



EKONOMIHÖGSKOLAN

Lunds universitet

Företagsekonomiska institutionen

Magisteruppsats

HT 2004

Fallstudie av två företag, om etnisk mångfald

Föreningssparbanken och Pågen AB

Författare:

Qalinle Dayib
Anna Zaloznik

Handledare:

Ingmar Tuveesson

ABSTRACT

The purpose of our essay was to understand better how two companies manage ethnical diversity in their organization and standards of a multicultural organization.

For study objects we selected two companies nominated as “good examples” of companies working with ethnical diversity in their organization. The study objects are Föreningsparbanken and Pågen AB in Sweden.

The result verifies that both companies have by some term a heterogenic staff of workmen in some parts of the organization although the heterogeneity occurs only on a lower level at the organizational hierarchy.

The conclusions we have made are that Föreningsparbanken and Pågen AB do not fulfil standards of ethnical diversity and standards of a multicultural organization. These two companies have a lot of effort to do before their organizational work could be considered as a work in the direction of ethnical diversity. Some of the main things for achieving a multicultural organization are not only employing a staff of workmen with different ethnicities. What's more important for an organization is to value diversity and to infiltrate diversity through the whole organization in both vision and action.

The essay is written in Swedish.

SAMMANFATTNING

- Titel:** Fallstudie av två företag utifrån mångfaldskriteriet.
Föreningssparbanken och Pågen AB
- Författare:** Qalinle Dayib
Anna Zaloznik
- Handledare:** Ingmar Tuve
- Problemformulering:** Vilka motiv låg bakom Pågen AB:s och Föreningssparbanken i Rosengårds satsning på etnisk mångfald? Har företagen gått från en mono- till en multikulturell organisation efter införandet av etnisk mångfald?
- Syfte:** Syftet med denna uppsats har varit att få en bättre förståelse om det etniska mångfaldsarbetet hos Pågen AB och Föreningssparbanken i Rosengård. Vi ville förstå motiven bakom företagets arbete med etnisk mångfald samt förstå om de har gått från en mono- till en multikulturell organisation efter införandet av etnisk mångfald.
- Metod:** Vi har applicerat kvalitativa metoder båda som undersökningsdesign, datainsamlingsmetoden.
- Slutsatser:** Det finns både likheter och olikheter mellan Föreningssparbanken och Pågen AB i Malmö. Likheterna mellan dem är att båda organisationer befinner sig mellan en mono- och en pluralistisk organisationsform. De ekonomiska fördelarna som satsningen på etnisk mångfald kan innebära för företag har inte heller varit de drivande krafterna bakom organisationernas mångfaldssatsning. Vi kan även dra slutsatsen att de möjliga motiven som ligger bakom företagets arbete med etnisk mångfald handlar mer om hur företagen ska uppnå legitimitet och PR än att vinna företagsekonomiska fördelar som etnisk mångfald kan innebära. Organisationernas mångfaldsarbete har inte lett till framtagningar av nya produkter och tjänster. De två organisationerna har inte heller dragit nytta av personalens kulturella kompetenser för att på

Fallstudie av två företag utifrån mångfaldskriteriet.

så sätt bättre anpassa sig till sina kunder och marknader. Att föreningssparbanken och Pågen AB i Malmö ingår i samma nätverksorganisation är ytterligare en likhet mellan organisationerna.

Nyckelord:

Etnisk mångfald
Företag/Organisation
Monokulturell organisation
Pluralistisk organisation
Multikulturell organisation

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Introduktion till ämnet.....	8
1. Inledning.....	8
1.1 Problematisering och frågeställning.....	10
1.2 Syfte och avgränsning.....	12
1.3 Uppsatsens disposition.....	12
1.4 Begreppsförklaringar.....	13
1.4.1 Mångfald.....	13
1.4.2 Invandrare.....	13
1.4.3 Multikulturella organisationer.....	13
1.4.4 Pluralistisk organisation.....	13
1.4.5 Monokulturell organisation.....	13
1.4.6 Organisationskultur.....	14
1.4.7 Omvärld.....	14
2. Metod.....	15
2.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder.....	15
2.2 Deduktiv och induktiv.....	16
2.3 Epistemologi.....	18
2.3.1 Hermeneutik.....	19
2.3.2 Ontologi.....	20
2.4 Undersökningsdesign.....	21
2.4.1 Val av fallföretag.....	22
2.4.2 Urval av intervjupersoner.....	22
2.5 Undersökningens metod.....	23
3. Mångfaldsbegreppet.....	25
3.1 Olika definitioner av mångfaldsbegreppet.....	25
3.2 Den historiska utvecklingen.....	26
3.2 Motiv till satsning av etnisk mångfald.....	27
3.2.1 Demografiska faktorer.....	28
3.2.2 Internationaliseringen.....	28
3.2.3 Lagarnas inverkan.....	29
3.2.4 Aktiva åtgärder.....	29
4. Teoretisk referensram.....	30
4.1 Den postkoloniala teoribildningen.....	30
4.2 Organisation och omvärld.....	31
4.2.1 Varför omvärlden är viktig för organisationer?.....	32
4.2.2 Externa strategier och legitimitet för hantering av omvärlden.....	33
4.3 Teorier om organisation och omvärld.....	34
4.3.1 Resursteori.....	34
4.3.2 Institutionell teori.....	35
4.4 Organisationskultur.....	35
4.4.1 Varför organisations kultur är viktigt?.....	36
4.4.2 Institutionalisering av organisations kultur.....	36
4.5 Organisatoriska nätverk.....	37
4.5.1 Orsaker till skapandet av nätverk.....	37

4.6 ”Vägen mot en mångfaldsorienterad organisation”	38
4.6.1 Monokulturella organisationen	39
4.6.2 Pluralistiska organisationen.....	40
4.6.3 Multikulturell organisation.....	40
4.7 Fördelarna med satsningen på etnisk mångfald	41
4.7.1 Ökad effektivitet.....	41
4.7.2 Ökade marknadskunskaper	42
4.7.3 Heterogenitet och kreativitet	42
4.7.4 Kundenpassning	42
4.9 Problem som kan uppstå vid satsningen på etnisk mångfald	43
4.9.1 Kommunikation och kultur problem	43
4.9.2 Hur mångfald införs i organisationer och egen förförståelse om etniskt mångfaldsarbete	44
4.9.3 POLSK- modellen	45
4.9.3.1 Planera.....	46
4.9.3.2 Organisera	46
4.9.3.3 Ledning.....	47
4.9.3.4 Samordning	47
4.9.3.5 Kontroll	47
5. Empiriredovisning och analys	48
5.1 Föreningssparbanken.....	48
5.1.1 Mest svenskar och mest kvinnor	48
5.1.2 Vi har 17 000 av 22 000 som kunder	49
5.1.3 Personalen skulle stå på golvet.....	50
5.1.4 Han hade ett västerländskt beteende	52
5.1.5 Vi har 13 % anställda i Malmö.....	53
5.1.6 Jag glömde att hon hade slöja	54
5.1.7 Vem lär dem hur Sverige ser ut kulturellt	55
5.1.8 Föreningssparbankens bästa säljare	55
5.1.9 Kunden väljer språket.....	55
5.1.10 Reaktionen	56
5.1.11 I början blev vi av med svenska kunder	57
5.1.12 ”Somalier är ett herrefolk”	57
5.1.13 De svenska koderna.....	57
5.1.14 Rosengårdsvänner	58
5.1.15 Man behöver inte ha ränta	58
5.1.16 Den svenska bankens regelverk är det som gäller.....	59
5.1.17 Råd till andra	59
5.1.18 Mångfaldsplan	59
5.2 Pågen AB.....	60
5.2.1 Etnisk mångfald i produktionen	60
5.2.2 Gemensamma värderingar och varumärkesplattform	61
5.2.3 Tillväxt för kommunen och att hantera frågor i praktiken	61
5.2.4 Fördelen etnisk mångfald	61
5.2.5 Problem med mångfaldsarbete	62
5.2.6 Kulturella koder.....	62
5.2.7 Konkurrensfördelar med etnisk mångfald.....	63
5.2.8 ”Att efterspegla samhället.”	63
5.2.9 Det ”omöjliga” uppdraget	64

5.2.10 "Bara svenskar"	65
5.2.11 Fackliga organisationer	65
5.2.12 Råd till företag	66
5.2.13 Malmö i det nya Europa	66
5.2.14 Ingen mångfaldsplan	67
6. Slutsatser.....	68

1. Introduktion till ämnet

Vi börjar med att inleda kapitlet med en allmän inledning om uppsatsämnet. Vi skriver bl.a om invandrarnas svårighet till den svenska arbetsmarknaden. Därefter följer en kort beskrivning av vad invandrarnas arbetsmarkandsvårighet kan beror på. I avsnittet problematisering och frågeformulering tar vi upp att ett företag är en vinstdrivande organisation som även är beroende av sin omgivning. I slutet av detta avsnitt tar vi upp uppsatsens frågeställningar, därefter följer uppsatsens syfte och avgränsning. Kapitlet avslutas med en kort uppsatsdisposition och en förklaring av de centrala begrepp som används i uppsatsen.

1. Inledning

”En av de mest lovande grunderna för innovation som vi kan förutsäga inför framtiden utgörs av den allt större mångfalden i arbetskraften. I och med att nationsgränser och handelshinder får mindre vikt och att allt fler multinationella organisationer skapas menar man att det oftare finns representanter för många olika etniska grupper i organisationer. På grundval av dessa trender förkunnar många att mångfald är en välsignelse som kommer att resultera i innovation, kreativitet och bättre beslut som i sin tur är följt av den olikhet och mångfald vad gäller synsätt, idéer och erfarenheter som en mer mångsidig arbetskraft representera”. (Hatch, M, 1997, s. 348).

”Eftersom mångfald är ett relativt utforskat område är det också utmärkt då vi vill pröva våra teoretiska färdigheter.” (Hatch, M, 1997, s. 348).

Sverige har varit ett homogent land under en lång period i tiden ur en etnisk mångfalds sätt. Idag finns det flera människor från olika kulturer i Sverige än vad det fanns för några decennier tillbaka. En stor flyktingström där människor flydde från sina hemländer på grund av krig, konflikter, miljökatastrofer och politiska förföljelser har gett upphov till mångfalden hos medborgarna i Sverige. Sverige tillhör idag de länder i Europa där mångfalden hos befolkningen växer. Statistik från SCB visar att ca 30 % av den totala befolkningen i Sverige kommer att vara människor med utländsk bakgrund under 2015.

En stor del av människorna med invandrarbakgrund står dock utanför den svenska arbetsmarknaden. Förklaringen till varför dessa har svårt att få fast förankring i den svenska arbetsmarkanden kan enligt vissa forskare som exempelvis Broomè m.fl. bero på invandrarnas svårighet att få fast förankring i det svenska arbetslivet, vilket i sin tur kan bero på att de saknar kulturspecifika kompetenser. Med detta menas att invandrare saknar ”social kompetens” och att de har bristande språkkunskaper inom det svenska språket.

Andra forskare som exempelvis De Los Reyes påstår istället att problemet kan bero på att invandrare diskrimineras i den svenska arbetsmarknaden. Enligt dem som förespråkar detta synsätt så beror invandrarnas svårighet i den svenska arbetsmarknaden på strukturell och institutionell diskriminering. Struktur diskriminering innebär att den struktur som den svenska

arbetsmarkanden bygger på omöjliggör för människor med invandrarbakgrund att komma in i den. En institutionell diskriminering kan också förekomma enligt de forskare som påstår att diskriminering försvårar för invandrarna att komma in på den svenska arbetsmarkanden. Detta kan innebära att de normer och värderingar som våra institutioner bygger på är i sig diskriminerande.

Mångfald, särskilt etnisk mångfald har blivit ett ”modeord” som bland annat används av politiker, företag och andra aktörer när invandrarnas svårighet på arbetsmarkanden diskuteras. I tidningar och i andra medier kan vi läsa ofta att när företag och andra organisationer annonserar en ledig tjänst att de nämner att kulturell mångfald berikar deras organisation. Malmö Stad tillhör organisationer som skriver i sin plats annonser att kulturell mångfald berikar sin organisation.

Malmö Stad skrev följande i sin utannonserade annons på sin hemsida www.malmo.se.

”I Malmö stad vill vi ge bra service med mångfald i arbetslivet. Vi välkomnar därför sökande med olika etnisk och kulturell bakgrund” (www.malmo.se, 20050510).

Det finns vissa organisationer som inte enbart nöjer sig med att skriva i platsannonserna att de välkomnar människor med annan kultur än majoriteten som sökande. Dessa organisationer marknadsför sig som en förebild för andra organisationer när det gäller arbetet med etnisk mångfald i sin organisation. Organisationer som påstår att de är goda förebilder för andra organisationer när det gäller arbetet med etnisk mångfald beskrivs i medierna som de ”goda” organisationerna.

Det har blivit angeläget att diskutera etnisk mångfald under de senaste åren i Sverige. Vi har ställt oss frågan: varför?

För det första så har vi stora grupper av invandrare som står utanför den svenska arbetsmarkanden. För att få bukt på arbetslösheten hos dessa grupper har etnisk mångfald blivit viktig för de olika aktörerna i samhället. För det andra så har etnisk mångfald blivit en diskussionsfråga under de senaste åren som kan bero på de demografiska förändringarna inom den svenska befolkningen. Detta innebär att vi får en åldrande befolkning när 40-talisterna går i pension. För det tredje så kan internationaliseringen göra att vi börjar prata om etnisk mångfald. Med detta menas att vi på grund av globaliseringen har fått en ökad rörlighet mellan människorna, företag och internationella organisationer i de olika världsdelarna. Lagen mot etnisk diskriminering är en fjärde viktig faktor som gjorde att vi började prata om etnisk mångfald i arbetslivet. Lagen trädde i kraft den första maj 1999 innebär att det är förbjudet att diskriminera människor på grund av etnisk tillhörighet.

Det är viktigt att skilja mellan två distinktioner då etnisk mångfald diskuteras.

Enligt De Los Reyes (2001) kan vi urskilja inom den politiska retoriken en samhällsekonomisk inspirerad retorik som lyfter fram aspekter som den demografiska utvecklingen och nödvändigheten att ta vara på samhällets resurser för att öka tillväxten och bevara välfärden. Här betraktas utestängningsmekanismerna i arbetslivet både som ett slöseri med mänskliga resurser och som en kränkande handling. Enligt De Los Reyes (2001) framhålls inom näringslivet de ekonomiska fördelarna med att formulera mångfaldsstrategier inom organisationer. Utgångspunkten för dessa strategier är att etniska olikheter är berikade och att människor med olika etnisk bakgrund tillför samhället och arbetslivet nya och värdefulla erfarenheter och kunskaper. De ekonomiska fördelar som företag kan dra nytta av

genom att satsa på etnisk mångfald i sin organisation kan vara ökad effektivitet, ökade markandsknskaper, heterogenitet och kreativitet, och kundanpassning.

1.1 Problematisering och frågeställning

Mångfald kan ha olika innebörd beroende på hur begreppet användas och i vilken kontext det gäller samt beroende på vem som applicerar den. Företag är en vinstdrivande aktör som existerar så länge företaget ger vinst åt ägaren. När företag vill införa mångfald, särskild etnisk mångfald så är det ofta de ekonomiska fördelarna som företaget utgår från eftersom organisationen är till för att ge ägaren ekonomiska överskott. En statlig organisation kan införa mångfald på grund av att organisationen vill efterleva de lagar och förordningar som gäller mot diskrimineringslagarna mm. Detta kan innebära att offentliga organisationer ofta utgår från rättviseperspektiven än från de ekonomiska fördelarna som kan driva ett företag och andra vinstdrivande organisationer vid satsning eller vid arbete med mångfald.

Enligt Abrahamsson och Andersen (2002) finns företag så länge ägaren vill och markanden tillåter det och att för företaget är det grundläggande att skapa ekonomiska överskott. Skillnaden mellan offentliga och privata organisationer är enligt Abrahamsson och Andersen (2002) att den offentliga organisationens verksamhet existerar för att någon har fattat politiskt beslut om att inrätta verksamheten och att företag existerar så länge ägaren vill och så länge företaget går med vinst. Den offentliga organisationen fortsätter tills dess att det fattas ett nytt politiskt beslut om att lägga ned verksamheten men om ett företag inte går med vinst kan ägaren själv fatta beslut om att lägga ner företaget.

Enligt hemsidan www.mangfaldimalmo.com så finns det några företag som påstår att de arbetar med etnisk mångfald i sin organisation under rubriken "goda exempel". Några av dessa företag är Föreningssparbanken i Rosengård och Pågen AB i Malmö som har fått ett integrationspris för sin satsning på etnisk mångfald.

Föreningssparbanken i Rosengård fick priset med följande motivering:

"Ett gott exempel på att etnisk och kulturell mångfald lönar sig. Företaget har medvetet satsat på etnisk mångfald i personalstyrkan för att ge god service åt kundkretsen. Därigenom har kontoret kunnat expandera sin verksamhet". (www.de.se).

Det finns inte undersökningar som visar huruvida dessa organisationer som har fått priser för att de satsar på etnisk mångfald i sin organisation uppfyller de kriterier som en multikulturell organisation kräver. En mångkulturell organisation består inte enbart av en heterogen arbetsstyrka d.v.s. kvinnor, invandrare, funktionshindrade mm utan även av en organisationskultur där mångfalden hos personalen värdesätts. Olikheterna hos personalen ska genomsyra hela organisations hierarki och inte enbart i ett led av den.

Det är viktigt att inte bara ta till sig den bild som dessa organisationer frammanar, man bör kritisk granska den "verklighet" som organisationerna vill frammana och hur egentligen organisationer som påstår sig arbeta med mångfald efterlever hur etnisk mångfald tillvaratas i organisationen.

Å andra sidan verkar företagen i en omvärld präglad av andra aktörer som man i varierande grad är beroende av att samverka med för att överleva. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) är organisationer inte självförsörjande med resurser utan behöver resurser från omvärlden i form av kapital, arbetskraft eller teknologi. Organisationer är ofta beroende av uppslutning eller legitimitet från omvärlden för att överleva. Olika metoder appliceras av företagen för att kunna övertyga omgivningen att de företagen gör är rätt vilket kan leda till att företagen får legitimitet från omgivningen. De metoder som kan tillämpas av företagen för att uppnå legitimitet är reklam, public relationsverksamhet och sponsorverksamhet. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) arbetar organisationer i många fall medvetet med att främja en speciell "image", en speciell bild av sig själv gentemot omvärlden.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) behöver inte den bild en organisation vill frammana stämma överens med den organisatoriska "verkligheten", så länge organisationen lyckas dölja denna "verklighet" kan sådana metoder ge organisationen legitimitet.

Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) gör legitimitetsbehovet och den ökande betydelsen av massmedia företagsledning till att i allt högre grad bli politiker. Detta kan innebära att den bild som ett företag visar till sin omgivning kan vara falsk. Ett exempel kan vara när företag gör reklam där de påstår att de arbetar för att främja miljön. Den egentliga verkligheten kan vara att företagen vill få legitimitet från omvärlden eller att kunderna/brukarna ska uppfatta företaget som "den goda företaget" eftersom företaget enbart inte tar hänsyn till ekonomiska fördelar men även också miljön. Detta kan jämföras med när företag påstår att de arbetar med etnisk mångfald i sin organisation. Anledning kan vara när företag påstår att det arbetar med etnisk mångfald kan vara att få legitimitet från omgivningen och för att omvärlden ska uppfatta det som ett företag som inte enbart vill frambringa vinst åt ägaren utan även som att de tar ett ansvar i samhället.

Vi har ovan diskuterat att företag är vinstdrivande aktörer som är beroende av den omgivning som de befinner sig inom. Att införa etnisk mångfald i en organisation kan medföra omställningar när det gäller exempelvis hur personalsammansättningen och hur organisationsformen ska se ut mm. Införandet av etnisk mångfald kan innebära heterogenitet hos arbetsstyrkan ur en etnisk utgångspunkt sett. En heterogenitet hos personalen kan medföra både för- och nackdelar för ett företag. En fördel som enligt Broomé och Bäcklund (1998) hävdar är att problemlösningsförmågan är bättre hos en heterogen personalstyrka då de har en större referensram och på så sätt kan lösa organisatoriska problem bättre än en homogen grupp. En nackdel kan vara enligt Broomé m.fl. (2001) att mångfalden hos personalen kan medföra kulturella och kommunikativa problem. Det kan uppstå norm- och värderingskonflikter bland personalen eftersom de har olika sociala och kulturella bakgrunder. Att införa etnisk mångfald i organisation kan innebära en förändrad organisationsform. Med detta menas att organisationen går från en mono- till en pluralistisk och slutligen till en multikulturell organisation. Enligt Mlekov och Widell (2003) kännetecknas en monokulturell organisation av homogenitet i personalstyrkan. En pluralistisk organisation kännetecknas av att organisationen är på väg till att bli en multikulturell organisation, dock finns det fortfarande flera åtgärder att vidta för att övergå till en multikulturell organisation. Enligt Mlekov och Widell (2003) kan en multikulturell organisation vara idealet för många organisationer eftersom organisationen inte enbart består av heterogen personal utan även av en organisationskultur där mångfalden värdesätts på alla nivåer i organisationen.

Vi har ovan beskrivit att införandet av etnisk mångfald i ett företag kan ha positiva och negativa inverknings i organisationen. Möjliga frågeställningar kan vara:

Vilka motiv låg bakom Pågen AB: s och Föreningssparbanken i Rosengårds satsning på etnisk mångfald? Har företagen gått från en mono- till en multikulturell organisation efter införandet av etnisk mångfald?

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med denna uppsats har varit att få en bättre förståelse om det etniska mångfaldsarbetet hos Pågen AB och Föreningssparbanken i Rosengård. Vi ville förstå motiven bakom företagets arbete med etnisk mångfald samt förstå om de har gått från en mono- till en multikulturell organisation efter införandet av etnisk mångfald.

1.3 Uppsatsens disposition

- **Kapitel 2.** Uppsatsens metod. I detta kapitel beskriver vi uppsatsens metod och motiveringen för de valda metoderna.
- **Kapitel 3.** Mångfaldsbegreppet. I detta kapitel definierar och diskuterar vi begreppet mångfald, särskild etnisk mångfald. Rubriker i detta kapitel är: den historiska utvecklingen, och motiv till satsning av etnisk mångfald.
- **Kapitel 4.** Teoretisk referensram. Detta kapitel ska ge läsaren bättre förståelse för vilka teorier som tillämpas och ligger bakom uppsatsen för att kunna besvara vårt syfte i denna uppsats. I slutet av kapitlet presenterar vi en förförståelsemodell om hur etnisk mångfald bör arbetas och införas i företag.
- **Kapitel 5. empiri** redovisning och analys. I detta kapitel analyseras det empiriska materialet från fallföretagen. Här analyserar vi de empiriska data som vi fick genom intervjuerna.
- **Kapitel 6.** Slutsatser. I detta kapitel redovisar vi våra slutsatser och förslag till vidare forskning.

1.4 Begreppsförklaringar

1.4.1 Mångfald

Begreppet mångfald innefattar olikheterna vad gäller genusrelationer, åldrande, funktionshinder och etnicitet som denna uppsats avser att handla om. I uppsatsen används följande begrepp synonymt: mångfald, etnisk mångfald, multikulturalism samt "managing diversity".

