



LUND UNIVERSITY

Om konsten att gå i takt med tre ben. Utvärdering av Equal-projektet "Mångfald som personalidé"

Carlson, Benny

2006

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Carlson, B. (2006). *Om konsten att gå i takt med tre ben. Utvärdering av Equal-projektet "Mångfald som personalidé"*. Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare (MIM) and School of International Migration and Ethnic Relations (Imer).

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

Om konsten
att gå i takt
med tre ben

Utvärdering av Equal-projektet
”Mångfald som personalidé”

Benny Carlson

Ekonomisk-historiska institutionen
Box 8083
220 07 Lund
Benny.Carlson@ekh.lu.se
046-222 74 78

Februari 2006

INNEHÅLL

INLEDNING 2

HÄNDELSEFÖRLOPPET	4
Delprojekten formuleras och bemannas	5
Sakta men osäkert	6
Återverkningar på övriga ben	7
Nystarten	7
Bedömningar i halvtid	8
Krisen i backspegeln	9
Andra andningen	10
Forskargruppen	11
Spridningen	12
Transnationella lärdomar	13
En labyrintisk episod	13

RESULTATBEDÖMNINGAR 14

Projektgrupperna	14
Forskargruppen	16
Spridningen	18
Samverkan mellan de tre benen	19
Det transnationella samarbetet	20
Equals kärnprinciper	20
Nyskapande	21
Empowerment	22
Mainstreaming	23

SLUTREFLEKTIONER 25

Stort och smått	25
Offentligt och privat	25
Långt och kort	26
Teori och praktik	26
Otålighet och ointresse	27
Olika drivkrafter	27
Duktiga projektledare	27
Kärnprinciperna	28

SAMMANFATTNING 30

SUMMARY 31

”Det unika med projektet är den interaktivitet vi kan åstadkomma mellan projektets tre delar, försöksverksamhet, forskning och spridning inom PA-området.”

Ur projektansökan ”Mångfald som personalidé” 2002

INLEDNING¹

”Mångfald som personalidé” är ett Equal-projekt som löpt i 3,5 år (sommaren 2002 till slutet av 2005) med fem partners: Malmö stad (ursprunglig koordinator Bengt Lövdén), IMER vid Malmö högskola (koordinator Per Broomé), Svenskt PA forum, Sveriges HR Förening och tidningen *Personal & Ledarskap* (koordinator Marika Fröberg). Den bärande idén var att Malmö stad skulle utgöra ett ”laboratorium” för mångfaldsarbete, att IMER skulle forska och inspirera laboratorieexperimenten och att de tre HR- och PA-organen skulle sprida idéer och produkter till personalarbetare land och rike runt. Hela projektet var på så vis tänkt att gå fram på tre ben – experiment, forskning och spridning – med fokus på etnisk mångfald och med personalarbetare som målgrupp. Projektet har stått under överinseende av en styrgrupp bestående av de tre koordinatörerna samt kommunalråden Kent Andersson och Thorbjörn Lindhqvist, Björn Fryklund från Malmö högskola, Lars Wetterberg från Alfa Laval, Stig Wikström från Svenska ESF-rådet samt (från våren 2004) Kerstin Falk, koordinator och projektledare i Malmö stad. Det har dessutom ingått i ett transnationellt samarbete med ESF-projekt i Bradford, Bremen, och Köpenhamn.²

Jag blev rekryterad till det något motsägelsefulla uppdraget som extern ”inbäddad” utvärderare av Equal-projektet från 2003, efter det att jag hösten 2002 börjat delta i forskargruppens vid IMER diskussioner. Jag har sedan dess relativt kontinuerligt följt forskargruppens arbete. Forskningen har i huvudsak bedrivits av Per Broomé och tre forskarstuderande – Tobias Schölin, Sofia Rönnqvist och Viktorija Kalonaityte – finansierade till dels med Equal-pengar, till dels av de högskole- och universitetsinstitutioner vid vilka de är inskrivna (respektive IMER samt Ekonomisk historia och Företagsekonomi vid Lunds universitet). Resultaten av deras verksamhet talar i huvudsak för sig själva. De kvalitetsgranskas genom diskussioner och seminarier inom gruppen och på respektive institution och publiceras fortlöpande som artiklar på nätet eller i tryck. En utvärdering av verksamheten kan därför inskränkas till en undersökning av övriga partners uppfattningar om forskningens betydelse samt en översiktlig redovisning av publiceringar och medverkan på seminarier och konferenser.

Den mest dramatiska händelseutvecklingen inom Equal-projektet har ägt rum inom Malmö stad, där verksamheterna hade svårt att komma igång, vilket i halvtid ledde till en kris, vilken i sin tur ledde till en kraftsamling för att ta igen förlorad tid och åstadkomma resultat. Min utvärderarinsats har varit satt till ca en månad om året, vilket innebär att jag inte haft tidsmässigt utrymme att på särskilt nära håll följa de enskilda projektgrupperna i Malmö stad. Min information om experiment- och spridningsverksamheterna samt växelverkan mellan ”de tre benen” består av vad som framkommit vid möten mellan forskargruppen och projektgrupperna, vid seminarier och konferenser och vid samtal och intervjuer med koordinatörer, projektledare, övriga styrgruppsmedlemmar, några delprojektledare och forskarstuderande.

På grundval av dessa observationer och intervjuer ska jag försöka sammanfatta händelseutvecklingen och värdera utfallet av ”Mångfald som personalidé”. Vid utvärdering av ett projekt av det här slaget blir man oundvikligen beroende av information och synpunkter från projektets

¹ Jag har valt att färdigställa denna rapport innan de projektansvariga har formulerat sin slutredovisning. Det har en nackdel och en fördel. Nackdelen är att jag riskerar att missa några bitar i informationspusslet. Fördelen är att utvärderingen blir fristående från projektredovisningen, åtminstone när det gäller uppläggning och uttolkning (för informationens innehåll är jag naturligtvis i hög grad beroende av de projektansvariga). Jag har bedömt det så att fördelen – att inte kunna misstänkas för att ”åka snålskjuts” på eller stå under inflytande av projektets egen självutvärdering – överväger.

² Liten förkortningsordlista: IMER = Internationell Migration och Etniska Relationer, PA = personaladministration, HR = human resources (management), ESF = Europeiska socialfonden.

nyckelpersoner. Det är de som har de djupare insikterna och den bredare överblicken. Det är därför nödvändigt att samla in och sammanställa erfarenheter från dem som varit drivande i projektet. Detta har gjorts enligt följande: Per Broomé och de forskarstuderande skrev våren 2004 ner sina intryck av projektet. Marika Fröberg, Bengt Lövdén och Stefan Kvant (delprojektledare) intervjuades i oktober 2004 och november 2005, Kerstin Falk i oktober 2004 och december 2005, Lars Wetterberg och Peter Gustavson (delprojektledare) i november 2005, Kent Andersson, Per Broomé, Björn Fryklund och Tobias Schölin i december 2005 samt Liselott Nilsson, personaldirektör i Malmö stad, i januari 2006.

Kruxet är att dessa personer har satt sina goda namn på spel i projektet och alltså – oavsett hur ärliga och självkritiska de än må vara – av egenintresse kan förledas att framställa utfallet i ett visst förklarar ljus. Risker för att man som utvärderare anammar en förskönad version ska emellertid inte överdrivas. Dels består den här typen av projekt av ett antal partners som inte har identiskt lika intressen och om varje partner uppmanas att ha synpunkter på övriga partners får man flera infallsvinklar som bryts mot varandra mot olika intressebakgrunder. Dels är man som utvärderare, genom att man varit med längs hela resan, förhoppningsvis inte så lätt att föra bakom ljuset, om någon till äventyrs skulle vilja göra det. Samtidigt finns en risk för att vissa lojalitetskänslor gentemot besättningen kommer smygande hos den som är medpassagerare under en längre resa.

Det hade naturligtvis varit trevligt att kunna redovisa mätbara resultat från projektet och inte bara en uppsjö av omdömen. Men det låter sig tyvärr inte göras. I projektplanen har målen beskrivits i termer av ökade kunskaper, nya preciserade synsätt, klarare begreppsapparat, adekvata metoder och nätverk. Om forskningen heter det att den ska ”bidra till utveckling av tänkesätt, normer, arbetsmetoder och produkter”. De resultat som uppnåtts i dessa avseenden låter sig inte kvantifieras. Visst kan man redovisa antalet uppsatser, seminarier, konferenser och ”produkter” men de har alla olika kvalitet och låter sig inte summeras till en bestämd storhet. Det finns vissa kvantitativa mål i projektplanen, framför allt när det gäller spridningen, där man räknat med att 250 personer per år ska använda sig av publicerat material och att ”ca 100 personer inom företag och förvaltningar under perioden etablerar ett systematiskt sätt att arbeta med mångfaldsfrågor”. Det är emellertid komplett omöjligt att utvärdera huruvida projektet haft några effekter av det slaget. Frågan om projektet var värt pengarna – ca 14 miljoner kronor – kan redan från början avfärdas som meningslös. För att besvara den måste man visa huruvida en alternativ användning av dessa pengar hade kunnat ge bättre eller sämre avkastning på lång sikt och den uppgiften tror jag inte att varken utvärderare, revisorer eller spågummor går i land med.

HÄNDELSEFÖRLOPPET

Projektet ”Mångfald som personalidé” växte fram i en diskussion mellan Per Broomé och Marika Fröberg. De båda hade varit på olika myndigheter – Integrationsverket, Nutek, ESF-rådet – och diskuterat mångfald i arbetslivet. Särskilt ESF-rådet visade intresse och föreslog att de båda skulle formulera ett projekt och söka Equal-pengar. Broomé knöts i samband med utvärdering av storstadssatsningen till IMER vid Malmö högskola och började umgås med tanken att Malmö stad kunde vara ett spännande ”laboratorium” för mångfaldsarbete i en organisation. Kent Andersson, kommunalråd för integrations- och arbetsmarknadsfrågor, gjorde tummen upp och så inleddes en serie kontakter mellan Broomé, Fröberg, företrädare för högskolan och företrädare för Malmö stad.

Andersson hade ett ”dubbelt fokus” som gjorde honom intresserad av mångfaldstemat: han hade sen 1994 varit ansvarig för personalfrågorna och sen 1998 för integrationsfrågorna i Malmö. Han hade varit med om att ta fram en ”personalpolicy 2006” och en integrationspolicy för Malmö. I dessa dokument ventilerades Malmö stads roll som stor arbetsgivare och servicegivare. Andersson satt också under ett antal år i IMER:s områdesstyrelse och kom i kontakt med internationell forskning och näringslivsresonemang om ”diversity” i USA, Kanada och Europa. Han hade med Björn Fryklund från högskolan diskuterat möjligheterna att på IMER få igång en diskussion om mångfald kopplad till integration med mer fokus på organisation och personal än IMER hade. ”När Björn presenterade mig för Per kände jag en stor intressegemenskap”, minns Andersson. ”Det var spännande och intressant för Malmö stad att medverka som en partner i Equal-projektet.”

Fryklund hade börjat diskutera mångfald, organisation, ledarskap, rekrytering etc med Broomé när denne började jobba på IMER. När Fryklund av Broomé uppmärksammades på möjligheten att ihop med Malmö stad söka Equal-pengar för ett mångfaldsprojekt tyckte han att det var ”en lysande idé”. ”Det jag tyckte var intressant var att man ofta haft bekväma föreställningar om hur saker och ting förhåller sig. Man har skrivit teoretiska böcker om detta, men egentligen har man vetat ganska lite om hur det verkligen går till.” Saken blev inte sämre av att det skulle bli möjligt att ta in doktorander i projektet och därmed få in yngre forskare på mångfaldsfältet. Broomé föreföll dessutom vara rätt person att leda ett forskningsprojekt av det slaget med tanke på hans bakgrund och erfarenheter som forskare och konsult i organisationsfrågor.

Vid de första mötena om projektidén deltog från Malmö stads sida Kent Andersson, Alf Merlöv från avdelningen för integration och arbetsmarknad, Stefan Kvant från arbetsgivarpolitiska avdelningen och på något stadium Bengt Lövdén från samma avdelning. Den samstämmiga minnesbild som finns från dessa första möten är att Andersson var intresserad av projektet och lovade medfinansiering från Malmö stads sida. Merlöv och Kvant förhöll sig avvaktande. ”Vi hade ett första mycket lamt möte”, berättar Marika Fröberg. ”Det var svårt att förmedla vad det handlade om. Tjänstemännen från Malmö kom in för sent och ställdes inför en färdig projektbeskrivning. Dessutom var dom misstänksamma mot mig som fristående konsult.” Kvant ger en liknande bild: ”Jag fick aldrig kläm på vad det handlade om. Det hela hade redan dragit igång. Högskolan hade bestämt mycket – ’vi måste ha något att forska på’. Kent kan ha varit med tidigt och var angelägen om att vi skulle köra. Men vi tjänstemän kom in på tok för sent. Förutsättningarna var oklara vad gäller pengar och rollfördelning. Man pratade rent allmänt och ventilerade högtflygande planer. Ingen fick grepp om det, därför talade man omkring det. Det var en olycklig start.”

Enligt några intervjupersoner var tanken att 5 miljoner avsatta för ett annat ESF-projekt inom Malmö stad skulle kunna tas i anspråk – pengarna ska emellertid ha ”försvunnit” in i någon annan budget. Kent Andersson kan inte erinra sig att 5 miljoner varit på tal. Däremot blev projektet ”något av en tvåstegsraket” genom att pengar togs från budgeten för arbetsmarknad och integration medan verksamheten utgick från arbetsgivarpolitiska avdelningen.

Delprojekten formuleras och bemannas

Lövdén hade haft hand om genomförandet av det personalpolitiska programmet i Malmö stad, vilket inbegrep frågan om etnisk mångfald i personalen. Personalutskottet hade tagit beslut om att staden skulle aktivera sig och att personalen i organisationen skulle spegla befolkningens sammansättning. Lövdén fick ett enligt egen utsago ”diffust uppdrag” och en person anställdes för att bland annat utforma en personalhandbok. I det sammanhanget tog Merlöv kontakt med Lövdén angående det planerade Equal-projektet. Lövdéns minnesbild är densamma som övrigas: ”Det hela var otydligt. Min uppfattning om det hela är att Malmö kom med på slutet. Kent Andersson var intresserad och hade lovat medfinansiering från kommunens sida.”

Spelet om vem som skulle bli koordinator i Malmö stad tycks ha haft ett inslag av Svarte Petter över sig. Merlöv bollade över frågan till personalavdelningen. Lövdén ville att Kvant skulle axla ansvaret. Denne tyckte att det hela verkade förvirrat och värjde sig. Lövdén gick tillbaka till Andersson med frågan om kommunen verkligen skulle engagera sig och fick ett jakande svar. Nu började tiden för Equal-ansökan rinna ut. ”Jag skrev ihop sex projekt på några timmar utifrån sådant som vi tidigare diskuterat i kommunen”, berättar Lövdén. ”Men jag hade ingen chans att förankra förslagen någonstans. Projektet gick igenom och Malmö stad stod med ett åtagande på omkring 6 miljoner. Sen visade det sig att de 5 miljonerna hade försvunnit ...”

