under den sammanlagda observationstiden, cirka 30 timmar fördelade på tre personer, deltog jag bland annat i grundläggande brandutbildningar riktade till SFI-studenter[4] och var närvarande när samma SFI-elever gjorde studiebesök på brandstationen. Jag deltog också i brandutbildningar riktade till förskolebarn, var med på möten med fastighetsägare och deltog i en hembesöksrunda på kvällstid.

I observationerna var jag delvis deltagande (Emerson, 2001b, s. 114; Fangen, 2005, s. 31). Detta innebar att jag deltog i det sociala samspelet på det vis som jag uppfattade som nödvändigt för att inte min närvaro skulle framstå som märklig, men jag tog ingen aktiv deltagarroll i de aktiviteter som brand- och säkerhetsvärdarna genomförde. Jag försökte alltså aldrig gå in i deras roll. Observationerna skedde helt öppet i relation till de andra deltagarna, vilket innebar att jag i de flesta sammanhang presenterades (eller presenterade mig själv) som kommandes från Lunds universitet för att ”undersöka brand- och säkerhetsvärdarnas arbete”.

Mitt fältarbete var alltså av kortare art. Man skulle kunna argumentera att jag inte var på plats tillräckligt länge för att verkligen komma in i verksamheten, för att få de observerade att känna sig avslappnade och för att se verksamheten med deras ögon. Precis som Fangen (2005, s. 116), hävdar jag emellertid att det inte är givet att ett längre fältarbete ger bättre resultat, då det ofta genererar för mycket material för att det ska kunna bearbetas ordentligt. Vidare kan man argumentera att idén om att man ska tillbringa så mycket tid som möjligt tillsammans med sina deltagare för att då se verkligheten så som den ”är”, vilar på realistiska och essentialistiska antaganden om hur det sociala livet fungerar (Hammersley, 2001, s. 107), vilka jag tar avstånd ifrån.

---

[4] SFI står för svenska för invandrare och innebär ”grundläggande utbildning i svenska språket för vuxna som inte har svenska som modersmål” (www.skolverket.se, 120531)

Observationsguide

I mina observationer följde jag en guide som bestod av följande teman:

- Hur visar brand- och säkerhetsvärdarna sin retoriska kompetens?
    - Vilka kommunikativa val gör de, bland annat avseende språk, uttryckssätt, kroppsspråk, klädsel, anpassning till målgruppens förutsättningar?
- På vilka sätt försöker brand- och säkerhetsvärdarna kommunikativt/retoriskt att skapa förtroende?
    - På vilka vis framträder de fyra ethos-dimensionerna fronesis, arête, eunoia och autenticitet?
    - Vilka retoriska medel används för att skapa förtroende för uppdragsgivaren Räddningstjänsten Syd?
- På vilka sätt signalerar man att den kommunikativa/retoriska kompetensen är skapad av den egna kulturella bakgrunden?
    - På vilka vis anspelar man på den egna kulturella bakgrunden?
    - På vilka vis visar man att man har kunskap om olika kulturer och samhällssystem?

Observationerna dokumenterades genom att jag förde anteckningar. I de fall då den sociala situationen gjorde det möjligt att anteckna i stunden, till exempel vid olika möten, gjorde jag detta. I andra fall, till exempel vid de samtal jag hade med brand- och säkerhetsvärdarna på väg till eller från ett möte, gjordes anteckningarna i efterhand, så fort det var möjligt.

Kritik och försvar av observation som metod

I samband med deltagande observation som metod diskuteras ofta i vilken utsträckning som en deltagande observatör påverkar de som studeras (Emerson, 2001c, s. 298). Mångas erfarenheter är att deltagarna efter ett tag ”glömmer bort” observatörens närvaro (Emerson, 2001c, s. 300; Fangen, 2005, s. 79). Jag blev emellertid mycket medveten om att min närvaro var påtaglig för åtminstone en av de personer som observerades. Vid ett tillfälle var jag med en av brand- och säkerhetsvärdarna på ett utbildningstillfälle vid en SFI-utbildning på Rocent (Rosengårds centrum) i Malmö. Det var en grundläggande brandskyddsutbildning som genomfördes med elever från en mängd olika länder och som var nybörjare i svenska språket. Vid flera tillfällen under själva utbildningen i klassrummet vände sig brand- och säkerhetsvärden direkt till mig och delgav olika metakommentarer om själva situationen. Här följer ett utdrag från mina fältanteckningar:

> En telefon ringer mitt under informationsträffen, dess innehavare plockar upp telefonen och svarar. [Brand- och säkerhetsvärden XX] vänder sig till mig, säger högt och tydligt:

> ”Det här är kulturkrock, det kan du anteckna. I våra hemländer, vi är vana vid att telefonen ringer, man svarar och springer ut och in. Här anses det som oförskämt”. (Utdrag ur fältanteckning 7 december 2011)

Jag tolkar det implicita budskapet från brand- och säkerhetsvärden som att om hen inte hade haft sin speciella kunskap om hur det ”är i andra kulturer”, så hade hen reagerat negativt och tyckt att mannen betedde sig opassande. Men nu låter hen situationen passera, men ber efter händelsen deltagarna att stänga av sina telefoner.

Fältanteckningen visar med andra ord tydligt hur medveten brand- och säkerhetsvärden var om min närvaro i rummet och om vilken typ av kunskap hen antog att jag var intresserad av. Möjligen valde hen att framhäva vissa delar av sin personlighet och vissa dimensioner av sin kunskap och kännedom extra mycket just på grund av att jag satt i rummet. Detta kan jag så klart aldrig veta med säkerhet. Men idén om att detta i så fall skulle vara ett problem vilar åtminstone delvis på den outtalade premissen att det skulle finnas en enda, och sann bild av vad den mångkulturella kompetensen består av, och det skulle vara min uppgift att avtäcka denna enda, sanna, bild. Och detta har aldrig varit min utgångspunkt i forskningsprocessen. Tvärtom kan den aktuella situationen betraktas som extra värdefull eftersom det blev så tydligt i situationen att den mångkulturella kompetensen är en konstruktion. Detta visade brand- och säkerhetsvärden för mig när hen tydliggjorde sin egen konstruktion av (vissa aspekter av) den mångkulturella kompetensen.

Om vad de olika materialen tillför studien

De olika materialen bidrar med olika typer av kunskap till studien. De officiella dokumenten ger en bild av hur man från formellt organisatoriskt håll legitimerar och argumenterar för brand- och säkerhetsvärdarna och deras specifika kompetens. Observationerna och intervjuerna bidrar delvis med olika typer av material och kunskap. Intervjuerna ger intervjupersonernas egna berättelser och redogörelser, medan observationerna ger mig en egen förstahandsuppfattning av ett socialt samspel och retoriska val. Både intervjumaterialet och observationsmaterialet är emellertid konstruerade berättelser baserade på tolkningar av ett fenomen (jfr Czarniawska, 1998, s. 30). De skiljer sig åt genom att det i observationerna är *min* berättelse och tolkning, baserad på en förstahandserfarenhet av ett socialt samspel, som är i förgrunden, inte intervjupersonernas. Intervjuerna ger kunskap både om en diskurs och i viss mån om en konkret praktik. Observationerna ger möjlighet att jämföra likheter och skillnader i vad deltagarna gör och hur de talar om vad de gör. Observationerna kompletterar intervjuerna genom att de ger kunskap om saker som av olika skäl inte tagits upp i intervjuerna. Detta kan bero på att de är självklara och vardagliga för deltagaren, eller svåra att verbalisera (till exempel det egna kroppsspråket) eller för känsliga att tala om (Pripp & Öhlander, 2011). Intervjuer, dokument, observationer samt filmmaterialet

erbjuder alla olika öppningar och tolkningar. Det är i samspelet och spänningarna mellan de olika materialen som de mest intressanta tolkningsmöjligheterna uppstår.

Bearbetning och analys av det empiriska materialet

Intervjuerna resulterade i cirka 600 sidor utskrivet material och observationerna i 30 sidor fältanteckningar. Transkriptionen från relevanta passager ur filmmaterialet resulterade i 20 sidors anteckningar. Själva analysen påbörjades långt innan allt material var insamlat och utskrivet. Till exempel anpassade jag redan under intervjufasen mina frågor successivt, där vissa teman försvann med tiden när jag märkte att de inte var relevanta, samtidigt som andra spår förstärktes. Intervjutemat som handlar om hur brand- och säkerhetsvärdarna tagits emot internt fanns till exempel inte med från början utan tillkom efter att en av brand- och säkerhetsvärdarna tydligt visat att detta var en komplicerad och problematisk fråga.

Mitt övergripande analysförfarande har varit en hermeneutiskt inspirerad retorisk läsning (Roer & Lund Klujeff, 2009a). Exakt hur bearbetningen skulle gå till var inte fastslaget från början, utan tolkningen och analysen av materialet har fortgått under mer än tre år i en prövande process och pendling mellan empirin och olika teoretiska begrepp. Således har ansatsen varit abduktiv (Alvesson & Sköldberg, 2008). Tolkningen av intervjuer och observationer har, som tidigare nämnts, utgått från idén om att sociala handlingar (retorisk praktik, handlingsmönster, interaktioner, olika språkval) betraktas som meningsfulla och kan läsas som text (Ricoeur, 1981, i Alvesson & Sköldberg, 2008). Handlingen blir objektifierad genom inskription (till exempel en observationsanteckning eller en intervjuutskrift) och på så vis frikopplad från sin agent (Czarniawska, 1998).

Intervjumaterialet har alltså lästs igenom, bearbetats, tematiserats och tolkats i flera omgångar under en tidsperiod på tre år. På ett övergripande plan har analys och tolkning skett i dialog med studiens frågeställningar (se kapitel 1). För att bli hanterbara har frågeställningarna fått brytas ned i mindre delanalyser med hjälp av olika begrepp. De två viktigaste begreppen för tolkningen har dels varit ethosbegreppet, dels kulturbegreppet. Således började jag med att söka efter representationer, praktiker, retoriska val och erfarenheter som kunnat knytas till olika dimensioner av ethosbegreppet (till exempel eunoia, fronesis, identifikation, inledande/härlett ethos etc.). I nästa fas bytte jag perspektiv och koncentrerade mig i stället på hur kulturbegreppet blev socialt verksamt i materialet (till exempel genom att fråga materialet vilken syn på kultur som uttrycks och vad den mångkulturella kompetensen antas innebära). I ännu en senare fas integrerades ethosanalysen med analysen av hur kulturbegreppet blir socialt verksamt. Detta skedde då med ambitionen att svara på frågan om vilka retoriska subjekt som skapas genom olika beskrivningar av den mångkulturella kompetensen och vilka konsekvenser olika konstruktioner av den mångkulturella kompetensen får för det

förtroendeskapande arbetet. Ibland stötte jag på fenomen i materialet som jag inte kunde förklara med hjälp av retorikens begrepp eller av kulturbegreppet. Då har jag fått leta inom andra begreppsområden och skolor. Så var det till exempel med begreppen *tokenism* och *strategisk essentialism* (se kapitel 6).

De olika materialen (från intervjuer, film, observation, dokument) presenteras inte separat i analysen, utan vävs in i varandra. Det framgår emellertid i den skrivna analysen vilket material som refereras till[5]. Observations- och filmmaterialet har i analysen ställts i relation till intervjumaterialet. Viktigt för analysen har alltså varit att lyfta fram på vilka punkter observationsmaterialet skiljer sig från intervjumaterialet.

Även om jag utgår från ståndpunkten att all analys i en vid mening är normativ (se kapitel 3), har jag i min analys emellanåt försökt tillämpa en ”disciplinerad likgiltighet” inför mina personliga åsikter (Black, 2009, s. 30, min översättning). Detta för att försöka hitta kontrasterande perspektiv, alternativa förklaringar och andra tolkningar än de jag tidigare gjort (Fay, 1996, s. 215; Pripp, 2011). Ett exempel är att om jag efter en genomgång av materialet tyckte att de intervjuade gav uttryck för en statisk och deterministisk uppfattning av kulturbegreppet, så försökte jag vid nästa genomgång av materialet att leta efter exempel på dess motsats. Det aktiva letandet efter skillnader, såväl teoretiska som praktiska, har gjort att analysen både på organisationsnivån och på individnivån delvis presenteras i form av idealtyper. Dessa utgör falska dikotomier, alltså renodlade kategorier eller artificiella tankekonstruktioner som grupperar viktiga idéer och renodlar vissa drag i dessa (Boréus & Bergström, 2005; Weber, 1983). Detta betyder att de sällan har sin direkta motsvarighet i den sociala verkligheten.

Slutligen hävdar jag att mina tolkningar av empirin, för att citera Alvesson och Sköldberg (2008, s. 537) ”bör uppfattas som argument i en debatt” snarare än som en överdomare.

---

[5] När jag återger intervju- eller observationsmaterial i texten, kommer jag att använda mig av hen-ordet i de fall det handlar om strateger eller brand- och säkerhetsvärdar (om det inte från sammanhanget i övrigt är uppenbart att det handlar om en ”han” eller en ”hon”). När intervjumaterialet kommer från personer på den operativa sidan kommer jag emellertid att skriva ”han” eftersom samtliga i denna grupp kategoriserades som män. Användningen av ”hen”-ordet handlar främst om att ytterligare förstärka personernas anonymitet.

Betydelsen av narrativ

I såväl undersökningsfasen som analysfasen har narrativ som företeelse varit betydelsefulla. Intervjupersonerna har uppmuntrats att ge konkreta exempel och göra kronologiska historiebeskrivningar av sina erfarenheter. Narrativen är också en viktig del av analysen. Det finns flera anledningar till det.

Ett narrativ innehåller i sin mest basala form ett utgångsläge, en händelse och en konsekvens av den händelsen (Czarniawska, 1998). Vi strukturerar i huvudsak våra erfarenheter i form av narrativ. Genom narrativ får vi ordning, mening och kontinuitet i våra erfarenheter (Heide, 2000). Narrativ har med andra ord en starkt meningsskapande karaktär och funktion (Robertson, 2005; Weick, 1995, s. 127). Narrativ används därmed också för att skapa gemenskap och peka ut önskade beteenden, ideal och värderingar i grupper, samhällen och organisationer. (Heath, Toth & Waymer, 2009, s. 40). Narrativens gemensamhetsskapande funktion innebär att de samtidigt fungerar exkluderande. Narrativ utgör alltså inte enbart en beskrivning om vad som har hänt utan har också en skapande funktion. De kan därmed, med Czarniawskas ord (1998, s. 20), betraktas som såväl inskriptioner från det förflutna och som ett slags iscensättande anvisningar för framtiden.

Narrativ kan alltså berätta något om organisationers ideal, värderingar och doxa. Hellspong (2000) pekar dessutom på hur narrativ har en argumenterande funktion då de tillåter oss att hävda tesen, men på ett underförstått sätt. Detta sätt att argumentera är särskilt lämpligt när vi har att göra med känsliga frågor. Berättelsers retoriska kraft ligger i att de ökar förutsättningarna för att man ska kunna se på något med andra ögon än tidigare, och att de genom känsla, åskådlighet och konkretion kan utgöra ett substitut för den egna upplevelsen. Det är svårt att argumentera emot ett narrativ, eftersom berättelser snarare visar något än talar om hur något är (Hellspong, 2000). Att se vilka narrativ som används när man talar om organisationens arbete och om den mångkulturella kompetensen, är alltså ett sätt att studera påverkansprocessen och vilka ideal och värderingar som pekas ut som meningsfulla.

Förutom att narrativ synliggör såväl doxa som den retoriska påverkansprocessen, finns det en tredje anledning till att lyfta fram narrativ i analysen. Det är deras starkt kunskapsförmedlande funktion. Flera författare lyfter fram narrativens förmåga att förmedla fronesis (Tsoukas & Cummings, 1997; Weick, 1995). Kunskap som är narrativt organiserad hjälper oss att integrera det generella och det specifika. Narrativ kan guida oss i handling innan rutiner och regler är formulerade men även berika rutinerna när de väl är formulerade (Weick, 1995). Men narrativ kan också verka konserverande och som något som bidrar till fördomar och stereotyper (Langenhove & Harré, 1995), något vi kommer att se exempel på i analysen.

Sammanfattning

I detta metodkapitel har jag eftersträvat att redogöra för den kvalitativa forskningsprocessen på ett så transparent sätt som möjligt. Jag inledde med att diskutera etiska frågeställningar runt valet av studieobjekt och den potentiella maktutövning som ligger i forskarens uttolkning av materialet. Jag diskuterade en fronetisk forskningsansats och beskrev därefter materialinsamlingsprocessen. De potentiella svagheter som finns i metodvalet nagelfors och de olika materialens bidrag till studien diskuterades. Därefter redogjorde jag för hur det empiriska materialet tolkats och med hjälp av vilka begrepp. Slutligen redogjorde jag för narrativ som en viktig del av så väl undersökningsfasen som analysfasen.

5 Räddningstjänsten Syd och oroligheterna

Härmed inleds avhandlingens mer empiriskt inriktade del. Denna del introduceras med ett kort kapitel som avser att teckna en deskriptiv bakgrundsbild av fallorganisationen Räddningstjänsten Syd, och av de händelser som föregick satsningen på förtroendeskapande arbete. Hot- och våldsproblematiken diskuteras också kortfattat utifrån tidigare forskning på området.

Fallorganisationen Räddningstjänsten Syd

Räddningstjänsten Syd är en sammanslagning av fem räddningstjänster i sydvästra Skåne: Malmö, Lund, Kävlinge, Burlöv och Eslöv. Räddningstjänstens[6] huvuduppdrag är att förhindra och begränsa olyckor i samhället genom till exempel utbildning, tillsyn, rådgivning och information (Räddningstjänsten, 2009). Organisationen hade 2012 totalt 482 anställda, varav 56 personer, alltså knappt 12 procent var kvinnor (Räddningstjänsten, 2012). Malmö stad har tre heltidsstationer placerade i Centrum, i Hyllie och på Jägersro.

Räddningstjänsten Syd har alltmer kommit att betona de förebyggande aspekterna av sitt arbete, en utveckling som beskrivs mer utförligt i kapitel sex. Räddningstjänsten ska i enlighet med denna ambition utgöra ”en aktiv part i samhällsutvecklingen och jobba med moderna metoder” (Räddningstjänsten, 2009, s. 19). Den ändrade

[6] Räddningstjänsten är, enligt lagen om skydd av olyckor (2003:778), ett samlingsbegrepp för ”de räddningsinsatser som staten eller kommunen ska svara för vid olyckor eller överhängande fara för olyckor för att hindra och begränsa skador på människor, egendom eller miljö”. På kommunal nivå får varje kommun själv bestämma vad man ska kalla sin räddningstjänstorganisation: den vanligaste beteckningen är räddningstjänsten, men även räddningskåren, brandförsvaret och brandkåren förekommer.

inriktningen märks även när det gäller utbildningen till brandman. Dåvarande Räddningsverket (sedan 2009 myndigheten för samhällsskydd och beredskap, MSB) införde 2003 den eftergymnasiala utbildningen i skydd mot olyckor (SMO). Den tidigare utbildningen var väsentligt mycket kortare och mer praktiskt inriktad. SMO-utbildningen är såväl teoretisk som praktisk och pågår under två år. Utbildningen lägger mer vikt vid det förebyggande arbetet än tidigare och försöker skapa en balans mellan reaktiva räddningsinsatser och förebyggande arbete (Mellström, 2010). Man har också integrerat mångfalds- och jämställdhetsfrågor inom utbildningen genom att knyta dessa frågor till mål i utbildnings- och kursplaner (Brunzell, 2013).

Hot- och våldsproblematiken

En av anledningarna till satsningen på brand- och säkerhetsvärdarna var att man ansåg att organisationens relationer till de boende i de utsatta områdena behövde förbättras. I detta avsnitt gör jag en övergripande beskrivning rörande utvecklingen av den hot- och våldsproblematik som man ville råda bot på. Redogörelsen baseras till stor del, och om inte annat anges, på forskningsrapporten ”Det är inte stenarna som gör ont” (Hallin m.fl., 2010) som närmare har undersökt orsakerna till den sociala oron och konflikterna i Malmö under 2000-talet. Forskningsprojektet resulterade dels i ovan nämna rapport, dels i en cirka 30 minuter lång spelfilm (se föregående kapitel). Dessutom genomfördes en så kallad forskningscirkel, alltså ett forum där brand- och säkerhetsvärdarna tillsammans med forskarna kunde diskutera angelägna frågor angående brand- och säkerhetsvärdarnas arbete och yrkesroll.

Efter den mer kronologiska genomgången av utvecklingen följer en diskussion av de slutsatser som forskarna dragit runt orsakerna till den sociala oron och stenkastningarna mot olika myndighetsrepresentanter.

Den moskébrand som inträffade i Malmöstadsdelen Jägersro natten mellan den 26 och 27 april 2003 brukar nämnas som en tydlig vändpunkt i relationerna mellan räddningstjänsten och de boende i delar av Malmö (Fjellman Jaderup, 2008; Hallin m.fl., 2010). Det som kommit att benämnas som just ”moskébranden” innebar i själva verket att den till moskén angränsande skolbyggnaden utplånades, medan själva moskén kunde räddas tack vare räddningstjänstens arbete. Under släckningsarbetet uppstod en situation som i sin intensitet var ny för räddningstjänsten: flera hundra åskådare kom till platsen och beblandade sig med räddningspersonalen. Man ville dels hjälpa till, dels påtalade man sitt missnöje med vad man ansåg vara en bristfällig arbetsinsats från räddningstjänstens sida. Till exempel framstod det som obegripligt för många att räddningstjänstens personal inte försökte släcka de delar av byggnaden som redan var övertända, utan ägnade sig åt att kyla ner de delar av byggnaden som ännu inte antänts. I mina intervjuer råder det delade meningar om hur hotfull situationen

uppfattades av de operativa medarbetarna, men en av de operativa cheferna ger följande beskrivning:

> Man respekterade inte våra avspärrningar, till exempel. Och medborgarna ville fram och släcka själva och berätta för oss hur man skulle släcka, mer eller mindre handgripligen då. Det värsta var kanske att vår räddningsledare på plats, han blev så utsatt och hotad att han fick låsa in sig i sin ingenjörsbil. Han fick gå in och låsa in sig och övervägde faktiskt att avbryta hela insatsen. På grund av situationen som rådde. Han övervägde att avbryta hela insatsen. (Operativ chef 1)

Även om ”moskébranden” har kommit att få en tydlig symbolisk innebörd som ”det stora uppvaknandet” (Strateg 1), var störningar mellan såväl räddningstjänst som polis och ambulanspersonal och ungdomar i vissa delar av Malmö inte en ny företeelse. Medierna har under lång tid, även före ”moskébranden”, i perioder rapporterat om oroligheter i form av anlagda bränder och stenkastning i stadsdelen Rosengård. Så tidigt som 1988 ska den första stenkastningen mot polisbilar ha förekommit. Första gången stenkastning mot räddningstjänsten rapporterades i medierna var under 2004. Det är emellertid under 2000-talet som konflikterna fått en tydligare, mer framträdande och organiserad roll, och där branden vid moskén kommit att utgöra det symboliska startskottet i räddningstjänstens officiella narrativ om när och hur man insåg behovet av förändring vad gäller arbetet och kommunikationen med de boende.

Stenkastning som konflikthandling har alltså förekommit under längre tid i olika stadsdelar i Malmö (såväl Rosengård som Bunkeflo, enligt de brandmän som jag intervjuat). Det har också förekommit i andra delar av landet, såsom Tensta, Rinkeby, Ronna, Gottsunda och Angered. Detta har drabbat olika yrkesgrupper, såsom polistjänstemän, ambulansförare och byggnadsarbetare. Skolor och bussar har också varit utsatta. Problematiken är alltså varken unik för stadsdelen Rosengård, för Malmö eller för räddningstjänsten som organisation.

Efter ”moskébranden” förekom det hot och stenkastning mot räddningstjänstens personal i Malmö vid enstaka tillfällen under 2004 och 2005, däremot inte under 2006. Under 2007 skedde en allmän upptrappning av oroligheterna med ett stort antal anlagda bränder, ägg- och stenkastning samt raketskjutning mot polis och räddningstjänst. Hot- och våldstillbuden kunde se ganska olikartade ut. En person som arbetat i det mest utsatta distriktet under många år berättar:

> Ett tillbud på hot och våld kan vara till exempel att man har kastat sten eller ägg på brandbilen när vi har varit på väg att stanna in någonstans. Vi har kommit till en adress, vid en skola, till exempel, när vi rullar in på plats så kastar dom ägg eller sten på bilen. Alltså planerat, för ägg är inget man hittar på marken, utan då har man tänt fyr någonstans. Det kan vara att man kastar sten på en brandbil som kör förbi ute på gatan, utan att vi är på larm. Ett annat tillfälle är när man kastar sten eller flaskor under en räddningsinsats, mot brandpersonalen. Vid ett tillfälle har man skurit sönder en brandslang./…/ Sen är det mycket verbalt, verbala hot, det kan vara att någon hotar en

> brandman till livet, spottloskor. Sen kan det vara en stämning, en känsla av, för brandpersonalen, att man ser ett förändrat beteende bland ungdomsgäng som kommer och står. Dom kanske inte kastar saker och ting, men där det är en väldigt spänd stämning och man kan uppleva en hotfull stämning. (Operativ chef 1)

Vid en utryckning i juni 2008 träffades en ruta på en brandbil av en sten, vilket fick ledningen att besluta att brandmännen som regel skulle invänta poliseskort vid alla larm i Rosengård (med förbehållet att räddningsledaren vid allvarliga tillbud alltid skulle kunna besluta att köra fram direkt). Beslutet att polisen skulle utgöra eskort vid hotfulla lägen var inget nytt vare sig för Malmö eller för andra städer i Sverige, däremot var det första gången som beslutet skulle gälla en hel stadsdel (Fjellman Jaderup, 2008).

En långvarig process och konflikt mellan islamiska kulturföreningen och en fastighetsägare nådde sin kulmen under senare delen av 2008, då föreningen slutligen avvisades från sin lokal (”källarmoskén”) i delområdet Herrgården i Rosengård. Detta skedde den 15 december och blev startskottet för en mycket stökig vinter med ett stort antal anlagda bränder och andra oroligheter. Under en period i december och januari var mer än 200 poliser stationerade i stadsdelen. Medierapporteringen var mycket intensiv under denna tid. Detta till stor del med anledning av oroligheterna, men mycket uppmärksamhet ägnades också åt tv-programmet *Uppdrag gransknings* reportage ”Bland kackerlackor i trångboddhetens Malmö” som sändes den 19 november 2008. I detta tv-program skildrades den ofta gravt undermåliga bostadsstandarden hos vissa fastighetsägare i Rosengård. I februari 2009 åtalades två unga män – ingen av dem boende på Rosengård – för uppploppen i december månad föregående år i samband med avvisningen från källarlokalen. Under rättegången skedde något annat som också kom att skapa stor uppmärksamhet, nämligen att ett filmklipp från en polisbuss spelades upp där en av poliserna uttalade sig i nedsättande ordalag om ungdomarna (bland annat med epitetet ”apajävlar”). Under våren 2009 eskalerade oroligheterna och bränderna ytterligare och våldsamheterna nådde sin kulmen i april 2009. Samma månad demonstrerade brandmännen mot sin arbetssituation och uppgav att de nu inte längre skulle komma att släcka mindre bränder i delar av Rosengård och att de också skulle ha en bil med vattenkanon tillgänglig vid utryckningar. Oroligheterna resulterade återigen i att räddningstjänsten fattade beslutet att inte åka in i området utan poliseskort. I maj 2009 beslutade polisen att de skulle ha dygnet-runt bevakning i området, något som ledde till en stabilisering av situationen. Denna så kallade ”högpolisiära närvaro” kvarstod under nästan ett halvår (Rodriguez Moreno, 2009).

Efter det som beskrivs som kulmen på oroligheterna våren 2009 uppges det ha blivit lugnare (Barkman, 2014; Hussein Omar, 2014; Rodriguez Moreno, 2009). Fortfarande förekommer rapportering om oroligheter i form av anlagda bränder och stenkastning, men då inte så ofta med räddningstjänsten i fokus (för undantag, se Zupanovic, 2013).

Varför uppstår social oro och stenkastning?

För att kunna diskutera och värdera den förtroendeskapande kommunikation som Räddningstjänsten Syd satsat på krävs inte bara en resumé över oroligheterna utan också en förståelse för vilken typ av situation som deras satsningar är en reaktion på (förutom ändrad lagstiftning, vilket diskuteras i nästkommande kapitel). I ovan nämnda forskningsprojekt vid Malmö högskola (Hallin m.fl., 2010) har man undersökt vem som kastar sten och varför.

I rapporten, som bygger på ett stort antal intervjuer, fokusgrupper och observationer, lyfter forskarna fram två olika bilder av situationen i stadsdelen Rosengård. Den ena bilden är att läget inte är så allvarligt som det framstår i medierna, och att stenkastningen och hoten är något som endast utförts vid ett fåtal tillfällen av ett fåtal personer. Denna bild, som ofta förmedlas av personer i olika ledande positioner, betonar att det finns en fungerande vardag och trygghet även i dessa bostadsområden. Mot denna ställs en annan dominerande bild som betonar situationens allvar och Rosengårds svåra utmaningar med en mängd olika sociala problem såsom segregation, arbetslöshet, undermåliga skolor, barn och kvinnor som far illa, familjer och grupperingar som står mot varandra, trångboddhet, religiös fundamentalism och myndigheter som för länge sedan gett upp. De dubbla berättelserna är ganska typiska för narrativen om förorten, där det första kan sägas representera många människors vardagsupplevelser av sitt hemområde, medan det andra narrativet ligger tydligare i linje med mer spektakulär rapportering i medierna (s. 71).

Men vem kastar sten och varför? Rapporten konstaterar att det handlar om ungdomar, och då enbart unga män och pojkar. I decemberoroligheterna 2008 antas ungefär 200 personer ha varit på plats vid vissa tillfällen, inklusive åskådare. Cirka 50 av dessa deltog aktivt i stenkastning, i att anlägga bränder och skjuta raketer och smällare. Det finns tydliga tecken på att oroligheterna med tiden blev betydligt mer systematiska, organiserade och de inblandade mer medvetet konfliktsökande än vad de var tidigare.

Hypoteserna om orsakerna till oroligheterna återfinns på många olika nivåer, såväl individuella, situationella som strukturella. Analysen i rapporten utgår bland annat från filosofen Žižeks tredelade våldsbegrepp (Žižek, 2008). Enligt denna modell existerar våldet på flera olika nivåer och kommer till uttryck på olika sätt. Det våld som polis och räddningstjänst utsätts för är synligt och är tydligt subjektivt, alltså har en tydlig avsändare och mottagare. Det är också denna våldsnivå som oftast står i centrum för den mediala rapporteringen. Detta våld blir emellertid endast begripligt om man tar hänsyn till de två andra våldsnivåerna, som Žižek kallar för den symboliska och den systemiska (och där det snarast är ungdomarna och våldsverkarna som kan betraktas som de utsatta). Den symboliska nivån handlar om meningsskapandet och diskursen om ”invandrare” och ”förorten”, till exempel hur medierna förmedlar en övervägande negativ bild av förorten och av de människor som bor där (se kapitel 4).

Sernhede (2006) lånar Wacquants (1996) terminologi när han talar om den ”territoriella stigmatisering” (se kapitel 4) som de boende därigenom utsätts för, och som skapar rädsla och osäkerhet både inom och utanför dessa områden. Det systemiska våldet, slutligen, skapas på den socio-ekonomiska och strukturella nivån, där marginalisering, exploatering och maktlöshet är nyckelbegrepp. Hallin och hans kolleger hävdar att det är viktigt att se alla tre våldsnivåerna om det subjektiva våldet mot polis och räddningstjänst ska bli begripligt.

Oroligheterna ses dels som ett resultat av en långt gången segregation och en strukturomvandling av det svenska samhället. Dels finns det situationsbetingade faktorer som handlar om ungdomars behov av spänning och en medvetenhet om mediernas behov av dramatiska inslag i sin rapportering. Dels anges sysslolöshet, dåliga skolor och den allmänna misstänksamheten gentemot myndigheter som möjliga delförklaringar. Alienation skapar grupper som går i konflikt med varandra. Ungdomarnas agerande fungerar som ett sätt att bli synliga på. Genom sitt agerande söker de, och får också, ett slags erkännande – om än i negativa termer. Den utpräglade heterogeniteten i de aktuella områdena samt den stora genomströmningen av människor gör det svårare för det civila samhället att agera kollektivt och att upprätthålla social kontroll. Konflikterna är inte på något sätt unika för Malmö eller Sverige, utan följer en internationell trend där likartade scenarier utspelats i såväl London och Paris som i andra europeiska städer.

En för denna studie viktig slutsats är att det inte framstår som om räddningstjänsten är den egentliga måltavlan för hot och attacker. Snarare antas att räddningstjänsten mest råkar hamna i skottlinjen eller att brandmännen utgör ett slags lockbete för att dra till sig polisen, som är den egentliga måltavlan (se vidare om olika förklaringsmodeller i nästkommande kapitel). Samtliga inblandade verkar överens om att grundorsaken till konflikterna egentligen existerar på en mer övergripande samhällelig nivå och inte främst på en relationell nivå (mellan boende och myndigheter). Samtidigt dras slutsatsen att de våldsamma uttrycken antagligen skulle kunna mildras om relationerna mellan de boende och myndigheterna såg bättre ut. Ett viktigt utvecklingsområde är därför att förbättra relationerna mellan myndigheter och boende, och att genom dialog hitta konstruktiva ”erkännandeordningar” (Hallin m.fl., 2010, s. 247). Det är också denna process som diskuteras och problematiseras i denna avhandling.

Sammanfattning

I detta kapitel presenterades en kronologisk sammanfattning av den sociala oro som drabbat Räddningstjänsten Syd, koncentrerade runt två symbolhändelser, ”moskébranden” samt ”kravallerna”. Orsakerna till den sociala oron diskuterades kortfattat.

6 Räddningstjänsten Syds strategier

Så hur har då Räddningstjänsten Syds strävan efter att förbättra sina relationer och sin trovärdighet hos de boende tagit sig uttryck? Det är den centrala frågan i detta kapitel. Kapitlet som följer efter detta fokuserar specifikt på brand- och säkerhetsvärdarnas retoriska praktik och mångkulturella kompetens. I innevarande kapitel betraktas emellertid organisationen från en mer övergripande nivå där organisationens strategier och idéer om förtroendeskapande kommunikation i mångkulturella miljöer är i blickfånget. Räddningstjänsten Syds agerande betraktas här som ett svar på en viss kommunikativ, eller retorisk situation. I kapitlet kommer det att bli tydligt att det inom organisationen finns olika, och delvis konkurrererande, bilder av vad problemen har bestått i och vad som behöver göras åt dem.

Jag inleder med att beskriva organisationens inledande ethos (se kapitel 3), vilket har betydelse både för hur organisationen har uppfattat, formulerat och svarat på den retoriska situationen. Annorlunda uttryckt: jag beskriver de omständigheter som präglat organisationen historiskt och som har påverkat hur man har hanterat den uppfattade problematiken. Därefter diskuterar jag olika förklaringsmodeller rörande vad den retoriska situationen och den kommunikativa utmaningen har bestått i. Detta övergår i en analys av de olika strategier organisationen använt för att svara på de uppfattade retoriska situationerna. Analysen visar att organisationens strategier och agerande på många sätt kan betraktas i enlighet med ett normativt ideal inom fältet strategisk kommunikation. Organisationen har gjort ett omfattande arbete vad gäller proaktiv och förtroendeskapande kommunikation. Denna i många avseenden framgångsrika process antar emellertid tydliga drag av varumärkesarbete och brand- och säkerhetsvärdarna ikläder sig rollen som levande varumärken i denna process. Detta uppfattar jag som en av flera orsaker till att det förtroendeskapande arbetet rymmer en mängd spänningar och blottar en rad motsättningar inom organisationen. Spänningar finns bland annat mellan diskurs och praktik, mellan makro- och mikronivå i organisationen samt mellan externa och interna perspektiv på arbetet. Det som vid en första anblick kan läsas som en ganska okomplicerad framgångssaga om en organisations förtroendeskapande kommunikation, visar sig alltså vid en mer kritisk analys rymma en rad oavsiktliga och emellanåt ofördelaktiga konsekvenser.

Organisationens inledande ethos

Organisationens inledande ethos (Kjeldsen, 2008, s. 134) syftar på det utgångsläge som organisationen hade vid den tidpunkt då man började formulera slutsatser om att man behövde agera och kommunicera på ett annat sätt än tidigare i förhållande till de boende. Inledande ethos betecknar de mer stabila drag som kännetecknat organisationen historiskt, och vilka uppfattningar som funnits om organisationen. Bilden av organisationens inledande ethos konstrueras i kapitlet dels med utgångspunkt från olika utredningar skrivna om Räddningstjänsterna i Sverige, dels utifrån hur Räddningstjänsten Syds personal, i synnerhet strategerna, i det empiriska materialet beskriver organisationens historia och behoven av förändring. Organisationens förändringssträvanden kan i mångt och mycket ses som en spegling av mer allmänna samhällstendenser. Dessa tendenser, som handlar om en ökad betoning på proaktivitet och mångfald, och om en ökad marknadsanpassning och medföljande varumärkesinriktning kommer också att diskuteras i kapitlet. Den omgivande mångfaldsdiskursen återkommer jag särskilt till i kapitel åtta.

Att teckna bilden av organisationens inledande ethos, innebär oundvikligen att göra en efterhandskonstruktion. Dessutom är frågan om förtroende för organisationen både komplex och motsägelsefull. Räddningstjänsterna i Sverige tillhör de samhällsinstitutioner som traditionellt har åtnjutit allmänhetens höga förtroende. Detta gäller inte bara i Sverige i största allmänhet, utan också i de områden i Malmö där oroligheterna och konfrontationerna varit som störst. Sommaren 2009, efter den mycket oroliga våren med ett stort antal hot- och våldshändelser (se kapitel 5), gjordes en utvärdering där en tredjedel av de boende i Herrgården tillfrågades om huruvida man litade på Räddningstjänsten Syd (Pacta Guidelines, 2009). Utvärderingen konstaterade att organisationen utan tvekan har ett högt allmänt förtroende bland de boende i delområdet Herrgården. Samtidigt fastslås i rapporten att man utifrån händelserna under vintern och våren kunde dra slutsatsen att det saknas ”ett tillräckligt förtroende i vissa grupper för hur räddningstjänsten utför sina uppdrag” (s. 16). Analysen visar att organisationen historiskt har tagit det höga förtroendet för givet, och att detta antagande utan tvekan har präglat organisationens doxa. Därför blev också chocken när man började utsättas för hot och våld desto större. ”Vi som är så goda, varför gör de så här mot oss?” återger en av strategerna de interna stämningarna (Strateg 1).

Förtroendefrågan är således komplicerad, och avsikten är inte här att fastställa de boendes uppfattningar om Räddningstjänsten Syd, varken i dåtid eller i nutid. Däremot är en viktig utgångspunkt för analysen att förtroendefrågan diskuterades inom organisationen vid tiden för hot- och våldsproblematiken och definierades som viktig. Har organisationsmedlemmarna själva uppfattningen om att förtroende är en viktig fråga, då blir den också det i den retoriska analysen. Detta utifrån grundantagandet att det sätt på vilket händelser och omständigheter kategoriseras och omtalas är avgö-

rande för organisationens meningsskapande och fortsatta agerande (jfr Vatz, 1999 [1973]; Weick & Sutcliffe, 2005). Genom att teckna bakgrundsbilden av en organisation som historiskt präglats av såväl vissa strukturer och vissa ideal som av homogenitet och reaktivitet, blir också organisationens utgångsläge, och inledande ethos, klarare.

Inledande ethos, del 1: Homogenitet och ”brandmannamentalitet”

I det empiriska materialet framträder en tydlig berättelse om en historiskt sett sluten, homogen, introvert och stängd organisation. När strategerna talar om organisationen så som den tedde sig innan satsningen på förebyggande och relationsskapande arbete, använder man gärna metaforer som ”bubblan”, ”murarna”, ”den här borgen” som är ”insnöad”. Ännu mer tillspetsat framförs åsikten att vissa anställda hyser ”dinosaurieuppfattningar”. Den interna homogeniteten ses som en av anledningarna till att organisationen har haft svårt att möta de boende. En strateg uttrycker det på följande vis:

> Och jag tror faktiskt att det ligger oss i fatet, att vi har varit en så homogent sammansatt grupp. Speciellt när vi ser att samhället inte är sådant. Under en längre tid har vi skapat en tradition, vissa mönster att agera, som bygger på den homogena gruppen. (Strateg 7)

Den så kallade brandmannamentalitet som ofta ges negativa konnotationer i intervjuerna, ses som ett resultat av den interna homogeniteten. Både vad gäller kön och etnicitet har det därför betraktats som angeläget att göra organisationen mer heterogen i sin sammansättning. Därmed utgör Räddningstjänsten Syd en ganska typisk representant för räddningstjänsterna i Sverige i övrigt. Mångfalds- och jämställdhetsfrågan har varit en av de riktigt stora stötestenarna och utmaningarna för samtliga räddningstjänster i Sverige. Trots att man, tillsammans med polisen och övriga så kallade blåljusmyndigheter under ganska många år har arbetat aktivt med jämställdhetsfrågor har man inte lyckats bryta könssegregeringen inom MSB:s verksamhetsområde (Mellström, 2010). Avseende kvinnornas inträde i yrket har man i själva verket legat cirka 20 år efter andra tidigare starkt könssegregerade yrkeskategorier såsom polis, militär och verkstadsindustri. År 2007 utgjorde andelen kvinnor mellan en och tre procent av antalet brandmän i Sverige, lite beroende på om man räknar hel- eller deltidsanställda (Axelsson, 2009). När det gäller etnisk mångfald, finns ingen nationell statistik att tillgå, men Axelsson (2009) konstaterar att ”det räcker med att besöka bara ett par räddningstjänster för att konstatera att åtminstone den etniska mångfalden är eftersatt” (opagierat). När det gäller specifikt Räddningstjänsten Syd finns det emellertid statistik från tiden innan man drog igång satsningen på mångkulturell kompetens: endast 0,9 procent av brandmannastyrkan bestod under 2008 av ”utomnordisk personal” (ESF-rådet, 2008, opaginerat).

Här är alltså Räddningstjänsten Syd i sällskap med de andra räddningstjänsterna. Statsmakterna har på olika sätt försökt styra utvecklingen avseende jämställdhet och mångfald inom verksamhetsområdet. I regleringsbrevet för Statens räddningsverk (MSB:s föregångare) år 2008 angavs att myndigheten särskilt skulle redovisa hur man arbetar med ”frågor som rör diskriminering och trakasserier på grund av kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder samt sexuell läggning” (Regeringen, 2008, opaginerat). Olika forskningsprojekt har initierats för att gå till botten med frågan om homogeniteten inom räddningstjänsterna (se till exempel Callerstig, Harrison & Lindholm, 2009; Ericson, 2011; Häyrén Weinestål, Bondestam & Berg, 2011; Mellström, 2010). Många av dessa fokuserar främst på de genusrelaterade aspekterna, men de inkluderings- och exkluderingsmekanismer som spårats i utredningarna torde vara giltiga även avseende andra kategorier.

Vissa tydliga tendenser går att skönja i den samlade forskningen om räddningstjänsterna. I en forskningsöversikt (Ericson, 2009), anges de främsta hindren för ökad mångfald och jämställdhet som samlade till fyra huvudpunkter. Ett tydligt hinder är för det första föreställningen om vem som kan bli brandman. Brandmannayrket har ett starkt symbolvärde och en särpräglad hjältestatus. Brandmannen anses utgöra ett ideal för manligheten vilket innebär att de stängs ute som inte anses besitta de traditionella brandmannaegenskaperna. Förutom att brandmannen symboliserar fysisk styrka och manligt hjältemod, får brandmannen agera symbol för nationell och kulturell enighet och för kontraster mellan den så kallade västvärlden och den så kallade muslimska världen (jfr Faludi, 2008; Mellström, 2010). Detta blev tydligt inte minst efter terrorattackerna den 11 september 2001, då de brandmän som arbetade vid Ground Zero sågs som företrädare inte bara för den amerikanska nationen utan för hela västvärlden. Mellström (2010) konstaterar att hjälteglorian vilar tungt över brandmannayrket och att det faktum att man halkat efter andra jämförbara grupper i jämställdhetshänseende hänger samman med att man har ”förvaltat den exklusiva heroiska maskulina ridderlighetens historiska arv” (s. 23).

Den andra barriären till yrket handlar om rekryteringsförfarandet (Ericson, 2009). Brandmannayrket går i hög utsträckning i arv. Betydelsen av ”rätt” nätverk och ”rätt” uppväxt (till exempel arbetarklassmiljö och att ha sysslat med lagsporter) är stor – även om detta torde ha förändrats det senaste decenniet i och med att den eftergymnasiala utbildningen till brandman infördes 2003. För det tredje anges den sociala arbetsmiljön som viktig. I brandmannayrket arbetar man mycket nära sina kolleger och många beskriver det som att man ”lever i en familj”, bland annat genom att man är indelade i lag som följs åt och som tillbringar mycket väntetid tillsammans mellan utryckningarna. Detta medför en homosocialitet som kan minska toleransnivån för det som uppfattas som annorlunda och avvikande. Den fjärde och sista punkten som anges handlar om den fysiska arbetsmiljön. Tekniken, utrustningen och uniforme-

ringen i yrket förstärker känslan av inkludering och gör det svårare att ta sig in i yrket om man inte uppfyller de ”traditionella” brandmannaegenskaperna.

Allt detta sammantaget gör att det har varit svårt att bryta den allmänna uppfattningen om vem som kan bli brandman och inte. Detta är en bild som bekräftas av många strateger i det empiriska materialet, och en frustration uttrycks över att utvecklingen inte har kommit längre. En av strategerna uttrycker det på följande vis:

> Titta bara på alla filmer och allt man trycker ut, det är bilden av den store starke, vite mannen, med en vit t-shirt och sot på ansiktet, också går han där och bär en utslagen kvinna i sina armar. Jag är så jävla trött på den bilden… (Strateg 7)

För räddningstjänsterna har de rådande förväntningarna på vem som kan bli brandman inneburit att man inte har fått särskilt många sökande kvinnor eller personer med migrationsbakgrund till den eftergymnasiala utbildningen till brandman. Tidigare jämställdhets- och mångfaldssatsningar har alltså inte gett önskat resultat (Brunzell, 2013). Därför har en femårig handlingsplan för ökad jämställdhet och mångfald för åren 2009 – 2014 antagits för räddningstjänsterna centralt. Denna har bland annat inneburit att man från övergripande nivåer har drivit ett kommunikationsprojekt kring jämställdhet och mångfald, att man tillsatt regionala jämställdhets- och mångfaldsutvecklare samt att man utsett en station i landet där jämställdhet och mångfald ska råda. Den station som blivit utvald till att fungera som en förebild för andra stationer i Sverige var/är för övrigt Räddningstjänsten Syds station i Lund (Räddningstjänsten, 2010a).

I inledningen till avsnittet nämndes att många strateger inom organisationen dragit slutsatsen att den interna homogeniteten bidrar till de kommunikationssvårigheter som organisationen erfarit i vissa stadsdelar. Deras resonemang understöds teoretiskt av begreppet *requisite variety* (ung. nödvändig variation), alltså idén om att en komplex omvärld kräver komplexa organisationer. För att en organisation ska kunna anpassa sig till sin omgivning krävs att den är minst lika varierad internt som omgivningen är (Weick, 1995, s. 89). Att organisationen har en heterogen sammansättning är en förutsättning för att den ska kunna utvecklas, såväl internt som i sina externa relationer och nätverk (McDaniel, 1997). Heterogenitet utgör också en motkraft mot kontraproduktiv konformitet och gruppdominans. Samtidigt kräver vissa av de tydligt farofyllda situationerna i brandmännens arbete, som till exempel rökdykning, att det finns en absolut tillit mellan lagmedlemmarna och att kommunikationen fungerar utan störningar och fördröjningar (jag återkommer till detta resonemang i kapitel 8).

Den interna homogeniteten associeras även mer explicit med hot- och våldsproblematiken, till exempel i idédokumentet ”En räddningstjänst för alla” (Widlundh, 2009a). Där hävdas bland annat att: ”Ett säkrare och tryggare samhälle, färre olyckor och insatser, ett bredare uppdrag och *minskning av hot och våld* är några exempel på frågor som är *nära kopplade till mångfaldsfrågor*” (s. 2, min kursivering). Homogenite-

ten, som varit en så tydlig del av organisationens inledande ethos och doxa var man med andra ord, av flera anledningar, mycket angelägen om att förändra.

Inledande ethos, del 2: Reaktivitet

En annan fråga som kan sägas vara en del av Räddningstjänsten Syds inledande ethos, och som bedömdes som problematisk i utgångsläget, var den starka inriktningen mot reaktivt, operativt arbete. Räddningstjänsterna i Sverige har traditionellt varit reaktiva organisationer, vars främsta uppdrag har varit att agera vid akuta krissituationer som bränder och olyckor (Rosenberg, 2001). I en rapport från Räddningsverket från början av 2000-talet beskrivs hur den enskildes ansvar för sig själv och den egna säkerheten under lång tid successivt flyttades över till olika samhällsinstanser, men att vi nu ser en motsatt rörelse mot ökat egenansvar (Rosenberg, 2001). Alla samhällsmedborgare bör idag ha grundläggande kunskap och färdigheter i livräddning, hjärt- och lungräddning och enklare brandsläckning. Alla bör också ha kunskap om hur man förhindrar olyckor i hemma. Därför måste också räddningstjänsterna satsa mer på proaktivt, förebyggande arbete. Rapporten konstaterar att ”/D/en kommunala räddningstjänsten, har djupa rötter i den skadebegränsande verksamheten som kräver snabba och effektiva insatser i samband med olyckor” (s. 12). Brandmännen måste ha ett brett kunnande och klara av att arbeta med mycket korta ställtider i tydligt riskfyllda situationer (Häyrén Weinestål m.fl., 2011). Dessa förutsättningar som är inbyggda i verksamheten, påverkar organiseringen och även inkluderings- och exkluderingsmekanismer. Till exempel kräver vissa av arbetsuppgifterna, vilket nämndes ovan, en stark tillit och snabb och direkt kommunikation mellan lagkamraterna.

Räddningstjänsterna har traditionellt varit organiserade i tydliga hierarkier och med robusta system för hur räddningsinsatser ska gå till. En förflyttning mot ett proaktivt uppdrag innebär också att den militäriska arbetsordningen inte längre kan vara den enda organisationsprincipen. Det nya uppdraget kräver en organisation som rör sig bort från hierarki, bort från reglering genom order, bort från fokus på operativ verksamhet och mot ett ledarskap som betonar delaktighet och dialog, samt anpassning utifrån lokala behov och idéer (Rosenberg, 2001).

Vi ser alltså inom de kommunala räddningstjänsterna en allmän förskjutning mot en omsorgshanterande och ett förebyggande uppdrag (Mellström, 2010, s. 20). Även om det reaktiva förhållningssättet kommer att fortsätta att vara en central del av räddningstjänsternas uppdrag, så är problemet att detta riskerar att helt dominera och skymma ”insikten om att ett annat mer hållbart synsätt är viktigare, nämligen vår förmåga att förhindra olyckor” (Rosenberg, 2001, s. 20).