1.4.2 Invandrare

Med begreppet invandrare avser vi en eller flera personer som har flyttat från ett annat land för att bosätta sig i Sverige under en längre tid eller permanent. Dessa personer har kanske barn som är födda i Sverige men vi klassificerar även dem som invandrare. Begreppet "invandrare" kan vara negativt laddat vilket vi är väl medvetna om. Vi skulle istället kunna applicera begreppet "immigrant" i uppsatsen för att benämna en viss grupp av människor. Vi valde dock det förstnämnda begreppet eftersom många av oss är mer bekanta med begreppet "invandrare" än med begreppet "immigrant".

1.4.3 Multikulturella organisationer

När vi beskriver begreppet "multikulturell organisation" då syftar vi på en organisation som enligt Mlekov och Widell (2003) inte bara består av en heterogen arbetsstyrka utan även av en organisationskultur som värdesätter etnisk mångfald i handling på alla nivåer och inte enbart i ett visst led i organisationen.

1.4.4 Pluralistisk organisation

Med en "pluralistisk organisation" menar vi en organisation som består eller kännetecknas av en större heterogenitet beträffande arbetskraften, Mlekov och Widell (2003). En sådan organisation har initierat ett antidiskrimineringsarbete med formaliserade visioner, strategier, och åtgärdsprogram. En pluralistisk organisation har en lång väg kvar för att uppnå det multikulturella idealet. En pluralistisk organisation använder vi för att beteckna en organisation som har gått från en monokulturell organisation men som inte har nått till det multikulturella idealet.

1.4.5 Monokulturell organisation

Enligt Mlekov och Widell (2003) kännetecknas en monokulturell organisation av att homogenitet dominerar bland personalen. Homogeniteten kan exempelvis vara att kvinnor

eller invandrare dominerar på arbetsplatsen. Med en monokulturell organisation menar vi en organisation där yrkessegregering är mycket tydlig och där exempelvis kvinnor och etniska grupper på arbetsplatserna återfinns främst i så kallade lågstatusyrken. En sådan organisation har mycket arbete framför sig för att nå idealen.

1.4.6 Organisationskultur

När begreppet ”organisationskultur” används i uppsatsen då syftar vi på de normer och värderingar som dominerar i ett företag eller i en organisation. Vi syftar även till den verklighetsbild som dominerar organisationen samt de mönster och åsikter som återfinns i organisationen.

1.4.7 Omvärld

Med omvärld menar vi allt som finns utanför organisationen och som organisationen måste förhålla sig till. Det kan gälla kunder, kommunen eller andra intressenter som organisationen är beroende av.

2. Metod

Vi kommer i detta kapitel att skriva om uppsatsens metod. Vi börjar med en kort beskrivning av skillnaderna mellan kvantitativa och kvalitativa metoder. Vidare kommer vi att beskriva de deduktiva och de induktiva teorierna och hur dessa har påverkat denna uppsats. Därefter följer en beskrivning om vår kunskapssyn eller epistemologiska kunskapssyn, där vi bland annat kommer att beskriva valet av ett tolkningsperspektiv eller en hermeneutisk ansats. Vi kommer även att beskriva vår ontologiska utgångspunkt. Val av fallstudie som undersökningsdesign och val av fallföretag följer därefter. I slutet av detta kapitel kommer vi att beskriva uppsatsens undersökningsmetod där vi bland annat kommer att diskutera valet av semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod samt fördelarna med den.

2.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder

När forskare gör undersökningar eller forskning kan man utgå ifrån kvantitativa eller kvalitativa metoder som undersökning eller forskningsstrategi. En skillnad mellan dessa metoder är enligt Alvesson och Sköldberg (1994) att kvalitativa metoderna utgår från studieobjektens perspektiv, medan kvantitativa metoder typiskt i högre grad utgår från forskarens idéer om vilka dimensioner och kategorier som skall stå i centrum, enligt Alvesson och Sköldberg (1994). Detta innebär att forskarens intresse och frågor är det som styr i en kvantitativ undersökning. Däremot styr inte forskaren mycket i en kvalitativ metod eftersom det är viktigt för forskaren att få insikt om det som deltagarna ser som viktigt och betydelsefullt och inte det som forskaren ser som viktigt och betydelsefull. Då forskaren utgår från kvantitativ metod så struktureras hela forskningsprocessen av forskaren på ett mycket noggrant sätt för att undersökningen ska bli möjligt. Forskaren deducerar från teorierna hypoteser som sedan operationaliseras för att kunna så noggrann som möjligt göra undersökningen. När det handlar om kvalitativa metoder kan forskaren välja att utgå från en process som inte är lika strukturerad som en kvantitativ metod. En fördel med att inte strukturera mycket undersökningsupplägget är att det kan dyka upp nya omständigheter under undersökningsprocessen som kräver att man tar hänsyn till. Detta kan exempelvis handla om när man gör en intervju, då kan det uppstå nya frågor under intervjutillfället vilka kan vara viktiga att ställa till respondenterna. Om forskaren i förväg bestämde sina frågor, skulle det vara svårare att ställa nya frågor. En kvalitativ metod är flexibel på det sättet att det går exempelvis att ställa frågor som inte fanns med intervjuguiden till respondenterna. Man kan säga att en kvalitativ metod ger möjligheten att anpassa sig efter nya omständigheter under intervjun.

När vi samlade in informationsdata till denna uppsats applicerade vi semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod. Fördelen med att vi valde semistrukturerade intervjuer som datainsamlingsmetod var att de var anpassningsbara till nya förhållanden. De gav oss möjligheten att ställa nya frågor och funderingar som dök upp under intervjun.

”Det centrala vid kvalitativa metoder är att vi – genom olika typer av datainsamling – kan skapa en djupare förståelse av det problemkomplex som vi studerar. Kunskapssyftet är primärt ”förstående”, inte ”förklarande”. (Ib, A, 1998, s. 31).

Med detta menas inte att kvalitativa studier inte kan ha en förklarande karaktär. Här menas istället att kvalitativa studier karaktäriseras mer av att de är ”förstående” inriktade. Forskaren eftersträvar inte att förklara statistiska samband mellan två variabler, istället vill forskaren förstå fenomenet. Detta har att göra med de epistemologiska frågor som vi kommer att diskutera senare i detta kapitel.

”Det primära kunskapssyftet är att orsaksförklara de fenomen som är föremål för undersökningen. Detta är nödvändigt för att man ska kunna pröva om de uppnådda resultaten gäller för alla de enheter som vi vill uttala oss om”. (Ib, A, 1998, 31).

Detta innebär när forskaren utgår från en kvantitativ metod och att forskaren eftersträvar främst att förklara orsak mellan två variabler än att man vill studera och förstå hur fenomenet är. Resultaten av undersökningen används här även för att göra sedan en generalisering till även ej undersökta fenomen. I en kvalitativ metod behöver inte resultaten av en fallstudie behöva vara representativ för andra liknande fall.

Då vårt syfte var att undersöka hur företag arbetar med etnisk mångfald i sina organisationer, var inte det primära syftet att förklara hur dessa organisationer arbetar med etnisk mångfald. Vi ville förstå hur dessa organisationer arbetade med etnisk mångfald och vad det innebar för dem. Resultaten av vår empiriska undersökning kan inte vara generaliserande för andra företag och organisationer som arbetar med etnisk mångfald och som vi inte undersökte. Resultaten av denna uppsats kommer enbart att gälla för de två fallföretag som vi undersökte.

Skillnaderna mellan de kvantitativa och kvalitativa metoderna handlar om mer än det vi har beskrivit. Skillnaderna kan enligt Bryman (2002) handla om vilken roll teorin ska spela i relation till forskningen. Det finns skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ metod även vad gäller ontologisk inriktning. Detta kan handla om hur forskaren ser på verkligheten som objektiv eller subjektiv. Skillnaderna i epistemologin, d.v.s. sättet att få kunskap och ontologin hur verkligheten är beskaffad har även konsekvenser på om forskaren ska utgå från deduktiva, induktiva teorier eller en blandning av dem. Detta har även konsekvenser på val av undersökningsdesign och undersökningsmetod.

2.2 Deduktiv och induktiv

När man forskar om ett fenomen så kan forskaren antingen utgå från deduktiva eller induktiva teorier. Enligt Bryman (2002) representerar deduktiv teori den vanligaste uppfattningen om förhållandet mellan teori och praktik när det gäller samhällsvetenskap. Utifrån det man vet inom ett visst område och de teoretiska överväganden som rör, detta område, härleder eller deducerar forskaren en eller flera hypoteser som ska underkastas en empirisk granskning enligt Bryman (2002). Med ett induktivt angreppssätt är teorin resultat av en forskningsansats enligt Bryman (2002). Den induktiva processen innebär således att man drar generaliserbara slutsatser på grundval av observationer enligt Bryman (2002).

Vi kan inte påstå att vi utgick från deduktiva eller induktiva teorier under uppsatsens resa. Däremot kan vi säga att vi har tillämpat en blandning av en deduktiv och en induktiv teori. Vi började först med en diskussion kring val av uppsatsämne. Efter en lång diskussion om valet av ett uppsatsämne bestämde vi oss till sist att skriva om "etnisk mångfald". Efter fastställandet av uppsatsämnen diskuterade vi vilka organisationer som kunde vara relevanta att studera. Innan vi bestämde oss om vilka möjliga organisationer som vi kunde studera så sökte vi på nätet organisationer som arbetar med etnisk mångfald. Vi fann på nätet en sida som hette www.mangfaldimalmo.com. På denna sida hittade vi ett antal organisationer som beskrivs som förebilder och "goda exempel" för andra organisationer när det gäller deras satsning på etnisk mångfald. Det framgick på hemsidan att organisationerna är förebilder för andra organisationer eftersom dessa har insett fördelarna med etnisk mångfald enligt hemsidan. Det fanns en lång lista med olika företag som satsar med etnisk mångfald. Två av dessa företag som fanns på hemsidan var Förenings Sparbanken i Rosengård och Pågen AB i Malmö som även är de två företag som vi valde att undersöka. Val av dessa företag som undersökningsfall kommer vi att beskriva utförligare under avsnittet undersökningsdesign i detta kapitel.

När vi bestämde oss för ämnet och vilka organisationer som vi skulle undersöka, gjorde vi litteraturstudier som behandlade begreppet mångfald, i synnerhet etnisk mångfald. Det var svårt att hitta litteratur som behandlade enbart etnisk mångfald eftersom området är nytt inom svensk forskning. Vi hittade ett antal böcker som behandlade begreppet mångfald allmänt, där etnisk mångfald ingick. Begreppet mångfald omfattar även funktionshinder, sexualläggning och genus. Utifrån litteraturstudierna som vi har gjort skrev vi första delen av uppsatsens teori. Anledningen till vi gjorde litteraturstudier före undersökningen var att skaffa förståelse om hur andra har studerat, och vad är det som driver organisationer som satsar på etnisk mångfald och vad satsningen kunde innebära för dem. Vi har även före den empiriska undersökningen skrivit våra egna förförståelse om organisationer som satsar etnisk mångfald. Anledningen till vi valde skriva vår egen förförståelse om etnisk mångfald var att underlätta för läsare för denna uppsats att se vad som var våra egna förförståelse, för att sedan göra en jämförelse med vårt undersökningsresultat. Inspirationen till det egna förförståelsen var dels de litteraturstudier som vi gjorde dels våra egna förförståelse om hur mångfaldsarbetet inom organisationernas bör bedrivas. Mer kan du läsa under avsnittet hermeneutik i detta kapitel.

Vi har inte deducerat hypoteser från de litteraturstudier som vi gjorde före undersökningen. Däremot utvecklade vi med hjälp av litteraturstudierna en förförståelsemodell som byggde på dels litteraturstudierna och dels på att våra egna förförståelse om begreppet etisk mångfald. Efter en kort tids genomgång av relevant litteratur i området och efter att vi skrivit en kort del av teorikapitlet gjorde vi vår empiriska undersökning. Efter den empiriska undersökningen gjorde vi en jämförelse mellan det empiriska materialet och de teorierna. Det visade sig att teorierna och det egna förförståelsemodellen inte kunde förklara de som har framkommit under den empiriska undersökningen d.v.s. teorierna som vi skrev före undersökning kunde inte förklara den informationsdata som vi hade samlat in. För att kunna koppla empirin med teorierna gjorde vi åter en litteraturgenomgång som gällde mer generellt om organisationer. Vi har studerat den postkoloniala teorin och andra organisationsteorier som vi tycket kunde förklara det empiriska materialet. Eftersom vi först studerade litteraturen och därefter gjorde en empirisk undersökning kan vi säga att vi har applicerat en blandning av deduktiv och induktiv utgångspunkt. Eftersom vi har vandrat mellan de två abstraktionsnivåerna, deduktion och induktion kan vi på så sätt säga att relationen mellan teorin och empirin i vår uppsats har

varit abduktion som innebär enligt Björklund och Paulsson (2003) att nivåskildringarna sker fram och tillbaka mellan de olika abstraktionsnivåerna.

2.3 Epistemologi

”Alla människor bär på vissa antaganden om verkligheten och åsikter kring vad som är sann och bra kunskap, hur ny kunskap skapas, hur information bör samlas in analyseras etc. Dessa grundläggande förhållningssätt kan ha stora påverkan på hur information samlas in och bearbetas samt vilka slutsatser som dras.”(Björklund, M, Paulsson, U, 2003, s. 65).

Med detta menas att vår epistemologiska och ontologiska utgångspunkt kommer att ha betydelse för hur vi ser på verkligheten samt genom vilka metoder som mest lämpar sig för att få kunskap om verkligheten.

Epistemologi (efter grekiskas episteme, kunskap) är teorin om kunskap om vetande enligt Stensmo (1994). Detta handlar epistemologi om vad man kan veta, när man vet det och hur man kommer fram till vetande enligt Stensmo (1994).

Enligt Byrman (2002) handlar en epistemologisk eller kunskapsteoretisk frågeställning om vad som är eller vad som ska betraktas som kunskap inom ett ämnesområde.

”En speciellt viktig fråga i detta sammanhang är frågan om huruvida den sociala verkligheten ska eller bör studeras utifrån samma principer, metoder och verklighetsbild som tillämpas inom naturvetenskapen.” (Bryman, A, 2002, s. 24).

Naturvetenskapens kunskapsintresse hör samman med den kunskapsteoretiska uppfattning som kallas positivism enligt Bryman (2002). Det är en mer samhällsinriktade tolkningsperspektivet enligt Bryman (2002) som hävdar att samhällsvetenskapens studieobjekt, människor och deras institutioner i grunden skiljer sig från naturvetenskapens studieobjekt. Enligt detta synsätt kräver den sociala verkligheten en annan logik för forskningsprocessen.

På ett förenklat sätt kan vi säga att det problem som vi diskuterade ovan handlar om skillnaderna mellan positivism och hermeneutik. Det positivistiska synsättet förespråkar eller står enligt Bryman (2002) för en kunskapsteoretisk ståndpunkt som förespråkar en användning av naturvetenskapliga metoder vid studiet av den sociala verkligheten och alla dess aspekter. Det mer tolkningsinriktade eller hermeneutiska kunskapsintresset innebär enligt Bryman (2002) att det finns skillnader mellan människor och naturvetenskapens studieobjekt som därför enligt Bryman (2002) kräver att samhällsforskaren ska lyckas fånga subjektiva innebörder av social handling. Enligt Bryman (2002) innebär hermeneutik en empatisk förståelse av människors handlingar mera än en riktning på de krafter som påverkar dessa.

Det tolkningsinriktade perspektivet eller det hermeneutiska kunskapsintresset var den ansats som vi applicerade denna uppsats. Eftersom vi intervjuade individer som arbetade med mångfaldsfrågor för Föreningssparbanken i Rosengård och Pågen AB i Malmö och på så sätt

ville förstå hur organisationerna arbetade med etnisk mångfald. Genom att tolka det som respondenterna sagt med hjälp av teorierna kunde vi förstå hur företagen arbetade med etnisk mångfald.

Vår epistemologiska utgångspunkt var att vi inte kunde få fram kunskap genom att använda naturvetenskapliga metoder som exempelvis enkäter, surveyundersökningar. Vi tror inte att man kan få kunskap genom enbart det som vi kan observera med hjälp av våra sinnen. Vi tycker däremot att vi kan få kunskap genom att applicera kvalitativa metoder som exempelvis det hermeneutiska ansats, semistrukturerade intervjuer som är mer förståelse och tolkning inriktade. En människa är tänkande och för att kunna förstå vad som händer de inre processerna i människornas huvud är det hermeneutiska perspektivet mer lämpade eftersom det möjliggörade för oss att tolka utsagorna från intervjuerna för att förstå sedan. Följande avsnitt handlar mer om hermeneutik.

2.3.1 Hermeneutik

Hermeneutiskt kunskapsintresse innebär enligt Gustavsson (2004) att den söker efter möjliga innebörder hos sina studieobjekt. Dessa studeras som texter och språk. Det som är viktigt inom hermeneutiken är att förstå innebörder och meningssammanhang som förmedlas och förstås i första hand genom språkliga tolkningar. Enligt Gustavsson (2004) tolkning är hermeneutikens främsta kunskapsform.

För att kunna åstadkomma kunskap inom hermeneutiken så ska informationsmaterialen inte enbart registreras som det är. Det ska tolkas och förstås utifrån vad aktören menar med det.

Vi har applicerat den hermeneutiska ansatsen i denna uppsats. Efter att vi samlade information med hjälp av semistrukturerade intervjuer gjorde vi en tolkning av det informationsmaterial som vi fick under intervjuerna med hjälp av teorierna. För att kunna analysera den stora informations mängd som vi fick under intervjuerna var vi tvungna att välja ett sätt som skulle underlätta för oss att kunna analysera den stora informationsmängden. Vi har valt att analysera informationsmaterialet som citatform. Vi hämtade citat från de två intervjuerna och har sedan analyserat citaternas innebörd med hjälp av teorierna. Vi har inte enbart analyserat citaten, vi gjorde tolkningar om vad citaten kunde innebära med hjälp av teorierna.

Varje människa har en förförståelse om ett fenomen. Förförståelsen kan vara positiv eller negativ. Förförståelse bygger enligt Gustavsson (2004) på tidigare lärdomar och erfarenheter. Detta innebär att förförståelsen inbegriper tidigare upplevelser och känslor. Forskarens tidigare personliga erfarenheter kan även utgöra en förförståelse.

Vi hade förförståelse om hur etnisk mångfald skulle kunna bedrivas innan vi gjorde vår empiriska undersökning. Förförståelsen påverkar även det resultat som man får eftersom människor har förståelse om kan vara både sann och falsk för att på så sätt kunna orientera sig i verkligheten. För att underlätta för läsaren att skilja mellan vad som är vår egen förförståelse om etniskt mångfaldsarbete och om vad teorierna som vi har läst i litteraturen säger så gjorde vi en modell som vi kallade för förförståelsemodell och som benämns som "polsk". Anledningen till vi döpt modellen för "polsk" är för att "p" står för planera, "o" för organisera, "l" för leda, "s" för samordna och "k" för kontrollera. Under detta avsnitt i teori

kapitlet beskrev vi vår förförståelse om hur ett mångfaldsarbete bör hanteras i ett företag eller en organisation. Genom att skilja mellan vad som är vår förförståelse och vad som kom från teorierna underlättar det för dig som läsare att förstå vår förförståelse om etniskt mångfaldsarbete. Beskrivningen av vår förförståelse kan jämföras med vår analys och slutsats för att göra en bedömning om huruvida resultaten från vår empiriska undersökning överensstämmer med vår förförståelse eller inte.

2.3.2 Ontologi

Enligt Bryman (2002) handlar ontologin om de sociala entiteternas art eller natur. Ontologin handlar om huruvida sociala entiteter kan eller ska uppfattas som objektiva enheter som besitter en för de sociala aktörernas yttre verklighet eller om de ska betraktas som konstruktion som bygger aktörens uppfattningar och handlingar enligt Bryman (2002).

Objektivism och konstruktionism är två viktiga begrepp att känna till vid forskning. Det första uppfattar verkligheten som objektiv, d.v.s. att verkligheten är något objektiv som finns utanför och som vi endast kan observera. Detta menas med att verkligheten inte kan påverkas och att forskaren kan enbart avbilda verkligheten som det är. Det andra uppfattar verkligheten som subjektiv, vilket innebär att det inte finns verklighet utanför individen som existerar sig själv. Verkligheten uppfattas här istället något som individen själv konstruerar med hjälp av sina uppfattningar och handlingar.

”Objektivism är en ontologisk ståndpunkt som säger att sociala företeelser och deras betydelse har en existens som är oberoende av sociala aktörer. Objektivism betyder också att sociala företeelser och de kategorier vi använder i vår vardag har en existens som är oberoende av aktörerna”. (Bryman, A, 2002, s. 30).

Vi håller inte med denna ontologiska utgångspunkt eftersom vi tror att sociala företeelser är beroende av aktören. Det är aktören som konstruerar och handlar och eftersom aktören är den som agerar kan vi påstå att sociala företeelser är beroende av den som skapat den d.v.s. individen. Enligt objektivism är verkligheten något som lever utanför aktören men vi tycker att det inte finns någon verklighet som lever utanför eftersom aktören själv konstruera denna verklighet och att aktören är en del av verkligheten.

”Konstruktionism är en ontologisk ståndpunkt som går ut på att sociala företeelser och deras mening är något som sociala aktörer kontinuerligt får till stånd. Synsättet innebär att sociala företeelser och kategorier inte bara skapas via socialt samspel utan att de också befinner sig i ett tillstånd av ständigt reviderig”. (Bryman, A, 2002; s. 33).

Vi instämmer med det konstruktivistiska synsättet och anser att verkligheten är subjektiv. Då vi undersöker hur organisationer arbetar med etnisk mångfald så tror vi inte att det finns ett enda sätt som är allmän igenkänd när man vill studera hur organisationer arbetar med etnisk mångfald. Med detta menar vi med att organisationer kan arbeta med etnisk mångfald från olika motiv beroende på organisationens verksamhet, storlek, och syftet med den etniska mångfaldssatsningen i organisationen. Eftersom det inte finns ett allmänt sätt att studera på hur organisationer arbetar med etnisk mångfald för att sedan avgöra hur en organisation arbetar med etnisk mångfald så lämpar sig den konstruktivistiska verklighetsuppfattningen bäst. Det lämpar sig bäst eftersom vi uppfattar verkligheten som något som aktören

konstruerar själv utifrån sina handlingar och uppfattningar. Detta innebär att vi kan närma oss kunskapen genom att samtala eller intervjua individer som ansvarar för mångfaldsarbeten för organisationen, eftersom individen är den som själv konstruerar verkligheten. Genom att vi gjorde intervjuer med mångfaldsansvariga på Pågen AB i Malmö och Föreningssparbanken i Rosengård i Malmö, så kunde vi göra tolkningar för att på så sätt analysera respondenternas utsagor och jämförda med teorin. När vi gjorde vår analys så analyserade vi utsagorna från respondenterna eftersom verkligheten är det som individen själv konstruerar och hur han eller hon uppfattar det etniska mångfaldsarbetet. En individs verklighetsuppfattning kan inte nås genom att inte sätta utsagor i relation till deras teorier och sedan göra en jämförelse mellan det teorierna säger och empirin. Vi har jämfört och analyserat respondenternas utsagor som citatform med hjälp av uppsatsens teorikapitel.