På så vis tillkom hastigt och lustigt sex delprojekt inom Malmö stad. Dessa projekt handlar om (i några fall har rubriceringen med förändrats något formuleringsmässigt jämfört med projektansökan från 2002; gammal rubrik inom parentes):

- 1) Strategiarbete
- 2) Ledares attityder och förhållningssätt (Chefers förhållningssätt)
- 3) Anställningsprocessen (Befattning, kompetens och rekrytering)
- 4) Lärande organisationer
- 5) Lärarutbildning – akademiker med utländsk bakgrund
- 6) Ledare med utländsk bakgrund

Nu (hösten 2002) gällde det att befolka projekten med deltagare. Det gick till så att Lövdén skickade e-mail till förvaltningarnas personalchefer och bad dem komma med förslag på lämpliga kandidater. Lövdén berättar: ”När vi skulle sätta samman projektgrupperna kom det som en fullständig nyhet för personalchefer och förvaltningar. De undrade hur mycket ersättning de skulle få. Jag förklarade att det inte fanns några pengar utan att man fick betrakta det hela som ’kompetensutveckling’. Jag fick tjata och hota för att få ihop grupperna.” Kvant kompletterar bilden: ”Det gick för fort. Man skulle ha informerat och förklarat vad det gick ut på, förvissat sig om att folk förstod. Jag tror inte att dom förstod eller tände på idén. Det kom för få deltagare. Förvaltningarna kände sig aldrig delaktiga, även om mångfald ska ingå i vårt vanliga jobb.”

Exakt hur information om projekten nådde ut i förvaltningarna är svårt att veta. Det troliga är att personalcheferna i vissa fall informerade om projektet på sina personalmöten och frågade om det fanns några frivilliga. Lövdén tror inte att personalcheferna engagerade sig särskilt mycket. Kerstin Falk, vid tillfället anställd i Rosengård, berättar så här om hur hon våren 2003 kom med i delprojekt 1: ”Jag anmälde mitt intresse för att vara med i den gruppen efter att jag hört talas om de olika projekten via en kollega. Jag tror inte att det gick ut någon allmän information om projektet utan det var mun-till-mun-metoden som gällde.”

Två projekt fick tillräckligt många deltagare – ett halvdussin personer vardera – för att komma igång på allvar: projekt 3 (rekrytering) och 4 (lärande organisationer). Också projekt 2 (ledares attityder) kom igång. Övriga projekt fick bara ett par, tre deltagare och hade svårt att börja arbeta. Projekt 5 (akademiker med utländsk bakgrund) föll samman på grund av inre motsättningar.

Sakta men osäkert

Under vår och höst 2003 ägde tre möten rum mellan forskargruppen på IMER och projektgrupperna i Malmö stad. Det var utifrån dessa möten svårt att bilda sig en uppfattning om vart utvecklingen i projektgrupperna var på väg. Det var stor omsättning på deltagare och det fanns sällan några skriftliga underlag (deltagarförteckningar, planer, rapporter), vilket bidrog till intrycket av att allting befann sig i ett flytande tillstånd.

Vid det första mötet, i april 2003, redovisade de flesta projekten – alla utom projekt 6 – sina funderingar. Projekt 2, 3 och 4 hade konkreta idéer som i huvudsak gick ut på att inventera och kartlägga respektive problemområden. Projekt 2 ville göra enkäter med chefer i tre förvaltningar. Projekt 3 hade formulerat en rad frågor kring rekryteringsprocessen. Projekt 4 ville kartlägga normer och förhållningssätt bland anställda i ett par vårdboenden i Kirseberg och Rosengård. Vid nästa möte, i juni, hade projekt 2 och 3 utvecklat sina planer ytterligare.

Allting tar sin tid och i en organisation av Malmö stads storlek väntar man sig inte att hjulen ska börja rulla utan en del inledande gnissel. Vid ett möte i oktober framgick emellertid att problemen handlade om mer än allmän tröghet i maskineriet. Den bärande axeln i Equal-projektet mellan forskningen på IMER och projektarbetena i Malmö stad visade sig vila på ett bräckligt fundament. Fundamentet bestod i att ESF-rådet beviljat ca 7 miljoner kronor till forskning vid IMER medan Malmö stad lovat ställa upp med ”självfinansiering” (arbetsinsatser) motsvarande omkring 6 miljoner kronor. Till en början hade det i Malmö stad, som nämnts, funnits en föreställning om att det fanns oanvända miljoner att hämta från ett annat projekt. Dessa pengar existerade emellertid inte och Lövdén beskrev vid oktobermötet finansieringen som ”oklar för alla” och ”ytterst förvirrande”. De öronmärkta pengar som existerade var, enligt beslut i april 2003 i stadens integrations- och arbetsmarknadsutskott, 557 500 kr för vardera åren 2003 och 2004.

Läget i de sex delprojekten, så som det framgick vid oktobermötet, var följande. I projekt 1 hade inte mycket hänt. Projekt 2 var på väg ut med en enkät i fyra förvaltningar. Projekt 3 planerade en rad intervjuer under hösten för att kartlägga rekryteringsprocessen. Projekt 4 tänkte göra arbetsplatsanalyser och ville ha 300 000 kr åren 2003-04 för att anlita en projektanställd analytiker. Projekt 5 sökte efter en ny projektledare. I projekt 6 hade inget hänt. Sammanfattningsvis föreföll tre projekt (2, 3 och 4) vara ”på gång”.

Något ytterligare möte mellan forskargruppen och delprojekten kom inte till stånd hösten 2003 eller våren 2004. En viss kontakt förekom emellertid som planerat mellan ett par av de forskarstuderande och några av projektgrupperna. Av dessa kontakter framgick att projekt 3 genomförde intervjuer med personalansvariga inom olika stadsdels- och fackförvaltningar och under våren 2004 sammanställde resultaten av dessa intervjuer. Planerna i projekt 4 stupade på att det inte fanns några pengar till att projektanställa en analytiker, varvid projektledaren hoppade av.

Fram till hösten 2004 hade endast projekt 3 (rekrytering) fått fram en färdig produkt. Ledare för projektet är Stefan Kvant och det är av intresse att höra hans förklaring till att man lyckades komma igång när de andra projekten körde fast. ”Även min grupp höll på att upplösas hösten 2003”, berättar Kvant. ”Vi fick för lite information från projektledningen. Vi fick ingen feedback. Ingen verkade intresserad av vad vi höll på med. Det kändes som att jobba i ett vakuum. Jag var nära att ge upp och tog upp saken med personaldirektören Per-Olof Andersson. Jag hade hellre velat att vi hade gjort något annat än ytterligare en kartläggning. Men för att få igång gruppen satsade vi på att göra en egen undersökning. Det blev något konkret – att sätta ihop frågor och dela upp arbetet. Vi gjorde en intervjuundersökning med öppna svar så den tog sin tid att sammanställa. Men vi var ändå nära att tappa sugen. När jag berättade för gruppen att jag fått löfte från personaldirektören att man skulle ’ta tag’ i det hela och anställa en projektledare, ja då tändes en gnista av hopp. ’Vi kör en nystart i vår’, sa jag till dom.”

Koordinatorn i Malmö stad, Bengt Lövdén, hade hamnat i en besvärlig sits. Han hade fått ett projekt på sitt bord utan att be om det, han hade inte haft möjlighet att förankra projektet i staden, han möttes av ointresse eller rent av motstånd på olika nivåer och han hade på grund av sina övriga engagemang inte tillräckligt med tid för att driva på projektgrupperna. Han insåg att det

behövdes en projektledare som kunde hålla i delprojektet. Han tillskrev integrations- och arbetsmarknadsutskottet som alltså i april 2003 beviljade 1 115 000 kronor för att under två år finansiera en projektledare. Tillsättningen blev enligt Lövdén ”otroligt komplicerad”. Innan den blev klar vågade han inte röra de beviljade medlen. Han ville inte heller använda pengar som var öronmärkta för koordinatören i Malmö stad utan försökte ”skrapa ihop till medfinansieringen genom arbetsinsatser”. ”Det var en gräslig historia.”

Återverkningar på övriga ben

När ett av tre ben vek sig i Equal-projektet fick det naturligtvis återverkningar på de båda andra. Forskargruppen vid IMER kunde inte som planerat utveckla en utvärderande och inspirerande verksamhet utan fick inta en mera stödjande hållning gentemot de sex projekten, bl a genom att de forskarstuderande deltog i diskussionerna om vilka aktiviteter projekten skulle kunna dra igång. Gruppen kunde emellertid oberoende av vad som hände i kommunen formulera sina egna forskningsuppgifter och göra nedslag i olika delar av kommunens organisation. Det rådde hösten 2004 stor enighet bland övriga partners som att forskargruppen producerade intressanta och relevanta resultat. Lövdén: ”Gruppen har belagt sådant som jag själv har upplevt och som jag tror finns i staden.” Fröberg: ”Forskargruppen har fungerat väldigt bra. Den kom igång snabbt och producerade uppsatser. Insikter från uppsatserna är användbara i personalpolitiska sammanhang och kan komma till pass i samband med rekrytering, introduktion, arbetsledarutbildning etc.”

Värre var det för Fröberg som har att svara för informationsspridningen: ”Jag har sett det som en del av mitt uppdrag att omvandla konkreta erfarenheter i Malmö till något användbart. Men projekten i Malmö kom inte igång. Det var oerhört frustrerande. Jag tvingades ägna mig åt torrsim.” Det blev några artiklar i *Personal & Ledarskap* åren 2001-04: en artikel som presenterade projektet i samband med att det fick EU-pengar, ett par krönikor/ledare av Fröberg, ett reportage från en transnationell konferens i Köpenhamn våren 2003. Fröberg fick koncentrera sig på projektets hemsida (equalnews.com). Hon hade ingen närkontakt med de sex grupperna förrän efter nystarten sommaren 2004 (mer därom strax), då hon tjänade som ”bollplank” när grupperna kastade fram idéer.

Någon förtroendekris mellan de centrala aktörerna inom projektet – de tre koordinatörerna och projektledaren – tycks emellertid inte ha uppstått. Broomé och Fröberg framhåller att Lövdén kom in sent i handlingen, hade ont om tid och stötte på motstånd i organisationen, men att han till slut lyckades lägga grunden till en nystart. Lövdén och Fröberg intygar att Broomé försökte hjälpa delprojektet på traven. Falk betonar att hon känt stöd från de båda andra ”benen” i sitt arbete på att få stadga i delprojektet – det gäller inte minst Fröbergs insats som bollplank åt projektgrupperna. Och samtliga koordinatörer har haft stort förtroende för Falks förmåga att ”få struktur” på delprojektet.

Nystarten

Delprojektet i Malmö stad skulle enligt tidsplanen för ”Mångfald som personalidé” starta hösten 2002 och pågå 2003-05. Efter halva tiden (våren 2004) hade verksamheten kommit igång i endast två (2 och 3) av sex planerade projekt. Samtidigt fick Lövdén allt mer att göra, bl a som tf näringslivsdirektör i Malmö. I januari 2004 tillfrågades Kerstin Falk av Lövdén om hon ville gå in som projektledare. Resultatet av denna förfrågan blev att Falk, personalsekreterare i Malmö stad och med lång erfarenhet av personalarbete i bankvärlden, förordnades som projektledare på heltid under perioden från april 2004 till och med december 2005. Hon tog samtidigt över rollen som koordinatör i staden och gjorde omgående upp en plan i tio punkter för nytändning i de sex projekten:

- Starta intern styrgrupp i Malmö stad för att klarlägga uppdrag, finansiering, ansvarsfördelning och rapportering. (Gruppen bestod från början av Liselott Nilsson, samordnare av personalpo-

litiska frågor, Per-Olof Andersson, personaldirektör, Kay Wictorin, ansvarig för jämställdhetsfrågor, och Bengt Lövdén.)

- Etablera samordning med övriga mångfaldsaktörer i Malmö.
- Samla de sex grupperna för att stämma av läget, diskutera uppläggning, rapportering m m.
- Kartlägga pågående mångfaldsarbete i Malmö stad och koppla det till projekten.
- Rekrytera fler projektdeltagare.
- Besöka samtliga projektgrupper för att diskutera arbetet i respektive grupp.
- Planera endagsseminarium för projektdeltagarna hösten 2004.
- Informera om Equal i kommunens interna informationssystem KomIn.
- Undersöka intresset för facklig medverkan.

De sex projektgrupperna hade sitt första möte efter omstarten i slutet av april. Målsättningen var att de skulle ha preliminära planer för sin verksamhet klara före sommaren 2004 och stämma av dem med den interna styrgruppen. På så sätt skulle grupperna känna att de hade officiellt mandat att gå vidare, att de hade ”staden i ryggen”.

Vid ett möte i september 2004 redogjorde de ”nystartade” projektgrupperna för sina planer. Stämningen var mera optimistisk och det verkade som om de flesta hade ganska klart för sig vad de ville göra. Projekt 1 (Lövdén) hade gått igenom de strategiska dokumenten och funnit otydligheter och motsägelser. Projekt 2 (Jan Ryde) hade skickat enkäter till två förvaltningar under våren och till ytterligare två i slutet av sommaren i avsikt att få en överblick av positiva och negativa erfarenheter av mångfald, varefter några personer i varje förvaltning skulle djupintervjuas. Projekt 3 (Kvant) presenterade sin rapport om ”Rekryteringsprocessen”, vilken väckte stort intresse. Gruppen funderade på att som nästa steg genomföra försök/experiment i samband med rekryteringen på någon förvaltning. Projekt 4 (Kay Wictorin) sade sig vilja jobba resurssnålt, beskriva några hinder och framgångsfaktorer som är lätta att fånga upp, hitta något nytt. Projekt 5 (Lasse Ohlsson) planerade att rikta en enkät till 28 lärare som började sin anställning 2001 med frågor om acceptansen för mångfald bland föräldrar, elever och kollegor, om hur mångfaldskompetens används, om pedagogiska ledarskapsfrågor. Projekt 6 redovisade inget vid detta tillfälle.

I början av november förelåg för första gången en skriftlig sammanställning av läge och planer i samtliga projektgrupper. Av den framgick bl a att projekt 1 planerade en workshop kring strategiska frågor och projekt 2 en presentation av sin enkätstudie på en instundande transnationell konferens i Malmö i februari 2005. Projekt 6 (Peter Gustavson) aviserade ett dialogseminarium med ett antal chefer med utländsk bakgrund.

Bedömningar i halvtid

Vad trodde de centrala aktörerna om projektets framtid efter nystarten? Alla verkade överens om att det skulle gå att få fram ett antal ”produkter”. Men där slutade enigheten. Lövdén var ganska pessimistisk: ”Vi löser inte situationen i Malmö med ett antal ’produkter’. De kan tjäna som en bra ursäkt när man får frågor om hur man hanterar problemet med den etniska mångfalden i kommunen.” Fröberg trodde att något skulle komma ut av projekten. ”Men inte på det sättet jag från början trodde – att man skulle utgå från verkligheten på arbetsplatserna och testa saker. Det här är konventionellt arbetande projektgrupper som gör enkäter.” Broomé föreföll mera optimistisk om att projektgrupperna var på väg in i en andra andning: ”Malmö kommuns delprojekt har så här långt i huvudsak producerat kartläggningar av mångfaldsarbetet och dess förutsättningar i den egna organisationen. Man går nu in i en fas som syftar till utveckling/prövande av olika åtgärder/produkter i mångfaldsarbetet.” I samtal i maj 2004 förutspådde Broomé att ”Bengts enträgna arbete” och knytningen till ”Välfärd för alla” skulle få det att lossna för projekten. Det skulle visa sig att hans optimism hade fog för sig.

Krisen i backspegeln

Det kan ha sitt intresse att höra hur de centrala aktörerna vid projektperiodens slut bedömer den kris som utspelade sig i halvtid. ”Svackan var allvarlig”, konstaterar Kent Andersson. Den berodde på att det gjorts för lite förberedande fotarbete i förvaltningsledningarna och på att det saknades en sammanhållande projektledningskraft. Man hade trott att intresset hos förvaltningsledningarna skulle vara större än det verkliga var. Andersson berättar att han drog sitt strå till stacken för att ”staga upp projektet” genom att på träffar med förvaltnings- och personalchefer ge ”ett kommunövergripande perspektiv på varför jag tyckte att frågan var viktig: resonemangen i och resultaten från de här grupperna var och är av strategisk betydelse för Malmö stad som organisation ur både rekryterings- och serviceperspektiv”.