Det är alltså en ganska sentida utvecklingstrend som Räddningstjänsten Syd har anammat i sina satsningar på förebyggande arbete. Även här var det flera samverkande krafter som satte igång utvecklingen mot proaktivitet, men den avgjort viktigaste

verkar ha varit trycket från ny lagstiftning. År 2003 kom en ny lag om skydd mot olyckor (SFS 2003:778) som satte ökad press på kommunerna att arbeta förebyggande för att förhindra att bränder och skador uppstår. Detta fick tydligt genomslag inom Räddningstjänsten Syd runt år 2008 då man genomdrev att all operativ personal skulle ägna 20 procent av sin arbetstid åt förebyggande verksamhet, till exempel informationsbesök i skolor eller olycksutredningar. Det proaktiva förhållningssättet har vidare fått ökad betydelse i och med att anlagda bränder under många år ökade, i synnerhet i skolorna (se till exempel Kallin, 2009).

Många strateger i organisationen beskriver att den tidigare starkt reaktiva inställningen har gjort att organisationen varit avskärmad från resten av samhället, och därmed också från de boendes vardag (därav talet om ”bubblan” och ”den här borgen”). Även här, precis som i fallet med den interna homogeniteten görs en diskursiv koppling mellan hot- och våldsproblematiken och det reaktiva förhållningssättet. Att man inte följer med i samhällsutvecklingen och inte förstår de boendes förutsättningar och önskemål ses som en konsekvens av den reaktiva inriktningen. Detta har blivit ett extra tydligt problem i förhållande till de bostadsområden där den sociala oron och hot- och våldsproblematiken har uppstått. Svängningen mot ett mer proaktivt förhållningssätt och en bredare yrkesroll har vidare varit en stor utmaning för organisationen, i synnerhet i relation till de operativa styrkorna, något jag får anledning att återkomma till senare i kapitlet.

I föregående avsnitt har jag tecknat en bild av historiska förutsättningar som har varit viktiga för att förstå organisationen Räddningstjänsten Syd. Homogeniteten och reaktiviteten har utgjort bärande delar av organisationens inledande ethos och har även påverkat hur man valt att agera i den retoriska situation som hot- och våldsproblematiken utgjorde. Från ovanstående beskrivning framgår det tydligt att organisationen har haft en ganska lång väg att gå vad gäller ambitionen att bli ”en räddningstjänst för alla” (Widlundh, 2009a), och vad gäller att ha goda förutsättningar att kunna möta det mångkulturella samhället. Det är viktigt att ha denna bakgrundsbild klar för sig när vi nu går vidare till en beskrivning av den retoriska situationen och till analysen av hur organisationen har agerat i olika skeden för att förbättra relationerna och förtroendet för organisationen.

”Kulturella hinder” och ”kommunikationsklyftor” – den retoriska situationens villkor

Samtidigt som organisationen utsattes för allt starkare krav i riktning mot ökad heterogenitet och proaktivitet, började den operativa personalen i början av 2000-talet att erfara alltmer problem och frustration vid utryckningar (en utveckling som beskrivits i kapitel 5). I officiella dokument talar man om ”det främlingskap och den kommunikationsklyfta som finns kring räddningstjänstens arbete i vissa delar av våra

medlemskommuner – särskilt Rosengård" (Räddningstjänsten, 2009, s. 7) och om "kulturella hinder i kommunikationen med medborgare i invandrartäta områden" (s. 21).

Det finns skäl att dröja kvar en stund vid vad som menas med "kommunikationsklyfta" och "kulturella hinder". Att få ett bättre grepp om hur de situationer beskrivs som upplevts som problematiska av räddningstjänsten, och varför, är betydelsefullt. Detta givet antagandet att all kommunikation är situationsbetingad och måste analyseras och värderas utifrån den aktuella situationen. Bitzer hävdade (1999 [1968]) att alla retoriska situationer i korthet kan definieras utifrån tre bärande element: för det första att det finns en tvingande problem (*exigence – an imperfection marked by urgency*) (s. 221), alltså en svårighet som kräver retorik (utens) för att kunna lösas. Detta betyder att det finns många problem (till exempel naturkatastrofer) som inte kan lösas med retorikens hjälp. Det andra elementet i den retoriska situationen är publiken (*audience*), vars åsikter, tankar och handlingar talaren försöker ändra. Publiken i åtanke måste ha möjlighet att förändra situationen för att den ska kunna kallas retorisk. Det tredje som krävs för att en situation ska kunna kallas för retorisk är att det finns vissa retoriska villkor (*constraints*) som talaren eller organisationen måste förhålla sig till för att hantera situationen och åstadkomma förändring. Det kan handla om attityder, fakta, värderingar, traditioner, eller talarens/organisationens egen trovärdighet i situationen. Tillsammans utgör dessa tre element en retorisk situation, och som sådan föreskriver den ett visst svar. Bitzers resonemang förefaller således vila på en realistisk ontologi och ett slags deterministisk utgångspunkt, att det skulle finnas "färdiga" objektiva situationer som inte bara kräver svar, utan *ett visst* svar (Kjeldsen, 2008).

Ett mer socialkonstruktionistiskt perspektiv på den retoriska situationen finner vi till exempel hos Bitzers mest framträdande kritiker, Vatz (1999 [1973]). Han hävdade, i enlighet med en doxisk kunskapssyn, att det knappast finns någon retorisk situation innan situationens aktörer har tolkat och definierat den. Mening uppstår genom att vi väljer ut vilka delar vi ska beskriva och tolka och på vilket vis. Just urvalet och hur vi väljer att kategorisera och namnge olika fenomen, är avgörande för hur situationen ska komma att uppfattas. Från detta synsätt uppstår alltså själva situationen först då den formuleras och begreppsliggörs med hjälp av retorik. Debatten om den retoriska situationen och om huruvida retoriken styrs av situationen eller situationen styrs av retoriken, är en av de viktigaste i den moderna retorikhistorien (Ihlen, 2011, s. 460). Ihlen konkluderar att de flesta teoretiker idag är överens om att det inte handlar om antingen eller, utan att retoriken både utgör ett svar på situationer och är en medskapare till att situationer uppstår.

Bitzers och Vatz kontrasterande perspektiv har emellertid viktiga implikationer för hur man ska förstå organisationers retorik (Hoffman & Ford, 2010). Bitzers perspektiv antyder att organisationer verkar i sammanhang där vissa situationer inträffar, som

organisationen måste svara på, på ett visst sätt, och att det finns en viss publik som måste påverkas i viss riktning. Detta är ett reaktivt sätt att betrakta organisationers kommunikation, då det utgår från att kommunikation handlar om att svara på redan existerande situationer. Om man däremot antar ett mer Vatz-inspirerat perspektiv handlar organisationers kommunikation snarare om att organisationer måste vara proaktiva och på olika sätt, genom selektion och inramning, påverka hur en situation definieras och framstår. Vilken utgångspunkt man tar i analysen kommer också att påverka vad man får syn på i materialet. En Bitzersk utgångspunkt handlar om att på ett entydigt sätt försöka identifiera de tre elementen i den retoriska situationen och avgöra vad som är den rätta responsen i situationen. En mer Vatz-inspirerad analys handlar om att vara lyhörd inför hur olika situationer skapas genom att man definierar och kategoriserar dem, ramar in dem och talar om dem på ett visst vis.

Min utgångspunkt är att retoriken visserligen är kunskapsalstrande, men också efterföljande (jfr Ihlen, 2011). Organisationer befinner sig självklart i en samhällelig kontext där man pressas av olika krafter och krav utifrån (vilket jag beskrivit i tidigare avsnitt och kommer att återkomma till senare). För att organisationen ska bibehålla sin legitimitet har Räddningstjänsten Syd alltså varit tvungna att anpassa sig till olika krav – såväl politiska som normativa (Callerstig m.fl., 2009; jfr Fredrikson & Pallas, 2011). Samtidigt är det viktigt hur situationen definieras och tolkas av aktörerna (Berger & Luckmann, 1967; Weick, 1995). Aktörernas sätt att beskriva situationen påverkar den sociala verkligheten genom att olika handlingsalternativ framstår som lämpliga och meningsfulla. Situationsbeskrivningarna är med andra ord av betydelse för att skapa *kairos* för olika handlingsalternativ. Därför lägger jag vikt vid hur situationen och den retoriska utmaningen beskrivs och definieras av organisationsmedlemmarna.

Om vi närmar oss Räddningstjänsten Syds agerande som ett svar på en retorisk situation, kan vi urskilja flera tvingande problem. Den viktigaste var kanske att man var tvungen att skapa förutsättningar för att de operativa styrkorna skulle få utföra sitt insatsarbete utan störningar. Andra tvingande problem var det ökande antalet anlagda bränder och ovan nämnda påverkan från lagstiftning och regleringsbrev att bli en mer heterogen och proaktiv organisation. Publiken var i första hand de boende i de aktuella områdena, men flera andra publiker fanns också, till exempel medierna, de andra räddningstjänsterna runt om i landet samt centrala beslutsfattare och lagstiftare.

Det är helt tydligt att organisationen här står inför en mycket komplex retorisk situation, där svårigheterna i många avseenden bottnar i mer övergripande samhällsfrågor som handlar om integration och socioekonomiska förutsättningar. Men i analysen av organisationens strategier tar jag fasta på de omständigheter och förutsättningar som organisationen är direkt involverade i och som påverkar kommunikationen med de boende. För att ytterligare förstå den retoriska situationen kommer jag nu därför att koncentrera mig på att definiera de retoriska villkor och begränsningar som antas

ha varit framträdande i relationen mellan de boende och räddningstjänstens personal och som benämndes som ”kommunikationsklyftor” och ”kulturella hinder”. Hur definieras dessa kommunikationsklyftor och kulturella hinder – vad är det som behöver överbryggas och överkommas?

I det empiriska materialet framträder två olika övergripande teman i beskrivningarna av problemen. Dels finns de beskrivningar som främst förlägger problemen och de kulturella hindren hos mottagarna, alltså de boende, dels de som menar att problemen och de kulturella hindren främst ligger hos den egna organisationen och organisationsmedlemmarna. Analysen visar att dessa båda övergripande förklaringsmodeller konkurrerar med varandra och skapar spänningar inom organisationen. Även om dessa presenteras nedan på ett tillspetsat vis (som analytiska kategorier liknande typer, alltså ensidigt renodlade kategorier), är det ändå tydligt att olika personalgrupper inom organisationen tenderar att förlägga sin tolkning i olika förklaringsmodeller. Nedan presenterar jag de båda förklaringsmodellerna, exemplifierar utifrån det empiriska materialet och relaterar dem därefter till de olika sätt på vilket Räddningstjänsten Syd har arbetat med problematiken.

Förklaringsmodell 1: Det beror på de boende

Enligt den första förklaringsmodellen ligger svårigheten i att de boende brister i kunskap om olika saker. Två huvudsakliga argument förs fram som stödjer denna förklaringsmodell:

- De boende har, beroende på sin kulturella bakgrund, inte tillräcklig kunskap om vad Räddningstjänsten Syd är för slags organisation.
- De boende beter sig, på grund av sin kulturella bakgrund, annorlunda och ibland olämpligt vid insatsplatsen och vid hembesök.

Jag kommer nu att illustrera varje argument med exempel från det empiriska materialet. Senare i kapitlet visas hur olika förklaringsmodeller får sociala konsekvenser i form av olika kommunikationsinsatser.

De boende har bristande kunskap

Detta första argument tillskrivs stor bäring när intervjupersoner från alla delar av organisationen diskuterar kommunikationssvårigheterna. Det antas att de boende inte känner till räddningstjänstens uppdrag, och att de boendes tidigare erfarenheter av myndigheter och brandkår i andra länder är en av förklaringarna till att räddningstjänsten blir fientligt bemött. Att militär, polis och brandkår i många andra länder är samorganiserade och att brandkåren skulle vara militärens redskap, nämns ofta i det empiriska materialet. En av brand- och säkerhetsvärdarna säger:

> Det kan vara för att man kommer från ett krigsland där polis, räddningstjänst agar folk, där räddningstjänsten sprejar vatten mot demonstranter /…/. Man är inte accepterad som människa i sitt land av polis och myndigheter, man kommer in till Sverige, man tror fortfarande att det är samma sak, kanske, och där är det stenkastning, kanske, så gör dom samma sak här. (BS2:1[7])

En annan förklaring som föreslås, som också relaterar till otillräcklig kunskap om organisationen, är att organisationen betraktas av de boende som en del av ett anonymt myndighetsmaskineri. En av intervjupersonerna säger: ”Att det blir något abstrakt, att man inte känner igen oss. Vi kommer ju oftast med polisen, och vi representerar en myndighet, vi representerar samhället” (Operativ chef 3). Och samhället antas de boende ha förlorat förtroende för. En av strategerna uttrycker det på följande vis:

> Jag tror att i vissa områden så utgör vi en representant för ett samhälle som redan har lämnat det området. Vi har inte sett till att den stadsdelen eller det bostadsområdet har samma förutsättningar vad gäller boende, skola, fritidsverksamhet, och så vidare. (Strateg 4)

Här tar man alltså fasta på den allmänna alienationen och misstron mot samhällets instanser som också diskuteras i forskningen runt orsakerna till det hotfulla bemötandet (Hallin m.fl., 2010). Den generella utsattheten och misstron i förhållande till myndigheter i kombination med bristande kunskap om Räddningstjänsten Syds goda syfte, blir en försvårande omständighet (*constraint*) i den retoriska situationen.

De boende beter sig annorlunda och ibland olämpligt

Ett annat sätt att definiera kulturella hindren och kommunikationsklyftorna är att beskriva att de boende beter sig på ett annorlunda sätt än vad räddningstjänstens personal är van vid. Detta gäller såväl vid insatsplatsen, som vid informationstillfällen och vid hembesök.

---

[7] BS anger brand- och säkerhetsvärd, och siffran 2 är mitt identifikationsnummer. I de fall då mer än en intervju har gjorts med personen, som till exempel i det här fallet, anges också med kolon och efterföljande siffra vilken intervju som refereras.

Boende med ursprung i andra länder beskrivs ofta som mer benägna att involvera sig i släckningsarbetet än vad som är fallet i ett ”svenskt villaområde”. Denna behjälplighet ges både positiva och negativa konnotationer. Strategerna tenderar att beskriva annorlundaheten i mer positiva ordalag och med en relativiserande ansats, något som det följande citatet från det återkommande narrativet om ”moskébranden” är ett exempel på:

> Där hamnade vi i ett sammanhang som vi absolut inte var förberedda för. Personalen har ju berättat om hur, bara på några minuter, en kvart, så var hela gårdsplanen fylld av alla människor, och det var ju människor som hade satsat delar av sin lön, sin livsförmögenhet, på att bygga den här moskén. Dom upplevde att hela deras livsverk och hela deras samlingspunkt… de var otroligt frustrerade och ledsna. Vilket vi tolkade som nästan upphetsning, aggression. Men egentligen ett uttryck för ”gör någonting, och vi vill hjälpa till, ser ni inte vad som händer?!” /…/ Alltså, när det brinner i ett svenskt villaområde, så står alla svenskar där borta och tittar och håller tyst, medan här ville man hjälpa till. (Strateg 4)

Här ramas alltså annorlundaheten in som något som i grunden är gott. Men annorlundaheten formuleras också i negativa termer i det empiriska materialet, i synnerhet på operativa nivåer. Här talas det inte så mycket om att de boende vill hjälpa till, snarare förekommer motsatta resonemang. Flera brandmän uttrycker en upplevelse av att de inte får förståelse och respekt för sitt arbete i de aktuella stadsdelarna. Det kan handla om att människor inte flyttar på sig för att släppa fram räddningspersonalen eller att de boende blir arga för att räddningsfordon blockerar uppfarten till garaget. En operativ brandman uttrycker det på följande vis och inleder med ett annat ofta återkommande narrativ. Detta narrativ handlar om kvinnor vars manliga släktingar antas tycka att det viktigaste är att kvinnorna får på sig sin huvudduk efter en evakuering från en brinnande lägenhet:

> För min del kan det ibland vara svårt att förstå agerandet. Att vi kan vara och göra en insats på ett invandrartätt område, där man tycker det är viktigare att få kläder på kvinnan när man precis har tagit ut henne från lägenheten, än om hon lever eller inte. Det är jättesvårt för mig att förstå hur dom kan ställa sig i vägen för fordon, för en ambulans, när man har skadade i ambulansen som måste komma till sjukhuset. Det är jättesvårt för mig att förstå varför man hoppar och klättrar på en släckbil och ställer sig och hoppar på bilen när den ska köra iväg, drar iväg med slangen, eller kastar sten… (Brandman 6)

I citatet får vi se en antydan till de interna spänningarna i organisationen – genom att formulera sig i termerna av att han har ”svårt att förstå”, skapas också bilden av att det finns åsikter (inom organisationen) om att han borde kunna ”förstå” sådant agerande som han beskriver. Flera av brandmännen i det empiriska materialet ger uttryck för att liknande beteenden och incidenter endast förekommer i ”invandrartäta” områden.

”Jag har aldrig sett att det är en person som ser svensk ut som har gjort de här grejerna”, säger till exempel en brandman (Brandman 6).

Många av de problemfokuserade narrativen handlar om hur brandmännen reagerar på barnens agerande på insatsplatsen. Att barnen tillåts springa ute sent på kvällarna, till och med mitt i natten. Att de vid utryckningar ”kommer springande och vissa är jättejobbiga och går på och ska dra [i utrustningen, min anmärkning] och fråga” (Strateg 10). Upplevelser finns också av att de vuxna inte har pli på sina barn och ”nästan kan stödja när mindre barn ställer sig i vägen” (Brandman 6). Samme brandman fortsätter: ”Jag kan ha upplevt att dom vuxna nästan stödjer det, manar på det där, och är kanske högst delaktiga själva”.

Även vid det uppsökande arbetet, som vid hembesök och informationsträffar, finns det kommunikationssvårigheter som måste överbryggas. Ett tydligt problem är språket – hur informerar man om brandsäkerhet när man inte har ett gemensamt språk? Hur brand- och säkerhetsvärdarna går till väga i dessa situationer beskrivs mer ingående i nästa analyskapitel. Men språksvårigheterna antas av många intervjupersoner inte vara lika svåra att överkomma som de ”kulturella hindrena”. Ett ofta återkommande narrativ i detta avseende handlar om kvinnor som bär huvudduk och som inte vill öppna dörren för manliga brandmän (en situation som beskrivs mer ingående i nästkommande analyskapitel). De boende beskrivs, som ovan nämnts, ibland som (överdrivet) hjälpsamma, framfusiga och nästan på gränsen till aggressiva, ibland som (alltför) skygga och tillbakadragna.

Det gemensamma för ovanstående situationer är, hävdar jag, att man förlägger problematiken främst hos de boende. Det är i första hand de boende som inte har tillräckligt bra språkkunskaper, tillräckligt bra kunskap om och förståelse för räddningstjänstens arbetssätt. De beter sig inte korrekt och litar inte heller tillräckligt mycket på det svenska samhällets instanser. Det logiska svaret på en sådan problembeskrivning blir att de boende bör informeras om sakernas tillstånd, om räddningstjänsten som organisation, om hur man bör bete sig vid utryckningar och så vidare. Detta var också den första strategin som användes i räddningstjänstens utåtriktade och förebyggande arbete, något jag återkommer till senare.

Förklaringsmodell 2: Det beror på organisationen och dess medarbetare

Den andra förklaringsmodellen lägger snarare tyngdpunkten vid att beskriva organisationen och dess medlemmar som en bidragande anledning till de svårigheter som uppstår i kommunikationen med de boende. En av de operativa cheferna uttrycker denna ståndpunkt i klartext på frågan vad ett kulturellt hinder egentligen är: ”Jag skulle vilja säga att det är organisationens problem, att man inte förstår andra kulturer, eller till och med inte accepterar dem” (Operativ chef 2). Här handlar det alltså

snarare om att det är de anställda som brister i förståelse, kunskap och tolerans för de boendes förutsättningar och omständigheter.

Till denna förklaringsmodell hör narrativ som beskriver en del av organisationens anställda som intoleranta i vissa situationer, och att vissa är fixerade vid fysisk prestation och teknisk kompetens. Man beskriver den motvilja som finns hos många operativa medarbetare att ägna sig åt förebyggande arbete, och att organisationen antas vara perforerad av en den tidigare nämnda ”brandmannakulturen”. En av strategerna säger angående de ansträngda relationerna:

> Jag tror att en orsak [till problemen, min kommentar] är våra flaggskepp där ute, alltså brandmännen och styrkeledarna. Dom har nog inte förstått vidden av det relationsskapande behovet förrän lite senare. Jag tror att man ibland har mött ilska med ilska. (Strateg 7)

En av de operativa cheferna ger sin bild av hur många av brandmännens syn på familjeliv, hemförhållanden och uppfostran kan krocka med vad man möter vid utryckningar i de aktuella områdena. Han säger:

> Dom flesta som jag jobbat med, dom bor inte i Malmö, eller så bor dom i nån utkant i nån villaförort. Eller i kranskommunerna. Och där är det så här: vi har två barn och det är ordning och reda och barnen går och lägger sig klockan nio och man läser läxorna innan. Också kommer vi till ett område där det i en tvårummare bor 13 personer, varav åtta är barn och fem är vuxna. Och det är otroligt trångt. Det gör ju att barnen, dom har ingen plats att läsa läxorna i den här tvåan, så dom är ute på gården och drar tills det lugnar ner sig hemma framåt 11 på kvällen. Så man stöter på dom här 7-8-åringarna, vid 11, 12 en vardagskväll ute i bostadsområdet. Och så blir dom en grupp, så stökar dom till, för det är ju det barn gör, framför allt små pojkar, dom gör bus helt enkelt. (Operativ chef 8)

Min tolkning av citatet är att personen menar att brandmännen i stället för att försöka se hela bilden och alla faktorer som påverkar situationen, tenderar att uppröras över de vuxnas otillräckliga föräldraansvar. Det är enligt detta mer relativiserande perspektiv brandmännen som tenderar att brista i förståelse för situationens komplexitet.

Delvis bekräftas denna bild av det bristande förtroendet även i intervjuerna med brandmännen. Att man saknar förtroende för de boende och känner motvilja vid utryckningar, är inte så konstigt, menar man, med tanke på vad man har blivit utsatt för vid olika insatser. En av brandmännen, som har lång operativ erfarenhet, talar om den frustration och misstänksamhet som en del brandmän går in i mötena med när man upplever att man tidigare har blivit dåligt behandlad:

> Man är misstänksam, det räcker att man åker ut till Rosengård, bara att man blir larmad på Rosengård så tänker man ”shit, nu måste jag tänka på det och det och det och det också”. Det är inte bara arbetet, det blir så mycket runtomkring. Jag tror att det föder en

> misstänksamhet och framför allt att de som blir utsatta känner sig oerhört ledsna och frustrerade. (Brandman 1)

Om ett sådant resonemang som förs av brandmannen ovan, kan tyckas vara ganska rimligt, finns det samtidigt motbilder inom organisationen där man antyder att brandmännens reaktioner möjligen kan vara överdrivna i vissa situationer (Brandman 6, Strateg 4). En av strategerna (Strateg 4) talar till exempel om att vissa brandmän har en ovilja snarare än ett obehag när de åker ut på insatser i de aktuella områdena.

Enligt detta perspektiv, som presenterats på ett tillspetsat sätt för att få fram skillnaderna mellan de båda förklaringsmodellerna, är det alltså organisationen själv och dess anställda som utgör en anledning till att kommunikationssvårigheterna uppstår.

Implikationer av förklaringsmodellerna

Det intressanta med de båda förklaringsmodellerna är inte bara att de förlägger tyngdpunkten för kommunikationsproblemen på olika ställen, utan också att de medverkar till att skapa kairos för olika typer av lösningar. Enligt den första modellen är en rimlig och naturlig lösning att de boende får mer kunskap om organisationen och att det enda organisationen behöver göra är att tillhandahålla undervisning och tolkar mellan brandmännen och de boende. Den andra modellen föreskriver i högre utsträckning att det är organisationen som bör förändras i takt med det omgivande samhället, både vad gäller sammansättning hos personalen och de metoder man använder i sin kommunikation. Som vi kommer att se nedan, visar analysen att det med tiden sker en allmän förskjutning bort från den första förklaringsmodellen mot den andra. Samtidigt är det tydligt att olika grupper inom organisationen tenderar att betrakta problemen på olika vis. Strategerna och brand- och säkerhetsvärdarna har en benägenhet att tydligt ta ställning för idén om att det är organisationen och dess sammansättning som bör förändras, medan de operativa i högre utsträckning ger uttryck för förklaringsmodell ett. Samtidigt som förklaringsmodell två får mest bäring i och med att ledande strateger företräder denna, finns det kvar tydliga spänningar inom organisationen angående vad som behöver göras och hur. Jag återkommer i slutet av kapitlet till dessa spänningar som komplicerar bilden. I avsnittet nedan beskriver jag hur Räddningstjänsten Syds insatser för att förbättra relationerna utvecklats gradvis.

Från tolkande brobyggare till relationsskapande brand- och säkerhetsvärdar

I Räddningstjänsten Syds agerande i relation till oroligheterna har två parallella strategier varit tydliga. Den ena strategin har gått ut på större försiktighet och att skapa en

tryggare arbetsmiljö för brandmännen med hjälp av striktare säkerhetsåtgärder. Exempel på dessa har varit att inte åka på larm vid vissa typer av adresser och vissa typer av bränder, att brytpunkter införts där man inväntat poliseskort, samt bättre personlig skyddsutrustning, förstärkt glas till fordon och extra resurser vid larm (MSB, 2010; Widlundh, 2009b). Man har också haft kameraövervakning vid arbete inom en del av Rosengård. Den andra parallella strategin har handlat om att förbättra kommunikationen och relationerna till de boende. Det är uteslutande den sistnämnda strategin som behandlas i studien.

Till en början, som en reaktion på händelserna vid ”moskébranden” år 2003, arbetade alltså organisationen i stor utsträckning utifrån premissen att de boende behövde utbildas och informeras. Man hade en mängd möten med Islamic center (den religiösa organisation som förvaltar moskén och den närliggande skolan som brann). Efter en tid anställdes ett antal så kallade brobyggare, som finansierades med kommunala medel. Brobyggarna, som var ungdomar från de stadsdelar där oroligheter förekommit, hade uppgiften att följa med vid utryckningar och förklara för åskådarna vad som hände och hur brandmännens arbete fungerade. Deras främsta funktion var alltså att agera språkrör för de operativa styrkorna. Genom att de flerspråkiga brobyggarna fanns tillhands under insatserna kunde de kommunicera med åskådarna och brandmännen därmed fullfölja sitt operativa uppdrag utan störningar. Ungdomarna fungerade enbart som en resurs till de operativa styrkorna och var inte med i det förebyggande arbetet, till exempel ute på skolorna. Man upptäckte ganska snart att människor i allmänhet inte var mottagliga för det budskap som brobyggarna ville förmedla mitt under den akuta insatsen.

Brobyggarna var emellertid inte den enda insatsen under denna tid. Brandmän engagerades också i olika sociala aktiviteter, som att spela fotboll med barn och ungdomar från området Herrgården (Fjellman Jaderup, 2008). Ännu mer omfattande var den dagtidsstyrka av brandmän som på halvtid åkte runt till skolor och berättade om organisationen och om hur man arbetar. Den generella utvärderingen av denna insats var emellertid att inte heller denna hjälpte på något grundläggande vis, vare sig för att förändra brandmännens arbetssituation vid utryckningar eller minska antalet bränder. Detta både enligt mitt empiriska material och enligt tidigare forskning (Falkheimer & Heide, 2008). Antalet anlagda bränder i skolorna ökade till och med under denna tid. ”Vi har aldrig haft så många skolbränder i Rosengård som då när vi var ute i skolorna och informerade”, rapporterar en av brandmännen i en artikel i Sydsvenskan i oktober 2008 (Fjellman Jaderup, 2008). Till exempel brann Hermodsdalsskolan i Malmö ned i början på år 2006 i anslutning till att räddningstjänsten besökt skolan för brandskyddsinformation (Palmkvist, 2008, 26 aug). Räddningstjänstens analys av dagtidsstyrkans insatser var att brandmännen hade ett för starkt ovanifrånperspektiv i mötet med ungdomarna (Falkheimer & Heide, 2008). Det finns också skäl att fundera över brandmännens ethos i sammanhanget med skolbesöken. Tidigare forskning inom till

exempel hälsokommunikation (Jarlbro, 2010) och annan riskkommunikation (Peters m.fl., 1997) pekar särskilt på sändarens betydelse och på vikten av att denne förmår att relatera på sätt som väcker förtroende hos målgruppen. Till exempel skriver Jarlbro (2010) om hur polisens engagemang i drogförebyggande undervisning inte har visat sig vara särskilt framgångsrikt och om hur så kallad peer education (att jämlike undervisar jämlike) i exempelvis hälsofrågor, har visat sig i vissa fall vara ett bättre alternativ än information från en myndighetsrepresentant.

I detta skede betraktades kommunikationsuppgiften främst som ett informationsuppdrag och som en tämligen enkelriktad process. Det handlade om att nå ut med rätt sorts information, om organisationens uppdrag och arbetssätt, om att man inte är en del av militär eller polis och om hur man vill att åskådare ska bete sig på en skadeplats. Med Grunigs terminologi (1984) (se kapitel 2) skulle Räddningstjänsten Syds tidiga förhållningssätt kunna karaktäriseras som ett exempel på informationsmodellen (som handlar om att förmedla ett visst budskap), eller möjligen som ett exempel på den tvåvägs asymmetriska modellen (där betoningen ligger på enkelriktad information men med visst intresse för återkoppling). En förhållandevis instrumentell syn starkt inriktad på att uppnå vissa snävt formulerade organisationscentriska mål härskade tillsammans med en tydlig transmissionssyn på kommunikation (Botan & Taylor, 2004; jfr Carey, 2009). En av strategerna berättar om hur hen uppfattade de operativas inställning till vad som behövde göras:

> ”Vi måste berätta hur vi jobbar så att dom förstår” har varit deras ingång. Man vill göra någon film, och då vill man beskriva varför det är viktigt att man inte hjälper till vid en insats, att man håller sig där borta och låter oss professionella sköta vårt jobb. (Strateg 5)

Den viktigaste prioriteringen var brandmännens arbetsmiljö och att skydda den operativa insatsen var det primära målet. När strategerna talar om det tidiga arbetet för att stävja hot- och våldsproblematiken, så har de ofta en självkritisk och lite raljerande ton. En av strategerna säger till exempel, uppenbart ironiskt menat: ”Allting gick ut på att vi måste få dom att förstå hur duktiga och bra vi är. Det var information vi ville ge till dom som var ute i Herrgården. Ni måste förstå hur duktiga och snälla och kloka vi är…” (Strateg 6).

Och så beskrivs även den första satsningen på de tolkande ungdomarna från Rosengård, brobyggarna:

> Syftet var ganska ensidigt, det var att brobyggarna skulle tala om för dom där ute hur vi ville ha det. Och vi var väldigt ointresserade egentligen av varför det fungerade som det gjorde och vad människor egentligen har för förväntningar på oss. (Strateg 4)

Utifrån en problembeskrivning som bygger på antagandet att det i första hand är de boendes kunskaper som brister, förefaller inte ovanstående informationsinriktade insatser som inadekvata. Att åtgärderna inte tycktes hjälpa i någon större utsträckning

manade emellertid till eftertanke. Relativt enstämmigt beskriver strategerna hur man gradvis formade en insikt om att informationsinsatserna inte bara var otillräckliga utan också möjligen felaktigt utformade och riktade. En strateg sammanfattar det hela på följande vis:

> Och vi informerade och vi ökade resurserna, men stenkastningen ökade, antalet anlagda bränder i området ökade, andelen skadegörelser på skolorna ökade. /…/ Det var det vi såg 2006, 2007, att ”hur lyckas vi?” /…/ För vi *hade* inte lyckats: hoten och våldet ökade, eller låg åtminstone på en oförändrad nivå. Och vi satte till mer och mer resurser, men det minskade inte. Och då sa vi ”gör vi rätt saker, egentligen?”. (Strateg 1)

Och därmed beskrivs hur ett perspektivskifte inleddes där man började tala mer om förtroende än om information och där man samtidigt började granska organisationens behov av förändring och mer aktivt beakta omvärldens behov. Nya kommunikationsinitiativ togs. Strategerna övergav idén om tolkande brobyggare under operativa insatser och lanserade i stället ”Nya brobyggarprojektet” år 2007. Detta projekt kan ses som ett embryo till brand- och säkerhetsvärdarnas verksamhet. Tanken med de nya brobyggarna var att de skulle jobba förebyggande. Det direkta syftet med arbetet var fortfarande att minska antalet hot- och våldssituationer men samtidigt ville man också förmedla kunskaper om räddningstjänstens arbete och om brandsäkerhet och trygghetsfrågor till de boende. Det fanns också ett internt syfte, vilket var att ”öka förståelsen för mångfaldsfrågor och olika kulturer bland räddningstjänstens personal i syfte att utveckla de dagliga mötena med Malmöbon” (Berg, Iloski & Sager, 2008, s. 3). Externt arbetade brobyggarna med ett brett uppsökande och kontaktskapande arbete. I synnerhet sökte man sig till SFI-utbildningarna för att samtala med de vuxna eleverna. Det interna uppdraget, alltså att öka förståelsen för mångfaldsfrågor och olika kulturer, beskrivs genomgående i intervjumaterialet som en svårare utmaning än det externa uppdraget (och jag återkommer till denna aspekt i slutet av kapitlet).

Samtidigt började organisationens strateger rikta blickarna mot andra länder i Europa. Man vände sig speciellt mot England där man under flera år arbetat med uppsökande verksamhet och med att anställa personer med mångkulturell och flerspråklig kompetens. I samband med detta blev det allt tydligare för organisationen att man själva behövde lära sig mer om de boende och om det mångkulturella samhället. En av strategerna sammanfattar utvecklingen:

> Så det har väl skett en resa från att vi behövde tala om för dom där ute hur dom skulle göra till att vi nu mer behöver förstå vilka särskilda behov olika grupper har. (Strateg 4)

I detta skede antog det förebyggande arbetet en mer ömsesidig och tydligare dialoginriktad karaktär. Det visade sig, när man nu vände sig utåt, att omvärlden inte efterfrågade de saker som man från organisationen förväntade sig. Till exempel hade man antagit att kommunen och föreningarna ute i bostadsområdena ville ha utökad tillsyn och fler utbildningar. Men i stället framfördes önskemålet om att räddningstjänsten

skulle vara en del av olika sociala insatser, att man skulle fungera som förebilder och erbjuda vuxennärvaro i skolorna.

År 2008 initierades så projektet ”En integrerad räddningstjänst”, som var ett samarbete mellan Räddningstjänsten Syd, Arbetsförmedlingen, Räddningsverket i Revinge och Europeiska sociala fonden. Projektet löpte under åren 2008 och 2009. Detta utbildningsprojekt, som utformades efter brittiska och holländska förebilder, gick ut på att under tio månader specialutbilda personer med ”utomnordisk bakgrund” till brandmän och/eller brand- och säkerhetsvärdar. Projektets målsättning var dels ett steg på vägen för att bryta Räddningstjänsten Syds homogenitet i personalen, dels att ”förbättra kommunikationen gentemot allmänheten för att överbrygga klyftan av segregation som RSYD möter i form av stenkastning, attacker och brist på förståelse i vissa delar av vårt upptagningsområde” (ESF-rådet, 2008, opaginerat). Under tio månader utbildades alltså ett 20-tal personer i räddningstjänstens regi. Man hade två spår, varav ett var till brandman och ett till brand- och säkerhetsvärd. Efter projektets slut fick tre personer anställning som brandmän, tre personer som brand- och säkerhetsvärdar, och efter ett par månader ytterligare fyra personer som brand- och säkerhetsvärdar. Dessa skulle komma att bli nyckelpersoner i det förtroendeskapande arbetet i mångkulturella områden.

Brand- och säkerhetsvärdarnas arbete och retoriska praktik beskrivs i kapitel sju. I innevarande kapitel får de emellertid representera kronan på verket och symbolerna för Räddningstjänsten Syds mer övergripande utveckling mot förebyggande och förtroendeskapande kommunikation. Förutom ESF-projektet och brand- och säkerhetsvärdarna har organisationens satsning inneburit en mängd olika insatser. Bland annat genomför organisationens medarbetare årligen en stor mängd hembesök i syfte att kontrollera brandvarnare och undersöka de boendes kunskap om brandsäkerhet (år 2010 gjorde organisationen 12300 hembesök). Man har också startat särskilda ungdomsprojekt, man har infört så kallade närbrandmän som tillbringar mycket tid på högstadieskolorna i Rosengård och det vardagliga samarbetet med skola, kommun och polis har utökats. I betoningen av nätverksarbete och ökat samarbete mellan olika parter kan organisationen ses som en ganska tidstypisk representant för en mer generell utvecklingslinje hos olika samhällsaktörer (Montin & Hedlund, 2009). Detta är en utveckling där samverkan mellan olika parter ses som en viktig del av samhällsstyrningen, och där också olika organisationers ansvarsområden utvidgas. Räddningstjänstens initierande av sociala ungdomsprojekt skulle till exempel knappast ha varit möjligt utan en omgivande samhällsdiskurs som betonar alla organisationers sociala ansvar (CSR).

I följande avsnitt diskuterar jag hur organisationens satsningar kan analyseras ur ett strategiskt kommunikationsperspektiv, och hur de kan sägas spegla ett normativt ideal inom forskningen.

Räddningstjänsten Syds insatser som ett ideal?

Det finns vissa genomgående drag i de satsningar som gjorts av organisationen. Genom hembesöken, ungdomsprojektet och den utåtriktade verksamheten ser vi för det första, som nämnts ovan, en breddad syn på organisationens uppdrag och ett tydligt engagemang i sociala frågor. Det finns också en tydlig betoning på synlighet, långsiktighet och på det personliga mötet. Att organisationen måste visa att man bryr sig om de boende även när det inte brinner, är en vanligt återkommande uppfattning hos strateger och brand- och säkerhetsvärdar. Detta är extra viktigt i de områden där det varit oroligheter, baserat på premissen att de boende hyser ett allmänt lågt förtroende för myndigheter och har bristfälliga uppfattningar om organisationen.

Genom hembesöken och det förebyggande arbetet ute på skolorna och i bostadsområdena, så får organisationen ett ansikte. Att den interpersonella strategin är viktig i mångkulturella miljöer bekräftas av tidigare forskning (Falkheimer & Heide, 2008; Kent & Taylor, 2011; Larsson, 2010). Överhuvudtaget andas räddningstjänstens resonemang om den egna utvecklingen av många av de värden som fungerat som ett normativt ideal inom forskningsområdet under de senaste decennierna. Organisationens insatser kan på många sätt betraktas som ett praktiskt exempel på de teorier om relationship management, community management och dialogiskt förhållningssätt som finns inom fältet (se kapitel 2). Dessa inriktningar befinner sig alla inom samma diskursiva kluster som betonar värdet av att vårda organisationers relationer genom att skapa dialog med olika grupper genom symmetrisk kommunikation (Pieczka, 2010).

Precis som föreskrivs inom relationship managementskolan, försöker Räddningstjänsten Syd skapa den ”ömsesidiga fördel” som antas vara så viktigt för organisationers relationer. Precis som föreskrivs har man en dialogisk inriktning (Bruning m.fl., 2007; Kent & Taylor, 2002) i den meningen att man söker samtal med de boende, inte bara ensidig informationsutgivning. Ordet ”dialog” nämns för övrigt flitigt i Räddningstjänsten Syds årsredovisningar (på sju ställen för år 2009 och på åtta ställen för år 2010). Kent och Taylor (2002) pekar på vissa implicita antaganden som underbygger en dialogisk hållning. Dessa många gånger överlappande antaganden är: ömsesidighet (*mutuality*) – alltså ett erkännande av att organisationer är beroende av sin omvärld och vice versa; närhet (*propinquity*) – att omvärlden kan framföra sina behov till organisationen och att organisationen är beredd på att lyssna i ärenden som berör båda parter; empati (*empathy*) – alltså en vilja att sätta sig in i omvärldens intressen; risktagande (*risk*) – alltså viljan att utsätta sig för den osäkerhet som det innebär att interagera med omvärlden på densammas villkor och slutligen engagemang (*commitment*) – alltså att visa engagemang och ha en vilja att hitta gemensamma tolkningar. Alla dessa ansatser kan vi se hos Räddningstjänsten Syd, i synnerhet på det diskursiva planet. Arbetet bidrar, förutom att stärka de egna relationerna, också till att stärka civilsamhället (jfr Heath & Ni, 2010; Taylor, 2010). Detta genom att låta organisationens insatser utgå från de behov som de boende och lokala föreningar uttrycker.

Betraktar vi Räddningstjänsten Syd genom en strategisk kommunikationslins, ser vi utan tvekan en organisation som har gått förhållandevis långt i sina strävanden att samverka, skapa relationer och förändra organisationens arbetssätt och till viss del sammansättning. Man har gjort stora satsningar på förebyggande och förtroendeskapande kommunikation och i denna process genomgått en tydlig utveckling. Från det ganska instrumentella tänket runt brobyggare som tolkar (som var en ganska rimlig första insats givet organisationens utgångsläge), har man utvecklat flera insatser som gör att organisationen öppnas upp och dess verksamheter märks tydligare i det dagliga livet hos de boende och ungdomarna i stadsdelen. Det socialt förebyggande arbetet har i och med brand- och säkerhetsvärdarna professionaliserats och fått en förhållandevis robust struktur. Och arbetet verkar ha lett till förbättringar. Som nämndes tidigare har antalet utryckningar minskat (Räddningstjänsten, 2010b) och antalet anlagda bränder, såväl som antalet hot- och våldsincidenter har minskat kraftigt (Barkman, 2014; Westerberg, 2010). Visserligen är inte Räddningstjänsten Syd ensam om att satsa stora resurser på förebyggande arbete i området; även polisen och Malmö stad har gjort detsamma. Situationen är alltför komplex och alltför många olika aktörer och omständigheter inblandade för att några säkra samband ska kunna hävdas. Men det finns ändå goda skäl att anta att organisationen har haft en egen del i att man lyckats i sina föresatser, som uttryckt av en ledande strateg: ”att säkerställa att vi är välkomna” (Strateg 4).

Eller som en idealiserad diskurs?

Samtidigt som den faktiska utvecklingen är oomtvistad, vill jag emellertid också anta ett något mer problematiserande och diskursivt perspektiv där jag utforskar vad de återkommande framgångshistorierna om Räddningstjänsten Syd står för och vad de säger om organisationens doxa. Strategernas tämligen enstämmiga berättelser – vilka utgör den dominerande organisationsdiskursen – kan betraktas som ett slags metanarrativ av organisationens utveckling (jfr Czarniawska, 2005). De samlade intervjuerna med strategerna följer ett tydligt mönster: vi har en inledning (moskébrand möter mossig, konservativ och handfallen organisation), agerande (man satsade på att informera), komplicerande handling (detta fick inte de effekter man hade tänkt sig, tvärtom blev det ännu värre än tidigare), vändning och upplösning (man valde att tänka om och göra ännu modigare satsningar och är nu på rätt köl). Genom att erkänna de egna felbedömningarna som tidigare gjorts (parafraserat i: ”vi trodde att vi skulle kunna informera snarare än att själva förändras – så naivt!”) ökar också autenticiteten i berättelsen och därmed berättelsens trovärdighet (Kjeldsen, 2008). Vi kan vidare se tydliga likheter mellan hur public-relationsfältets utveckling brukar beskrivas (från asymmetrisk till symmetrisk kommunikation, från information till dialog etc.), (se till exempel Botan & Taylor, 2004) och hur Räddningstjänsten Syds utveckling

beskrivs. Utan att de nödvändigtvis har läst in sig på public-relationslitteraturen, framstår strategerna som tydlig påverkade av en mer allmän samhällsdiskurs som framhåller värdet av dialog framför information och symmetrisk kommunikation framför asymmetrisk sådan.

Min tolkning av strategernas berättelser är att dessa, samtidigt som de beskriver en faktisk utveckling, också ger uttryck för hur strategerna vill att organisationen ska uppfattas och att berättelserna också fungerar som en indikator på vart man vill nå i framtiden. Organisationens doxa, alltså vilka normer och värderingar man vill ska gälla, framträder tydligt, och sensmoralen är uppenbar: värden som handlar om dialog, mångfald och proaktivitet betonas, medan andra värden förkastas (reaktivitet, ”brandmannakulturen”, den gamla organisationen som betonade teknisk kompetens och styrka). Berättelsernas repetitiva karaktär kan fungera normaliserande men också fungera som en typ av maktutövning genom att kategorisera vad som är önskvärt och vad som inte är det (jfr Möllerström, 2010) och på så sätt påverka organisationsmedlemmarna.

Teoribildningarna från det diskursiva kluster som beskrivits ovan (relationship management, community management etc.) kan visserligen hjälpa oss att se det normativa ideal som organisationen arbetar mot. De hjälper oss emellertid inte att se den komplexitet, de nyanser och de spänningar som finns i relationsbyggandet (Holtzhausen, 2002; Pieczka, 2010). De hjälper oss inte heller att förstå vilka samhälleliga krafter som påverkar formandet av en viss inriktning och syn på organisationens strategiska kommunikation.

Jag betraktar strategernas berättelser som idealiserade i vissa avseenden. För det första finns det konkurrerande narrativ som på olika sätt utmanar det dominerande narrativet (som jag återkommer till). För det andra finns det en diskrepans mellan rhetorica docens och utens, alltså mellan diskurs och praktik. Min analys nedan visar att det förtroendeskapande arbetet, det som vid en första anblick framstår som en ganska okomplicerad framgångsberättelse, i själva verket rymmer en rad spänningar och motsägelser. Den förtroendeskapande kommunikationen antar i stor utsträckning karaktären av ett varumärkesarbete och brand- och säkerhetsvärdarna betraktas som och används som en strategisk varumärkesresurs av organisationen. Varumärkesinriktningen, genom sin starka betoning på symbolism, kan betraktas som en av orsakerna till de spänningar och motsägelser som är närvarande i processen. Inriktningen på varumärket, på det symboliska, får också återverkningar för det förtroendeskapande arbetet, potentiellt negativa sådana.

För att kunna beskriva hur brand- och säkerhetsvärdarna använts som en strategisk varumärkesresurs kommer jag först att tala om vad jag menar med att organisationen bedriver sitt förtroendeskapande arbete som ett varumärkesarbete. Och detta kräver i sin tur att jag diskuterar de samhälleliga förutsättningar som alla organisationer idag

verkar utifrån – bland annat den ökade marknadsanpassningen med efterföljande betoning på varumärkesarbete.

En organisation i tiden – marknadsanpassning och varumärkesinriktning

I strategernas berättelser förekommer påfallande ofta formuleringar som handlar om hur viktigt det är att organisationen vårdar sitt varumärke. Många gånger används just uttrycket varumärke, vid andra tillfällen förekommer andra ordval med samma innebörd. Till exempel talar man om det viktiga *symbolvärdet* av vissa handlingar, eller hur viktigt det är att brand- och säkerhetsvärdarna blir det nya *ansiktet utåt*.

Att man väljer formuleringar som dessa är symptomatiskt för en mer övergripande samhällsutveckling där kommunikativa frågor ges allt större utrymme och där organisationers anseende i allt högre utsträckning styrs av symbolism (Tompkins, 1987) (se kapitel 2). Den kommunikativa expansionen under de senaste decennierna innebär att kommunikation, vilket tidigare nämnts, i allt högre utsträckning betraktas som ett strategiskt verktyg som organisationer bör använda sig av, inte bara för att reagera på händelser i omvärlden, utan också för att proaktivt forma omvärlden till fördel för organisationen (Christensen m.fl., 2008; Falkheimer & Heide, 2014; jfr Vatz, 1999 [1973]). Den ökade betoningen på strategisk kommunikation och varumärkesarbete är breda och övergripande linjer som de flesta organisationer anpassar sig till för att säkra sin sociala legitimitet. Organisationer agerar med andra ord sällan så medvetet, rationellt och autonomt som man kanske kan anta, och som också förutsätts i många varumärkesresonemang. Olika homogeniserande krafter pressar dem till imitation och likartade beteenden (Alvesson, 2006; Czarniawska, 2005). I sin vilja att utmärka sig görs ofta samma saker (Fredrikson & Pallas, 2011). De homogeniserade krafterna kan delas in i tre huvudgrupper: regulativa, normativa och kognitiva (Sandhu, 2009). Där de regulativa krafterna innebär en anpassning till lagar och regler, innebär de normativa en anpassning till den rådande samhällsnormen. De kognitiva krafterna pekar på vikten av sättet på vilket vi tänker på och pratar om ett ämne.

Samtliga tre typer av krafter är sålunda i spel när det gäller Räddningstjänsten Syds kursändring. Tidigare har beskrivits hur lagstiftningar och regleringsbrev har pressat räddningstjänsterna i Sverige mot ökad proaktivitet och heterogenitet. När det gäller de normativa och kognitiva krafterna ser vi hur det marknadstänkande som har fått bred genomslagskraft i samhällslivet under de senaste decennierna påverkat även Räddningstjänsten Syd. Influerade av tankegångarna inom new public management och governance (så kallad interaktiv samhällsstyrning) (se Hedlund & Montin, 2009) har idéer som tidigare gällde för privata företag kommit att spridas även till offentliga organisationer som inte är konkurrensutsatta (Krause Hansen, Langer & Salskov-Iversen, 2001). Detta kan bland annat innebära att förhållandet mellan det offentliga

och medborgarna i allt högre utsträckning betraktas som en kundrelation. En sådan svängning kan inte minst märkas genom ordval, till exempel att organisationen beskriver sig som ”kunddriven” eller ”kundfokuserad” (Nordgren, 2004). Mest uppmärksammat hittills i det svenska samhällslivet har varit marknadsanpassningen inom skolområdet och vårdsektorn. Men även Räddningstjänsten Syd som organisation förefaller alltså vara tydligt påverkad av ett marknadstänkande – detta trots att man inte agerar på en konkurrensutsatt marknad utan tvärtom utgör en kommunal enhet med en direktion bestående av politiker och en verksamhet reglerad i lagstiftning. Man är vidare ensam aktör på sin ”marknad”. En genomgång av årsredovisningarna från de senaste åren ger en fingervisning av den diskursiva svängningen som organisationen genomgått. I årsredovisningarna för både 2009 och 2010 anges till exempel att ”Begreppen kund, nytta, värde och resultat lägger grunden för vårt arbete med strategiska framtidsfrågor” (s. 18, s. 20).

Organisationens satsning på förtroendeskapande kommunikation kan betraktas som ett uttryck för den mer allmänna satsningen på strategisk kommunikation. Precis som många andra organisationer har Räddningstjänsten Syd genomgått en kommunikativ expansion och strategisk koncentration av densamma. Den centrala kommunikationsavdelningen har expanderat och kommunikationsfrågor tilldelas sedan 2008 en egen avdelning i årsredovisningen. I 2010 års beskrivning av kommunikationsåret förkunnas att kommunikation är det allra viktigaste i förbundets arbete: ”Det är genom kommunikation och möten med alla de som bor, vistas och verkar i våra medlemskommuner som vi med förebyggande arbete kan åstadkomma verklig förändring” (s. 18).

Marknadsanpassning och kommunikativ expansion innebär att varumärkestänkandet generellt har accelererat i samhället (Christensen m.fl., 2008). Vi lever i en övertalningsekonomi där förföriska bilder av organisationer blivit allt viktigare (Alvesson & Spicer, 2012). Detta gäller även den offentliga sektorn (Dahlqvist & Melin, 2010). Expanderat har även idén om vad man avser att varumärka. Om traditionell marknadsföring och traditionellt varumärkesarbete främst koncentrerade sig på att övertyga kunden om förtjänsten i en produkt eller tjänst, så tenderar varumärkesarbete idag att handla om ”allt” som organisationen företar sig. Det är organisationen som helhet som ska framstå som trovärdig och legitim och framgångsrika varumärken antas byggas ”inifrån och ut” (Dahlqvist & Melin, 2010, s. 53).