2.4 Undersökningsdesign

Vi har applicerat fallstudie som undersökningsdesign. Med undersökningsdesign menas enligt Bryman (2002) en ram för insamling och analys av data. Enligt Bryman (2002) utgör en design en struktur som styr och vägleder dels hur man konkret använder sig av en viss metod, hur man analyserar de data eller den information som framkommer.

Som vi har beskrivit tidigare så analyserade vi informationen från den empiriska undersökningen med hjälp av citatform. Anledningen till vi valde att analysera som citatform var att informationen från den empiriska undersökningen var stor vilket krävde, ett sätt som kunde möjliggöra för att analysera den.

”Fallstudiebaserade forskning innebär att ett eller flera fall från verkliga livet används som empiriskt underlag för forskning, särskilt när kunskap om ett område helt eller delvis saknas och när det rör sig om komplexa fenomen.” (Gustavsson, B, 2004, s. 116).

Eftersom det inte fanns liknande forskning som vi kunde använda som exempel när vi studerade företagen var en fallstudie som undersökningsdesign den varit mest lämpade. Anledningen till att fallstudie var en mest lämpigt undersökningsdesign var för att den underlät oss att angripa problemet på ett ostrukturerat sätt för att på så sätt få den information som behövdes.

Vårt syfte och problemställning bestämdes när vi valde fallstudie som undersökningsdesign. Vårt syfte var att undersöka hur två företag som påstås vara ”goda exempel” för andra företag och organisationer arbetade med etnisk mångfald i sina organisationer. Vi ville även få bättre förståelse om organisationernas mångfaldsarbete. Eftersom vi enbart ville undersöka två företag så passade en fallstudie bra som undersökningsdesign. Genom att välja enbart två företag som undersökningsfall kunde vi göra djupa intervjuer med.

Alla metoder har sina för och nackdelar. Vi har ovan beskrivit att en fallstudie lämpar sig bäst när fenomenet man undersöker är komplext. Detta överensstämmer med vårt fall eftersom etnisk mångfald var uppsatsens ämne och som är ett utforskat område inom svensk forskning. Att etnisk mångfald är komplext är för att det inte finns en stor forskning inom ämnet när det gäller metoder som kan vara applicerbara vid studier av hur organisationer jobbar med etnisk mångfald. Fallstudie som undersökningsdesign som vi har applicerat i denna uppsats innebar inte enbart fördelar. Nackdelarna med fallstudie som undersökningsdesign kan enligt Denscombe (1998) vara trovärdigheten i de generaliseringar

som görs utifrån dessa resultat. Vår ambition har inte varit att generalisera resultatet av undersökningen till andra organisationer. Vi ville endast få bättre förståelse om hur etniskt mångfaldsarbete hanteras just i de undersökta fallföretagen. En annan kritik riktad mot fallstudie som undersökningsdesign är svårigheten att bestämma vilka datakällor som ska ingå i fallet och vilka som ska lämnas utanför. Vi har inte analyserat hela informationsmaterialet som vi fick under intervjun eftersom den var mycket stor. Vi valde att använda citat ur materialet för att sedan göra analyser och tolkningar. Det kan låta missvisande när man enbart använder enstaka citat ur en mängd material. Vi anser att användandet av citat kan underlätta dataanalysen. Vidare så förloras inte syftet vid analysering av materialet som citatform.

2.4.1 Val av fallföretag

En fråga som man kan ställa sig är, varför vi just valde att undersöka två företag och vad resultaten kan innebära? Syftet med denna uppsats var att undersöka företag som beskrivs på hemsidan www.mangfaldimalmo.com som ”goda exempel” när det gäller deras arbete med etnisk mångfald i sina organisationer. På hemsidan fanns kort information om företagen och hur långt de har kommit med det etniska mångfaldsarbetet. Pågen AB i Malmö och Föreningssparbanken i Rosengård var några av de företag som hade kommit långt med det etniska mångfaldsarbetet enligt hemsidan. När vi läste att dessa företag tillhörde de som har kommit så långt när det gäller etniskt mångfaldsarbete så blev vi intresserade av att undersöka dem. Vi trodde att dessa organisationer hade stora erfarenheter när det gäller att arbeta med etnisk mångfald. Ett kriterium för valet av undersökningsföretag har varit att företagen arbetar med etnisk mångfald en tid. Vi ville inte undersöka en organisation som inte hade erfarenhet om etnisk mångfald eftersom det motsäger vårt syfte. På hemsidan fanns även information att ett av fallföretagen, Föreningssparbanken i Rosengård har fått ett integrationspris för sitt arbete med etnisk mångfald. Eftersom båda företagen beskrivs på hemsidan som organisationer som hade stora erfarenheter när det gäller arbetet med etnisk mångfald och eftersom de är förebilder för andra organisationer när det gäller etnisk mångfald så valde vi dem som fallföretag i denna uppsats.

Undersökningens resultat av dessa två företag kan inte vara generaliserande till andra organisationer som påstår att de arbetar med etnisk mångfald. Eftersom vi enbart undersökte två företag kan vi inte dra slutsatser som kan gälla även för andra företag och organisationer. Vår ambition med denna uppsats var inte att komma fram till ett resultat som skulle bli generaliserande för alla företag som satsar på etnisk mångfald. Däremot kan vi säga att vår ambition har varit att bättre förstå hur Föreningssparbanken i Rosengård och Pågen AB arbetade med etnisk mångfald för att sedan kunna uttala oss om deras arbete med etnisk mångfald.

2.4.2 Urval av intervjupersoner

Vi har intervjuat två personer. De personer som intervjuades ansvarade för mångfalden sin organisation. De två personerna är en kontorschef för Föreningssparbanken i Rosengård som vi har valt att döpa till ”Lisbeth” och en utbildningsansvarig för Pågen AB i Malmö som vi har valt att döpa till ”Lena”. Lisbeth var även chef på två andra kontor i Malmö under intervjutillfället som ägde rum 2004-03-20. Idag är Lisbeth inte längre kontorschef på kontoret i Rosengård men hon har dock varit verksam under en lång period inom

Föreningssparbanken. Lena som är utbildningsansvarig för Pågen AB i Malmö var inte enbart ansvarig för utbildningen utan även för mångfaldsfrågan i organisationen under tiden då intervjun ägde rum 2004-03-27. Lena har varit anställd inom företaget ett par år.

Anledningen till varför vi intervjuade Lisbeth och Lena var för att de hade det övergripande ansvaret för mångfalden i organisationerna.

Vid utformningen av vår intervjuguide diskuterade vi vilka tänkbara personer som vi skulle intervjua. I början tänkte vi göra intervju med företagsledningen eftersom ledningen formulerar visioner och strategier för sina organisationer och på så sätt även har den överordnade ansvaret för mångfaldsfrågorna i sin organisation.

När vi kontaktade företagen för intervju om mångfaldsarbetet fick vi beskedet att endast vissa personer ansvarade för mångfalden i organisationen. Efter detta besked bestämde vi oss att enbart göra intervju med de personer som ansvarade för mångfalden i organisationen, vi trodde att de kunde besvara våra frågor om mångfaldsarbetet. Vi har även uteslutit att göra intervju med företagsledningen eftersom vi blev hänvisade till vissa individer som ansvarade för mångfaldsarbetet i organisationen. Företagsledningen skulle inte ge oss den information som vi sökte eftersom mångfaldsansvaret hos fallföretagen låg hos särskilda individer. Vi hade även för avsikt att göra intervjuer med andra personer i organisationerna, exempelvis folk som återfinns längst ner i organisationens hierarki för att på så sätt få ett bredare perspektiv på mångfaldsarbetet i organisationen. Vi har inte haft intervjuer med andra som exempelvis människor som befinner sig lågt i organisationshierarkin. Anledningen till att vi inte haft några intervjuer med andra var att det vi ansåg att det var bara mångfaldsansvariga i båda organisationerna som visste något om mångfaldsarbetet i organisationen och därför intervjuades enbart de. Konsekvenserna av att vi endast intervjuade individer som ansvarade för mångfalden i organisationerna kan ha varit att vi fick en "PR bild" av organisationernas mångfaldsarbete då dessa personers intresse var att frammana budskapen på ett sätt som gynnar deras organisation och synnerligen den fråga som de själv ansvarade för d.v.s. mångfaldsarbetet. Man kan även tänka sig om den information som vi fick genom respondenterna kan vara representativa för respektive organisation eller om det var personliga idéer som framkom under intervjun. Eftersom de två personer som vi intervjuade ansvarade för mångfald för sin respektive organisation kan man fråga sig om den information som vi fick var en marknadsförande information eller inte. Med detta menar vi att respondenterna kanske hade som avsikt att framhäva en bild av mångfaldsarbetet som inte kanske överensstämde med verkligheten.

2.5 Undersökningens metod

Enligt Bryman (2002) utgör undersökningsmetod en forskningsmetod eller en teknik för samling av data. Instrumentera eller tekniken som man kan tillämpa för att kunna samla in relevanta data för att kunna besvara sitt syfte kan vara enkäter, intervjuer, observationer mm. Vi har applicerat denna uppsats semistrukturerade intervjuer som data insamlingsmetod.

"Vid semistrukturerade intervjuer har intervjuaren fortfarande en färdig lista med ämnen som ska behandlas och frågor som ska besvaras. Intervjuaren är emellertid inställd på att vara flexibel när det gäller ämnenas ordningsföljd, och - vilket kanske är ännu mer betecknande - att låta den intervjuande utveckla sina idéer och tala mer utförligt om det

ämne som intervjuaren tar upp. Svaren är öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter". (Denscombe, M, 1998, s. 135).

Fördelen med att använda en semistrukturerade intervju som datainsamlingsmetod var att metoden har varit flexibel under intervjuprocessen. Vi utformade en intervjuguide innan vi gjorde intervjuerna. Syftet med intervjuguiden har inte varit att styra intervjun eller samtalen utan vi hade som syfte att intervjuguiden skulle ha den karaktär som diskussionsskapande. Respondenterna hade stora utrymmen när de svarade på våra frågor. Det framkom även nya frågor under intervjun.

"En semistrukturerad intervju har forskaren en lista över förhållandevis specifika teman som ska beröras (det kallas ofta för en intervjuguide), men intervjupersonen har stor frihet att utforma svaren på sitt eget sätt. Frågorna behöver inte komma i samma ordning som i intervjuguiden. Frågor som inte ingår i denna kan också ställas, om intervjuaren anknyter till något som intervjupersonen sagt". (Bryman, A, 2002, s.301).

Enligt Bryman (2002) är en semistrukturerad intervju en intervjuprocess som är flexibel. Med detta menas att vi hade möjlighet att utvidga perspektivet under intervjuprocessen samt haft möjlighet att ställa nya frågor utifrån de svar respondenten gav oss. Denna metod var anpassbar efter situationen eftersom vi inte behövde ha välstrukturerade frågor, frågeordningen behövde inte följas strikt. Utmaningen för oss var istället att fånga det språk och begrepp som användes av respondenten i sina svar och som låg till grund för tolkningen av empiriska materialet senare då vi analyserade materialet.

De frågor som vi utformade utifrån litteraturen som vi läste inom mångfaldsområdet, i synnerhet etnisk mångfald låg grunden för vår intervjuguide. Vi var anpassbara beroende på hur situationen utvecklade sig under intervjuprocessen. Med detta menar vi att vi har varit flexibla med hänsyn till våra frågeställningar och syfte. Möjlighet fanns att vidga frågorna samt tillföra nya frågor under intervjuprocessen för att på så sätt få vara anpassbar till situationen.

Vi försökte vara goda lyssnare och observatörer eftersom våra resultat baserades på vad som har sagts under intervjuerna. Vår fokus låg dock på det vi skulle undersöka d.v.s. att vi inte spårade ur från begreppet etnisk mångfald. Ett viktigt inslag var att vi avser att bända in samtalen med respondenterna för att på så sätt få respondenternas svar i deras egna ordalag, annars hade viktiga fraser och uttryck kunnat gå förlorade. Därefter gjorde vi en detaljerad analys av det material som framgår från intervjuerna.

3. Mångfaldsbegreppet

Detta kapitel inleder vi med att definiera vad begreppet mångfald kan innebära. I första avsnittet definierar vi begreppet mångfald med hjälp av andras tolkningar av begreppets innebörd. Därefter följer en kort beskrivning om hur begreppet mångfald har utvecklats. I detta avsnitt ligger fokuset på den amerikanska utvecklingen som är inspirationskälla till hur den svenska etniska mångfaldsdebatten har utvecklats. Slutligen av detta kapitel tar vi upp motiv som gör att mångfaldsfrågan blir viktig för diskussion. I motiven tar vi b.l.a. upp de demografiska faktorerna, internationaliseringen samt lagarnas inverkan.

3.1 Olika definitioner av mångfaldsbegreppet

Begreppet mångfald handlar om olikheter som genus, funktionshinder, sexualläggning och etnicitet.

Enligt Mlekov och Widell (2003) så definieras begreppet mångfald som ”stort”, ”varierat utbud”. Detta innebär enligt Mlekov och Widell (2003) att ett antal föremål eller enheter har förts samman och betraktas tillsammans.

Mlekov och Widell definierar vidare begreppet mångfald vidare på följande sätt:

”När något är mångfaldigt kan det alltså antingen innebära att det är något som förekommer i stort antal eller att det består av ett stort antal olika typer. Den engelska motsvarigheten till mångfald, diversity, brukar översättas med olikheter, även om termen i engelskan egentligen har något vidare betydelse. För att just markera ”olikheter” mer generellt används också engelskan difference”. (Melko & Widell, 2003, s.).

Enligt Integrationsförvaltningen i Stockholms stad avser mångfald:

”De olikheter, eller snarare den blandning av olikheter, som finns mellan människor med olika klass, kön, ålder och etnisk bakgrund. Oftast används begreppet i bemärkelsen etnisk mångfald och som strategi för att bättre ta vara på den kompetens som människor med invandrarbakgrund kan tillföra arbetslivet. Utgångspunkten för mångfaldsstrategierna är att etniska och andra olikheter är berikade och att människor med olika bakgrund tillför samhället och arbetslivet nya och värdefulla erfarenheter och kunskaper.” (www.mangfald.com).

Enligt Mlekov och Widell (2003) handlar Diversity management om ledning av olikheter och mot en organisation där alla medarbetarnas resurser tillvaratas till fullo. Den syftar till att

hantera mångfalden i organisationen som en resurs. För att kunna leda krävs en medvetenhet om mångfalden i organisationen enligt Mlekov och Widell (2003).

Enligt Mlekov och Widell är Managing diversity ett långsiktigt ledarskapsarbete som skall genomsyra hela organisationen och dess medarbetare. Detta kan betyda för företag att få färre konflikter mellan olika grupper, lägre frånvaro, lägre personalomsättning, ökad kreativitet, ökad innovations- och problemlösningsförmåga, högre produktivitet som sin kan resultera större marknadsandelar och högre vinster för vinstdrivande organisationer samt högre effektivitet hos icke- vinstdrivande organisationer vid applicering av managing diversity enligt Mlekov och Widell (2003).

Integrationsverkets definition av mångfald:

”Mångfald utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Målet är att leda, utveckla och tillvarata mångfalden. Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor”. (www.mangfald.com).

Enligt Broomé m.fl. (2001) så har begreppet mångfald sex ”primära dimensioner” - ålder, kön, ras, etnicitet, fysisk förmåga och sexuell läggning - som skapar vår grundläggande självbild liksom vår fundamentala världsbild. Broomé m.fl. (2001) diskuterar även dimensionerna exempelvis de sekundära dimensionerna är utbildning, geografisk hemvist, civilstånd, föräldrar status, religion, inkomst, arbetslivserfarenhet mm. Enligt Broomé m.fl. (2001) säger att de sekundära dimensionerna av begreppet mångfald har en mindre betydelse än den primära dimensionen. Anledningen till att sekundära dimensionerna har mindre betydelse är att de är förändrliga jämför med de primära dimensionerna.

Enligt Leijon och Omanovic (2001) är begreppet mångfald *en beskrivning av innehållet i en grupp* och inte en beskrivning av att man värderar olikheter högt. Leijon och Omanovic (2001) hävdar vidare att I en pluralistisk organisation utgår man ifrån att både skillnader och likheter spelar stor roll för organisationens framgång.

Enligt Leijon och Omanovic (2001) skapar en blandning av sociala grupper som tvärs över de olika gruppernas normer, värden och traditioner en unik men gemensam betydelsefullhet och mening vilken de integrerar gentemot.

3.2 Den historiska utvecklingen

USA är en av förebilderna när det gäller mångfaldsarbete i företag och organisationer. Landet har en långperiod varit multikulturellt land, där folk från olika kulturer levde sida vid sida under en lång tid. Enligt Mlekov och Widell började satsningen på mångfald i företag och organisationer började på 1960-talet och drevs av medborgarrätts- och feministrörelserna. Dessa organisationer kämpade för att alla medborgare skulle få fast förankring på arbetsmarknaden, dock ansågs stora delar av minoritetsbefolkningarna vara fortfarande utanför både samhället och framför allt arbetslivet. För att häva dessa orättvisor skulle nya lagstiftningar vara lösningen. Lagarna eller s.k. EEO (Equal employment opportunity. De första lagarna ”Civil Rights Act” och ”Equal opportunity Act” följdes snabbt av en rad nya lagar mot diskriminering pga. Ålder, kön, handikapp enligt Mlekov och Widell (2003).

Enligt Lewicki (2001) präglades i USA av en assimileringsteori under 1960- och 1970- talen där samhället och organisationer inklusive arbetsplatser sågs som en smältdegel. Assimileringsteorin var en envägsprocess som krävde att minoriteterna tog sig an majoritetens normer och beteende.

Enligt Mlekov och Widell (2003) var de första åtgärderna som vidtogs i USA för att främja minoriteternas ställning på arbetsmarknaden var det så kallade "Affirmative Actions" som kan jämföras med "positiv särbehandling" som idag förespråkas inom arbetsrätten både i Sverige och EU. Affirmative Action lagstiftades i USA för att förbättra etniska minoriteterna och kvinnornas möjlighet att komma in i arbetsmarknaden. Målet med affirmative action var dels att eliminera förtryck och diskriminering av etniska minoriteter och kvinnor, dels att säkra jämlikheten i arbetslivet i praktiken. Det innebär att den sträcker sig längre än att erbjuda lika möjligheter i teorin. Affirmative action var politisk lösning för att möjliggöra för kvinnor och etniska minoriteter att få en fast förankring på arbetsmarknaden. Under denna process utvecklades tankarna om "equal opportunities" som innebär lika möjlighet på arbetsmarknaden.

Tabell 1.1 Den Amerikanska mångfalds utveckling

1960-talet	1970-talet	1980-90-tal
EEO-legislations	Affirmative action (AA)	Diversity management
Samhällsförändringar: Medborgarrörelser	Olika diskriminerande grupper får tillträde till Utbildning och arbete	Managementteori inkludering av alla
Assimilering	Assimilering	Inkludering

Källa: Tabellen är hämtad från (Widell, J, & Mlekov, K 2003, s. 20)

3.2 Motiv till satsning av etnisk mångfald

I detta avsnitt diskuteras motiven som gjorde att mångfaldsfrågan, särskild i arbetslivet blev viktig.

Enligt Leijon och Omanovic (2001) ägde en rad förändringar rum på den svenska arbetsmarknaden under de senaste åren. Internationaliseringen, den ökade pluralismen i

värden, normer samt förändrad politisk miljö medfört den ökade betydelsen av kulturell mångfald på den svenska arbetsmarkanden.

Enligt Leijon och Omanovic (2001) är demografiska faktorer, lagarnas inverkan och internationaliseringen en av dem viktigaste anledningarna till varför mångfald, i synnerhet etnisk mångfald har blivit viktig fråga i Sverige. Dessa faktorer är enligt Leijon och Omanovic (2001) motiv till satsning på mångkulturellt samhälle, organisationer.

3.2.1 Demografiska faktorer

Demografiska faktorer som är viktiga då begreppet mångfald, särskild etnisk mångfald diskuteras är enligt (Leijon, S & Omanovic, V, 2001, s. 6) följande:

1. Andelen inaktiva i den svenska befolkningen ökar från ca 2005. Vi får en åldrande befolkning.
2. Att föda flera barn hjälper inte på kort sikt. Det ökar istället andelen "inaktiva" (ej i arbete). Misstaget är redan gjort för länge sedan, och det var ingen väl av oss som riktigt insåg vad vi skulle ställa med när barnafödandet var aktuellt.
3. Vi kommer snart att ha behov av nästan all tillgängliga majoritetssvensk arbetskraft. Outnyttjade reserver finns även bland invandrare samt barn till invandrare som hittills hållits utanför arbetsmarknaden i mycket högre grad än majoritetssvenskar.
4. En åldrande befolkning med en ökade andel "inaktiva" är inte bara ett svenskt, utan ett europeiskt problem. Utvecklingen är till och med än mer påtaglig i flera andra länder.
5. Tillgången på arbetskraftsreserver i närliggande länder kommer främst att beror på hur de olika ländernas ekonomier utvecklas. Deras befolkningar kommer enligt FN-bedömningar inte att växa.
6. konkurrensen om arbetskraft kommer därför sannolikt ganska snart att öka: både kvalificerade jobb och till enklare jobb.
7. Länderna kommer att försöka lugga varandra, främst på utbildade arbetskraft

3.2.2 Internationaliseringen

Internationalisering eller globalisering är också en annan faktor som kan ha effekt på varför företag och organisationer börjar satsa på etnisk mångfald. Enligt Leijon och Omanovic (2001) så medför den ökade rörligheten inom och mellan olika världsdelar att ställas krav på att både kunna bemöta och motta människor från andra länder och kulturer på ett för alla berörda parter humant, berikande och fruktbart sätt.

Sverige har blivit ett heterogent samhälle där olika religioner, etniciteter och kulturer möts. Det nya samhället kommer att ställa krav på hur företag och organisationer bemöter sina kunder eller klienter i framtiden. Det heterogena samhället medför att det uppstår nya kulturella behov företag kan känna pengar om företaget utforskar sådana marknader.

3.2.3 Lagarnas inverkan

I föregående två avsnitt har vi redogjort två faktorer som motiverar anledningen till att företag och andra organisationer ska satsa på mångfald, särskild etnisk mångfald. De två faktorer är demografiska faktorer och internationaliseringen. I detta avsnitt diskuteras lagarnas inverkan om varför företag och organisationer ska arbeta med etnisk mångfald.

” Den demografiska förändringen och den kritik som framförts mot den tidigare lagen om etnisk diskriminering (1 993:134) har lett till ändrat och skärpt lagstiftning. Det nya förslaget (SOU 1 997:14) till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1 999:30) trädde i kraft den 1 maj 1999. Sedan tidigare finns jämställdhetslagen (1 991:433). Den viktigaste skillnaden mellan jämställdhetslagen och lagen mot etnisk diskriminering på arbetslivet är att jämställdhetslagen skyddar mot diskriminering när arbetsgivare anställer en person utifrån genusperspektiv. Diskrimineringslagen ger skydd när det rör sig om en individs etniska tillhörighet”. (Leijon, S & Omanovic, V, 2001, s. 7).