Någon lär rent av ha ordat om nedläggning av projektet. Andersson säger sig inte ha varit inblandad i något sådant resonemang. Diskussionen handlade i stället om risken för att det kommunala benet skulle halta betänkligt medan forsknings- och spridningsbenen löpte på. ”Det var ingen diskussion om att lägga ner projektet, men om vi inte hade lyckats med det här hade den beskrivning vi gett i projektansökan haltat betänkligt. Det såg mörkt ut en period.”

Inte heller Liselott Nilsson kan erinra sig om att det varit tal om nedläggning. ”Jag har inte uppfattat det som så dramatiskt. Det var en dålig start och den har vi lärt mycket av.” Nilsson ser det förhållandet att Malmö stad inte fick någon finansiering utifrån som det avgörande problemet. Det innebar ”en väldig uppförsbacke i förvaltningarnas arbete”. Den arbetsgivarpolitiska avdelningen avsatte stora resurser till arbetet. ”Vi räddade projektet med våra egna resurser.” Inte minst handlade det om att avdelningen satte in flera av sina medarbetare som delprojektledare.

Den som (enligt flera utsagor) träget försökte förankra projektet i kommunens ledande kretsar var Lövdén, som också var inblandad i ”Välfärd för alla”. Denna satsning kunde ses som ett alternativ till Equal men Equal kunde också ses som ett komplement till den stora satsningen. Kerstin Falk kontaktade Eva Ahlgren, stadsdelschef i Södra Innerstaden och ansvarig för välfärdspåtagorna i ”Välfärd för alla” och de diskuterade sådant som praktikplatser för utlandsfödda akademiker och välfärdsloftet om tusen praktikplatser i Malmö stad. Enligt Falk föreslog Ahlgren ett samarbete. Lövdén har en något annorlunda minnesbild: ”Hon [Ahlgren] hade nog inte tänkt sig att blanda in Equal, men det var en förutsättning för att vi skulle hjälpa till, att Equal syntes.” Resultatet blev en gemensam konferens mellan ”Välfärd för alla” och Equal om att leda mångfald. Equal blev därmed synligt inom en större krets av tjänstemän än tidigare.

Björn Fryklund tror att den ”tröga uppmarschen” i Malmö stad kan ha berott på ett inbyggt motstånd mot politisk korrekthet och en misstänksamhet gentemot forskarna. Måhända tänkte en del chefer och tjänstemän som så att ”jaha, nu kommer forskarna igen och ska bevisa hur dåliga vi är på det här”. Med tiden upptäckte tjänstemännen att forskarna inte hade några politiskt korrekta svar klara i förväg. Därmed bröts isen och samarbetet kom igång. ”Jag tror att grupperna i Malmö genom samarbetet med forskarna kunde känna ett antal frihetsgrader [gentemot politiker]. I ärlighetens namn måste man också säga att det var viktigt att den politiska ledningen var beredd att utsätta sig för kritisk granskning och driva frågan även om den är kontroversiell. Det kräver ett visst politiskt mod, eftersom man vet att det finns ett motstånd i förvaltningen.” Fryklund betonar vikten av att det moderata oppositionsrådet Thorbjörn Lindhqvist var med på vagnen eftersom mångfaldspåtagorna är lika aktuella oavsett vem som sitter vid makten.

Broomé summerar förankringsarbetet så här: ”Plötsligt blev Bengts lobbying klar. Men projektet hade försenats enormt. Hela 2003 gick åt till att skapa utrymme i organisationen för att driva projektet. 2003 kan ses som en kamp för att sätta projektet på kartan i Malmö. Folk vågar inte jobba med något som inte är okej högst upp.”

Fröberg sätter krisen i samband med att Equal var ett nytt program. ”ESF-rådet har haft svårigheter, sökt sig fram och bästa fall gått från klarhet till klarhet. Att vara försökskanin leder kanske till att man hamnar i det här tillståndet av att ha svårt att gå vidare och veta vad som faktiskt gäller. Kanske ska det till en kris för att alla ska se sina roller och för att man ska komma vidare.”

Lars Wetterberg är också inne på att krisen kanske var nödvändig: ”Det här är väl lite av stadens beteende. Det är varken första eller sista projektet som gått i stå för att man inte satt upp tydliga mål, utsett ansvariga och tillsatt resurser. Kanske behövs det en kris för att något ska hända. Det vore ju inte bra för kommunens image om man gav sig in i ett projekt och sen inte levererade någonting.” På frågan hur förloppet hade kunnat tänkas bli om ”laboratoriet” hade varit ett stort företag i stället för en kommun ger Wetterberg ett intressant svar: I ett företag måste man kunna ”räkna hem” en sådan insats. Vissa projekt kan inte räknas hem företagsekonomiskt men väl samhällsekonomiskt och då bör de bedrivas i offentlig regi. ”Om projektet hade bedrivits hos oss [Alfa Laval] hade det nog blivit ett jämnare flöde eller också – om projektet hade haft svårt att komma igång – hade det kanske stängts ner i halvtid. Vi i företagsvärlden ska stötta den här typen av projekt, men vi ska kanske inte genomföra dem själva.”

Andra andningen

I slutet av november 2004 genomförde delprojekt 3 en workshop med 20-talet deltagare från Malmö stad, vilken utmynnade i konstruktiva diskussioner och konkreta förslag om förbättringar av rekryteringsprocessen. I mitten av januari 2005 arrangerade delprojekt 6 ett dialogseminarium med nio ledare med utländsk bakgrund verksamma i Malmö stad; det resulterade i en mycket öppen diskussion som i efterhand summerades under fyra teman: Positiv särbehandling – att hjälpa eller stjälpa? Utländsk bakgrund och kulturell kompetens. Ledarskapet och vägen dit. Verktyg för att effektivisera processen mot en mångkulturell organisation. Ytterligare ett dialogmöte ägde rum i slutet av maj.

I månadsskiftet januari-februari 2005 genomfördes ett möte vid vilket projektgrupperna inför styrgruppen redovisade var de befann sig och vart de var på väg. Med risk för allvarlig uttråkning låter vi än en gång sammanfatta lägesbeskrivningarna. Projekt 1 (strategi/Lövdén) betonade vikten av kvalitativt innehåll i mångfaldsarbetet, förklarade att mångfald ska tas upp i utvecklingsamtalen med alla medarbetare, aviserade en temadag om mångfald för chefer och sade sig, med inspiration från Bradford, vilja initiera regelbundna träffar mellan Malmö stad och företrädare för olika etniska grupper. Projekt 2 (ledares attityder/Monica Claeson) redogjorde för den enkät och de djupintervjuer som genomförts i fyra förvaltningar. De flesta cheferna hade positiva erfarenheter av etnisk mångfald men en tredjedel hade upplevt svårigheter. Drygt hälften av cheferna uppfattade sina medarbetares inställning till att öka den etniska mångfalden på arbetsplatsen som positiv medan 40 procent var osäkra om medarbetarnas hållning. Gruppen tänkte nu inrikta sig på att ta fram förslag på hur man skulle kunna ge cheferna kunskaper och verktyg i mångfaldsarbetet. Projekt 3 (rekrytering/Kvant) hade destillerat ut en rad förslag till åtgärder ur sin enkät: Kompetensbegreppet måste klargöras, traditionell annonsering kompletteras med nya rekryteringsvägar, intervjuer och referenstagning förbättras, nya metoder för validering av teoretisk utbildning och praktisk erfarenhet utvecklas, chefer ges stöd och verktyg för att arbeta med sina egna och personalens attityder. Projekt 4 (lärande organisationer/ Wictorin) sade sig vilja ge en tydlig definition av mångfaldsbegreppet, ta fram ett e-learning-baserat utbildningsprogram för chefer, testa en förslagsverksamhet inom brandkåren och utveckla en ”verktygslåda” för arbete med mångfald samt genomföra en kampanj för lärande möten mellan anställda och malmöbor av olika ursprung vid någon förvaltning. Projekt 5 (akademiker med utländsk bakgrund/Ohlsson) redogjorde för sin undersökning av erfarenheter hos deltagarna i rekryteringsprojektet lärare med invandrarbakgrund. Många av dessa lärare hade uppfattat att de anställts för sin kulturella och språkliga kompetens snarare än för sina pedagogiska meriter och många arbetade i invandrantäta stadsdelar. De flesta fann att de av kollegor, chefer, föräldrar och barn accepterats som likställda övriga lärare men att det tagit tid. Gruppens slutsatser låg i linje med vad som framkommit i en omfattande utvärdering gjord av IFAU. Projekt 6 (ledare med utländsk bakgrund/Gustavson) redogjorde för det dialogseminarium som genomförts med ledare med utländsk bakgrund. Mötet avslutades med att Falk lyfte fram frågor som föreföll stå högt på agendan: mångfalds- och kompetensbegreppen, attityder, metoder för lärande i organisationer, kvalitet versus kvantitet.

I maj 2005 genomfördes ett heldagsseminarium om "Att leda mångfald" i samarbete mellan Equal-projektet och arbetsgruppen "Arbete" inom "Välfärd för alla" med runt 80 deltagare från Malmö stad och IMER och med inbjudna föreläsare från Norrtälje, Stockholm och ett privat företag (Ferring). Här fick Falk möjlighet att redovisa arbetet inom projektgrupperna i Malmö stad och Broomé och Schölin presenterade sina tankar om att "göra mångfald" inför ett stort antal deltagare från Malmöns olika förvaltningar.

Projektverksamheten i Malmö stad har alltså genomgått något av en metamorfos. Under halvannat år stod den och stampade på samma fläck. Det var fara värt att alltsammans skulle gå överstyr. Till och med koordinatörerna uttryckte tveksamhet om framtidsutsikterna. Därefter, i mitten av 2004, inleddes ett avancemang som i slutet av året och under 2005 resulterade i att delprojekten började leverera produkter och ordna seminarier och att hela projektsamarbetet på ett relativt slagkraftigt sätt kunde presentera sig för sina kollegor i den egna kommunen, i andra kommuner och för transnationella partners. Denna uppryckning förefaller vara resultatet dels av att förankringsarbetet i kommunen slutligen bar frukt, dels av att projektgrupperna i Kerstin Falk fick en ledare som med hjälp av lyhördhet, uppmuntran, koordinering och dokumentering lyckades skapa motivation och ordning ur vad som tidigare varit uppgivenhet och förvirring.

I Falks plan för nystart ingick att etablera kontakt med övriga mångfaldsaktörer i staden och att undersöka intresset för facklig medverkan. Hur gick det med de kontakterna? När det gäller övriga mångfaldsaktörer blev resultatet att Britta Ström från avdelningen integration och arbete kom med i strategigruppen och Gunnel Rydell från avdelningen etniska relationer kom med i gruppen lärande organisation. När det gäller facket redogjorde Falk för projektet inom den "kommuncentrala" gruppen för samverkan mellan arbetsgivare och fackliga organisationer. Därefter hände inte så mycket. Falk: "Man ser de här frågorna som en försöksverksamhet och kan vänta med att ha de fackliga organisationerna med på banan till ett senare skede när det finns resultat."

Forskargruppen

Hösten 2002 styrdes de forskarstuderande in på de teman som skisserats i projektansökan. Sofia Rönnqvist skulle ägna sig åt idéspridning och strategi, Tobias Schölin åt organisationskultur och Viktorija Kalonaityte åt organisationsidentitet.³ De tre presenterade omgående sina planer under följande rubriker: Rönnqvist: "Mångfaldsidéernas spridning i Malmö stad"; Schölin: "Etnisk mångfald, makt och organisationskultur i Malmö stad"; Kalonaityte: "Mångfald och organisationsidentitet". De båda sistnämnda planerna skulle iscensättas inom äldrevården respektive Komvux. Utöver dessa kvalitativa studier skulle en kvantitativ studie av mångfalden i Malmö stads organisation produceras.

Under 2003 formulerades fem uppsatser som, efter att ha presenterats på ett seminarium på IMER, året därpå kunde publiceras under samlingsrubriken "Studier av den mångkulturella organisationen – exemplet Malmö kommun" i första numret av *Current Themes in IMER Research*: Broomé & Schölin: "Mångfald och organisation – en introduktion"; Broomé: "Mångfald – retorik och organisationslogik i Malmö kommun"; Rönnqvist: "Från gemensam idé till pragmatisk handling – mångfaldstankar och strategier på fyra arbets- och utvecklingscentra"; Schölin: "Men vaddå, vi är ju i Sverige! Äldrevård och etnisk mångfald som teater, exempel från ett vårdboende i Malmö"; Kalonaityte: "En lektion i samhällsintegration – en studie av mångfald och identifiering på en Komvuxskola".

Under 2003 fick forskargruppen finansiering av Integrationsverket för att inför en "Rapport Offentliga Sverige" utveckla en kvalitativ och en kvantitativ studie. Dessa båda arbeten diskuterades i oktober 2003 på Integrationsverket. Rönnqvist presenterade en studie byggd på intervjuer med chefer vid försäkringskassan, CSN, arbetsförmedlingen och arbets- och utvecklingscentra

³ Schölin och Kalonaityte kunde ganska omgående börja som doktorander inom IMER respektive företagsekonomi i Lund. Rönnqvist kunde, på grund av intagningsstopp på forskarutbildningen och finansieringssvårigheter, antas som licentiand i ekonomisk historia i Lund först i början av 2004 och som doktorand år 2006.

(AUC) i Malmö; den lades så småningom ut på Integrationsverkets hemsida och huvudpoängerna inlemmades i verkets rapport om *Staten som förebild?* (2004:04). Broomé, Pieter Bevelander och Inge Dahlstedt lade fram en idéskiss om ”Kvantitativa statistiska och dynamiska mångfaldsindikatorer”.

Strax före jul 2003 hölls ett seminarium på IMER som behandlade tre pågående arbeten: En artikel om ”Empowerment and diversity” författad av forskargruppen, en siffermässig elaborering av kvantitativa mångfaldsindikatorer i Malmö stad utförd av Broomé, Bevelander och Dahlstedt samt ett uppdrag från Integrationsverket att genom intervjuer undersöka mångfaldsplanernas innehåll och genomslag i tio kommuner. En tid senare förelåg resultatet av sistnämnda studie, byggd på intervjuer med 57 personer, i rapportform.

I februari 2004 genomfördes en transnationell konferens på temat empowerment i Bradford. För forskargruppens del utmynnade iakttagelserna på konferensen i en artikel om ”Empowerment och mångfald, struktur och process – organisationsskillnader i fyra nationella kontexter”.

I maj 2004 presenterade Kalonaityte sin avhandlingsplan vid företagsekonomiska institutionen i Lund under rubriken ”Managing difference: A postcolonial approach to ethnic heterogeneity in organizations”. Detta avstamp för avhandlingsskrivandet skulle, visade det sig, innebära ett avhopp. Kalonaityte deltog i något möte med forskargruppen på IMER hösten 2004 men lämnade Equal vid årsskiftet 2004/2005.

Sommaren 2004 deltog Broomé, Schölin och Dahlstedt med ett paper – en utveckling av empowerment-upsatsen – på det årets Metropolis-konferens i Genève på temat ”Gateways of Migration”.

Hösten 2004 inriktade sig forskargruppen på ledarskapsfrågor och i februari 2005 ägde en transnationell konferens rum i Malmö på detta tema: ”Managing Cities, Managing Organisations in the Multicultural Society”.