Talet om varumärkning brer ut sig över allt fler områden i samhället och alldeles oavsett om det är varor, tjänster, organisationer, personer eller nationer som ska varumärkas, så styr samma slags logik och mekanismer (Rennstam, 2013). För det första opererar en varumärkeslogik utifrån och in. Det är ”blicken utifrån” som i allt högre utsträckning styr organisationens agerande. Detta kan framstå som paradoxalt och inkonsistent i förhållande till antagandet ovan, att framgångsrika varumärken byggs inifrån och ut. De båda antaganden kan dock ses som två samverkande sidor av all

identitetsutveckling och social tillblivelse – denna kan endast ske i samspel med omgivningen (Christensen m.fl., 2008, s. 87). Omgivningen är alltså inte bara mottagare för organsationens budskap utan utgör en ideal referenspunkt utifrån vilken organisationen värderar sig själv. Organisationens självuppfattning uppstår i spegligen mot omvärlden (”looking-glass self”) (Cooley, 2004 [1902], s. 27) och då huvudsakligen i termer av hur man vill bli uppfattad (Cheney & Christensen, 2001a). ”Blicken utifrån” innebär att moderna organisationer alltmer antar karaktären av glaspalats där insyn, transparens och symbolism är bärande karaktärsdrag (Gabriel, 2005). Det andra som utmärker en varumärkeslogik är att det blir allt viktigare att producera vissa uppfattningar om en vara, snarare än varans egenskaper i sig. För en serviceorganisation antas att värdet skapas i mötet med kunderna och att det är kvaliteten på relationerna som är avgörande (Grönroos, 2008). Det tredje som är typiskt för en varumärkeslogik är insikten om att varumärkningen inte bara påverkar utåt utan också inåt i organisationen (Christensen m.fl., 2008). Varumärkesarbete har alltså ofta en tydligt autokommunikativ funktion, som ett meddelande till medarbetarna om vilken doxa, alltså vilka värderingar och beteenden som är önskvärda.

När mångfalden blir en varumärkesresurs

Att arbeta med mångfaldsfrågan, såväl diskursivt som praktiskt, kan vara en form av anpassning till de homogeniserande krafterna nämnda ovan. Mångfaldsarbete blir alltså ett sätt att hålla jämn takt med andra organisationer i samhället och att reducera osäkerhet genom att uppfattas som en organisation i framkant (Kalonaityte, 2008, s. 12). Det är därför inte särskilt märkligt att detta arbete antar karaktären av ett varumärkesarbete. Ahmed (2012) beskriver till exempel hur mångfaldsarbete inom universitetsvärlden ofta handlar om att skapa rätt image av organisationen snarare än att genomföra konkreta och genomgripande förändringar. Min uppfattning är att Räddningstjänsten Syds förändringsarbete och satsning på mångfald, mångkulturell kompetens och relationsskapande arbete har vissa tydliga drag av varumärkesarbete. Organisationen anpassar sig till en varumärkeslogik och försöker medvetet bygga bilden av en organisation som präglas av mångfald. Detta visar sig på olika vis. När det gäller det förebyggande arbetet och i synnerhet mångfaldsfrågan har organisationen skapat sig en profil bland räddningstjänsterna i Sverige. Trots att bara ett par procent av de anställda har ”invandrarbakgrund” emottog organisationen 2010 pris från MSB för att ha varit så framgångsrik bland räddningstjänsterna i Sverige vad gäller etnisk mångfald (Räddningstjänsten, 2010a). Olika mångfaldsprojekt har initierats i Räddningstjänsten Syds regi, varav utbildandet och anställandet av brand- och säkerhetsvärdarna var det mest omfattande projektet vid den tiden då undersökningen gjordes. Organisationen betraktas alltså som en progressiv förebild i räddningstjänst-Sverige. När organisationen år 2010 stod värd för den nationella brand-konferensen, var det

övergripande temat ”Mångfald – hur svårt kan det va?”. Parollen ”En räddningstjänst för alla” (som är en mycket bred och mångtydig formulering men som konnoterar etnisk mångfald) återkommer i marknadsföring, årsredovisningar och strategiska dokument (Räddningstjänsten, 2009, 2010b; Widlundh, 2009a).

Man skapar alltså en bild av en organisation som åtminstone i jämförelse med de andra räddningstjänsterna framstår som genomsyrad av jämställdhet och mångfald. En av strategerna berättar hur omvärldens bild av organisationen kan skilja sig från verkligheten: ”Jag hörde senast igår, när jag var i Stockholm, att ’ni inom Räddningstjänsten Syd som har så många… [anställda med migrationsbakgrund, min tolkning] (skratt). Men det har vi ju inte, va. Men utåt sett blir bilden det” (Strateg 1).

Jag återkommer i kapitel åtta till hur mångfalden som varumärkesresurs samverkar med idéer om mångfald som nyttig för organisationer.

Vandrande varumärken

Utifrån de rådande idéerna inom varumärkesteori om att konsumenter och medborgare i allt högre utsträckning bryr sig om organisationen ”bakom” produkterna och tjänsterna, betraktas också de anställda som allt viktigare aktörer i varumärkesbyggandet (Gabriel, 2005, 2008). Brand- och säkerhetsvärdarna tilldelas och antar också i viss utsträckning rollen som vandrande personifieringar – varumärken – för den organisation som Räddningstjänsten Syd vill vara. Strategerna beskriver ofta i intervjuerna, vilket nämnts ovan, hur viktiga brand- och säkerhetsvärdarna är som ”symboler” och som ”ansiktet utåt”. En av de operativa cheferna uttrycker sig i klartext:

> Dom är ju symboler som vi visar upp, det är också viktigt. /…/ Vi exponerar dom jättemycket utåt, och det är för att vi vill visa nånting. Framför allt externt, men även internt, vart vi är på väg och vad det betyder. (Operativ chef 3)

I sitt arbete får brand- och säkerhetsvärdarna både stå för mångfalden och för den nya dialogiska, förebyggande ansatsen som det nya Räddningstjänsten Syd vill representera. Detta gäller såväl externt som internt. Den operativa chefens uttalande ovan belyser brand- och säkerhetsvärdarnas auto-kommunikativa funktion i varumärkesbyggandet (jfr Christensen m.fl., 2008). Varumärkningen blir i detta fall till både genom att man gör arbetsgivaren mer attraktiv för de ”minoritetsgrupper” som man önskar anställa i framtiden (alltså en form av arbetsgivarvarumärkning eller employer branding) och genom att de värden som de anställda representerar antas smitta av sig på bilden av organisationen i stort (så kallad employee branding). Om de anställda representerar mångfald, ett dialogiskt förhållningssätt etcetera, är idén att dessa egenskaper och förmågor påverkar omvärldens uppfattning av organisationen som helhet (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010; Punjaisri, Wilson & Evanschitzky, 2008).

Brand- och säkerhetsvärdarna skjuts fram i olika sammanhang som ett bevis på hur väl Räddningstjänsten Syd har lyckats att anpassa sig till det mångkulturella samhället. Detta ser vi bland annat i en sekvens från det filmmaterial som också tillhör det empiriska materialet och som beskrivs nedan. Men först en introduktion till situationen:

Platsen är den öppna stationen på Rosengård. Detta är den station som brand- och säkerhetsvärdarna har som sin samlingspunkt, men också den plats där man tar emot studiebesök av personer som är intresserade av Räddningstjänsten Syds förebyggande verksamhet. I det oklippta filmmaterial som ligger till grund för nedanstående observation, skildras först ett möte i den så kallade forskningscirkel som brand- och säkerhetsvärdarna har tillsammans med forskare från Malmö högskola. Brand- och säkerhetsvärdarna sitter tillsammans med forskarna och pratar bland annat om den rädsla och det obehag som man känner inför det faktum att det vid denna tid (hösten 2010) sker ett stort antal skottlossningar mot vad som beskrivs som personer med invandrarutseende i Malmö (2013 dömdes en gärningsman för flera av dessa skottlossningar). Flera av brand- och säkerhetsvärdarna berättar hur de på grund av sitt utseende känner en rädsla för att till exempel vistas ute och bedriva sitt förebyggande arbete ute i bostadsområdena på kvällstid. Under mötet kommer en av de ledande strategerna inom organisationen (strateg 1) in i rummet. Det visar sig att man har ett antal regionpolitiker från Västra Götaland på studiebesök i samma byggnad för att de är intresserade av det förebyggande arbetet. Nu vill politikerna gärna träffa brand- och säkerhetsvärdarna personligen. De blir alltså tillfrågade om de kan tänka sig att gå in och träffa politikerna och själva berätta om sin verksamhet. Det utgör upptakten till följande situation:

> Brand- och säkerhetsvärdarna kommer in i rummet där politikerna sitter. Den ledande strategen (strateg 1) tar till orda och ber brand- och säkerhetsvärdarna att komma och ställa sig bredvid henne. Hon ber därefter en annan ledande strateg (strateg 2), en man, att komma och ställa sig på andra sidan om henne.
>
> Strateg 1 berättar: ”År 2008 såg vi ut så här (pekar på sig själv och ledande strateg 2). Även om andelen kvinnor kanske bara räckte till knäna, så såg resten ut som (pekar på ledande strateg 2). Det var den kategorin som människorna i Herrgården och Rosengård mötte. Och de hade mött den kategorin under många år, ända sen den där olycksaliga moskébranden 2003. Och vi hade informerat och informerat, och vi hade dagtidsstyrkor som åkte runt på skolor och föreningar och så vidare. Också blev det den där olycksaliga julen 2008 och då insåg vi att vi har inte lyckats speciellt väl med att vara kvinnor till knäna och svenska män i 40-årsåldern, 35-årsåldern, vi lyckas inte…”
>
> Strateg 2 fortsätter: ”Hela vårt arbete gick egentligen ut på att vi – jag och (strateg 1) – skulle tala om för dom (pekar på de tre brand- och säkerhetsvärdarna) som inte fattar nånting, som inte var från Sverige, hur dom skulle förhålla sig. Det var det hela vårt arbete gick ut på. *Vi* måste få *er* att förstå (gestikulerar tydligt, uppenbart självironisk, ler, även andra i rummet ler över hans självironiska stil).

> Därefter följer en mycket positivt färgad beskrivning av brand- och säkerhetsvärdarnas insatser och kompetenser. Slutligen får brand- och säkerhetsvärdarna själva ordet och berättar om sin verksamhet (Band 15)

I den efterföljande diskussionen talas upprepade gånger om det ”integrationsprojekt” som brand- och säkerhetsvärdarna utgör, brand- och säkerhetsvärdarna kallas för ”vackra” och för ”den sortens människor”. Tonen i samtalen är hela tiden beundrande, hjärtlig och välvillig från politikernas och de ledande strategernas sida.

I denna korta filmsnutt representeras mycket av den roll som brand- och säkerhetsvärdarna får ta i organisationen och i varumärkesarbetet. De ledande strategerna är inte bara uppenbart stolta över den egna organisationens framsynthet utan verkar också på ett övertygande sätt stolta och glada över brand- och säkerhetsvärdarnas arbete. Att man väljer att berätta om denna verksamhet är därför inte så förvånande. Men sättet på vilket brand- och säkerhetsvärdarna visas upp på, ställs på rad till allmän beskådan (snarare än att vara inbjudna till mötet från början), och omtalas, skildrar mycket av den symbolism som jag menar finns i organisationens förhållningssätt till de nya kollegerna. Det finns enligt min mening vissa uppenbara paralleller mellan den situation som föregår ”uppvisningen”, alltså när man sitter och pratar om skottlossningarna i Malmö, och det som sedan händer i rummet tillsammans med politikerna. Den utsatthet som brand- och säkerhetsvärdarna beskriver att man delar på grund av sitt ”invandrarutseende”, reproduceras på ett märkligt vis inne i rummet med de ledande strategerna och politikerna. Inne hos politikerna är det de ledande strategernas stolthet och välviljan över det annorlunda som visas upp och politikernas beundrande blickar som framträder. Den grundläggande premissen för deras utsatthet är inte desto mindre densamma i de båda situationerna: att ”ni är annorlunda från oss”, och att det är utseendet och ”invandrarbakgrunden” som är det avgörande. Vi bevittnar här exotismens bedräglighet och nyckfullhet. Genom att skilja ut någon som annorlunda, skapas särskilda förutsättningar för såväl beundran som förringande. Även ett välvilligt skillnadsskapande är ett skillnadsskapande som leder till konsekvenser.

Min tolkning är att varumärkeslogiken med sin inriktning mot symbolism är en av anledningarna till att vissa typer av spänningar skapas och förutsättningar för exploatering uppstår. Samtidigt tenderar varumärkeslogiken att dölja dessa spänningar. Jag kommer nedan att beskriva vissa av de spänningar och den problematik som jag noterat, och som primärt handlar om ett urskiljande och en exotisering av en grupp människor. Dessa mekanismer får potentiellt negativa konsekvenser även för det långsiktiga förtroendeskapande arbetet. I kapitel åtta återkommer jag till hur kulturbegreppet har potential att verka i olika riktningar, såväl frigörande som inlåsande.

Spänningar i det förtroendeskapande arbetet

Att det förtroendeskapande arbetet inte sker på ett linjärt och friktionsfritt vis är inte något märkligt: i all organisering och i alla organisationsförändringar finns motstridiga intressen som måste hanteras: mellan individen och kollektivet, mellan differentiering och integration, mellan stabilitet och förändring och mellan enhetlighet och komplexitet (Luscher, Lewis & Ingram, 2006). Detta finns alltså inbyggt i organiserandets premisser. Icke desto mindre kan spänningarna, om de blir alltför starka, uppfattas som paradoxala och skapa förvirring och i värsta fall paralysera dem som måste hantera de motstridiga kraven.

För Räddningstjänsten Syds del uttrycks spänningarna främst i en rad motstridiga budskap, identiteter och praktiker relaterade till brand- och säkerhetsvärdarna. Nedan utvecklar jag resonemangen runt dessa. Syftet med att lyfta fram sprickorna i varumärkeslogiken är inte att försöka påvisa ett hyckleri från organisationens sida. Som Brunsson påpekat (1990) förväntas organisationer ofta verka i enlighet med motstridiga ideal som inte kan hanteras på annat sätt än genom hyckleri. Snarare handlar det alltså om att gå ett steg längre i analysen genom att nyansera den och på så sätt bidra till en mer fyllig kunskap om de komplexiteter som ligger inbyggda i processen runt förtroendeskapande i mångkulturella miljöer.

Det är samtidigt min utgångspunkt att det skulle vara möjligt för organisationen att hantera dessa spänningar på ett konstruktivt sätt och på så sätt förhindra att de blir alltför paradoxala. Detta kräver en medvetenhet om hur organisationens agerande och kategoriserande bidrar till spänningarna.

Spänning 1: Tokens, andrafiering och ambivalens

I den varumärkeslogik som innebär att organisationer i allt högre utsträckning betraktar sig utifrån och in, antar brand- och säkerhetsvärdarna en avgörande roll. De blir symboler, och deras utseende, som inte konnoterar den stereotypa bilden av ”etniskt svensk”, spelar en inte oviktig roll i sammanhanget. I flera intervjuer påtalas hur viktigt det är att brand- och säkerhetsvärdarna ser annorlunda ut än den typiske brandmannen, och att det i själva verket är just det som är nyckeln till den initialt goda kontakten med de boende (en diskussion som jag återkommer till i nästa kapitel). Det är tydligt att brand- och säkerhetsvärdarnas kroppar och utseende blir en del av den organisationsestetik som till exempel Gabriel (2008) menar är en naturlig konsekvens av varumärkeslogiken.

Ett sätt att tala om hur brand- och säkerhetsvärdarna fyller en roll i organisationsestetiken är att tala om dem som *tokens* (ung. symboler, bevis). Moss Kanter (1977), som brukar anges som referenspunkt i liknande sammanhang, argumenterade att fenomenet med ”tokenism” (som mig veterligen saknar adekvat svensk översättning) kan uppstå i grupper vars sammansättning är kraftigt skev. Skeva grupper är de där 85

procent av gruppmedlemmarna är homogena avseende viktiga kategorier som kön eller etnicitet. Det fåtal (mindre än 15 procent) som avviker från resten av gruppen, kan då anta rollen som tokens. Kvinnor kan alltså bli tokens i manligt dominerande miljöer, och vice versa, men fenomenet kan också uppstå i relation till etnicitet och kulturell bakgrund. Den skeva fördelningen tenderar att medföra vissa specifika konsekvenser för hur tokengruppen uppfattas. För det första får minoritetsgruppen oproportionerligt mycket synlighet och uppmärksamhet i relation till sitt antal. En annan vanlig reaktion är polarisering, det vill säga att man överdriver skillnaderna mellan minoriteten och majoriteten, samt assimilering, det vill säga att man överdriver de likheter som finns mellan personerna inom minoritetsgruppen. En token-person blir alltså lättare offer för majoritetens stereotypiseringar. Alla dessa fenomen kan vi se exempel på i fallet med brand- och säkerhetsvärdarna vid Räddningstjänsten Syd. Detta gäller särskilt för de brand- och säkerhetsvärdar som väljer att bära i sammanhanget avvikande symboler (såsom huvudduk eller skägg i ett manligt fall). Det finns i talet om brand- och säkerhetsvärdarna en tydlig andrafiering som primärt vilar i ett skillnadsskapande (”rethoric of othering”) (Jasinski, 2001, s. 411). Detta behöver emellertid inte enbart innebära att gruppen behäftas med negativa egenskaper. Som vi sett ovan (och kommer att se i nästa analyskapitel) kan det lika gärna handla om att man väljer att upphöja och exotisera brand- och säkerhetsvärdarnas utseende och kompetens. Typiskt är att andrafieringen präglas av spänningar och ambivalens där den omtalade gruppen både upphöjs och nedvärderas på samma gång. Detta kan ses som en parallell till den ambivalenta inställning som jag tycker mig ha funnit till mångfald överhuvudtaget inom organisationen. Etnisk mångfald, det är en potentiell resurs, men det är också ett potentiellt hot (jfr Cheney, Christensen, Zorn & Ganesh, 2004; Rönnqvist, 2008). Jag återkommer till diskussionen om mångfald som hot och resurs i kapitel åtta.

Moss Kanter (1977) hävdade att den synlighet, polarisering och assimilering som tokenism innebär medför vissa typiska reaktioner från tokengruppen. Synligheten medför att de som är tokens känner sig ständigt påpassade. De måste alltid prestera sitt yttersta och får absolut inte göra något fel. Därtill tvingas man in i en roll där man i hög utsträckning blir representant för ”sin” grupp – i detta fall alla invandrare. Detta kan vi se exempel på, då brand- och säkerhetsvärdarna omnämns som representanter för, och antas veta allt om ”andra kulturer”. Moss Kanter pekar också på hur närvaron av tokens på ett paradoxalt vis kan leda till ett förstärkande snarare än ett försvagande av den dominerande kulturen. Till exempel kan manligt dominerade grupper betona och dramatisera ”typiskt manliga” drag och historier i närvaron av kvinnor. En annan vanlig reaktion är att den dominerande gruppen låter bli att inkludera tokenpersonerna vid olika tillfällen, ett beteende som flera brand- och säkerhetsvärdar omvittnar. Moss Kanter konkluderar att tvärtemot alla goda intentioner kan åtgärden att tillföra några minoritetsrepresentanter till en organisation, på ett motsägelsefullt sätt,

förstärka de mekanismer som skapade uteslutningen från början. Att tillsätta ”färg” i en organisation kan paradoxalt nog göra att ”vitheten” framträder ännu tydligare (Ahmed, 2012) (se vidare i kapitel 8).

När det gäller token-problematiken, uttrycker ett par av strategerna inom Räddningstjänsten Syd en medvetenhet om denna men oftast i ett annat avseende än med brand- och säkerhetsvärdarna. Efter alla år med försök att inkorporera kvinnor i organisationen, känner man väl till vilka svårigheter detta kan innebära för det fåtal kvinnor som rekryteras till organisationen. Nuförtiden placeras helst inte enstaka kvinnor ute på varje station, utan man försöker att samla flera kvinnor på en station. Detta för att deras tokenposition ska bli något mindre framträdande och för att de ska klara av att stanna inom organisationen. Analysen här visar emellertid att trots alla goda föresatser och trots en viss insikt i problematiken, så bidrar både strateger och brand- och säkerhetsvärdar själva till att förstärka tokenpositionen. Detta genom den kraftiga exponeringen av dem internt och externt och genom att hävda betydelsen av ”mångkulturell kompetens” så tydligt som man gjorde vid tiden för undersökningen. Att brand- och säkerhetsvärdarna själva förstärker sin tokenposition kan, som vi kommer att se nedan, tolkas som en del i ett strategiskt identitetsarbete.

Spänning 2: Invandraridentiteten som strategisk resurs och fälla

Ovan diskuterades det motsägelsefulla i att det aktiva inkluderandet av minoriteter kan bidra till att förstärka de mekanismer som skapade uteslutningen från början. En liknande paradox är den man kan se i enskilda brand- och säkerhetsvärdars strävanden efter en professionell identitet och roll i organisationen. När brand- och säkerhetsvärdarna och strategerna talar om gruppens unika egenskaper och betydelse i den förtroendeskapande kommunikationen, kan detta tolkas som ett slags identitetsarbete (jfr Alvesson, 2011) och samtidigt som ett utslag av en strategisk professionaliseringsprocess. I en sådan professionaliseringsprocess måste brand- och säkerhetsvärdarna balansera på den slaka lina som det innebär att å ena sidan hävda exklusivitet och å andra sidan undvika att bli placerad i ett visst fack utan utvecklingsmöjligheter (så kallad *pigeonholing*) (Ashcraft, Muhr, Rennstam & Sullivan, 2012).

I organisationens förtroendeskapande kommunikation är det helt klart att en ”invandrar”-identitet kan användas som en strategisk resurs. Ju mer detta görs, finns emellertid risken för en essentialisering, exotisering och mystifiering av det arbete som utförs av brand- och säkerhetsvärdarna. Essentialiseringen framkommer till exempel när en av brand- och säkerhetsvärdarna menar att man som invandrare har en mer naturlig förmåga att möta andra invandrare. Exotiseringen framträder bland annat när organisationens medlemmar pratar om brand- och säkerhetsvärdarna som mer spontana, högljudda och känslofyllda än ”vanliga svenskar” (se vidare i nästa analyskapitel). Mystifieringen uppstår när man talar om de små, små koderna som brand-

och säkerhetsvärdarna antas behärska: ”glimten i ögat och rörelsen med handen och med huvudet” (BS1). På så vis hävdas exklusivitet, och brand- och säkerhetsvärdarna ges legitimitet. Samtidigt görs de till något främmande i organisationen.

I likhet med Boogard och Roggeband (2010) som undersökt hur den holländska poliskåren inkorporerat kvinnor och etniska minoriteter i organisationen, menar jag att det finns tecken på att det som för den enskilde brand- och säkerhetsvärden kan vara en del av ett positivt och strategiskt identitets- och professionaliseringsarbete och en legitimeringsstrategi inom organisationen, samtidigt kan innebära att de strukturer som en gång skapade marginaliseringen förstärks (detta resonemang påminner om det resonemang som fördes ovan om tokens, men skillnaden här är att brand- och säkerhetsvärdarnas egen agens och strategiska fördelar av att framstå på ett visst vis är tydligare här). Den holländska poliskåren har, precis som Räddningstjänsten Syd, lanserat ”mångkulturell kompetens” som något som eftertraktas hos alla medarbetare, men som uppenbart riskerar att resultera i att etniska minoriteter mer eller mindre automatiskt antas vara bärare av denna kompetens. Boogard och Roggeband (2010) hävdar samtidigt att även om det finns en fara i att framhäva särskilda kompetenser kopplade till kultur och risker i att framhäva mångfaldens nytta (dessa risker kommer utvecklas mer i kapitel 8), så finns det också möjligheter i denna legitimeringsstrategi. Det öppnar upp handlingsutrymme för den enskilda individen, samt ger möjlighet till ett positivt identitetsbygge och till så kallad mikro-emancipation (Zanoni & Janssens, 2007). Beakta till exempel diskussionen om strategisk essentialism som en kortsiktig strategi för minoritetsgrupper i att skapa inflytande i majoritetssamhället (Eide, 2010; Spivak, 1996, s. 214). Strategisk essentialism handlar om att gruppmedlemmar, utifrån ett eget val, förstärker bilden av den homogena gruppen på ett förenklande sätt, i syfte att uppnå vissa specifika mål. Strategisk essentialism kan alltså ses som en möjlig, kortsiktig strategi, så länge det är valt av gruppen själva (se vidare i kapitel 8 och 9).

Inom Räddningstjänsten Syd beskriver man att organisationen vid sentida rekryteringar har haft större andel sökande med ”invandrarbakgrund” än tidigare (Strateg 1). Detta härleds till att man har visat för allmänheten att det visst går att arbeta inom Räddningstjänsten Syd ”fast” man är invandrare. Brand- och säkerhetsvärdarna är alltså även en del av en mer långsiktig strategi där man gradvis avser att attrahera fler och fler sökande med invandrarbakgrund till organisationen (alltså en form av arbetsgivarvarumärkning). Frågan är om vissa former av strategisk essentialism och *pigeonholing* kan accepteras under en tidsperiod, för att på längre sikt nå en mer hållbar lösning? Brand- och säkerhetsvärdarnas dilemma liknar den sedan lång tid pågående diskussionen mellan särarts- och likhetsfeminister (en kamp som emellertid under ganska lång tid tycks ha avgjorts till fördel för likhetsfeministerna). Vad gäller kvinnors rättigheter, har Wollstonecrafts dilemma formuleras som följer: kvinnor kan välja mellan ett av två alternativ; antingen att kräva fullständigt lika rättigheter i samhället, men då måste de likna männen så mycket som möjligt. Eller så kan de välja att kräva

erkännande som kvinnor, men då blir de å andra sidan inte fullvärdiga samhällsmedborgare (Lippe & Tønnesson, 2013, s. 229). Omformulerat i brand- och säkerhetsvärdarnas fall: de kan visserligen välja att framhäva sin särart, men riskerar då att förlora möjligheten att betraktas som likvärdiga de andra. Å andra sidan kan det ibland vara en konstruktiv möjlighet för dem att hävda särart. Jag återkommer till dessa diskussioner i kapitel åtta och nio.

Den ambivalens som beskrivs i avsnittet ovan, finns i såväl brand- och säkerhetsvärdarnas som strategernas berättelser och framförande i olika sammanhang. En av brand- och säkerhetsvärdarna (BS1), tar till exempel avstånd från den så kallade brobyggartanken, det vill säga att det skulle behövas invandrare för att prata med andra invandrare. Hen talar också hellre om brand- och säkerhetsvärdarnas arbete som ett brett socialt förebyggande arbete och uttrycker tydligt sitt missnöje med att man har blivit betraktade som ett ”blatte-projekt”. Samtidigt är hen en av dem som framhåller brand- och säkerhetsvärdarnas särskilda kompetens och beskriver den i mystiska och essentialistiska ordalag. Vi kan även se ambivalensen på strategiska nivåer. Ett par av strategerna uttrycker att man tycker att fokuseringen på Rosengård är olycklig och man är medveten om risken för att brand– och säkerhetsvärdarna blir placerade i ett fack. Men samtidigt så väljer man att tala om kulturella hinder, kallar satsningen på brand- och säkerhetsvärdar för ett integrationsprojekt och förlägger problematiken genom repetitivt tal (till exempel vid politikerbesök och i årsredovisningar) till Rosengård. Risken finns då inte bara för en exotisering och andrafiering av brand- och säkerhetsvärdarna utan också av de boende i de aktuella områdena (se vidare i kapitel 9).

Spänning 3: Värden som skapas och försvagas

En tredje spänning som relaterar till Räddningstjänsten Syds förtroendeskapande kommunikation är att det yttre varumärkesskapande som fungerar som drivande logik, tenderar att förstöra, eller i alla fall försvaga vissa inre värden i organisationen. Räddningstjänsten Syd är, som tidigare nämnts, en organisation som genomgått och fortfarande genomgår en tydlig transformering från en traditionell och militärisk arbetsordning inriktad på främst ett reaktivt arbete, till en organisationsstruktur som är mer inriktad på proaktivt och kommunikativt arbete. Brand- och säkerhetsvärdarna utgör symboler för denna process. För att förstå Räddningstjänsten Syds transformering kan vi vända oss till Webers idéer om olika legitima auktoritetsrelationer (Weber, 1983) (se kapitel 3). Weber skiljer mellan tre idealtypiska organisationsprinciper och auktoritetsrelationer: den traditionella, den rationellt–legala och slutligen den karismatiska. Där den traditionella organisationsprincipen bygger på traditionella, ofta patriarkala strukturer och vilar på intern lojalitet och medlemmarnas gemensamma bakgrund, handlar den legala auktoriteten om opersonliga och regelstyrda byråkratiska

system. Den karismatiska auktoritetsrelationen, däremot, bygger på att organisationen tillskrivs mänskliga, nästan magiska kvaliteter. Waeraas (2007) argumenterar att denna tredje organisationsprincip, där organisationer tillskrivs mänskliga kvaliteter, har blivit allt vanligare. Då blir organisationers strategiska kommunikation och arbete att skapa förtroende centrala. Endast genom att uppfattas som lyhörda, kommunikativa och flexibla får organisationer social legitimitet (jfr Möllerström, 2010, s. 139). I ljuset av Webers organisationsprinciper skulle man kunna säga att räddningstjänsterna har sina rötter i både den rationellt-legala principen och i den traditionella organisationsprincipen. Man har haft tydliga hierarkier och regelsystem, men samtidigt har lojalitet och homogenitet varit viktiga för organisationen. Nu sker emellertid en transformering mot en karismatisk organisationsprincip, där organisationen med stark och visionär ledning strävar efter magiska kvaliteter.

I kapitel tre konstaterades att den karismatiska organisationsprincipen har stora likheter med ethos som påverksansmedel (Tompkins, 1987). Om organisationen tidigare i högre utsträckning sökte sin auktoritet utifrån logos-principer (med brandmännen som experter) och pathos-principer (brandmannen som fysisk hjälte), är nu ethos en allt viktigare påverkansform för organisationen (brandmannen som inkarnation av den mångkulturella omvärldens värderingar). Även vad gäller ethosbegreppets olika dimensioner har det skett förskjutningar i organisationens påverkansstrategier. Tidigare har beskrivits hur organisationen svängt mot att betona mjukare värden där proaktivitet, kommunikation och mångkulturell kompetens utgör viktiga inslag. Räddningstjänsten Syd har alltså på ett övergripande plan förflyttat sig i riktning mot ett ethos som betonar eunoia och där empati, lyssnande och förmåga att väcka identifikation är centrala beståndsdelar.

De tre ethos-dimensionerna fylls också med andra betydelser än vad som tidigare var fallet. Om fronesis tidigare tolkades i termer av förmåga att kunna hantera olyckor och bränder, innebär denna praktiska vishet idag även att kunna kommunicera med människor från andra kulturer. Detta visas genom rekryteringen av brand- och säkerhetsvärdarna och genom att man betonar vikten av kännedom om andra kulturer även vid rekryteringen av brandmän. Om arête tidigare tolkades i termer av mod och styrka, innebär det idag också att vara tolerant, tålmodig och öppen för mångfald. Och slutligen eunoia, den välvilja som man tidigare brukade ta för givet att omvärlden uppfattade, måste idag tydligare visas genom att organisationen engagerar sig i förebyggande arbete, i sociala frågor och i det omgivande lokalsamhället.

Identifikation och disassociation

När vi betraktar hur organisationen har rört sig bort från vissa värden i riktning mot andra värden blir begreppen ”identifikation” och ”disassociation” relevanta. Enligt Burke (2001) är identifikation den symboliska process som driver alla sociala relation-

er och identifikation, snarare än övertygande (persuasio), är att betrakta som retorikens nyckelterm. Burke hävdar alltså att identifikation är både mål och medel för retoriken och att denna sker på olika sätt och i olika utsträckning i all kommunikation. Identifikationen förutsätter att det finns en uppdelning (*division*) mellan människor: ”If men were not apart from one another, there would be no need for the rhetorician to proclaim their unity” (Burke, 2001, s. 1326). Med andra ord förutsätter ett “vi” alltid ett “de” och identifikation både skapar och är en konsekvens av uppdelningen (Berg, 2011; Meisenbach & McMillan, 2006, s. 11). Identifikationens skillnadsskapande effekter återkommer jag till i kapitel åtta.

Cheney (1983) menade att Burkes allmänna resonemang om identifikation kunde appliceras mer specifikt på organisationers retorik. Genom att associera sig med vissa värden, grupper och mål som anses positiva för publiken och disassociera sig från värden, grupper och mål som man antar att publiken är negativt inställda till kan organisationer skapa ökade förutsättningar för identifikation med de grupper som man vill förbättra sina relationer till (se även Hoffman & Ford, 2010). För att göra detta finns olika tekniker. En teknik är att man anspelar på saker som man antar är gemensamma med dem som man vill övertyga. Det kan handla om vissa egenskaper, värden eller åsikter. Detta gör man diskursivt inom Räddningstjänsten Syd när man talar om att man ska ”spegla samhället” och om ”en räddningstjänst för alla”. Att man anställer unga män och kvinnor som har ett utseende som antas associera till en migrationsbakgrund är också ett sätt att försöka öka identifikationen med ungdomarna och de boende i de aktuella områdena. Att använda personer som liknar mottagargruppen i olika avseenden antas vara viktigt för trovärdigheten i kommunikationen. En annan taktik är att använda sig av enande symboler. Det gör man när man framhåller vikten av att man har anställda som bär huvudduk och särskilt påtalar att de boende känner igen sig i dessa personer. Likadant när man skickar ut brandskyddsinformation under Ramadan på ett papper som bär symbolerna halvmånen och skäran.

Identifikationen handlar dels om att skapa en igenkänning av organisationen och dess medarbetare. Detta sker genom den interpersonella strategin där organisationens medlemmar blir synliga ute i bostadsområdet och organisationen får ”ett ansikte”. Dels handlar identifikationen om att de boende ska känna igen sig i organisationens medarbetare och här antas migrationsbakgrunden och det ”utländska utseendet” vara den centrala identifikationsgrunden när det kommer till brand- och säkerhetsvärdarna. Som en av strategerna säger:

> Där har ju brand- och säkerhetsvärdarna en stor uppgift, tycker jag, för att visa också att vi inte bara är en massa svenska gubbar som kommer här, vi är inte bara svenska män, utan här finns kvinnor i organisationen, här finns folk med utländsk bakgrund. Vi kan visa att vi är precis som dem. Det tror jag har varit lite problem innan, att när brandkåren kommer, då är det bara en massa svenska män. (Strateg 3)

Men samtidigt som man försöker skapa identifikation med nya grupper på olika sätt, sker en process av distansering, eller disassociation, från andra grupper och värden. En tydlig disassociation är att markera skillnaden mellan räddningstjänsten och polisen. Visserligen kan man inte undvika att både polis och räddningstjänst ofta kommer tillsammans till insatsplatsen. Men oroligheterna har gjort att Räddningstjänsten Syd har dragit slutsatsen att man bör skilja ut sig från polisen som myndighet. Särskilt hos brand- och säkerhetsvärdarna påtalas vikten av att inte associeras med polis. En av dem säger: ”Jag kan aldrig tänka mig att gå in i en SFI-klass med en polis. Då köper dom [eleverna, min kommentar] inte att vi inte är poliser” (BS8:1).

En tydlig disassociation som tidigare har beskrivits är den som sker i förhållande till vissa av de värden som traditionellt sätt präglat räddningstjänsterna. I sitt förändringsarbete söker sig Räddningstjänsten Syd aktivt bort från bilden av den gode brandmannen som den ensamme starke manlige hjälten som räddar medvetslösa kvinnor från brinnande eldhav. I stället söker man kvinnliga och manliga medarbetare som vill jobba förebyggande, som tycker om att vara ute och prata med folk, som har en stark kommunikativ förmåga och kunskap om ”andra kulturer”. Denna rörelse har resulterat i en viss disassociation bort från de operativa delarna av organisationen. Åtminstone är det denna bild som förmedlas av i synnerhet de operativas röster i materialet. Att det finns olika syn på organisationens mål och medel beroende på var man befinner sig i organisationen (till exempel som ledning eller som utförare) är nu inget märkligt, det är ett välkänt problem inom organisationsteori och förändringskommunikation (Brunsson, 1990; von Platen, 2006).

För räddningstjänsterna skapas uppdelningen bland annat av att det finns olika rekryteringsvägar in i organisationen och detta sätter sina spår i olika syner på hur arbetet ska organiseras, utföras och motiveras (Häyrén Weinestål m.fl., 2011). Häyrén Weinestål m.fl. refererar till Göransson (2004) när man skriver att ”… den kanske tydligaste skiljelinjen går mellan de personalgrupper som värnar om praktisk erfarenhet och kunskap, handhavande av utrustning och insatsverksamheter (i huvudsak del- och heltidsanställda brandmän) och de grupper vars bakgrund generellt är akademisk (brandingenjörer, delar av ledningsfunktioner) som värnar mer om utbildning” (s. 14). I fallet Räddningstjänsten Syd verkar uppdelningen och disassociationen mellan strateger och operativ personal vara stark och nästan anta karaktären av ett syndabockstänkande. Detta är en företeelse som tidigare har studerats inom Malmöpolisen. I en studie (Rennstam, 2013) beskrivs hur Malmöpolisen hanterande återställandet av sitt rykte efter den mycket uppmärksammade incidenten vintern 2008/2009 då en enskild polismans uttalande om ”apajävlar” fångades på film och ljudupptagning. Rennstam konstaterar att polisen följde en varumärkeslogik där vissa individer offrades (syndabockstänkande, *scapegoating*) för att organisationen skulle gå fri och dess rykte räddas. I och med att man strävade efter att reducera komplexitet (i sig typiskt för en varumärkesprocess) offrades, eller i alla fall försvagades, vissa viktiga värden i denna

process. En av de saker som offrades var andra polismäns identifikation med den egna organisationen. Många hade, kort sagt, svårt att förstå hur organisationen på ett så pass brutalt sätt kunde ”hänga ut” de medarbetare som hade misskött sig, när alla medarbetare samtidigt visste att det handlade om polismän med lång tjänst och generellt mycket gott rykte bakom sig, och där ledningen inofficiellt förklarade sitt fortsatta förtroende för de aktuella medarbetarna.

En svagare, men liknande process med minskad identifikation kan vi se hos Räddningstjänsten Syd när organisationen alltmer betonar andra värden än tidigare. I flera intervjuer med brandmän kommer till uttryck att man inte längre känner igen sig i sin organisation. Man argumenterar att den operativa förmågan stadigt försämras när man förväntas utföra förebyggande arbete och agera ”soss-tant”. Man påtalar vilka klyftor det finns mellan organisationens ledning och den operativa personalen. Det tycks finnas en tydlig ”vi–och–dom”-problematik inom Räddningstjänsten Syd, där strateger och brand- och säkerhetsvärdar står på den ena sidan skiljelinjen och de operativa brandmännen på andra sidan.

Motstånd och misstro

Räddningstjänsten Syd är ett bra exempel på hur svårt det är att leva upp till den konsistens mellan organisationens image och identitet som så ofta anges som viktig inom varumärkeslitteraturen. Att organisationen enstämmigt ”talar med en röst” ses som eftersträvansvärt (Christensen m.fl., 2008). Denna ambition ser vi även hos Räddningstjänsten Syd. I årsredovisningen från 2010 (Räddningstjänsten, 2010b) anges till exempel att det ”finns ett behov av att få det interna och externa att växa ihop och hålla ihop; att skapa en ökad samsyn, enighet och uppslutning kring vårt uppdrag, vilka vi är och vilka vi ska vara – idag och i framtiden” (s. 21). Betoningen på enhetlighet leder tankarna till ett förenklat och essentialistiskt perspektiv på kommunikationsprocesser och kan betraktas som ett tecken på en övertro på möjligheten att forma gruppers bilder av en organisation (Christensen m.fl., 2008).

Även om en total enhetlighet i kommunikationen varken är möjlig eller önskvärd, är min tolkning emellertid att skillnaden mellan olika gruppers verklighetsbilder inom organisationen är stor. Organisationen har genomgått stora förändringar under det senaste decenniet, och svängningen mot förebyggande arbete och förändrade kompetenskrav har, som ovan nämnts, mött motstånd bland delar av de operativa. En vanligt förekommande åsikt är att det operativa arbetet på olika sätt försakas till förmån för det förebyggande. Bland annat gjordes 2011 en kritisk granskning av Räddningstjänsten Syd i branschtidningen ”Swedish Firefighters” där följande hävdas: ”I takt med att ledningen fokuserar på jämställdhets- och mångfaldsprojekt samt ”processer” och hembesök, har kvaliteten på den operativa verksamheten blivit allt sämre” (Wiklund, 2011, s. 19). I den anonyma psykosociala arbetsmiljöenkät som genom-

fördes inom organisationen 2010 lämnades bland annat följande kommentarer: ”Jämställdhet och integration är något som bestäms över våra huvuden, har inget inflytande över det”; ”Man får känsla av att jämställdhet och integration är vårt huvudmål”; ”Man känner sig nästan kränkt över att vara svensk man, hetero och kristen”; ”Sluta använd RSyd som ett socialt experiment”.

Ju längre ut man kommer i det operativa ledet, ju mer verkar fokuseringen på förebyggande arbete och på brand- och säkerhetsvärdarna som en resurs avta. Brandmännen uttrycker skeptiska åsikter om huruvida det finns något sådant som en ”mångkulturell kompetens”, eller om talet om den är ett uttryck för något annat (Brandman 1 och 2). Formuleringar om att mångfaldsarbetet är en ”politisk grej (Brandman 5) och ”spel för galleriet” (Brandman 1) förekommer till exempel. Här förekommer också åsikten att brand- och säkerhetsvärdarnas insatser inte kan förklara den nedåtgående hot- och våldstrenden (Brandman 1). Det är polisens insatser som har lett till att det lugnade ned sig efter den våldsamma vintern och våren 2009. Misstron verkar i flera olika riktningar vilket beskrevs i inledningen till detta kapitel (organisationens inledande ethos). Det är alltså inte bara operativa som misstror strategernas idéer utan också strategerna som i vissa avseenden misstror de operativa.

Brand- och säkerhetsvärdarna står som symboler för utvecklingen mot proaktivitet och mångfald, och på så vis så mötte dom (vid tiden för undersökningen) motstånd bland operativa, något som är ett tydligt tema i materialet. Genomgående beskrivs också (av strateger och brand- och säkerhetsvärdar) det interna mångfaldsarbetet som en större utmaning för organisationen än frågan om att förbättra relationerna externt. Att ökad mångfald inom organisationer minskar majoritetens identifikation har visats i tidigare forskning och har många gånger tolkats som en rädsla hos majoriteten att förlora i makt och inflytande (Krefting, Kirby & Krzystofiak, 1997). Dessa resonemang utvecklas vidare i kapitel åtta.

Varumärkeslogiken i en offentlig organisation

Rennstam konstaterade i sin undersökning av Malmöpolisen (2013) att varumärkeslogiken, genom sin reducering av komplexitet, tenderar att förstärka de mekanismer som leder till ett syndabockstänkande. Även i andra avseenden visar forskning på svårigheterna för offentliga organisationer att anpassa sig till den varumärkeslogik som till exempel Räddningstjänsten Syd är tydligt påverkade av. Argumenten rörande detta berörs nedan.

I traditionell varumärkeslitteratur brukar, som ovan nämnts, vikten av att organisationen har en stark och enhetlig identitet betonas (Cheney & Christensen, 2001a; Wæraas, 2008). Detta krävs för att bygga ett starkt varumärke. En sådan identitet är grunden för att identifikation (i förhållande till kunder och anställda) och differentiering (i förhållande till konkurrenter) ska kunna uppnås. Som Waeraas påpekar (2008),

finns det grundläggande problem när offentliga organisationer försöker anamma den privata sektorns varumärkeslogik. Det första problemet som också utgör den mest avgörande skillnaden är att många offentliga organisationer saknar den autonomi som privata företag har. Eftersom man i slutändan styrs av politiska beslut, är centrala aspekter av den i varumärkessammanhang så viktiga identiteten redan på förhand bestämd. Offentliga organisationer måste arbeta med det uppdrag de blivit givna av politikerna, oavsett vad omvärlden eller de anställda tycker om det.

Det andra problemet är konsistensproblemet. Många offentliga organisationer verkar utifrån dubbla uppdrag. Man ska kontrollera och stödja samtidigt. I den mening har man alltså multipla identiteter, vilket återigen gör det svårt att karaktärisera dem i en konsistent varumärkesterminologi. Det tredje problemet är karisma-problemet, som är relaterat till det grundläggande politiska problemet. Som offentlig organisation har man inte mandat att själva välja vem man ska vända sig till. Det fjärde problemet är unicitetsproblemet. Enligt varumärkeslitteraturen ska organisationen finna det som är unikt, det som gör dem distinkt annorlunda. I en byråkratisk, hierarkisk och regelorienterad verksamhet, som många offentliga organisationer är, är detta svårt. I Räddningstjänsten Syds fall stämmer detta fortfarande, trots de senaste årens transformering, inte minst då man fortfarande är ensam aktör på sin ”marknad”. Slutligen har vi excellens-problemet. Många offentliga organisationer måste fatta obekväma beslut, vilket gör det svårt att uppnå excellens. Varumärkesinriktningen för alltså med sig vissa svårigheter som också märks vad gäller organisationens förtroendeskapande kommunikation. Det faktum att Räddningstjänsten Syd är så tydligt inspirerad av symbolistiska varumärkesidéer kan vara en av anledningarna till de markanta uppdelningarna mellan strateger/brand- och säkerhetsvärdar och operativa, till det syndabockstänkande som finns i organisationen och till det motstånd som mötte brand- och säkerhetsvärdarna vid tiden för undersökningen.

Sammanfattning

Detta kapitel syftade främst till att analysera och problematisera de sätt på vilka organisationen valt att kommunicera i sin strävan att öka förtroendet för organisationen i relation till den mångkulturella befolkningen i regionen.

Jag började med att beskriva organisationens utgångsläge, ett inledande ethos, där jag utifrån empirin tecknade bilden av en organisation som historiskt sett präglats av homogenitet och reaktivitet. Därefter presenterade jag två olika beskrivningar av vad de ”kulturella hinder” och den ”kommunikationsklyfta” som man velat överbrygga, bestått i. Den första beskrivningen fokuserade de boendes brist på kunskap om räddningstjänsten som organisation och dess arbetsmetoder. I enlighet med denna förklaringsmodell är en lämplig åtgärd att utbilda och informera de boenden. Den andra beskrivningen, däremot, uttryckte att problemet snarare handlat om organisationens

homogenitet och påstådda slutenhet. Enligt denna förklaringsmodell, som också med tiden blivit alltmer dominerande i och med att den företräds av ledande strateger, löses problemen främst genom att den interna homogeniteten bryts upp och organisationen vänder sig utåt mot samhället. Organisationens process att komma till rätta med oroligheterna beskrevs, och utvecklingen från att använda tolkande brobyggare till mer proaktiva och inkluderande strategier, beskrevs. Där utmålades också brand- och säkerhetsvärdarna som spjutspetsar för organisationens nya inriktning.

Organisationens utveckling skildrades som i enlighet med ett normativt ideal inom forsknings- och praktikfältet strategisk kommunikation. Samtidigt beskrevs organisationen som kraftigt påverkade av samtida trender som handlar om marknadsanpassning och varumärkesinriktning. Brand- och säkerhetsvärdarna analyserades i termer av en varumärkesresurs, och slutligen problematiserades Räddningstjänsten Syds förtroendeskapande arbete utifrån tre huvudpunkter, delvis relaterade till varumärkesinriktningen: för det första att brand- och säkerhetsvärdarna i så hög utsträckningen antar rollen som symboler (tokens); för det andra att deras invandraridentitet både kan utgöra en strategisk resurs och en fälla; för det tredje att det förtroendeskapande arbetet så som det bedrivits kan leda till minskad intern identifikation.

I detta kapitel har analysen av den förtroendeskapande kommunikationen legat på en övergripande organisationsnivå. I nästa kapitel fokuserar jag de personer som utgjort nyckelfigurer i den förtroendeskapande processen, nämligen brand- och säkerhetsvärdarna. Deras arbete, kompetens och retoriska praktik är centralt för det kommande kapitlet.

7 Mångkulturell kompetens

Om man vill skapa en mer sammansatt förståelse för det relationsskapande arbetet och processen i vilken förtroende skapas för organisationen är det nödvändigt att rikta blickarna mer specifikt mot brand- och säkerhetsvärdarna och deras retoriska praktik och kompetens. Med detta kapitel vill jag besvara den andra frågeställningen som handlar om konstruktionerna av den mångkulturella kompetensen. Genom att beskriva och analysera vilka förmågor och kompetenser som framgångsrika praktiker uppvisar i mångkulturella möten bidrar kapitlet till att fylla den forskningslucka som identifierats inom fältet (se kapitel 2).

De frågor jag behöver undersöka då är: hur talar man om den mångkulturella kompetensen, vilka olika betydelser ges den och hur visar den sig i interpersonella möten? Särskilt viktiga är brand- och säkerhetsvärdarnas strategier för att väcka förtroende i mötena, förtroende för dem själva och i förlängningen för organisationen. Till skillnad från föregående kapitel behandlas här den interpersonella snarare än den organisatoriska nivån på det relationsskapande arbetet. Analysen bygger på intervjuer, filmmaterial och observationer.

I analysen används retorikteoretiska begrepp. Dessa begrepp gör att vissa specifika aspekter av den mångkulturella kompetensen framhävs. Hade jag använt andra begrepp hade andra aspekter kunnat framträda. Jag betraktar alltså den mångkulturella kompetensen som en konstruktion (se även kapitel 1) och konstruktörerna i detta fall är brand- och säkerhetsvärdarna, övriga intervjupersoner samt jag själv som med hjälp av vissa begrepp är uttolkare av empirin. Detta innebär inte att den mångkulturella kompetensen är att betrakta som en tom konstruktion utan någon praktisk eller utomvetenskaplig relevans. Det finns, som tidigare nämnts, skäl att undersöka och lära ifrån den retoriska praktiken hos de människor som verkar vara framgångsrika i mångkulturella möten. På så sätt kan såväl individer som organisationer utveckla sin repertoar, sin copia, med möjliga handlingsalternativ i liknande situationer som de som beskrivs här.

Att jag behandlar den mångkulturella kompetensen som en konstruktion innebär också ett antagande (vilande på en doxisk kunskapssyn) att olika konstruktioner ger olika sociala följder – bland annat genom vilket handlingsutrymme som tillskrivs personer. Beroende på hur kompetensen beskrivs, görs också olika antaganden om

vem som kan vara bärare av kompetensen. Jag vill alltså *både* förmedla en kunskap om en framgångsrik praktik, samtidigt som jag i en mer dekonstruerande ansats granskar de implicita antaganden som de olika beskrivningarna av kompetensbärarna vilar på, och vilken typ av retoriska subjekt som skapas i de olika diskurserna (jfr Charland, 1987).

Jag inleder kapitlet med att diskutera topos som analysbegrepp. De båda perspektiv som framträtt i materialbearbetningen presenteras kort, och förhållandet mellan de båda problematiseras. Därefter presenterar och analyserar jag de båda perspektiven. Ethosbegreppet, som diskuterades i kapitel tre, är den nödvändiga fonden för analysen, men måste i det mer konkreta analysarbetet kompletteras med andra begrepp såsom fronesis, eunoia, copia. Jag kommer också att tala om identifikationens betydelse, om actio (icke-verbal kommunikation) och om olika handlingsdimensioner i brand- och säkerhetsvärdarnas uppdrag.