Nedan ska presenteras några korta delar av lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet. Lagen (1 999:130) innehåller två huvudavsnitt enligt Leijon och Omanovic (2001). Det ena avsnittet består av krav på att arbetsgivaren vidtar aktiva åtgärder för etnisk mångfald och det andra består av regler om förbud mot etnisk diskriminering i enskilda fall. Dessa två lagar kompletterar varandra och har samma övergripande syfte, d.v.s. att bidra till etnisk mångfald i arbetslivet.

3.2.4 Aktiva åtgärder

Enligt Leijon och Omanovic (2001) så består aktiva åtgärderna i lagen följande:

- Självt ta initiativ
- Sätta klara, mätbara mål för vart och ett av de områden som faller under lagens paragrafer om aktiva åtgärder
- Vidta en eller flera konkreta åtgärder inom varje område

Enligt Leijon och Omanovic (2001) de ovannämnda punkterna tolkas som att arbetsgivaren ska arbeta planmässigt, t.ex. att planera rekrytering, arbetsförhållanden och kompetensutveckling utifrån att den etniska mångfalden i organisationen ska främjas i alla typer av arbete och bland olika kategorier av arbetstagare. Kritiken mot denna lag är att den inte innehåller några detaljer om vad arbetsgivaren måste göra utan pekar på vilka områden aktiva åtgärder måste vidtas enligt Leijon och Omanovic (2001). Det är viktigt att påpeka att denna lag inte är tvingande utan bara ”vägledande”.

4. Teoretisk referensram

I detta kapitel inleder vi med en beskrivning av allmänna teorier om organisationer. Teorier som används är den postkoloniala teoribildningen, organisation och omvärld, teorier om organisation och omvärld, organisationskultur och organisatorisknätverk. Vi tar även upp olika organisationsformer, som exempelvis mono-, pluralistisk och multikulturell organisation. Därefter följer ett avsnitt som behandlar fördelarna som ett företag kan dra nytta av genom att satsa på etnisk mångfald. I nästföljande avsnitt så tar vi upp det problem som kan uppstå vid satsningen på etnisk mångfald. Vi avslutar detta kapitel med att presentera en egen förförståelsemodell. I detta avsnitt diskuterar vi hur etniskt mångfaldsarbete bör införas och implementeras i företag.

4.1 Den postkoloniala teoribildningen

De hierarkier som rasläran etablerade har visat sig seglivade och präglar debatten om efterkrigstidens invandring i flera europeiska länder, ofta i form av och som har kommit att kallas en "nyrasism" och som huvudsakligen uttrycker sig i kulturella termer. (Mattsson, K et al. 2001, s 249). Enligt Mattsson (2001) så menas att rasbiologin har tappat mark efter andra världskriget och har ersatts den delvis av en kulturell rasism, inte minst i form av olika utvecklingsteorier där samhället utanför Europa beskrivs i den kulturella rasismen som kulturellt underlägsna. Enligt författaren tvättas ord bort som "svart", "vit" eller "neger" ur det officiella språket. Den kulturella rasismen uttrycker sig snarare i kategorierna av "européer" och "icke européer" eller genom nationella beteckningar. Detta innebär att de kulturella skillnaderna ses här som ett hinder för samlevnad och att olika kulturella och nationella folkgrupper sägs bäst leva med sin egen grupp eller kultur.

Enligt Mattsson (2001) så har identitetsskapandet den postkoloniala teorin en central roll i koloniala och rasistiska diskurser lyfts fram. Dominerande diskurser i samhället har betydelse för hur enskilda människor kommer att kategoriseras sig själv och andra enligt Mattsson (2001). Mattsson menar att denna fokusering vid diskurser och identiteter kritiserats för att lägga för stor vikt vid kolonialismens immateriella och symboliska aspekter.

Det finns vissa forskare i Sverige Brommé, P Olsson, R m.fl. som påstår att invandrarnas svårighet i den svenska arbetsmarkanden beror på att invandrare saknar kulturspecifik kompetens som exempelvis socialkompetens och kompetens inom det svenska språket. Mattsson, K som kommenterar påståendet att invandrarnas svårighet på arbetsmarknaden beror på kulturspecifika kompetenser säger följande:

"Till skillnad från den västerländska individen som kan överföra sin kompetens till vilken plats i världen som helst och som anställs på grundval av sina personliga egenskaper och meriter, framställs de utomeuropeiska invandrarnas som ohjälpligt kånkades på en kulturbunden och värdelös kompetens." (Mattsson, K et al. 2001, s 249).

En blandad arbetsstyrka kan berika en organisation genom att problem angrips på olika sätt. När ett problem löses kan individerna med skilda sociala och kulturella kompetens se

problemet från olika synvinklar. Man kan fråga sig om organisationer som arbetar eller satsar på etnisk mångfald ser att heterogeniteten hos arbetsstyrkan kan berika organisationen eller att heterogenitet hos personalen kan vara ett hot mot organisationens framtida överlevnad. En annan fråga som är intressant är hur organisationer som arbetar med etnisk mångfald ser på individer som är "utomeuropéer" och som har en annan kulturkompetens. Enligt Mattsson (2001) kan en individ som är icke-västerländsk invandrare uppfattas som mindre kompetenta än svenskar och andra västeuropéer.

Föreställningen är att organisationer som frammanar att de arbetar eller satsar på etnisk mångfald är fria från alla dessa fördomar som vi har ärvt från det koloniala synsättet. Man kan ställa sig frågan varför det postkoloniala perspektivet är viktigt i detta sammanhang då Sverige aldrig har varit en koloni, Sverige tillhör Europa. Eftersom Sverige tillhör Europa så innebär det att Sverige även ärver olika kulturer från andra europeiska länder.

En multietnisk eller multikulturell organisation är en organisation där alla medarbetarnas kompetens utnyttjas oavsett individens sociala och kulturella bakgrund. Karriärutvecklingen är lika för alla eftersom organisationen utgår från ett icke diskriminerande synsätt som innebär att alla har samma förutsättningar när det gäller exempelvis karriärutveckling mm. I en mångkulturell organisation så avskiljs inte vissa etniska grupper i en del arbetsuppgifter, istället avspeglar organisationens hierarki hela organisationens personalsammansättning. Med detta menas att t ex invandrare inte bara segregeras i ett led eller avdelning i organisationen, istället genomsyras etnisk mångfalden i hela organisationens hierarki i en multikulturell organisation.

4.2 Organisation och omvärld

Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) verkar varje organisation i en omvärld präglad av andra aktörer som de är i varierande grad beroende av att samarbeta med för att överleva. Organisationer är inte självförsörjande med resurser. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) är organisationer beroende av att erhålla olika typer av resurser från omvärlden exempelvis kapital, arbetskraft, legitimitet mm, och är beroende av att leverera produkter eller tjänster till omvärlden

Omvärld kan definieras enligt Jacobsen och Thorsvik (1997)

"Allt som finns därute och som organisationen måste förhålla sig till. Omvärld kan delas in i två olika dimensioner: generell- och speciell omvärld samt teknisk- och institutionell omvärld". (Jacobsen, D & Thorsvik, J.1997, s. 177).

Uttrycket "generell omvärld" syftar först och främst på sociala, ekonomiska, politiska och kulturella förhållanden i samhället som varje organisation måste förhålla sig till enligt Jacobsen och Thorsvik (1997).

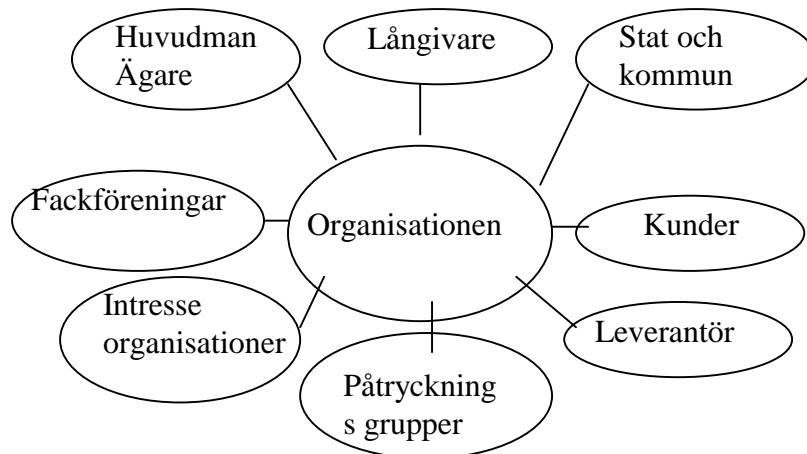
De generella förhållandena påverkar organisationer på följande tre sätt.

- Samhällsförhållanden präglar individers tänkande och preferenser.
- Samhällsförhållanden formar organisationers existentiella grundvalar och intressen.

- Samhällsförhållanden ger generella riktlinjer och sätter gränser för organisationers handlingsrepertoar och användning av medel för att förverkliga mål.

”Speciell omvärld syftar på förhållanden i den närliggande handlingsmiljön som har direkt betydelse för organisationens verksamhet. Den speciella omvärlden präglas först och främst andra aktörer som t.ex. kunder, klinter, offentliga regleringsorgan mm som organisationen är tvungen att förhålla sig till. ”Teknisk omvärld” kan handla om de politiska krav som varje organisation har. Detta handlar om hur dessa påverkar organisationen. ”Den institutionella omvärlden” handlar om normer och värderingar i samhället om vad som är ”riktig” och ”modern” organisering. Båda de tekniska och institutionella kraven påverkar organisationer”. (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 177).

Nedan visas en intressentmodell som åskådliggör hur omvärlden kan påverka organisationer.



Figur 1.1: Intressentmodellen. Källa: (Abrahamsson, B & Andersen, J, 2000, s

Intressentmodellen visar att organisationer är beroende av sin omgivning. Det är svårt att visa hur stor beroendet är mellan organisationen och omgivningen. Ett exempel kan vara att staten och kommuner tvingar företag att följa vissa bestämmelser eller riktlinjer som de har bestämt. Kunder kan spela en stor roll i en organisations verksamhet eftersom vinstdrivande organisationer alltid är beroende av kunder/brukare.

4.2.1 Varför omvärlden är viktig för organisationer?

Det finns flera anledningar till varför omvärlden är viktigt för organisationer. Som vi ovan har nämnt behöver organisationer från omvärlden: kapital, arbetskraft eller teknologi. Organisationer är samtidigt beroende av att få legitimitet av omgivningen som organisationen är verksam i. En organisation utan legitimitet hos omgivningen kan inte överleva. Det är inte bara organisationer som är beroende av omvärlden för omvärlden är på samma sätt beroende av organisationer.

”Beroendet är också intressant därför att det kan uppstå asymmetri i förhållandet mellan företaget och externa aktörer. Om detta kombineras med att olika aktörer har olika intressen i organisationen kan enskilda aktörer använda den makt som det asymmetriska beroendet ger dem till att förmå organisationen i en viss riktning. Detta kan jämföras med då myndigheter försöker få företag att ta in lärningar”. (Abrahamsson, B & Andersen, J, 2000, s 183).

Samhället kan vara normgivande vad gäller organisationskultur. Organisationer rekryterar människor som har en viss kulturell ”barlast” när de börjar. Organisationer verkar också inom speciella kulturer och måste i en viss utsträckning anpassa sin egen kultur till denna sociala verklighet enligt Abrahamsson och Andersen (2000).

4.2.2 Externa strategier och legitimitet för hantering av omvärlden

Vi har nämnt ovan att organisationer är beroende av den omgivning som organisationen verkar när det gäller kapital, arbetskraft och legitimitet. För att organisationen ska klara av trycket från omgivningen kan organisationen applicera olika strategier för att hantera det tryck som omvärlden kan innebära mildras. Det finns olika strategier som organisationer kan tillämpa för att kunna påverka andras uppfattningar om att det som organisationen gör är legitimt. Exempel på detta kan vara: reklam, public relationsverksamhet och sponsorverksamhet. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) arbetar många fall organisationer medvetet med att främja en speciell ”image”, en speciell bild av sig själv gentemot omvärlden enligt. Med detta menas att den bild som organisationer vill frammana behöver inte stämma överens med den organisatoriska ”verkligheten”. Ett exempel på detta är enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) då företaget Shell har använt sig av en annons där de har försökt framhäva sin insats för att rädda regnskogen i Amazonas. Detta exempel kan indikera att det som företaget frammanar behöver inte vara sanning. Det kan finnas andra bakomliggande syften som exempelvis att företaget ska betraktas företag som enbart inte är utefter ekonomiska medel utan även tar socialt ansvar som fallet Shell och Amazonas.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) har Legitimitet att göra med sociala normer men också värderingar och samhälleliga föreställningar om vad som är rätt och riktigt. Dessa föreställningar kan vara kodifierade i lagar och förordningar, men behöver inte vara det enligt Jacobsen och Thorsvik (1997).

Organisationer är beroende av båda yttre och inre legitimitet. Utåt måste organisationer visa att organisationens arbete leder till resultat annars tappar omvärlden sitt intresse för organisationen. Detta kan betraktas som yttre legitimitet. Den yttre legitimiteten handlar om att organisationer lägger ett betydande arbete på sina relationer till omgivningen.

Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) är det klassiska hjälpmedlet för att öka legitimiteten är reklam. Den tillämpas för att så tydligt som möjligt offentliggöra företagets produkter, tjänster eller varumärke enligt Abrahamsson och Andersen (2000). Som komplement till reklam har den så kallade public relationsverksamheten givit en fast och planlagd form i många företag. Detta är en verksamhet som inte primärt söker övertyga omgivningen om produkternas förträfflighet utan snarare söker beskriva den viktiga betydelsen som företaget har för omvärlden, såväl lokalt som nationellt och globalt enligt Abrahamsson och Andersen (2000).

En metod som idag användas av många organisationer är sponsorverksamhet. Metoden innebär att företaget ger pengar till särskilda ändamål utan att en direkt markandsföring av företagets produkter och tjänster görs. Det enda som fordras är att företaget stöttar verksamheten t.ex. via konserter, utställningar, idrottsevenemang mm enligt Abrahamsson och Andersen (2000).

Legitimitetsbehovet och den ökande betydelsen av massmedia tvingar företagsledningen till att i allt högre grad bli politiker och till att ständigt arbeta för att vidmakthålla intresset för och anseendet hos företaget.

Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) ska organisationer anpassa sig till samhällets värderingar, normer och kultur för att tala om legitimitet. Enligt Abrahamsson och Andersen (2000) är värdesystemet i samhället som sätter upp riktlinjer och gränser för vad en organisation kan producera och hur produktionen kan genomföras.

4.3 Teorier om organisation och omvärld

Det finns rad olika teorier som beskriver beroendet mellan organisationen och omvärlden. Teorierna som beskriver beroende mellan organisationer och omvärld är: situationsteorin, resursteorin, transaktionskostnadsteorin, populationsteorin och den institutionella teorin. Varje teori beskriver på sitt sätt beroendeförhållandet mellan organisationer och den omvärld som organisationen är verksam i. De teorier som kommer att behandlas i detta kapitel är resursteori och institutionellteori.

4.3.1 Resursteori

Resursteori är enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) en teori som fokuserar på hur en organisation kan bemästra relationer till externa aktörer med resurser som är nödvändiga för organisationens verksamhet. I detta fall försöker organisationen att minimera den externa osäkerhet som omgivningen ställer till. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) beskrivs i resursteorin organisationen som en aktiv strategisk aktör som försöker få inflytande och kontroll över förhållanden i omvärlden och som är av betydelse för organisationens verksamhet.

Enligt Jo Mary (1997) är det grundläggande antagandet i teorin om resursberoendet är att en analys av interorganisatoriska relationer i organisationsnätverket kan hjälpa chefer att inse och få grepp om de makt- och beroenderelationer som finns mellan organisationen och andra nätverksaktörer.

De resurser som en organisation kan vara beroende av omvärlden kan vara behovet av råvaror, arbete, kapital, utrustning, kunskap och marknader när det gäller avsättning för varor och tjänster enligt Jo Mary (1997). Enligt Jo Mary kontrolleras dessa resurser av omgivningen dvs. ett beroende som ger omgivningen makt.

Eftersom organisationer är beroende av omgivningen bör de anpassa sig efter de krav som omgivningen ställer. En organisation kan uppleva att de har krav från staten eller kommuner att följa vissa lagar som exempelvis diskrimineringslagarna. Organisationen måste anpassa sig till dessa krav annars kan organisationen få legitimitetsproblem från statens eller kommunens sida eftersom dessa besitter makt. Arbetskraft är också en viktig faktor som organisationer är

beroende av från omgivningen. Om en organisation inte har arbetskraft då kan den inte bedriva sin verksamhet eftersom organisationer är beroende av arbetskraft som ska producera.

Enligt Jo Mary (1997) är en hantering av sådant beroende förhållanden kräver att man skapar en motsvarande eller motverkande maktposition i förhållande till de specifika delar av omgivningen på vilka organisationens beroende vilar. Det innebär att det första steget i en tillämpning av detta resursperspektiv handlar om att förstå nätverket när det gäller bedömning av vikt och resursknapphet. Det andra steget går ut på att vidta åtgärder och steg i syfte att komma ifrån detta beroende eller att göra andra aktörer i omgivningen beroende av organisationen.

Enligt Jo Mary (1997) menas att ett beroende av arbetskraft och kapital hanteras ibland med hjälp av rekryteringsstrategier där man lockar till sig viktiga chefer och annan personal från konkurrenterna. En strategi som kan vara till god hjälp i denna hantering av beroende när det gäller konkurrerande organisationer och myndigheter är att man bildar en branschorganisation. En sådan organisation går ut på att medlemmarna delar på kostnaderna för att få kontroll över trender och betingelser i omgivningen och slår samman sitt inflytande, exempelvis genom att skapa en gemensam lobbygrupp som representerar deras kollektiva intressen i förhållanden till regeringen.

4.3.2 Institutionell teori

Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) fokuserar Institutionell teori på hur allmänna värderingar, kultur och rationalitetsnormer i omvärlden inverkar på utformningen av organisationsstrukturen. Institutionell teori ägnar sig åt hur organisationsstrukturen måste anpassas till externa värderingar, normer och kultur för att organisationen ska ha legitimitet i sin miljö enligt Jacobsen och Thorsvik (1997).

Detta menar Jacobsen och Thorsvik (1997) att organisationsstrukturen meningsbärande symboler och som innebär att organisationsstrukturen berättar något för omvärlden om avsikten med verksamheten, vad man värdesätter och prioriterar och hur organisationen arbetar för att uppnå målen.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) Om organisationen inte avspeglar dominerande värderingar och normer i verksamhetens miljö för hur verksamheten bör organiseras och drivas kommer den att få ett legitimitetsproblem i förhållande till omvärlden.

Enligt Jo Mary (1997) så belönas organisationerna för att de håller sig till samhällets normer, värderingar, regler och åsikter i omgivningen som domineras enligt av sociala krav.

4.4 Organisationskultur

”Ordet kultur är avlett det latinska ”colere” som betyder bearbeta. Kultur syftar i vidaste bemärkelse på drag i vårt tänkande, vår erfarenhet och vår kunskap om tillvaron, på våra idéer, värderingar och normer i livet”. (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 117). Kultur

möjliggör att vi skapar mening eller ordning i tillvaron, samt möjliggör hur vi ska tolka verkligheten enligt Jacobsen och Thorsvik (1997).

”Enligt antropologin innebär begreppet ”kultur” ett mönster av åsikter, uttryckt genom symboler som människor använder för att kommunicera och utveckla sin kunskap och inställning till livet”. (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 117)

4.4.1 Varför organisations kultur är viktigt?

Organisations kultur är viktigt ur flera synpunkter. Organisations kultur fungerar som styrmedel. Genom att socialisera in den anställda organisationens normer och värderingar kan organisationen vidmakthålla de anställdas sätt att tänka och tolka verkligheten. När individer i organisationen har blivit socialiserat organisations kultur kommer de att automatisk att handla i organisationens intresse enligt (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 117). Det behöver inte vara på detta sätt, eftersom det kan uppstå subkulturer som kan utmana de rådande normer och värderingar som dominerar i en organisation.

Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) så kan organisationskultur jämföras med ”klanstyrning”. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) syftar begreppet klanstyrning på en grupp människor som är känslomässigt förenade av en upplevelse av ödesgemenskap och av stark solidaritet med varandra. Jacobsen och Thorsvik (1997) syftar på en situation där de anställda socialiseras in i organisationen så att de enskildas mål sammanfaller och de alla blir medvetna om att de arbetar för att förverkliga samma mål. Genom att socialisera in de anställda i organisationen så undviks att systematiskt övervaka och evaluera de anställda för att minimera faran av opportunistiskt beteende, dvs. att de anställda försöker tillgodose egenintresse på bekostnad av organisationen.

En organisation består av olika människor med olika intressen och erfarenhet. Att organisationen består av olika människor med skilda intressen och erfarenhet medför osäkerhet i organisationen eftersom det kan uppstå konflikter. För att undvika att sådana konflikter inträffar så tillämpar många organisationer organisationskulturens verktyg som kan möjliggöra organisationsstyrningen enligt Jacobsen och Thorsvik (1997).

4.4.2 Institutionaliserings av organisations kultur

Enligt Abrahamsson och Andersen, (2000) innebär institutionalisera att man inför värderingar bakom de tekniska krav som den föreliggande uppgiften ställer”. Med detta menas att skapa eller bygga en renodlad organisations bild för att kunna kommunicera med andra intressenter. De som anställs i organisationen ska inte enbart arbeta utan snarare ska de betraktas som goda företrädare för den övergripande filosofin och det varumärke som organisationen står för.

Enligt Abrahamsson och Andersen, (2000) är organisationen inte bara ett instrument för produktion utan också för politik. För att tala om institutionalisering ska rekryteringen ske på ett speciellt sätt. Med detta menas att organisationen endast rekryterar personer som kommer att passa in organisationens normer och värderingar. När en individ som inte delar samma organisationskultur rekryteras försöker organisationen lära upp den nyanställda för att undvika framtida konflikter.

4.5 Organisatoriska nätverk

”Organisationers omvärld kännetecknas framför allt av andra organisationer som man i varierande grad är beroende av att samarbeta med.” (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 208).

Jacobsen och Thorsvik (1997) menar att organisatoriska nätverk har fått en ny renässans eftersom organisationer i allt mindre utsträckning är självförsörjande med resurser och i allt högre grad måste bygga på samarbete med andra organisationer för att nå sina mål.