Sommaren 2005 hade de tidigare nämnda uppsatserna om empowerment/gateways och kvantitativa mångfaldsindikatorer bearbetats så att de var mogna för publicering i nr 3 av *Current Themes*. Författare var Broomé, Dahlstedt och Schölin, volymen fick rubriken ”Doing Diversity” och innehöll alltså två uppsatser: ”Organizations as Gateways for immigrants and ethnic minorities” och ”Quantitative indicators of diversity - declaration of contents or packaging?”

De forskarstuderande har haft att fortlöpande kombinera sina insatser inom projektet med avhandlingsskrivande. Equal-myntet har för dem haft två sidor: å ena sidan har de som ”insiders” i ett projekt med flera partners fått tillgång till information som en doktorand normalt har svårt att komma åt, å andra sidan har de måst delta i möten och skriva rapporter som inte alltid har varit till direkt nytta i avhandlingsarbetet. Troligen var det ett nyttobaserat övervägande som föranledde Kalonaitytes avhopp från forskargruppen. Gruppen hade emellertid utvecklat en dragningskraft som gjorde att två doktorander vid IMER frivilligt anslöt sig, nämligen Inge Dahlstedt och Caroline Ljungberg. Förlusten blev med andra ord inte särskilt allvarlig för gruppens förmåga att gå vidare.

Spridningen

En del av spridningsverksamheten har avhandlats i tidigare avsnitt. Det gäller artiklarna i *Personal & Ledarskap*, den spridning som fortlöpande ägt rum inom Malmö stads organisation genom seminarier och konferenser, publiceringarna på equalnews.com, i *Current Themes in IMER Research* och i Integrationsverkets rapporter, den eventuella spridningen av idéer till Bradford, Bremen och Köpenhamn samt deltagandet i de internationella Metropolis-konferenserna. Härutöver kan nämnas ytterligare några framträdanden av Equal-projektets deltagare: I november 2003 hölls några föredrag vid ett arrangemang anordnat av Equal-projektet ”Mångfald på arbetsplatsen” i Helsingborg. I januari 2004 framträdde Broomé och Fröberg på PA-stämman i Stockholm med budskapet ”Mer att lära än att räkna huvuden – om ålder, etnicitet och kompetens i framtiden”. Dagen därpå deltog de båda i ett fördjupningsseminarium där Schölin, Rönnqvist och Kalonaityte

presenterade sina arbeten. I september 2004 ägde ett ”Erfarenhetsutbyte i mångfaldsfrågor utifrån arbetsgivarperspektivet” rum mellan representanter för Göteborgs stad och Malmö stad, varvid Fröberg redogjorde för malmöprojektet. Vi återkommer till konferensuppräknningen längre fram.

Transnationella lärdomar

I denna utvärdering ingår egentligen inte att bedöma värdet av det transnationella samarbetet med Equal-projekt i Bradford, Bremen och Köpenhamn. Men det kan ändå vara på sin plats att ägna några ord åt dess betydelse för de nationella partnerskapen. De tre teman som förenar partnerskapen är rekrytering, empowerment och ledning, föremål för konferenser i Köpenhamn (2003), Bradford (2004) och Malmö (2005).

Koordinatorerna var redan hösten 2004 över lag nöjda med samarbetet. Lövdén tyckte att det fungerade bra och att Malmö hade mest att lära av Bradford. ”I det danska fallet är det lätt att förstå vad det handlar om – marknadsandelar – men insikten är inte riktigt tillämplig i Malmö stad.” Enligt Broomé var samarbetet intressant, stimulerande och lärorikt. Men: ”Det finns stora skillnader mellan projekten, i verksamhetsavseende och i de institutionella och kulturella förutsättningarna för respektive projekt. En stor del av samarbetet har hittills mer handlat om att bearbeta och lära om dessa skillnader i möten mellan koordinatörer och organisatoriska företrädare än om konkret utformning av vägledande policys och produkter.” ”Det transnationella samarbetet är märkligt nog en av de saker som har fungerat bäst”, enligt Fröberg.

Ett TCA-möte (Transnational Corporate Agreement) i oktober 2004, med ledande representanter från partnerskapen i Bradford, Köpenhamn och Malmö, gav en fingervisning om vad samarbetet dittills gett. Deltagarna tyckte att samarbetet var lärorikt och medvetandehöjande men upplevde samtidigt att det fick få spridningseffekter i de enskilda partnerskapen. Partnerskapen var angelägna att visa varandra vad de åstadkommit, men det var inte så lätt att dra direkt nytta av samarbetet beroende på olika tidshorisonter, olika fokus, olika organisation och olika arbets sätt i de olika partnerskapen.

En labyrintisk episod

I slutfasen råkade ”Mångfald som personalidé” i bekymmer genom en revisionsrapport från AMS som i huvudsak (efter vad man till nöds kan förstå) handlar om önskvärda redovisningsrutiner på EU-nivå kontra faktiska redovisningsrutiner hos inblandade partners. Eftersom turerna mellan revisorerna, svenska ESF-rådet och malmöprojektet varit synnerligen labyrintiska och eftersom projektresultaten knappast har påverkats tänker jag lämna saken därhän. Jag nöjer mig med att konstatera att man även på högsta politiska ort tycker att det hela är ”våldigt tekniskt”. Kent Andersson konstaterar att partnerskapet genom att vara tidigt ute i ett stort program har fått för knapp och sen kunskap om de finansiella frågorna. ”Det saknas tillräckligt upparbetad kunskap för den här typen av program på flera nivåer. Många av diskussionerna lämnar mycket övrigt att önska när det gäller tydlighet på den nationella nivån.” Den lokala nivån har på så sätt utan egen förskyllan kommit att påverkas av läroprocessen på den nationella nivån.

RESULTATBEDÖMNINGAR

Vi lämnar nu historieskrivningen för att presentera slutprodukterna och framför allt bedömningar av projektets utfall. Produkterna presenterades vid ett ”öppet hus” i Stadshuset den 12 december 2005 med ett 50-tal besökare. De finns koncist och elegant presenterade i en folderserie och på equalnews.com och behöver därför inte någon mera utförlig behandling i denna utvärdering. Desto intressantare är hur nyckelpersonerna bedömer projektarbetet och produkternas värde. De får framträda som representanter för i tur och ordning 1) Malmö stad och delprojekten (Andersson, Nilsson, Lövdén, Falk, Kvant, Gustavson), 2) Malmö högskola och forskningen (Fryklund, Broomé, Schölin), 3) HR-organisationerna och spridningen (Fröberg), 4) samhället/näringslivet (Wetterberg). Alla nyckelpersoner har inte haft tillfrågats om eller haft synpunkter på alla aspekter av projektarbetet. De mest centrala aktörerna har haft att besvara ett bredare frågebatteri än de aktörer som haft något mera avgränsade uppgifter.

Projektgrupperna

Av sex delprojekt i Malmö stad fullföljdes fem medan ett (akademiker med utländsk bakgrund) avvecklades. I sammandrag ser förslag och ”produkter” från de fem delprojekten ut så här:

- **Strategier:** En metod för kvalitetsmätning av mångfaldsarbetet, ett introduktionsseminarium för ledare, förslag om regelbunden dialog mellan politiker och representanter för olika etniska organisationer.
- **Att leda mångfald:** Ett dialogmaterial kring mångfald på arbetsplatsen, byggt på synpunkter från ett 80-tal chefer, och ett flertal värderingsövningar.
- **Rekrytering:** En modell för kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen, byggd på en intervjuundersökning i 11 förvaltningar.
- **Lärande organisation:** En virtuell byrå med lådor fyllda av lagar, policys, måldokument, litteratur, övningar etc som kan vara till hjälp i mångfaldsarbetet samt förslags-, mentors- och kontaktpersonsverksamheter.
- **Ledare med utländsk bakgrund:** En inspirationsskrift byggd på samtal med deltagare i den referensgrupp av ledare med utländsk bakgrund som deltagit i två dialogseminarier.

Låt oss därmed övergå till bedömningarna. Andersson tycker att en del resultat var förväntade: textmassor som beskriver möjligheter och hinder för en utveckling. ”Det har andra också kommit fram till, men resan, att komma fram till det, är värd en del.” Att resan varit relativt lång är en fördel: ”Fler blir involverade, fler påverkas, fler bär med sig någon form av resultat i organisationen.” Han säger sig samtidigt vara positivt överraskad av de konkreta resultaten, t ex byrån och rekryteringsmodellen. ”Det känns som om de här konkreta sakerna har större möjlighet att leva vidare än en rapport om ett projekt som skickas till nyckelpersoner, som i bästa fall läser sammanfattningen, och sen hamnar någonstans i organisationen. Här finns ett antal verktyg som med rätt uppbackning kommer att leva vidare.”

Liselott Nilsson tycker att resultaten överträffat förväntningarna och framhåller sådant som rekryteringsmodellen, byrån och inspirationsskriften. ”Det blev inte bara en massa vackra ord utan rätt så konkreta saker.” Om förväntningarna inte var så högt ställda berodde det på att det varken fanns ett klart uttalat uppdrag eller extra resurser. ”Det var lite ’fritt valt arbete’ och vi hade inga morötter att erbjuda i form av ekonomisk kompensation eller stöd.” I en sådan situation blir eldsjälarnas insatser avgörande. ”Med eldsjälar kan man förändra mycket men man måste ha de andra med sig också.”

Lövdén lyfter fram en avgörande slutsats från den projektgrupp han själv har lett: Att det finns någon som tar hand om och samordnar mångfaldsfrågorna. ”Kan man inte få en formaliserad och nära dialog med representanter för olika grupper, då kommer det att stå stilla ända tills det smäller ordentligt. Till syvende och sist handlar det om att någon av kommunens företrädare väcker de här frågorna, gör ett kraftfullt uttalande. Ingen står upp och lyfter fram frågorna, manifesterar något.” Lövdén efterlyser alltså framför allt kraftfulla markeringar från politikerna men fruktar att de under valåret 2006 kommer att lägga mångfaldsfrågan åt sidan. ”I valet mellan fight och flight är det flykten som gäller.”

När Falk började som projektledare hade bara en grupp (rekrytering) jobbat ihop sig. De andra grupperna kom igång hösten 2004. De hade behov av att göra kartläggningar för att ha något att stå på och det tog hösten 2004 och våren 2005. ”Så egentligen hade de flesta grupper bara hösten 2005 för att göra sitt mer konkreta arbete. Det var för kort tid.” Falk har haft att å ena sidan försöka hålla projektdeltagarna motiverade och å andra sidan inte pressa dem för mycket och riskera avhopp. ”Jag har inte rätt över deras tid och det är ett dilemma som projektledare. Jag lånar deras tid från deras chefer och det är en balansgång hela tiden. Det har varit ett av mina större bekymmer. Om jag hade förfogat över projektmedlemmarnas tid hade jag kunnat ställa andra krav.” Flera projektmedlemmar har, enligt Falk, måst lämna projektet eftersom deras chefer tyckte att det tog för mycket tid från det ordinarie jobbet. ”Utifrån förutsättningarna – den korta tiden och att samtliga projektmedlemmar gör detta parallellt med sitt ordinarie arbete – tycker jag att man får vara nöjd.” Falk önskar ändå att grupperna haft nio månader ytterligare till förfogande för att få rätt kvalitet på produkterna. Samtidigt är mångfaldsarbetet inte avslutat: ”Man kan säga att projektet varit lyckat på det viset att vi har fått fram ett antal saker som ger en bra bas för att jobba vidare med inom ramen för den ordinarie verksamheten.”

Kvant betonar att kommunen är uthållig när man väl bestämt sig för att nå vissa mål. ”Vi är vana vid att politiska och byråkratiska processer tar tid. Folk från näringslivet som börjar i kommunen slutar ofta eftersom de inte står ut med att det tar tid. Men processer har ett värde i sig.” Processerna innebär attitydförändringar och förankring. ”Verktyg kan man alltid fixa till. Men det krävs en insikt, ett ändrat sätt att tänka, för att kunna använda verktygen.” Samtidigt är Kvant kritisk till att det inte gjorts klart från politiskt håll vad som menas med att ”spegla befolkningen” och hur servicen kan bli bättre med t ex fler invandrare i personalen i en stadsdel med liten andel invandrare i befolkningen. Han tycker att det här finns ”ett strategiskt tomrum”. ”Vi har i projektet levt med oklarheter år efter år. Man borde åtminstone mot slutet kunna kräva lite mer preciseringar av politikerna.”

Gustavsons grupp är ett exempel på hur projektarbetet har lett till ett nytt sätt att tänka. Från början kretsade tankarna i gruppen kring ett utvecklingsprogram för ledare med utländsk bakgrund. Det visade sig att ett sådant program hade genomförts i Stockholm och att åsikterna bland deltagarna där gick isär om det lämpliga i att använda ”segregation för att skapa integration”. I stället satsade man på ganska förutsättningslösa dialogseminarier med chefer med utländsk bakgrund. Efter seminarierna lades tankarna på ett särskilt utvecklingsprogram för dessa chefer i malpåse. I stället valde man att synliggöra ledarna som goda och inspirerande exempel, ”att lyfta fram personer med utländsk bakgrund utan att särbehandla dem”.

Broomé tycker att projektgrupperna åstadkommit sådant som han tänkt sig – instrument för att utbilda människor, föra dialog, kvalitetssäkring, strategiska påpekanden, chefsutbildning. ”Det finns nu inte bara en värdegrund utan också en uppsättning verktyg. Vid förra utbildningen av chefer [Engagemang för Malmö, EMÖ] handlade det om värdesatser. Men ingen visste vad man skulle göra med dem. Nu har man något konkret att arbeta med. 1 200 chefer kommer att nå en ny nivå i förståelse. Vad det i sin tur leder till har jag ingen aning om. Men det borde hända en del när det gäller hur man tänker kring rekrytering, bemanning, service, inre arbetsmiljö.” Broomé tror liksom Wetterberg och Kvant att det förhållandet att ”laboratoriet” utgjorts av en stor offentlig organisation har varit betydelsefullt: ”Med en så stor förvaltning och en sån politisk förankring i toppen och det yttre trycket – dom kommer att fixa det även om det är ett besvärligt

och obegripligt projekt, det var min utgångspunkt. I offentliga organisationer har man mer is i magen och orkar hålla ut. Tänk tanken: 3,5 år i ett privat företag för att jobba med en fullständigt obegriplig fråga!”

Fröberg konstaterar emellertid att alla i mångfaldsprojektet med tiden kommit att betona vad ett privat företag hade lagt vikt vid redan från början: ”the business case”, att kunna beskriva nyttan av att jobba med mångfaldsfrågorna. När det gäller projektgruppernas arbete noterar hon återigen det starka behovet av att skicka ut enkäter och skaffa in fakta innan man går vidare. Mycket av det som kommit ut av projektgrupperna är därför utredningar. På slutet har man dock kommit in i en ”verktygsfas”. ”Som jag känner verksamhetschefer är det den typen av kortfattade stöd de vill ha. Får man något som är 25 – 30 sidor är det få som tar till sig och använder det.”

Wetterberg är inne på det långa perspektivet. ”Det är för tidigt att göra en kvalitativ bedömning. Kanske måste vissa saker ligga till sig.” Han konstaterar i vart fall att grupperna lagt ner mycket jobb och gjort det nödvändiga – levererat i slutet.