Efter denna analys diskuterar jag hur den mångkulturella kompetensen kan uttolkas i relation till ethos – förmågan att vara trovärdig och väcka förtroende i mångkulturella miljöer. Och det viktigaste, vad de olika konstruktionerna skapar för handlingsutrymme för brand- och säkerhetsvärdarna och andra som vill göra anspråk på den mångkulturella kompetensen. Detta innebär också en diskussion om vilka konstruktioner som kan hjälpa oss i det mångkulturella mötet, och vilka som är mindre hjälpsamma.

En topologisk ansats

I analysen har jag en topologisk ansats. Topos är ett klassiskt retorikteoretiskt begrepp som ofta använts för att tala om de mentala platser vi går till när vi ska hitta material till våra tal (Gabrielsen, 2008; Hellspong, 2004; Lindhardt, 2005). Men det kan också betraktas som perspektiv eller platser från vilka vi väljer att betrakta en viss fråga för att på så sätt få syn på nya aspekter av ett fenomen. Det innebär i detta fall att analysbegreppen används som perspektiv snarare än som fasta innehållskategorier. I stället för att på ett konsekvent sätt tvinga in den mångkulturella kompetensen i olika avgränsade spår eller teman, kan olika topos användas i samma situation för att inte reducera komplexitet alltför mycket. Detta innebär att en och samma handling från observationsmaterialet, eller en intervju-utsaga, kan tolkas som exempel på olika saker samtidigt. Till exempel kan då den kommunikativa handlingen att hälsa på en person genom att lägga handen på bröstet och buga sig lätt betraktas både som en illustration av en viss kulturspecifik kunskap (om att detta är ett lämpligt sätt att hälsa givet omständigheterna), och samtidigt som en viss attityd (en vilja att anpassa sig i situationen). Detta är ett exempel på att analysbegreppen används både som innehållskategorier (som hjälper oss att separera och utreda) och som perspektiv, eller diskursiva verktyg (som vi kan förstå *med hjälp av*) (jfr Wolrath Söderberg, 2012).

Två perspektiv på mångkulturell kompetens

Det första perspektivet, *kulturperspektivet*, beskriver den mångkulturella kompetensen som ett resultat av kunskap om olika gruppers och kulturers religion, normer, seder, bruk, sociala strukturer och levnadsomständigheter. Dessa kunskaper framstår ofta som förhållandevis lätta att beskriva, tydliga och väl avgränsade. I analysen här utgår jag bland annat från narrativ skapade runt olika bilder av ”den muslimska kvinnan med slöjan”, bilder och narrativ som återkommer ofta i intervjumaterialet. I detta perspektiv betonas också betydelsen av brand- och säkerhetsvärdarnas förmodade invandrarskap, samt vikten av deras utseende. Genom att personer placeras i kategorin ”invandrare” antas de också ha vissa givna egenskaper som hjälper dem i mötet med andra ”invandrare”. Det kulturspecifika perspektivet är mer uppenbart i intervjumaterialet än i observationsmaterialet. Det framstår, åtminstone vid första anblicken, som tydligare och mer konkret än det andra perspektivet, nämligen det attitydinriktade (”mjuka”) perspektivet, och betecknas därför också emellanåt som det ”hårda” perspektivet.

Det andra perspektivet, *attitydperspektivet*, beskriver den mångkulturella kompetensen som att i huvudsak handlar om att ha en öppen, tålmodig och tolerant attityd och inställning, till uppdraget, till kulturskillnader, till de boende i områdena och till de kommunikativa utmaningar som uppstår generellt sett i arbetet. Kännetecknande för denna attityd är en kommunikativ flexibilitet, uppfinningsrikedom, välvilja, energi, öppenhet att lyssna och nyfikenhet. Denna flexibilitet antas ibland vara en naturlig konsekvens av att en person placerats i kategorin ”invandrare” men kan också ses som en förvärvad, uppträdad förmåga. Attitydperspektivet framträder delvis i intervjumaterialet men tydligare i observationsmaterialet. Dess svårfångade, implicita och subtila karaktär, skiljer det emellertid från det mer konkreta (”hårda”) kulturperspektivet. Därför går det attitydinriktade perspektivet också under beteckningen det ”mjuka” perspektivet. Med retorikens begreppsapparat är det emellertid möjligt att synliggöra denna kompetens, och på så vis göra den mindre svårfångad och subtil.

Relationen mellan de båda perspektiven

Av min presentation ovan får man lätt intryck av att de båda perspektiven framträder i materialet på ett enkelt och lättseparerat vis. Så är emellertid inte fallet. Som beskrevs i kapitel fyra, metodkapitlet, har analysen skett i många olika steg i ett abduktivt tillvägagångssätt, alltså i en konstant pendling mellan teori och empiri, där kategoriseringarna har sett olika ut vid olika tidpunkter. Om jag hade fått fortsätta analysera materialet i sex månader till hade antagligen kategoriseringarna också ändrats något. Vidare är inte de båda perspektiven som presenteras här enkla att separera. De är att betrakta som en falsk dikotomi, som idealtyper, alltså som renodlade kategorier eller artificiella tankekonstruktioner som grupperar viktiga idéer och renodlar vissa drag i

dessa (Boréus & Bergström, 2005; Weber, 1983). Idealtyperna har sällan sin motsvarighet i enskilda delar av det empiriska materialet. Tvärtom presenteras ofta perspektiven på ett sammanvävt vis i intervjupersonernas resonemang. Till exempel beskrivs att en viss kunskap om kulturspecifika koder leder till en mer tolerant och öppen attityd till kulturella skillnader i allmänhet, och vice versa, att en allmänt öppen attityd föga förvånande leder till att man också lär sig mer om olika kulturspecifika koder och uttryck. Det är alltså i en strikt mening omöjligt att separera dessa från varandra. Men någon form av analytisk indelning är nödvändig, och det finns en poäng i att behålla uppdelningen eftersom den gör det möjligt för oss att se olika aspekter av den mångkulturella kompetensen. Jag börjar med en något mer ingående presentation av det första perspektivet, kulturperspektivet.

Kulturperspektivet

Kulturperspektivet framhäver vikten av att ha konkret och specifik kunskap om andra kulturer och om olika doxiska – alltså kulturella – förutsättningar och omständigheter. Att väcka förtroende för organisationen handlar alltså om att man har medarbetare som behärskar olika kulturella koder och har kunskap om andra kulturer och samhällen. Denna kunskap framställs ofta som förhållandevis påtaglig, gripbar och lätt att verbalisera. Vidare är det en kunskap som gärna betonar olika gruppers och kulturers särart och specifika sociala koder. Här betonas också gärna vikten av brand- och säkerhetsvärdarnas förmodade invandrarbakgrund och utseende. Generellt för detta perspektiv är en betoning på *decorum*, det vill säga vikten av att anpassa sig till de regler och normer som antas vara passande och konventionella i den givna situationen (Jasinski, 2001, s. 146f).

Topos 1: ”Att förstå hur det fungerar i andra kulturer”

Det kulturspecifika perspektivet handlar alltså om att ha kunskap om ”andra kulturer” med dess olika religioner, högtider, seder, bruk och sociala koder. Men vad kan detta innebära mer specifikt? Till exempel nämner brand- och säkerhetsvärdarna att det är viktigt att känna till en sådan sak som när och varför Ramadan firas och hur detta påverkar människors liv. En konsekvens av denna kunskap är att man under senare år har delat ut särskilt informationsmaterial vid Ramadan (om att inte lämna ljus tända etc.) i vissa bostadsområden. Det kan också handla om att ha kunskap i olika religiösa frågor – till exempel att inte ens brandmän bör gå in i en moské med stövlarna på, eller att ha viss kunskap om bevekelsegrunderna bakom olika religiösa uttryck såsom bärande av huvudduk. De religionsanknutna frågorna återkommer jag till senare.

Brand- och säkerhetsvärdarnas kunskap om andra samhällssystem, om brandkårens roll i andra länder och om boendestandard och säkerhet i de länder som många av de boende ursprungligen kommer ifrån, lyfts också fram som en tillgång. Byggnadsstandarden är i Sverige annorlunda i jämförelse med många länder och kräver ett ändrat säkerhetsbeteende. Detta är sålunda viktigt att känna till för att kunna informera på ett trovärdigt sätt. En av brand- och säkerhetsvärdarna säger:

> Jag vet att i mitt land [ursprungsland, min anmärkning] finns det inga brandvarnare; jag vet att det finns inga brandstegar; jag vet att det finns inga sådana grejer som vi har i Sverige. Så när jag pratar med dom, när jag informerar dom, så vet jag att den här personen inte kan tro att en lägenhet kan tåla brand i 60 minuter. Han kan inte tro det, för det finns inte i hans värld. I våra länder, 10 minuter max, sen är lägenheten körd. Så jag måste förklara för honom hur det kan vara på detta vis, hur byggnaderna ser ut. Jag kan inte berätta om brandvarnare om jag inte vet att i mitt land har ingen någon brandvarnare, för det behövs inte. Även om du skulle ha en brandvarnare i Pakistan och den piper och du ringer SOS, så kommer dom inte inom fem eller tio minuter. Så du behöver ingen brandvarnare, du ska inte ringa någonstans, du måste ut från din lägenhet. Men här kan vi lova att vi kommer inom 10 minuter. Det är viktigt att veta skillnaden. (BS3:1)

Citatet ovan tolkar jag som en omskrivning och exemplifiering av den gamla retoriska sanningen att all kommunikation kräver en anpassning till mottagarens förutsättningar och kunskapsnivå. Vi gör i varje kommunikationssituation någon form av situationsanalys (intellectio) och ju mer vi vet om mottagarnas doxa, ju mer adekvat situationsanalys kan vi göra, och ju bättre kommunikativa strategier kan väljas. Precis som brand- och säkerhetsvärden säger, verkar det högst troligt att man måste välja andra retoriska strategier när man i brandsäkerhetssyfte kommunicerar med någon som kanske inte känner till vad en brandvarnare är, eller som betraktar det som otroligt att en lägenhetsdörr skulle kunna stå emot brand i 60 minuter. Att inse att det kan vara ”på ett annat sätt” än ”det svenska” gör att brand- och säkerhetsvärden redan i ingången till situationen äger de möjliga motargumenten till det egna budskapet och kan inlemma dessa (och bemöta dem) i sitt budskap.

En annan kunskap som kan vara värdefull har att göra med vilken roll brandkåren har i Sverige, i jämförelse med andra länder. Som påtalats i tidigare kapitel är detta något som ofta ses som en av förklaringarna till det hotfulla bemötandet gentemot Räddningstjänsten. Brandkåren antas i många länder ha låg status och vara ett verktyg för militär och polis. Vetskapen om att de boende kan ha en skeptisk inställning till brandkåren och om möjliga orsaker till detta, gör det lättare att kommunicera på ett adekvat sätt, menar flera intervjupersoner. Till exempel blir det då ännu viktigare att vara tydlig och explicit i sin välvilja – eunoia. Idén om att det hotfulla bemötande som drabbat räddningstjänsten skulle bero på att de boende kommer från länder där

brandkåren är i maskopi med polis och militär, är en förklaringsmodell som funnits förhållandevis länge inom organisationen (Falkheimer & Heide, 2008).

Problemet med beskrivningarna av hur det fungerar i andra kulturer är att de ibland antar en så förenklad karaktär att de närmast framstår som osakliga. Till exempel framförs uppfattningar om att stenkastare bara kommer från vissa länder (till exempel Irak, Syrien och Palestina), men inte från andra (till exempel Afghanistan eller Pakistan), eller att personer från andra länder är blyga (till exempel Iran och Pakistan), medan detta inte gäller för andra länder (till exempel Indien) (BS3:1). Det finns anledning till att vara skeptiskt till huruvida de grova generaliseringarna underlättar för ett interkulturellt lärande eller inte. Detta ser vi också vad gäller nästa topos som handlar om ”den muslimska kvinnan med slöja”.

Topos 2: ”Den muslimska kvinnan med slöja”

Detta är ett topos som ofta återkommer i talet om brand- och säkerhetsvärdarna och deras kompetens. Olika narrativ och bilder av ”den muslimska kvinnan med slöja” antar en starkt symbolisk prägel och fungerar som en slags metonymi som får representera allt det som uppfattas som annorlunda och främmande i ”andra kulturer” (jfr Sixtensson, 2009).

En del av räddningstjänstens strateger berättar till exempel att man under många år inom organisationen har diskuterat hur man i det förebyggande arbetet ska nå det som beskrivs som den stora gruppen hemmaarbetande muslimska kvinnor (företrädelsevis med slöja). Det finns en mängd olika uppfattningar om hur detta låter sig göras utifrån olika idéer om hur dessa kvinnor är styrda av sina män och/eller av religiösa förutsättningar. Brand- och säkerhetsvärdarna, och då i synnerhet de som själva är av kvinnligt kön, som talar arabiska och bär huvudduk, antas kunna nå fram till dessa kvinnor.

I dessa berättelser är olika religiösa frågor och dimensioner ofta närvarande. Frågan om vad som egentligen står i Koranen, varför en del muslimska kvinnor egentligen bär slöja och vad som är accepterat och inte accepterat ”enligt islam”, blir till frågor som brand- och säkerhetsvärdarna antas kunna ge någon form av enhetligt svar på. De tilldelas denna roll av strateger och operativa, och de verkar också i många fall acceptera och ikläda sig rollen som experter på sådana frågor.

Ett av de vanligaste narrativen i det empiriska materialet är det som handlar om den muslimska kvinnan och den stängda dörren. Exemplet återkommer i en stor del av intervjuerna med strategerna och brand- och säkerhetsvärdarna, men med olika personer inblandade och något olika berättarstruktur på historien. Det kan sammanfattas på följande vis:

En eller ett par brand- och säkerhetsvärdar är ute och gör hembesök tillsammans med operativ personal. Syftet med hembesöken är att kontrollera brandvarnare och

informera om brandsäkerhet. De ringer på dörren till en lägenhet, och fast man kan höra att det är någon där inne så öppnas inte dörren. Medan den operativa personalen då förutsätter att personen inte är intresserad av att få information och börjar gå därifrån säger brand- och säkerhetsvärden (representerad av olika människor i olika exempel) att ”vi måste vänta, det är nog bara så att kvinnan inte har tagit sin sjal på sig”. Alltså väntar man ytterligare en stund och mycket riktigt öppnar kvinnan efter ett tag dörren, iförd sin sjal. Hon ursäktar sig för att det dröjde och förklarar att hon inte var ordentligt klädd när det ringde på dörren. Därefter fortgår hembesöket precis som planerat och därmed får även denna person sin brandvarnare kontrollerad och brandsäkerhetskunskap uppdaterad. Implicit i berättelsen är antagandet om att om inte brand- och säkerhetvärdarna hade varit där, utan det bara hade varit operativ personal, hade de för länge sedan gått därifrån och kvinnan hade aldrig fått sin information. I en annan variant av denna berättelse öppnar visserligen kvinnan dörren, men drar igen den snabbt och utan att säga något, och återkommer först efter några minuter och vid det laget har den operativa personalen hunnit försvinna därifrån (medan brand- och säkerhetsvärden står kvar). Underförstått här är att kvinnans kan tyckas märkliga bemötande handlar om att hon inte har fått på sig sin sjal.

Syftet med berättelser som dessa framstår som att visa att den operativa personalen varken har den kunskap eller det intresse som behövs för arbetsuppgiften, alternativt det tålamod eller den tolerans att vänta som krävs av situationen. Narrativet kan alltså tolkas på olika vis, både som ett exempel på en viss kunskap eller på en viss attityd.

Slöjan återkommer även som symbol i andra berättelser som handlar om kulturella missförstånd och klyftor. Ett annat exempel är berättelsen om en händelse som orsakat stor irritation i de operativa leden. Så här berättar en av de operativa brandmännen om händelsen:

> Vi hade en incident där våra killar reagerade väldigt hårt. Vi hade en lägenhetsbrand där en muslimsk kvinna stod på balkongen med sitt barn, lågorna slog ut, och man kom inte in med maskinstegen. Det var på tredje våningen och vi var tvungna att använda en utskjutsstege. Då fick man inte jobba ifred, alla skulle hjälpa till. Men det här är ju inte lätta grejer att få upp, utan det måste göras enligt vissa moment. Till sist fick man upp stegen, och man skickade upp en kille som fick ned den här kvinnan. På vägen ned tappar hon sitt huckle. Hon var skadad och när hon kom ned på marken och man skulle börja ge henne syrgas så rusade männen dit och skulle täcka ansiktet på henne. Alltså våra killar blev tokiga på detta. (Brandman 6)

Här slutade situationen, enligt intervjupersonen, med fullskalig konfrontation och polis fick tillkallas. På samma sätt berättas om brandmän som blivit attackerade av manliga släktingar till en medvetslös kvinna som höll på att bli utlyft från en lägenhet. Det framställs som att släktingarna attackerar brandmannen för att det anses som olämpligt enligt personernas religion att en främmande man bär på en kvinna (Brandman 5). En annan berättelse som återges av ett par brand- och säkerhetsvärdar

(BS2, BS3) handlar om att brand- och säkerhetsvärdarna sitter inne med kunskap om hur man ska hantera en kvinna med slöja som skadats i en trafikolycka. Om man måste sätta bandage eller nackkrage runt halsen, hur ska man då göra med slöjan, undrar brandmännen i berättelsen. Detta har brand- och säkerhetsvärdarna svar på: om kvinnans liv är i fara så har man rätt att ta av slöjan för att hon ska kunna få behandling utan vilken hon kan dö. Men om hennes liv inte är i fara, så måste man försöka prata med de släktingar som kan finnas i närheten, bjuda in dem till att hjälpa till, försöka förklara allvaret för dem.

Dessa berättelser om ”den muslimska kvinnan med slöja” återkommer i intervjuerna med så väl operativa brandmän, som strateger och brand- och säkerhetsvärdar. Beroende på vem som berättar dem, verkar de emellertid fylla olika funktion. I kapitel fyra diskuterades hur narrativ är ett effektivt retoriskt medel, eftersom de tillåter en att hävda tesen på ett underförstått sätt (Hellspong, 2000). Detta kan vi se exempel på här, att det sker en argumentation men där olika grupper har olika teser. När brand- och säkerhetsvärdarna talar om ”den muslimska kvinnan med slöja” är sensmoralen och själva poängen oftast att det handlar om att framhäva brand- och säkerhetsvärdarnas särskilda kompetens och kunskap i religiösa frågor. Genom den konkreta berättelsen vill man uppmana till en förståelse för att det finns kulturella skillnader som man kan bemöta om man har rätt form av kunskap och inställning. Liknande motiv verkar finnas hos strategerna, det vill säga att på ett slagfärdigt och konkret sätt motivera och rättfärdiga brand- och säkerhetsvärdarnas verksamhet och kompetens. När historierna berättas av operativa är min tolkning emellertid att det primära motivet är att visa på situationer där ”muslimska” värderingar krockar med ”svenska” värderingar. Berättelsen verkar snarare som ett argument för tesen att det är orimligt att operativa brandmän under en akut utryckning ska behöva förhandla med manliga släktingar till skadade när de försöker rädda en kvinnas liv. Berättelserna har alltså helt olika funktion och manar till olika typer av handling beroende på vem som uttalar dem.

I kapitel fyra diskuterades även narrativens förmåga att förmedla fronesis (Tsoukas & Cummings, 1997; Weick, 1995), men också att narrativ kan verka konserverande och som något som bidrar till fördomar och stereotyper. I berättelserna ovan visas hur ”den muslimska kvinnan med slöja” fungerar som en metonymi för mycket större och diffusa frågor, såsom ”kulturella skillnader”, ”integrationsproblem”. Detta är ett sätt att försöka förvandla något som är svårgreppbart och högkomplext till något mer konkret, påtagligt och därmed förståeligt. Analysen visar emellertid att detta är en riskabel strategi. Det är tveksamt huruvida metonymiseringarna i berättelserna om den ”muslimska kvinnan med slöja” underlättar för interkulturellt lärande, eller om de snarare bidrar till falska dikotomier mellan ”svenskar” och ”muslimer”, och till ett stereotypt tänkande runt invandrare, muslimer och i synnerhet muslimska kvinnor och deras makar (jfr Brummet, 2011). I ett jämförbart resonemang, skriver von der Lippe och Tønnesson angående burkan (2013) att denna är en kraftfull skillnadsskap-

ande symbol. Symbolen fungerar främst självrefererande – detta genom att konstruera ”de andra” (kvinnorna som bär burka) som i behov av ”vårt” beskydd från ”deras” kultur, deras män, deras religion. Det finns mycket som talar för att kategoriseringarna och metonymiseringarna i dessa narrativ skulle behöva bli betydligt mer finmaskiga och hanteras mer varsamt för att vara konstruktiva. Man kan också ifrågasätta hur skillnadsskapandet kombineras med ett homogenitetstänkande rörande ”de andra”. En av strategerna påpekar själv att det knappast skulle vara aktuellt att ställa frågan om hur kristna kvinnor egentligen ”är” och kan nås på bästa sätt (Strateg 6).

Topos 3: Kunskap om kulturella koder i actio

Att den kulturella kontexten påverkar även actio är ett vanligt tema i den interkulturella kommunikationslitteraturen (se till exempel Gudykunst & Kim, 1997; Herlitz, 1999; Hofstede, 2001; Samovar & Porter, 2003; Stier, 2009). Kulturella koder påverkar vad som anses lämpligt avseende till exempel gester, mimik, känsloyttringar, spatialt beteende och ögonkontakt. Brand- och säkerhetsvärdarna antas känna till och kunna agera i enlighet med olika kulturella variationer vad gäller actio-koder.

Ett exempel är frågan om handskakning. Såväl brand- och säkerhetsvärdar som strateger skildrar ofta brand- och säkerhetsvärdarna som kompetenta att förstå och läsa av i vilka sammanhang det är lämpligt att hälsa på en kvinna genom att skaka hand, och i vilka fall det inte är lämpligt. Brand- och säkerhetsvärdarna beskrivs också som mindre lättstötta av att en muslimsk kvinna eller man inte vill hälsa genom att skaka hand. Underförstått i diskussionerna är att många ”svenskar” blir förnärmade i en liknande situation och alltså inte är öppna för de kulturella variationer som kan finnas i actio. En av de kvinnliga brand- och säkerhetsvärdarna berättar om sitt första möte med en man som skulle komma att bli hennes kollega. De träffades under rekryteringsprocessen, och den kvinnliga brand- och säkerhetsvärden berättar följande historia som ett exempel på det hon tycker är ”svenskars” bristande förmåga att välkomna det som avviker från den standardiserade svenska normen om att hälsa genom att sträcka fram handen.

> Ett exempel är när vi skulle rekrytera för det här ESF-projektet [alltså det projekt där brand- och säkerhetsvärdarna kom in i organisationen, min anmärkning]. Hela idén med ESF-projektet var att vi skulle få in olika individer för att stärka oss själva med kunskapen om hur andra människor fungerar. Och då möter jag [xxx] för första gången, och jag tar fram min hand medan han hälsar på mig så här (lägger höger hand över vänstra delen av bröstet). Då förstod jag att han inte tar i hand, så jag gör samma sak tillbaka. Och då hade två av mina kolleger lagt märke till det, och när vi skulle ha urvalsprocessen, så ser jag hur en av mina kolleger bara stryker honom från listan. Så, han ska inte få vara med. Och då tänkte jag att ”Fasen, jag har ju fått jättebra uppfattning om den killen, hur kan det komma sig, vad händer nu?”. (BS1)

Den kvinnliga brand- och säkerhetsvärden fann alltså inget märkligt i att hennes blivande manliga kollega inte ville ta henne i hand, däremot tolkade hennes ”svenska” kolleger detta som ett exempel på diskriminerande beteende mot en kvinna och avförde honom därför från listan över de som var aktuella för anställning (han anställdes emellertid till slut ändå, och tillhörde vid tiden för min undersökning en av de brand- och säkerhetsvärdar som ofta lyftes fram i organisationen för sin kommunikativa skicklighet). Denna berättelse är för övrigt intressant eftersom den är ett så tydligt exempel på att talet om kulturella skillnader speglar större samhälleliga spänningar och dilemman. Det som i den ena situationen kan tolkas som ”mångkulturell kompetens” (att man är obesvärad av att hälsa på annat sätt än genom handskakning), kan samtidigt tolkas som en undfallenhet mot ett diskriminerande beteende (se till exempel Lena Anderssons inlägg (2010) i den så kallade handskakningsdebatten).

Brand- och säkerhetsvärdarnas kunskap om actio i ”olika kulturer” beskrivs ofta, precis som i handskakningsexemplet ovan, som en förutsättning för att kunna tolka olika situationer på ”rätt” sätt. I följande exempel beskriver en brand- och säkerhetsvärd hur hen tolkat en situation helt annorlunda än sina brandmannakolleger.

> Vi brukar åka på folkfester, olika arrangemang och aktiviteter ute i samhället där folk med utländsk bakgrund kanske beter sig på ett annorlunda sätt. Kanske vill man fråga brandmannen om något, men i stället för att ”ursäkta, kan jag fråga dig?” så tar man tag i brandmannen och vänder brandmannen emot sig. Och brandmannen undrar så klart varför personen gör så, ”känner jag henne?”. Men det handlar om att så är man i sitt hemland. Man är väldigt rörlig av sig, man rör sig mycket, man pratar mycket, man pratar genom att vifta, man är hög i rösten. Och jag förstår detta, för det handlar inte om att folk bråkar med varandra när man pratar högt och är högljudd. Det handlar inte om att man bråkar. Så fungerar personer i andra länder. (BS2:1)

Berättelsen fortsätter med att brand- och säkerhetsvärden var tvungen att förklara för brandmannen att personen i fråga varken var arg eller oförskämd, utan tvärtom försökte uttrycka glädje och intresse. Hen antog alltså rollen som kulturell tolk mellan den operativa brandmannen och den andra personen. I detta sammanhang ramas brand- och säkerhetsvärdens kunskap in som väldigt specifik och skillnaderna mellan ett ”svenskt” och ett ”utländskt” sätt att kommunicera framstår som nästan oöverstigligt stora. Och just dikotomin mellan ”svenskt” och ”utländskt” kroppsspråk återkommer ofta. En av brand- och säkerhetsvärdarna säger: ”Det är jätteskillnad. Det är som tvärtom, allt man gör här ska man göra tvärtom i Mellanöstern, då blir det rätt (skrattar)” (BS1:1). I något exempel beskrivs till exempel att ”ja” och ”nej” signaleras på olika sätt i olika kulturella kontexter. I vissa kontext signaleras ett nej med ett höjt ögonbryn eller en nick bakåt med huvudet. En person som inte vet om detta kan tolka gesten som ett respektlöst sätt att svara på en fråga, eller rent av som en jakande nick, medan brand- och säkerhetsvärdarna med sin kunskap kan göra en adekvat tolkning av situationen.

Brand- och säkerhetsvärdarna beskrivs vidare ofta som handlingskraftiga, orädda och energiska i sitt kroppsspråk, och detta ses som en framgångsfaktor. En av strategerna uttrycker sig på följande vis:

> Dom är mycket mer på, dom är inte alls rädda för att vara på. Det la jag märke till, det var väl det första som slog mig. Jag har varit mycket ute med dom på hembesök och i utbildningssituationer eller informationstillfällen hos olika grupper. Till en början hade jag mycket svårt för formen, alltså dom var väldigt så **"har du förstått det, har du förstått det?!"** (med stark röst). Dom lutade sig fram mot människor, dom var väldigt på, väldigt. Jag upplevde det nästan som lite aggressivt. Vi kanske här i Norden har en mycket längre distans, där är vi så, vi vill inte göra intrång i någons liv, varken fysiskt, med närhet eller psykiskt. Men dom går mycket mer rakt in, trampar in hos folk och lite så. Dom är mycket mer på, orädda. (Strateg 8)

Dikotomin "svenskt" – "utländskt" kroppsspråk som är närvarande i exemplen ovan förmedlar den tydliga bilden av det "svenska" sättet som försiktigt och tillbakahållet i kroppsspråket, medan det "utländska" sättet innebär att man är livligare, pratar högre, tar mer på varandra (förutom när det gäller handskakningar då) och gestikulerar vildare. Beskrivningarna antar på så vis ofta en stereotyp karaktär, men är helt i linje med en hel del antropologisk och interkulturell litteratur där det "svenska" sättet framhålls som distanserat, försiktigt och nedtonat (se till exempel Daun, 2005; Herlitz, 1999, s. 84).

Topos 4: Identifikationen i det "osvenska"

Detta topos tar fasta på den igenkänning och identifikation (Burke, 1950) som antas uppstå mellan brand- och säkerhetsvärdar och boende. Identifikation och disassociation som retorisk process berördes från ett organisationsperspektiv i föregående kapitel. I detta kapitel behandlas emellertid identifikationen från ett interpersonellt perspektiv. Identifikationen, eller rättare sagt de förträden hos brand- och säkerhetsvärdarna som skapar identifikationen tillskrivs en viktig betydelse i mötena, och får därför ses som en del av den mångkulturella kompetensen. Identifikationen omtalas på olika sätt, till exempel genom formuleringar om att brand- och säkerhetsvärdarna "känner igen sig i" de boende och att de boende kan "spegla sig i" i brand- och säkerhetsvärdarna. Identifikationen antas alltså vara en dubbelriktad process. Det handlar både om att brand- och säkerhetsvärdarna lättare kan identifiera sig med "andra invandrare", och därmed förstå deras behov, och om att de antas väcka identifikation hos "andra invandrare".

Identifikationen antas uppstå på olika vis. Ett sätt att tala om den är helt relaterat till brand- och säkerhetsvärdarnas utseende och yttre (som vi också såg i föregående kapitel). De ser "likadana ut" som de boende (Operativ chef 1). Det faktum att de inte ser "svenska" ut (Strateg 1) och att några av dem bär huvudduk, antas öppna

dörrar för fortsatta samtal hos de boende. Deras utseende gör att de kan röra sig friare ute i bostadsområdena. Som vi såg i föregående kapitel tillskrivs också deras utseende en viktig symbolisk betydelse i processen där organisationens varumärke ska förbättras i de områden där många med migrationsbakgrund bor.

En av strategerna talar om hur brand- och säkerhetsvärdarnas utseende kan bli en fördel i mötena med de boende: ”Det är väl som när du och jag är utomlands och man ser att ’där är några svenskar’. Jag tror inte att det är märkvärdigare än så. Men det öppnar dörren för den första kontakten” (Strateg 1).

Men identifikation beskrivs inte bara som något som handlar om utseende, utan också som något som sker på ett djupare plan. Brand- och säkerhetsvärdarna antas lättare kunna förstå hur det är att vara invandrare, att vara nykomling i ett land och inte känna till samhällssystemet, eller hur det är att tillhöra en etnisk minoritet. Identifikationen förmodas uppstå som starkast när brand- och säkerhetsvärdarna stöter på personer från samma ursprungsland. En av intervjupersonerna talar, likt strategen i exemplet ovan, om en ”omedelbar samhörighet” som uppstår med någon som kommer från samma ursprungsland som en själv, eller ens föräldrar (BS6).

Två av brand- och säkerhetsvärdarna ger två olika exempel på identifikationen som en viktig del i varför de lyckas så bra i de kommunikativa mötena. Den första säger:

> Framför allt när vi är ute på skolorna så kan kidsen spegla sig själva i oss. Och det har vi också hört från lärarna, när vi har varit och hållit i utbildningar, så säger dom att ”shit alltså, vilken skillnad, detta var riktigt bra. Dom lyssnar verkligen på er och man ser att dom engagerar sig på ett helt annat sätt än när det kommer någon äldre svensk brandman i 50-årsåldern”. (BS4)

Och en annan brand- och säkerhetsvärd talar om den motsatta rörelsen, alltså om att hen kan förstå de boende på ett helt annat sätt än någon som inte varit nyinvandrad i ett land. Hen berättar om sina informationsträffar på utbildningarna i SFI:

> När jag informerar någon, och jag står där, så känner jag till SFI, jag har också gått där. Jag vet vilken väg de är på. När dom sitter där på sina stolar kan jag känna vad dom känner, för jag kände också samma sak för fyra år sedan. (BS3:1)

Identifikationen antas alltså uppstå på olika vis, men grunden är alltid densamma. Gemensamt för de olika synerna på identifikation är att den förmodas vara baserad på en identitet och/eller ett utseende associerat till ett invandrarskap och ”icke-svenskhet”. Denna uppfattning kan naturligtvis problematiseras på flera olika sätt. Dels överskuggar en sådan uppfattning det faktum att flera av brand- och säkerhetsvärdarna är födda och uppvuxna i Sverige och i den meningen inte är att betrakta som invandrare. Länkat till detta förmedlas en mycket snäv och exkluderande syn på svenskhet, där ett svenskt medborgarskap inte räcker för att vara svensk utan där svenskheten knyts till vissa fysiska företräden. Detta uttrycks inte bara av strateger och operativa brandmän, utan även av brand- och säkerhetsvärdarna själva. Dels medför

antagandet om identifikation implicit en uppdelning av världen i två grupper, alltså ”svenskar” och ”invandrare” och där alla som placeras i kategorin ”invandrare” antas kunna identifiera sig med varandra på grund av att de inte tillhör kategorin ”svenskar”. Visserligen visar socialpsykologisk forskning att man lättare övertygas av någon som liknar en ur sociokulturellt hänseende (McCroskey, 2006) men kategorin ”icke-svenskt utseende” framtonar på en och samma gång som för vid och för snäv för att kunna vara användbar i en mottagaranalys. När identifikationsvärdet knyts till kategorin ”icke-svenskt utseende” blir den mångkulturella kompetensen inte längre en fråga om att visa särskilda kunskaper, utan snarare om att se ut på ett visst vis.

Sammanfattning av kulturperspektivet

Om man ska sammanfatta beskrivningarna av de kulturspecifika kunskaperna, kan man säga att de vid en första anblick ter sig som ganska enkelt åtkomliga och okomplicerade. Att väcka förtroende i de mångkulturella områdena handlar om att känna till decorum för actio, att ha kunskap om vissa högtider, vissa kulturella regler och så vidare. Genom att själva vara invandrare, eller åtminstone se ut som den stereotypa uppfattningen av densamma, väcker man identifikation hos de boende. Vid en djupare eftertanke och satta i bredare sammanhang framstår emellertid denna kulturspecifika kunskap, och dess bärande berättelser, som ganska problematiska. Beskrivningarna får, som tidigare nämnts, ofta en stereotyp karaktär, och skillnaderna mellan ett ”svenskt” och ett ”utländskt” sätt att kommunicera framhävs. Detta även om poängen med berättelsen är att mana till ökad förståelse eller tolerans. Den andrafiering (rhetoric of othering) som nämndes i kapitel fem, finns närvarande även här, med dess typiska karaktärsdrag av att använda kulturbegreppet som en beteckning för homogena enheter samtidigt som skillnaden mellan dessa påstått homogena enheter förstärks.

Attitydperspektivet

Jag har ovan talat om den mångkulturella kompetensen som en form av kulturspecifik kunskap i hög grad knuten till brand- och säkerhetsvärdarnas respektive bakgrunder, kroppar och utseenden. Det andra perspektivet beskriver i stället den mångkulturella kompetensen som något som i huvudsak handlar om att visa upp en viss inställning till uppdraget, till kulturskillnader, till de boende i områdena och till de kommunikativa utmaningarna som uppstår generellt i arbetet. Attityder brukar i den klassiska socialpsykologiska forskningen definieras utifrån en tredelad modell där såväl kognitiva, känslomässiga som beteendemässiga komponenter ingår (Hogg & Cooper, 2007). Attitydbegreppet tillhör ett enormt forskningsområde, som jag inte har möjlighet att göra någon rättvisa här. När jag använder attitydbegreppet utgår jag från Mrals diskussion om attitydyttringar som retoriska medel (2011). Mral resonerar om

kommunikationsattityder som ”en svårgripbar men ofta avgörande kommunikationsnivå” (s. 6) som dessutom inte har berörts särskilt mycket tidigare inom retorikanalys. Attityder handlar i kommunikationssammanhang om vilka känslor till uppgiften, publiken eller ämnet som uttrycks i kommunikationssituationen. Det kan handla om uttryck för vänlighet/ovänlighet, acceptans/avvisning eller öppenhet/slutenhet. Mral betraktar attityder som något som är förbundet i såväl en inre som en yttre hållning, och dessa utgörs därmed av såväl värderingar som uttryckssätt som visar sig verbalt och icke-verbalt i kommunikationssituationen. Attityder har alltså både psykologiska, känslomässiga och diskursiva dimensioner, vilket gör dem svåra att studera. Däremot kan vi studera attitydyttringar som retoriska medel. Detta med utgångspunkten att vi i alla fall i viss utsträckning kan välja sättet på vilket vi uttrycker våra attityder (Mral, 2011).

Jag kommer i följande avsnitt att argumentera för att grundläggande för attitydperspektivet är en kommunikativ flexibilitet hos brand- och säkerhetsvärdarna. En viktig utgångspunkt för diskussionen är, i enlighet med den topologiska diskussionen ovan, att flexibiliteten kan förstås på olika sätt. Jag kommer, utifrån min analys av materialet, att föreslå två möjliga sätt. Dessa är de två sätt att betrakta flexibiliteten som framträtt tydligast i materialet. Enligt denna tolkning kan vi se flexibiliteten som ett resultat av eunoia (välvilja), eller så kan vi se den som ett resultat av en viss specifik kunskap om olika kulturer. Därmed är vi inne på de problematiseringar som gjordes i början på detta kapitel, att samma kommunikativa handling kan förstås och förklaras på flera olika sätt. Vilken inramning som vi väljer att lägga tyngdpunkten på är emellertid betydelsefull för hur vi ska förstå den mångkulturella kompetensen och vem som har tillträde till den. Jag börjar med att diskutera flexibiliteten, därefter presenterar jag något mer ingående de två olika sätten att se på flexibiliteten. Efter detta föreslår jag begreppet fronesis som en god utgångspunkt för att analysera den flexibilitet och de attityder som uttrycks i den mångkulturella kompetensen. Jag synliggör brand- och säkerhetsvärdarnas fronesis genom tre olika topos – alltså perspektiv och tumregler. Slutligen drar jag slutsatser av de båda övergripande perspektiven utifrån ethosbegreppet.

Flexibiliteten

Ett genomgående tema i det empiriska materialet, vad gäller såväl intervjuer som observationer, är en flexibilitet och anpassningsbarhet som en av brand- och säkerhetsvärdarnas tydliga styrkor i det mångkulturella mötet. Så här säger en av brand- och säkerhetsvärdarna:

> Det finns en flexibilitet hos oss som är svår att få när man är född svensk, för att du [talar till mig som intervjuare], du är född i majoritetssamhället, dina föräldrar är födda och du har lärt dig att följa linjen, och du behöver inte tänka på något annat. Men vår grupp,

> brand- och säkerhetsvärdarna, vi är födda inom ett majoritetssamhälle, men vi har även fått kämpa inom minoritetssamhället, och att skapa en balans där emellan. Det spelet som sker där emellan har fått oss att bli väldigt flexibla till sättet, att vi kan anpassa oss till miljön, till personen utifrån situationen. (BS1)

Att tala om flexibilitet som viktigt i en kommunikationssituation kan tyckas axiomatiskt, men i materialet framträder en bild av brand- och säkerhetsvärdarna som alldeles särskilt duktiga på att anpassa sig till de olika krav som ställs i mötena med det boende. Kraven på en kommunikativ rörlighet får antas vara extra stora eftersom de arbetar i miljöer som är påtagligt heterogena och där man ofta inte delar förstaspråk med mottagarna. De befinner sig dessutom ofta, till exempel vid hembesöken, i kommunikationssituationer där mottagarna blir störda i hemmet utan någon självklar förvarning och där det inledningsvis inte är helt klart vad de uniformsklädda brand- och säkerhetsvärdarna egentligen har för syfte med sitt besök (jfr Winther, 2012).

Flexibiliteten yttrar sig på många olika sätt. Den handlar om valet av kommunikativa strategier och om valet av språkanvändning och kroppsspråk i den specifika situationen. Flexibiliteten visar sig också i förmågan att improvisera i situationen, om att pröva andra alternativ när man stöter på problem (till exempel när en person inte vill öppna dörren vid ett hembesök eller när man upptäcker att personen inte förstår vad man försöker säga). Flexibiliteten innebär att kunna pendla mellan olika roller, personae, och om att initialt finna det som är gemensamt med mottagarna i den kommunikativa situationen – och på så vis bädda för en fortsatt kontakt. Flexibiliteten handlar både om att ha en repertoar med handlingsalternativ och personae till sitt förfogande, och om att ha en energisk och välvillig attityd som gör att man vill och tycker att det är viktigt att vara flexibel, trots att de boende kanske stänger igen dörren framför näsan på en vid hembesök.

Flexibiliteten betraktas ofta i materialet som ett resultat av en allmänt öppen och välvillig attityd (eunoia) hos brand- och säkerhetsvärdarna. Men det förekommer också beskrivningar där den härleds till gruppens kunskaper om specifika kulturella koder och till den egna erfarenheten av att vara invandrare. Hur kompetensen beskrivs och förklaras är betydelsefullt och kontrasterna mellan de olika perspektiven är viktiga att synliggöra i analysen. Det är just dessa skillnader som avgör vem som ska ha tillträde till den mångkulturella kompetensen. Därför inleder jag med att presentera två narrativ, som kan tolkas som kontrasterande i detta avseende. I det första narrativet beskrivs en flexibilitet skapad av välvilja och energi. Det andra narrativet beskriver en flexibilitet skapad av kunskap om specifika kulturella förutsättningar och koder.

Att samtala genom en brevlåda – flexibilitet som resultat av eunoia

Detta första exempel utgår från en händelse som skildras i det filmmaterial (band 20) som handlar om brand- och säkerhetsvärdarnas arbete. I denna sekvens är brand- och säkerhetsvärdarna ute och gör hembesök för att kontrollera de boendes brandvarnare och kunskap om brandsäkerhet. En av de manliga brand- och säkerhetsvärdarna ringer på en lägenhetsdörr. En pojkröst hörs svagt genom brevlådan i dörren, men dörren öppnas inte. Brand- och säkerhetsvärden (BSV) böjer sig ner, gläntar på brevlådan och börjar tala genom den smala öppningen.

BSV: ”Det är brandkåren. Vi ska bara kontrollera brandvarnaren.”
Pojken: [säger något ohörbart genom brevlådan]
BSV: ”Är det ingen hemma? Har du brandvarnare?”
Pojken: [Svarar något ohörbart genom brevlådan]
BSV: ”Va? Du vet inte? Kan du inte öppna dörren så att jag ser om du har en brandvarnare?”
Pojken: [Säger något ohörbart genom brevlådan]
BSV: ”Vilken klass går du i?”
Pojken ”Fyran.”
BSV: ”Och din syster?”
Pojken: ”Åttan.”
BSV: ”Kan jag prata med din syster? Jag ska bara ställa några frågor till henne. Jag ska berätta till henne.”
Pojken: [svarar något ohörbart genom brevlådan]. Efter en stund kommer storasystern till dörren och brand- och säkerhetsvärden börjar prata med henne genom brevlådan. Inte heller hon vill öppna dörren.
BSV till systern: ”Okej då, kolla här: om det finns rök ute i trappan, stanna då hemma. Om det börjar brinna hemma, gå ut och stäng dörren efter er. Ta din lillebror och gå ut. Okej? Stäng dörren och ring 112. ”Gå till MKB [bostadsbolaget, min anmärkning] och ta en brandvarnare från MKB. Okej? Ha det bra.”

Ovanstående exempel, som finns dokumenterat i filmmaterialet, har också återberättats för mig i en intervju med en strateg som ett typiskt fall av den särskilda anda av flexibilitet och energi som man menar att brand- och säkerhetsvärdarna verkar i. Strategen säger: ”Han gör ändå ett försök. Jag tyckte det var fantastiskt./…/ Jag undrar om vi som har jobbat i den här organisationen länge skulle ha bemödat oss att göra det egentligen” (Strateg 1). Och när filmen visades på ett personalmöte för cheferna inom organisationen, där jag deltog, väckte denna sekvens en hel del munterhet; uppenbarligen betraktades brand- och säkerhetsvärdens enträgna försök att informera barnen genom en brevlåda som något exceptionellt. Även om det aldrig blev någon riktig klarhet i huruvida brandvarnaren fungerade eller inte, så gjorde hans ihärdiga försök till kontakt att barnen fick information om hur de bör agera vid brand i huset. Jag tolkar, med stöd av intervjun med strategen, att det normala agerandet i denna

slags situation, vore att gå därifrån eftersom dörren inte öppnades och föräldrarna inte var hemma.

I mina ögon skildrar exemplet en flexibilitet som främst är ett resultat av välvilja och energi. Brand- och säkerhetsvärdarna är mycket måna om att de boende ska nås av informationen, och detta är inte särskilt märkligt med tanke på att just detta är deras huvuduppdrag. Så verkar de också gå längre än den ”ordinarie brandmannen” skulle göra i sina ansträngningar att nå fram till de boende. Till exempel berättas om hur brand- och säkerhetsvärdarna använt barnen i familjerna eller andra boende i huset som tolkar för att kunna kommunicera med familjerna. I filmmaterialet (band 20) åskådliggörs ett tillfälle då brand- och säkerhetsvärdarna är ute på hembesök och ringer på en dörr. En kvinna öppnar dörren men drar efter en snabb blick raskt igen den. Brand- och säkerhetsvärdens hypotes är att kvinnan stänger igen dörren för att hon blir rädd för kameran. I stället för att nöja sig med att slänga in en informationslapp genom brevlådan tar då brand- och säkerhetsvärden kontakt med grannkvinnan och ber henne att prata med kvinnan som smällt igen dörren. Hen säger till grannkvinnan:

> Om hennes brandvarnare inte fungerar eller om hon inte har någon brandvarnare, säg att hon ska gå till MKB och se till så att hon får en ny. Och berätta till henne att hon inte ska gå ut i rök. Om det brinner hemma ska hon gå ut och stänga dörren efter sig. Det är mycket viktigt. För det är det många som inte vet. (Band 20)

En liknande berättelse skildrar hur en av brand- och säkerhetsvärdarna vid ett hembesök ringde upp en kompis (”en jugge”) som fick översätta budskapet om brandsäkerhet för ”en hel trappuppgång av jugoslaver” (Band 20).

Flexibiliteten i dessa exempel handlar inte främst om att ha en viss typ av kunskap utan om att vilja och ha energin att snabbt leta efter en ny lösning när man stöter på motstånd. Det handlar om att inte bli störd och provocerad av – alternativt låta sig avvisas av – en stängd dörr, om att inte ge upp i sina kommunikationsförsök fast man skulle kunna göra det. Den attityd som uppvisas här, tolkar jag som en form av eunoia. Jag betraktar flexibiliteten och eunoia som intimt förknippade med varandra. Eunoia är en nödvändig förutsättning för att flexibiliteten ska kunna skapas och visas. Omvänt kommer enuoia till uttryck genom den uppvisade flexibiliteten. Ett annat sätt att se på förhållandet mellan flexibilitet och eunoia är att flexibiliteten främst ligger hos talaren, men upplevs som en välvilja av mottagaren. Eunoia är, som tidigare nämnts, en av de tre aristoteliska ethos-dimensionerna, och brukar kort och gott beskrivas som att talaren är välvillig, empatisk, engagerad och visar omtanke i förhållande till publiken (Isaksson & Jørgensen, 2010; Weiner, 2006). Eunoia-begreppet har inte analyserats särskilt mycket i retorikteori. En vanlig tolkning av eunoia är emellertid att det inte räcker att härbärgera en känsla av välvilja, denna måste också uttryckas och uppfattas av publiken.

Jag tolkar brand- och säkerhetsvärdarnas agerande som beskrivits i ovanstående avsnitt, som en form av praktiskt vishet – fronesis – som grundas i eunoia, och den kommer också att analyseras som detta senare i detta kapitel. Men innan dess, en annan form av inramning som beskriver flexibiliteten som ett resultat av kulturspecifik kunskap.

Att dela upp män och kvinnor – flexibilitet som ett resultat av kulturspecifik kunskap

Följande exempel har återkommit i ett par intervjuer (BS2, S1 och S4). Situationen som beskrivs är en utbildning i hjärt- och lungräddning som en kvinnlig brand- och säkerhetsvärd genomförde tillsammans med en manlig kollega. Gruppen bestod av både män och kvinnor av somaliskt ursprung. Utbildningen gick ut på att deltagarna skulle titta på en film om hjärt- och lungräddning och sedan själva träna kompressioner och inblåsningar på en docka på golvet. När brand- och säkerhetsvärden efter filmvisningen uppmanade deltagarna att komma fram och träna på dockan reste sig bara männen upp medan nästan alla kvinnorna satt kvar på sina platser. Brand- och säkerhetsvärden berättar:

> Okej, tänkte jag. Vad gör jag nu? Jag kan inte tvinga dom, för det är frivillig information, det är frivillig utbildning. /…/ Då förstod jag att dom här kvinnorna vill helst inte böja sig ner och göra det här momentet med mun mot mun för att det fanns killar i klassen. Jag förstod att det handlar om det. Man tolkar det på ett sexuellt vis, typ att jag som kvinna ska ner och pussa eller blåsa in, det tolkas som att det är en kille som ligger där, det tolkas sexuellt på något vis. /…/ Jag förstod det utan att de sa det. Så jag sa att jag förstår vad ni menar, hur ni tänker. Jag respekterar er, jag respekterar ert synsätt. (BS2:1)

Efter att kvinnorna fått lova att de verkligen skulle agera i en ”riktig” nödsituation oavsett om det var män närvarande eller inte, kom de överens om att dela upp gruppen, där den kvinnliga brand- och säkerhetsvärden tog hand om kvinnorna och den manliga kollegan tog hand om männen. Hennes brandmannakolleger hade antagligen inte tolkat och löst situationen på samma sätt, menar brand- och säkerhetsvärden:

> Alltså, vem hade förstått något sådant? Jag förstod det för att jag har den här kulturen, den här traditionen att en tjej inte ska böja sig ner och visa häcken för killarna. Jag förstår det, för jag har den här kulturen. Somalia är ett väldigt hårt land, dom är väldigt hårda av sig när det gäller sådant. /…/ En vanlig svensk instruktör hade bara tänkt ”vad är problemet, varför vill tjejerna inte? Är det något med mig?” /…/ Så det löste sig till slut. Det handlar om kulturen, det handlar om att jag kunde läsa de kulturella koderna. (BS2:1)

Här framställs alltså flexibiliteten snarast som ett resultat av en särskild kunskap om olika kulturer. Utifrån de olika exemplen ovan blir det tydligt att flexibiliteten alltså både kan ses som ett resultat av kulturspecifik kunskap, såväl som en välvillig attityd-

yttring. Det finns med andra ord såväl ”hårda” (konkreta, explicita och kunskapsbetonade) och ”mjuka” (subtila, implicita och attitydbetonade) dimensioner i flexibiliteten. Och det går inte att på något enkelt sätt separera de båda. Hur vi tolkar situationen beror på vilket perspektiv (vilket topos) vi använder oss av. Vi kan betona användandet av ett attityd- och välviljeperspektiv i tolkningen av situationen, eller vi kan betona användandet av ett kultur- och kunskapsperspektiv. Det kan tyckas ovidkommande på vilket vis man tolkar flexibiliteten och varifrån den kommer. Men i det förlängda resonemanget är det just detta som blir avgörande för hur den mångkulturella kompetensen ska förstås – som något avhängigt vissa specifika kunskaper om hur människor från olika kulturer ”är” eller som en öppen möjlighet för oss alla att praktisera om man har en välvillig och prövande inställning till den kommunikativa situationen.