Ett bra exempel som författarna tar upp och som visar att organisationer inte är självförsörjande utan istället behöver samarbete med andra organisationer lyder så här:

”Ett företag utan tillräckliga nätverk får inte den nödvändiga markandsmässiga och tekniska information, kund, och leverantörsrelationer är svaga och det brister i myndighetskontakterna. Företag med ett utbyggt nätverk och central planering i nätverket känner markanden och konkurrenssituationen på pulsen. Företaget kan utnyttja informationsövertag och anpassa sig snabbt och effektivt till externa förändringar. Etablerande förtroende förhållanden underlättar agerandet. Koalitioner kan mobiliseras. Konkurrensförmågan är inte längre enbart en funktion av de egna resurserna. Företaget konkurrerar med hjälp av både egna krafterna och andras.” (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 210)

Det finns olika typer av nätverk. Vilken typ av nätverk en organisation väljer beror på vad man vill åstadkomma med nätverksbildandet. En typ som ofta förekommer inom näringslivet är personlig nätverk enligt Jacobsen och Thorsvik (1997). *Personligt nätverk är relationer mellan individer i olika organisationer som har kontakt med varandra.* (Jacobsen, D & Thorsvik, J, 1997, s. 212) Vad som kännetecknar ett personligt nätverk är enligt att den i regel decentraliserade och föga formaliserade. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) har ingen av parterna som ingår i nätverket någon direkt kontroll över relationerna. Samordningen mellan parterna uppstår genom personlig bekantskap, gemensamma normer eller värderingar och ömsesidigt förtroende. I många fall förekommer sådana nätverk parallellt med vad som ofta kallas för ”professionella nätverk”, dvs. nätverk av personer med samma utbildning eller yrkesmässiga bakgrund enligt Jacobsen och Thorsvik (1997).

4.5.1 Orsaker till skapandet av nätverk

Det kan finnas flera orsaker till varför en organisation vill ingå i ett nätverk. Det kan handla om tvång, dvs. att staten tvingar organisationer att samarbeta med andra enligt Jacobsen och Thorsvik (1997). Orsaken kan vara det finns asymmetriskt beroende, att företag väljer att samarbeta med andra företag som de är beroende av. Det kan även handla om att det finns ett gemensamt intresse mellan organisationerna eller för att organisationen ska få legitimitet från omvärlden enligt Jacobsen och Thorsvik (1997). Organisationer som ser att de kan vinna något på ett samarbete skapar i många fall också ett nätverk. Många gånger kan det uppstå krav från omvärlden att organisationerna förväntas samarbeta. Att organisationer samarbetar

ses här som något som är bra och nyttigt. Det är bevisat att ett samarbete faktiskt ger ett bättre resultat. Enligt Jacobsen och Thorsvik (1997) detta fall tjänar organisationen inte något, de har ingen ekonomisk fördel. *Målet är de istället att uppnå legitimitet.* (Jacobsen, D & Thorsvik, J 1997, s. 213).

4.6 ”Vägen mot en mångfaldsorienterad organisation”.

Enligt Mlekov och Widell (2003) tycks en multikulturell organisation vara idealet för många. Den består inte bara av en heterogen personalstyrka utan också av en organisationskultur där mångfalden värdesätts i handling på alla nivåer enligt Mlekov och Widell (2003).

”Att skapa en mångfaldsorienterad organisation som är öppen för olikheter och som fokuserar på kompetens och som förstår kunder och brukarens behov ställer inte enbart krav på chefer och medarbetare. Av största vikt är också organisationskulturen, organisationsklimatet och utformning av interna system och processer”. (Gabriella, Fägerlind, www. Mangfald. Com, 20040212)

Det multikulturella idealet kräver hårt arbete och att organisationer anstränger sig för att uppnå de fördelar som en multikulturell organisation har att ge. Organisationer blir inte multikulturella genom att endast utforma strategier och visioner som inte implementeras i verkligheten eller då organisationen anställer några ”invandrare”. Fägerlind har skrivit tre steg som hon benämner som ”vägen mot en mångfaldsorienterad organisation”. (www.mangfald.com).

- **Steg 1**

”Det första steget till en mångfaldsorienterad organisation är enligt Fägerlind att inte diskriminera. Med detta menar hon att arbetsgivaren bör följa den rådande diskrimineringslagstiftningen och försöka vara rättvis genom att inte diskriminera kvinnor, invandrare, handikappade osv. Anledningen till arbetsgivaren betar sig på detta vis är för att arbetsgivaren är rädd för att bryta mot lagar och förordningar som gäller mot diskrimineringen i samhället. Arbetsgivaren ser inte i detta skede kompetensen och möjligheterna som en individ med en annan kulturell bakgrund har och vad denne kan tillföra organisationen”. (Gabriella, Fägerlind, www. Mangfald. Com, 20040212)

- **Steg 2**

”Enligt Fägerlind innebär Steg 2 att värdesätta mångfald. Det innebär att organisationen medvetet börjar rekrytera medarbetare ur nya grupper i samhället främst för att klara kompetensförsörjningen. Hon påpekar samtidigt att det kan finnas ett ”filantropiskt” drag i arbetsgivarnas initiativ, dvs. att de vill göra en god gärning. Organisationer som befinner sig i detta stadium har en mångfaldsstrategi som oftast går ut på att organisationen ska uppföra sig korrekt inom samhället”. (Gabriella, Fägerlind, www. Mangfald. Com, 20040212)

”Arbetsgivaren förstår det affärsmässiga i att ha en arbetskraft som representerar kunderna eller brukarna, men organisationen har ännu inte förmåga att se och ta tillvara mervärdet av mångfalden bland de nya medarbetarna. Mångfaldsarbetet är huvudsakligen en uppgift för personalavdelningen och ofta skapas speciella projekt som ska underlätta rekryteringen och introduktionen av de nyanställda. De flesta hamnar längst ned i organisationen de förväntas i

stor utsträckning smälta in i normer på arbetsplatsen. Många av de nya medarbetarna försvinner om man senare behöver minska personalen. Fortfarande finns glastak och glasväggar som hindrar minoritetsgrupper att göra karriär". (Gabriella, Fägerlind, www. Mangfald. Com, 20040212)

- **Steg 3**

"Enligt Fägerlind handlar det tredje stegen om att hantera mångfalden. På engelska benämns detta som "managing diversity". Enligt författaren innebär det att hela organisationen utvecklas mot en ökad mångfaldsorientering och att varje medarbetares individuella mångfald blir en verklig tillgång. Organisationer som befinner sig i detta stadium har ett långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete som är en del av den dagliga styrningen. I detta fall gäller det att anpassa alla processer för mångfald och att undanröja eventuella hinder". (Gabriella, Fägerlind, www. Mangfald. Com, 20040212)

"Organisationen använder sig av benchmarking och av olika analysmetoder för att stämma av var man befinner sig i mångfaldsprocessen. Ansvaret ligger hos alla och en så kallad mångfaldsrevision görs årligen både internt och externt. Organisationen börjar i sin tur få rykte om att vara en attraktiv arbetsgivare på grund av mångfaldsorienteringen.

Enligt Fägerlind är det svårt för organisationer att gå från steg 2 till steg 3. För att förverkliga detta bör enligt författaren organisationen se bristerna i den egna verksamheten och vara beredd att anpassa sig till den mångfald av medarbetare, kunder/brukare och underleverantörer som finns i omgivningen". (Gabriella, Fägerlind, www. Mangfald. Com, 20040212)

Mlekov och Widell (2003) diskuterar huruvida det multikulturella idealet finns i organisationer samt hur idealet växer fram genom olika steg i organisationens utvecklingsarbete. Mlekov och Widell (2003) diskuterar även hur organisationen bör arbeta för att medvetet förändra organisationen.

Även om det Sverige idag arbetas med förändringsambitioner så bygger idealet huvudsakligen på amerikanska erfarenheter enligt Mlekov och Widell (2003). Svenska modeller finns inte i dagsläget.

Mlekov och Widell presenterar en organisationsmodell som hålls fram som ett ideal som eftersträvs då mångfalden ska införas på arbetsplatsen. Mlekov och Widell (2003) delar in sin trestegsmodell i monokulturell organisation, pluralistisk organisation och multikulturell organisation.

Vi ska här kort presentera vad som skiljer mellan en monokulturell- pluralistisk- och multikulturell organisation. Detta kan jämföras med de tre olika steg som Fägerlind kallar "vägen mot en mångfaldsorienterad organisation" som vi tidigare beskrivit föregående avsnitt.

4.6.1 Monokulturella organisationen

Enligt Mlekov och Widell (2003) är det mest kännetecknande faktorer för en monokulturell organisation är total homogenitet bland personalen. Det kan också handla om arbetsplatser

som domineras av en viss nationalitet, ålder etc. Det kan handla om kvinno- eller mansdominerade arbetsplatser. Enligt Mlekov och Widell (2003) är Kännetecknandet dock frånvaron av människor som representerar olikheter eller som skiljer sig från majoriteten i organisationen i allmänhet och i ledningsgruppen i synnerhet

Mlekov och Widell (2003) menar en monokulturell att det domineras av organisationen majoritetens normer och värderingar. Minoriteten måste anpassa sig efter majoritetens sätt att tänka i annat fall riskerar minoriteten att motarbetas av majoriteten. Organisationskulturen i monokulturella organisationer präglas ofta av normer och arbetsvillkor utvecklade av dem som också har makt att skapa dem enligt Mlekov och Widell (2003). Med detta menas att organisationens kultur grundas på majoritetens normer och värderingar. En annan karaktär hos monokulturella organisationer är att en yrkessegregering är mycket tydlig, exempelvis att kvinnor eller etniska grupper som finns på en arbetsplats återfinns främst i så kallade lågstatusyrken eller på "golvet".

Enligt Mlekov och Widell (2003) uppfattas mångfalden i en monokulturell organisation som ett problem som ska anpassas till organisationskulturen. Ett exempel kan vara att andra kulturers traditionella klädsel stör vilket har gjort att en del arbetsgivare har velat korrigera detta.

4.6.2 Pluralistiska organisationen

Enligt Mlekov och Widell (2003) skiljer sig den pluralistiska organisationen som är nästa utvecklingsfas på väg mot det multikulturella idealt, sig från den monokulturella organisationen i många avseende. En pluralistisk organisation består av heterogenitet när det gäller arbetsstyrkan. Organisationen går mot den multikulturella organisationen men det finns fortfarande brister i hur mångfaldsarbetet bör hanteras för att uppnå idealet enligt Mlekov och Widell (2003).

Målet kan vara att öka medvetenheten och förståelsen kring dessa frågor för att möjliggöra ett vidare utvecklings- och förändringsarbete. Även om utvecklingsarbetet har formulerats med visioner, strategier och mångfaldsplaner så har ledningens visioner om multikulturalism i detta utvecklingskede sällan trängt igenom i organisationens metoder och rutiner eller i medarbetarnas värderingar och beteenden enligt Mlekov och Widell (2003).

4.6.3 Multikulturell organisation

En mångkulturell organisation tycks vara idealet för många enligt Mlekov och Widell (2003). En mångkulturell organisation består inte enbart av en heterogen personalstyrka utan också av en organisationskultur där mångfalden värdesätts i handling på alla nivåer. Enligt Mlekov och Widell (2003) ses motivet för en sådan organisationsform ur en företagsekonomisk synpunkt. Organisationen ser den multikulturella visionen som en lönsam affär. Författarna hävdar att i en multikulturell organisation läggs fokus på organisationens system och processer och på organisationens kultur. Frågor som diskuteras i en multikulturell organisation när det gäller mångfaldsarbetet kan vara varför organisationsstrukturen inte fungerar lika bra för alla anställda och varför exempelvis invandrare eller kvinnor är få i toppen och många i botten i organisationen. För att kunna göra en sådan förändring bör organisationssystemen analyseras så att de fungerar lika bra för alla. Ett organisationssystem som är fritt från institutionella

hinder ger mångfalden möjligheter till god kompetens och karriärutveckling enligt Mlekov och Widell (2003).

Vi har tidigare nämnt att företag är en vinstdrivande aktör. Med detta menas att när företag vill arbeta eller vill satsa på etnisk mångfald borde de ekonomiska fördelarna ha varit motiven för satsningen på etnisk mångfald. I nästa följande avsnitt kommer vi att kort sammanfatta de ekonomiska fördelar som etnisk mångfald kan innebära för företag som satsar på. Vi tar även upp möjliga nackdelar som arbetet med etnisk mångfald kan medföra för ett företag som satsar på etnisk mångfald.

4.7 Fördelarna med satsningen på etnisk mångfald

Enligt Lewicki (2001) är en fördel som inte är ekonomisk grundad fördel för satsningen på etnisk mångfald kan vara att en högre grad av rättvisa uppnås genom att behandla alla människor lika oberoende av irrelevanta faktorer såsom t.ex. kön, etnicitet, ålder, funktionshinder och sexuell läggning. Eftersom företag är vinstdrivande och har alltid kravet på sig att redovisa vinst för företagets överlevnad så är inte en högre grad av rättvisa ett motiv för satsningen på mångfald. De ekonomiska fördelarna väger tyngre än det förstnämnda enligt Lewicki (2001). Utan ekonomiska fördelar överlever inget organisatoriskt koncept oavsett hur goda avsikter det än ligger bakom. Detta är en logisk slutsats eftersom konkurrenskraften styr företagens och organisationernas framgång och överlevnad på den största delen av marknaden.

Det kan finnas flera motiv till varför företag satsar på rekrytering av personal med olika etnisk bakgrund. Det kan förklaras av att företag eftersträvar att öka vinsten eftersom rekryteringen av nya medarbetare med en annan etnisk tillhörighet kan ge tillträddelse av nya och outforskade marknader. Medarbetarna kan tillföra företaget nya kunskaper om hur olika kulturella preferenser hanteras eftersom medarbetarna med en annan etnisk tillhörighet har en bättre förståelse till andra kulturernas normer och värderingar. Ett annat motiv som gör att företag börjar satsa på etnisk mångfald är att staten tvingar företag och organisationer via lagar att hantera hur företag och organisationer ska sköta rekryteringen av etnisk mångfald. Detta görs för att på så sätt förhindra diskriminering av folk med en annan etnisk tillhörighet. I Sverige finns inget statligt organ förutom diskrimineringslagarna som kontrollerar hur ett företags etniska mångfaldsplan tillämpas. Företag har istället fria händer att bestämma valet av att satsa eller inte satsa på etnisk mångfald. Diskrimineringslagarna är den enda kontrollfunktionen som ger möjlighet för staten att kunna kontrollera om ett företag bryter mot gällande lagstiftning.

4.7.1 Ökad effektivitet

Enligt Broomé m.fl. (1998) är en arbetsstyrka med olik etnisk och social bakgrund har tillsammans en referensram som är betydligt vidare än vad en homogen grupp har. Med detta menas enligt Broomé m.fl. (1998) att ett team som består av olika etniska blandningar har lättare att lösa komplexa problem beroende på deras olika sätt att tänka och angripa problemen. Broomé m.fl. (1998) hävdar även att den psykosociala arbetsmiljön kan förbättras

och ge en ökad trivsel samt ett ökat engagemang vid rekrytering av personal med en olik etnisk tillhörighet.

Att mäta huruvida rekryteringen av etnisk mångfald ger en ökad effektivitet i företag är utopiskt eftersom det inte finns ett etablerat mätinstrument som kan bevisa relationen mellan dessa variabler, d.v.s. att rekrytering av etnisk mångfald ger en ökad effektivitet. Då det inte finns etablerade mätinstrument för att kunna undersöka hur variablerna och rekrytering av etnisk mångfald och ökad effektivitet samvarierar vill vi istället få en bild hur företagen ser på rekrytering av etnisk mångfald och ökad effektivitet.

4.7.2 Ökade marknadskunskaper

Vi lever i en globaliserad värld där företag etablerar sig över gränserna. Vid etablering av en ny marknad krävs kunskaper om denna marknad och kultur. För företag gäller det att tillvarata det kulturella kapitalet som invandrarna besitter. Företag bör inte enbart använda det kulturella kapitalet som medarbetarna besitter vid etablering av företag i andra länder utan bör nyttjas även av företag i Sverige. Invandrare från olika kulturer har olika preferenser vilket medför att det för företag blir en utmaning att tillfredsställa invandrarnas varierande behov. En lösning till detta kan vara att företag börjar satsa på rekrytering av etnisk mångfald och på så sätt få tag i medarbetare som har en grundläggande kännedom av olika kulturer.

4.7.3 Heterogenitet och kreativitet

I den litteratur som vi har tagit del av förekommer påståenden om att etnisk mångfald ökar kreativiteten samt ökar grupper och organisationers förmåga att lösa problem och fatta beslut. Påståendets grund kan förklaras av att en grupp med olik etnisk bakgrund antas ha en bredare erfarenhet. Olika strategier och olika lösningar kan åstadkommas om personalstyrkan har olik etnisk bakgrund.

Enligt Fagerström (2003) så tar det längre tid att med en heterogen grupp arbeta sig igenom alla åsikter i en arbetsprocess. Resultatet blir att besluten är mer genomarbetade och således är det kanske mindre risk för att fatta felaktiga beslut.

4.7.4 Kundanpassning

En faktor som kan vara ett möjligt motiv för satsningen på etnisk mångfald kan vara företagets kundanpassning enligt Fagerström (2003). Vi har tidigare nämnt att Sveriges befolkning har blivit mer heterogen på senare år p.g.a. att människor från olika nationaliteter har invandrat till Sverige. Detta ställer krav på att företag ska kunna tillgodose olika kunders konsumtionsvanor och behov som invandringen har medfört. För att företag ska kunna tillfredsställa kunder behövs kunskap om kulturella skillnader i konsumtionsvanor och inköpsbeteende.

För att företag och organisationer ska kunna attrahera så många kunder som möjligt anses det vara av vikt att personalomsättningen speglar den yttre befolkningsstrukturen. Det påstås att företag måste, om de ska kunna överleva nå en bred sammansättning av olika människor i sin

personalstyrka. Detta för att marknaden ska finnas representerad inne på arbetsplatsen och för att kunden ska kunna identifiera sig med någon enligt Fagerström (2003).

Följande avsnitt kommer att kort beskriva de möjliga nackdelarna med satsningen på etnisk mångfald.

4.9 Problem som kan uppstå vid satsningen på etnisk mångfald

4.9.1 Kommunikation och kultur problem

Enligt Broomé m.fl. (2001) är kommunikation och kulturell problem nackdelarna som satsningen på etnisk mångfald medför.

”Ett mångtusenårigt argument mot mångfald och för assimilering kan sammanfattas i två ord: Babels torn, d.v.s. språkförbistring. Om människor talar olika tungomål uppstår - även om de hjälpligt behärskar ett gemensamt språk- risker för oklarheter, missuppfattningar och misstag”. (Broomé, P & Carlsson, B & Olsson, R, 2001, s. 50- 51).

För att undvika att kommunikationsproblem ska uppstå inom företaget ställs kravet att kunna behärska språket, d.v.s. att tala och skriva god svenska. I många annonser står det ofta att när ett företag rekryterar medarbetare så är språket en av de faktorer som företaget lägger stor vikt vid. Vad innebär det att kunna tala och skriva god svenska? Går det att mäta hur mycket och hur väl en individ kan tala och skriva på svenska? Företag som sällar bort vissa arbetssökande som har ett annat modersmål och som har argumentet att det är p.g.a. kommunikationsproblem som företaget inte vill anställa individen är inte ett hållbart argument.

Broomé (1996) m.fl. diskuterar vidare och hävdar att: diskuterar

”När människor med olika kärnidentiteter möts uppstår lätt konflikter om grundläggande värderingar s.k. ”Kulturkrockar” och man kan förmoda att risken för sådana konflikter ökar med ”kulturavståndet”. I allmänhet uppstår kulturkrockar när värderingar, attityder och beteende hos den dominerande gruppen ifrågasätts av andra och därför skapas en störning inom organisationen”. (Broomé, P & Carlsson, B & Olsson, R, 2001, s. 53)

Införande av mångfald i företag och organisationer enligt Lewicki (2001) innebär att man bryter mot redan existerande mönster och kultur inom organisationer. Till en början kan därför problem med att finna sin roll i den nya organisationskulturen uppstå. Vidare kan det uppstå samarbetssvårigheter då människor som inte skulle ha arbetat ihop mer eller mindre tvingas att arbeta tillsammans.

Broomé m.fl. (1996) som diskuterar kulturella homogena arbetsgrupper och hävdar att dessa grupper är lättare att leda eftersom medlemmarna ofta ser situationer på samma sätt, förstår dem på samma sätt och agerar efter dem på samma sätt. Enligt Lewicki (2001) När det gäller

kulturella diversifierade arbetsgrupper så har de oftare svårare att komma överens p.g.a. att missförstånd lättare uppstår och för att medlemmarna ofta tenderar att inte lita på varandra fullt ut, hävdar.

De ovannämnda nackdelar som författaren tar upp är inte i första hand kopplade till mångfald utan snarare till hanterande av mångfald. Problem som nämns kan uppstå när tankar och idéer inte är väl förankrade hos ledningen vilket kan ha en avgörande roll om mångfalden kommer att lyckas eller inte. För att arbetet med mångfald ska ha framgång krävs således en struktur och en plan. Vidare krävs också en gemensam och uttalad vision och tydliga mål med arbetet.

Vi har ovan kort beskrivit möjliga nackdelarna som satsningen på etnisk mångfald kan innebära för företag. Vi kommer att i följande avsnitt diskutera en förförståelsemodell som bygger på vår egna förförståelse om etnisk mångfald och hur det borde arbetas och implementeras i företag och andra organisationer. För att strukturera våra tankar har vi döpt förförståelsemodellen ”polsk”. Anledningen till vi döpte förförståelsemodellen ”polska” är att p står för planera, o organisera, l leda, samordna och k kontrollera. Vi tycker då företag satsar eller vill satsa på etnisk mångfald ska satsningen planeras, organiseras, ledas, samordnas och kontrolleras på ett genomtänkt sätt så att företagen eller organisationen kan dra nytta av etnisk mångfalds satsning. Anledningen vi presenterar här förförståelsemodellen är att läsaren ska förstå bättre våra egna förförståelse om etnisk mångfald.

4.9.2 Hur mångfald införs i organisationer och egen förförståelse om etniskt mångfaldsarbete

Enligt Lewicki (2001) är grundpelaren i begreppet mångfald medvetenhet och värdesättande av mångfalden för att satsningen skall bli lyckad. För att inleda ett införande av mångfald i företaget krävs att tankar och idéer om mångfald är väl förankrade i den högsta ledningen inom organisationen. Det måste finnas vilja och ett intresse hos den högsta ledning i företaget för att starta ett mångfaldsarbete. Satsningen på mångfaldsarbete är unikt för varje företag eller organisation eftersom varje företag och organisation har sin unika funktion. Det gäller att anpassa mångfaldsarbetet efter företagets och organisationens förutsättningar, det finns annars en stor risk för att mångfaldsarbetet misslyckas.