En ytterligare källa till information om hinder, möjligheter, oklarheter, framtidsutsikter m m som projektgrupperna stött på längs vägen och tycker sig skönja vid målet är de delprojektrapporter som Kerstin Falk hösten 2005 lät samla in. Jag tänker inte fördjupa mig i svaren, eftersom de kommer att utgöra underlag för projektets egen slutredovisning. Men några återkommande synpunkter i materialet kan ändå lyftas fram: att mångfaldsbegreppet måste breddas och inte bara omfatta etnicitet, att det måste bli klart vad som menas med att personalen ska ”spegla befolkningssammansättningen” (i Malmö stad totalt eller i respektive stadsdelsförvaltning?), att ledningen tydligt måste markera att mångfaldsarbete är en prioriterad uppgift, att mångfaldsarbete är en process som tar lång tid, att bristen på (arbets)tid varit en hämsko i projektet, att organisationen är så slimmad att det är svårt för nya medarbetare att växa in i den, att det behövs ansträngningar för att hålla vid liv och vidareutveckla det som kommit fram i projektet.

Forskargruppen

Forskargruppen har levererat sex ”produkter”, dvs skrifter som innehåller en eller flera uppsatser på olika teman:

- *Studier av den mångkulturella organisationen – exemplet Malmö kommun* (2004), som innehåller studier av kommunalrådsretorik, fyra Arbets- och utvecklingscentra, ett vårdboende och en Komvux-skola.
- *Tio svenska kommuner – policy, plan och praktik* (2004), som analyserar olika mönster i styrdokumenterna och deras implementering i stor-, universitets- och industristäder. Härigenom har Malmö stad fått möjlighet att betrakta den egna verksamheten i jämförande perspektiv.
- *Organizations as gateways for immigrants and ethnic minorities* (2005), som bygger på jämförelser mellan de fyra transnationella partnerskapen i Malmö, Köpenhamn, Bradford och Bremen.
- *Quantitative indicators of diversity – declaration of contents or packaging?* (2005), som med hjälp av data från Malmö stad utvecklar och diskuterar tre kvantitativa indikatorer på mångfald: total-, rollmodell- och servicedimensionerna.
- *Chefsrekrytering i Malmö stad – kompetens, mångfald och homogenisering* (2005), som är resultatet av studier av olika chefsrekryteringsprocesser i Malmö stad.
- *Mångfald som ledning* (2006), som innehåller studier av politiker, stadsdelschefer, vård- och omsorgschefer samt organisatoriska ideologier.

Därutöver har medlemmar av forskargruppen deltagit i åtskilliga konferenser: Metropolis (2003, 2004 och 2005), IMER-konferenser, PA-dagar (2002 och 2003), personalkonferenser, Tylösandsveckan (2004) och i slutet av projektperioden en konferens på näringsdepartementet, där Malmöprojektet var ett av åtta utvalda Equal-projekt bland 70 som fick tillfälle att presentera sig. Om allt går som planerat ska forskningen dessutom utmynna i några doktorsavhandlingar vad det lider.

Omdömena? Andersson tycker att forskarna företrädesvis ägnat sig åt att formulera problem och beskriva brister i organisationen. Såväl problembaserade som lösningsbaserade beskrivningar av mångfalden behövs. ”Policymakers som jag vill ju ofta ha förslag för att veta hur vi ska göra. Forskarna pekar gärna på vägar man *inte* bör ta. Det är en klassisk motsättning.” Samtidigt konstaterar Andersson att ett antal personer på IMER fått kännedom om Malmö stad som organisation, vilket kan leda till fördjupade studier och fortsatt samarbete. ”Det kan kanske leda till policyrekommendationer framöver. Det har jag en förhoppning om.”

Lövdén anser att forskargruppens arbete varit intressant och relevant. ”Vi kunde ha upplevt forskargruppen som ett störande element. Det är inte allt som dom [i Malmö stad] har jublat över. Men det har funnits förståelse och dialog.” Lövdén tvivlar emellertid på att stadens aktörer har fördjupat sig i forskarrapporterna. ”Det är nog mycket begränsat, summaries och sånt.”

Falk tycker att samarbetet med forskarna varit nyttigt. ”Ett utifrånperspektiv, kritiskt granskande och ifrågasättande är oerhört viktigt.” Men: ”Det känns ibland som om forskarna har ett ovanifrånperspektiv när de tittar på organisationen. Många [delprojektmedlemmar] har tyckt att det är lite för lätt att kritisera från ett ovanifrånperspektiv och att man som forskare har tolkningsföreträde om hur det egentligen är.” Falk berättar att hon inför det sista projektåret förklarade för Broomé att det nu behövdes mindre av kritik och mer av konkreta förslag på hur man skulle kunna jobba annorlunda. ”Annars sitter man där med en massa konstiga uttalanden från forskarna och vet inte hur man ska hantera dem. Det har kommit lite smått, men det blir lite teoretiskt ibland och gruppmedlemmarna kan känna att det ligger lite långt från verkligheten medan forskarna säkert tycker att det är ett träsk. Ändå har samarbetet känts mycket bra.”

Bland delprojektledarna verkar erfarenheterna av kontakterna med forskargruppen vara skiftande. Kvant säger sig veta att deltagarna i hans grupp läst och diskuterat forskarrapporterna. ”Även om det inte varit direkt kopplat till vad vi håller på med behövs det lite nytt tänk.” Han tycker också att det har varit givande att ibland ha en doktorand med i gruppens diskussioner. Gustavsons grupp verkar inte ha ägnat mycket intresse åt forskarrapporterna och har inte haft kontakt med någon doktorand. Men ”någon föredragning om mångfald har gett lite inspiration”.

Att forskare och tjänstemän har olika perspektiv är tydligt. Fryklund, som representerar forskarsidan, tycker att forskargruppen har legat ovanligt nära sitt undersökningsobjekt. ”Det har gett mersmak och intressanta resultat. Man skulle behöva ta några steg vidare forskningsmässigt och följa upp det här.” Han tycker att det inom ramen för Equal-projektet har utvecklats en liten, bra och aktiv forskningsmiljö för doktoranderna. ”Det är bra med mindre forskargrupper som brinner för något och jobbar mot samhället, som inte jobbar i ett vakuum.” Inte minst har det varit viktigt att forskningsprojektledaren (Broomé) varit med och arbetat på någorlunda lika villkor som doktoranderna. ”Man behöver en duktig projektledare i ett forskningsprojekt för att det ska fungera.”

Broomé beskriver hur verksamheten i forskargruppen genomgått två faser. Under de första två åren blev det många interna möten och seminarier. ”Hösten 2004 och 2005 har vi varit mer av ett team där var och en skriver sina grejer varefter vi förbättrar dem med vanlig kritik. Vi har åstadkommit sex produkter och planen var två produkter per år.” Själv har Broomé mot slutet blivit mer upptagen av kontakterna med Malmö stad. Han har ”missionerat” mer genom att vid olika möten berätta om forskargruppens diagnoser av stadens organisation.

Fryklunds utsaga om den goda forskningsmiljön bekräftas med råge av Schölin. Att som ny doktorand verka i ett sammanhang som ger tillgång till kontakter och konferenser, att få ”allt serverat”, ser han som ovärderligt. Att dessutom gränsen mellan arbete och privatliv varit fly-

tande har inte gjort saken sämre. ”Pers ledning har varit helt fantastisk. Det känns som att man fått riktiga vänner på köpet. Vi har jobbat nära varandra. Vi har kunnat mötas ordentligt. Vi har alla förändrats längs vägen.” Schölin betonar också att arbetet nära verkligheten har gett en förståelse av hur komplext allting är. Kontakterna med delprojekten i Malmö stad har emellertid inte gett någon input i avhandlingsarbetet, projektarbetet har naturligtvis gett mycket ”extraarbete” (om man jämför med en doktorand som är helt finansierad av en institution) och någon synkronisering mellan rapport- och avhandlingsskrivande har inte uppstått. ”Men jag vill inte ha rapporterna ogjorda. Det är en merit att ha skrivit flera rapporter.”

Att forskargruppen fungerat som en inbjudande arbetsgemenskap demonstreras också av att två doktorander vid IMER, Caroline Ljunggren och Inge Dahlstedt, mönstrade på sedan Kalonaitye lämnat skutan. (Hennes avhopp var knappast en akt av missnöje; Broomé konstaterar lakoniskt att ”hon fick ett bättre erbjudande helt enkelt”.) Ljunggren kom i kontakt med gruppen på fikaraster och utifrån sitt avhandlingsarbete om ”den svenska skolan och det mångkulturella” såg hon det som naturligt att närma sig gruppen. ”Det finns en öppenhet i forskargruppen. Man kan lägga fram och diskutera texter prestigelöst. Det är fruktbart och man känner sig trygg. Gruppen är inkluderande och man får möjlighet att ingå i ett sammanhang.”

”Om man ska värdera våra ben känns det som att forskargruppen har lyckats bäst”, säger Fröberg. ”De har jobbat på och hanterat osäkerheten på ett konstruktivt sätt. Det har kommit mycket rapporter från gruppen.”

Wetterberg instämmer: ”Gruppen har varit spännande och stått för en del ’nyttänk’. Det har handlat om unga människor som i ordets bästa bemärkelse tänjt på gränser. Allt kanske inte ’landar’ men de har varit lite kaxiga och gjort utflykter och det har genererat ny kunskap.” Wetterberg tror att orsakerna till att forskargruppen har lyckats väl kan sökas i att projektledaren haft lätt att släppa fram de yngre och att gruppen har verkat på en ung högskola.

Spridningen

I centrum för spridningsverksamheten står equalnews. Andra halvåret 2004 registrerades i genomsnitt 127 besök per vecka och under 2005 och början av 2006 låg snittet på 200 besök i veckan. Det är emellertid svårt att dra några särskilda slutsatser när man inte vet vilka besökarna är. Deltagarna i projektet har naturligtvis svarat för en del av besöken, men det rör sig sammanlagt om så många besök – ca 14 000 – att hemsidan måste ha lockat många ”utsocknes”. Utöver de övriga spridningsverksamheter som redan behandlats (artiklar i *Personal & Ledarskap*, konferenser m m) kan nämnas två skrifter som riktar sig till personalarbetare i allmänhet: ”Kompetens och mångfald” av Fröberg och ”Starthjälp för mångfaldsarbetare” av Rönqvist och Fröberg.

Andersson betonar sina egna möjligheter att sprida erfarenheter från Malmö i ett europeiskt sammanhang. Han är nämligen ordförande i det forum inom Eurocities (en lobbyorganisation för 120 städer) som ägnar sig åt migrations-, invandrar- och arbetsmarknadsfrågor. Lövdén är inte så optimistisk om spridningseffekterna men tror i alla fall att tankar och erfarenheter i projekt-materialet, byggda på en ökad realism, kan komma till användning här och var. ”Det är möjligt att man i någon organisation får för sig att man vill jobba med de här frågorna, att man då söker information och uppfattar att ’Mångfald som personalidé’ kan ge många infallsvinklar på frågan.”

Falk framhåller betydelsen av Fröbergs anknytning till de personaladministrativa organisationerna. ”Hon är alltid på hugget.” Däremot tycker Falk att spridningen i den egna organisationen har varit trög. Projektet vänder sig till personalarbetare och därför är personalcheferna en viktig målgrupp. Falks ansträngningar att engagera personalcheferna i Malmö stad har emellertid varit i det närmaste fruktlösa. Hösten 2004 skickade hon mail till alla personalchefer i staden och berättade om projektet och bad om synpunkter. Ingen hörde av sig. När det drog ihop sig till konferensen ”Managing cities” fick personalcheferna inbjudan. Ingen, utom en personalchef som är med i Equal-projektet, dök upp. När projektgrupperna började prova sina nya ”verktyg” skickade Falk på nytt mail till personalchefer och utbad sig om samarbete. Ingen hörde av sig. När Equal-grupperna i december 2005 höll ”öppet hus” för att presentera sina resultat gick inbjudan ut till

personalcheferna, som i flera fall inte skickade den vidare till arbetsledare och personalarbetare. ”Det har varit lite frustrerande. Personalcheferna har inte varit med på båten från början. På något sätt har man inte lyckats använda dem som motor i det här arbetet.” Den enda lösning på problemet som Falk kan se är att ”man tydliggör uppifrån att frågan är prioriterad”.

Fröberg har för sin verksamhet varit beroende av projektgruppernas och forskargruppens avancemang: ”Mitt ’ben’ ligger nödvändigtvis sist eftersom vi inte kan sprida något förrän det finns något att sprida. Jag känner mig fortfarande missnöjd med att vi inte haft mer att sprida. Nu blir det en ketchup-effekt. Hade vi varit där vi är i dag för trekvarts år sen hade vi kunnat sprida resultaten mer.” Equalnews.com har varit den viktigaste plattformen för spridning. Så mycket att presentera för HR-föreningen eller skriva om i *Personal & Ledarskap* har inte framkommit förrän på slutet. Fröberg har träffat representanter för PA-linjen i Stockholm, Uppsala, Lund och Malmö men önskar att hon haft ”mer kol att kasta in i brasan” vid de tillfällena. Forskargruppens rapport ”Doing diversity” är en produkt som hon tänker skicka till företrädare för PA-linjen. Sådant behövs för att ”inte ett gammalt beteende ska reproduceras” bland personalspecialisterna.

Wetterberg pekar på det svåra i att koncentrera omfattande material, av det slag som forskargruppen producerat, till korta artiklar men hoppas att det kan räcka med ”blänkare” för att någon ska uppmärksamma och ta till sig materialet.

Samverkan mellan de tre benen

Samverkan mellan projektverksamhet, forskning och spridning skulle utgöra det unika inslaget i ”Mångfald som personalidé”. En del resonemang om hur denna samverkan har fungerat och inte fungerat – om benens förmåga att gå i takt – har redan presenterats. Låt oss ändå vrida på frågan ytterligare en gång.

Andersson är mycket positiv till partnerskapsidén och talar om befruktande möten och spännande styrgruppsarbete. Som nämnts fruktade han i halvtid att det kommunala benet skulle halta betänkligt. Vid projekttidens slut tycker han ändå att alla går i mål samtidigt. Men det har krävts en slutsputt av det eftersläpande benet. Lövdén tycker att samverkan mellan benen på det hela taget har fungerat bra.

Falk förklarar att samarbetet på ett sätt fungerat bra men att det kunde gällt på mer lika villkor. Här finns en lärdom för framtiden: ”Man måste kanske skriva kontrakt i förväg – vilka är våra roller, vilket ansvar har vi gentemot varandra?” Bakom denna lärdom ligger det förhållandet att Falk kom in som projektledare i halvtid och därför befann sig i underläge gentemot de tre koordinatörerna. Hon kunde inte riktigt sätta gränser för vad som ingick i hennes arbete. ”Allt praktiskt arbete har hamnat hos mig. Forskarna har varit enbart forskare. Jag har inte enbart kunnat koncentrera mig på projektgrupperna utan har också måst fixa allt praktiskt kring möten, konferenser, material, tryckningar, beställningar, arrangemang. Jag har varit den praktiska fixaren. Jag har kanske varit för undfallande. Jag tror att man måste tydliggöra rollerna i ett tidigt skede. Men jag har trivts jättebra och det viktiga är projektets resultat.”

Broomé menar att tanken hela tiden varit att forskningen skulle vara fristående, men bidra till projektgrupperna med kunskap om organisationen. Den rollen tycker han att forskargruppen har uppfyllt. Han tror att forskarnas analyser har förändrat och fördjupat diskussionerna i grupperna och menar också att forskarna – just så som Andersson och Falk önskat – har rört sig från kritiska till konstruktiva analyser, till utpekande av vägar man ska gå, t ex att gå från representations- till nyttomål.