Jag hävdar att ett konstruktivt sätt att närma sig den mångkulturella kompetensen är att betrakta den som en fronesis. När jag gör detta, blir det en vidareutveckling av attitydperspektivet, och där eunoia utgör en grundsten. Så vad betyder det att den mångkulturella kompetensen, med sin flexibilitet och eunoia, kan ses som uttryck för fronesis?

Den mångkulturella kompetensen som fronesis

Det tålamod och den fingertoppskänsla som brand- och säkerhetsvärdarna uppvisar i sina kommunikativa möten tolkar jag som en slags praktisk vishet – fronesis. Fronesis har använts på flera olika sätt i tidigare kapitel. I kapitel tre beskrevs det som en av tre ethosdimensioner och i kapitel fyra både som en mer övergripande kunskapsform och som en metodologisk ansats. Fronesis kan alltså ses som en viktig del i etablerandet av trovärdighet och förtroende, men utgör samtidigt en mer övergripande kunskapsform som kontrasterar mot episteme och techné. I kapitel fyra beskrevs hur episteme (som enligt ett socialkonstruktionistiskt perspektiv alltid i någon mån är doxisk) handlar om vetenskaplig kunskap av mer abstrakt och teoretisk art (att veta *att*) och att techné handlar om en praktisk, produktiv färdighetskunskap (att veta *hur*) (Flyvbjerg, 2006b; Svenaeus, 2009, s. 20-21; Wolrath Söderberg, 2012). Fronesis, däremot, innebär en förmåga att agera på ett klokt och omdömesgillt sätt i oförutsägbara situationer där det inte finns några tvingande regler, lagar eller plikter att förhålla sig till. Om episteme står för vetande, står techné för kunnighet och fronesis för klokhet (Gustavsson, 2000, s. 34). ”Praktisk klokhet, fronesis”, skriver Gustavsson (2000, s. 189), ”består alltså i förmågan att möta konkreta situationer med lyhördhet och fantasi”. Utöver den praktiska och kreativa dimensionen rymmer fronesis även en moralisk dimension, det vill säga en förmåga att agera på ett rättfärdigt sätt i etiskt diskutabla situationer. Det är alltså inte så lite som krävs för att en person ska kunna ses som i besittning av fronesis. Så menade också Aristoteles att fronesis är en intellektuell

karaktärsdygd, till och med den mest fulländade av kunskaper (Aristoteles, 1967, 1141a).

Fronesis är ett begrepp som lämpar sig särskilt väl för att tala om den mentala tillgänglighet som är så viktig i det interkulturella mötet. Marta Nussbaum (1995) skriver till exempel (citerad i Gustavsson, 2000, s. 190): ”Det som räknas är flexibilitet, känslighet och en öppenhet mot omvärlden”. Gustavsson (2000) utvecklar tankegångarna runt fronesis i mångkulturella möten, när han skriver att det handlar om att kunna reflektera över den egna kulturen och att kunna sätta sig in i andra kulturer utan steretypiseringar och exotiseringar. Fronesis är som kunskapsform mellanmänsklig, relationell och känslomässig, och visar sig därför gärna i människovårdande yrken. Men, som vi såg i kapitel fyra kan begreppet tillämpas även när man talar om forskningsansatser, och organisationsforskarna Wilson och Jarzabkowski (2004) kallar fronesis för kärnan i strategisk tänkande i organisationer.

Så hur tillägnar man sig då denna praktiska vishet? Fronesis är delvis en tyst, och i hög utsträckning en erfarenhetsbaserad kunskap. Aristoteles skriver att dygderna tillägnar vi oss med tiden: ”… först genom att praktisera dem, på samma sätt som de övriga formerna av kunnighet” (1967, 1103a). Vägen till fronesis går alltså inte främst genom utbildning och formell skolning utan genom egna erfarenheter. Detta gör fronesis till något som alla människor har möjlighet att förvärva, även om det kan ta lång tid. I vår strävan efter fronesis är vi emellertid inte helt utelämnade till våra egna erfarenheter. Vi kan också lära av andras erfarenheter, om vi är tillräckligt lyhörda. Och vi kan träna oss i att improvisera och vara flexibla, utifrån vissa hållpunkter eller topos. Wolrath Söderberg hävdar (2012, s. 104) att ett sätt att utveckla sin fronesis är att vidga sin repertoar, sin copia, bestående av olika sätt att tolka, beskriva och hantera kommunikationssituationer. På så vis utgörs en persons copia av olika topos, alltså ett slags preliminära tumregler eller tillfälliga stödpunkter för ett potentiellt agerande. Fronesis förmedlas gärna med hjälp av narrativ, alltså genom att man skapar en historia som visar individens handling i en specifik situation och situationens mening (Tsoukas & Cummings, 1997).

Copia och kairos i fronesis

Copia handlar alltså om att talaren i sin kommunikation har en bred och rik repertoar och ett fylligt register av tanke- och handlingssätt för att hantera olika situationer. Vår copia byggs, som ovan nämnts, både av våra egna erfarenheter och genom att vi lär oss från andra människors erfarenheter och goda kommunikativa val (Sigrell, 2005; Wolrath Söderberg, 2012).

Copia-tanken utgår från antagandet om att sambandet mellan språk och verklighet inte är tvingande utan socialt konstruerat (Sigrell, 2005). Detta innebär att vi oundvikligen i varje situation väljer hur vi ska uttrycka oss och att vi endast kan välja uti-

från ett befintligt register. Ju bredare register vi har, ju mer flexibla har vi potentialen att vara i våra kommunikativa val. Copia-tanken kan framstå som elementär och helt okontroversiell, men går på tvärs med idéer som betonar autenticitetens roll i kommunikation och idéer om att vissa människor är födda goda talare medan andra inte är det. Att bli en god talare och kommunikatör handlar enligt copia-tanken inte om att ”vara sig själv”, som så ofta föreslås i självhjälpslitteraturen, utan snarare om att ha förmåga att ta efter andras goda exempel men anpassa dem till de egna förutsättningarna. Förmågan att låta sig inspireras av andra (imitatio) är en av hörnstenarna i retoriken som hantverk, och ses dessutom – kanske något oväntat – som en av flera vägar till att nå kreativitet (Jasinski, 2001, s. 328). Genom att aktivt leta goda förebilder och inspireras av andras kunskap och förmågor, men använda dessa i nya eller annorlunda sammanhang, kan radikalt nya idéer uppstå. Imitatio är också förbundet med retorikens perspektivism (Terrill, 2011). När vi medvetet låter oss inspireras av andra blir vi på ett konkret sätt påminda om att allt seende sker ur ett visst perspektiv.

Fronesis handlar inte bara om att ha en bred och innehållsrik copia, det handlar också om att veta vilket handlingsalternativ som är det rätta vid vilken tidpunkt. Kairos – förmågan att fånga ögonblicket – upplever vi oftast som tydligast när vi missar det, det vill säga när vi i efterhand kommer på hur vi borde ha agerat eller vad vi borde ha sagt vid ett visst tillfälle (en insikt som fångas i begreppet *l’esprit d’escalier*, alltså de repliker vi kommer på att vi borde sagt först när vi är på väg hem). Kairosbegreppet används på olika sätt inom retoriken, bland annat för att referera till det som anses passande i situationen. Då är kairos nära förbundet med decorum – det vill säga att följa konventionen i en viss situation (Miller, 2002). Det som skiljer kairos från decorum är betoningen på tiden, timingen, alltså att det verkligen är rätt ögonblick som fångas, uppstår eller till och med skapas av talaren. Kairos blir med den användningen ett begrepp som tillskriver talaren stora möjligheter att påverka situationen. Via erfarenhet kan talare lära sig att uppfatta det som är ”det rätta ögonblicket” för att agera och kan också själv skapa kairos, alltså situationer som kräver ett visst agerande (skickliga talare vet till exempel hur man med hjälp av intonation, stegringar och pauseringar får publiken att applådera vid bestämda tillfällen) (Gelang, 2008). Att vara alltför rigid och planerad i sin kommunikation, alltför bunden till vanor, ritualer, traditioner och decorum, ger dåliga förutsättningar för att kairos ska skapas.

Tillsammans bildar copia och kairos den flexibilitet som är utmärkande för brand- och säkerhetsvärdarnas fronesis. Genom att studera brand- och säkerhetsvärdarnas copia – bestående av olika topos (perspektiv och tumregler) – kan vi synliggöra delar av den mångkulturella kompetensen. Därigenom finns också möjligheten för individer och organisationer att utöka *sin* copia, som i förlängningen kan bidra till det goda mötet mellan organisationer och boenden.

Nedan presenteras tre topos som kan ses som delar av brand- och säkerhetsvärdarnas mångkulturella kompetens och fronesis.

Topos 1: Att lyssna innan man talar

I hela satsningen på brand- och säkerhetsvärdarna finns, som beskrivits i kapitel sex, en uttalad dialogisk och lyssnande ambition. Organisationen ska verka för en öppenhet och lyhördhet för olika gruppers önskemål och behov. I stället för att endast fokusera på att få ut det budskap som organisationen har bestämt sig för på förhand, har man haft ambitionen att lära sig mer om de boende och deras förutsättningar. Detta kräver ett lyssnande från organisationens sida.

Brand- och säkerhetsvärdarna har genom sin markerat utåtriktade verksamhet fått bli levande exempel på hur organisationens ambitioner att lyssna kan förverkligas i en konkret praktik. Detta syns till exempel i de strategiska riktlinjerna för brand- och säkerhetsvärdarna, där det talas om ett underifrånperspektiv – det vill säga den uttalade utgångspunkten att det är de boende och de som verkar i områdenas dagliga liv som ska ses som experter på den egna livssituationen och områdesmiljön (snarare än räddningstjänsten) (Band 11).

Även vid observationerna framstår lyssnandet som ett av de bärande inslagen i den kommunikativa kompetensen. Hur kan detta lyssnande ta sig uttryck, mer konkret? Och hur kan lyssnandet förstås ur en retorisk synvinkel?

Ett exempel på hur den lyssnande ambitionen omsätts i en konkret praktik är beskrivningen av hur man arbetar mot högstadieskolorna. Räddningstjänsten Syd har visserligen länge bedrivit utåtriktad verksamhet mot skolorna. Till exempel har alla åttondeklassare under många år informerats om brandsäkerhet. Men i och med brand- och säkerhetsvärdarna har man utökat denna kontakt. Två av brand- och säkerhetsvärdarna var vid tiden för min undersökning inriktade på kontakten mot högstadieskolorna. Detta kunde innebära att de tillbringade mycket tid på de skolor där det varit oroligheter och anlagda bränder. Att gå rakt in och börja informera om brandsäkerhet fungerar inte i det läget, enligt dem. I stället beskriver de hur de kan tillbringa ganska lång tid, upp till flera veckor på skolan, för att göra sitt ansikte känt och bekanta sig med eleverna. Man lyssnar på eleverna innan man börjar föra fram sitt eget (och organisationens) budskap. Så här berättar en av dem:

> Vi jobbar också på ett annorlunda sätt när vi håller utbildningarna på några skolor ute. Vi syns där; vi syns i skolan kanske två veckor innan; vi åker till skolan, pratar med eleverna, minglar runt lite, lär känna dom vid namn och sådana saker. Så när vi sen håller utbildning, så kan vi säga ”okej Tahar”, eller vad han nu heter, Tahar, Muhammed, Jonas eller whatever – det finns kanske inte så många Jonas på Rosengårdsskolan – men vi kan deras namn, och då är det precis som om dom får en annan respekt än om man bara säger ”du där, sluta, var tyst”. Vi vet deras namn för vi har varit där i två veckor. Det är ett sätt vi jobbar på. Vi har märkt att det fungerar när vi håller i utbildningar, speciellt i Rosengård. (BS5)

Här uttrycks inställningen att det är viktigt att lyssna på de personer man kommer att vilja påverka. Och att låta lyssnandet få ta lite tid. Att prata med eleverna, intressera sig för vilka de är och hur deras liv ser ut utanför skolan, lägger grunden för att brand- och säkerhetsvärdarna i sin tur ska bli lyssnade på när de senare kommer tillbaka med sina budskap om brandsäkerhet. Värdet av den lokala kännedomen, av synligheten, av närvaron på skolorna även när det inte är problem samt av de personliga relationer som brand- och säkerhetsvärdarna bygger upp genom att lyssna, är svårt att mäta, men framställs i intervjuerna som en av nycklarna till att ett förtroende byggs mellan organisationen och de boende. Lyssnandet blir här ett sätt att skapa identifikation, fast inte så som beskrivits under kulturperspektivet, alltså baserat på ett visst utseende eller en given invandraridentitet. Resonemanget utvecklas nedan.

Betydelsen av att skapa en samhörighet, en känsla av ”vi” med mottagarna är en vedertagen retorisk strategi (Karlberg & Mral, 1998, s. 33). Sigrell talar (2012, s. 167) om vi:et som ”ett lasso som drar in mottagarna i den gemenskap där påverkan kan ske” och Johannesson (1990, s. 74) skriver om vi:et, det vill säga att ”’jag’ och ’ni’ förvandlas till ett nytt och restlöst ’vi’” – som ett ”tidlöst fenomen i retoriken”. Att skapa en sådan samhörighet kräver att man vet något om mottagarna som man kan bygga vi-känslan på. Vet man inte särskilt mycket om mottagarna krävs en känslighet och ett lyssnande i den inledande kontakten för att samhörigheten ska kunna skapas. I fallet med brand- och säkerhetsvärdarna kan det handla om till synes triviala saker som att kunna namnen på eleverna eller att veta något om vad de gör på fritiden eller vad de hade för sig under helgen. Visserligen underlättar säkert brand- och säkerhetsvärdarnas egenskaper (deras inledande, primära ethos) möjligheten för att ett ”vi” ska uppstå, till exempel genom att de är nära ungdomarna rent åldersmässigt. Men poängen här är att framhäva möjligheterna att skapa samhörighet i den pågående kontakten. Dessa möjligheter kommer till uttryck i Kenneth Burkes idéer om identifikation. Han skriver, i en ofta citerad passage från *A rhetoric of motives* (2001) att: ”Du kan bara övertala eller övertyga en människa om du kan tala hennes språk i tal, gestik, tonalitet, ordning, attityd, idéer och identifiera ditt sätt att vara med hennes” (s. 1326, översatt i Kjeldsen, 2008). Detta kan till exempel ske genom ett framställande och betonande av en viss *persona* som invandrare. En av brand- och säkerhetsvärdarna, som är född i Sverige berättar exempelvis hur hen, som inte talar med brytning i vanliga fall, börjar tala svenska med brytning på skolorna och vid hembesök. I stället för att tala om identifikation som skapat av ett visst utseende eller en viss grupptillhörighet, betonas här talarens möjligheter att oavsett grupptillhörighet skapa en samhörighet i det mellanmänskliga mötet. Enligt detta sätt att se det, skapas samhörigheten av olika medvetna kommunikativa val. Romantikinspirerade idéer om samhörighet och autenticitet i kommunikationen skapat av ett förmodat gemensamt ursprung, blir då mindre viktiga.

Vikten av att lyssna kommer också fram vid hembesöken, som är kommunikativt utmanande situationer i den meningen att brand- och säkerhetsvärdarna aldrig vet vilken person de kommer att möta på andra sidan dörren. Dessutom är de inte alla gånger vare sig väntade eller välkomna. Brand- och säkerhetsvärdarna kan alltså aldrig veta vilken typ av situation de stiger in i när lägenhetsdörren öppnas.

I flera intervjuer beskrivs hur brand- och säkerhetsvärdarna gör en situationsanalys (intellectio) (jfr Hellspong, 2004) och på ett aktivt sätt läser av den sociala kontexten innan de går över till det som är själva arbetsuppgiften, det vill säga att informera om brandsäkerhet. Denna avläsning beskrivs ofta som en kompetens att snappa upp vilka ”kulturella koder” som gäller i sammanhanget. Det kan till exempel handla om sättet att hälsa på, att om en kvinna som bär huvudduk öppnar dörren, så initierar man inte en hälsning genom handskakning utan genom att lägga handen på bröstet. Det kan handla om att förstå vikten av att inte avvisa den där koppen med te som man blir erbjuden. En av brand- och säkerhetsvärdarna nämner särskilt hur viktig den första inledande kontakten är för det fortsatta samtalet, att man hälsar på rätt sätt. Hen berättar:

> Alltså bara hur man hälsar på en person, att man inte bara säger ”hej, här kommer jag” utan ”hur är läget, hur har dagen varit och hur mår din familj?”, även om man inte känner familjen, ”hur är det med barnen” och ”jag hoppas att gud tittar efter er, jag hoppas det ena och det andra”. Bara det skapar en sån här (gör en skjuts framåt med händerna) och det behöver inte vara folk från samma kultur, utan det kan vara att jag pratar med en spansktalande. När jag använder mig av det sättet att vara så hittar man varandra. (BS1)

Den flexibilitet som nämns i de olika exemplen kan både tolkas som resultatet av en viss typ av kunskap eller en viss attityd, men gemensamt är att lyssnande är en förutsättning för att rätt situationsanalys ska kunna göras. Det etablerande av ett ”vi”, av en tillfällig ”tredje kultur” som nämndes i kapitel tre och som anses som avgörande för strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer (Bardhan, 2011; Kent & Taylor, 2011), börjar just med någon form av lyssnande.

Ett retoriskt perspektiv på lyssnande

Ett lyssnande i någon form är alltså nödvändigt för att ett retoriskt ”vi” ska kunna etableras. Ett lyssnande är nödvändigt för att den dialog som Räddningstjänsten Syd eftersträvar i sitt arbete, ska uppstå. Det är också genom lyssnande i olika former som brand- och säkerhetsvärdarna utökar sin kommunikativa repertoar, sin copia, och därmed utvecklar fronesis. Kairos verkar i detta sammanhang handla mycket om tålamod och om att veta när det är lämpligt att vara tyst, att ställa frågor och att ta sig tid att lyssna på svaren.

Det finns flera skilda anledningar för en person som kommunicerar att fokusera på och träna sig på lyssnandets praktik (Sigrell, 2011). Dels handlar det om kunskapsutveckling; vi kommer aldrig att utvecklas eller att lära oss något om vi inte lyssnar. Men det finns också såväl etiska som kommunikationseffektiva skäl till att lyssna, och både dessa antar jag är viktiga orsaker till att brand- och säkerhetsvärdarna valt att fokusera på lyssnande. Om vi vill att andra ska lyssna på oss har vi för det första en moralisk förpliktelse att lyssna på andra. För det andra är det kommunikationseffektivt den enda möjliga vägen – om inte brand- och säkerhetsvärdarna lyssnar på de boende, hur kan de då förvänta sig att de boende ska lyssna på brandsäkerhetsinformation och på vädjanden om lugn och ro och ett gott samarbete? Vi lär alltså genom att lyssna, oavsett om vi är lärare eller elev, brand- och säkerhetsvärd eller boende. Just den lyssnande hållningen framstår som en av de mer avgörande skillnaderna i brand- och säkerhetsvärdarnas kommunikativa strategier, om man jämför med de tidigare ambitionerna att ”lära ut” och ”undervisa” de boende i olika frågor.

Genom att belysa lyssnandets roll i kommunikationen kan vi distansera oss från de idéer som framför den mångkulturella kompetensen som någon slags mer eller mindre inneboende och färdig kompetens som man besitter på grund av att man är invandrare. Adelmann (2009) talar om ”lyssfärdighet” som en kommunikativ kompetens som blir allt viktigare. Det finns en stark samhällsövergripande diskurs som hyllar dialog och lyssnande, såväl inom politiken som rörande organisationers strategiska kommunikation (se till exempel Avellan, 2009, 30 jan.; de Bussy, 2010; Phillips, 2011). Trots detta råder högst oklara och dimmiga uppfattningar om vad som egentligen menas med dialog och lyssnande (Pieczka, 2010), och kommunikationsvetare fokuserar sällan på lyssnandet som kommunikativ färdighet.

Adelmanns (2009) utgångspunkt är att talande och lyssnande inte är två separata processer utan utgör varandras förutsättningar. Att lyssna är alltså inte en passiv företeelse utan en aktiv förmåga som kan tränas upp. Vidare finns det många olika former av lyssnande, till exempel kritisk lyssning, förståelselyssning, empatisk lyssning och identifikatorisk lyssning. Olika typer av lyssning markerar distans och närhet i olika utsträckning och olika sätt att lyssna visar sig i olika typer av respons. Responsen från den som lyssnar är avgörande för hur lyssnandet ska uppfattas, och rör sig på en glidande skala från ingen lyssanpassning alls (där den lyssnande till exempel avbryter den talande och byter ämne utan något rimligt skäl) till en hög lyssanpassning som innebär vad Adelmann kallar för ”respons med resonans” (i form av en emotionellt förstående respons) (s. 184). Det är stor skillnad mellan att höra och att lyssna (Sigrell, 2011). Människor uppfattar oftast om de är lyssnade på eller inte. Ett av de viktigaste redskapen för att visa att man lyssnar är kroppsspråket. Genom nickningar och ögonkontakt visar vi att vi lyssnar. Men även här, precis som med andra former av kroppsspråk, finns variationer mellan olika grupper och platser på jorden, till exempel vad gäller hur mycket ögonkontakt som krävs för att man ska uppfattas som lyssnande.

Brand- och säkerhetsvärdarna visar i observationerna en förmåga till flera olika ”lysstilar” (med Adelmanns ord). Jag kunde till exempel notera inslag av förståelselyssning, som innebär att lyssnaren är mentalt inställd på att förstå personen och att inte skapa några hinder, och att lyssnandet visas genom frågor, återberättelser och tydlig bekräftelse av talarens känslor. Det fanns också inslag av empatisk lyssning, vilket innebar att lyssna och ge uttryck för känslor i situationen. Brand- och säkerhetsvärdarna signalerade uppmuntran, tålamod och bekräftelse genom att ställa många frågor, genom att nicka och ge beröm och genom att ge mycket tid till frågor.

Förmågan att lyssna framstår alltså som ett bärande topos i brand- och säkerhetsvärdarnas fronesis. Att lyssna är att visa eunoia. Genom lyssnande skapas möjlighet till identifikation på ett annat sätt än den identifikation som antas uppstå på grund av ett visst utseende eller bakgrund. Men förmågan att lyssna är också nödvändig för att den copia ska utvecklas som är en förutsättning för den kommunikativa flexibiliteten. Ett annat sätt på vilket flexibiliteten och fronesis visar sig är just det breda språkregister som många av brand- och säkerhetsvärdarna har utvecklat, och som får bli nästa topos.

Topos 2: Ett brett språkregister

Brand- och säkerhetsvärdarnas kunskaper i andra språk ses som grundläggande i deras yrkeskompetens. En av de främsta anledningarna till att man valde att satsa på deras verksamhet var – förutom hot- och våldsproblematiken – att man uppfattade att det fanns stora grupper i Malmö som inte fick eller kunde tillgodogöra sig nödvändig brandsäkerhetsinformation. Skräckexemplet avseende detta var den så kallade Rinkebybranden i juli 2009, då en kvinna med somaliskt ursprung och hennes sex barn avled efter att ha sprungit ut i en rökfylld trappuppgång. Om de hade haft kunskapen om att de skulle stanna inne i lägenheten, och hade agerat i enlighet med denna kunskap, hade de med stor sannolikhet överlevt (Statens haverikommission (2010).

Att behärska andra språk utöver svenskan var alltså ett viktigt kriterium i rekryteringen av brand- och säkerhetsvärdarna. Representerat i gruppen om sju personer (vid den tiden) var bland annat arabiska, urdu, spanska, hindi samt ett antal sydslaviska språk. Inställningen till att använda andra språk än svenska skiftar brand- och säkerhetsvärdarna emellan. Vissa är mer avvaktande till att byta över till andra språk och försöker alltid först på svenska, medan andra inleder konversationen på det andra språket direkt om de från personens utseende och uppenbarelse anar att hen har ett annat förstaspråk än svenska. Ofta går man två och två när man gör hembesök, vilket gör att man kan ta hjälp av varandras språkkunskaper.

Olika språkkunskaper kan ses som en mycket tydlig och välavgränsad kompetens, och som sådan borde den kanske snarare omnämnas under kulturperspektivet. I Malmö finns emellertid över 100 olika språk representerade, varför även brand- och

säkerhetsvärdarna hamnar i många situationer där de inte delar förstaspråk med mottagaren. I detta avsnitt vill jag lyfta fram hur de i sådana situationer, med hjälp av olika kommunikativa strategier, ändå lyckas förmedla sitt budskap.

Anpassning av stilnivån – lätt svenska och brytning

I sin arbetsvardag träffar alltså brand- och säkerhetsvärdarna många personer som inte pratar någon svenska, och som de inte delar förstaspråk med. I sådana situationer måste de vara konkreta i sina tillvägagångssätt. En brand- och säkerhetsvärd säger i filmen (den klippta versionen):

> I vissa fall så kan de inte ens 112, SOS-numret, och dom vet inte vad dom ska säga [om de behöver ringa, min tolkning]. Då brukar jag skriva upp det på en liten pappersbit som de kan ha på kylskåpet. ”Om det är en brand så bara säg ’det brinner’, dom kommer att fatta, bara du vet adressen”.

Återigen ser vi förmågan att handla flexibelt i situationer där bristen på ett gemensamt förstaspråk skulle kunna vara besvärlig. Andra exempel på improvisation har vi sett tidigare – till exempel att ringa upp en vän som behärskar det språk som talas bland de boende eller genom att låta barnen eller någon granne i huset agera tolk. En av brand- och säkerhetsvärdarna har en liten leksaksbil i form av en brandbil med sig i fickan vid hembesök, för att kunna visa vilken organisation hen representerar. Brand- och säkerhetsvärdarna tas ofta för andra yrkeskategorier: parkeringsvakter, poliser och Jehovas vittne är bara några. Dessa tillvägagångssätt för att underlätta kommunikationen har inget att göra med vilka språk man själv behärskar från början.

En annan viktig språklig kompetens, som återkommer i materialet är förmågan att kunna prata lätt svenska. Hur definieras denna? Det handlar om, som en av brand- och säkerhetsvärdarna säger, att ta bort små mellanord (exempelvis prepositioner) men också om ordval: ”Man får säga ’alarm’, det är inte ’brandvarnare’, det är ’alarm’”(BS6:1).

Ytterligare ett exempel på språklig anpassning är den tidigare nämnda brytningen som vissa brand- och säkerhetsvärdar använder sig av när de är ute och informerar. En brand- och säkerhetsvärd säger i filmmaterialet:

> Dom förstår inte så bra svenska så man får ta det på lite lättare svenska, helt enkelt. Visa bild [visar upp en bild på en rökfylld trappuppgång] och riktigt förklara. Så man får bryta lite också så att dom ska förstå. Pratar jag klar svenska så förstår dom inte, utan man får i stället säga och visa ”rök” [med stark brytning, pekar på bilden av en rökfylld trappuppgång], ”här finns rök, farligt, vad gör du?” Då förstår dom. Det är lite komiskt, men det är så det fungerar. (Film 20)

Förmågan att hitta det som man uppfattar som gemensamt, att på ett konstruktivt sätt anpassa sin stilnivå till de personer man talar med, framstår som en viktig förut-

sättning för att det goda mötet ska uppstå mellan organisationen och de boende. Exemplen ovan pekar på en språkkompetens som inte primärt handlar om brand- och säkerhetsvärdarnas bakgrunder. Man kan till exempel tänka sig att en SFI-lärare kan uppvisa samma typ av kunskap.

Ett brett register för kroppsspråket

I tidigare avsnitt har beskrivits hur brand- och säkerhetsvärdarna har kunskaper om kulturella koder i actio som kan vara till hjälp i kommunikationen. Men bortsett från kunskapen om mer specifika koder, är en viktig resurs hos brand- och säkerhetsvärdarna att de kan använda kroppsspråk, gester och miner på ett uttryckfullt och kreativt sätt.

Actio handlar om en mängd olika samverkande modaliteter – till exempel rytm, tonfall, mimik, ögonrörelser och kroppsrörelser (Gelang, 2008). Ett väl anpassat actio är betydelsefullt för etablerandet av trovärdighet och ethos. Trots detta reduceras actio ofta till en fråga om form och stil och till att kunna hantera en uppsättning mer eller mindre fasta gester och uttryck, snarare än att behandlas som en dimension med djupare bäring på kommunikationen. Såväl antika retorikskrifter som moderna handböcker om presentationsteknik innehåller gärna mekaniska, instrumentella och föreskrivande råd om vikten av att ha en rak hållning, av att le och av att hålla ögonkontakt. I Gelangs egen analys av universitetslärares actio när de undervisar, framkommer de viktigaste actio-kvaliteterna som följande: energi (flöde, intensitet, fokus), dynamik (variation) och tempo (hastighet och tajming), varav energin intar en särställning (2008, s. 207f). Talaren kan göra aktiva, ethosförstärkande actio-val, och då inte genom att på ett mekaniskt sätt uppvisa vissa gester, miner eller en ögonkontakt som varar si eller så länge, utan genom att framhäva vissa delar av sin komplexa personlighet och identitet och underbetona andra. Actio-valen blir ett sätt att välja persona i kommunikationssituationen.

Mottagarens tolkning av actio påverkas av samspelet mellan det stabila, inledande och det föränderliga, härledda ethos. Till exempel har vi förväntningar på att vissa yrkeskategorier i samhället ska bete sig på och agera på ett visst sätt (stabilt ethos), och många situationer bär på tydliga krav hos de deltagande, krav som talaren måste ta hänsyn till i valet av föränderligt ethos. Detta betyder inte att talaren är utlämnad åt att undantagslöst följa de konventioner som en viss yrkesroll skapar. Tvärtom kan ett brott mot ett förväntat actio i en viss situation vara ett väldigt effektfullt retoriskt grepp om det görs på rätt sätt. Brand- och säkerhetsvärdarnas energi och visade känslosamhet, verkar bryta mot ett traditionellt, stabilt myndighetsethos, alltså de uppfattningar som finns på hur en anställd från en offentlig myndighet ska föra sig. Detta lyfts fram som en framgångsfaktor i intervjuer med strategerna.

Om vi undersöker hur brand- och säkerhetsvärdarnas actio-kvaliteter gestaltas i materialet, så är energin ett bärande tema. Ofta betonar brand- och säkerhetsvärdarna vikten av att kunna ”spela teater” och av att ha ett uttrycksfullt kroppsspråk. Gruppens ofta återkommande möten med personer som inte behärskar svenska gör att de har tränat upp sin expressivitet och användandet av alla modaliteter när de kommunicerar.

Ett exempel från materialet är en observation av ett utbildningstillfälle om brandsäkerhet hos en SFI-klass som genomfördes av en brand- och säkerhetsvärd (BSV). Nivån på svenskkunskaper varierade mycket i klassen som bestod både av personer som bara varit i Sverige i några dagar, personer som var analfabeter och personer som varit i Sverige i flera år och hade ganska goda kunskaper om det svenska samhället. Följande är ett utdrag från fältanteckningarna från observationen av utbildningstillfället:

> BSV: ”Hej allihop, god morgon. Hur är läget? Innan vi gör något annat vill jag veta hur bra svenska ni talar.”
>
> Hen går runt och frågar varje elev individuellt vilken nivå de läser på.
>
> BSV: ”Det är viktigt att ni säger: ’Stopp, hallå [sträcker upp handen i luften]! Jag fattar ingenting!’. Fråga om ni inte förstår, så tar jag om det. Det är okej”.
>
> Hen talar långsamt och uttalar orden mycket tydligt. Hen skriver upp på tavlan: ”Vad är räddningstjänsten?”. En elev svarar ”eld”. ”Ja”, svarar BSV [visar med händerna en vattenslang]. Hen säger: ”Räddningstjänsten är brandkåren, släcker eld”.
>
> BSV ritar upp en brandbil på tavlan, och därefter en vattenslang. Säger: ”Sprutar vatten på brand. Förstår ni det? Allihop? ”Vad gör vi mer? Släcker vi bara bränder?”. Tyst i klassen, ingen säger något. ”Kom igen nu” säger BSV.
>
> En man längst fram i klassen svarar: ”Klättrar upp på taket”. ”Ja”, säger BSV, ”vi räddar människor och djur som är högt uppe. Förstår ni det? Vad gör vi mer?”. Mannen längst fram svarar: ”Bilar”.
>
> BSV nickar och ber att få låna ett papper. Hen får en A4-sida och delar den i två och viker varje del så att de formar ett V. Varje pappersbit får symbolisera en bil. Hen visar hur ”bilarna” kör mot varandra på en väg och krockar [knycklar ihop papprena]. Frågar: ”Vem kan flytta bilarna?”. Mummel hörs från eleverna. BSV svarar själv: ”Räddningstjänsten. Räddningstjänsten tar loss bilarna. Stora saxar, öppnar bilen [visar ”öppna bilar” genom att lyfta en flik på ett av de hopknycklade papprena]. ”Ibland blir bilen så här [knycklar ihop pappersbitarna ännu mer], då kan människor dö”.
>
> (Fältanteckning, 2011-11-16)

Brand- och säkerhetsvärden använder tavlan, bilder och film samt expressiva och förtydligande gester för att gestalta olika saker. Hen har genomgående en dialogisk stil där hen ofta frågar eleverna om de har förstått vad hon säger. Hen använder ett di-

stinkt kroppsspråk, har stor variation i röstläget, från ljust till mörkt, och en varierad mimik (spärrar upp ögonen, rynkar pannan, ler, etc.). Vid ett par tillfällen går hen runt och frågar alla eleverna individuellt om de har förstått. När de svarar ger hen positiv respons (”ja, bra, vad duktiga ni är!”). Hen frågar också eleverna vid flera tillfällen om vad de har lärt sig av vad hen har sagt.

Brand- och säkerhetsvärdarnas actio-copia, som betecknas av energin, tydligheten och användandet av många olika modaliteter verkar, tillsammans med den enkla svenskan och den dialogiska och välvilliga stilen, underlätta mycket för att mottagaren ska engageras och budskapet nå fram. Man kan välja att betrakta detta som främst en uppträdad flexibilitet eller som främst som något direkt relaterat till den egna bakgrunden som invandrare. Precis som tidigare får valet av perspektiv en betydelse för vem man anser har tillträde till och kan göra anspråk på den mångkulturella kompetensen. Jag menar att vi snarare borde betrakta det som en förmåga som tränats upp än som något som är dem givet på grund av att de har placerats i kategorin invandrare.

Topos 3: Den breda synen på uppdraget

I kapitel sex diskuterades hur Räddningstjänsten Syd alltmer betonar vikten av synlighet och närvaro i bostadsområdena som en förutsättning för att kunna bygga ett förtroende och ett gott rykte. Organisationen måste visa sig närvarande i högre utsträckning i vardagslivet och inte bara dyka upp när det brinner och är kris. Ett konstant och långsiktigt engagemang i stadsdelen ses som nyckeln till förtroende, och detta har också varit en av anledningarna till att organisationen satsar så offensivt på förebyggande verksamhet, samverkan med andra aktörer och har gått så långt som till att initiera olika sociala projekt.

I fronten för den nya synligheten går, vilket tidigare nämnts, brand- och säkerhetsvärdarna. De utgör i högsta grad ett skyltfönster för organisationen ute i bostadsområdena. De vistas på skolor och fritidsgårdar, medverkar i festivaler, informationsdagar och kommunjippon. Detta är ett led i organisationens övergripande ethos-utveckling mot att betona eunoia. I sin strävan att nå de boende går man inte bara de etablerade vägarna via föreningslivet och skolans värld. En av brand- och säkerhetsvärdarna berättar i filmmaterialet om hur man kan gå tillväga när man börjar bygga ett nätverk i ett bostadsområde:

> Först och främst, kartlägg ditt område. Vad finns det för skolor, vad finns det för boende, vad finns det för affärer? Ibland kan det vara en liten livsmedelsaffär som är kärnan. Där ungdomar samlas, eller där många vuxna invandrare kan handla sina cigaretter. Eller bara gå förbi och sätt dig med personen som äger stället. Det kan vara en person som ringer och löser deras migrationsproblem. Det kan vara en person som är nyckelperson, som kan sitta i en cykelaffär, som kan sitta i en livsmedelsaffär eller någon annan-

> stans, en pizzeria. Gör en kartläggning, var hittar jag nyckelpersonerna. Och sedan; besök, berätta vem du är och säg att du vill göra nytta i just deras område och att du behöver deras hjälp, för det är dom som är experter på dina målgrupper. På så sätt bygger du ett förtroende mellan dig och den här personen som kan ge dig en skjuts in till de här grupperna som kan vara väldigt svåra att nå, många av dom. Första intrycket kan vara att man blir lite rädd när man dyker upp där på pizzerian. Man undrar, det är en myndighet som kommer. Vissa jobbar svart och alla de här bitarna, så man blir lite rädd, man backar tillbaka. Så det är viktigt att man ger en neutraliserad bild, att du är där för att hjälpa dom och inte för att inspektera. Du bryr dig inte om vem som jobbar och sådär. Det fick jag möta ganska mycket. Så börjar man skapa ett nätverk och fortsätter att vattna det. (Band 11)

Denna breddade inställning till uppdraget handlar inte bara om att gå utanför de etablerade kanalerna utan återspeglas också i brand- och säkerhetsvärdarnas syn på det egna uppdraget. De ser sig inte enbart som kommunikatörer för en offentligt finansierad organisation eller som brand- och säkerhetsinformatörer. De uttrycker att det finns en bredare relevans i det egna uppdraget och den egna yrkesidentiteten beskrivs ofta som en blandning av nätverkare, informatör, kulturell tolk, samhällsinformatör och, inte minst, förebild.

Att många av brand- och säkerhetsvärdarna betraktar sig som förebilder är tydligt. Man beskriver det som att man utgör det levande beviset på att man kan få jobb inom räddningstjänsten ”trots” att man är invandrare, ja till och med trots att man är kvinna och bär huvudduk. En av de kvinnliga brand- och säkerhetsvärdarna är mycket tydlig i sin roll som förebild för andra muslimska kvinnor. Hon föreläser ofta för olika kvinnoföreningar om ”vägen till räddningstjänsten” med syftet att inspirera och uppmuntra. En annan av brand- och säkerhetsvärdarna, som vid tiden för undersökningen varit i Sverige i endast fyra år, brukar också ägna varje träff med SFI-klasserna åt att tala om sina egna erfarenheter av att ha kommit till Sverige ganska nyligen. Hen talar om vikten av att lära sig svenska, av att hela tiden träna på språket, om hur viktigt det är att skicka sina betyg till högskoleverket för validering.

Brand- och säkerhetsvärdarna hamnar också ofta i diskussioner med boende om helt andra saker än brandsäkerhet och räddningstjänstens uppgift i samhället. De får, i egenskap av myndighetsrepresentanter, tala om frågor som berör andra myndigheter, till exempel socialtjänstens, migrationsverkets och sjukvårdens roll och arbetssätt. Det händer att de diskuterar barnuppfostran, äktenskapsproblem och svenskt samhällsliv i stort. Berättelser om en så bred syn på uppdraget förmedlas inte av alla brand- och säkerhetsvärdarna, däremot av dem som på olika sätt har tagit en förgrundsposition i gruppen och i hög utsträckning verkar som organisationens och gruppens ansikte utåt (BS2, BS3, BS6).

Det finns alltså flera olika dimensioner som samspelar i brand- och säkerhetsvärdarnas uppdrag. Man kan tala om handlingsdimensioner (jfr Winther, 2012), alltså

olika syften med kommunikationen. Varje handlingsdimension kräver sina egna strategier. Den mest grundläggande handlingsdimensionen så som den uttrycks i uppdraget är att informera, om brandsäkerhet och om räddningstjänstens roll i samhället. Den andra är mer social och relationsinriktad – att bygga förtroende för organisationen via sig själva. Men det finns också en tredje, mer övergripande och socialpolitiskt inriktad dimension som handlar om att verka för ett mindre segregerat, mindre diskriminerande och mer inkluderande samhälle genom att visa att man är en ”räddningstjänst för alla” (Widlundh, 2009a). Det finns alltså en emancipatorisk ansats i brand- och säkerhetsvärdarnas arbete. Detta innebär mer bestämt en tro på att man genom att man ökar tilliten bland de boende till organisationen, också ökar deras tillit till samhällets institutioner i stort och därmed också deras handlingskraft i samhället (jfr Hoff-Clausen, 2011).

I sin retorikteoretiska avhandling undersöker Winther (2012) ett projekt som delvis har likheter med brand- och säkerhetsvärdarnas verksamhet. Hon har följt det danska så kallade Bogstartsprogrammet, ett socialpolitiskt projekt med syfte att uppmuntra föräldrar att läsa med sina barn och att använda bibliotekens resurser. Programmet riktar sig till socioekonomiskt utsatta områden, i den bemärkelsen att de har en stor andel boende som inte har någon anknytning till arbetsmarknaden och där cirka 2/3 har en annan etnisk bakgrund än dansk. I programmet gör bibliotekarierna hembesök hos familjer, delar ut bokpaket anpassade till barn i olika åldrar och samtalar med föräldrarna om barns språk och läsning. Winther undersöker hur biblioteksersonalen skapar retorisk handlingskraft (agency) i mötet med familjerna och vilka retoriska strategier och identiteter man använder sig av i sin kommunikation. Winther konstaterar att, precis som i fallet med brand- och säkerhetsvärdarna, finns det tre olika dagordningar eller dimensioner som skapar rum för handling i mötet: den sociala dimensionen, den kunskapsmässiga dimensionen och slutligen den socialpolitiska dimensionen. Den sociala dimensionen ställer krav på att den besökande bibliotekarien uppträder på ett sådant sätt att en kommunikativ kontakt etableras, och i praktiken utmärks detta av ett hövligt, respektfullt och positivt sätt när denne träder in i familjernas hem. Denna dimension kräver ödmjukhet, flexibilitet och anpassning till de omständigheter man kliver in i. Den kunskapsmässiga dimensionen innebär att kunna förmedla kunskap om barnlitteratur, om läsning och om böckers nytta och värde. Den socialpolitiska dimensionen slutligen, handlar om att uppmuntra föräldrarna att ta ansvar för sina barns språkliga utveckling. De olika handlingsdimensionerna kräver olika retoriskt agerande och de biblioteksanställda måste balansera de olika handlingsdimensionerna i mötena. Winther finner att den sociala dimensionen är en förutsättning för att de båda andra handlingsdimensionerna ska komma till stånd. Den sociala dimensionen är reaktiv i den meningen att den i hög utsträckning handlar om en anpassning till rådande omständigheter (eller ”kulturella koder” som man skulle uttrycka det i fallet med brand- och säkerhetsvärdarna). När den sociala dimensionen är

avklarad, kan personerna välja att gå vidare till att informera, och kan därefter välja att ta ytterligare ett steg mot en mer proaktiv position som en socialpolitisk aktör. Avgörande för den handlingskraft som etableras i mötena menar Winther är vilken tillit biblioteksinformatören har till uppdraget och till sig själv som aktör. De bibliotekarier som är skeptiska till hela idén antar oftast en mycket mer försiktig inställning också till uppdraget och rör sig inte heller upp mot den socialpolitiska handlingsdimensionen.

Räddningstjänsten Syds tidigare informationsinsatser verkar ha lagt sin betoning på den kunskapsmässiga dimensionen som handlar om att informera om räddningstjänstens arbetssätt och hur människor ska bete sig vid brand. Denna dimension är viktig även i brand- och säkerhetsvärdarnas arbete, men för att nå dit tar brand- och säkerhetsvärdarna avstamp i den sociala dimensionen. Därav allt tal om flexibilitet, anpassning och att kunna läsa sociala och kulturella koder. Brand- och säkerhetsvärdarna är medvetna om att de måste lyckas i den sociala handlingsdimensionen innan de kan gå över till att informera om brandsäkerhet. En del av brand- och säkerhetsvärdarna lägger utöver detta stor tyngd vid att agera som proaktiva socialpolitiska aktörer, att fungera som förebilder och att anknyta till större sammanhang i sina samtal. Dessa är också de personer som har fått mest profilerade roller inom gruppen. Att omfamna den mer proaktiva rollen som förebild och samhällsinformatör verkar ofta vara behäftat med den extra gnista av engagemang som framstår som så viktig i de kommunikativa mötena.

Sammanfattning och implikationer från ett ethos-perspektiv

I detta kapitel har jag beskrivit två perspektiv – kulturperspektivet och attitydperspektivet – som är genomgående i konstruktionen av den mångkulturella kompetensen. De båda perspektiven går inte att enkelt separera utan korsar hela tiden varandra. Det viktiga för detta kapitels syfte är, vilket påtalats vid ett flertal tillfällen, att vi kan betrakta och framhäva kompetensen som ett resultat av främst en viss kulturspecifik kunskap eller av främst en viss attityd, och beroende på vilket perspektiv vi anlägger, får detta också konsekvenser för vilken betydelse vi tillskriver kulturbegreppet och vem som kan göra anspråk på den mångkulturella kompetensen. Ethosanalysen som följer här har inte som främsta syfte att bedöma retorisk effekt utan att försöka identifiera vilken betydelse valet av perspektiv får för de retoriska handlingsmöjligheterna för de inblandade (jfr Hoff-Clausen, 2008).

I kapitel tre konstaterades att ethos inte kan särskiljas från sitt sociala och institutionella sammanhang (Amossy, 2001; Hoff-Clausen, 2008). Ethos består både av mer stabila delar av en person i relation till omvärldens normer och förväntningar och av dennes persons agerande just nu. I kapitel tre diskuterades detta i termerna inledande

och härlett ethos. Som då nämndes, handlar alltså inledande ethos om våra förhandsuppfattningar om en talare (Kjeldsen, 2008). Här är status, utseende, härkomst, utbildning, erfarenhet och tidigare handlingar viktiga. Härlett ethos beskrevs som resultatet av de kommunikativa val talaren gör i själva kommunikationssituationen och som påverkar trovärdigheten. Här handlar det alltså om vilka teman, argument och tekniker som används i den specifika kommunikationssituationen. En viktig del av analysen blir då att undersöka hur man beskriver den mångkulturella kompetensen: som något som finns hos brand- och säkerhetsvärdarna på grund av en viss kulturell bakgrund och ett visst utseende – inledande ethos – eller som något som skapas i mötet, som ett härlett ethos?

Analysen visade att kulturperspektivet framträder tydligt i intervjuerna. Detta perspektiv betonar specifika kunskaper om decorum och actio i olika kulturer, och brand- och säkerhetsvärdarnas invandraridentiteter och utseende pekas ut som viktiga i den förtroendeskapande kommunikationen. Detta perspektiv speglar en traditionell och föråldrad syn på kulturbegreppet som stabilt, homogent och direkt relaterat till olika länder (jfr Jensen, 2008; Sackmann & Phillips, 2004; Søderberg & Holden, 2002). Människors kultur antas alltså vara likställt med det ursprungsland eller den språkgrupp, eventuellt religion, som man har koppling till. Kulturen tillskrivs i denna mening en betydelsefull, nästan deterministisk roll och att det ska uppstå missförstånd och kommunikativa problem när ”olika kulturer möts” verkar mer eller mindre givet. En konsekvens av detta perspektiv är att individen – i detta fall brand- och säkerhetsvärdarna – får rollen som representanter för en viss grupp, baserat på kultur/etnicitet/religion. Representations- och identitetstanken är alltså starka inslag i detta perspektiv. Man antas bäst kunna representera de personer som kommer från ”samma kultur” som en själv. Men det skapas också en dikotomi mellan ”svenskar” och ”invandrare” där alla som inte anses tillhöra kategorin ”svenskar” tillhör kategorin ”invandrare” och kan representera denna grupp. Huruvida man tillhör kategorin ”svensk” eller ”invandrare” styrs inte av medborgarskap eller självidentifikation, eller ens av huruvida man är född i Sverige eller inte. Styrande verkar vara utseendet, ibland språkkunskaperna samt inte minst det faktum att man har åtminstone en förälder född utanför Norden och således kvalar in i de kriterier som ställdes upp i projektet där brand- och säkerhetsvärdarna rekryterades.

Strategisk kommunikation i mångkulturella miljöer som grundas i detta perspektiv hamnar lätt i den brobyggartanke som utgjorde ett tidigt initiativ hos Räddningstjänsten Syd, och som fortfarande lever kvar till viss del. Arbetet handlar då om att anställa kulturella tolkar som ska överbrygga olika kulturella hinder och missförstånd, men som paradoxalt nog gärna resulterar i ett fastlåsande av skillnader (Bardhan, 2011). Fokus hamnar gärna på en handboksnivå, där olika typer av kulturella koder i olika länder sätts i centrum. Kulturkunskap betraktas som något som man kan lära sig ganska enkelt genom att behärska olika koder (en techné som vilar på decorum), sam-

tidigt som det, som beskrivits ovan, finns en stark representationslogik där ens förmodade invandrarskap kompletterat med ett ”annorlunda” utseende tillskrivs en viktig roll. Det finns något djupt paradoxalt i spänningen mellan representationslogiken och techné-perspektivet, men konsekvensen verkar i praktiken bli att den givna kulturella tolken är den som själv har ursprung i ”en annan kultur”. Visserligen skulle kanske en ”svensk” kunna göra jobbet, men det hade inte gått lika bra, lika snabbt, det hade inte skett lika naturligt, enligt företrädarna för detta perspektiv. Den solipsistiska kunskapssyn som denna slags ”insider-logik” vilar på, problematiseras ytterligare i kapitel nio.

Med utgångspunkt från kulturperspektivet antas alltså ethos byggas i huvudsak utifrån brand- och säkerhetsvärdarnas primära, stabila eller inledande ethos, där deras invandrarskap och utseende tillskrivs stor betydelse. Detta är en form av exkluderande ethos, som förutsätter att man måste vara invandrare (eller av olika skäl placerad i kategorin icke-svensk), för att kunna göra jobbet. Samtidigt som ”svensk” får en orimligt snäv betydelse och ”invandrare” en märkligt vid betydelse, tenderar detta perspektiv att tillskriva brand- och säkerhetsvärdarna en nästan övermänsklig koll på de värderingar som antas gälla inom olika kulturella grupper. Det moderna ethoskriteriet autenticitet är bärande här (Kjeldsen, 2008). Autenticiteten tillskrivs de som placerats i kategorin ”icke-svensk”, och autenticiteten relaterar till en essentialistisk kulturuppfattning. Det handlingsutrymme som skapas av denna ethoskonstruktion är relativt snävt. Du anses bara ha ethos om du är, eller i alla fall ser ut som om du skulle kunna placeras i kategorin invandrare. Och tillhör du denna kategori, förväntas du ofta agera i enlighet med vissa snäva stereotyper.

Det andra perspektivet, attitydperspektivet, förklarar den mångkulturella kompetensen på ett annat sätt än ovanstående idéer som betonar ursprung, härkomst och autenticitet. Enligt attitydperspektivet, som framför allt grundar sig i observationerna och filmmaterialet, är eunoia grundläggande och den mångkulturella kompetensen ses som ett uttryck av kunskapsformen fronesis. Detta är en kunskapsform som betonar den situationsanpassade kunskapen och det praktiska agerandet i komplexa situationer. Fronesis är en tyst och i hög utsträckning erfarenhetsbaserad kunskap som kan synliggöras med hjälp av att vi talar om den copia som brand- och säkerhetsvärdarna har. I analysen synliggjordes brand- och säkerhetsvärdarnas copia med hjälp av olika topos. Vi kunde till exempel se hur de genom ett skickligt lyssnande lyckades skapa ett gemensamt ”vi” i kommunikationssituationerna, hur de hade ett brett register för sitt språk och kroppsspråk och hur de hade en inkluderande och flexibel inställning till sitt uppdrag. Här är det alltså en bred copia som används på ett energiskt och kreativt sätt, som vilar på eunoia, snarare än ett visst ursprung som utgör nyckeln till det konstruktiva mångkulturella mötet.