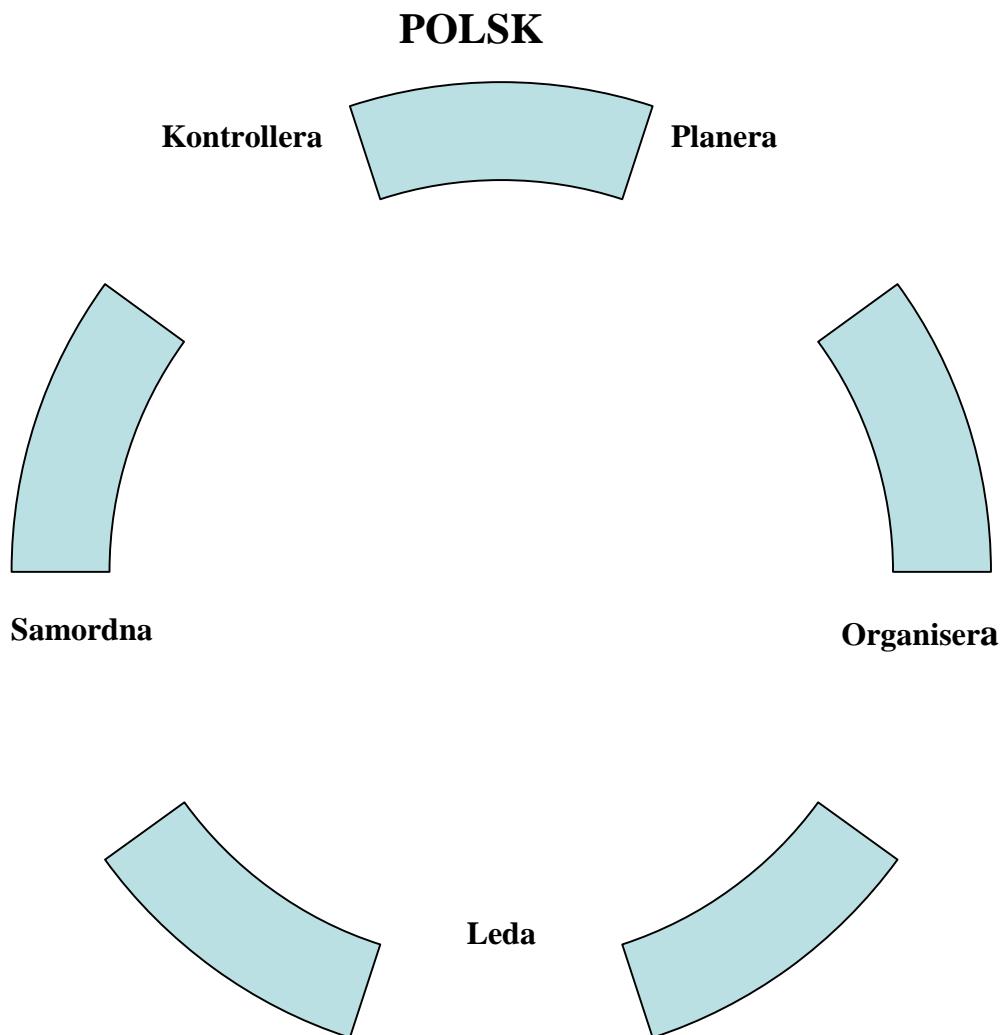
Enligt Lewicki (2001) utarbetade Pilotprojektet ”Diversity in Europe” en modell om hur implementeringen av mångfald i företag och organisationer bör gå till väga. Modellen är utformat till en cirkel med sex steg. Det första steget handlar om ledningens medvetenhet om mångfald, andra steget handlar om en analys av nuläget i företaget och organisationen enligt Lewicki (2001). Viktiga frågor som diskuteras är hur mångfalden ser ut idag och vilket behov av mångfald just detta företag eller organisation har. I detta läge gäller det att medvetengöra varför eller varför inte ett företag eller organisation skall börja satsa på etnisk mångfald. Det tredje steget handlar om planeringen av aktiviteter i företaget och organisationen för att uppnå och behålla mångfalden. Fjärde steget går ut på att företaget eller organisationen arbetar fram ett system som gör att implementeringen av mångfald bygger på långsiktighet. Det femte steget innebär att företaget eller organisationen gör utvärdering av mångfaldsarbetet. Sista steget handlar om stöd för ett fortsatt integrerat arbete med mångfald.

Efter en litteraturgenomgång som behandlar ämnet mångfald, särskilt etnisk mångfald, har vi fått en bild av hur etnisk mångfald skulle kunna bedrivas i en organisation. Vi anser att etnisk

mångfalds arbete bör vara strukturerat och välorganiserat för att implementeringen av mångfaldsvisionen ska kunna förverkligas. Med detta menas att mångfaldsfrågan ska hanteras på ett sådant sätt som gör att organisationen drar nytta av heterogeniteten hos personalen.

I nästa avsnitt presenteras en förförståelsemodell som vi har utvecklat. Modellen visar hur mångfaldsarbetet bör gå till när en organisation vill införa eller arbeta med mångfald i sin organisation.

4.9.3 POLSK- modellen



En modell om hur mångfaldsarbete skulle kunna bedrivas i företag och organisationer (vår eget förslag)

4.9.3.1 Planera

Vi anser då ett företag vill arbeta med etniska mångfaldsfrågor i sin organisation bör företaget lägga stor vikt vid planeringen. Detta är viktigt för att skapa en bred förståelse för mångfaldsarbetet i organisationen. Om ett företag inte skapar en förförståelse kan implementeringen av visionen bli misslyckad eftersom alla medarbetare inte kan vara medvetna om mångfaldssatsningen och vilka fördelar som satsningen kan innebära.

Att planera väl inför mångfalds satsning underlättar att det skapas en överblick över det arbete som satsningen kräver för att kunna förverkliga idén om mångfaldsarbetet i företagen. Under planeringsstadiet blir det även betydelsefullt att diskutera vilka resurser som behövs samt skapa underlag för att avsätta och utlova resurser. I detta stadium bör företaget diskutera hur arbetsfördelningen för de inblandade individerna i arbete ska fördelas och organiseras. Vidare blir det även viktigt att skapa underlag för en framtida uppföljning. Vi vill betona att mångfaldsarbetet inte bör bli en individuell fråga utan snarare en fråga som engagerar alla i företaget eller organisationen för att på sätt få idén till att förverkligas.

Ett annat skäl till att vi tycker att allas delaktighet är viktig vid planeringen är för att det kan skapas motivation hos de individer som ska ansvara för mångfaldsarbetet. I planeringsstadium bör företaget diskutera vad som ska uppnås och inte hur det ska utföras. Frågor som kan vara viktiga att diskutera vid planeringen är följande:

- Syftet med mångfaldsarbetet hos företagen
- Målet med mångfaldsarbetet
 - Huvudmål, vilka ekonomiska fördelar ska företagen dra nytta av etnisk mångfalds satsning.
 - Delmål, här kan företaget beskriva vad den vill åstadkomma med etnisk mångfaldsfrågan exempelvis, ökade markandskunskaper hos en särskild kulturell grupp, bättre kundanpassningen hos viss grupp.
 - Resultatmål, företagen bör följa upp hur de olika delmålen uppfyllas.

De ovannämnda punkterna underlättar för företaget eller organisationen att planera sitt mångfaldsarbete på ett bra sätt. En organisation som satsar medvetet etnisk mångfald för att dra ekonomiska nytt bör planera mångfalds satsning väl för att det ska ge den effektivt företaget vill nå med hjälp av satsningen.

4.9.3.2 Organisera

Vi har ovan nämnt att det är viktigt att företag planerar väl vid införandet av etnisk mångfald. Att endast planera ett mångfaldsarbete väl innebär inte att mångfaldsarbetet kommer att lyckas. Arbetet kräver en väl organisering för att realisera de olika punkterna som diskuterades vid planeringen. Vi anser att organisering är viktigt eftersom det är id detta stadium som ansvaret fördelas mellan medarbetarna i företagen som kommer att arbeta med etnisk mångfaldsfrågan

Att ha ansvarsfördelning mellan individerna är viktigt eftersom det eliminerar att det uppstår beskyllningar mellan de berörda medarbetarna när det gäller hur olika avdelningar inom

företagen arbetar med mångfaldsfrågan. Då ansvarfördelning finns inom ett företag så ansvarar alla individer för sin avdelning för att etnisk mångfalden ska implementeras. Detta är betydelsefullt då ett företag eller en organisation består av många och olika avdelningar och är viktigt att varje avdelningschef ansvarar för sitt område för att förverkliga målen med satsningen på etnisk mångfald. Om endast en individ ansvarar för alla avdelningars arbete med etnisk mångfald så kan det resultera till att individen inte får en bra överblick om hur arbetet egentligen bedrivs i de olika avdelningarna. För att underlätta för företag och andra organisationer att etniskt mångfaldsarbete realiserar föreslår vi införning av projektansvarskort som ska betraktas som ett kontrakt mellan de berörda individerna och avdelningarna inom företagen eller organisationen. Att arbeta med projektansvarskort underlättar ansvarkrävandet hos varje avdelningschef inom företag och organisation.

4.9.3.3 Ledning

Vi har ovan diskuterat vikten med planering och organisering i ett företag eller organisation. När planerings och organiseringsmekanismerna är klara behövs en bra ledning för att realisera mångfaldsarbetets syfte. För att ett företag ska kunna lyckas med ledningen av etnisk mångfald föreslår vi en styrgrupp som har en central roll i mångfaldsarbetet och som ska ansvara för att idén ska genomslagskraft hos de olika avdelningarna i företaget. Styrgruppen bör utgöras av de avdelningsansvariga inom företaget. Styrgruppens uppgift blir att godkänna de överordnade planeringarna för mångfaldsarbetet samt arbetsfördelningen för olika avdelningar inom företag och organisationer. Ett annat skäl till varför utformningen är viktig är då mångfaldsarbetet är nytt för många företaget och organisationen. Därför kan det behövas någon som ansvarar för mångfaldsarbetet i företag organisationen.

4.9.3.4 Samordning

Vi har tidigare föreslagit att varje avdelning bör arbeta självständigt med mångfaldsarbetet. Eftersom varje avdelning arbetar med mångfaldsfrågan så krävs en samordning som kan möjliggöra aggregeringen av de olika avdelningarnas arbete till ett. För att lyckas med samordningen föreslår vi att företag och organisationer tillämpar en uppföljningsmetod som möjliggör att ledningen får överblick hur mångfaldsarbetet bedrivs i avdelningsnivån och företagsnivå. Uppföljningen bör följa ett rapporteringssystem som är lika för alla avdelningar för att på sätt se vad varje avdelning har åstadkommit i sitt arbete med satsningen av etnisk mångfald. Vad som blir viktigt att ingå i rapporten kan t.ex. vara en nulägesbild där avdelningschefen beskriver verksamheten och mångfalden samt vilka åtgärder avdelningen har vidtagit. Här kan även diskuteras vilka problem arbetet med etnisk mångfald har inneburit för avdelningen, hur problemen hanterades och även möjlighet till att ta fram förslag. Något som bör känneteckna uppföljningsmekanismen är att den ska vara lätt, effektiv och kontinuerlig. De ansvariga ska se vad som har gjorts och det som ska göras i framtiden.

4.9.3.5 Kontroll

Då alla de ovannämnda aktiviteter har genomförts behövs en feedback på vad uppföljningen av det etniska mångfaldsarbetet har visat. Här bör alla avdelningarnas arbete kontrolleras och jämföras med målet och syftet som fastställdes vid planeringen av etnisk mångfaldsarbete.

Avvikelserna bör analyseras inför framtida arbeten med etnisk mångfald. I detta stadium kan även en diskussion göras i syfte hur information till intressenter ska presenteras. Kontrollen av mångfaldsarbetet bör förslagsvis ske i slutet på året.

5. Empiriredovisning och analys

I detta kapitel börjar vi med att redovisa det empiriska materialet från de två intervjuerna gjorda på Föreningssparbanken i Rosengård och på Pågen AB i Malmö. Materialet presenteras i citatform. Anledningen till att materialet presenteras på detta vis beror på att vi har fått en stor mängd av information från våra två intervjuer med "Lisbeth" och "Lena". En annan anledning är att denna mängd av information skulle vara opraktisk att analysera mening för mening. Detta kapitel är indelat i två avsnitt. I det första avsnittet börjar vi med att presentera det empiriska materialet från intervjun med Lisbeth från Föreningssparbanken i Rosengård. I det andra avsnittet presenterar vi det empiriska materialet från intervjun med Lena på Pågen AB i Malmö. Efter varje citat följer en analys som vi gör med hjälp av teorikapitlet. Här fokuserade vi på utsagens betydelse för att kunna göra en möjlig tolkning med hjälp av teorierna. Varje rubrik för citaten är direkt hämtat från intervjuutsagorna för att på så sätt underlätta för läsaren att följa med i redovisningen och i analysen av det empiriska materialet. Ett syfte för användningen av rubriksättningen var att rubriken är den som egentligen utsätts för en möjlig tolkning med hjälp av teorierna. Vissa citat är längre än andra och detta beror på att vi eftersträfvade att få ett bättre perspektiv på utsagan. Detta innebär dock inte att hela citatet analyserades utan enbart en del av det.

5.1 Föreningssparbanken

I följande avsnitt följer en redovisning av vår empiriska undersökning från föreningssparbanken samt analys av empirin.

5.1.1 Mest svenskar och mest kvinnor

"Jag tror att personalen består av mest svenskar och mest kvinnor idag. Vi är en av de få bankerna eller lokala banker som har anställda där mellan 12- 13 % har annan etnisk bakgrund."

Enligt Lisbeth består personalen på Föreningssparbanken i Malmö mest av svenskar, varav kvinnor dominerar ur könsperspektivet. När det gäller kontoret i Rosengård så domineras personalen av personer med invandrabakgrund. I ledningens nivå för kontoret i Rosengård finner vi inte personer med invandrabakgrund. Under intervjuens gång framgick det av Lisbeth att en anställd med invandrabakgrund skulle ersätta henne som kontorschef.

En fråga som kan ställas är varför kontoret i Rosengård domineras av anställda med invandrabakgrund. Enligt en monokulturell organisation domineras homogeniteten bland

personalen. Detta kan handla om arbetsplatser som domineras av en viss nationalitet, ålder eller kön. Rosengårdskontoret är ett exempel på en monokulturell organisation eftersom organisationen domineras av personer med invandrabakgrund.

En annan karaktär hos monokulturella organisationer är att en yrkessegregering är tydlig. Ett exempel är att kvinnor eller etniska grupper som finns på en arbetsplats finns i första hand på "golvet". Med detta menas att kvinnor eller etniska grupper finns lågt i organisations hierarki.

Ledningen på Rosengårdskontor består av personer med svensketnisk bakgrund. Om majoriteten av de anställda har invandrabakgrund så borde även ledningen representera den personalsammansättningen som finns på kontoret.

Att kontoret i Rosengård domineras av anställda med invandrabakgrund kan tolkas som att Föreningssparbanken vill "locka" till sig kunder med invandrabakgrund eftersom majoriteten som bor på Rosengård har invandrabakgrund. Föreningssparbanks kontor i Rosengård har mycket arbete framför sig för att uppnå en multikulturell organisationsform. Anledningen är det bara invandrare som dominerar personalsammansättningen på kontoret och för det andra är dessa personer som personalsammansättningen består av inte representerade i ledningen. Dessa personer återfinns endast på "golvet" d.v.s. lågt ner i organisations hierarki. En multikulturell organisation är inte att ha en heterogen arbetsstyrka utan att värdesätta och ta till sig de olikheter som en personalsammansättning representerar. Det innebär att personalsammansättningen på ledningsnivån och på "golvet" är rättvist fördelad. Med detta menas att personer med invandrabakgrund inte endast bör finnas på "golvet" och att personer med svensketnisk bakgrund inte endast dominera på ledningsnivån då företaget strävar efter en multikulturell organisationsform.

5.1.2 Vi har 17 000 av 22 000 som kunder

"Vi har 17 000 av invånarna i Rosengård som kunder, och det är inte bara de för vi har även kunder från hela stan."

Kundanpassning är en ekonomisk fördel mångfalds satsning kan medföra för företag. För att företag och organisationer ska kunna attrahera så många kunder som möjligt så anses det vara av vikt att personalsammansättningen speglar den yttre befolkningsstrukturen.

Rosengårdskontoret har en personalstyrka som behärskar de största språken som används på Rosengård. Det är en fördel för Föreningssparbanken att även kunna göra affärer med personer vars modersmål inte är svenska och med personer som inte behärskar det svenska språket tillräckligt bra.

Ett företag som förstår och kan läsa sin marknad har ett övertag jämfört med dem som inte kan. För företagen är det viktigt att tillhandahålla tjänster och service som efterfrågas på marknaden. Då befolkningen på Rosengård är heterogen, dvs. att det finns människor med olika nationaliteter så ställs det en stor krav på att kontoret i Rosengård ska kunna tillgodose kundernas behov. Detta behov kan exempelvis vara att erbjuda kunden bättre service som t.ex. att hjälpa kunden med sina bankärenden på kundens modersmål.

Lisbeth nämnde i intervjun att 17 000 utav 22 000 människor som bor på Rosengård är kunder hos dem på kontoret i Rosengård. Med tanke på att majoriteten av dem har invandrabakgrund och är kunder på Rosengårdskontoret så borde utbudet av service och tjänster ha varit bredare när det gäller de tjänster och service som bjuds på kundernas modersmål. Att kontoret i

Rosengård har vunnit 17 000 av de 22 000 invånare som bor på Rosengård som kunder kan förklaras av att det inte finns andra banker som kunderna kan vända sig till och som kan konkurrera med Föreningssparbanken. Detta innebär att invånare som bor i området blir mer eller mindre tvungna att sköta sina bankärenden på Föreningssparbanken i Rosengård. Då föreningssparbanken är det enda banken som finns i Rosengård så är det naturligt att invånarna i området blir kund hos dem eftersom det inte finns andra konkurrenter.

Enligt Lisbeth har kontoret i Rosengård vunnit på att ha flerspråkig personal med invandrarbakgrund. Om det hade funnit andra banker i Rosengård så hade det varit mycket intressant att se om Föreningssparbanken hade behållit sina kunder och om det är personalens språkkunskaper hade varit en avgörande faktor då kunderna väljer bank. Att kontoret i Rosengård har vunnit 17 000 kunder utav de 22 000 människor som bor i området kan jämföras med till exempel systembolagets monopol. Systembolaget har monopol på den svenska alkoholmarknaden vilket innebär att de vinner en stor marknadsandel eftersom Systembolaget är en ensam aktör på den svenska alkoholmarknaden. Likaså har Föreningssparbanken i Rosengård "monopol" i området vilket gör att kunderna väljer kontoret i Rosengård eftersom det inte finns andra banker i området.

5.1.3 Personalen skulle stå på golvet

"Personalen skulle stå på golvet, möta kunden och berätta för kunden vad bank var för något. Personalen skulle berätta bland annat berätta varför man skulle spara. Vi gör inte detta för att ta socialt ansvar, vi gör detta för att tjäna pengar naturligtvis. Vi är ett affärsdrivande företag. Men kan man kombinera det sociala ansvaret som Föreningssparbanken alltid har haft med våra aktieägares nöjdhet då är det helt okey".

Ur denna text kan vi utläsa att personalen som anställdes på kontoret i Rosengård skulle bemöta och berätta för kunderna vad bank var för något. De skulle även informera kunderna om att de kunde spara sina pengar i en bank. Detta kan tolkas som att personalen inte kommer att kunna nå till en högre befattning utan enbart arbeta som informatör för banken. Personalen fyller en funktion som informatörer, de anställs för att arbeta på "golvet" d.v.s. lågt ner i organisations hierarkin. Kontoret i Rosengård har med andra ord inte en vanlig kassatjänst där det är möjligt att göra insättningar och uttag så som det går att göra på vilket annat kontor i Föreningssparbanken som helst. Istället finns det ett antal bankomater inne på kontoret i Rosengård som kunden kan använda för att göra sina uttag och insättningar.

Fägerlind har skrivit tre steg som hon kallar för "vägen mot en mångfaldsorienterad organisation". (www.mangfald.com). I steg två handlar det om att värdesätta mångfalden i organisationen. Enligt Fägerlind innebär detta att organisationen medvetet börjar rekrytera medarbetare ur nya grupper i samhället främst för att klara kompetensförsörjningen. Enligt Fägerlind kan det även finnas ett "filantropiskt" drag som innebär att arbetsgivaren tar initiativ för att göra en god gärning.

Då Föreningssparbanken anställer personer med invandrarbakgrund och placerar dem på "golvet" för att arbeta som informatörer så kan det uppfattas som att banken gör en god gärning för invånarna i Rosengård. Att informera kunderna på sitt hemspråk kan upplevas som en god gärning från Föreningssparbankens sida eftersom andra banker inte har denna service i samma uträkning som föreningssparbanks kontor i Rosengård. I monokultur

organisation hamnar de som rekryteras längst ned i organisationen där de förväntas smälta in i de normer som råder på arbetsplatsen. Föreningssparbankens strategi att rekrytera individer med invandrarbakgrund som informatörer kan jämföras med en monomkulturell organisation där de som rekryteras smältas in i de normer och värderingar som råder i arbetsplatsen.

En bank är en vinstdrivande aktör vilket innebär att bankens existens bygger på att frambringa ekonomiskt tillskott till aktieägarna eller ägaren. Då en bank påstår att de har ett socialt ansvar utan att det medför ekonomiska fördelar är det knappast troligt eftersom en bank är ett vinstdrivande företag som måste tjäna pengar på sin verksamhet för att kunna överleva på sikt. Enligt Lisbeth skulle det vara möjligt att kombinera det sociala ansvaret med aktieägarnas nöjdhet. Det finns externa strategier som en organisation kan använda för att hantera omvärlden som organisationen befinner sig i. Exempel på strategier som en organisation kan använda är t.ex. reklam, "public relations" verksamhet och sponsorverksamhet. Enligt dessa strategier arbetar organisationer medvetet med att främja en special "image", en speciell bild av sig själv gentemot omvärlden. Den bild som en organisation vill frammana behöver inte stämma överens med den organisatoriska "verkligheten". Föreningssparbanken i Rosengård påstår att de arbetar med socialt ansvar vilket kan tolkas som att banken vill "utåt" visa och framstå som att de tar ett socialt ansvar. Detta kan tolkas som att Föreningssparbanken gör detta för att få legitimitet från omgivningen.

Företag är beroende av yttre legitimitet. Relationsverksamhet är en metod som kan användas för att en organisation ska få legitimitet från omgivningen. Denna verksamhet söker inte primärt att övertyga omgivningen produkternas förträfflighet. Verksamheten söker att beskriva den viktiga betydelsen som företaget har för omvärlden såväl lokalt, nationellt som globalt. Detta kan jämföras med Föreningssparbankens påstående om att de har ett socialt ansvar. Organisationen vill inte beskriva betydelsen av de tjänster som erbjuds utan snarare betonas den viktiga betydelsen om att kontoret i Rosengård tar ett socialt ansvar. Det sociala ansvaret är att ta hand om människor som bor i Rosengård. Ett argument som talar emot Föreningssparbankens påstående om att de tar ett socialt ansvar är för det första att banken är en vinstdrivande organisation som måste tjäna pengar för att företaget ska överleva. För det andra så är det inte bankens uppgift att ta ett socialt ansvar eftersom det finns myndigheter och offentliga organisationer som har i uppgift att göra detta. Ett skäl till att Föreningssparbanken hävdar att de arbetar med socialt ansvar kan vara att banken finns i en omgivning som den är beroende av. Detta beroende kan vara i form av kapital, arbetskraft eller teknologi. Föreningssparbanken måste vissa att den inte bara tjänar pengar på sin verksamhet men även tar samhällsansvar för att på så sätt få legitimitet från omgivningen.

Enligt den postkoloniala teoribildningen tappade rasbiologin mark efter andra världskriget och ersattes delvis av en kulturell rasism. Enligt denna teori ses kulturella skillnader som ett hinder för samlevnad och att olika kulturella och nationella folkgrupper sägs bäst leva med sin egen grupp eller kultur.