Schölin gör en intressant observation: Kanske har det bland forskare och tjänstemän funnits en ömsesidig överskattning av förkunskaperna? ”Jag känner mig som en barnunge när jag går in i grupperna. De ser oss som experter. Vi trodde från vår sida att de hade extra koll, men de jobbade med det här för att lära sig.” Schölin säger sig inte kunna bedöma om hans medverkan haft någon betydelse för delprojektgrupperna. Det har handlat om en balansgång: dels är det svårt att samtidigt vara kritisk och stödjande, dels kan för mycket medverkan verka hämmande på grupperna.

Fröberg tycker att samspelet mellan de tre benen har fungerat bra, även om hennes eget ben blivit eftersläpande när de båda andra inte gått i takt. Det har inte blivit så mycket forskning i anslutning till delprojekten som det var tänkt utan mer på de allmänna förutsättningarna i staden.

Wetterberg säger sig från början ha varit skeptisk till trepartnersamverkan eftersom den handlade om människor med mycket olika inriktning. ”Men det har fungerat över förväntan bra.”

Det transnationella samarbetet

Det transnationella samarbetet har redan berörts men ytterligare några synpunkter kan lyftas fram. Andersson hävdar att Malmö-projektet har kunnat hämta konkreta idéer från Bradford. ”Bradford var inte bara policy, ord och dokument, det var handling bakom många av orden.” Företagen i Köpenhamn, som var tydliga med sitt nyttoperspektiv, även om det inte är fullt överförbart, betydde också en del. Bremen demonstrerade hur viktigt det är att ha ledningen med sig (vilket de inte hade).

Kvant däremot kan inte komma på något som överförs från de andra länderna till Sverige. ”Utbytet har varit inspirerande ändå. Men jag trodde att det fanns mer att hämta hem. Jag vet inte ens om Bradford har arbetat med att öka andelen invandrare i den kommunala organisationen. Det är just det vi ägnar oss åt, men det har aldrig diskuterats.” Kvant tycker inte heller att man kunnat överföra och anpassa några konkreta metoder från Bradford till Malmö. Gustavson menar att ”Bradford hjälpte oss lite på tankevägen”, även om man där jobbar helt annorlunda.

Broomé anser, precis som Andersson, att Malmö kunnat lära av såväl Bradford som Köpenhamn. ”Bradford är fullt av ’verktyg’. Det har man snappat upp i Malmö.” Köpenhamn satsade mycket tydligt på nyttoaspekten och det fick betydelse för Malmö, även om man i en kommun inte kan räkna hem nyttovinster på samma sätt som i ett privat företag. Från Bremen har Malmö inte haft något att lära. ”Dom är kvar på den nivån att turkarna ska uppfostras till bremianer.”

Equals kärnprinciper

Tanken har varit att de europeiska Equal-projekten ska genomsyras av ett antal kärnprinciper: breda partnerskap, tematiskt anslag (här: jämställdhet och mångfald), nyskapande, empowerment, transnationalitet och mainstreaming. Här ska vi uppehålla oss vid omdömen om tre av begreppen: nyskapande, empowerment och mainstreaming. Att malmöprojektet har utgjort ett brett partnerskap är uppenbart; det är för övrigt en förutsättning för att alls komma i åtnjutande av Equal-pengar. Transnationaliteten ingår egentligen inte i utvärderingen men berörs ändå emellanåt eftersom det annars skulle bli svårt att förklara vissa inslag i projektutvecklingen.

Att projektet handlar om mångfald behöver förhoppningsvis inte påpekas. Förhållandet mellan jämställdhet och mångfald är komplicerat. Det handlar i Malmö, som annorstädes, mest om huruvida jämställdhet mellan könen och etnisk mångfald ska vara parallella begrepp eller om mångfald ska vara ett paraplybegrepp. Problemet ligger i att kvinnor och invandrare inte alltid har samma intressen samtidigt som jämställdhetsarbetet har nått mycket längre än det etniska mångfaldsarbetet varför båda kollektiven kan ha anledning att tänka sig för innan de kryper in under ett gemensamt paraply. Det verkar dock i många läger finnas förhoppningar om att dessa komplikationer ska försvinna om bara ”begreppen klargörs”. Oklarheter är naturligtvis aldrig bra men att begreppsbestämningar skulle kunna eliminera komplicerade intressekonflikter verkar – åtminstone som jag ser det – mest vara en from förhoppning. Däremot kan förändrade arbetsätt, t ex förbättrade rekryteringsrutiner, gynna såväl jämställdhet som etnisk mångfald. ”Könsfördelningen” i själva projektet ser ut som följer: Vad gäller drivande personer (koordinatorer, projektledare) har fördelningen varit 50/50, likaså i forskargruppen (den manliga projektledaren inräknad) och i de kommunala delprojektgrupperna har ledarna i huvudsak varit män (med undantag för projekt 4 i början och projekt 2 i slutet) medan kvinnorna varit i majoritet bland deltagarna.

Nyskapande

Ordet nyskapande för osökt tankarna till den store ekonomen Joseph Schumpeter, enligt vilken innovationer kan bestå av nya produkter, metoder, marknader, råvaror och organisationer. I Equal-sammanhang ("Uppföljning av Equal – förslag till några indikatorer") talas det om nyskapande processer (nya metoder och verktyg), mål och politiska/institutionella strukturer. Det verkligt svåra är att avgöra *när* något är nyskapande eller innovativt. Att kräva att något ska vara en världsnyhet för att räknas som nyskapande förefaller orimligt. Något kan ju vara nyskapande när det introduceras i en viss miljö (som Malmö stad) för första gången. Om å andra sidan varje liten förflyttning av en idé eller åtgärd (t ex från Malmö till Lomma eller Vellinge) räknas som nyskapande blir nyhetsvärdet ganska litet.

Andersson ser två nyskapande element. För det första samverkan mellan forskarna och den stora organisationen. "Det har gett möjlighet för en ny dynamik mellan IMER och Malmö stad framöver." Det finns nu ett antal forskare som kan mycket om Malmö och ett antal handläggare på olika förvaltningar som har bedrivit konkret utvecklingsarbete. Här föreligger en nära samverkan mellan två organisationer som kan verka befruktande i vardera riktningen – "det har jag inte stött på innan". För det andra den transnationella dimensionen. "Min förhoppning är att kunskaper som man tvingas stöta och blöta i andra nationella miljöer blir mer överförings- eller generaliseringsbara än om man bara utför ett utvecklingsarbete i samma kända miljö."

Nilsson talar om "nyttänkande på ett ödmjukt sätt" och om betydelsen av att resultaten framstår som så lockande och intressanta att mottagarna vill använda dem. Exempel på sådana produkter är rekryteringsmodellen, byrån, inspirationsskriften och metoden för mätning av mångfaldsarbetets genomslag.

Lövdén anser att det vore förmätet att tro att man i Malmö uppfunnit något helt nytt. Däremot har man fångat upp erfarenheter, som gör att saker skulle kunna hanteras på ett nytt sätt, och det är nyskapande. Dessa lärdomar kan man kanske ännu inte hantera, men med tiden kan det bli möjligt att gå ett steg vidare.

Falk pekar på de konkreta "produkterna". "Metoden för kvalitetsmätning, om vi utvecklar den. Jag vet inte om metoder för rekrytering är nyttänkande, kanske inte för EU men för oss. Byrålådan kan bli ett bra verktyg. Uppmärksamheten kring de utländska ledarna är ett bra grepp. Att strategier, riktlinjer och policies blir konkreta och handfasta – det är ingen nyhet men det är viktigt."

Kvant funderar över arbetet i den egna delgruppen: "Om det vi jobbat med leder till ett bättre rekryteringsarbete, då är det något nytt – en förbättring, även om det inte är nyskapande." Gustavson menar på motsvarande sätt att de dialogseminarier hans delgrupp genomförde är i någon mening nyskapande, åtminstone inom Malmö stad.

Fryklund är liksom Andersson inne på förhållandet mellan forskarna och Malmö stad men lägger tonvikten på forskarsidan: "Att hitta den rätta balanspunkten mellan närhet och distans. Det nyskapande ligger i arbetssättet mer än i resultaten. Samarbetet kan tjäna som föredöme när det gäller forskargrupper som är rotade i någon slags samhällsprocesser. Det handlar mycket om mötet mellan teori och praktik."

Broomé menar att allt som producerats i Malmö är nytt i Malmö. Har man producerat något i akademisk bemärkelse nytt? Han tycker inte (till skillnad från stadens tjänstemän; allt är relativt) att forskargruppen har teoretiserat så mycket men däremot redovisat mycket empiriskt material. "Vi har lagt fundament för avhandlingar och populära framställningar." Likaså har man visat att framgångsrika forskningsmiljöer med fördel byggs upp av sammansvetsade grupper.

Fröberg betonar att det nyskapande framför allt har legat i ökad tydlighet på en rad områden. Kulturen i en offentlig verksamhet som Malmö stad präglas av otydlighet. Nu har man betonat att det ska vara ett tydligt uppdrag för varje chef att arbeta med mångfald. Verktygen, t ex de förbättrade rekryteringsrutinerna, skapar ökad tydlighet. Klargörandet att nyttan med mångfalden är central innebär ökad tydlighet. Insikten att man i Sverige ser människor från andra kulturer

mindre som resurser och mera som objekt för insatser har blivit tydligare genom samarbetet med Bradford.

Wetterberg ser två nyskapande inslag: dels att man använt en stor arbetsgivare som ”verkstad” vilket ger en gedigen verklighetsförankring, dels att de forskarstuderande visat ”ett befriande icke-akademiskt förhållningssätt” genom att arbeta med ”mycket engagemang och känsla”.

Empowerment

Empowerment brukar i Sverige översättas med delaktighet eller egenmakt. Delaktighet är ett svagt uttryck som knappast motsvarar det kraftfulla angloamerikanska originalet, som indikerar att det handlar om hur människor ska få ökad makt över sina liv. I Equal-sammanhang heter det att empowerment handlar om ”att förändra maktbalansen mellan dem som har makt och de ut-satta grupper och individer som saknar eller har mycket liten makt”, dels genom att stärka dessa grupper/individer, dels genom att förändra de sociala, ekonomiska och politiska systemen så att utestängda grupper/individer släpps in.

Empowerment-inslaget har inte varit så stort, medger Andersson. Bradford har visat på ett annat sätt att organisera samhället, där ”målgrupperna” bildar sina egna organisationer och har många anställda i staden som kan fungera som ”bryggor” till grupperna. Ett sådant upplägg låter sig knappast införas rakt av i Malmö, men: ”Vi måste hitta sätt att möta och stimulera organisation av målgrupper och det har bäring på hur kommunen bemannar sig för att skapa kommunikation och kontaktgrupper.” Annars har inslaget närmast handlat om det delprojekt som försökt få fram kunskap om ledare med utländsk bakgrund och deras syn på möjligheter och hinder för avancemang inom staden. Broschyren om dessa ledare blir ”ett möjligt redskap i en empowerment-process framöver”.

Nilsson framhåller dialogerna med utlandsfödda ledare som ”välgörande”. ”De vill få jobb i kraft av sin kompetens, inte genomgå särskilda program. De har ökat vårt fokus på kompetens.”

Lövdén utövar kraftig självkritik och menar att projektet inte haft någon effekt alls ur empowerment-synpunkt. ”Vi borde ha lagt alla våra konferenser i Rosengård – vi skulle ha genomfört en ’Americas Cup’ där.” På frågan om fler utlandsfödda hade kunnat ingå i projektgrupperna ger Lövdén ett lätt ironiskt svar: ”Grupperna måste kunna hanteras. Man måste i så fall ta konflikter och vara lyhörd. Svenska grupper var enklaste sättet att få resultat.”

Falk tycker att kritiken mot att projektet haft få deltagare med utländsk bakgrund är berättigad. Av drygt 30 projektdeltagare hade sex utländsk bakgrund, vilket motsvarar andelen (20 procent) med utländsk bakgrund bland de anställda i staden. ”Det borde ha varit flera. Men det har inte varit lätt att hitta dem.”

Kvant resonerar kring ett begrepp på frammarsch – medarbetarskap. ”Vi har haft fokus på ledare. Man talar nu om att medarbetarna ska ta initiativ och vara medvetna om sitt ansvar. Vi är bara i början av den diskussionen. Jag vet inte om den emanerar ur mångfaldsprojektet. Men det går inte att få in fler med utländsk bakgrund om vi inte har medarbetarna med oss. Det kan finnas en koppling på så sätt att vi tillsammans med medarbetarna har börjat diskutera dessa frågor, att det inte bara är ett arbetsgivar- eller chefsproblem utan att alla måste delta.”

Gustavson erinrar om den erfarenhet man gjort i hans eget delprojekt. ”Vi ska inte sitta och hitta på. Vi började på det viset i vår grupp – med tanken på att designa ett ledarprogram [för dem med utländsk bakgrund] – men vi kom fram till att det var fel och i stället började vi med en dialog. Vi ska inte utforma något särskilt program för den här gruppen, men kanske lyfta fram dem i en vidare krets.”

Fryklund menar att inslaget av empowerment varit begränsat. Men ökad medvetenhet när det gäller rekrytering kan i förlängningen öppna dörrar för personer som annars inte ens var påtänkta att komma in på arbeten och positioner. ”Det återstår mycket att göra för att nå gräsrotterna men man ska inte underskatta det som kommer ovanifrån, att det blir mera öppet och offentligt och att man börjar tänka i andra banor.”

Också Broomé finner att empowerment-elementet är svagt. ”Det pekar på organisationens problem. De flesta med utländsk bakgrund jobbar i lägre befattningar och är svåra att få med i den här typen av idémässigt förändringsarbete.” Som ett exempel på hur saker kan göras anorlunda hänvisar Broomé till Bradford, där man runt millennieskiftet lyfte upp personer från etniska minoriteter till höga befattningar och tillsatte ett utomparlamentariskt råd och ett nytt equality-departement med mycket pengar och bemannat av folk från etniska minoriteter. Det mest konkreta inslaget i Malmö har varit dialogseminarierna med och broschyren om chefer med utländsk bakgrund. Projektgrupperna började också inse att det finns en brist på mångfald i organisationen på ledande nivå. ”Det finns en grund för empowerment. Man är medveten om sin försumlighet.”

Fröberg reagerar mot ordet delaktighet eftersom det handlar om att ”vi” definierar vad något ska handla om och sen bjuds ”dom andra” in att vara delaktiga. Hon tror att det hade varit nyttigt med fler utlandsfödda i projekten. ”Våra utländska vänner blir ju väldigt förvånade när dom kommer hit: Var är dom nånstans, dom vi pratar om? Det hade kunnat bli mer nyskapande om man hade gett utlandsfödda mer fria händer. Det skulle ha kunnat vara mer av PA forums affärsidé: sluta tjafsa, börja pröva! Mycket försvinner längs vägen om man ska utreda det först. Men det ligger i den kommunala kulturen.”

Wetterberg tycker sig ha fått uppfattningen att det i projektet har funnits ett inhämtande av underifrånperspektiv. ”Man har uppmuntrat en del men hur mycket kan jag inte bedöma. Det har funnits en arena att uppträda på.”

Mainstreaming

Mainstreaming betyder att goda idéer, åtgärder, produkter etc som uppkommer i olika projekt ska inlemmas i ordinarie verksamheter, sugas in i tillvarons ”huvudfåra”. Ett projekt ska vara så omfattande, heter det i Equals förslag till indikatorer, att det fungerar som ”en stilbildare som anger en ny nivå för ’normalt beteende’”. Mainstreaming ligger så att säga i förlängning på spridningen och har därför i viss mån redan berörts.