Det kulturbegrepp som föreskrivs ur ett fronesis-perspektiv antar en lösare form, som ett mer situationellt gemensamt meningsskapande av en tillfällig ”tredje kultur”

(se kapitel 2), än som en uppsättning tydliga värderingar, normer och koder från olika kulturer som behärskas. Kultur likställs snarare med en pågående förhandling och här tydliggörs också möjligheten att kunna skifta mellan olika kulturella identiteter beroende på situation. I sin praktik visar brand- och säkerhetsvärdarna, kort sagt, hur de går in och ut ur olika identiteter, skapar hybrididentiteter, ibland agerar i enlighet med stereotyper, och spelar på en bred kommunikativ repertoar. Ett sådant perspektiv betonar alltså, snarare än det inledande ethos som handlar om utseende och härkomst, talarens föränderliga ethos och möjligheten att i kommunikationssituationen skapa gemensam mening. Därmed ger också denna ethoskonstruktion en större frihet rörande vem som kan göra anspråk på den mångkulturella kompetensen, och även ett större handlingsutrymme för dem som tillskrivs den mångkulturella kompetensen.

Skillnader mellan olika empiriska material

Detta kapitel har syftat till att besvara den andra frågeställningen, alltså den som handlar om hur fenomenet mångkulturell kompetens konstrueras i det empiriska materialet och med vilka konsekvenser för det förtroendeskapande arbetet. Analysen har visat att den konstrueras på olika sätt, bland annat beroende på vilket material som åberopas – intervjuer eller observationer. I intervjuerna är kulturperspektivet dominerande, medan observationerna snarare talar för ett attitydperspektiv.

Frågan är vad det är som skapar skillnaderna mellan intervjuer och observationer. Berättelsernas emellanåt tvärsäkra och stereotypa karaktär stämmer som sagt var dåligt överens med den faktiska kommunikativa kompetens som jag uppfattade under observationerna och i filmmateralet. Varför blir det sådan skillnad mellan intervju- och observationsmaterial? Varför blir mångkulturell kompetens så stereotyp när man talar om den?

Ett sätt att se på det är att vi vidrör ett centralt problem för allt interkulturellt lärande, det vill säga svårigheten att tala om de kulturella skillnader som eventuellt finns mellan olika grupper utan att det blir för grovt, stereotypt och essentialistiskt. Själva användningen av kulturbegreppet kan vara djupt problematisk, en diskussion som jag återkommer till i kapitel åtta. Samtidigt som kulturbegreppet är vagt och mångtydigt, bjuder det in till generaliserande kategoriseringar utan att ta hänsyn till maktaspekter. Detta är också en kritik som har riktats mot den traditionella skolan inom interkulturell kommunikation som bygger på kulturell sensitivitetsträning och på att lära sig om och lära sig att tolerera andra kulturer (Halualani & Nakayama, 2010). Traditionell mångfaldsträning verkar allt som oftast handla om att kategorisera och skapa skillnader mellan människor utan att det ska märkas att man stereotypifierar (Hafen, 2005). Ett interkulturellt lärande som inte inkluderar frågor om makt, normer och strukturer och som inte betraktar kultur som situationellt skapade identitetskonstruktioner inom dessa strukturer, hamnar gärna i förenklade resonemang.

Ett annat sätt att förklara diskrepansen mellan intervjuer och observationer är metodologiskt. Jag diskuterade i metodkapitlet (kapitel 4) svårigheterna med att studera ett sådant fenomen som mångkulturell kompetens, och i synnerhet karaktären på det material som genereras i intervjuer. Jag konstaterade att mångkulturell kompetens är ett fenomen som är svårt att skapa representationer av. Dessutom har jag kanske genom mina frågor om mångkulturell kompetens – där jag bland annat har bett om konkreta exempel – lockat fram en viss typ av svar. Man kan fundera över intervjupersonernas medvetna eller omedvetna vilja att vara ”goda” intervjupersoner som levererar konkreta, slagfärdiga (och stereotypa) historier.

Även om det ligger något i ovanstående metodologiska fundering, är det viktigt att notera att det är tydligt att många av berättelserna och exemplen inte blivit till i själva intervjusituationen. Tvärtom verkar många av de givna exemplen vara ofta återberättade inom organisationen. Ett tydligt tecken på detta är att det finns ett antal narrativ som återkommer, och att intervjupersoner beskriver händelser som de själva inte varit med om men som de fått återberättade för sig. Jag tolkar vissa av de återkommande narrativen som att de har mejslats fram av brand- och säkerhetsvärdarna gemensamt för att detta är ett sätt att bygga brand- och säkerhetsvärdarnas ethos och legitimitet internt i organisationen. Genom att visa på en faktisk, tydlig, kulturspecifik kompetens, och återberätta konkreta exempel om hur olika situationer har hanterats, sprider man också idén om att det finns en tydlig kompetens som organisationen saknar och behöver. Dilemmat med att bygga en tydlig professionell identitet baserat på kulturella kriterier kontra risken att bli inlåst i en viss roll belystes i kapitel sex.

De dilemman som skapas när organisationer strävar efter social legitimitet med hjälp av kultur- och mångfaldsbegreppen, kommer att undersökas närmare i nästa kapitel.

8 Kulturbegreppet som fängelse och befriare

I tidigare analyskapitel har identifikation, i Burkes tappning (Burke, 2001) varit ett viktigt begrepp. Identifikation har betraktats både som mål och medel i organisationens strategiska kommunikation, såväl i de övergripande kommunikationsstrategierna, som i de personliga mötena med de boende. Begreppet identifikation inbjuder emellertid även till en annan sorts analys. När organisationen förutsätter att identifikation är så viktig för att lyckas i mötena, så görs detta utifrån utgångspunkten att det existerar ett avstånd; att en uppdelning redan är etablerad. Det är endast när det finns ett avstånd som identifikation behövs. Crable argumenterar i enlighet med denna tankelinje att vi också borde undersöka hur uppdelningen uppstår: ”by asking how symbols have always already interposed distance, and how this ontological distance has generated analogues in our symbolic realm” (2009, s. 237). Enligt detta sätt att se det innebär talet om identifikation att själva uppdelningen förstärks, och dessutom att uppdelningen döljs under talet om identifikation.

I detta kapitel avser jag därför att gå ett steg längre i analysen genom att ställa frågan hur uppdelningar uppstår i organisationens strategiska kommunikation, mellan organisationen och de boende och med hjälp av vilka symboler. Här har kulturbegreppet, som tidigare analys visat, en viktig betydelse. Med hjälp av kulturbegreppet skapas skillnader och gränser upprätthålls (Berg, 2011; Pérez, 2010; Stolcke, 1995). Samtidigt finns det andra potentialer i kulturbegreppet. Det är först när vi studerar användningen av kulturbegreppet i en bestämd social kontext, i detta fall Räddningstjänsten Syds strategiska kommunikation, som vi kan avgöra huruvida det fungerar som ett fängelse (som skapar inlåsning genom essentialisering) eller som en befriare (från förment universella normer). Som Öhlander skriver: ”Det är via den diskursiva och praktiska användningen av kultur i en viss kontext som termen så att säga utövas och därmed ges innebörder och får ideologisk och social verkan” (Öhlander, 2005a, s. 29). Det är alltså själva användningen av begreppet som fyller det med en mening, som gör det socialt verksamt.

Här kommer jag alltså att belysa kulturbegreppets olika diskursiva potentialer och fördjupa den diskussion som inletts i tidigare analyskapitel, om hur kulturbegreppet

blir socialt verksamt i Räddningstjänsten Syds strategiska kommunikation. Samtidigt zoomar jag ut och betraktar fenomenet ur ett bredare, mer samhällsorienterat perspektiv. Genom att betrakta organisationen som en aktör i ett samhälle präglat av vissa idéer om kultur och mångfald, placeras analysen i en vidare politisk och social kontext. Detta torde göra den ännu mer samhällsrelevant (jfr Ihlen & Ruler, 2009).

En bärande tanke i Räddningstjänsten Syds strategiska kommunikation är att en ökad intern mångfald stärker organisationens sociala legitimitet och trovärdighet. Ökad intern mångfald betraktas som en av flera nödvändiga lösningar för att hot- och våldsproblematiken ska minska. Inledningsvis analyserar jag organisationens betoning på den interna mångfalden som en del av en samhällsförankrad mångfaldsdiskurs som bär på vissa specifika dilemman. Därefter fördjupar jag diskussionen om kulturbegreppets potential, användning och sociala konsekvenser i form av skillnads- och likhetsskapande. Jag är alltså i detta kapitel främst inriktad på att besvara den tredje frågeställningen: Vilka antaganden om kultur och mångfald relaterade till förtroendeskapande kan urskiljas bakom organisationens satsning på mångkulturell kompetens?

Jag inleder med att placera in organisationen i en bredare samhällsförankrad mångfaldsdiskurs.

Sverige och mångfalden

Sverige har under mycket lång tid påverkats av migrationens strömningar till och från landet, och det är idag axiomatiskt att tala om Sverige som ett mångkulturellt samhälle. Det finns, enligt många, heller ingen anledning att särskilt betona Sveriges historiska homogenitet som så ofta görs (Kamali, 2002). Klart är emellertid att Sveriges karaktär som utvandringsland bromsade in under 1930-talet och att Sverige sedan dess i högre utsträckning har varit ett invandringsland än ett utvandringsland (Rönnqvist, 2008, s. 4). Den kulturella och religiösa heterogeniteten har ökat kraftigt sedan andra världskrigets slut. Som beskrevs i inledningskapitlet handlar denna process både om en ökad *faktisk* heterogenitet och om en ökad *upplevd* sådan, där olika gruppers behov idag erkänns i större utsträckning än tidigare (Olofsson, 2008).

År 2013 var cirka 16 procent av Sveriges befolkning födda i ett annat land än Sverige (Migrationsinfo, 2014), och cirka 175 nationaliteter sägs vara representerade i Malmö (www.malmo.se). I ordets deskriptiva bemärkelse är alltså Sverige utan tvekan ett mångkulturellt land. I ordets normativa bemärkelse, talar statsvetaren Heinö Johansson (2011) om Sverige som praktiserande en mild form av mångkulturalism. Den svenska ansatsen att möta den kulturella mångfalden är i grunden universalistisk, och i jämförelse med många andra länder – till exempel USA och Storbritannien – har Sverige utvecklat mycket få särrättigheter och undantag för minoriteter. Samtidigt har svenska samhället utan tvekan utvecklat en stark offentlig diskurs som betonar vikten av tolerans, mångfald och öppenhet i arbets- och samhällslivet (Johansson Heinö,

2011). Vid internationella integrationsjämförelser (www.mipex.se) har Sverige under flera år tilldelats en förstaplats bland 36 länder i fråga om bland annat invandrares tillgång till utbildning och andra rättigheter, möjligheterna till familjeåterförening och politiskt deltagande, samt förekomsten av diskrimineringslagstiftning. Samtidigt finns viktiga frågor kvar att lösa vad gäller integrationen - bostadssegregationen och den betydligt lägre sysselsättningsgraden bland utrikesfödda i jämförelse med inrikes födda (64 procent resp. 82 procent) är två sådana frågor (Segendorf & Teljosuo, 2011, s. 10).

Mångfaldsbegreppet

Mångfaldsbegreppet gjorde sin entré i Sverige förhållandevis sent när det färdades från USA någon gång i mitten på 1990-talet (Rönnqvist, 2008, s. 3). I svenska sammanhang har mångfaldsbegreppet främst kommit att förknippas med etnicitet och att betraktas som ett svar på etnisk homogenitet inom svenska organisationer (de los Reyes, 2000; Kalonaityte, 2008; Rönnqvist, 2008, s. 3). Att man började tala om mångfald i det svenska arbetslivet var delvis en konsekvens av att det blivit uppenbart att de utrikes födda, som fram till och med 1970-talet hade haft samma sysselsättnings- och lönenivåer som inrikes födda, nu halkade efter (Rönnqvist, 2008, s. 5). Den utvecklingen har förklarats på olika vis. En förklaringsmodell fokuserar på arbetsmarknadens förändring. Så anses till exempel det postindustriella samhället kräva svårgripbara kompetenser såsom "'sverigespecifikt' humankapital" och god förmåga att kommunicera på svenska (Rönnqvist, 2008, s. 5). En annan förklaringsmodell fokuserar på diskriminering som den viktigaste anledningen till att utrikes födda och personer med migrationsbakgrund har en sämre position på arbetsmarknaden. Det finns idag tämligen omfattande forskning som visar på förekomsten av diskriminering på grund av till exempel utlandsklingande namn (se till exempel Segendorf & Teljouso, 2011, s. 64 ff).

Diskriminering på arbetsmarknaden på grund av till exempel etnisk tillhörighet, hudfärg eller religionstillhörighet är förbjuden enligt diskrimineringslagen (SFS 2008:567). Detta i sig utgör en anledning för arbetsgivare att aktivt försöka bredda sin rekrytering. Men medan sådan diskriminering innebär ett brott mot principen om likabehandling placerar mångfaldsidén (eng. *diversity management* eller *managing diversity*) nyttoperspektivet som centralt (Rönnqvist, 2008, s. 17). Det betyder att även om antidiskrimineringsidéer och mångfaldsidéer ofta samspelar i organisationers praktiska arbete runt rekrytering och mångfaldsfrågor så vilar dessa på i grunden helt olika logiker. Antidiskriminering handlar om att säkra allas lika rättigheter och frihet från diskriminering. Mångfaldsidén däremot, handlar primärt om ett organisatoriskt tillvaratagande av skillnader, och som Schölin skriver: "[m]ångfaldens nytta kan inte existera om olikheter inte skapas" (2007, s. 68).

Räddningstjänsten, mångfalden och nyttan

Räddningstjänsten Syd opererar både utifrån ett antidiskrimineringsperspektiv och utifrån ett nyttoperspektiv i sina mångfaldsstrategier. Organisationen är bunden av svensk antidiskrimineringslagstiftning och ytterligare press på åtgärder för jämställdhet och mångfald ålades Räddningsverket i regleringsbrevet för år 2008 (vilket beskrevs i kapitel 6). Samtidigt artikuleras mångfaldssträvanden tydligt som något som tillför nytta till organisationen, såväl internt som externt. Genom att öka den interna mångfalden blir organisationen inte bara bättre på att möta de boende och på att skapa de relationer och det förtroende som krävs för att få ett slut på hot- och våldsproblematiken. Det finns också en stark tro på att en mer heterogen organisation bidrar till organisatoriskt nytänkande och ökad öppenhet, något som skildrats i tidigare kapitel. Den dubbla logiken speglas i följande uttalande från en av de ledande strategerna som ett svar på frågan om varför man valde att satsa på projektet med brand- och säkerhetsvärdarna:

> … dels utifrån affärsnyttan, eller verksamhetsnyttan. Att faktiskt kunna leverera en mer integrerad service, där vi kan möta människor. Det är det ena skälet. Och det andra skälet är att vi faktiskt har en skyldighet att följa lagstiftning på området. Diskrimineringslagen är ju jättetydlig, och vi har ju en jämställdhetsplan. Vi har ju jämställdhetskrav på oss som går ännu längre än diskrimineringslagen gör i sig. Så det är ju ganska enkelt, att vi måste jobba med det. (Strateg 4)

Förutom att man är tvungen att följa lagen, är man alltså tydligt inspirerade av ett nyttoperspektiv på mångfald. Detta perspektiv bygger på ett antal antaganden (Kalonaityte, 2008). Det första antagandet är att demografiska förändringar gör att såväl arbetskraften som marknaden och medborgarna blir alltmer etniskt och kulturellt heterogena. Det andra antagandet är att organisationers interna heterogenitet kan påverka hur väl organisationer presterar under dessa omständigheter samt att organisationer som är heterogena erhåller större social legitimitet i samhället. Ett implicit antagande är att olika grupper har specifika kompetenser, förmågor eller kunskaper, som främst avgörs av grupptillhörighet. Att representera olika grupper blir då samtidigt ett sätt att säkra vissa kompetenser, och detta utgör i sig en fördel i mötet med kunden eller medborgaren. Det finns vissa paralleller mellan nyttoperspektivet och den varumärkesinriktning som diskuterades i kapitel sex, vilket jag återkommer till nedan.

Nyttoperspektivet kan framstå som självklart positivt för olika minoriteter (i den meningen att deras antagna kompetenser lyfts fram som värdefulla), men det kan samtidigt problematiseras på flera olika sätt. Dels konstaterar Rönnqvist (2008) att service, marknads- och legitimitetsperspektiv ofta använts som argument för mångfaldens nytta men att ”det finns mycket lite forskning på området som kan påvisa ett tydligt samband mellan mångfald och nytta” (s. 18). Enligt samma källa tenderar de

studier som finns att sakna stabilt empiriskt underlag. Ett annat argument som ofta framförs i enlighet med nyttoperspektivet är att organisationer blir mer effektiva och kreativa av en heterogen sammansättning. Även här är resultaten tvetydiga. Vi återkommer i samband med detta till begreppet *requisite variety* (Weick, 1995) som diskuterades i kapitel sex. En varierad sammansättning av organisationer är viktig för att kunna möta en komplex omvärld och att kunna inta olika perspektiv i problemlösning (se till exempel McDaniel, 1997). Variation motverkar destruktivt grupptänkande. Enligt Rönnqvist (2008, s. 14 ff) finns forskning som bekräftar att kulturellt heterogena grupper kan generera fler alternativ och olika lösningar på problem. Samtidigt finns emellertid forskning som pekar på att kulturellt homogena grupper har bättre sammanhållning och lättare för att fatta beslut i riskfyllda situationer – något som torde vara betydelsefullt i Räddningstjänsten Syds operativa verksamhet.

Det motstånd mot satsningarna på mångfald som kan noteras hos delar av den operativa personalen hos Räddningstjänsten Syd kan vara ett utslag av att man helt enkelt inte uppfattar vinsterna med mångfald så som de beskrivs av ledningen. Att delar av organisationen gör motstånd vid implementeringen av mångfaldsprojekt är inte alltför ovanligt, ej heller att dessa satsningar präglas av ambivalens. Även i Räddningstjänsten Syds fall speglas denna ambivalenta inställning till mångfald inom organisationen. Mångfalden ramas in som en tillgång och som något positivt för organisationen. Samtidigt antar mångfalden en problemskapande karaktär när den relateras till hot- och våldsproblematiken (se kapitel 6). Mångfalden i samhället skapar problem för organisationen och den måste därför bemötas, förstås, kontrolleras, mätas och vägas för att organisationen ska kunna uppnå sina mål (jfr Munshi, 2005, s. 58).

Så i argumentationen runt mångfald medför nyttotanken särskilda dilemman som vi inte på samma sätt ser runt antidiskrimineringslogiken. För vad händer om det skulle visa sig att mångfalden *inte* är nyttig eller bidrar till verksamheten på just de sätt som stipuleras i mångfaldslitteraturen (Ghorashi & Sabelis, 2013; Noon, 2007)? En av brandmännen artikulerar denna sorts kritik mot nyttotanken både avseende kön och etnicitet när han säger:

> Alltså, jag har aldrig haft en situation idag då jag kan säga att jag har haft en oerhörd nytta av han eller hon på grund av att det är en tjej eller en invandrare. (Brandman 5)

Så finns också risken att talet om mångfaldens nytta mystifierar ojämlikheter i stället för att diskutera diskriminering, socioekonomiska förhållanden och maktfrågor (de los Reyes, 2000; Roth, 2006). Nyttoinriktningen, menar en del, speglar en neo-liberal agenda där man försöker dra ekonomisk nytta av underrepresenterade grupper utan att på något mer grundläggande vis utmana maktförhållanden, ledningskontrollen eller de traditionellt manliga och vita organisationsstrukturerna (Ghorashi & Sabelis, 2013, s. 80; Kalonaityte, 2008, s. 12). Därför har också talet om mångfaldens nytta betraktats som länkad till en kolonial diskurs (Munshi, 2005, s. 58; Prasad, 1997, s.

305). Nyttoperspektivet, menar Ahmed (2012, s. 42f) resulterar gärna i ett slags villkorad gästfrihet (*conditional hospitality*), där vitheten agerar värd, och där det annorlunda är välkommet, dock med vissa förbehåll. Att bli välkomnad innebär samtidigt att subjektet konstrueras som på bortaplan – inte som hemma. Jag återkommer nedan till begreppet vithet.

En annan fara med ett mångfaldsperspektiv som betonar nyttan är, liksom vi tidigare sett (i kapitel 6 och 7) att betoningen på nytta, så som den formuleras i det varumärkesfärgade talet om den mångkulturella kompetensen, inbjuder till ett förstärkande av gruppidentiteter och identitetstänkande. Det finns flera risker här: dels att man antar att personer (i det aktuella fallet brand- och säkerhetsvärdarna) kan fungera som representanter för olika grupper och att de mer eller mindre automatiskt har en inneboende sensitivitet i förhållande till dessa grupper (Krefting m.fl., 1997). Dels kan konstruktionen av mångfald som ett gruppfenomen utifrån olika demografiska variabler bidra till en syn på dessa variabler som stabila och oföränderliga. Om man antar att personer behövs på grund av vissa specifika karaktärsdrag, så säger man samtidigt att dessa karaktärsdrag inte kan eller bör förändras. I betoningen på representation finns så klart en demokratisk och emancipatorisk potential (som i Räddningstjänsten Syds fall artikuleras som att man genom att ”spegla samhället” når ut till ”grupper som man inte tidigare nått ut till”). Samtidigt ligger i denna representation (baserad på specifika demografiska variabler) en idé som draget till sin spets innebär att man bara antas kunna representera den grupp man antas tillhöra etniskt, språkligt, kulturellt.

Fokuseringen på utseendet (det ska gärna *synas* att ”de” är ”annorlunda” för att nyttan ska existera) tillsammans med fokuseringen på vissa specifika demografiska variabler innebär att mångfaldssträvanden gärna hamnar i att ”räkna kroppar” (*body count*) (Ahmed, 2012). Sådana mångfaldssträvanden är därför intimt förknippade med den estetisering av mångfalden och med den mångfald som varumärkesresurs som diskuterades i kapitel sex. Som då beskrevs, så finns det risk för att ett förhållningssätt som primärt handlar om de personer som ser annorlunda ut, i första hand leder till att vitheten bekräftas.

När brand- och säkerhetsvärdarna blir representanter för grupper riskerar deras egen subjektivitet och agens att hamna i skymundan. Ett sätt för brand- och säkerhetsvärdarna att känna tillhörighet och säkerhet är genom att forma identiteter som är i linje med ledningens mål, alltså identiteter som förstärker deras ”mångkulturella kompetens”. Som vi sett tidigare (i kapitel 6 och 7), kan detta innebära ett inlåsande i en viss yrkesroll. Men här finns också en möjlighet till mikro-emancipation. En del av brand- och säkerhetsvärdarna greppar tydligt möjligheten att bygga positiva identiteter relaterade till en viss kulturell identitet och till kulturellt inramade kunskaper. Samtidigt är denna mikro-emancipation fragmentarisk och tillfällig och kräver sitt pris. Vi såg tidigare hur ett betonande av särdrag kan motverka att man betraktas som

en fullvärdig samhällsmedborgare (Lippe & Tønnesson, 2013). Om man åberopar partikularistiska principer och får erkännande som ”kulturell minoritet” är det inte lika lätt att åberopa universalistiskt erkännande, som ”medborgare”.

Den osynliga vitheten

Den svåra avvägningen för många organisationer i det mångkulturella samhället är att hitta balansen mellan att betona likheter och betona skillnader mellan olika grupper. Dessa avvägningar påverkar också den strategiska kommunikationen. Som vi såg ovan tenderar nyttoperspektivet att betrakta skillnaderna som viktigast, och detta medför vissa spänningar och dilemman. Så vad är då alternativet? Vad händer om man i sin strategiska kommunikation slutar betona skillnader och i stället betonar likheterna mellan olika människor och grupper? Det senare förhållningssättet tar sig ofta uttryck i idéer i stil med att ”alla människor i grund och botten är lika” (se till exempel Bergman, 2008) och tron på att man själv bemöter alla personer på ett objektivt och neutralt sätt. Genom att vara ”sig själv” och bemöta alla på ett likadant sätt är man då övertygad om att man själv varken är offer eller utövare av diskriminerande praktiker (Pérez, 2010). Vi ser exempel på både den skillnadsskapande och den likhetsskapande positionen i organisationen Räddningstjänsten Syd. Medan strateger och brand- och säkerhetsvärdar tenderar att förespråka att det är viktigt att ta tillvara skillnader, argumenterar brandmännen mer i linje med den likhetsskapande positionen. De tenderar att företräda åsikten att etnisk och kulturell bakgrund inte borde avgöra huruvida personer blir erbjudna jobb inom Räddningstjänsten Syd. Att brand- och säkerhetsvärdarnas behärskande av olika språk utgör en fördel i det kommunikativa mötet med de boende, det kan man hålla med om. Men samtidigt uttrycks ett starkt motstånd mot att kulturell bakgrund skulle spela någon som helst roll i yrkesrollen som brandman. När brandmännen är ute på larm, jobbar de under sina masker och därför spelar det ingen roll vilken kulturell bakgrund de har (återigen ser vi här hur kulturell bakgrund reduceras till en fråga om utseende). Med andra ord: att brand- och säkerhetsvärdar bedöms utifrån någon form av kulturella kriterier är acceptabelt, men en brandman bör väljas endast utifrån de traditionella kraven på fysik och kondition.

Vi återkommer alltså till den bild som framtonade i kapitel sex, av brandmännen som en yrkesgrupp som ser sig utmanade på olika sätt. Brandmännens motstånd mot förändringarna, så som de tonar fram i det empiriska materialet, kan tolkas på olika vis. Att de organisatoriska förändringarna och den förändrade yrkesrollen skapar minskad identifikation med organisationen har diskuterats i kapitel sex. Men deras motstånd kan också vara en reaktion på den risk för maktförlust som brand- och säkerhetsvärdarnas inträde i organisationen innebär. Detta är en maktförlust som inte bara handlar om att den operativa verksamheten utsätts för konkurrens från den förebyggande verksamheten.

Ett sätt att tolka vad som pågår är att tala om begreppen vithet, det vita privilegiet och om institutionell vithet. Vithet är ett centralt begrepp inom fältet kritiska rasstudier (Hübinette, Hörnfeldt, Farahani & Rosales, 2012). Likväl är det ett svårhanterligt begrepp då det bygger på en normalitet. Vitheten är osynlig – åtminstone för dem som innehar den (Ahmed, 2012, s. 35; Nakayama & Krizek, 1995). Vithet handlar alltså om normer och en förmodad universalism, där vitas (återigen en retorisk konstruktion utan essens) erfarenheter och kommunikationsmönster tas som en given norm och tilldelas universell relevans. Vithet fungerar, med Ahmeds (2012) ord ”as the absent center against which others appear as points of deviation” (s. 35). Vitheten är alltså den osynliga norm mot vilket avvikelser framträder.

Räddningstjänsten Syd är, liksom många andra organisationer i Sverige, tydligt präglad av en institutionell vithet (”sea of whiteness” med Ahmeds [2012, s. 42] ord). Utifrån en vithetsnorm är brandmannagruppen priviligierade. Crenshaw (2009) talar om vithetens tysta retorik och det tysta förnekandet av vitt privilegium. Att vara färgblind, det vill säga att argumentera för att det är möjligt att bemöta alla på ett likadant, neutralt och objektivt sätt, kan ses som ett sätt att motverka diskriminering och stereotypiseringar (se till exempel Mahmood, 2013). Men det kan också innebära att man är blind för vithetens privilegium. Den färgblinda positionen utgår från att om vi slutar tala om våra kategoriseringar i ras, etnicitet och kultur, så kommer med tiden kategoriseringarna att upplösas och problemet med rasism att försvinna. Samtidigt som brandmannagruppen alltså kan sägas åtnjuta det vita privilegiet, är detta samtidigt en yrkesgrupp vars normer utmanas tydligt på många olika sätt. Det är därmed inte så märkligt att motstånd skapas. Om vitheten handlar om reproduktion av likheter, så stör brand- och säkerhetsvärdarna denna reproduktion (jfr Ahmed, 2012).

Såväl strategernas skillnadsskapande som brandmännens färgblinda position riskerar att osynliggöra mångfalden, den första genom att essentialisera skillnader och överdriva likheterna inom olika kulturella grupper, den andra genom assimilation, det vill säga att bortse helt från skillnader mellan olika grupper (Ghorashi & Sabelis, 2013, s. 79). Båda två positionerna riskerar att placera ”de andra” i en underordnad position, genom att antingen överdriva eller bortse helt från skillnader, inte minst de skillnader som kan vara relevanta avseende maktaspekten. Ytterligare en position, där man med ett kritiskt perspektiv som utgångspunkt pendlar mellan att betona likheter och skillnader, är möjlig, och jag återkommer till dessa idéer senare i kapitlet.

Kulturbegreppets potential och betydelse i det förtroendeskapande arbetet

I ovanstående resonemang skildras hur brandmännen företräder ett slags färgblind position, samtidigt som organisationen i sin officiella retorik och i praktisk handling anammar en skillnadsskapande mångfaldsdiskurs som härbärgerar vissa spänningar

och motsägelser. I talet om brand- och säkerhetsvärdarna och om den mångkulturella kompetensen blir strategerna aktörer i en mer samhällsövergripande kulturaliserande tankekonstruktion.

Genomgående i denna studie har jag tillämpat en diskursiv syn på kultur. Detta har inneburit att jag, i stället för att försöka nagla fast och tillämpa en viss definition av begreppet kultur, försöker analysera hur olika användningar av kulturbegreppet får sociala konsekvenser som gränssättare, skillnadsskapare eller tvärtom, som ett slags befriare från den tysta, normaliserade vitheten (Baumann, 1999; Stolcke, 1995; Öhlander, 2005c). För kulturbegreppet har onekligen både en stabiliserande och en destabiliserande potential. Användningar av begreppet blir därför ett slags diskursiv kamp, ett slagfält där motstridiga intressen och maktkamper utspelas (Halualani & Nakayama, 2010). Genom att undersöka den diskursiva användningen av kulturbegreppet i det empiriska materialet får vi också en bättre förståelse för organisationens förtroendeskapande kommunikation i mångkulturella miljöer.

Kulturbegreppets inlåsande potential

Att kulturbegreppet kan ha en inlåsande funktion, har vi sett många exempel på i tidigare analyskapitel. Vi ska nu analysera närmare hur inlåsningen sker. Man kan då närma sig materialet med frågor om bland annat vad begreppet används till och vad som då händer (Öhlander, 2005a).

Sålunda kan man till exempel fråga sig huruvida kulturbegreppet används för att beskriva en process, som något som är i ett konstant görande, eller om det beskrivs som ett resultat, som en självständig, sammanhållen enhet och ett substantiv (Kamali, 2002, s. 19; Öhlander, 2005a). I materialet från Räddningstjänsten Syd antar kulturbegreppet ofta status som en egen enhet, till exempel när man talar om hur viktigt det är att ”kunna olika kulturer” (Strateg 3), om ”kulturella hinder” (Räddningstjänsten, 2009, s. 21) eller om brand- och säkerhetsvärdarnas mångkulturella kompetens. I och med de ordvalen tenderar då också människors kultur att konstrueras som statiska, tydligt avgränsade och homogena enheter. Sådana ordkonstruktioner möjliggör då också att kulturer kan förstås, tolereras, överbryggas och behärskas, men också att de kan krocka och skapa problem.

Kulturbegreppet är notoriskt svåravgränsat och innehåller en mängd olika betydelser – ibland direkt kontrasterande – som genom historien har lagrats på varandra. Begreppen kultur, etnicitet, nationalitet, religion och språk används ofta mer eller mindre synonymt. Vanligt är att begreppet används för att peka ut något som uppfattas som annorlunda och problematiskt (Öhlander, 2005a). Detta kan vi, som tidigare framkommit, se även i materialet från Räddningstjänsten Syd. Vi har sett hur skillnaderna beskrivs på mer eller mindre relativiserande sätt. När skillnaderna placeras in i hierarkiska mönster (alltså på ett icke-relativiserande sätt), innebär också användandet

av kulturbegreppet en form av maktutövning. Därmed inte sagt att denna maktutövning görs på ett medvetet eller avsiktligt vis. Därmed inte heller sagt att det alltid skulle vara rimligt att inta en relativiserande position avseende ”kulturella skillnader”.

Vi har sett exempel på det som Léon Rosales (2005) kallar för likhetstecknats logik – alltså att man sätter likhetstecken mellan ett specifikt kulturellt beteende och en specifik etnicitet eller nationalitet. Tidigare analys visade hur olika beteenden, som till exempel stenkastning, kopplades samman med människor från vissa specifika länder (se kapitel 7). Återigen görs i dessa resonemang kulturer till självständiga objekt, nästan till aktörer med en egen vilja. Därmed närmar man sig en funktionalistisk kultursyn där kulturer blir avgränsade enheter direkt kopplade till olika nationer som man bär med sig genom livet på ett mer eller mindre oförändrat sätt (León Rosales, 2005; Martin & Nakayama, 1999). Denna kultursyn uttrycks i följande uttalande från en av brandmännen, när denne vädrar sin skepsis angående den mångkulturella kompetensen:

> Vad är det som säger att den personen som kommer från Jugoslavien kan hantera någon som kommer från Kina bättre än vad en svensk hade gjort, exempelvis? (Brandman 1)

Utifrån synen på olika kulturer som avgränsade och statiska enheter, gör den aktuelle brandmannen en helt rimlig slutledning. Om kultur reduceras till nationalitet och om människor måste tillhöra samma ursprungsnationalitet för att kunna kommunicera, så borde ju egentligen gruppen brand- och säkerhetsvärdar vara en grupp som representerar alla de nationaliteter som finns i de aktuella bostadsområdena. Och det borde bara vara personer som själva migrerat nyligen till Sverige, inte som fallet var när undersökningen gjordes, där brand- och säkerhetsvärdarnas migrationsbakgrund definieras även av att de har en eller två föräldrar födda i annat land än Sverige. Genom att man dessutom i så hög utsträckning betonar brand- och säkerhetsvärdarnas tillskrivna ”utländska” utseende som en del av den kulturella kompetensen och i den identifikation som antas skapas, så blir kulturbegreppet även där något alltigenom statiskt. Vår hudfärg torde vara något av det mest svårföränderliga hos oss alla.

I analysen har vi sett att kulturbegreppet används som en förklaring (se kapitel 5). De boendes kultur utgör hinder som försvårar kommunikationen. De boende är främst kulturella subjekt och de sociala problemen tillskrivs åtminstone delvis kulturella orsaker. Det kan kallas för ett slags kulturalisering av sociala problem (Olofsson, 2008, s. 18; Ålund, 2002). Kulturella skillnader förbinds med sönderfall, sociala problem och används som en tydlig källa till konflikt. Detta är tydligt i talet om kulturella hinder, men finns också närvarande internt, i förhållande till brand- och säkerhetsvärdarna. En av brandmännen menar till exempel att det finns en naivitet hos organisationens strateger, då man ofta förbiser de problem som inträffar när ”olika kulturer blandas”. Så här säger han:

> Det har jag också reflekterat över, att när man tar in andra kulturer så är vi kanske inte alltid riktigt förberedda. För dom konflikterna som uppstår framför allt när man blandar olika kulturer. Det märktes i det senaste projektet, att när man blandar olika kulturer så uppstår det konflikter, och vi är kanske inte riktigt rustade för att hantera den biten. (Brandman 1)

Samtidigt finns det en parallell diskurs som handlar om att det är organisationen, snarare än de boende, som skapar kulturella hinder (se kapitel 5). Men då är det den förmenta ”brandmannakulturen” som skapar hinder, inte kultur i någon slags svensk/nationell bemärkelse. Även i denna betydelse fungerar kulturbegreppet emellertid inlåsande för brandmännen.

Många av narrativen i intervjuerna bidrar till att skapa bilder av att skillnaderna handlar om mötet mellan det rationella, moderna västerlandet och de omoderna, ociviliserade andra (jfr Fioretos, 2002). Detta sker till exempel när man talar om hur svårt det är att nå de boende, och i synnerhet kvinnorna, som antas vara kontrollerade av sina män. Det sker också när man talar om hur viktigt det är att ha en förståelse för att de boende inte är vana vid hus som håller den svenska byggnadsstandarden, när man påtalar att en del av de boende inte vet hur man lagar mat på elspis eller aldrig har sett en brandvarnare. Dessa påståenden är säkerligen inte felaktiga, de utgör emellertid bara några – av många möjliga – sätt att beskriva verkligheten på. Berättelser som dessa bidrar, som sagt, till att teckna bilden av att mötena sker mellan den välutvecklade, moderna, svenska kulturen och de mer primitiva andra kulturerna. Detta är exempel på ett dualistiskt tänkande som bland annat Said (1978) och Kamali (2002) hävdar har präglat de västerländska samhällsvetenskaperna under lång tid. Invandrares kulturer har traditionellt betraktats som partikulära, traditionella och väsensskilda från ”den västerländska” samtidigt som densamme betraktats som universell, modern och allmängiltig.

Det är också intressant att brand- och säkerhetsvärdarna i och med sina kulturella bakgrunder i så hög utsträckning tillskrivs rollen som förebilder (se kapitel 7). Så är säkert fallet i många situationer, men återigen blir frågan vad detta säger om de personer som de antas vara förebilder för, alltså de boende, den föreställda publiken (Black, 1998, se kapitel 1). Vilka antas de representera, vilka är de är en förebild för: alla invandrare? När brand- och säkerhetsvärdarna tilldelas rollen som förebilder, konstrueras de boendes normalitet som bestående av arbetslöshet och marginalisering. De förenklade kategoriseringarna mellan organisationen (”oss”, ”det svenska”) och de boende (”de andra”, alla invandrare) blir slående.

Vi kan alltså se många exempel på att kulturbegreppet används med ambitionen att förstå och beskriva det som betraktas som främmande, samtidigt som det förefaller att förfrämliga ytterligare.

Kulturbegreppets frigörande potential

Kulturbegreppets inlåsande potential har diskuterats inom antropologin under lång tid (se till exempel Brumann, 1999). Det är emellertid alldeles för enkelt att i analysen fokusera bara på de sätt på vilket kulturbegreppet fungerar inlåsande. Det finns heller ingen anledning att argumentera för att vi helt borde sluta tala om kultur i dess antropologiska bemärkelse, eller helt avvisa alla tankar på kulturella skillnader i kommunikation. León Rosales (2005) är en av de kritiskt inriktade forskare som menar att det är för tidigt att överge kulturbegreppet när han skriver:

> Människor kan se att det finns skillnader i värderingar och normer hos människor. Kulturbegreppet används som en sammanfattande beteckning på dessa skillnader och fyller därmed en funktion. Att sluta tala om kulturella skillnader kan därför snarare upplevas som om man vill ”osynliggöra” verkligheten, att man sopar det obekväma under mattan. Eftersom rasistiska grupperingar använder kulturbegreppet – med en retorik som utgår från likhetstecknets logik – är det enligt min mening viktigt att tala om kulturella skillnader utifrån andra, mer relevanta, avgränsningar än etnicitet, och därmed ifrågasätta relevansen av likhetstecknets logik (s. 113).

Samtidigt som det är viktigt att vara medveten om och kritiskt inställd till kulturbegreppets inlåsande potentialer, menar jag därför att det är viktigt att se även den andra sidan av myntet. Som tidigare nämnts har kulturbegreppet också en frigörande potential, och även denna potential framträder i materialet.

Kulturbegreppet kan fungera som en befriare från den vithet som beskrivits ovan, eller som León Rosales skriver: ”från ’universella’ värderingar eller en ’objektiv’ normalitet” (2005, s. 115). Kulturbegreppet kan också fungera som en motvikt mot strukturella och institutionella förklaringsmodeller genom att fokusera analysen på den sociala situationen här och nu, och på människors och gruppers olika sätt att förstå världen och deras intentioner (Fornäs, 2012, s. 21; Öhlander, 2005a, s. 36).

Jag uppfattar att det finns en frigörande tanke i Räddningstjänsten Syds satsning på brand- och säkerhetsvärdarna. Man vill skapa en förändring i sin sammansättning och i sin strategiska kommunikation och få organisationen att börja lämna den tvingande institutionella vitheten. Detta samtidigt som man gör statsmakterna nöjda, blir en förebild bland räddningstjänsterna i Sverige och förbättrar sin sociala legitimitet och sitt varumärke. En del av intervjupersonerna uttrycker en nyanserad syn på kulturbegreppet, där man enligt min tolkning försöker att frigöra sig från ovan nämnda likhetstecknets logik. Dessa fall ligger i linje med det så kallade attitydperspektivet som behandlades i kapitel sju. Då handlar inte den mångkulturella kompetensen om att förstå ett visst beteende kopplat till en specifik kultur eller etnicitet, utan vidare tolkningar görs. Så beskriver till exempel en av strategerna (Strateg 2) att man i rekryteringen till brandmän – där man också velat föra in mångfaldsperspektivet – inte talar om att man söker brandmän med utländsk bakgrund. I stället talar man om personer

med ett ”öppet förhållningssätt”, olika språkkunskaper och kunskap och kännedom om olika kulturer (där är vi emellertid tillbaka i synen på kulturer som avgränsade enheter). Samma strateg talar om att det viktiga är att ha ”andra erfarenheter som gör att man kan möta situationen på annat sätt” och att det handlar om ”en kompetens att möta människor som inte är precis som jag”.

Att förstå att det kan vara på ett annat sätt än det man är van vid, ingår som en central komponent i de resonemang där kulturbegreppet antar ett slags frigörande potential. Inom den interkulturella litteraturen talar man om detta som förmågan att decentrera, att lyckas stiga ut ur sin etnocentrism (Gudykunst & Kim, 1997; Stier, 2009). En annan strateg (Strateg 4) talar, på liknande sätt om ”att förstå att det kan vara annorlunda för andra människor som kommer hit eller som lever under andra ekonomiska förhållanden, eller i andra typer av boenden än jag själv är van vid”. Vaga, och på många sätt inkluderande beskrivningar som dessa sker emellertid med den ”svenske”, traditionelle, vite brandmannen som ständigt och outtalat jämförelseobjekt och normalitet. Min tolkning är inte desto mindre att det finns en ambition att använda kulturbegreppet på ett frigörande sätt, där de som inte passar in i organisationens vita normalitet, ändå ges legitimitet och relevans. Det finns också, som tidigare nämnts, en viss medvetenhet om problematiken med inlåsning (så kallad *pigeonholing*, se kapitel 6 och 7). Samtidigt som det i materialet finns en diskurs inom organisationen som medverkar till kulturalisering av sociala problem, finns också en annan kontrasterande diskurs som bäddar in de kulturella faktorerna i sociala, ekonomiska och politiska faktorer. Denna diskurs fungerar inte kulturaliserande utan erbjuder snarare en sociopolitisk inramning till de ”kulturella hindren”. I de fallen får kulturbegreppet en frigörande i stället för en inlåsande potential.

Kulturen som teater, tecken och tatuering

Ett annat sätt att förstå hur kulturbegreppet kan ta en befriande snarare än en inlåsande roll, är genom att dra en parallell till relationen mellan kön och genus, där genus-begreppet fungerar som en befriare från könsbegreppet. Liksom Hellspong (2003a) påpekar i sin metaforanalys av feministen Judith Butlers texter om kön och genus, ger språket oss möjligheterna att bryta med en dominerande diskurs rörande vad som är givet och stabilt och vad som är föränderligt och socialt konstruerat. Butler försöker i sina texter att åstadkomma just en sådan destabilisering rörande hur vi ser på relationen mellan det biologiska könet och ett socialt konstruerat genus.

Metaforer är grundläggande för att skapa nya betydelser i språket. Hellspong undersöker därför vilka typer av metaforer som Butler använder i sina texter, och vad som händer med vår syn på begreppen kön och genus beroende på vilka metaforer som används. På samma sätt som genusbegreppet, med Hellspongs ord (2003a) blivit en befriare från könet och den retoriska dyrk som gör det begreppsligt möjligt för oss

att ”lösa våra tankar från könets bojor” (s. 4), kan vi se att kulturbegreppet har samma potential. Genom att betona kultur i stället för en universell natur eller biologiska raser skapas också förutsättningar att överge de kategorier som befäster stabilitet och oföränderlighet och att upplösa gränserna mellan det givna och det socialt konstruerade. Tre olika typer av metaforer är särskilt behjälpliga i syftet att ifrågasätta gränserna mellan det naturliga och det sociala. Hellspong (2003a) kallar dessa för teatermetaforen, teckenmetaforen och tatueringsmetaforen. Hellspong skriver: ”Alla angriper de på olika sätt gränsen mellan natur och kultur och låter den senare invadera den förra” (2003a, s. 7).

Teatermetaforen belyser genus som performativt och att detta gäller även för det ”naturliga” könet, såväl som för könsrollen. Det finns alltså ingen essens, ingen fast kärna. På samma sätt kan vi se att kulturbegreppet och den mångkulturella kompetensen kan betraktas som ett sätt att spela teater, att uppvisa konventionella markörer. Vi har sett flera exempel i analysen på ett begreppsliggörande av kultur på detta vis: till exempel när brand- och säkerhetsvärdarna använder sin copia för att skapa en ”invandrarpersona” genom att anpassa språkstil, kroppsspråk och hälsningsritualer, eller genom att använda sitt eget invandrarskap (som inte alltid är ett invandrarskap) på ett olika framträdande sätt i mötet med de boende. Detta handlar inte om att brand- och säkerhetsvärdarna är ”någon annan” bakom sina masker, att ett autentiskt jag går att återfinna där, ty bakom masken finns bara andra masker. Denna metafor möjliggör att vi betraktar mångkulturell kompetens som en form av förhandling, som ett hoppande mellan olika identiteter, som ett användande av olika personae.

Teckenmetaforen handlar om våra kroppar som kulturella tecken. Vilka regler och sociala föreskrifter styr hur vi använder våra kroppar? Här blir kroppen enligt ett retorikteoretiskt perspektiv ett kulturellt tecken, alltså något godtyckligt, arbiträrt och konventionellt, snarare än ett materiellt stabilt fenomen. Som Hellspong skriver – återigen med kön och genus i åtanke:

> Det tomrum, som uppstår när teatermetaforen berövar oss vår inre kärna som könsvarelser, låter oss alltså teckenmetaforen fylla med innebörder, som inte är fastlagda av naturen utan disponibla för vårt eget betydelseskapande (s. 9).

När man betonar betydelsen av brand- och säkerhetsvärdarnas utseende (vikten av att se ”annorlunda” ut), och markörer (till exempel bärande av huvudduk) ser vi hur deras kroppar används som kulturella tecken. Den frigörande potentialen i denna metafor är att den skapar bilden av att det är det sociala tillskrivandet som är viktigare än några faktiska företräden. Detta innebär då samtidigt att den sociala tillskrivningsprocessen också går att problematisera.

Kroppens teckenfunktion vittnar i sin tur om den kulturella inskrivning, den tatueringsprocess som sker på kroppen. De sociala konventionerna påverkar oss inte bara när vi spelar teater och när våra kroppar bli representationer. Olika betydelser ristas

också in i våra kroppar, blir en del av oss. Tatueringsmetaforen, som är den som står närmast ett essentialistiskt tänkande, kan vi se i analysen när brand- och säkerhetsvärdarna själva påtalar hur de på grund av sitt ursprung besitter vissa unika kvaliteter. Den metaforen binder kulturbegreppet till kroppens beskaffenheter på ett ännu mer deterministiskt sätt än när kroppen används som tecken. Men poängen är även här att vi kan göra motstånd mot inristandet – det är inte av naturen givet. Som Hellspong skriver: ”Håller oss kulturen fången, så är vi våra egna fångvaktare” (s. 11).

Genom att använda dessa metaforer är det möjligt för oss att tydligare se den frigörande potentialen i kulturbegreppet. Med hjälp av metaforernas bilder av teater, tecken och tatuering, konstrueras kulturbegreppet och därmed också den mångkulturella kompetensen som något som är instabilt, kontextbundet och i ständig rörelse, om än i olika utsträckning.

Sammanfattning

I detta kapitel analyserades vilka antaganden om kultur och mångfald relaterade till förtroendeskapande som kan urskiljas bakom organisation satsning på mångkulturell kompetens. Till att börja med sattes organisationens satsning på mångfald in i en bredare samhällskontext. Spänningen mellan ett antidiskrimineringsperspektiv och ett nyttoperspektiv på mångfald diskuterades, och i synnerhet de dilemman som ett nyttoperspektiv riskerar att alstra. Därefter behandlades kulturbegreppets inlåsande och befriande potential. Analysen visade hur kulturbegreppet på olika sätt fungerar inlåsande, men också på hur det kan verka som en befriare från en institutionell vithet. Med hjälp av metaforerna tecken, teater och tatuering, visades hur man kan använda kulturbegreppets på ett sätt som inte behöver vara inlåsande och essentialiserande.

9 Slutsatser och implikationer

I ett samhälle som präglas av kulturell heterogenitet och där förtroendefrågor får en alltmer framskjuten plats, uppstår också nya krav på och dilemman för organisationers strategiska kommunikation. Jag har i denna studie analyserat hur en organisations förtroendeskapande kommunikation kan ta sig uttryck och vilka särskilda utmaningar den mångkulturella aspekten kan medföra. Jag har både haft ambitionen att skildra en kommunikativ praktik som andra organisationer kan lära av, och samtidigt att problematisera vissa aspekter av denna praktik och dess bakomliggande antaganden om kultur, mångfald och förtroendeskapande. Man kan fråga sig varför det överhuvudtaget är relevant att problematisera något som jag samtidigt hävdar fungerar väl i många avseenden. Jag menar att om en problemlösande ansats på lång sikt riskerar att cementera uppfattningar om människor baserade på idéer om kultur och härkomst, så finns det risker med denna strategi. Riskerna, som handlar om de långsiktiga konsekvenserna av ett skillnadsskapande, kan hanteras och förebyggas om de synliggörs.

I detta sista kapitel summerar jag svaren på frågeställningarna och presenterar mina slutsatser. Jag diskuterar också studiens bidrag och dess generaliseringsanspråk.

Organisationens strategier

Inledningsvis ställdes en rad forskningsfrågor. Den första frågan handlade om på vilka sätt organisationen försökt förbättra de boendes förtroende för organisationen. Begreppet inledande ethos användes för att tala om organisationens utgångsläge och historik, där homogenitet och reaktivitet var nyckelbegrepp. Den följande analysen synliggjorde hur olika beskrivningar av den retoriska situationen skapat förutsättningar, kairos, för olika angreppssätt. Oftast betraktades de problem som uppstod i form av hot och social oro snarare som ett resultat av bristande integration än som ett kommunikationsproblem i dess snäva bemärkelse. Men vad gäller mer specifikt de ”kulturella hindren” som behövde undanröjas, skiftade beskrivningarna av och förklaringarna till dessa. Till en början – när problemen startade i början av milleniet – dominerade problembeskrivningar som i huvudsak placerade svårigheterna – de ”kulturella hindren” – hos de boende. De boende, som saknade riktig och tillräcklig kunskap om svenska samhället och om organisationen skulle informeras om sakernas

tillstånd. Detta skedde bland annat genom att man anställde ”invandrarungdomar” som agerade som tolkar mellan de operativa och de boende vid akuta utryckningar. Det primära målet med åtgärden var att skydda insatsen och att säkra brandmännens arbetsmiljö.