Enligt Lisbeth var det svårt att få svensk personal att arbeta på kontoret i Rosengård eftersom de absolut inte ville sitta där. En förklaring till att svensk personal inte ville arbeta på kontoret i Rosengård kan vara för att området har ett dåligt rykte där kriminalitet, arbetslöshet och våld

associeras med Rosengård. Detta kan dock inte vara den enda förklaringen till varför personalen med svensketnisk bakgrund vägrade att arbeta på kontoret i Rosengård. Ett syfte från ledningens sida kan ha varit att skapa en bank för invandrare där både personalen och kunderna har invandrabakgrund. Det är svårt att tro att kommunikationssvårigheter kan ha varit den främsta orsaken till att personalen med svensketnisk valde att "fly" från kontoret i Rosengård. Det finns flera andra banker i Malmö som har kunder med ett annat modersmål än svenska och som trots allt tillhandahåller den service som kunden efterfrågar. När ledningen beslutar att anställa personal med endast invandrabakgrund och när de medgav att "svensk" personal omplaceras på andra kontor så kan det tolkas som ett tecken på att banken vill skapa ett segregerat bankkontor i Rosengård. I detta segregerade bankkontoret råder en monokulturell organisation där enbart människor med invandrarebakgrund dominerar. Den teori som förs av bankens ledning är att de vill ha etnisk mångfald i organisationen eftersom den berikar organisationen. Man undra, vad är det för mångfald när banken medvetet satsar på att bygga en etniskt segregerade bankkontor i Rosengård.

5.1.4 Han hade ett västerländskt beteende

"Vi hade en kille från Palestina som var född i Tyskland. Han var ju lättare att förstå för att han hade ett västerländskt beteende".

I den postkoloniala teorin har identitetsskapandets centrala roll i koloniala och rasistiska diskurser lyfts fram. Dominerande diskurser i samhället har betydelse för hur enskilda människor kommer att kategoriseras sig själv och andra. Ofta har denna fokusering vid diskurser och identiteter kritiserats för att lägga stor vikt vid kolonialismens immateriella och symboliska aspekter.

För att tala om identitetsskapande och kategorisering så delar Lisbeth in sina anställda i en "västerländsk" och i en "annan" kultur. Hon menad att den anställda som var ursprungligen från Palestina men är född i Tyskland var lättare att förstå eftersom han hade ett västerländskt beteende. Detta tyder på att en kategorisering av människor fortfarande finns hos ledningen. Detta kan tolkas som att beroende på var de kommer ifrån och var de har uppväxt så kommer det att ha betydelse för hur de kommer att lyckas med sina arbetsuppgifter medarbetarna på föreningssparbanken.

Ett företag som hävdar att de arbetar med etnisk mångfald borde inte kategorisera sina anställda och hävda att ett västerländskt beteende är lättare att handskas med då detta är emot den princip som Föreningssparbanken påstår att de arbetar utifrån d.v.s. att inte diskriminera. Drömbilden hade varit att se de anställdas olikheter som en möjlighet och inte som något hinder för organisationen och hur deras arbete kommer att lyckas i organisationen. Enligt Lisbeth så hade den anställda som ursprungligen kom från Palestina ett västerländskt beteende vilket innebar att han var lättare att förstå och kommunicera med. Det kan tolkas som att Lisbeth anser att västerlänningar har en homogen kultur då hon uttrycker sig på detta viset. Människor som betraktas som västerlänningar representeras av olika kulturer, beroende på vilket land de kommer ifrån. Västerlänningar består med andra ord av en heterogen kultur.

"Det var många gånger jag fick sitta här med en eller två anställda och säga: - Vad var det du sa? Och så fick den andre säga vad han/hon menade. Men det var inget konstigt med det

för då hade den ene uppfattat det på ett helt annat sätt och så blev de ovänner. De fick lära sig att när de pratar med varandra och de inte förstår eller tycker att den ene säger något konstigt eller något som är fel så säg: Förlåt, men menar du så här? så att vi stoppar den här osämjan i tid”.

Lisbeth var tvungen att lösa de konflikter och missförstånd som uppstod mellan personalen med invandrarbakgrund. Konflikter och missförstånd kan uppstå då personer med olika kulturer arbetar ihop. Konflikter och missförstånd kan uppstå överallt där det finns en heterogen arbetsstyrka och inte enbart när personalen betår av människor med invandrarbakgrund. Att be om ursäkt anses vara rätt naturligt oavsett vilken kultur man än tillhör. Att det uppstår konflikter bland anställda behöver inte bero på att olika kulturer kommer i konflikt med varandra istället kan det bero på att ledarskapet inte fungerar väl och att personalen inte får ett tydligt direktiv från ledningen. Att det uppstår konflikter kan även bero på att en ledare inte har tillräcklig kunskap i att leda en multietnisk organisation där arbetsstyrkan är heterogen ur etniskt sätt. När ledaren inte klarar av delegera arbetsuppgifter på ett tydligt sätt till sina anställda oavsett kulturell bakgrund så kan det uppstå konfliktsituationer där det lättast blir att skylla på att det är på grund av att organisationen har en heterogen arbetsstyrka. När människor med olika ”kärnidentiteter” möts uppstår lätt konflikter om grundläggande värderingar, s.k. kulturkrockar, och man kan förmoda att risken för sådana konflikter ökar med ”kulturavståndet”. I allmänhet uppstår kulturkrockar när värderingar, attityder och beteenden hos den dominerande gruppen ifrågasätts av andra vilket gör att det skapas en störning inom organisationen. Vi vill inte legitimera påståenden om att etnisk mångfald kan medföra kultur- och kommunikationsproblem. Däremot så hävdar vi att personer som inte tidigare har arbetat med varandra är benägna att hamna i någon form av konflikt.

5.1.5 Vi har 13 % anställda i Malmö

”Vi har 13 % invandrare som anställda i Malmö, det innebär att vi nästan har personal med en annan etnisk bakgrund på varje kontor. Det är kanske kontoren i Limhamn eller på Regementsgatan som inte har personal med annan etnisk bakgrund. Det kan vara första generationsinvandrare men det kan också vara andragenerations invandrare”.

Lisbeth försvarade att Föreningssparbanken har personal med invandrarbakgrund på vartannat kontor. Vad som bör noteras här är att majoriteten av dessa 13 % arbetar på kontoret i Rosengård. Att Föreningssparbanken har 13 % anställda med invandrarbakgrund kan ge en missvisande bild då mer än hälften av dem arbetar på kontoret i Rosengård. Informationen på olika språk finns endast tillgänglig på kontoret i Rosengård och inte på andra kontor i Malmö. Lisbeth upplyste om även att de anställda på de andra kontoren kan vara ”andragenerationens invandrare”, detta kan tolkas som att dessa personer inte har lika stora svårigheter när det gäller anpassning av organisationens kultur och språk. Skillnaden mellan Rosengårdskontoret och andra kontor inom Föreningssparbanken i Malmö är att det förstnämnda kontoret ger service på ett flertal olika språk då det geografiska området som kontoret finns i domineras av folk med olika nationaliteter. På andra kontor i Malmö finns visserligen anställda och kunder med invandrarbakgrund men där de anställdas språkfärdigheter inte utnyttjas i lika utsträckning som det görs på kontoret i Rosengård. Detta kan tolkas som att andra kontor på Föreningssparbanken enbart vill använda det svenska språket då de expedierar sina kunder.

Andra kontor på Föreningssparbanken i Malmö har en homogen arbetsstyrka. Det innebär att majoriteten av de anställda har en svensketnisk bakgrund medan majoriteten av de anställda på kontoret i Rosengård har invandrabakgrund. Detta kan tolkas som att Föreningssparbanken har anpassat sig efter den situation som råder. Men det menas att majoriteten av befolkningen i området Rosengård har haft en inverkan i hur bankens verksamhet ska se ut. Kontoret på Rosengård är ett tydligt exempel på detta eftersom 90 % av befolkningen i området har invandrabakgrund till skillnad från Limhamnskontoret där majoriteten av befolkningen i området är svenskar. Idealen för en multikulturell organisation är att olikheterna värdesätts och att organisationen försöker ta till vara på personalens olikheter och kulturkänedom. Att ha ett kontor där enbart "svensk" personal är anställd och att ha ett annat kontor med personal som har invandrabakgrund kan ses som en monokulturell organisation eftersom att en viss etnisk eller kulturell grupp dominerar. Detta är långt ifrån en multikulturell organisation som Föreningssparbanken påstår att de arbetar för, då dem bygger istället en monokultur organisation. Om Föreningssparbanken hade strävat efter att bli en multikulturell organisation då hade etnisk mångfalden avspeglats i alla kontoren i Malmö och inte enbart på kontoret i Rosengård.

5.1.6 Jag glömde att hon hade slöja

" Och så har vi Monica här ute som har slöja, visserligen har hon inte en sån där svart. Hon har sin rosa slöja till en rosa blus och så vidare. Efter vår första intervju så hade jag glömt att hon bar slöja, för det ingår i hennes personlighet, det är definitivt hennes personlighet. Jag ska ärligt säga, och det står jag för, om hon hade kommit med en svart sådan... sådan lång, aldrig i livet, icke! Den markering vill jag inte göra men om hon vill ha sin slöja då är det helt okey. Det talar inte förtryck, det talar egen vilja det. Så brukar jag uttrycka mig".

Ett sätt att attrahera nya kunder kan vara att anställa personal som speglar den yttre befolkningsstrukturen båda kulturellt och utseende. Lisbeth valde att anställa "Monica" som bär slöja, för att på så sätt nå ut till en bredare kundkrets och för att ge ett intryck utåt sett att kontoret i Rosengård anställer personal med invandrabakgrund och även individer med slöja. Att ha en anställd med avvikande klädsel kan uppfattas som en vilja att föreningssparbanken i Rosengård vill bryta mot redan existerande mönster och kultur inom organisationen. Syftet kan vara att kontoret i Rosengård vill attrahera en viss målgrupp av kunder. Om syftet var att uppnå en multikulturell organisation där de anställdas klädval inte har någon betydelse då hade troligtvis flera individer med avvikande klädsel har även förekommit på andra kontor i Malmö. Föreningssparbanken vill ge en bild utåt sett som egentligen inte stämmer överens med den organisatoriska verkligheten. Lisbeth uttryckte sig starkt om "Monica" hade burit en "svart heltäckande slöja". Lisbeth anser att en svart och heltäckande slöja talar förtryck vilket inte "Monicas" gjorde då den inte var "heltäckande". Detta kan tolkas som att Lisbeth hade förutfattade meningar om andra kulturer.

Föreningssparbanken är en organisation som befinner sig i en omgivning som är viktig för organisationens överlevnad. Genom att organisationen visar att avvikande klädsel accepteras kan Föreningssparbanken få legitimitet från den omvärld som organisationen befinner sig i. Kunden är en av de viktigaste aktörer i en omvärld. Om organisationen inte tar hänsyn till kundens preferens kan det uppstå missuppfattningar och kommunikationsproblem mellan banken och kunden. Ett sätt att minska missuppfattningar är att förstå kundens preferenser och kulturella behov. En anledning till att kontoret i Rosengård har anställt en person med slöja

kan ha varit att Föreningssparbanken ville uppfylla det kulturella behovet som en kund kan tänkas önska sig t.ex. att kunna identifiera sig med den anställde.

5.1.7 Vem lär dem hur Sverige ser ut kulturellt

*”Vem lär dem det svenska samhället och sociala nätet mer än att de finns en socialbyrå!”
Vem lär dem hur Sverige ser ut kulturellt, socialt, regering, värderingarna?”.*

Enligt Institutionell teori måste organisationsstrukturen anpassas till externa värderingar, normer och kultur för att organisationen ska få legitimitet i sin miljö. Lisbeth påstående om att det är viktigt att lära invandrare hur det svenska samhället fungerar kulturell och socialt avspeglar den pågående politiska debatten om integrationspolitiken i Sverige. Detta kan tolkas som att invandrare måste ta till sig de svenska normer och värderingar istället för att företagen ska ta till sig invandrarnas kulturella kapital. Vad Föreningssparbanken borde arbeta för är att ta till att vara på invandrarnas kulturella kunskaper. Dessa kunskaper kan utnyttjas för att t.ex. förbättra konkurrensfördelar och kundanpassningen.

Den postkoloniala teoribildningen säger att kulturella skillnaderna ses som ett hinder för samlevnad och att olika kulturella och nationella folkgrupper sägs bäst leva med sin egen grupp eller kultur. Detta uttalande kan tolkas som att vikten läggs vid att se olikheterna som ett hinder och inte som en möjlighet för organisationen. En mångkulturell organisation är olikheter något som berikar organisationen eftersom en blandad arbetsstyrka skulle kunna på ett bättre sätt angripa problem och komma fram till olika lösningar. Den multikulturella visionen ses även som en lönsam affär ur ekonomiskt synpunkt.

5.1.8 Föreningssparbankens bästa säljare

”Benny” som kommer från Tyskland senast, han är utbildad försäkringsmänniska i Tyskland, har jobbat där, har träffat sin fru i Sverige, åkte till Sverige och var arbetslös i tolv år. Han är Föreningssparbankens bästa säljare idag”.

Vi har tidigare diskuterat att Lisbeths syn på ”Benny” var att han hade ett västerländskt beteende vilket gjorde att han hade det lättare för att anpassa sig i organisationen. Enligt den postkoloniala teoribildningen kan Lisbeths påstående om ”Benny” tolkas som att hans ”västerländskt” beteende gjorde att han blev Föreningssparbankens bästa säljare.

Enligt den postkoloniala teoribildningen framställs de utomeuropeiska invandrarnas kulturbundna kompetens som värdelös till skillnad från den västerländska individen som kunde använda sin kompetens var som helst i världen.

5.1.9 Kunden väljer språket

”Vi har fått en kundkrets idag som är stabil. Vi har ett nytt koncept i den här banken, konceptet bygger på Rinkeby. Rinkeby öppnade ett kontor för sex år sedan med samma etniska mångfald. Vi förfinade konceptet här nere. Varje kund möts på ”golvet”. Vi säger: välkommen till oss vad kan jag hjälpa dig med?, På svenska. Sen väljer kunden vilket språk han vill prata. Det är alltid svenska som gäller innanför dörren. Det gör att alla kunder blir tillfrågade och har chans att prata på sitt språk. Dom får förklarat de krångliga grejerna”.

En pluralistisk organisation kännetecknas av att organisationen har en arbetskraft som består av heterogen arbetsstyrka. Organisationen går mot multikulturell organisation med det finns fortfarande brister i hur mångfaldsarbetet hanteras för att uppnå idealet. Organisationens mål med mångfaldsarbetet är även att öka medvetenheten och förståelsen kring frågor gällande mångfalden. Sådan organisation befinner sig i en utvecklingsfas där organisationen eftersträvar att uppnå en multikulturell organisationsform. Dock finns det brister när det gäller organisationens rutiner, metoder, medarbetarnas värderingar och beteenden för att uppnå mångfald. Bankkontoren i Rosengård består av en arbetsstyrka som representerar majoriteten som bor i området dvs. de olika invandrargrupper som finns i Rosengård. Det är inte fel att banken har en arbetsstyrka som representerar majoriteten som bor i området men frågan är om banken kan uppnå en multikulturell organisation genom att endast ha anställda med invandrabakgrund.

I en pluralistisk organisation förstår arbetsgivaren det affärsmässiga i att ha en arbetskraft som representerar kunderna eller brukarna men organisationen har ännu inte förmåga att se och ta tillvara mervärdet av mångfalden bland nya medarbetarna.

I citatet ovan beskriver Lisbeth att Föreningssparbanken tillämpar ett koncept som bygger på Rinkebys koncept. Konceptet innebär att varje kund möts på ”golvet” där det svenska språket används i första hand men att kunden har möjlighet att välja sitt modersmål eller det språk som kunden talar. Att ha ett sådant koncept är bra både för banken och för kunden eftersom missuppfattningar och kommunikationsproblemen kan minska. Vi kan inte låta bli att undra varför ett sådant koncept inte appliceras över de olika bankkontoren som Föreningssparbanken har och endast i invandrartäta områden som i Rinkeby och Rosengård. Att Föreningssparbanken väljer detta koncept kan tolkas som att banken vill hålla isär svenskar och ”invandrare” för att på sätt undvika konflikter och kulturella problem som exempelvis norm- och värderings konflikter mellan infödda och svenskar.

5.1.10 Reaktionen

”Svenskarna” dvs. de gamla medarbetarna var mycket skeptiska och de blev ännu mer skeptiska när ”dessa” var så himla duktiga. När det såldes bra så sa de gamla medarbetarna: ”Det är bara dom, de gör det inte på riktigt för rätt som det är kommer de att ramla bort och kunderna kommer inte att tro på det.” Men efter tre år så är det ingen som säger det längre, de ser att volymerna växer och då är det ingen som säger något”.

Det ovannämnda citatet är en reaktion från personal som varit anställd på kontoret i Rosengård innan rekryteringen av personal med invandrabakgrund ägde rum. Detta citat kan tolkas att det finns fördomar mot individer med invandrabakgrund och mot deras kompetens som de besitter för att kunna klara sina arbetsuppgifter. I det postkoloniala teoribildning betraktas individer som har ett utomeuropeiskt ursprung som mindre kompetenta än västerlänningar.

5.1.11 I början blev vi av med svenska kunder

”Det gäller att förädla kunderna på vårt sätt så att vi tjänar pengar på dem. I början blev vi av med svenska kunder. I början skulle man inte gå hit för att det bara var ”svartingar” här. Det var sommar och det var maj månad när vi öppnade och kunderna kunde lätt ta sig på cykel ut till andra kontor. Men när vintern kom och när det blev mörk, kallt och grått då kom de tillbaka och upptäckte att de var jättetrevliga. Svenskar kommer också men nu bor här inte många svenskar. Här bor folk med 94 % av annan etnisk bakgrund”.

En multikulturell organisation kännetecknas av att organisationen värdesätter och tar tillvara de nyttor exempelvis språk och kulturell kompetens som olikheten medför. En multikulturell organisation kännetecknas även av att organisationen utvecklas mot en ökad mångfaldsorientering och att varje medarbetares individuella mångfald blir en verklig tillgång. Det gäller att anpassa alla processer för mångfald och undanröja eventuella hinder som arbetet kan medföra. I Citatet ovan ger Lisbeth oss en bild av att olika kulturer inte kan leva med varandra. Lisbeth hävdar att ”svenska kunder” inte ville utföra sina bankärenden på ett kontor där majoriteten av medarbetarna hade invandrarbakgrund. En acceptans måste finnas hos både kunderna, banken och medarbetarna för att en multikulturell organisationsform ska nås. Lika viktigt är det för ett kontor som arbetar för mångfald att de tar hand om alla kunder oavsett vilken etnisk och kulturella tillhörigheter som kunderna har.

5.1.12 ”Somalier är ett herrefolk”

”Jag försöker skapa mig en bild av varför man betar sig asocialt ur svenska ögon sett som den här somaliern, om jag tar bara honom som exempel, fast det gällde även tjejerna. Somalierna är ett herrefolk, man lever under andra omständigheter än i Sverige”.

Enligt i den postkoloniala teorin har identitetsskapandets centrala roll i koloniala och rasistiska diskurser lyfts fram. Dominerande diskurser i samhället har betydelse för hur enskilda människor kommer att kategorisera sig själva och andra. Ofta har denna fokusering vid diskurser och identiteter kritiserats för att lägga för stor vikt vid kolonialismens immateriella och symboliska aspekter.

5.1.13 De svenska koderna

”Det är inte bara att sätta människor med annan etnisk bakgrund och säga nu ska ni göra detta och så ska det fungera. Som om vi hade anställt fem svenskar som hade vetat alla koderna. Det är inte lite jobb det här att ständigt vara till hands”

Enligt den institutionella teorin om inte organisationen avspeglar dominerande värderingar och normer i verksamhetens miljö för hur verksamheten bör organiseras och drivas, kommer den att få ett legitimitetsproblem i förhållande till omvärlden. Citatet ovan kan tolkas som att invandrare saknar förmågan att kunna anpassa sig efter ”svenska” normer och värderingar. En multikulturell organisation ska inte individen anpassa sig efter de normer och värderingar som

dominerar i organisationen, istället skall organisationen dra nytta av individernas olikheter och språkliga och kulturella kompetenser.

5.1.14 Rosengårdsvänner

”Vi driver ett EU-projekt tillsammans med Rinkeby och Biskåpsgården sedan två år tillbaka. EU-projektet går ut på att vi till de olika stadsdelarna säger: hur ska vi göra för att människor ska komma i arbete, utvecklas och utbildas mm? Vi har anställt tre ”networkers” som ska vara en förmedlingslänk mellan boende av människor här på Rosengård ut i företagen, fastighetsägarna, skolorna, utbildningsenheterna och till företagen för att utveckla produkter som våra nysvenska vill ha. Vi bildar på Rosengård något som vi kallar för ”Rosengårds vänner” och som är en ideell förening där jag är ordförande i. Där ingår 14 företag och organisationer bland annat: Securitas, Sydkraft, Föreningssparbanken, Folksam m.fl. Idén var att få med många stora företag som vi ska kunna kontakta och få folk att arbeta där. Securitas har utbildat åtta stycken unga väktare här uppe från Rosengård som finns arbetar inne på våra centrar. De kan läsa av språken på ungdomarna som har en annan etnisk bakgrund. Sydkraft har idag en kundpanel med 14 språk. Kunder kan ringa in och ställa frågor om sina räkningar och få förklarar på sitt språk. Vi har försökt att få hit de svenska stora affärerna som ICA och COOP”.

Ett företag utan tillräckliga nätverk får inte nödvändig markandsmässig och teknisk information, kund och leverantörsrelationer och det brister i myndighetskontakterna. Företag kan utnyttja informationsövertag och anpassa sig snabbt och effektivt efter externa förändringar. Orsaker till att organisationer bildar nätverk kan vara olika. En orsak kan vara att det finns ett gemensamt intresse mellan organisationerna. En annan orsak kan vara att organisationer strävar efter att få legitimitet från omvärlden. Organisationer som ser att de kan vinna något på ett samarbete skapar i många fall också ett nätverk. Att organisationer samarbetar ses som något som är bra och nyttigt. Det är även bevisat att samarbetet mellan olika organisationer kan ge ett bättre resultat. Med det menas att organisationen inte gör någon direkt ekonomisk vinning utan kan istället få legitimitet från omgivningen. Föreningssparbankens medverkande i nätverket ”Rosengårdsvänner” kan tolkas som att organisationen engagera sig i nätverket för att uppnå legitimitet från omgivningen. Anledningen till att detta kan tolkas som att banken är utefter legitimitet från omgivningen är att banken ingår i ett nätverk där organisationer med skilda intresse ingår. Vi kunde inte heller se vilka ekonomiska fördelar som föreningssparbanken skulle dra nytta av genom att ingå i ett sådant nätverk.

5.1.15 Man behöver inte ha ränta

”Nu har jag inte riktigt koll på vilka muslimer som inte får ta emot ränta. Men det klarar vi och det vet invånarna om på Rosengård. De skriver på ett papper att de inte vill ha ränta. De kan förvara sina pengar i banken och det är en fördel då de vill låna pengar eftersom de då är kunder i banken. Det är många sådana saker som måste anpassas i det svenska samhället”.