Andersson påpekar att konstruktionen av projektorganisationen i sig innebär mainstreaming. Handläggare på olika positioner i olika förvaltningar har blandats och arbetat konkret med olika frågor och material. ”Efteråt finns ett relativt stort gäng, en kritisk massa, kvar i organisationen. Kunskapen har inte genererats av konsulter som kommit in och sen gått ur organisationen.” Vidare föreligger projektresultaten turligt nog just vid årsskiftet 2005/06 när det omfattande arbetet med att revidera kommunens personalpolicy inleds. ”Vi kan bygga in det här i policyn för det framtida personalarbetet i Malmö och samtidigt har ovanligt många människor varit involverade i en process kring att diskutera mångfaldens aspekter på personalarbetet.” Därtill kommer att flera av verktygen – t ex byrålådan och rekryteringsmallen – har mainstream-karaktär eftersom de kan användas av hela organisationen.

Nilsson, som i egenskap av personaldirektör spelar en nyckelroll i mainstreaming-processen, deklarerar att projekterfarenheterna ”ska finnas med som en självklarhet i allt vi tänker och gör”. Projektet har gett begreppet olikhet en bredare betydelse – det handlar inte bara om etnicitet. ”Vi ska möta nya behov och lösa nya svårigheter. Man behöver olik tänkande för att hitta nya lösningar.” Genom att ta alla olikheter med i beräkningen på en gång kan man lyfta tänkandet ett snäpp. Att många av de drivande i projektet sitter på ledande positioner har gjort att man i staden har fått ”en strategisk blick” när det gäller mångfaldsfrågor. Nilsson framhåller dessutom att projekt-deltagarna förmodligen har blivit mera öppna för alternativa tankar och vidgade perspektiv i största allmänhet och inte bara på mångfaldsområdet.

Lövdén är som sagt ganska pessimistisk när det gäller spridning och mainstreaming. ”Jag har sen jag kom hit 1998 sett hur man lämnat över personalpolicyn till förvaltningarna att hantera. På vissa ställen har det nog gått bra, på många ställen har det inte gått bra. Jag har svårt att tänka mig att något skulle ha vänt i det avseendet.” Han tror emellertid att erfarenheter från projektet kan komma till användning. ”Vi rör oss inte längre med slagord om ’diversity or die’ eller en overhead

om vad Chrysler-koncernen gör utan har en malmöbaserad grund att stå på.” Lövdén finner att projektet genererat en del kunskap men den avgörande frågan är om den politiska ledningen är intresserad av att ta den till vara.

Falk betonar vikten av att arbetet och frågorna kring mångfalden arbetas in i kärnverksamheterna och i alla ordinarie dokument. ”Ska vi lyckas med de här frågorna måste de lyftas upp högre på dagordningen och mångfaldsarbetet måste samordnas mer organiserat.” Falk ansluter här till Lövdéns synsätt: ”Den politiska ledningen måste på ett mera tydligt sätt visa att man ser seriöst på mångfaldsfrågorna och att man är tydlig i sina krav på chefer och medarbetare. Nu känns det som om det hänger på ett antal personer som är engagerade i frågan. Risken är, att om man inte uppmärksammar de personer som jobbat med frågorna och låter dem fortsätta med det, så rinner det ut i sanden.” Projektdeltagarna från arbetsgivarpolitiska avdelningen har en särskilt viktig uppgift att fylla genom sina respektive ansvarsområden: Wictorin (jämsällldhet), Kvant (personalpolitik), Lövdén (ledarperspektivet). ”De får ett arv att föra vidare i personalpolicy och metoder, t ex rekrytering och vilka yrkeskategorier vi har i Malmö stad. Kategorierna är ett historiskt arv utifrån hur Malmö såg ut för många år sen. Malmöborna har andra behov i dag och vi måste utveckla innehållet i de tjänster vi har för att möta behoven.”

Kvant representerar ett av de projektarbeten som har störst förutsättningar att ”mainstreamas”: metoden för kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen. ”Utgångspunkten – att få in fler invandrare – har lett till en insikt om att rekryteringsarbetet är alltför lösligt, har för många krypthål.” Resultatet blir nu en allmän uppstramning av rekryteringsprocessen. ”Det borde ha gjorts under alla förhållanden. Men det hade nog inte blivit gjort om inte detta projekt hade funnits. Det kommer att spridas mer framöver. Jag har svårt att tänka mig att det blir en flopp.” Kvant efterlyser, liksom Lövdén och Falk, tydligare signaler från politiskt håll, framför allt klagöranden av vad som menas med olika mål och begrepp. ”Det är svårt att jobba med frågorna när man inte riktigt vet vad dom [politikerna] menar.”

Fryklund tror att projektet får viss begränsad påverkan i staden, att det kan ge en plattform att utgå från i nästa skede. ”Det handlar om tröga processer – attitydförändringar. Man måste kanske välja ut några förvaltningar där man försöker testa och diskutera längre ner i organisationen.” Projektet har också fått effekt inom undervisningen vid IMER, ”verklig forskningsanknytning av grundutbildningen, forskning som direkt förs ut och diskuteras av studenter”.

Även Broomé betonar processernas tröghet. Forskargruppen har ägnat sig åt att göra empiriskt baserade analyser för spridning i Malmö. ”Kan man inte sälja in det i Malmö kan man inte sälja det någon annanstans heller. Det gäller att få igång diskussioner och få saker gjorda där. Sen finns det mycket härmande i både privat och offentlig sektor. Men det är ett långsamt byggnadsverk.” Forskargruppen har också fått intern uppmärksamhet på IMER. Mångfaldstemat har etablerats på en kurs på A-nivån, det finns planer på en kurs på magisternivå och temat blir en prioriterad forskningsinriktning.

Fröberg hoppas på ”någon typ av organisatorisk uppriggning”, t ex ett nätverk för projektdeltagarna i Malmö stad, så att mångfaldsintresset kan hållas vid liv. Forskargruppen skulle kunna utgöra ett stöd för ett sådant nätverk genom att ordna seminarier eller återträffar då och då.

Wetterberg tror att allt fler kommer att söka information när de upptäcker mångfaldsfrågornas betydelse. De som varit tidigt ute, som Malmö-projektet, har producerat kunskaper som andra kan fånga upp och anpassa för sina behov.

SLUTREFLEKTIONER

Ett förhållandevis långt projekt har avslutats. Många kloka omdömen har fällt av projektets centralgestalter. Många slutsatser – eller, för att vara ödmjuk, reflektioner – kan vaskas fram ur flödet av händelser och omdömen. Som utvärderare bör man välja ut några viktiga frågor och erfarenheter och väga olika omdömen mot varandra. Att välja och väga innebär kraftiga inslag av subjektivitet, som förstärks av egna tolkningar och funderingar. Men genom en någorlunda systematisk och utförlig – någon skulle kanske säga mekanisk och långgrandig – redovisning av historik och bedömningar har läsaren i vart fall erbjudits möjlighet att bedöma reflektionernas rimlighet och att dra sina egna alternativa subjektiva slutsatser.

Den grundläggande projektidén – att organisera samverkan och växelspel mellan tre helt olikartade verksamheter: en experimenterande kommun, en forskande högskola och idéspriande personalorganisationer – måste betraktas som lysande, även om den sannolikt inte kom som en blixt från klar himmel utan växte fram genom personkontakter. Konstruktionen ställde i utsikt oförutsägbara möjligheter, men också oförutsägbara risker. Hela projektet kan på sätt och vis ses som en demonstration av ämnesinnehållet: mångfald innebär möjligheter men också risker.

Stort och smått

En avgörande möjlighet var tillgången till ett väldigt ”laboratorium”: en organisation med 20 000 anställda. Problemet med stora organisationer, liksom med stora fartyg, är att de har långa startsträckor och helst följer sedan länge utstakade kurser. Det finns många etablerade intressen som inte vill se förskjutningar i lasten eller som är fullt upptagna av driftens sedvanliga rutiner. Realiserandet av den briljanta idén, att åstadkomma spännande växelverkan mellan olikartade verksamheter, bromsades för en tid av den största och långsammaste verksamheten.

När projektgrupperna i Malmö stad väl fick upp ångan och delar av maskineriet satte sig i rörelse lyckades man emellertid åstadkomma en förflyttning med förvånande hastighet. Här ligger måhända något för framtiden lovande. Om det tar lång tid att få igång ett maskineri kanske det också tar lång tid innan det avstannar när det väl kommit i rörelse. I så fall skulle fördelen med att engagera en stor organisation kunna realiseras på längre sikt. När något väl händer i en stor organisation torde dessutom demonstrationseffekten på omgivningen bli betydande. Allt hänger på om maskineriet i organisationen kommit igång på allvar eller om det bara handlar om lite knallar och rök som snabbt klingar av och skingras.

Forskargruppen, å andra sidan, har varit liten och rörlig och kunde snabbt börja operera i stadens organisatoriska landskap. Den kunde därmed fungera som förtrupp eller spaningsenhet medan kommunen försökte samla sina styrkor. Blandningen av stort och smått hade sina poänger.

Offentligt och privat

Det brukar, åtminstone när det gäller individer, heta att kris befördrar utveckling. Kan detsamma gälla ett större projekt? Här inställer sig Lars Wetterbergs svar på frågan om vad som hade hänt om den organisatoriska partnern utgjorts av ett privat företag. Wetterberg tror att projektet i så fall inte hade råkat in i någon allvarligare kris – antingen hade det löpt på som planerat eller också hade det kört fast och lagts ner. Nu körde det fast men kom loss. Det kan möjligen bero på att en kommunal organisation måste tänka på sin roll som förebild och inte bara på sin budget.

Även andra nyckelpersoner, Stefan Kvant och Per Broomé, framhåller betydelsen av den kommunala organisationens förmåga att långsamt men ihärdigt – på ett sätt som knappast hade varit möjligt i ett privat företag – söka svar på vad Broomé kallar ”en fullständigt obegriplig fråga”. Genom att brottas med frågan har Malmö stad uppenbarligen tagit ett samhällsansvar och förmodligen också genomgått en läroprocess som har avsatt djupare spår än om allt hade gått som på räls. Mångfaldsfrågan är så snårig att man som utvärderare inte hade kunnat bli annat än misstänksam om projektet hade genomförts utan komplikationer.

En offentlig organisation riskerar emellertid, jämfört med en privat, att lägga mindre vikt vid konkreta nyttoaspekter. Tack vare det transnationella samarbetet, närmast med företagen i Köpenhamn, har Malmö stad inte glömt att man kan förena nytta med mångfald.

Långt och kort

Att en stor och tillika offentlig organisation har svårt att hantera nya utmaningar är inget att förvåna sig över. Just därför behövs hela tiden nya projekt, som kan fungera som känselspröt på den stora och inte så tunnhudade kroppen, så att organisationen inte på ett oöverlagt sätt lägger om kursen i en riktning som sedan blir svår att korrigeras. Problemet med projekt brukar vara att de riskerar att bli dagsländor som försvinner utan att lämna tillräckligt tydliga spår efter sig. I fallet med "Mångfald som personalidé" var projekttiden jämförelsevis lång – 3,5 år. Det var en avgörande förutsättning för att projektet, som till såväl form som innehåll var förhållandevis komplicerat, skulle kunna avsätta ordentliga spår. Det tar tid att etablera ett partnerskap, det tar tid att sätta igång en stor organisation, det tar tid att arbeta med en fråga som mångfald, som handlar om att reda ut oklarheter och förändra attityder på bred front. I själva verket blev tiden knapp. Såväl den kommunala projektledaren (Kerstin Falk) som spridningsgeneralen (Marika Fröberg) önskar att de hade haft ytterligare trekvarts år på sig. Och slutresultaten inom forskningsdelen (doktorsavhandlingarna) låter vänta på sig ännu en tid.

Teori och praktik

Ett samarbete mellan forskare och tjänstemän lovar på papperet en spännande växelverkan där olika perspektiv bryts och olika typer av kunskap byts mot varann. På köpet får man emellertid den klassiska motsättningen mellan "teoretiker" och "praktiker". Forskarna i mångfaldsprojektet tycker att de har jobbat ovanligt verklighetsnära. Icke desto mindre finns det tjänstemän som har reagerat mot deras teoretiserande, ovanifrånperspektiv och "tolkningsföreträdare". Forskarna har å sin sida antytt att tjänstemännen ägnat sig väl mycket åt kartläggningar och väl lite åt experiment. Den klassiska motsättningen har sålunda skymtat fram men inte tagit sig elakartade former. I huvudsak baseras nog de lätt frustrerade kommentarerna på att, som Tobias Schölin är inne på, båda sidor har överskattat den andra sidans förkunskaper. Tjänstemännen hade antagligen väntat sig att forskarna skulle uppenbara sig med klara begrepp och solida iakttagelser (via litteraturen) från andra miljöer. Forskarna hade antagligen väntat sig att tjänstemännen skulle förfoga över en rik fond av erfarenheter från den egna organisatoriska miljön. I själva verket startade båda grupperna med ganska diffusa begrepp och skrala observationer. Båda sidor måste med nödvändighet genomgå en läroprocess inom sina egna och varandras revir. Efter hand har begreppen klarnat och fyllts med innehåll. Det är nog först vid projektets slut som båda parter har producerat de kunskaper som de vid projektets början möjligen hoppades kunna skaffa sig genom en snabb bytesaffär. Det är mot slutet som dialogen har blivit verkligt intressant.

Samarbetet mellan forskare och tjänstemän kan, i enlighet med Björn Fryklunds funderingar, till att börja med ha kärvat om tjänstemännen befarade att forskarna skulle komma dragande med färdiga politiskt korrekta svar (låt vara att de, enligt föregående resonemang, kanske hoppades att forskarna inledningsvis skulle kunna ge *någon* typ av svar). När forskarna i stället levererade en frejdig kritik av den politiska retoriken kring mångfald kan antalet "frihetsgrader" ha vidgats för tjänstemännen. Den politiska ledningen har å sin sida uppenbarligen funnit visst nöje i att se den egna retoriken skärskådad. Hela projektet har på så vis kommit att bli en uppvisning i hur samarbete under olikhet kan gå till. Inledningsvis kan misstänksamhet och kommunikationssvårigheter hämma samarbetet men med lite tolerans och god vilja kan alla gå ur processen som vinnare.

Även om slutet har blivit förhållandevis lyckligt bör man kanske notera det onödiga i uppfattningen om ovanifrånperspektiv och tolkningsföreträdare. Det är inte ovanligt att forskare uppfattas på det sättet (tyvärr ibland av sig själva). Man kan förvisso tala om ovanifrån- och underifrånperspektiv (deduktion respektive induktion) när det gäller informationshantering, men båda perspektiven är lika värdefulla och nödvändiga och lika beroende av varandra som regn och hav.

Otålighet och ointresse

Mångfaldsprojektet kom till stånd tack vare att en politiker (Kent Andersson) vågade engagera Malmö stad. Inom förvaltningen har det sedan funnits ett antal otåliga pådrivare och ett utbrett och ansiktslöst ointresse. Från projektledande håll (Bengt Lövdén, Kerstin Falk, Stefan Kvant) har man efterlyst skarp politiska signaler för att rikta organisationens uppmärksamhet på mångfaldsfrågans betydelse eller för att tydliggöra målen. Politikerna kan knappast lastas för att organisationen bjuder motstånd men motståndet kan uppenbarligen inte brytas utan att de ökar insatsen. Här skymtar efter vad man kan förstå ett vanligt dilemma: politik handlar om en avvägning mellan att å ena sidan bilda opinion, å andra sidan balansera mellan olika intressen. Möjligen kan det också, för att spekulera fritt, i förhållandet mellan politiker och tjänstemän finnas ett liknande moment som i förhållandet mellan forskare och tjänstemän: båda sidor hoppas att den andra sidan ska lösa upp de svåra knutarna.