Efter hand, och då man märkte att varken hot- och våldsincidenterna eller antalet anlagda bränder minskade, började organisationen alltmer hantera problematiken som något relaterat till den interna homogeniteten och reaktiviteten. Påverkade av såväl ny lagstiftning som av ett allmänt samhällsklimat som stöder idéer om mångfald och förebyggande arbete gjorde man nu en kursändring. Organisationen kom att satsa alltmer på att ändra den interna sammansättningen och på att förskjuta arbetets inriktning bort från det reaktiva och mot det proaktiva. Detta var något som hela organisationen involverades i, men de då nyanställda brand- och säkerhetsvärdarna kom att bli förgrundsgestalter i organisationens ambition att ”spegla samhället” och i satsningen på synlighet, socialt engagemang och personliga möten med de boende.

Analysen visade hur organisationen i sin jakt på social legitimitet alltmer sökte distans från sina rötter i traditionella och rationellt-legala organisationsprinciper i syfte att transformeras till en flexibel och kommunikativ organisation enligt karismatiska organisationsprinciper (Weber, 1983). Med hjälp av ethosbegreppets tre dimensioner (Aristoteles, 2012/335 f.Kr.) visades hur organisationen på ett övergripande plan förflyttade sig i riktning mot ett ethos som betonar eunoia och där empati, lyssnande och förmåga att väcka identifikation utgör centrala beståndsdelar. Genom brand- och säkerhetsvärdarnas utåtriktade verksamhet fick organisationen ett ansikte, och dessutom ett ansikte som de boende antogs kunna identifiera sig med lättare. De tre ethosdimensioner användes också för att visa den ändrade inriktningen i synen på medarbetarna, såväl brandmän som brand- och säkerhetsvärdar. Om medarbetarnas fronesis tidigare bedömdes i relation till förmågan att kunna hantera olyckor och bränder, innebär denna praktiska vishet idag även att kunna kommunicera med människor från andra kulturer. Om arête tidigare tolkades i termer av mod och styrka, innebär det idag också att vara tolerant, tålmodig och öppen för mångfald. Och slutligen eunoia, den välvilja som man tidigare brukade ta för givet att omvärlden uppfattade, måste idag tydligare visas genom att medarbetarna engagerar sig i förebyggande arbete, i sociala frågor och i det omgivande lokalsamhället.

Den mångkulturella kompetensen

Den andra forskningsfrågan handlade om hur den mångkulturella kompetensen konstrueras i materialet och vilken betydelse olika konstruktioner av denna kompetens får för det förtroendeskapande arbetet. Olika beskrivningar manifesterar inte bara olika idéer om vad den övertygande kraften i ethos består av, utan skapar också olika retoriska subjekt (Charland, 1987). Analysen visade på två dominerande och kontraste-

rande sätt att konstruera den mångkulturella kompetensen på: *kulturperspektivet* och *attitydperspektivet*. I fallet med kulturperspektivet kom den att i huvudsak handla om kunskaper om vad som beskrevs som specifika kulturer och/eller religioner. Dessa kunskaper sågs främst givna av en viss typ av härkomst och bakgrund. Här betonades också vikten av att ha ett särskilt utseende. Det retoriska subjekt som skapas av en sådan beskrivning är en person som är, eller i alla fall har ett utseende som antas konnotera till kategorin invandrare. De primära, inledande delarna av ethos betonas, likaså den autenticitet som man har i egenskap av att ha blivit kategoriserad som invandrare. Detta sätt att argumentera var tydligast i intervjuerna.

Det andra huvudsättet att konstruera den mångkulturella kompetensen på, attitydperspektivet, blev framför allt tydligt i observationerna. Då framstod denna som en uppvisad attityd baserad på eunoia snarare än som vissa specifika kunskaper om olika kulturer baserade på ett visst ursprung och autenticiteten som invandrare. I analysen tolkades denna attityd som en form av praktisk vishet, fronesis, och retorikens begreppsapparat användes för att beskriva och avmystifiera kompetensen. Det situationsanpassade agerandet och den kommunikativa flexibiliteten synliggjordes genom beskrivningen av tre topos i brand- och säkerhetsvärdarnas kommunikativa repertoar, copia. Det handlade om förmågan att lyssna, om att ha ett brett register för språk och kroppsspråk samt om en bred syn på uppdraget. När retorikteoretiska begrepp såsom fronesis, eunoia och copia används som analytiska linser, snarare än härkomst och autenticitet, skapas ett annat retoriskt subjekt än i det kulturperspektivet. Då breddas också möjligheterna att göra anspråk på den mångkulturella kompetensen. Enligt detta sätt att se det behöver man alltså inte (på grund av utseende eller härkomst) vara placerad i kategorin invandrare för att kunna uppvisa den mångkulturella kompetensen. Talarens härledda ethos blir viktigare än det inledande ethos. Ethos blir alltså snarare något som förvärvas i situationen än något som tillskrivs på grund av statiska egenskaper.

Uppdelningen ovan är en falsk dikotomi och i verkligheten är de båda perspektiven inte ömsesidigt uteslutande. Jag återkommer till detta i mina slutsatser nedan. Här vill jag mest poängtera att olika betoningar på vad som är viktigast i den mångkulturella kompetensen också får verkliga sociala konsekvenser genom att skillnader upprätthålls eller upplöses, gränser förstärks eller försvagas, roller avgränsas eller öppnas upp. Därmed är vi inne på den tredje forskningsfrågan som handlade om den diskursiva användningen kultur- och mångfaldsbegreppen. Vad betyder det och vilka konsekvenser får det när begreppen används i talet om organisationens förtroendeskapande kommunikation?

Kulturbegreppet som container och maktmedel

Frågan om vilka antaganden om kultur och mångfald som görs i organisationens satsning på mångkulturell kompetens aktualiseras i alla de analytiska kapitlen. Detta oavsett om analysen handlar om de ”kulturella hinder” som ska överbryggas, om den mångkulturella kompetensen i sig, eller om mer övergripande idéer om mångfaldens betydelse i förtroendeskapande kommunikation.

Kulturbegreppet kan, vilket har diskuterats tidigare, genom sin obestämbarhet fungera som en container för en mängd olika och ibland kontrasterande betydelser. Det är ett begrepp som ger stor frihet att kategorisera en oändlig mängd olika erfarenheter, och används ofta som ett ersättningsord för en mängd olika termer såsom nationalitet, etnicitet, religion eller språk. Begreppet kan därmed också skapa förvirring och snarare fungera fördunklande än klargörande för diskussioner. Därför har analysen tämligen genomgående behandlat kulturbegreppet diskursivt (Baumann, 1999). Det är alltså den konkreta tillämpningen av kulturbegreppet som belysts och hur kulturbegreppet blir socialt verksamt som varit viktigt snarare än att försöka utgå från att kulturbegreppet i sig har en fast betydelse (Öhlander, 2005c).

I analysen har skildrats hur användningarna av kulturbegreppet är paradoxala och ambivalenta. Det används av organisationens strateger för att skapa förändring samtidigt som det är svårt att använda utan att befästa statiska kulturuppfattningar. Det används i syfte att mana till öppenhet och tolerans, men riskerar genom kulturalisering och essentialisering att leda till intolerans. Det används för att skapa en mer inkluderande organisation men tenderar att befästa skillnaderna, som ges kulturella förtecken, mellan olika grupper. Kulturbegreppet blir en markör för det som upplevs som annorlunda, främmande, ibland exotiskt men ofta problematiskt. Kulturella skillnader förbinds ibland, som vi har sett, med sociala problem och samhälleligt sönderfall. Därför leder kultur- och mångfaldsbegreppen i vissa former av användning till en mystifiering av olikheter och fungerar som en förklädning av strukturella och sociala skillnader. Detta gäller inte bara för fallorganisationen; sett ur ett vidare historiskt perspektiv har kulturellt bigotteri ofta visat sig vara granne med politiskt tyranni (Sen, 2006).

Men detta är alltså bara den ena sidan av myntet. Analysen har också visat hur kulturbegreppet kan användas för att synliggöra en vithetsnorm, för att peka ut ett homogenitets-problem och för att ifrågasätta vedertagna sanningar om hur saker och ting ”ska vara”. Att tala om kulturella skillnader kan därför vara ett av många steg i en organisations förändringsprocess och strategiska kommunikation. Oavsett om kulturbegreppet fungerar inlåsande eller frigörande är det aldrig helt neutralt och enbart deskriptivt, utan blir i sin tillämpning ett maktmedel som kan användas för att bekräfta cementerade maktpositioner, eller tvärtom för att börja rucka på dessa.

Slutsatser

I analysen har vi sett exempel på hur kulturbegreppet både kan fungera inlåsande och frigörande. Dessutom har synliggjorts hur olika användningar av kulturbegreppet också skapar olika förutsättningar för det förtroendeskapande arbetet. Så vilka slutsatser kan då dras från studien angående organisationers strävanden mot ökat förtroende i det mångkulturella samhället? Hur kan organisationer förhålla sig till sådana frågor på ett konstruktivt sätt?

Slutsats 1: Balansera skillnadsskapande och likhetsskapande

Den första slutsatsen handlar om att organisationer i ett mångkulturellt samhälle måste hantera en balansgång mellan ett skillnadsskapande och ett likhetsskapande. Analysen visar att när strateger och medarbetare börjar tänka i termer av kultur och mångkulturell kompetens, så sker också ett skillnadsskapande. Detta verkar vara mer eller mindre oundvikligt. Analysen visar hur de godaste intentioner kan leda till oavsiktliga och emellanåt ofördelaktiga konsekvenser. Även ett välvilligt skillnadsskapande som bygger på en betoning på mångfaldens nytta får konsekvenser, till exempel i form av en stereotyp exotism och essentialisering. Ett skillnadsskapande tenderar att skapa en hierarkisk ordning där det som är annorlunda visserligen är välkommet, men endast på vissa premisser.

I analysen har jag visat hur det löper en röd tråd mellan det skillnadsskapande nyttotänkandet, det varumärkesfärgade talet om brand- och säkerhetsvärdarnas betydelse och det mer statiska och essentialistiska kulturperspektivet. Mångfaldens nyttoperspektiv kräver att skillnader görs och varumärkesinriktningen gör att skillnaderna måste synas tydligt för att finnas. Detta samverkar med en statisk syn på kulturbegreppet, där tydligt avgränsade kunskaper om tydligt avgränsade kulturer blir viktiga, och där utseendet och yttre symboler blir en betydelsefull del av varumärkesestetiken. Varumärkeslogiken, med sin symbolism och reducering av komplexitet, går väl samman med kvantitativa mångfaldsansatser som spelar på stereotyper och räknar huvuden som ser annorlunda ut. Nyttan är ofta villkorad och kopplad till vitheten som norm.

Samtidigt finns det vissa argument för att fokusera på skillnader. Ibland, skriver Fay (1996) måste vi tydligt visa att vi värderar skillnader. Essentialistiska kulturuppfattningar må ses som felaktiga, men just på grund av att de är så förhärskande, är de fortfarande viktiga (Baumann, 1999). I relation till ethos poängterar Amossy (2001) hur etablerandet av ethos är tydligt kopplat till publikens doxa, alltså till sammanhållande och övertygande, om än kontroversiella kulturella modeller. Vi konstruerar i hög utsträckning bilderna av vår tilltänkta publik utifrån stereotyper. Och likadant gör publiken när den konstruerar det inledande, primära ethos av en person innan själva framträdandet eller mötet äger rum. Stereotypifieringar är en viktig del av det

mänskliga kategoriserandet, och är därför inte bara en integrerad del av vårt eget tänkande, utan också av det sociala livet (Billig, 1996). Detta innebär emellertid inte att vi är helt utelämnade åt våra stereotyper. Dessa kan betraktas som retoriska medel som hjälper oss att positionera oss och andra socialt (Langenhove & Harré, 1995). Det betyder att vi kan mjuka upp våra stereotyper genom att medvetandegöra dem och därefter ändra sättet på vilket vi talar och kategoriserar. Att betrakta kulturbegreppet genom metaforerna teater, tecken och tatuering (Hellspong, 2003a), kan vara ett sätt att bryta upp invanda kategoriseringar om kulturer och dess koppling till kommunikation. Genom dessa metaforer konstrueras kulturbegreppet och därmed också den mångkulturella kompetensen som något som är instabilt och kontextbundet, om än i något olika utsträckning.

Såväl ett skillnadsskapande nyttotänkande (som paradoxalt nog går hand i hand med identitetspolitik) som ett färgblint likhetsskapande riskerar, som vi har sett, att fungera essentialiserande, genom att antingen överdriva eller helt bortse från relevanta skillnader. Även i fortsättningen lär det vara en utmaning för organisationer att uppmärksamma och bryta strukturer utan att inledningsvis bekräfta och förstärka samma strukturer.

Så hur ska organisationer som strävar efter legitimitet i det mångkulturella samhället lyckas hantera balansgången mellan likhets- och skillnadsskapande? Detta kan gärna framstå som ett olösligt dilemma: antingen betonas den skillnadsskapande mångkulturella kompetensen som ett sätt att bana väg för en bredare rekrytering. Eller så låter man bli att tala om den skillnadsskapande nyttan med risken att det inte längre finns någon uppenbar anledning för organisationen att rekrytera utanför de snäva ramar man tidigare gjort. Ett alternativ kan vara att vända på resonemanget och i första hand granska normen i stället för att granska det som anses avvikande. Ghorashi och Sabelis (2013) talar om mångfalden som en process där etnicitet, kön, klass och andra identitetsfrågor relateras till det oändliga görandet av inklusion och exklusion, ett görande som dessutom genomsyras av maktfrågor och politiska frågor. En sådan process kräver en medvetenhet om kategoriseringarnas makt och om institutionell vithet och privilegier. Att bara tillsätta färg i en organisation, utan att ifrågasätta vithetens privilegier, kan paradoxalt nog göra att vitheten framträder ännu tydligare (Ahmed, 2012). För att återknyta till resonemanget ovan om att granska normen i stället för det som anses avvikande, kan denna ansats bli till konkret handling på flera olika sätt. Det kan till exempel betyda att man i stället för att fokusera på att lära sig om den kulturella andra (”de andras” antagna seder, bruk och värderingar) kan fråga sig hur kategoriseringarna mellan oss och de kulturella andra ser ut och uppstår, och vilka uttryck den institutionella vitheten tar sig i det aktuella fallet. Det kan också mer konkret betyda att det är viktigare att betona ett antidiskrimineringsperspektiv i den ordinarie rekryteringsprocessen snarare än att arbeta efter ett nyttoperspektiv på mångfald. På så vis kan ändå organisationens ambitioner att bli mer inkluderande

bibehållas, utan att det är kopplat till de svårigheter som ett snävt nyttoperspektiv innebär.

Den strategiska essentialism som diskuterats i tidigare kapitel, kan hjälpa till att synliggöra ett problem och kan fungera som en startpunkt för samtalet runt likheter, skillnader, makt och privilegier (Ghorashi & Sabelis, 2013). Ett mångfaldsarbete och en utveckling av organisationers strategiska kommunikation i det mångkulturella samhället kan bli alltför diffust och ofokuserat utan att ha en utgångspunkt i vissa specifika kategorier. Som en kortsiktig strategi kan strategisk essentialism därför vara en liten del i organisationens mångfaldsarbete och strävan att öka sin sociala legitimitet. En förutsättning för detta är emellertid att det är en övergående strategi som dessutom väljs av de personer själva som blir essentialiserade.

En öppen fråga är under hur lång tid och i vilken utsträckning en strategisk essentialism kan tolereras i syfte att förändra mer övergripande strukturer (återigen finns här uppenbara paralleller till jämställdhetsfrågan, till exempel i diskussionen om kvotering till bolagsstyrelser). För Räddningstjänsten Syds del hävdar man att man överhuvudtaget inte fick några sökande med migrationsbakgrund till organisationen så länge man bara tillämpade ett antidiskrimineringsperspektiv i sin rekrytering. Så uppges inte fallet vara nu (Strateg 1). Det finns alltså argument för att det kan behövas riktade – och skillnadsskapande – projekt under en övergångstid. Men de som argumenterar att mer varaktig social legitimitet och social förändring kräver såväl omfördelning av makt och resurser som ett erkännande av identiteter (Fraser, 1996) skulle nog säga att vi här har att göra främst med en erkännandets politik. Som sådan riskerar den att vara bekräftande av rådande strukturer snarare än förändrande, i sin betoning på identiteter och kulturell särart.

Slutsats 2: Ifrågasätt kulturella kategoriseringar

Analysen har visat hur brand- och säkerhetsvärdarna är skickliga kommunikatörer som hanterar komplexa kommunikationssituationer i heterogena miljöer. En av de viktigaste poängerna med analysen har varit att visa att denna kompetens går att åskådliggöra, och lära sig av, med hjälp av olika retoriska begrepp som skildrar den konkreta praktiken, snarare än att betona betydelsen av ursprung, autenticitet och statiska, homogena kulturer. I analysen beskrev jag två idealtyper, *kulturperspektivet* och *attitydperspektivet*. Användandet av idealtyper innebär att de utgör en falsk dikotomi och att de i verkligheten inte är ömsesidigt uteslutande. Till exempel kan kunskapen om kulturella koder skapa en mer välvillig attityd, och en välvillig attityd kan vara grunden för ett intresse att lära sig om olika kulturella koder. Vidare kan den egna specifika härkomsten rimligen utgöra en av många olika copia-resurser i ett personligt möte. Likaså kan mer stabila delar av en persons ethos, såsom utseendet, vara en viktig dimension i att skapa en initial identifikation i vissa situationer. Det är alltså

omöjligt att bortse från att utseende och kroppar kan ha stor betydelse i ett första möte, hur essentialistiskt och problematiskt detta än kan anses vara. Till exempel skriver den i övrigt starkt antiessentialistiska postkoloniala teoretikern Sara Ahmed om hur ”överraskande och energigivande” (2012, s. 36, min översättning) det kan vara att upptäcka att man inte är ensam om att ha ett avvikande utseende i en organisation. Människors benägenhet till fenotypisk (utseendemässig) kategorisering gör med andra ord att man inte kan bortse från att en del av brand- och säkerhetsvärdarnas utseende och klädsel gör att en identifikation i vissa fall skapas snabbare än om de hade haft utseenden som associerar till den snäva och stereotypa bilden av en ”etnisk svensk”. Detta oavsett hur felaktiga och missvisande sådana kategoriseringar än kan tyckas vara.

Även om perspektiven inte är ömsesidigt uteslutande är det inte desto mindre viktigt att se att de uttrycker olika syn på kulturbegreppet och att de verkar från två olika kunskapsteoretiska utgångspunkter. Kulturperspektivet bygger på en kulturuppfattning där identifikation lättast skapas av ett gemensamt ursprung och där skillnader ges en stor betydelse. Det som är problematiskt med skillnadsskapandet är att det försvårar förståelsen för andra och leder till en fragmentarisering av kunskapen om det sociala livet. Den så kallade insider-doktrinen (Fay, 1996) som denna kunskapssyn vilar på – alltså att man för att kunna förstå någon måste vara som/ha upplevt samma saker som den personen – är klart antiretorisk. Den är samtidigt solipsistisk i den meningen att det underliggande antagandet är att vi är oförmögna att lära oss av någon annan än oss själva och våra egna upplevelser. Attitydperspektivet däremot bygger på en retorisk, antiplatonisk och antiessentialistisk kunskapssyn där kulturbegreppet uppfattas diskursivt. Kultur är något som förhandlas, och *görs* i varje enskilt möte, och kulturbegreppet får den betydelse som vi tillskriver det. Detta betyder att människors ”kulturella bakgrund”, hur man nu väljer att definiera den, visserligen *kan* vara viktig i vissa situationer, men också helt oviktig i andra. Och framför allt, att man kan lära sig något som liknar en mångkulturell kompetens utan att detta styrs av den egna härkomsten och ursprunget. Enligt denna syn betraktas också kulturbegreppet, som tidigare beskrivits, som ett maktmedel med olika potentialer.

Mot bakgrund av den problematik som kulturbegreppet ofta visat sig vara behäftat med, bör organisationer vara varsamma i sin hantering av begreppet. Man kan till exempel begrunda hur begreppet används i strategiska dokument och vilka konsekvenser det får att man talar om en kommunikativ kompetens i kulturella termer. Analysen har visat att talet om en mångkulturell kompetens visserligen kan vara ett sätt att söka legitimitet för att bredda organisationens interna variation. Och vidare att utpekandet av den mångkulturella kompetensen för de enskilda medarbetarna kan fungera som en resurs i en strategisk professionaliseringsprocess. Men i praktiken innebär detta också ett tydligt skillnadsskapande och en utsatthet för den berörda gruppen. Det innebär inte bara att de som tillskrivs den mångkulturella kompetensen

hamnar i förgrunden som tokens och att begreppet därmed riskerar att bidra till inlåsning (*pigeonholing*). Det torde också påverka hur organisationens övriga medarbetare (de som inte tillskrivs den mångkulturella kompetensen) konstruerar bilderna av den föreställda publiken, alltså de boende. Ju större skillnader som görs i förhållande till tokengruppen desto större skillnader görs också i förhållande till de boende. Därför bör den kulturella inramningen av svårigheterna (”kulturella hinder”), och av lösningarna på svårigheterna (”mångkulturell kompetens”), ifrågasättas av organisationer som har ett långsiktigt perspektiv på sin förtroendeskapande kommunikation.

En slutsats av studien är alltså att organisationer bör problematisera kategoriseringar som involverar kulturbegreppet. Och man bör också ställa sig frågan vilka kategoriseringar som är relevanta att använda i sin strävan att ”spegla samhället”. Vi vet sedan tidigare att organisationer, för att öka sin trovärdighet och sociala legitimitet i mötet med en komplex omvärld, bör sträva efter intern variation. Vad denna studie gör är att problematisera de kategoriseringar som använts av organisationen i dessa strävanden. I det allmänna talet om att ”spegla samhället” finns visserligen, vilket nämnts tidigare, en demokratisk och emancipatorisk potential. Likväl framstår en sådan ambition, om man verkligen tar den på allvar, som tämligen svåruppnåelig. Och det finns återigen anledning att påminna om den solipsistiska kunskapssyn som vilar i botten av en sådan ansats. Medveten om svårigheten att undgå att variationen baseras på vissa demografiska variabler, finns här idéer som draget till sin spets innebär att man bara antas kunna representera den grupp man antas tillhöra etniskt, språkligt, kulturellt, religiöst.

I synnerhet behöver kategoriseringarna ”svensk” och ”icke-svensk” med avseende på hur de används i talet om den breddade rekryteringen, den interna mångfalden och den mångkulturella kompetensen, nagelfaras. Organisationen vill ha fler personer med ”icke-svensk” bakgrund för att förbättra sin strategiska kommunikation. Avgörande för huruvida man placeras i kategorin ”icke-svensk” är inte om man har svenskt medborgarskap eller inte, om man är född i Sverige eller inte, eller huruvida den egna identifikationen är som ”icke-svensk” eller inte. I själva verket verkar man kunna placeras i kategorin ”icke-svensk” även om man med avseende på samtliga ovanstående punkter kan placeras i kategorin ”svensk”. Detta betyder att kategorin ”icke-svensk” mer förknippas med att vara *annorlunda* snarare än att faktiskt ha invandrat (jfr Grip, 2010). Detta ger begreppet ”svensk” en stereotyp och orimligt snäv betydelse och begreppet ”icke-svensk” en orimligt bred sådan. Återigen handlar diskussionen om svenskheten inte bara om relationen till de (vid den tiden) nya medarbetarna utan berör på ett mer övergripande plan även synen på de boende – den föreställda publiken.

Denna studies slutsats är alltså att det finns både vinster och risker med att betona såväl likheterna som skillnaderna (baserat på ”kultur”, ”icke-svenskhet” etc). De motstridiga idéerna kan betraktas som ett slags argumentation i ett ideologiskt dilemma

(Billig, 1996). I en sådan argumentation kan båda idéerna vara rimliga, beroende på omständigheterna. Med detta sagt vill jag ändå betona att det är det min, och många andras övertygelse, att ett skillnadsskapande i de flesta fall inte är konstruktivt (Fay, 1996).

Slutsats 3: Ta lärdom från Räddningstjänsten Syd

Trots de kritiska synpunkter som lyfts fram i analysen och slutsatserna ovan, är ännu en slutsats att många organisationer skulle kunna lära av fallorganisationens förtroendeskapande kommunikation.

För det första har organisationen börjat genomföra det som många andra räddningstjänster i Sverige, åtminstone vid tiden för undersökningen, inte lyckats med. Organisationen har startat en process att börja bryta upp den normerande vitheten. Samtidigt som det är lätt att kritisera ansatser som handlar om kollektiva identiteter och kvantitativ mångfald, så spelar antalet och ett visst representationstänkande – vilket vi vet från jämställdhetsfältet – roll (emellertid med den viktiga skillnaden att själva kategoriserandet i detta fall, vilket visats ovan, är mer problematiskt).

Att fallorganisationen lyckats omsätta talet om mångfald i en faktisk, konkret praktik som också fått en framskjuten roll i organisationens strategiska kommunikation kan ses som ett betydelsefullt steg, även om processen kan problematiseras på många olika sätt. I mångfaldssammanhang, som i så hög utsträckning genomsyras av vackert tal och olika skrivbordsprodukter, bör enligt min mening det konkreta görandet värderas. Den uttalade ambitionen att organisationen ska lära mer om omvärlden är också förtjänstfull.

Analysen visar också hur organisationen genomgår ett kontinuerligt lärande, där strategierna blivit mer och mer inkluderande. Det är ett långt steg från de första insatserna med brobyggare som tolkar till organisationen idag, där man skapat förutsättningar för mer varaktiga förändringar. Just organisationens eget lärande kan utgöra ett gott exempel för andra organisationer. Detta då den instrumentella och på många sätt problematiska brobyggartanken, fortfarande är aktuell hos olika organisationer som tycker sig ha svårt att nå ut till och skapa förtroende i relation till olika grupper. Till exempel har olika arbetsförmedlingar valt att satsa på brobyggande romer (Arbetsförmedlingen, 2013). Det faktum att brand- och säkerhetsvärdarna fick en ordentlig utbildning och många av dem riktiga anställningar inom organisationen är också av betydelse för deras möjlighet till långsiktig påverkan. Det som från början var ett projekt blev en permanent verksamhet, vilket säger något om organisationens ambitioner att skapa mer varaktiga förändringar.

Brand- och säkerhetsvärdarnas kommunikativa kompetens, fronesis, har möjliggjort en mängd viktiga och fungerande möten mellan organisationen och de boende. Även om det är omöjligt att dra några tydliga slutsatser om direkta samband, finns det

mycket som talar för att deras arbete varit en del i det minskade antalet bränder och hot- och våldsincidenter (Westerberg, 2010). Analysen visar också att brand- och säkerhetsvärdarna kan fungera som förändringsagenter genom att skapa det goda mötet med de boende. Då blir de också de socialpolitiska aktörer (se kapitel 7) som medverkar till att de boendes tillit till samhällets instanser och till sin egen handlingskraft i samhället också ökar. Det finns alltså, hävdar jag, förutsättningar för att deras kommunikation på lång sikt rubbar strukturer inte bara på meso- utan också på makronivå.

Studiens bidrag och generaliseringsmöjligheter

På ett övergripande teoretiskt plan har denna studie gjort ett bidrag till medie- och kommunikationsfältet genom en förstärkning inom fältet strategisk kommunikation. Processen att skapa förtroende har belysts på ett flerdimensionellt sätt och behandlat såväl den interpersonella som den organisatoriska nivån i relationsskapandet. En mikropraktik, och en i många avseenden tyst kunskap, har synliggjorts med hjälp av retoriska begrepp. Ethosbegreppet har varit användbart i den meningen att den interpersonella påverkansprocessen blivit synligare. I synnerhet har uppdelningen mellan de mer fasta, inledande ethosaspekterna och de mer rörliga, härledda ethosaspekterna varit viktig för analysen. Denna indelning har gjort det möjligt att fokusera tillblivelsen av ethos i en viss situation och att se vad skillnaden blir när man väljer att framhäva de stabila/inledande respektive de rörliga/härledda ethosdimensionerna. Studien har också visat hur ethosbegreppet kan användas för att analysera organisationers retorik.

Ett av studiens bidrag är att den har behandlat såväl diskurs som praktik. Genom att studera det förtroendeskapande arbetet och hur den mångkulturella kompetensen yttrar sig i en faktisk praktik kan andra organisationer lära mer om konstruktiva strategier i ett förtroendeskapande arbete. Men genom att också anta ett mer dekonstruerande perspektiv ökar även kunskapen om vilka följder som olika användningar av kulturbegreppet kan generera. Detta innebär att både organisationsstrateger och praktiker som verkar i mångkulturella miljöer från denna studie kan lära sig mer om såväl konstruktiva som mindre konstruktiva sätt på vilket organisationer kan förhålla sig till det mångkulturella samhället. Genom att synliggöra uppfattningar om hur kultur, mångfald och förtroendeskapande hänger samman, möjliggörs en insikt om vilka idéer som påverkar oss i talet om det mångkulturella samhället – idéer som vi därefter kan välja att bejaka eller att frigöra oss ifrån. Jag hoppas att denna studie kan bidra till en mer försiktig och nyanserad hållning till kulturella kategoriseringar och en medvetenhet om vilka ofördelaktiga konsekvenser dessa kan leda till. Samtidigt hoppas jag att något av den entusiasm som jag själv upplevde när jag observerade brand- och säkerhetsvärdarnas retoriska praktik smittar av sig på läsaren.

Vad gäller fallstudier som denna, är frågan alltid i vilken mån studiens resultat kan överföras till andra situationer och organisationer. I inledningskapitlet argumenterade jag för att även om fallorganisationen har unika förutsättningar i sina förtroendeskapande ambitioner, så återspeglas i studien mer allmängiltigt relevanta ställningstaganden, strategier och dilemman. Jag hävdade att det är fullt möjligt att utifrån en fallstudie som denna göra analytiska generaliseringar som gäller även för andra liknande organisationer som befinner sig i likartade situationer (Heide & Simonsson, 2014). Trots detta finns det anledning att ha en allmänt försiktig hållning rörande möjligheterna till generalisering och att arbeta utifrån antagandet att olika aspekter kan generaliseras i olika omfattning.

Det är inte orimligt att anta att studiens resultat är överförbart till olika sammanhang där organisationer identifierar en svårighet att ”nå” eller ”förstå” vissa kunder (brukare, medborgare, klienter, gäster) på grund av ”kulturella skillnader”. I den mån organisationer väljer att rekrytera eller utbilda utifrån kulturella kriterier, är diskussionen om kulturbegreppets inlåsande och frigörande potential tillämpbar. Beskrivningen och analysen av brand- och säkerhetsvärdarnas kommunikativa kompetens är generaliserbar till andra yrkeskategorier som bedriver uppsökande arbete i heterogena miljöer. Diskussionen om likhets- och skillnadsskapandets konsekvenser vill jag tro har en bredare relevans. I alla organisationer där det finns stor skillnad mellan intern och extern variation (oavsett om det gäller kön, ålder, etnicitet eller andra kategoriseringar) är diskussionen om likhets- och skillnadsskapandets konsekvenser och om nyttoperspektivets dilemman av betydelse.

10 Summary

In a society increasingly characterized by cultural heterogeneity and where trust issues are becoming ever more important, new demands and dilemmas arise related to organizations' strategic communication. This study investigates the struggles of contemporary organizations to achieve credibility and strengthen social legitimacy as actors in Sweden's multicultural society. The empirical case at the center of the study concerns the rescue services – Räddningstjänsten Syd – in southern Sweden, and the trust-building efforts the organization carries out in multicultural areas. By focusing on the rhetorical and communicative aspects of the trust-building efforts, the study targets the special challenges created by the multicultural condition. It also tries to determine those rhetorical/communicative processes which seem to lead to increased trust and improved relations between the organization and multicultural communities.

The study pictures Swedish society as historically fairly homogeneous but becoming increasingly multicultural and heterogeneous the last decades. In 2008, 14 percent of the population was born in another country than Sweden, and in the case of the city of Malmö (where Räddningstjänsten Syd operates), the number rises to 30 percent with 170 different nationalities of origin represented. Meanwhile, Swedish organizations and employers are struggling with issues on how to represent the multicultural population in a more adequate way and how to benefit from the diversity of the population. Increasingly image-conscious, organizations strive for public trust. Creating an image of the good, credible organization contributing to the common well of society has become a focal area for the growing and progressively professionalized and formalized area of strategic communication in contemporary organizations.

The empirical case

The trust-building efforts of the rescue services were a response to several years of social unrest, hostile treatment and communicative clashes between firefighters and local residents in certain areas of Malmö during the first decade of the millennium. These areas tend to be framed in terms of "marginalization", "social exclusion", "crowded housing", but most of all, "high proportion of immigrants". Gradually the organization was pushed towards the conclusion that it suffered from a lack of social

legitimacy and trust among parts of the population in these areas. The strategists of the organization decided that they had to change their ways to communicate in the affected areas to reclaim this trust, and ultimately to regain a safer existence for the fire fighters as well as the residents. Thus the organization made a strategic shift towards a more proactive, community engaged and collaborative approach. The efforts included a strategy of outreaching and preventive work, where firefighters perform a large number of home-visits to check on smoke detectors and the fire awareness of the residents. The organization has also initiated many collaborative and networking activities with authorities, organizations and associations in the area. A key group in the preventative and relationship building activities are the so called fire- and security hosts (here after named fire-hosts) who were given the role of link-workers. This group was trained and recruited in 2009. They all have immigrant background (although some of them were born in Sweden), and most of them master other languages than Swedish and English. The mission of the fire-hosts was two-fold; first to bring out safety information in areas where Swedish language skills are sparse. Secondly, and equally important, is the mission to "overcome cultural barriers" (Räddningstjänsten, 2009, p. 21, my translation) and to "bridge the alienation and the communication gap that surrounds the work of the rescue services" (p. 7, my translation). A third goal is to contribute to heterogeneity within the rescue services, through their own presence, but also by serving as role-models, encouraging other persons with an immigrant background to apply to the organization. In their daily work the fire-hosts spend a lot of time in the residential areas. They perform many of the home-visits mentioned above to check on fire-safety and fire-safety awareness. They implement fire-safety programs in schools and associations, they educate immigrants, they participate in festivals and social events and they spend a lot of time in schools and at youth centers, acting role models for young people. With their "multicultural competence" they are assigned a key role in the trust-building efforts in relation to the multicultural communities. Therefore, their abilities, competences and rhetorical strategies are of significant interest in the study of trust-building communication in multicultural environments. Although it is difficult to draw any simple conclusions about effects, the organizational shift seems to have influenced the development in a positive direction. The last couple of years the number of alleged cases of arson in the areas has declined sharply, as well as the number of reported incidents concerning threats and violence.

The rescue services can be viewed as a perhaps unusually dramatic, but very expressive example of an organization trying to deal with a changing world and the changing requirements (or at least the perception thereof) placed on a public service organization in contemporary multicultural Sweden. The incidents can be seen as exposing gaps in understanding and respect towards the rescue services, but they can also be interpreted as vivid examples of a more general gap between traditional Swedish au-

thorities and immigrant populations, assumed to be lacking in trust and confidence in relation to Swedish society and Swedish authorities. As such, the challenges of the organization represent an enhanced reflection of a more general challenge in Swedish society. This means that the study has a wider relevance for anyone trying to understand the complexities of a multicultural society and organizational agency in the process of achieving increased trust and social legitimacy in multicultural settings.

Aim and research questions

The overall purpose of the investigation is to increase knowledge about organizations' trust-building communication in a multicultural society. The research questions are the following:

- How does the organization communicate strategically in order to increase trust in the organization in relation to the diverse population of the region?
- How is the "multicultural competence" of the fire-hosts construed and how do different constructions impact on the trust-building efforts?
- What assumptions about culture and diversity related to trust-building can be identified behind the organization's commitment to multicultural competence?
- How can organizations engage in an adequate way in trust-building communication in multicultural environments?

Theoretical points of departure

I mainly employ a rhetorical perspective in the analysis of the trust-building efforts of the organization. This goes for the analysis of the strategies of the organization as well as the analysis of the interpersonal encounters by the fire-hosts. I argue that a traditional public relations perspective, such as the theories of relationship management, do not contribute to a fuller understanding of the interpersonal communication by which the mutual beneficial relationships are created in different contexts and settings. Nor do they reveal the complexities present in all relationship building.

The concept of ethos, essential to the analysis, is a core concept of rhetorical theory. According to the writings of Aristotle, all influence is based on *ethos* (appeals based on credibility), *pathos* (appeals based on emotions) and *logos* (appeals based on reason). Of these, ethos has come to be regarded the most necessary prerequisite for persuasion and adequate communication. If we do not trust a person, or find that person credible, neither are we generally inclined to listen to that person. Aristotle regarded ethos as connected to practical wisdom (phronesis), good moral character (arête) and goodwill (eunoia). This tripartite division, today often translated into competence, character and goodwill, has to a surprising degree showed strong viability in modern research on trust and credibility. Ethos deals with perceptions of attributes, rather than

some fixed traits of character. Different cultural contexts may require different ways of showing respect, engagement and moral character, goodwill, knowledge and so on. By analyzing the work, practices and communicative strategies of the fire-hosts through a rhetorical lens of the concept of ethos, we gain a fuller understanding of trust-building communication. The concept of ethos, thus, is used in the analysis of the interpersonal encounters, as well as in the analysis of the organizational strategies. In the analysis of the multicultural competence, other rhetorical concepts such as phronesis (practical wisdom), eunoia (goodwill), copia (stock of possible choices, both content and form) and identification (according to Burke's ideas) are employed. Sociologically coloured concepts, such as tokenism and strategic essentialism, are also present in the analysis.

Throughout the study, I apply a discursive approach to the concept of culture. Rather than trying to determine and apply a specific definition of culture, I highlight how different uses of the concept entail different social consequences and in that way affect the trust-building efforts. The concept of culture is treated as a discursive tool with constraining and dominating possibilities as well as liberating ones.

Methods

This case-study applied qualitative methods. During 2010 and 2011 I conducted 33 interviews (with fire-hosts, strategists and fire-fighters), analyzed a large amount of official policy documents and also performed participatory observations during strategic meetings and following the fire-hosts in their daily work (approximately 30 hours). Further I analyzed a short film and 25 hours of uncut film material showing the work and activities of the fire-hosts. Key materials in the study are the interviews and the observations. They represent two different kinds of empirical data. The interviews represent a discourse regarding multicultural competence and the trust-building process. The observations, on the other hand, have enabled a first-hand experience of the fire-hosts ordinary day at work and practical rhetorical choices in the trust-building efforts. In the gap between what is *said* (the interviews) and what is *done* (the observations and the film material), interesting tensions, complexities and lines of interpretations can be found.

Analysis and conclusions

This section is a summary of the most important findings in the study. The findings are presented in relation to the research questions.

Research question 1

The first research question read: How does the organization communicate strategically in order to increase trust in the organization in relation to the diverse population of the region? The analysis showed that the organization to begin with used a dissemination approach. By informing and educating the residents about the organization and how they should act in case of fire, the problems would be overcome. Cultural interpreters were employed to communicate with bystanders during call outs. Gradually, however, the organization began to view and manage the problems as something related to the internal homogeneity and reactivity. The fire-hosts, recently hired at the time, became protagonists in the drive for visibility, social engagement and personal meetings with the residents. The analysis showed how the organization in its pursuit of social legitimacy distanced itself from its background. In Weberian terms this meant stepping away from a history of traditional and rational-legal organizational principles, in order to transform into a flexible and communicative organization according to charismatic organizational principles. By means of the three dimensions of the concept of ethos, the analysis showed the general move of the organization towards an ethos emphasizing *eunoia* and where empathy, listening and the ability to evoke identification are key elements. Through the fire-hosts, the organization got a face that the residents were supposed to identify with more easily. The three dimensions of ethos were also helpful in showing how employees were evaluated differently from before, both fire-fighters and fire-hosts. If the *phronesis* of the employees previously was assessed in relation to the ability to deal with accidents and fires, this practical wisdom today also means to be able to communicate with people from other cultures. If *arête* was previously interpreted in terms of courage and strength, it means today also to be tolerant and open to diversity. And finally, *eunoia*, the goodwill that they previously used to take for granted that the residents perceived, must now be emphasized by the employees engaging in preventative work in social issues and in community work.

Research question 2

The second research question was: How is the "multicultural competence" of the fire-hosts construed and how do different constructions impact on the trust-building efforts? It shows that multicultural competence is construed in two contrasting ways: *the culture perspective* and the *attitude perspective*. These descriptions not only manifest different ideas of the origins of the persuasive power of ethos, but also create different rhetorical subjects.

From the culture perspective multicultural competence largely concerns knowledge of what is described as specific cultures and/or religions. This knowledge is mainly ascribed to persons on the basis of national origin and background and also stresses

the significance of having a "non-Swedish" appearance. The rhetorical subject created by such a description is a person who is, or at least has the stereotypical appearance of an immigrant. In this perspective, ethos becomes something that is ascribed mainly to people who seem to have the authenticity of being an immigrant. This line of argument was most evident in the interviews.

The other perspective, the attitude perspective, became particularly evident in the observations. In those situations it appeared as a displayed attitude based on *eunoia* rather than as a specific knowledge of different cultures based on having a specific national origin and being authentic as an immigrant. The attitude perspective was interpreted as a form of practical wisdom, *phronesis*, and different rhetorical concepts were employed to describe and demystify these communicative skills. The communicative flexibility in this perspective was described by three themes in the *copia* of the fire-hosts. First, it was about the ability to listen actively, second about their repertoire of language skills and body language skills, third about a broad conception of their duties and role. When rhetorical concepts such as phronesis, eunoia and copia are used as analytical lenses, rather than national origin, appearance and authenticity, this creates a different rhetorical subject than in the culture perspective. According to this view, one does not (because of appearance or descent) have to be placed in the category of immigrants in order to demonstrate the multicultural competence. In this perspective, ethos becomes something that is acquired in the situation rather than anything attributed to static properties.

Research question 3

The third research question concerned the assumptions about culture and diversity related to trust-building that can be identified behind the organization's commitment to multicultural competence. The analysis discussed how the concept in all its vagueness is prone to create everything but clarity in discussions.

The analysis conveyed how the uses of the concept of culture are paradoxical and ambivalent in the organization. It is used by the strategists in order to create change, while it is difficult to use without consolidating static perceptions of cultures. It is sometimes used in order to call for openness and tolerance, but runs the risk of leading to intolerance through culturalization and essentialization. It is used in order to create a more inclusive organization, but tends to reinforce the differences, which are given a cultural framing, between different groups. The concept of culture becomes a marker for what is perceived as different, strange, sometimes exotic, but often problematic. Cultural differences are associated with social problems and societal disintegration. Concepts of culture and diversity lead in some forms of use to a mystification of differences and work as a disguise of structural and social differences. But there is another side of the coin. The analysis also showed how the concept of culture can be

used to unveil a whiteness norm, for pointing out problems of homogeneity and to question established truths about how things "should be" in social life. Talking about cultural differences may therefore be one of many steps in an organizational process of change. The concept of culture has a constraining potential as well as a liberating potential.

Research question 4

The final research question concerned how organizations can engage in trust-building communication in multicultural environments in adequate ways. The analysis showed how organizations in a multicultural society must create a balance between emphasizing differences and emphasizing similarities between different groups and "cultures". A perspective that accentuates the benefits of diversity, tends to essentialize differences. On the other hand, a color-blind approach that ignores relevant differences, for example power differences, tends to essentialize similarities. The branding logic, with its symbolism and reduction of complexity, goes well along with quantitative diversity approaches alluding to stereotypes and counting bodies that look different from the norm. The benefit of being different is often conditional and linked to whiteness as a norm. Merely adding color to an organization, without questioning the privileges of whiteness can paradoxically enforce whiteness as a norm. A possible way to make a balance between creating differences and similarities is to examine the norm rather than those considered deviant. For example, instead of focusing on learning about the "cultural others", one might ask how the categorizations and demarcations between "us" and "them" emerge, and how institutional whiteness manifests itself in different situations. To avoid an excessively strong emphasis on differences, an anti-discrimination perspective, rather than a diversity perspective can be employed in the recruitment process. However, the experiences from the case study show that specific projects emphasizing differences might be necessary for limited periods of time. During this time, a conscious strategic essentialism, may be one of the elements. A conclusion from the investigation is none the less that organizations should handle the concept of culture with precaution, for example by avoiding describing competencies in cultural terms.

Contribution

This study makes a contribution to the field of strategic communication, thus to the field of media and communication studies. The process of creating trust has been highlighted in a multidimensional way and has involved the organizational as well as the interpersonal level. A micro practice, and in many ways a tacit knowledge, has been made visible by means of rhetorical concepts. The concept of ethos has been

useful in the sense that the interpersonal influence process has become more visible. Particularly useful has been the conceptual split between the more solid, initial aspects of ethos, and the more fluid and derived aspects. This division has made it possible to focus the becoming of ethos in a particular situation. It has also made it possible to see the difference between choosing to emphasize a stable/initial ethos or a derived ethos. The study has also demonstrated that the concept of ethos may be used to analyze the rhetoric of organizations.

One contribution to the study is the treatment of both discourse and practice. By investigating the trust-building practice and manifestations of the multicultural competence, other organizations can learn more about adequate strategies in similar processes. But by also adopting a deconstructing and critical perspective, awareness may be heightened about the impact that different uses of the concept of culture may generate. This means that organizational strategists as well as practitioners working in multicultural environments from this study can learn about both adequate and less adequate strategies in similar processes.

Referenser

Adamson, G. (2014). *Svensk mångfaldspolitik: En kritik från vänster*. Malmö: Arx.

Adelmann, K. (2009). *Konsten att lyssna. Didaktiskt lyssnande i skola och utbildning*. Lund: Studentlitteratur.

Ahmed, S. (2012). *On being included: Racism and diversity in institutional life*. Durham, N.C.: Duke University Press.

Alcorn, M. W. (1994). Self-structure as a rhetorical device: Modern ethos and the divisiveness of the self. I J. S. Baumlin & T. F. Baumlin (red.), *Ethos. New essays in rhetorical and critical theory* (s. 3—35). Dallas: Southern Methodist University Press.

Alvesson, M. (2006). *Tomhetens triumf: [om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel]*. Stockholm: Atlas i samarbete med Liber.

Alvesson, M. (2011). *Interpreting interviews*. London: Sage.

Alvesson, M. & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53 (9), 1125—1149.

Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod.* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49 (7), 1194—1220.

Amossy, R. (2001). Ethos at the crossroads of disciplines: Rhetorics, pragmatics, sociology. *Poetics today*, 22 (1), 1—23.

Andersson, L. (2010, 13 feb). Belönad apartheid, *Dagens Nyheter*

Appiah, A. K. (2006). *Cosmopolitanism: Ethics in a world of strangers*. New York: w.w. Norton & company.

Arbetsförmedlingen. (2013). *Kristoffer är brobyggare för romer* [Tillgänglig: http://www.arbetsformedlingen.se/Om-oss/Var-verksamhet/Nyheter-Arkiv/Nyheter-Om-Arbetsformedlingen/2013-01-22-Kristoffer-ar-brobyggare-for-romer.html].

Arendt, H. (1958). *The human condition*. Chicago, Ill.

Aristoteles. (1967). *Den nikomachiska etiken*. Stockholm: Natur och kultur.

Aristoteles. (2007/335 f.Kr.). *On rhetoric: A theory of civic discourse* (2. uppl.). New York: Oxford University Press.

Aristoteles. (2012/335 f.Kr.). *Retoriken* (1. uppl.). Ödåkra: Retorikförlaget.

Aronsson, G. & Karlsson, J. (2001). Tillit och tillitsproblem. I G. Aronsson & J. Karlsson (red.), *Tillitens ansikten* (s. 13—25). Lund: Studentlitteratur.

Ashcraft, K. L., Muhr, S., Rennstam, J. & Sullivan, K. (2012). Professionalization as a branding activity: Occupational identity and the dialectic of inclusivity-exclusivity. *Gender, Work and Organization*, 19 (5), 467—488.

Avellan, H. (2009, 30 jan.). Politik är att lyssna, eller?, *Sydsvenskan*. Hämtad från: http://www.sydsvenskan.se/opinion/heidi-avellan/politik-ar-att-lyssna-eller/

Axelsson, A. (2009). *Handlingsprogram för ökad jämställdhet och mångfald i det kommunala säkerhetsarbetet*: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

Bardhan, N. (2011). Culture, communication and third culture building. I N. Bardhan & C. K. Weaver (red.), *Public relations in global cultural contexts* (s. 77—107). New York: Routledge.

Bardhan, N. & Weaver, C. K. (2011a). Introduction. Public relations in global cultural contexts. I N. Bardhan & C. K. Weaver (red.), *Public relations in global cultural contexts* (s. 1—28). New York: Routledge.

Bardhan, N. & Weaver, C. K. (red.). (2011b). *Public relations in global cultural contexts*. New York: Routledge.

Barkman, T. (2014, 17 mars). Skåningar tänder på mer sällan. *Sydsvenskan*. Tillgänglig: http://www.sydsvenskan.se/skane/skaningar-tander-pa-mer-sallan/.

Barnett, M. L., Jermier, J. M. & Lafferty, B. A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9 (1), 26—38.

Baumann, G. (1999). *The multicultural riddle: Rethinking national, ethnic, and religious identities*. New York: Routledge.

Baumlin, J. S. (1994). Introduction: Positioning ethos in historical and contemporary theory. I J. S. Baumlin & T. F. Baumlin (red.), *Ethos: New essays in rhetorical and critical theory* (s. xi—xxxi). Dallas: Southern Methodist Univ. press.

Baumlin, J. S. & Baumlin, T. F. (1994a). On the psychology of the pisteis: Mapping the terrains of mind and rhetoric. I J. S. Baumlin & T. F. Baumlin (red.), *Ethos: New essays in rhetorical and critical theory* (s. 91—112). Dallas: Southern Methodist Univ. press.

Baumlin, J. S. & Baumlin, T. F. (red.). (1994b). *Ethos: New essays in rhetorical and critical theory*. Dallas: Southern Methodist Univ. Press.

Beck, C. S. (red.). (2006). *Communication yearbook*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategies*. Albany: State Univ. of New York Press.

Benoit, W. L. (1997). Image repair discourse and crisis communication. *Public Relations Review*, 23 (2), 177—186.

Berg, A., Iloski, Z. & Sager, B. (2008). *Slutrapport: Mångfald operativ personal*. Lund: Räddningstjänsten Syd.

Berg, K. M. (2011). *"Intercultural dialogue" as rhetorical form: A phyrric victory*. Copenhagen: University of Copenhagen, Department of Media, Cognition and Communication.

Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. New York: Anchor books.

Bergman, D. (2008). Vad är egentligen cultural awareness? Från specialförband till hearts & minds hos gemene soldat. *Kungliga krigsvetenskapsakademiens handlingar och tidskrift* (2008:5).

Bergström, G. & Boréus, K. (2005a). Samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys. I G. Bergström & K. Boréus (red.), *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 9—42). Lund: Studentlitteratur.

Bergström, G. & Boréus, K. (2005b). *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.

Billig, M. (1996). *Arguing and thinking. A rhetorical approach to social psychology.* Cambridge: Cambridge University Press.

Bitzer, L. F. (1999 [1968]). The rhetorical situation. I J. L. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory* (s. 217—225). New York: Guilford press.

Black, E. (1998). The second persona. I J. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory: A reader* (s. 331—340). New York: Guilford.

Black, E. (2009). On objectivity and politics in criticism. I J. A. Kuypers (red.), *Rhetorical criticism* (s. 29—33). USA: Lexington Books.