Projektets målgrupp – personalarbetarna – har varit svår att nå. Personalcheferna har enligt Falk visat måttligt intresse för mångfaldsfrågan. Deras bristande entusiasm kan tänkas bero på att signalerna från högsta ort har varit för svaga, på att mångfaldens problematik inte precis torde förenkla rutinerna i personalarbetet och på att personalavdelningarnas bidrag till projektet skulle lämnas i form av arbetsinsatser utan att de tillfördes extra resurser, vilket innebar att projektdeltagarna måste ”stjäla” tid från ordinarie arbetsuppgifter (låt vara att mångfald ska hanteras inom ramen för det ordinarie arbetet). Det fanns helt enkelt inom kommunen svaga incitament för att arbeta med mångfaldsfrågan. Därmed uppstod den situation som exempelvis Liselott Nilsson pekar på – projektet blev väldigt beroende av ”eldsjälarnas” entusiasm.

Olika drivkrafter

Incitamenten – drivkrafterna – har inte varit desamma i staden som vid högskolan. Forskningen vid högskolan har bedrivits med färsk EU-pengar medan projektarbetet i Malmö stad i huvudsak bedrivits på ordinarie arbetstid, utan extra pengar, och därmed befunnit sig i vad Nilsson beskriver som ”en väldig uppförsbacke”. Forskarna har haft all anledning att lägga manken till eftersom lyckade rapporter utgör trappsteg i en akademisk karriär medan tjänstemännen har åstadkommit kollektiva resultat som inte på samma sätt kan tillgodoräknas som individuella meriter, utom möjligen för gruppledarna. Vid en högskola, och kanske särskilt en ung högskola, uppskattas okonventionella och djärva grepp medan i en kommunal organisation utrymmet för fantasifulla påhitt torde vara begränsat. Det är alltså – utifrån drivkrafter som handlar om så robusta ting som pengar, karriär och organisation – inte svårt att förklara att forskningsdelen inom projektet haft lättare att komma igång och ”leverera” än projektgrupperna i Malmö stad.

Därmed inte sagt att det saknats incitament för individer i staden. Enligt Falk och Kvant, centrala aktörer med kunskap om attityden till projektet på förvaltningarna, har det ute i verksamheterna funnits incitament. Att medverka i projektet har setts som personlig kompetensutveckling, en möjlighet att göra något annat än det vanliga rutinarbetet, en chans att få nya perspektiv och kontakter – kanske rentav på någon transnationell konferens. Kvant: ”De flesta vet att mångfald är en viktig fråga som de måste jobba med på ett eller annat sätt. Extra pengar skulle underlätta, men innebär ingen avgörande skillnad. De som är med är det för att de är intresserade av frågorna. Men förvaltningarna vill ha något i utbyte – resultat och någon form av erkänsla för att deras medarbetare har ställt upp.”

Duktiga projektledare

Betydelsen av duktiga projektledare har på ett tydligt sätt demonstrerats i Malmö-projektet. ”Duktigheten” handlar inte minst om att projektledarna bör ha erfarenhet från andra miljöer än den i vilket projektet utspelar sig och att de bör ha ”social kompetens”. Broomé, med lång konsultverksamhet i bagaget, har lyckats samla en grupp doktorander till ömsom intensiva diskussioner och skrivintemat, ömsom avkoppling och utflykter. Falk, med erfarenhet av personalarbete

i bankvärlden, lyckades på motsvarande sätt med uppmuntran, ordning och information få projektgrupperna i Malmö att ”ge järnet” för att smida allehanda verktyg.

Det tycks över huvud taget ha funnits en god kemi mellan de fyra drivande personerna i projektet – Lövdén, Falk, Broomé och Fröberg. Alla har visat förståelse för varandras problem och gjort sitt bästa för att hjälpa till när någon del av projektet tenderat att svikta.

Kärnprinciperna

Vi återvänder avslutningsvis till frågan om i vad mån ”Mångfald som personalidé” har levt upp till några av Equal-satsningens kärnprinciper:

- Vad är *nyskapande* eller innovativt i malmöprojektet? Enligt Schumpeter kan innovationer bestå av nya produkter, metoder, marknader, organisationer och kombinationer, enligt Equal kan det handla om förändrade processer, mål och strukturer. Vad gäller produkter och metoder har ett antal uppsatser och ”verktyg” producerats som har nyhetens behag i Malmö, även om de i sina beståndsdelar kanske inte är direkt världsunika. Vad gäller ”marknader” är det tänkbart att man här och var i staden kommer att betrakta arbetssökande och brukare med nya ögon. Det mest nyskapande handlar kanske ändå om nya kombinationer. Hela Equal-partnerskapet bygger på en konstruktion med olika nivåer (EU-nivå, nationell nivå, lokal nivå), med transnationella partners och med en kombination av samarbetspartners från kommun, högskola och näringsliv. Direktiven uppifrån, de transnationella impulserna och samspelet mellan olikartade partners har rimligen lett till unika arbetsformer. Ur Equal-perspektiv borde man kunna tala om nya processer (metoder, verktyg) och mål (personal, service) men hur stora doser som behövs för att de politiska och institutionella strukturerna på allvar ska förändras är inte lätt att säga.
- Om man med *empowerment* i det aktuella fallet menar att fler människor med utländsk bakgrund ska erövra positioner i Malmö stad och att fler medborgare ska få ett lämpligare bemötande, så är det inga mål som kunnat uppnås redan under projekttiden. Däremot kan det ha skapats möjlighet för en utveckling som i större utsträckning går i den riktningen framöver än vad som skulle ha blivit fallet om Equal-projektet inte hade genomförts. Det tydligaste inslaget av empowerment under projektets gång har utgjorts av dialogerna med och skriften om chefer med utländsk bakgrund. Däremot har inslaget av deltagare med utländsk bakgrund i själva projektarbetet varit måttligt – 20 procent i projektgrupperna och 25 procent (Kalonaityte) i forskargruppen. Att empowerment-elementet på det hela taget varit svagt är inget att förvåna sig över. Orsaken får sökas utanför projektet. Den svenska (eller kontinentaleuropeiska) modellen bygger på att infödda experter ska ta hand om och integrera invandrare i samhället och det är ingen lätt uppgift för en mindre grupp politiker och tjänstemän att – oavsett vad de har sett i Bradford och oavsett vad de själva skulle vilja göra – slå in på en radikalt annorlunda väg. De kan som mest erbjuda lite ”delaktighet”.
- Det finns i Malmö efter mångfaldsprojektet ett nätverk av människor med engagemang och kunskaper och det finns resultat möjliga att omsätta i handling: påpekanden och metoder som kan inlemmas i dokument och rutiner i Malmö stad och uppsatser som kan ligga till grund för undervisning och forskning vid Malmö högskola. De tydligaste exemplen på produkter som kan bli föremål för *mainstreaming* är, som nämnts, metoden för kvalitetssäkring av rekryteringsprocessen, den virtuella mångfaldsbyrån och några värderingsövningar. Dessutom har, som Kent Andersson framhåller, genom en lycklig slump projektet avslutats samtidigt som revideringen av Malmö stads personalpolicy ska påbörjas. Endast framtiden kan utvisa hur de mänskliga och idémässiga tillgångarna kommer att förvaltas. När nyckelpersonerna försöker blicka in i framtiden uppvisar de varierande grader av optimism och skepticism, med Andersson och Wetterberg vid den mer optimistiska änden av skalan och Lövdén vid den mer skep-

tiska. En fråga som ständigt återkommer är huruvida det på kommandohöjderna finns tillräckligt intresse av att precisera målsättningarna och utnyttja de tillgångar som arbetats upp i projektet. En annan fråga är om det bland projektdeltagarna finns tillräckligt intresse av att hålla kontakt och driva mångfaldsfrågan vidare. Är nätverket starkt nog för att motstå vardagens slit och trendsättarnas ombytlighet? Har en kritisk massa uppnåtts? Omkring 30 personer har arbetat i delprojektet. Det motsvarar 2,5 procent av stadens arbetsledare och personalarbetare (och 1,5 promille av de anställda). Kan de väcka de andra 97,5 procentens intresse? (Då ska man, som Nilsson framhåller, ta med i beräkningen att de 2,5 procenten innehåller många personer på ledande positioner och att staden därmed har skaffat sig "en strategisk blick".) Det finns numera i vart fall metoder för att mäta mångfaldsarbetets kvantitativa och kvalitativa genomslag men tyvärr lär det aldrig bli möjligt att mäta betydelsen av just det här projektet. I vilken utsträckning resultaten har spritts eller kommer att spridas till personalarbetare land och rike runt undandrar sig min bedömning, men 14 000 träffar på equalnews under halvannat år bättrar gott. Det vore konstigt om inte en så stor organisation som kommunen, i en stad så präglad av etnisk mångfald som Malmö, skulle kunna fungera som "stilbildare".

SAMMANFATTNING

”Mångfald som personalidé” är ett Equal-projekt som löpt i 3,5 år med fem partners: Malmö stad, IMER vid Malmö högskola, Svenskt PA forum, Sveriges HR Förening och tidningen *Personal & Ledarskap*. Idén var att Malmö stad skulle utgöra ett laboratorium för mångfaldsarbete, att IMER skulle forska i stadsmiljön och att de tre HR-organen skulle sprida idéer och produkter till personalarbetare landet runt.

Projektidén med tre växelverkande ben – experiment, forskning, spridning – måste betraktas som lysande. Den innebar stora möjligheter, men också risker. Den största möjligheten och risken utgjordes av Malmö stad, en organisation med 20 000 anställda, som kom med i projektet tack vare kommunalrådet Kent Andersson. Det hela gick emellertid lite väl fort. Projektet saknade förankring i förvaltningarna och de projektgrupper som skulle stå för experimenterandet saknade ledning. Det ledde i halvtid till en kris, som löstes genom att Andersson och koordinatör i Malmö stad Bengt Lövdén arbetade på att förankra projektet i förvaltningarna och genom att medel avsattes till en projektledare, Kerstin Falk. Därefter fick projektgrupperna upp farten. Deras verksamhet blev kanske mer utredande än det var tänkt, men utmynnade inte desto mindre i en rad intressanta klargöranden, metoder och produkter. Forskargruppen under Per Broomé kunde gå sin egen väg och påverkades inte så mycket av att det kommunala benet för en tid släpade efter. Spridningen, ombesörjd av Marika Fröberg, kunde emellertid inte genomföras i jämn takt eftersom resultaten kom som en ketchupeffekt på slutet.

I denna utvärdering har vissa dimensioner i Equal-projektet som medfört uppenbara möjligheter och risker diskuterats: medverkan av en stor aktör, att denna aktör hör hemma i offentliga sektorn, att projektet haft relativt lång tid på sig, samspelet mellan forskare och tjänstemän. Vidare har uppmärksamhet riktats mot förekomsten av en liten otålig grupp och en måttligt intresserad ”massa”, mot olika incitament i staden och vid högskolan samt mot betydelsen av projektledare med bred erfarenhet och social kompetens.

Hur har projektet levt upp till Equals kärnprinciper? Själva projektidén innebar ett brett partnerskap, nyskapande kombinationer och – naturligtvis – en satsning på temat mångfald (i första hand etnisk). Transnationaliteten har representerats av samarbete med Equal-projekt i England, Tyskland och Danmark och påverkan kan spåras från Köpenhamn (mångfaldens nytta) och Bradford (empowerment). Empowerment-inslaget har annars varit ganska svagt och främst representerats av dialogseminarier med ledare med utländsk bakgrund; det får delvis ses som en effekt av svenska/europeiska strukturer, som medger viss ”delaktighet” men knappast ”egenmakt” i dess angloamerikanska bemärkelse. Det finns betydande potentialer för spridning och mainstreaming: Inom staden finns en kärna av mångfaldskunniga, ett antal produkter (t ex en modell för förbättrad rekrytering, en virtuell mångfaldsbyrå, värderingsövningar) som kan användas i vardagen, synpunkter att arbeta in i en ny personalpolicy och metoder för att mäta mångfaldens kvantitativa och kvalitativa genomslag. För att dessa potentialer ska realiseras krävs, enligt projektets ledargestalter inom staden, tydliga signaler från politiskt håll. Vid högskolan har mångfald fått en tydlig profil inom såväl utbildning som forskning och några doktorsavhandlingar är på gång. Mellan staden och högskolan finns ett kontaktnät som kan förmodas leda till fortsatt samarbete. Spridningen av erfarenheter och produkter bromsades visserligen för en tid av att staden hade svårt att komma ur startblocken, men å andra sidan torde det faktum att en så stor aktör genomfört ett så besvärligt långlopp knappast gå obemärkt förbi.

SUMMARY

”Diversity as the Human Resource Philosophy” is an Equal project which has been running for 3,5 years with five partners: the City of Malmö, IMER (International Migration and Ethnic Relations) at Malmö University, Swedish PA forum, the Swedish Association of Human Resources Management and the magazine *Personal & Ledarskap*. The idea was that the City of Malmö should be a laboratory, that IMER should do research in the city organization and that the three HR organizations should see to it that ideas and products were spread to personnel workers all over the country.

The idea of bringing about interaction between three ”legs” – experiment, research and spread of results – must be seen as brilliant. It raised the prospect of large possibilities, but also of risk. The largest possibility and risk was the City of Malmö, an organization with 20 000 employees, which joined the project thanks to Kent Andersson, a leading politician (city commissioner). However, it all happened too fast. The project lacked support from the administration and the project groups that were supposed to perform experiments lacked a leader. This led, halfway through the project, to a crisis, which was solved through the efforts of Andersson and project coordinator Bengt Lövdén to raise support from the administration and through the recruitment of a project leader, Kerstin Falk. After this the project groups gained momentum. Their activities were perhaps of a more investigative nature than planned, but nonetheless emanated in a series of interesting clarifications, methods and products. The research group under Per Broomé could advance on its own and was not much affected by the initial difficulties in the city. The spread of ideas, performed by Marika Fröberg, could however not be carried through in an even pace since the results came as a “ketchup effect” at the end of the project.

In this evaluation some dimensions of the Equal project, which have carried obvious possibilities and risks, have been discussed: the participation of a very big actor, the fact that this actor belongs to the public sector, that the project has played out under a reasonably long timespan, the interplay between researchers and city officials. Furthermore, attention has been focused on the existence of a small impatient group and a mass of less interested employees, on different incentives in the city and at the university, and on the importance of project leaders with broad experience and social competence.

How has the project succeeded in using the “building blocks” of Equal? The project idea in itself implies a broad partnership, innovative combinations, and – of course – focus on (mainly ethnic) diversity. Transnationality has been represented by cooperation with Equal projects in Great Britain, Germany and Denmark and influence can be traced from Copenhagen (utility of diversity) and Bradford (empowerment). The element of empowerment has otherwise been rather weak and has mainly been represented by engaging leaders with foreign background in dialogue seminars; this must be seen partly as the effect of Swedish/European structures, which allow for some “participation” but hardly for empowerment in its Anglo-American sense. There are significant potentials for spread and mainstreaming: Within the city there is a group of people with diversity insights, a number of products (e.g. a model for an improved recruitment process, a virtual “drawer” stuffed with information, value exercises) which can be used in daily work, viewpoints to be included in a new personnel policy, methods for measuring quantitative and qualitative diversity impact. If these potentials are to be realized there is, according to leading project figures within the city, a need for clear signals from the political level. At the university diversity has gained a visible profile in teaching and research and a couple of PhD dissertations are in the making. There is a web of contacts between the city and the university that will probably lead to continued collaboration. The spread of experiences and products was certainly for a while hampered by the slow start in the city, but, on the other hand, the fact that such a big actor has performed such a long and difficult race will hardly go unnoticed.