Boogard, B. & Roggeband, C. (2010). Paradoxes of intersectionality: Theorizing inequality in the Dutch police force through structure and agency. *Organization*, 17 (1), 53—75.

Boréus, K. & Bergström, G. (2005). Innehållsanalys. I G. Bergström & K. Boréus (red.), *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 43—87). Lund: Studentlitteratur.

Botan, C. H. & Taylor, M. (2004). Public relations: State of the field. *Journal of communication* (December), 645—661.

Brumann, C. (1999). Writing for culture. Why a successful concept should not be discarded. *Current Anthropology*, 40, 1—13.

Brummet, B. (2011). *Rhetoric in popular culture* (3. uppl.). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Bruning, S. (2001). Axioms of relationship management. *Journal of Promotion Management*, 7 (1-2), 3—16.

Bruning, S. & Ledingham, J. (1999). Relationships between organizations and publics: Development of a multi-dimensional organization public relationship scale. *Public Relations Review*, 25, 157—170.

Bruning, S. D., Dials, M. & Shirka, A. (2007). Using dialogue to build organization-public relationships, engage publics, and positively affect organizational outcomes. *Public Relations Review* (34), 25—31.

Brunsson, N. (1990). Det organiserade hyckleriet. *Tvärsnitt*, 2.

Brunzell, L. (2013). *Reviderat handlingsprogram 2009-2014 för ökad jämställdhet och mångfald i det kommunala säkerhetsarbetet*: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

Brønn, P. S. (2010). Reputation, communication and the corporate brand. I R. Heath (red.), *Handbook of public relations*. London: Sage.

Burke, K. (1950). *A rhetoric of motives*. New York: Prentice Hall.

Burke, K. (2001). From A rhetoric of motives [1950/1969]. I P. Bizzell & B. Herzberg (red.), *The rhetorical tradition. Readings from the classical times to the present* (2 uppl., s. 1324—1347). Boston: Bedford/St. Martin's.

Caicedo Holmgren, M. (2009). *Retorik*. Vällingby: Liber.

Callerstig, A.-C., Harrison, K. & Lindholm, K. (2009). *Gender and the rescue services - literature review*. Cambridge: Fitting-in.

Carey, J. W. (2009). *Communication as culture: Essays on media and society*. New York: Routledge.

Charland, M. (1987). Constitutive rhetoric: The case of the peuple Québécois. *Qarterly Journal of Speech* (73), 133—150.

Cheney, G. (1983). The rhetoric of identification and the study of organizational communication. *Quarterly journal of speech* (69), 143—158.

Cheney, G. & Barnett, G. A. (red.). (2005). *International and multicultural organizational communication*. Creskill, N.J.: Hampton.

Cheney, G. & Christensen, L. (2001a). Organizational identity. Linkages between internal and external communication. I L. L. Putnam & F. M. Jablin (red.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods* (s. 231—264). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Cheney, G. & Christensen, L. (2001b). Public relations as contested terrain. A critical response. I R. Heath (red.), *The handbook of public relations* (s. 167—182). Thousand Oaks, CA: Sage.

Cheney, G., Christensen, L., Conrad, C. & Lair, D. (2004). Corporate rhetoric as organizational discourse. I D. Grant, C. Hardy, Oswick, N. Philips & L. Putnam (red.), *Handbook of organizational discourse* (s. 79—103). Thousand Oaks, USA: Sage.

Cheney, G., Christensen, L. T., Zorn, T. E. & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization. Issues, reflections, practices*. Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.

Cheney, G. & McMillan, J. J. (1990). Organizational rhetoric and the practice of criticism. *Journal of Applied Communication Research*, 18 (2), 93—114.

Cherwitz, R. A. & Hikins, J. W. (1999 [1983]). Rhetorical perspectivism. I J. L. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory* (s. 176—193). New York: Guilford.

Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2010). Bridging corporate and organizational communication: Review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 1—33.

Christensen, L. T. & Langer, R. (2009). Public relations and the strategic use of transparency: Consistency, hypocrisy and corporate change. I R. L. Heath (red.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (s. 129—153). New York: Routledge.

Christensen, L. T., Morsing, M. & Cheney, G. (2008). *Corporate communications: Convention, complexity, and critique*. London: Sage.

Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B. & Nord, W. R. (red.). (2006). *Handbook of organization studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cooley, C. H. (2004 [1902]). Society and the individual. I M. J. Hatch & M. Schultz (red.), *Organizational identity. A reader* (s. 16—29). Oxford: Oxford university press (original publicerat i Human nature and the social order).

Coombs, T. W. (2001). Interpersonal communication and public relations. I R. L. Heath & G. Vasquez (red.), *Handbook of public relations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Coombs, T. W. (2007). *Ongoing crisis communication. Planning, managing and responding.* Thousand Oaks: Sage.

Corbett, E. P. J. (1990). *Classical rhetoric for the modern student* (3. uppl.). New York: Oxford University Press.

Crable, B. (2009). Distance as ultimate motive: A dialectical interpretation of a rhetoric of motives *Rhetoric Society Quarterly*, 39 (3), 213—239.

Crable, R. E. (1990). "Organizational rhetoric" as the fourth great system: Theoretical, critical, and pragmatic implications. *Journal of Applied Communication Research*, 18, 115—128.

Crenshaw, C. (2009). Resisting whiteness' rhetorical silence. *Western journal of communication*, 61 (3), 253—278.

Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Czarniawska, B. (2005). *En teori om organisering*. Lund: Studentlitteratur.

Dahlqvist, U. & Melin, F. (2010). *Varumärken i offentlig tjänst*. Malmö: Liber.

Daun, Å. (2005). *En stuga på sjätte våningen. Svensk mentalitet i en mångkulturell värld.* Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposium.

de Bussy, N. (2010). Dialogue as a basis for stakeholder engagement. Defining and measuring the core competencies. I R. Heath (red.), *Handbook of public relations* (s. 127—144). London: Sage.

de los Reyes, P. (2000). Diversity at work: Paradoxes, possibilities and problems in the Swedish discourse on diversity. *Economic and Industrial Democracy*, 21 (253), 253—266.

Dutta, M. J. & Pal, M. (2011). Public relations and marginalization in a global context: A postcolonial critique. I N. Bardhan & C. K. Weaver (red.), *Public relations in global cultural contexts: Multi-paradigmatic perspectives* (s. 195—225). New York: Routledge.

Eide, E. (2010). Strategic essentialism and ethnification. Hand in glove? *Nordicom Review*, 31 (2), 63—78.

Eksell, J. & Thelander, Å. (red.). (2014). *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur

Ekström, M. & Larsson, L. (red.). (2010). *Metoder i kommunikationsvetenskap* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Elliot, M. (1997). *Förtroendet för medierna: Tv, radio och dagspress i allmänhetens ögon* Göteborg: Göteborgs universitet.

Emerson, R. M. (2001a). *Contemporary field research: Perspectives and formulations*. Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Emerson, R. M. (2001b). Fieldwork practice. Issues in participant observation. I R. M. Emerson (red.), *Contemporary field research. Perspectives and formulations* (s. 113—152). Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Emerson, R. M. (2001c). Producing ethnographies. Theory, evidence and representation. I R. M. Emerson (red.), *Contemporary field research: Perspectives and formulations* (s. 281—316). Prospect Heights, Ill: Waveland Press.

Ericson, M. (2009). *Jämställdhet och mångfald inom kommunal räddningstjänst - en forskningsöversikt* (MSB 0024-09): Högskolan i Borås, Centrum för risk, profession och säkerhet.

Ericson, M. (2011). *Nära inpå [elektronisk resurs] : Maskulinitet, intimitet och gemenskap i brandmäns arbetslag.* Göteborg: Göteborgs universitet.

ESF-rådet. (2008). *En integrerad räddningstjänst* [Tillgänglig: http://www.esf.se/sv/Projektbank/Behallare-for-projekt/Sydsverige/En-integrerad-raddningstjanst/].

Falkheimer, J. & Heide, M. (2007). *Strategisk kommunikation*. Lund: Studentlitteratur.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2008). *Myndigheters kriskommunikation med etniska minoriteter: En studie av relationsbyggande i ett mångkulturellt samhälle* (KBM:s temaserie 2008:4). Stockholm.

Falkheimer, J. & Heide, M. (2014). *Strategisk kommunikation: En introduktion* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Faludi, S. (2008). *Den amerikanska mardrömmen: Bakhållet mot kvinnorna*. Stockholm: Leopard.

Fangen, K. (2005). *Deltagande observation* (1 uppl.). Malmö: Liber ekonomi.

Fay, B. (1996). *Contemporary philosophy of social science: A multicultural approach*. Oxford: Blackwell publishers.

Fioretos, I. (2002). Patienten som kulturellt objekt. I F. Magnússon (red.), *Etniska relationer i vård och omsorg* (s. 147—180). Lund: Studentlitteratur.

Fjellman Jaderup, E. (2008, 4 okt.). Man blir ledsen och irriterad. *Sydsvenskan*. Tillgänglig: http://www.sydsvenskan.se/malmo/man-blir-ledsen-och-irriterad/

Flyvbjerg, B. (2006a). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12 (2), 219—245.

Flyvbjerg, B. (2006b). Making organization research matter: Power, values and phronesis. I S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (red.), *Handbook of organization studies* (s. 370—387). Thousand Oaks, CA.: Sage publications.

Flyvbjerg, B. (2011). Case study. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (red.), *Handbook of qualitative research* (s. 301—316). Thousand Oaks, California: Sage.

Fornäs, J. (2012). *Kultur*. Malmö: Liber.

Foss, S. K., Foss, K. A. & Trapp, R. (2002). *Contemporary perspectives on rhetoric* (3 uppl.). Prospect Heights: Waveland Press.

Foster, C., Punjaisri, K. & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19 (6), 401—409.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2007). *Krisekommunikation: Når virksomhedens image og omdømme er truet.* Köpenhamn: Samfundslitteratur.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2010a). Corporate crisis communication across cultures. I A. Trosborg (red.), *Handbook of pragmatics* (1 uppl., Vol. VII: Pragmatics across languages and cultures, s. 543—569). Berlin - New York: Mouton de Gruyter.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2010b). Crisis communication, complexity and the cartoon affair: A case study. I T. W. Coombs & S. J. Halladay (red.), *The handbook of crisis communication* (s. 425—448). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Frandsen, F. & Johansen, W. (2011). Rhetoric, climate change and corporate identity management. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 511—530.

Fraser, N. (1996). Social justice in the age of identity politics: Redistribution, recognition, and participation. The Tanner lectures on human values. , *Hämtad från: http://tannerlectures.utah.edu/_documents/a-to-z/f/Fraser98.pdf*

Fredrikson, M. & Pallas, J. (2011). Ett neoinstitutionellt perspektiv på strategisk kommunikation. I J. Falkheimer & M. Heide (red.), *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik* (s. 45—63). Lund: Studentlitteratur.

Gabriel, Y. (2005). Glass cages and glass palaces: Images of organization in image-conscious times. *Organization*, 12 (9), 9—27.

Gabriel, Y. (2008). Spectacles of resistance and resistance of spectacles. *Management communication quarterly*, 21 (310), 310—326.

Gabrielsen, J. (2008). Topik : Ekskursioner i retorikkens toposlaere I. Åstorp: Retorikförlaget.

Geertz, C. (2001). Thick description: Towards an interpretive theory of culture. I R. M. Emerson (red.), *Contemporary field research* (s. 55—75). Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.

Gelang, M. (2008). *Actiokapitalet - retorikens ickeverbala resurser*. Örebro: Örebro universitet, Humanistiska institutionen.

Ghorashi, H. & Sabelis, I. (2013). Juggling difference and sameness: Rethinking strategies for diversity in organizations. *Scandinavian Journal of Management* (29), 78—86.

Grip, L. (2010). *Likhetens rum - olikhetens praktik [elektronisk resurs] : Om produktion av integration i fyra svenska kommuner*. Karlstad: Karlstads universitet.

Grosse, J. (2007). *Nordisk tillitsforskning. En kartläggning och värdering av det vetenskapliga läget.* Stockholm: Forskningsavdelningens arbetsrapportserie nr 49. Ersta Sköndal högskola.

Grunig, J. E. (1984). Organizations, environments, and models of public relations. *Public Relations Research & Education*, 1 (1), 6—29.

Grunig, L., Grunig, J. & Dozier, D. (2002). *Excellent public relations and effective organizations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen* (2 uppl.). Malmö: Liber.

Gudykunst, W. B. & Kim, Y. Y. (1997). *Communicating with strangers. An approach to intercultural communication.* (3 uppl.). New York: McGraw-Hill.

Gustavsson, B. (2000). *Kunskapsfilosofi. Tre kunskapsformer i historisk belysning*. Smedjebacken: Fälth & Hässler.

Göransson, A.-L. (2004). *Brandvägg. Ord och handling i en yrkesutbildning*. Malmö: Malmö högskola.

Hafen, S. (2005). Cultural diversity training. A critical (ironic) cartography of advocacy and oppositional silences. I G. Cheney & G. A. Barnett (red.), *International and multicultural organizational communication*. Cresskill, N.J: Hampton.

Halkier, B. (2011). Methodological practicalities in analytical generalization. *Qualitative Inquiry*, 17 (9), 787—797.

Hallahan, K., Holtzhausen, D., van Ruler, B., Vercic, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1 (1), 3—35.

Hallin, P. O., Jashari, A., Listerborn, C. & Popoola, M. (2010). *Det är inte stenarna som gör ont: Röster från Herrgården, Rosengård - om konflikter och erkännande*. Malmö: Malmö högskola, Urbana studier.

Halualani, R. T. & Nakayama, T. (2010). Critical intercultural communication studies: At a crossroads. I T. Nakayama & T. Nakayama (red.), *The handbook of critical intercultural communication* (s. 1—16). Chichester: Wiley-Blackwell.

Hammersley, M. (2001). Ethnography and realism. I R. M. Emerson (red.), *Contemporary field research. Perspectives and formulations* (s. 102—111). Prospect Heights, Ill.: Waveland Press.

Heath, R. (red.). (2001). *The handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Heath, R. (red.). (2010). *The SAGE handbook of public relations*. London: Sage

Heath, R. & Ni, L. (2010). Community relations and corporate social responsibility. I R. Heath (red.), *The SAGE handbook of public relations* (s. 557—568). London: Sage.

Heath, R., Toth, E. & Waymer, D. (red.). (2009). *Rhetorical and critical approaches to public relations II*. New York: Routledge.

Heath, R. L. (2009). The rhetorical tradition. Wrangle in the marketplace. I R. L. Heath, E. L. Toth & D. Waymer (red.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (s. 17—47). New York: Routledge.

Heath, R. L. (2011). External organizational rhetoric: Bridging management and sociopolitical discourse. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 415—435.

Hedlund, G. & Montin, S. (red.). (2009). *Governance på svenska*. Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.

Heide, M. (2000). Vad kan berättelser tillföra forskningen? Om berättelser i organisationer. I G. Jarlbro (red.), *Vilken metod är bäst - ingen eller alla? Metodtillämpningar i medie- och kommunikationsvetenskap* (s. 54—71). Lund: Studentlitteratur.

Heide, M. (2011). En fråga om goda relationer. I J. Falkheimer & M. Heide (red.), *Strategisk kommunikation. Forskning och praktik.* (s. 119—142). Lund: Studentlitteratur.

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. Malmö: Liber.

Heide, M. & Simonsson, C. (2014). Kvalitet och kunskap i fallstudier. I J. Eksell & Å. Thelander (red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 215—232). Lund: Studentlitteratur.

Hellspong, L. (2000). Berättelser i argumentation: Om en narrativ retorik. *Rhetorica Scandinavica* (16), 26—33.

Hellspong, L. (2003a). Judith Butler - en genusteoretisk metaforanalys. *Rhetorica Scandinavica*, 26, 68—81.

Hellspong, L. (2003b). Klassikerintro. *Rhetorica Scandinavica* (27), 10—16.

Hellspong, L. (2004). *Konsten att tala. Handbok i praktisk retorik.* (2 uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Herlitz, G. (1999). *Kulturgrammatik: Hur du ökar din förmåga att umgås med människor från andra kulturer* (2., [utök.] uppl.). Uppsala: Uppsala Publ. House.

Hoff-Clausen, E. (2008). *Online ethos. Webretorik i politiske kampagner, blogs og wikis.* Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Hoff-Clausen, E. (2011). Tillid och tale i nye offentlige rum. I G. L. H. Svendsen & P. Hegedahl (red.), *Tillid - samfundets fundament: Teorier, tolkninger og cases*. Odense: Syddansk universitetsforlag.

Hoffman, M. F. & Ford, D. J. (2010). *Organizational rhetoric. Situations and strategies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations.* (2. uppl.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, G. & Hofstede, G. J. (2005). *Organisationer och kulturer* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Hogg, M. & Cooper, J. (red.). (2007). *The SAGE handbook of social psychology: Concise student edition*. London: Sage.

Holmberg, S. & Weibull, L. (2014). Institutionsförtroende mellan berördhet och mediebevakning. I A. Bergström & H. Oscarsson (red.), *Mittfåra och marginal. Som-undersökningen 2013* (s. 99—118). Göteborg: SOM-institutet.

Holtzhausen, D. (2002). Towards a postmodern research agenda for public relations. *Public Relations Review* (28), 251—264.

Holtzhausen, D. (2011). The need for a postmodern turn in global public relations. I N. Bardhan & C. K. Weaver (red.), *Public relations in global cultural contexts: Multi-paradigmatic perspectives* (s. 140—166). New York: Routledge.

Hon, L. & Grunig, J. (1999). *Guidelines for measuring relationships in public relations*. Gainesville, FL: Institute for public relations.

Hum, S. & Lyon, A. (2009). Recent advances in comparative rhetoric. I A. A. Lunsford, K. H. Wilson & R. A. Eberly (red.), *The SAGE handbook of rhetorical studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hussein Omar, S. (2014, 17 mars). Brandmännens närkontakt kvävde lågorna. *Sydsvenskan*. Tillgänglig: http://www.sydsvenskan.se/sverige/brandmannens-narkontakt-kvavde-lagorna/.

Hübinette, T., Hörnfeldt, H., Farahani, F. & Rosales, R. L. (2012). *Om ras och vithet i det samtida Sverige*. Botkyrka: Mångkulturellt centrum.

Häyrén Weinestål, A., Bondestam, F. & Berg, H. (2011). *Från novis till nestor. Maskulinitet, organisation och risk - en aktionsforskningsstudie. Slutrapport till MSB från forskargruppen GORMA*. Uppsala: Uppsala universitet/MSB.

Ihlen, Ø. (2004). *Rhetoric and resources in public relations strategies. A rhetorical and sociological analysis of two conflicts over energy and the environment.* Oslo: University of Oslo, Faculty of arts.

Ihlen, Ø. (2005). Organisasjoners retorikk. *Rhetorica Scandinavica* (34), 35—52.

Ihlen, Ø. (2010). The cursed sisters. Public relations and rhetoric. I R. L. Heath (red.), *Handbook of public relations* (s. 59—70). London: Sage.

Ihlen, Ø. (2011). On barnyard scrambles: Toward a rhetoric of public relations. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 455—473.

Ihlen, Ø. (2013a). *Pr og strategisk kommunikasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Ihlen, Ø. (2013b). Relating rhetoric and reputation. I C. E. Carroll (red.), *The handbook of communication and corporate communication* (s. 249—261): John Wiley & Sons, Inc.

Ihlen, Ø., Fredrikson, M. & Ruler, B. v. (red.). (2009). *Public relations and social theory: Key figures and concepts*. New York: Routledge.

Ihlen, Ø. & Ruler, B. v. (2009). Introduction. Applying social theory to public relations. I Ø. Ihlen, B. v. Ruler & M. Fredriksson (red.), *Public relations and social theory. Key figures and concepts* (s. 1—20). New York: Routledge.

Ihlen, Ø. & Verhoeven, P. (2012). A public relations identity for the 2010s. *Public Relations Inquiry*, 1 (2), 159—176.

Inuzuka, A. (2013). When the periphery becomes the center: A critical turn in intercultural communication studies. *Journal of Multicultural Discourse*, 8 (1), 86—92.

Isaksson, M. & Jørgensen, P. (2010). Communicating corporate ethos on the web: The self-presentation of pr agencies. *The Journal of Business Communication*, 47 (2), 119—140.

Jahansoozi, J. (2007). *When interests collide: The story of an industry-community relationship.*University of Stirling, Department of film, media and journalism.

Jarlbro, G. (2010). *Hälsokommunikation: En introduktion* (3., [omarb.] uppl.). Lund: Studentlitteratur.

Jarratt, S. S. (1991). *Rereading the Sophists: Classical rhetoric refigured*. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Jarratt, S. S. & Reynolds, N. (1994). The splitting image: Contemporary feminisms and the ethics of êthos. I J. S. Baumlin & T. F. Baumlin (red.), *Ethos: New essays in rhetorical and critical theory* (s. 37—64). Dallas: Southern Methodist Univ. Press.

Jasinski, J. (2001). *Sourcebook on rhetoric. Key koncepts in contemporary rhetorical studies.* Thousand Oaks: Sage.

Jensen, I. (2008). The practice of intercultural communication. Hämtad från: http://www.immi.se/intercultural/nr6/jensen.pdf

Johannesson, K. (1990). *Retorik eller konsten att övertyga*. Stockholm: Norstedts förlag AB.

Johannesson, K. (2006). *Retorik eller konsten att övertyga [ny utg.]*. Stockholm: Norstedt.

Johansen, A. (2002). *Talarens troverdighet. Tekniske og kulturelle betingelser for politisk retorikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Johansson, C. (2007). Goffman's sociology: An interesting resource for developing public relations theory. *Public Relations Review* (33), 275—280.

Johansson Heinö, A. (2011). *Integration eller assimilation?: En utvärdering av svensk integrationsdebatt*. Stockholm: Timbro.

Kaiser, L. (2011). Fältarbete. I L. Kaiser & M. Öhlander (red.), *Etnologiskt fältarbete* (s. 37—64). Lund: Studentlitteratur.

Kaiser, L. & Öhlander, M. (red.). (2011). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Kallin, J. (2009, 9 mars). Anlagda skolbränder ökar igen. *Svenska dagbladet*. Tillgänglig: http://www.svd.se/nyheter/inrikes/anlagda-skolbrander-okar-igen_2567931.svd.

Kalonaityte, V. (2008). *Off the edge of the map: A study of organizational diversity as identity work*. Lund: Lunds universitet.

Kamali, M. (2002). *Kulturkompetens i socialt arbete. Om socialarbetarens och klientens kulturella bakgrund.* Stockholm: Carlsson bokförlag.

Kamali, M. (red.). (2006). *Den segregerande integrationen. Om social sammanhållning och dess hinder.* Stockholm: SOU 2006:73.

Karlberg, M. & Mral, B. (1998). *Heder och påverkan. Att analysera modern retorik*. Stockholm: Natur och kultur.

Kent, M. & Taylor, M. (2011). How intercultural communication theory informs public relations practice in global settings. I N. Bardhan & C. K. Weaver (red.), *Public relations in global cultural contexts: Multi-paradigmatic perspectives* (s. 50—76). New York: Routledge.

Kent, M. L. & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review* (28), 21—37.

Kinneavy, J. L. & Warshauer, S. C. (1994). From Aristotle to Madison avenue: Ethos and the ethics of argument. I J. S. Baumlin & T. F. Baumlin (red.), *Ethos: New essays in rhetorical and critical theory* (s. 171—209). Dallas: New methodist univ. press.

Kjeldsen, J. (2008). *Retorik idag. Introduktion till modern retorikteori.* Lund: Studentlitteratur.

Kjeldsen, J. E. (2002). *Visuel retorik*. Bergen: Universitetet i Bergen, Institutt for medievitenskap.

Kohrs Campbell, K. & Burkholder, T. R. (1997). *Critiques of contemporary rhetoric* (2. uppl.). USA: Wadsworth Publishing Company.

Krause Hansen, H., Langer, R. & Salskov-Iversen, D. (2001). Managing political communications. *Corporate Reputation Review*, 4 (2), 167—184.

Krefting, L. A., Kirby, S. L. & Krzystofiak, F. J. (1997). Managing diversity as a proxy for requisite variety. Risks in identity-conscious inclusion and pressures to conform. *Journal of Management Inquiry* (6), 378—389.

Kuper, A. (1994). Culture, identity and the project of a cosmopolitan anthropology. *Man*, 29 (3), 537-554.

Kuypers, J. A. (2009). Rhetorical criticism as art. I J. A. Kuypers (red.), *Rhetorical ciriticism* (s. 13—28). USA: Lexington Books.

Kuypers, J. A. & King, A. (2009). What is rhetoric? I J. A. Kuypers (red.), *Rhetorical criticism* (s. 1—12). USA: Lexington Books.

L'Etang. (2010). "Making it real". Anthropological reflections on public relations, diplomacy, and rhetoric. I R. L. Heath (red.), *The SAGE handbook of public relations* (s. 145—162). London: Sage.

L'Étang, J. (2005). Critical public relations: Some reflections. *Public Relations Review* (31), 521—526.

L'Étang, J. (2006). Public relations and rhetoric. I J. L'Étang & M. Pieczka (red.), *Public relations. Critical debates and contemporary practice* (s. 359—372). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Landstinget i Östergötland. (2012). *Brobyggare mellan olika kulturer* [Tillgänglig: http://www.lio.se/Verksamheter/Narsjukvarden-i-vastra Ostergotland/Lanspsykiatrin-i-Ostergotland/Flyktingmedicinskt-centrum/Halsokommunikatorer/Brobyggare-mellan-olika-kulturer/ [3 maj, 2013].

Langenhove, L. v. & Harré, R. (1995). Cultural stereotypes and positioning theory. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 24 (4), 359—372.

Larsson, I. (2010). *Att bygga broar över kulturgränser. Om svenskars kommunikation med icke-svenskar vid arbete utanför Sverige*. Lund: Lund university, Lund Studies in Media and Communication.

Larsson, L. & Nohrstedt, S. A. (red.). (2000). *Göteborgsbranden 1998. En studie om kommunikation, rykten och förtroende*. Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Ledingham, J. A. (2001). Government-community relationships: Extending the relational theory of public relations. *Public Relations Review* (27), 285—295.

Ledingham, J. A. (2008). Cross-cultural public relations: A review of existing models with suggestions for a post-industrial public relations pyramid. *Journal of Promotion Management* (14), 225—241.

Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). Relationship management in public relations: Dimensions of an organization-public relationship. *Public Relations Review*, 24 (1), 55—65.

Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (2001). Managing community relationships to maximize mutual benefit. Doing well by doing good. I R. L. Heath & G. Vasquez (red.), *Handbook of public relations* (s. 527—534). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Lee, B. K. (2005). Crisis, culture, community. I P. J. Kalbfleisch (red.), *Communication Yearbook 29* (s. 275—309). Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum.

León Rosales, R. (2005). Likhetstecknets logik. I M. Öhlander (red.), *Bruket av kultur. Hur kultur används och görs socialt verksamt.* (s. 91—119). Lund: Studentlitteratur.

Lindhardt, J. (2005). *Retorik*. Åstorp: Rhetor.

Lippe, B. v. d. & Tønnesson, J. L. (2013). *Retorikken i kampen om kvinnestemmeretten*. Olso: Vidarforlaget.

Lucaites, J. L., Condit, C. M. & Caudill, S. (red.). (1999). *Contemporary rhetorical theory. A reader.* USA: The Guilford Press.

Luscher, L. S., Lewis, M. & Ingram, A. (2006). The social construction of organizational change paradoxes. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (4), 491—502.

Magnússon, F. (red.). (2002). *Etniska relationer i vård och omsorg*. Lund: Studentlitteratur.

Mahmood, Q. (2013, 7 oktober). Politiken måste vara färgblind. *Svenska dagbladet*.

Malmö Stad. (2009). *Nya möten. Om kulturella brobyggare i Malmö*. Stadskontoret, avdelningen för integration och arbetsmarknad: Malmö Stad.

Martin, J. N. & Nakayama, T. K. (1999). Thinking dialectically about culture and communication. *Communication theory*, 9 (1), 1—25.

Mc Kerrow, R. E. (1999 [1989]). Critical rhetoric: Theory and praxis. I J. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory* (s. 441—463). New York: Guilford Press.

McCroskey, J. C. (2006). *An introduction to rhetorical communication: A Western rhetorical perspective* (9 uppl.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

McDaniel, R. R. (1997). Diversity as a management strategy for organizations. A view through the lenses of chaos and quantum theories. *Journal of Management Inquiry*, 6, 363—375.

Meisenbach, R. & Bonewits Feldner, S. (2009). Dialogue, discourse ethics, and Disney. I R. Heath, E. Toth & D. Waymer (red.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (s. 253—271). New York: Routledge.

Meisenbach, R. & McMillan, J. (2006). Blurring the boundaries: Historical developments and future directions in organization rhetoric. I *Communication Yearbook, 30* (s. 99—142). Mahwah, NJ: Erlbaum.

Mellström, U. (2010). *Kunskapsöversikt: Genusvetenskapliga perspektiv på MSBs verksamhetsområden*. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Merriam, S. B. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.

Miesenbach, R. J. & McMillan, J. J. (2006). Blurring the boundaries: Historical developments and future directions in organizational rhetoric. I C. S. Beck (red.), *Communication yearbook 30*. Mahwah, NJ: Erlbaum

Migrationsinfo. (2014). *Sverige* [Tillgänglig: http://www.migrationsinfo.se/migration/sverige/#].

Millar, D. P. & Heath, R. L. (red.). (2004). *Responding to crisis. A rhetorical approach to crisis communication*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates.

Miller, C. R. (2002). Foreword. I P. Sipiora & J. S. Baumlin (red.), *Rhetoric and kairos: Essays in history, theory and praxis* (s. xi—vx). Albany: State University of New York Press.

Mingione, E. (red.). (1996). *Urban poverty and the underclass*. Oxford: Blackwell.

Molina, I. (2006). Mångkulturella förorter eller belägrade rum? I M. Kamali (red.), *Den segregerande integrationen. Om social sammanhållning och dess hinder.* (s. 219—250). Stockholm: SOU 2006:73.

Molleda, J.-C. & Laskin, A. V. (2005). *Global, international, comparative and regional public relations knowledge from 1990 to 2005: A quantitative content analysis of academic and trade publications*: The institute for public relations.

Montin, S. & Hedlund, G. (2009). Governance som interaktiv samhällsstyrning - gammalt eller nytt i forskning och politik? I G. Hedlund & S. Montin (red.), *Governance på svenska* (s. 7—36). Stockholm: Santérus Academic Press Sweden.

Moss Kanter, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal of Sociology*, 82 (5), 965—990.

Mral, B. (2000). Retorikanalys. I M. Ekström & L. Larsson (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (s. 151—165). Lund: Studentlitteratur.

Mral, B. (2003). Motståndets retorik. Om kvinnors argumentativa strategier. *Rhetorica Scandinavica* (27), 18—32.

Mral, B. (2011). Attitude matters: Attitydyttringar som retoriska medel. *Rhetorica Scandinavica* (56), 6—30.

Mral, B. & Vigsø, O. (red.). (2013). *Krisretorik: Retoriska aspekter på kriskommunikation*. Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) i samarbete med Retorikförlaget.

MSB. (2010). *Observatörsrapport. Anlagda bränder och hot/våld mot räddningstjänsten.* Karlstad: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

Munshi, D. (2005). Through the subject's eye. Situating the other in discourses of diversity. I G. Cheney & G. A. Barnett (red.), *International and multicultural organizational communication* (s. 45—70). Cresskill, N.J: Hampton.

Möllerström, V. (2010). *Malmös omvandling: Från arbetarstad till kunskapsstad : En diskursanalytisk studie av Malmös förnyelse.* Lund: Lund University.

Möllerström, V. & Stenberg, J. (2014). Diskursanalys som metod inom strategisk kommunikation. I J. Eksell & Å. Thelander (red.), *Kvalitativa metoder i strategisk kommunikation* (s. 127—147). Lund: Studentlitteratur.

Nakayama, T. & Halualani, R. T. (red.). (2010). *The handbook of critical intercultural communication*. Chichester: Wiley-Blackwell.

Nakayama, T. K. & Krizek, R. L. (1995). Whiteness: A strategic rhetoric. *Quarterly Journal of Speech* (81), 291—309.

Noon, M. (2007). The fatal flaws of diversity and the business case for ethnic minorities. *Work Employment Society*, 21 (4), 773—784.

Nordgren, L. (2004). *Från patient till kund. Intåget av marknadstänkande i sjukvården och förskjutningen av patientens position*. Lund: Lund Business Press.

Norrby, C. (2004). *Samtalsanalys. Så gör vi när vi pratar med varandra*. Lund: Studentlitteratur.

Nussbaum, M. (1995). *Poetic justice. The literary imagination and public life*. Boston: Beacon press.

Olausson, U. (2000). Ungdomar i Göteborg berättar om branden. I S. A. Nohrstedt & L. Larsson (red.), *Göteborgsbranden 1998: En studie om kommunikation, rykten och förtroende* (s. 121—155). Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Olofsson, A. (2008). *När budskapet fram? Kriskommunikation i ett mångkulturellt samhälle* (KBM:s temaserie 2008:3). Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.

Olsson Jers, C. (2010). *Klassrummet som muntlig arena. Att bygga och etablera ethos.* Lund: Lunds universitet.

Pacta Guideline. (2009). *Utvärdering av projektet "En integrerad räddningstjänst"*. Hämtad från: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/itpr_21739_961255582.pdf: .

Palm, L. & Falkheimer, J. (2005). *Förtroendekriser. Kommunikationsstrategier före, under och efter.* Stockholm: Krisberedskapsmyndigheten.

Palmkvist, J. (2008, 26 aug). Räddningstjänsten hårdsatsar på att möta unga, *Sydsvenskan*. Hämtad från: http://www.sydsvenskan.se/malmo/raddningstjansten-hardsatsar-pa-att-mota-unga/

Perelman, C. (2004). *Retorikens imperium*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings bokförlag Symposion.

Pérez, E. (2010). *Akademisk yrkeskompetens i socialt arbete: Om socialt arbete i mångkulturella miljöer*. Malmö: Hälsa och samhälle, Malmö högskola.

Peters, R. G., Covella, V. T. & McCallum, D. B. (1997). The determinants of trust and credibility in environmental risk communication. *Risk Analysis*, 17 (1), 43—54.

Phillips, L. (2011). *The promise of dialogue: The dialogic turn in the production and communication of knowledge*. Amsterdam: John Benjamins Publishing Co.

Pieczka, M. (2010). Public relations as dialogic expertise. *Journal of Communication Management*, 15 (2), 108—124.

Polanyi, M. (1983 [1966]). *The tacit dimension*. Gloucester, Mass.: Peter Smith.

Prasad, A. (1997). The colonizing consciousness and representations of the other. A postcolonial critique of the discourse of oil. I P. Prasad (red.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity* (s. 285—311). London: Sage.

Pripp, O. (2005). Den segregerande välviljan - kultur som makt. I M. Öhlander (red.), *Bruket av kultur. Hur kultur används och görs socialt verksamt* (s. 73—89). Lund: Studentlitteratur.

Pripp, O. (2011). Reflektion och etik. I L. Kaiser & M. Öhlander (red.), *Etnologiskt fältarbete* (s. 65—84). Lund Studentlitteratur.

Pripp, O. & Öhlander, M. (2011). Observationer. I L. Kaiser & M. Öhlander (red.), *Etnologiskt fältarbete* (s. 113—146). Lund: Studentlitteratur.

Punjaisri, K., Wilson, A. & Evanschitzky, H. (2008). Exploring the influences of internal branding on employees' brand promise delivery: Implications for strengthening customer-brand relationships. *Journal Of Relationship Marketing*, 7 (4), 407—424.

Regeringen. (2008). Regleringsbrev för Räddningsverket.

Regeringskansliet. (2012). *Mer värde med mångfald*. Stockholm: Regeringskansliet.

Renberg, B. (2007). *Retorikanalys. En introduktion.* Lund: Studentlitteratur.

Rennstam, J. (2013). Branding in the sacrificial mode - a study of the consumptive side of brand value production. *Scandinavian Journal of Management* (29), 123—134.

Ricoeur, P. (1981). *Hermeneutics and the human sciences*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Ristilammi, P.-M. (1994). *Rosengård och den svarta poesin: En studie av modern annorlundahet*. Stockholm: Symposium.

Robertson, A. (2005). Narrativ analys. I G. Bergström & K. Boréus (red.), *Textens mening och makt*. Lund: Studentlitteratur.

Rodriguez Moreno, F. (2009, 18 dec.). Hoten och våldet försvann. *Sydsvenskan*. Tillgänglig: http://www.sydsvenskan.se/malmo/hoten-och-valdet-forsvann/.

Roer, H. & Lund Klujeff, M. (2009a). Retorisk kritik - en oversigt. I H. Roer & M. Lund Klujeff (red.), *Retorikkens aktualitet grundbog i retorisk kritik.* (2. rev. uppl.). København: Hans Reitzel.

Roer, H. & Lund Klujeff, M. (red.). (2009b). *Retorikkens aktualitet. Grundbog i retorisk kritik.* (2 uppl.). Viborg: Hans Reitzels forlag.

Rosenberg, T. (2001). Räddningstjänst i förändring: Ledarskap och metodik för säkerhet och skydd mot olyckor. Karlstad: Räddningsverket. Karlstad: Räddningsverket.

Rosengren, M. (2002). *Doxologi - en essä om kunskap*. Åstorp: Rhetor förlag.

Roth, H. I. (2006). Om mångkulturalismens kritiker. I U. Hedetoft, B. Petersson & L. Sturfelt (red.), *Bortom stereotyperna? Invandrare och integration i Sverige och Danmark* (s. 93—108). Göteborg: Makadam förlag i samarbete med Centrum för Danmarksstudier vid Lunds universitet.

Rothstein, B. (1998). Varifrån kommer det sociala kapitalet? *Socialvetenskaplig tidskrift* (2-3), 164—171.

Räddningstjänsten. (2009). *Årsredovisning 2009*.

Räddningstjänsten. (2010a). Räddningstjänsten Syd i Lund bäst på mångfald - prisas av MSB. Hämtad från: http://www.rsyd.se/NyhetsArkiv/Aktuella-handelser/Raddningstjansten-Syd-i-Lund-bast-i-Sverige-pa-mangfald---prisas-av-MSB-/

Räddningstjänsten. (2010b). *Årsredovisning 2010*.

Räddningstjänsten. (2012). *Årsredovisning 2012*.

Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner?: Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Malmö: Lund university.

Sackmann, S. A. & Phillips, M. E. (2004). Contextual influences on culture research: Shifting assumptions for new workplace realities. *International Journal Of Cross Cultural Management* 4(3), 370—390.

Said, E. W. (1978). *Orientalism* (1 uppl.). New York: Pantheon Books.

Samovar, L. A. & Porter, R. E. (2003). *Intercultural communication. A reader.* Belmont, Calif.: Wadsworth/Thomson.

Samovar, L. A. & Porter, R. E. (2004). *Communication between cultures* (5 uppl.). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.

Sandhu, S. (2009). Strategic communication: An intstitutional perspective. *International Journal of Strategic Communication* (3), 72—92.

Schierenbeck, I. (2004). En välfärdsstat för alla? Frontlinjebyråkrater och invandrarklienter. I *SOU 2004:49. Engagemang, mångfald och integration. Om möjligheter och hinder för politisk jämlikhet*. Stockholm: Fritzes.

Schölin, T. (2007). *Etnisk mångfald som organisationsidé: Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen*. Avhandling. Malmö: Malmö högskola, 2008.

Scott, R. L. (1999 [1967]). On viewing rhetoric as epistemic. I J. L. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory* (s. 131—139). New York: Guilford.

Segendorf, Å. O. & Teljosuo, T. (2011). *Sysselsättning för invandrare: En ESO-rapport om arbetsmarknadsintegration*. Stockholm: Finansdepartementet, Regeringskansliet.

Sen, A. (2006). *Identity and violence: The illusion of destiny* (1 uppl.). New York: W. W. Norton & Co.

Sernhede, O. (2006). Förortens 'hotfulla' unga män. Andrafieringens geografi och behovet av alternativ till stigmatisering och kriminalisering. . I M. Kamali (red.), *SOU 2006:73. Den segregerande integrationen. Om social sammanhållning och dess hinder.* (s. 91—123). Stockholm: Fritzes.

SFS 2003:778. Lag om skydd mot olyckor. (2003). Stockholm: Försvarsdepartementet.

Shome, R. (1999). Postcolonial interventions in the rhetorical canon. I J. L. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory. A reader.* (s. 591—608). New York: Guilford Press.

Sigrell, A. (2001). *Att övertyga mellan raderna. En retorisk studie om underförståddheter i modern politisk kommunikation.* (2 uppl.). Åstorp: Rhetor Förlag.

Sigrell, A. (2005). Copiabegreppet och samtida didaktik. I G. Byrman, J. Einarsson, S. Hammarbäck, M. Lindgren & P. Stille (red.), *Svenskans beskrivning: Förhandlingar vid tjugosjunde sammankomsten för svenskans beskrivning, Växjö den 14 och 15 maj 2004* (s. 318—325). Växjö: Växjö University press.

Sigrell, A. (2011). Att föreläsa är att lyssna. Om retorik som konsten att lyssna. I Skodvin, Fluym, Knudsen & Simonsen (red.), *Forelesningens kunst* (s. 29—51). Oslo: Unipub.

Sigrell, A. (2012). Perelman, progymnasmata och retorikens etik. I L.-E. Edlund & D. Malmgren-Andersson (red.), *Tema gränser. Forskning vid institutionen för nordiska språk Umeå universitet*. Umeå: Umeå universitet.

Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data* (3 uppl.). London: Sage.

Silverman, D. (2007). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about qualitative research*. London: Sage.

Simpson, M. & Cheney, G. (2007). Marketization, participation, and communication within New Zealand retirement villages: A critical-rhetorical and discursive analysis. *Discourse and Communication*, 1 (2), 191—222.

Sixtensson, J. (2009). *Hemma och främmande i staden: Kvinnor med slöja berättar*. Malmö: Institutionen för urbana studier: Malmö högskola.

Spivak, G. C. (1996). *The Spivak reader: Selected works of Gayatri Chakravorty Spivak*. New York: Routledge.

Sriramesh, K. (2009). The relationship between culture and public relations. I K. Sriramesh & D. Vercic (red.), *The global public relations handbook: Theory, research and practice* (s. 47—61). New York: Routledge.

Starck, K. & Kruckeberg, D. (2001). Public relations and community. I R. L. Heath & G. Vasquez (red.), *Handbook of public relations* (s. 51—59). Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Statens haverikommission. (2010). *Lägenhetsbrand, Kuddbygränd 12, Rinkeby, Stockholms län, den 25 juli 2009*. Hämtad från: http://rib.msb.se/dok.aspx?Tab=2&dokid=25739

Stier, J. (2009). *Kulturmöten. En introduktion till interkulturella studier*. Lund: Studentlitteratur.

Stolcke, V. (1995). Talking culture. New boundaries, new rhetorics of exclusion in Europe. *Current Anthropology*, 36 (1), 1—24.

Storm Villadsen, L. (2002). Dyre ord, men hvad dækker de? Teori, metode og model i retorisk kritik. *Rhetorica Scandinavica* (23), 6—20.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutionel approaches. *Academy of Management Review*, 20 (3), 571—610.

Sue, D. (1997). Multicultural training. *International Journal of Intercultural Relations*, 21 (2), 175—193.

Svenaeus, F. (2009). Vad är praktisk kunskap? En inledning till ämnet och boken. I L. Alsterdal, J. Bornemark & F. Svenaeus (red.), *Vad är praktisk kunskap?* (s. 11—34). Huddinge: Södertörns högskola.

Søderberg, A.-M. & Holden, N. (2002). Rethinking cross cultural management in a globalizing business world. *International Journal of Cross Cultural Management*, 2 (1), 103—121.

Taylor, M. (2010). Public relations in the enactment of civil society. I R. L. Heath (red.), *The SAGE handbook of public relations* (s. 5—15). London: Sage.

Taylor, M. (2011). Building social capital through rhetoric and public relations. *Management Communication Quarterly*, 25 (3), 436—454.

Terrill, R. (2011). Mimesis, duality and rhetorical education. *Rhetoric Society Quarterly*, 41 (4), 295—315.

Thelander, Å. (2002). *En resa till naturen på reklamens villkor*. Lund: Diss. Lund University.

Tompkins, P. K. (1987). Translating organizational theory. I F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (red.), *Handbook of organizational communication* (s. 70—96). Beverly Hills, Calif.: Sage.

Toth, E. (red.). (2007). *The future of excellence in public relations and communication management*. Mahwah, NJ: Erlbaum.

Toth, E. L. (2009). The case for pluralistic studies of public relations. Rhetorical, critical and excellence perspectives. I R. L. Heath, E. L. Toth & D. Waymer (red.), *Rhetorical and critical approaches to public relations II* (s. 48—60). New York: Routledge.

Tsoukas, H. & Cummings, S. (1997). Marginalization and recovery: The emergence of Aristotelian themes in organization studies. *Organization Studies*, 18 (4), 655—683.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L. & Seeger, M. W. (2008). *Effective crisis communication. Moving from crisis to opportunity.* Thousand Oaks: Sage Publications.

Wacquant, L. (1996). Red belt, black belt: Racial division, class inequality and the state in the French urban periphery and the American ghetto. I E. Mingione (red.), *Urban poverty and the underclass* (s. 234—274). Oxford: Blackwell.

Wadbring, I., Weibull, L. & Sjögren, J. (2000). Samhällsförtroendet bland svenskar och invandrare. I L. Larsson & S. A. Nohrstedt (red.), *Göteborgsbranden 1998: En studie om kommunikation, rykten och förtroende* (s. 193—222). Stockholm: Styrelsen för psykologiskt försvar.

Wæraas, A. (2007). The re-enchantment of social institutions: Max Weber and public relations. *Public Relations Review*, 33 (3), 281—286.

Wæraas, A. (2008). Can public sector organizations be coherent corporate brands? *Marketing Theory*, 8 (2), 205—221.

Wæraas, A. (2012). Public sector organizations and reputation management: Five problems. *International Public Management Journal* 15 (2), 186—206.

Waeraas, A. & Ihlen, Ø. (2009). Green legitimation: The construction of an environmental ethos. *International Journal of Organizational Analysis*, 17 (2), 84—102.

Wakefield, R. I. (2010). Why culture is still essential in discussions about global public relations. I R. L. Heath (red.), *The SAGE handbook of public relations* (s. 659-670). London: Sage

Walker, K. (2010). A systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12 (4), 357—387.

Vatz, R. E. (1999 [1973]). The myth of the rhetorical situation. I J. L. Lucaites, C. M. Condit & S. Caudill (red.), *Contemporary rhetorical theory. A reader* (s. 226—231). New York: Guilford.

Weaver, C. K. (2011). Public relations, globalization, and culture: Framing methodological debates and future direxctions. I N. Bardhan & C. K. Weaver (red.), *Public relations in global cultural contexts. Multi-paradigmatic perspectives* (s. 250—274). New York: Routledge.

Weber, M. (1983). *Ekonomi och samhälle: Förståendesociologins grunder 1, sociologiska begrepp och definitioner. Ekonomi, samhällsordning och grupper*. Lund: Argos.

Wehmeier, S. & Winkler, P. (2013). Expanding the bridge, minimizing the gaps: Public relations, organizational communication, and the idea that communication constitutes organization. *Management Communication Quarterly*, 27 (2), 280—290.

Wei, Y.-K. (2002). Corporate image as collective ethos: A poststructuralist approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 7 (4), 269—276.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Thousand Oaks.

Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16 (4), 409—421.

Weiner, G. (2006). *Att strida med ord: En kritisk retorikanalys av politiska talkshows i tysk tv*. Åstorp: Örebro universitet.

Vercic, D., Grunig, J. E. & Grunig, L. A. (1996). Global and specific principles of public relations: Evidence from Slovenia. I H. M. Culbertson & N. Chen (red.), *International public relations* (s. 31—65): Erlbaum.

Vercic, D. & Sriramesh, K. (red.). (2009). *The global public relations handbook: Theory, research, and practice.* (utökad och reviderad uppl.). New York: Routledge.

Westerberg, O. (2010, 12 feb.). Bränder halverades. *Sydsvenskan*.

Widlundh, P. (2009a). *En räddningstjänst för alla. Räddningstjänsten Syds långsiktiga viljeinriktning och mål för att möta det mångsidiga samhället.*

Widlundh, P. (2009b). Tyvärr så är inte alla lika positiva... *Räddningstjänsten Syd Blogg*. Tillgänglig: http://blogg.rsyd.se/perwidlundh/2009/04/ [140627]

Vigsø, O. (2010). Retorisk analys. I M. Ekström & L. Larsson (red.), *Metoder i kommunikationsvetenskap* (Vol. 2, s. 215—241). Lund: Studentlitteratur.

Wiklund, I. (2011). Arbetsmiljön under all kritik sedan Rsyd bildades. *Swedish Firefighter* (1), 18—21.

Wilson, D. C. & Jarzabkowski, P. (2004). Thinking and acting strategically: New challenges for interrogating strategy. *European Management Review* (1), 14—20.

Wilson, L. J. (2001). Relationships within communities. I R. Heath & G. Vasquez (red.), *Handbook of public relations* (s. 521—526). Thousan Oaks, Calif.: Sage.

Winther, F. (2012). *Manuskript framlagt för phd-examen vid Danmarks pedagogiska universitet den 8 maj 2012*. Opublicerat manuskript.

Wisse, J. (1989). *Ethos and pathos from Aristotle to Cicero*. Amsterdam: Hakkert.

Wolrath Söderberg, M. (2012). *Topos som meningsskapare*. Ödåkra: Retorikförlaget.

von Platen, S. (2006). *Intern kommunikation och meningsskapande vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges television*. Örebro: Örebro universitet, 2007.

Wright, T. A. & Goodstein, J. (2007). Character is not "dead" in management research: A review of individual character and organizational-level virtue. *Journal of Management*, 33, 928—958.

Zanoni, P. & Janssens, M. (2007). Minority employees engaging with (diversity) management: An analysis of control, agency and micro-emancipation. *Journal of Management Studies*, 44 (8), 1371—1397.

Zarco da Camara, N. (2011). Identity, image and reputation. I S. Helm, K. Liehr-Gobbers & C. Storck (red.), *Reputation management* (s. 47—58). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Žižek, S. (2008). *Violence*. London: Profile Books Ltd.

Zupanovic, P. (2013, 3 okt.). Stenkastning vid brand. *Sydsvenskan*.

Ålund, A. (2002). Sociala problem i kulturell förklädnad. I A. Meeuwisse & H. Swärd (red.), *Perspektiv på sociala problem.* (s. 293—312). Stockholm: Natur och kultur.

Ämnesbeskrivning av retoriken som akademisk disciplin. Version 97-11-30. (1999). *Rhetorica Scandinavica* (12).

Öhlander, M. (2005a). Inledning. I M. Öhlander (red.), *Bruket av kultur. Hur kultur används och görs socialt verksamt.* (s. 11—42). Lund: Studentlitteratur.

Öhlander, M. (2005b). Kulturbundna främlingar. Kulturresonemang i texter om invandrade patienter. I M. Öhlander (red.), *Bruket av kultur. Hur kultur används och görs socialt verksamt.* (s. 263—294). Lund: Studentlitteratur.

Öhlander, M. (2011). Utgångspunkter. I L. Kaiser & M. Öhlander (red.), *Etnologiskt fältarbete* (s. 11—36). Lund: Studentlitteratur.

Öhlander, M. (red.). (2005c). *Bruket av kultur: Hur kultur används och görs socialt verksamt*. Lund: Studentlitteratur.