En faktor som kan vara ett möjligt motiv för satsningen på etnisk mångfald kan vara företagets kundanpassning. Eftersom det finns i Sverige folk med olika nationaliteter så kan det ställa krav på att organisationen ska kunna tillgodose produkter eller tjänster för att på så sätt till ta hänsyn till personer med invandrarbakgrund och deras preferenser. Lisbeth sa att kontoret i Rosengård till viss del har anpassat sig till personer med invandrarbakgrund och deras religiösa och kulturella önsknings. En anpassning som Lisbeth nämnde var att de till en viss religiösa grupp inte ger någon ränta på sparade pengar. Detta kan inte tolkas som en anpassning då detta gynnar bara banken och inte kunden. Detta är inte ömsesidigt anpassning utan banken anpassar sig bara för att man drar nytta av att kunderna till vill ränta på sparade kapital. Detta kan tolkas som ”PR”, att inte ge ränta på kundens sparade pengar samtidigt som banken kräver ränta om kunderna vill ta ett banklån.

5.1.16 Den svenska bankens regelverk är det som gäller

”Jag vill poängtera att det svenska regelverket och den svenska bankens regelverk är det som gäller, ingenting annat. Det finns inga avsteg från vår policy i någonting. Eftersom vi lever i Sverige måste våra medarbetare få lära sig vårt regelverk och den policy som banken har i Sverige”.

En monokulturell organisation domineras av majoritetens normer och värderingar. Minoriteten måste anpassa sig efter majoritetens sätt att tänka annars kan minoriteten riskera att motarbetas av majoriteten.

En multikulturell organisation kännetecknas av att en organisation inte endast består av en heterogen arbetsstyrka utan även av en organisationskultur där olikheterna bland personalen värdesätts båda i handling och praktik på alla nivåer i organisationen.

5.1.17 Råd till andra

”Man måste ha någon som brinner för arbetet, det går inte att göra det på halvhjärta. Man måste ha tålamod och veta vad man gör och förstå varför det blir fel ibland. Man måste även kunna ta åsikter som man får. Man måste tro på det”.

Grundpelaren i begreppet mångfald är medvetenhet och värdesättande av mångfalden för att satsningen skall bli lyckad. För att införa mångfald i ett företag krävs det att tankarna och idéerna om mångfald är väl förankrade i den högsta ledningen inom organisationen. Det måste finnas en vilja och ett intresse hos den högsta ledning i företaget för att ett mångfaldsarbete ska startas.

5.1.18 Mångfaldsplan

”Vi har en mångfaldsplan och den finns i vår årsredovisning. Ledningen har tillsammans med oss utformat mångfaldsplanen”.

Mångfaldsplan bör inte endaste vara fina ”ord” på pappret. En mångfaldsplan utan handling kan jämföras med lag utan vite. Om lag saknar vite kan lagen bli ”tandlös”. Att endast ha mångfald på papperet kan medföra att mångfaldsvision blir tomt prat utan handling.

Organisationen bör diskutera vilka för- och nackdelar som satsningen på mångfald medför och hur organisationen kan dra ekonomisk nytta av mångfaldssatsningen. Viktiga frågor som bör diskuteras är hur mångfalden ser ut idag och vilket behov av mångfald som företaget har. I detta läge gäller det att medvetengöra varför eller varför inte ett företag bör börja satsa på etnisk mångfald.

5.2 Pågen AB

I följande avsnitt följer en redovisning av vår empiriska undersökning från Pågen AB samt analys av empirin.

5.2.1 Etnisk mångfald i produktionen

”Etnisk mångfald finns framför allt i produktionsavdelningen och till en viss del inom säljavdelningen. Vi har arbetsledare med ”icke svensk bakgrund” men vi har ingen representation i företagsledningen”.

De mest kännetecknande faktorer för en monokulturell organisation är total homogenitet bland personalen. Det kan även handla om arbetsplatser som domineras av en viss nationalitet, ålder, etnicitet etc. Det kan handla om kvinno- eller mansdominerade arbetsplatser. En monokulturell organisation kännetecknas av frånvaron av människor som kan representera olikheter eller som skiljer sig från majoriteten i organisationen i allmänhet och i ledningsgruppen i synnerhet.

En tolkning till att invandrare framför allt finns i produktionen och inte i andra delar i organisationen kan vara att organisationen inte kan hitta personer med svensketnisk bakgrund som kan tänka sig att ha ett lågstatusyrke. Att arbeta i produktionen för att producera bröd kan vara lågstatusyrke. Invandrare är en grupp som har svårt att få fast en förankring i den svenska arbetsmarknaden vilket gör att det blir lätt för företaget att locka till sig personer som är i behov av arbete och som är villiga att arbeta på ”golvet” då de inte har något annat alternativ. Företaget kan ha svårighet att rekrytera personer med svensk bakgrund som vill arbeta i produktionen. Att invandrare enbart finns i produktionen kan tolkas som att företaget har svårighet att rekrytera personer med svensk bakgrund som vill arbeta i produktionen.

Organisationer är resursberoende av omgivningen i form av arbete, kapital och kunskap. För att organisationen ska kunna tillhandahålla dessa resurser som exempelvis arbetskraft, så anpassas organisationen efter hur arbetskraftssituationen ser ut i omgivningen. Med hjälp av olika strategier kan en organisation locka till sig den arbetskraft som organisation efterfrågar från omgivningen. När Pågen AB påstår att de arbetar med etnisk mångfald och då etnisk mångfald enbart finns i produktionen kan detta tolkas som att företaget vill visa omgivningen att de är intresserad av en organisationsform som attraherar även personer med annan etnisk bakgrund. I realiteten finns personer med invandrarbakgrund endast i produktionen och till en viss del i försäljningen.

5.2.2 Gemensamma värderingar och varumärkesplattform

”I samband med att Pågen fusionerades med Påhls så etablerades det en ny värdegrund i företaget med gemensamma värderingar och en gemensam varumärkesplattform. I samband med det arbetet så har vi gjort en jättesatsning utifrån ett varumärkesperspektiv. Dels för att slå sönder de gamla barriärerna och dels för att låta människor från olika delar i företaget träffas. Vi började med en jättesatsning under våren år 2001 då alla 1800 medarbetare skeppades ner hit i grupper av 40 personer för att samverka i olika frågeställningar som var viktiga för företaget”

En multikulturell organisation kännetecknas av att varje medarbetares individuella mångfald blir en verklig tillgång. Organisationer som befinner sig i detta stadium har ett långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete som är en del av den dagliga styrningen. I detta fall anpassar organisationen alla processer för mångfald och undanröjer eventuella hinder.

Organisationskultur är ett styrmedel som används istället för byråkratiska direktstyrningar. Genom att socialisera in den anställda i organisationens normer och värderingar kan organisationen vidmakthålla de anställdas sätt att tänka och tolka verkligheten. De som anställs i organisationen ska inte enbart arbeta, de ska även betraktas som goda företrädare för den övergripande filosofin och det varumärke som organisationen står för.

5.2.3 Tillväxt för kommunen och att hantera frågor i praktiken

”Det mest drivande skälet är att kunna hantera saker och frågor i praktiken. Vi hade en ganska stor konfliktsituation som dök upp för en vecka. En kille som är arab blev samordnare och ett antal turkar på avdelningen kunde inte acceptera att ha en arab som talade om för dem vad de skulle göra. Det är väl det primära skälet, men tanken som vi försöker föra in är just vikten speciellt för Malmö eller den här regionen. Vad händer om det blir arbetskraftsbrist? Hur ska vi tillgodose de behoven på sikt? Hur kan man arbeta med mångfald i Malmö och i den här regionen för att kunna skapa tillväxt för kommunen? Det är två helt olika perspektiv. Det faller tillbaka för det blir ju för vårans del i slutändan”.

En pluralistisk organisation kännetecknas av att arbetsgivaren förstår det affärsmässiga i att ha en arbetskraft som representerar kunderna eller brukarna, men att organisationen ännu inte har förmågan att se och ta tillvara medelvärdet av mångfalden bland de nya medarbetarna. Organisationer är beroende av den omgivning som organisationen verkar i när det gäller arbetskraft, kapital och legitimitet. Organisationen kan använda olika metoder för att uppnå legitimitet. Ett sätt är att bedriva verksamhet som inte primärt försöker övertyga omgivningen om produkternas eller tjänsternas förträffligheter. Organisationen kan beskriva den viktiga betydelsen som organisationen har för omvärlden såväl lokalt, nationellt och globalt. Organisationer arbetar medvetet med att främja en speciell image d.v.s. en speciell bild av sig själva gentemot omvärlden. Den bild som organisationen försöker frammana behöver inte stämma överens med den organisatoriska verkligheten. Men så länge organisationen kan dölja denna verklighet så kommer organisationen att tillämpa olika metoder för att få legitimitet av omvärlden.

5.2.4 Fördelen etnisk mångfald

”Världen håller på att bli mindre, vi globaliseras. Det finns många skäl till att satsa på mångfald. Om vi bara tittar på våra målgrupper så består de av många olika delar och en stor del är faktiskt våra invandrare som i sin tur består av en massa olika grupper. Om vi inte har förståelse för mångfaldsfrågor i företaget då kommer vi inte ens kunna produktutveckla, göra reklamsatsningar eller ha en bra personalsammansättning och gruppdynamik som får företaget att överleva.

När en grupp tillsätts som har olika bakgrund, olika utbildningar, olika kulturella koder och bakgrunder så händer det någonting när man är i en hyfsad bra miljö. Det finns möjligheter att kunna fortplanta varandras idéer, tänka konstruktivt. De skapar en helt annan förutsättning för kreativitet, nya idéer, nya tankar, alltså nya möjligheter”.

Fördelarna som oftast förknippas med etnisk mångfald kan vara ökad effektivitet, ökade marknadskunskaper, kreativitet och heterogenitet samt konkurrensfördelar. Citatet ovan motsäger det sätt som organisationen hanterar sitt etniska mångfaldsarbete i organisationen. Etnisk mångfald finns dock endast i produktionsledet. Detta innebär att etnisk mångfald inte genomsyrar hela organisationen. En tolkning som kan göras är att invandrare anställs för att arbeta i produktionen där deras kulturella och formella kunskap inte användas för att på så sätt utveckla produkter som riktar sig till folk med en annan etnisk bakgrund än svenskarna. Företaget hade vunnit om heterogeniteten hos personalen i produktionen lätt till framtagning av nya produkter.

5.2.5 Problem med mångfaldsarbete

”Vi har varit med hela vägen från att arbetskraftsinvandringen började i Sverige. Vi har haft en del finnar och en del av jugoslaverna. Det har varit en väldigt naturlig process. Att kunna sälja in idag och att kunna arbeta med etnisk mångfald blir ganska svårt. Det är kanske inte några direkta konflikter som vi har mött men ändå någonstans meningsskiljaktigheter. Vi har många invandrare som jobbar trots det har varit svårt att skapa förståelse för varför vi ska behöva syssla med mångfaldsfrågor”.

En multikulturell organisation består inte enbart av en heterogen personalstyrka utan också av en organisationskultur där mångfalden värdesätts i handling på alla nivåer. Införandet av mångfald i företag och organisationer innebär att man bryter mot det redan existerande mönstret och kultur i organisationer. Till en början kan därför problem med att finna sin roll i den nya organisationen uppstå. Vidare kan det uppstå samarbetssvårigheter då människor som kanske inte skulle ha arbetat ihop mer eller mindre tvingas arbeta tillsammans. Mångfald är en förändringsprocess vilket kräver struktur om hur förändringen ska implementeras i organisationens struktur och rutiner. Citatet ovan kan ses som ett exempel på hur ett strukturlöst mångfaldsarbete kan få negativa reaktioner från medarbetarna i företaget Pågen AB.

5.2.6 Kulturella koder

”Vi har de här exemplen där det kan vara både kulturella koder och språkproblem som gör att de inte uppfattar ordern eller arbetsinstruktionen bara för att de inte kan språket ordentligt. De säger att de förstår och så försvinner de iväg och gör något helt annat. Det är alltså en kulturell kod”

En monokulturell organisation ställs språkliga krav som är omotiverade. Dessa krav finns för att undvika kulturella och kommunikativa problem i organisationen. Att behärska det svenska språket hjälper inte invandrarna att få anställning. De måste utöver detta kunna kommunicera via de kulturella koder som råder inom företaget för att på så sätt få acceptans av de redan anställda inom företaget.

I Pågen AB finns den etniska mångfalden till större del i produktionsavdelningen där kommunikation inte är av stor betydelse utan där den praktiska hanteringen av arbetsuppgiften är av större betydelse. Företaget lade trots detta stor vikt vid att de anställda ska kunna tala svenska språket. Detta kan tolkas som att problemet inte ligger i hur mycket individen behärskar det svenska språket. Det handlar snarare om att socialisera in individen i den rådande organisationskulturen i företaget. I den rådande organisationskulturen är det viktigt för individen att bete sig så som organisationen vill. Här målas en bild av att "svenskarna" har gemensamma kulturella koder som är gemensamma för alla med svensketnisk bakgrund. Det finns inga forskningarna som kan med säkerhet vilka "svenska koder" är. Sverige har befolkning som bland annat är indelad i kategorierna kön, civilstånd, ålder, inkomst, klass mm. Att dra alla över en kam och påstå att alla dessa människor som har olikheter när det gäller kön, klass, inkomst, ålder mm har gemensamma kulturella koder kan betraktas som en förenkling av verkligheten.

5.2.7 Konkurrens fördelar med etnisk mångfald

"Det finns absolut konkurrens fördelar med att ha etnisk mångfald i företag. Det är kanske svårt att säga ifall vi drar någon nytta av den mångfalden".

Innan Pågen AB började satsa eller arbeta med etnisk mångfald så borde företaget ha tänkt klart för sig vad satsningen på etnisk mångfald skulle innebära och vad skulle företaget vinna eller förlora på vid satsningen eller arbetet med etnisk mångfald. Möjliga frågor som kan diskuteras är hur mångfalden ser ut idag och vilket behov av mångfald just detta företag eller organisationen har. I detta läge gäller det att medvetengöra varför eller varför inte ett företag eller organisation skall börja satsa på etnisk mångfald. Om ett företag inte vet vilka konkurrens fördelar som satsningen med etnisk mångfald kan medföra, varför vill organisationen satsa eller arbeta med etnisk mångfald överhuvudtaget? En möjlig tolkning till att Pågen AB inte kan dra nytta av en heterogen arbetsstyrka som råder inom företaget särskild i produktionen kan vara att majoriteten av de individer som representerar olikheterna, dvs. invandrare återfinns i större delar inom produktionen och inte har möjligheten att påverka exempelvis vid framtagning av nya produkter mm. Detta kan innebära att Pågen AB inte kan utnyttja den kunskap som olikheterna medför. Istället segregeras den kulturella kompetensen i en led av organisationen d.v.s. i produktionen.

5.2.8 "Att efterspegla samhället."

"Varför företag ska satsa på etnisk mångfald är för det första för att det måste efterspegla samhället så som samhället ser ut idag. Sen finns även företagens ekonomiska frågor med i bilden. Sverige som välfärdsstat fungerar inte om det är stora grupperingar som står utanför som är diskriminerande i allt från skola till arbetsliv. Om man ska kunna få igång Sverige på

riktigt så tror jag att man måste se över de här frågorna. Sen har vi faktiskt en författning som talar om att vi ska hjälpa andra människor och att man har rätt att utöva både religionsfrihet och allt vad det nu finns. Då måste det också fungera i praktiken”.

Organisationen är beroende av legitimitet som har med sociala normer att göra, men också med värderingar och samhälleliga föreställningar om vad som är rätt och fel är viktigt för en organisation. Dessa föreställningar kan vara kodifierade i lagar och förordningar, men behöver inte vara det. Legitimitetsbehovet och den ökade betydelsen av massmedia tvingar företagsledningen till allt högre grad att bli politiker och till att ständigt arbeta för att vidmakthålla intresse för och anseende hos företaget. Att få ett företag att avspegla samhällets sammansättning är en idealbild. Om ett företag arbetar med etnisk mångfald bör den även avspeglas i hela organisationen och inte enbart i en del av den. Uttalandet ovan kan jämföras med den politiska debatten om etnisk mångfald där mångfalden handlar om moraliska/etiska aspekter förbättras i den svenska samhälls- och arbetslivet för att skapa ett arbetsliv där samtliga medborgares resurser kan tillvaratas. Att Pågen AB arbetar med etnisk mångfald för att efterspegla hur samhället ser ut idag kan tolkas som PR eller legitimitets sökning eftersom Pågen AB är ett vinstdrivande företag. .

5.2.9 Det ”omöjliga” uppdraget

”När jag blev ansvarig för mångfaldsfrågor så visste jag inte vad det innebar och vad jag skulle göra. Jag frågade en kompis som läser socionomprogrammet i Göteborg vad jag skulle göra. Jag har suttit och läst igenom en massa litteratur och jag har pratat med olika människor i olika grupperingar men man behöver lära sig mycket mer. Det pågår jätte mycket fina initiativ både från företag och inom kommun och landsting. Jag upplever att det blir för enkelt att syssla med lite fadderprojekt här och lite där. Det som jag har tittat på när jag har läst är framför allt att försöka lära mig om de olika socialisationsprocesserna. När jag började läsa om det så var det mycket ”jaha, så det är därför” och jag fick förklaringar på en massa olika beteenden.”

Grundpelaren i begreppet mångfald är medvetenhet och värdesättande av mångfalden för att satsningen skall bli lyckad. För att inleda ett införande av mångfald i företaget krävs att tankarna och idéerna om mångfald är väl förankrade i den högsta ledningen inom organisationen. Det måste finnas vilja och ett intresse hos den högsta ledning i företaget för att starta ett mångfaldsarbete. Mångfaldsarbetet bör inte bli ett ”individuellt arbete” istället bör mångfaldsarbetet genomsyra hela organisationen. Om mångfaldsarbetet blir en ”individuellafråga” kan konsekvenserna av detta bli att frågan blir beroende av den person som arbetar med mångfald frågan. Detta kan i sin tur resultera till att andra medarbetare i organisationen inte känner sig delaktiga i arbetet och på så sätt försvåras förankringen för mångfaldsarbetet i organisationen. Det kan finnas olika möjliga tolkningar till varför endast en person har ansvaret över mångfaldsarbetet i företaget Pågen AB. En tolkning kan vara att själva visionen om etnisk mångfald inte har förankring hos ledningen vilket gjorde att ledningen delegerade ansvaret till personalavdelningen. Om etnisk mångfaldsplan skall realiseras bör det finnas förankring hos ledningen som är nyckeln till förändring eftersom makten för att kunna förändra företaget ligger hos dem. Förankring hos ledningen bör även finnas för att mångfaldsarbetet ska få fast stöd i organisationen. En andra tolkning kan vara att företaget inte har tillräcklig kunskap om hur de kan dra nytta av etnisk mångfald och vad det

kan innebära för företaget ekonomiskt. En tredje tolkning kan vara att företagets organisationskultur inte värderar högt de ekonomiska fördelar som etnisk mångfald skulle kunna innebära för företaget exempelvis nya produkter och marknader.

5.2.10 "Bara svenskar"

"Nu var det ett tag sen jag själv rekryterade, men då jag jobbade som personalansvarig uppe i Göteborg då hade vi jättemycket rekrytering i ett halvår allt från avdelningschefer, controllers och ledare. Jag har tänkt på det i efterhand att om man tittar på rekryteringsunderlaget så vad det nästan bara svenskar som sökte. Väldigt få personer, vad man kan utläsa i alla fall hade annan etnisk bakgrund."

En monokulturell organisation som inte värdesätter mångfalden kännetecknas av att endast rekryterar personer som man tror kommer att passa in i organisationens normer och värderingar. Organisationen karakteriseras även av att det finns frånvaro av människor som skiljer sig från majoriteten i organisationen i allmänhet och i ledningsgruppen i synnerhet. En annan karaktär hos monokulturella organisationer är att yrkessegregeringen är mycket tydligt.

Lena sade att majoriteten av de sökande till högre befattningar är personer med svensketnisk bakgrund. Det kan finnas olika anledningar till varför endast "svenskar" söker till de tjänster som företaget utannonserar. En anledning kan vara att när en kravprofil utformas att det ställs kriterier som bygger på subjektiva tolkningar. Dessa kriterier kan vara personlig lämplighet, social kompetens, att kunna tala och skriva god svenska mm. Dessa kriterier är kulturbundna kriterier vilket innebär att alla individer som inte har svensk etniskbakgrund sällas bort under urvalsprocessen. Det finns ingen allmän accepterat mått på vad socialkompetens eller personlig lämplighet kan vara. Istället bygger dessa kriterier på tolkningar som är subjektiva och kulturbundna. Fel kan även föreligga vid företagets val av vilka rekryteringskanaler som de lediga tjänsterna utannonseras i. Arbetsgivaren kan rikta sin platsannons medvetet till en viss grupp och på så sätt eliminera andra sökande som inte har tillgång till den kanal där arbetsgivaren har valt att göra annonsering av den lediga tjänsten.

5.2.11 Fackliga organisationer

"Jag har aldrig någonsin varit med om att en facklig organisation har drivit en mångfaldsfråga. Det är rätt intressant för de ska företräda kollektivet och företräda alla anställda. Det finns ingen riktig kraft i de fackliga organisationerna. Jag tror att om facket som påtryckare tar dessa mångfaldsfrågor på allvar så kan de göra att arbetsgivaren uppmärksammar dessa frågor".

I pluralistisk organisation förstår arbetsgivaren det affärsmässiga i att ha en arbetskraft som representerar kunderna eller brukarna, men organisationen har ännu inte förmågan att se och ta tillvara mervärdet av mångfalden bland de nya medarbetarna. Mångfaldsarbetet är huvudsakligen en uppgift för personalavdelningen.

Grundpelaren i begreppet mångfald är medvetenhet och värdesättande av mångfalden för att satsningen av etnisk mångfald skall bli lyckad. För att inleda ett införande av mångfald i företaget krävs att tankarna och idéerna om mångfald är väl förankrade i den högsta ledningen

inom organisationen. Fackföreningens passivitet indikerar att den etniska mångfaldsfrågan inte har fått genomslagskraft i organisationen på alla nivåer. Detta kan även tyda på att frågan inte diskuteras tillräckligt för att kunna engagera olika intressenter som Pågen AB har kontakt med. Å andra sidan kan det vara att så att frågan inte har förankring hos fackföreningen för den ska kunna påverka Pågen AB: s sätt att arbeta med etnisk mångfald. En annan tolkning om varför etnisk mångfald saknar förankring i organisationsledningen och fackföreningen kan vara att satsningen på etnisk mångfald inte skulle ge företaget någon organisatorisk och ekonomisk nytta.

5.2.12 Råd till företag

”Råd till företag är att försöka lära sig så mycket som möjligt, söka upp olika grupperingar och andra företag eller föreningar som har arbetat med frågan innan. Men att inte göra det till en akademisk fråga utan faktiskt försöka ge sig ut i verkligheten och se vad som händer. Det räcker heller inte med vackra policydokument”.

Varje organisation eller företag bör tänka ordentligt igenom vad etnisk mångfald kan innebära för organisationen innan organisationen satsar eller börjar arbeta med etnisk mångfald. När ett företag som Pågen AB tänker införa etnisk mångfald är det viktigt för företaget att utgå från sin situation för att se vad etnisk mångfald kan innebära för dem. Pågen AB bör inte lägga för stor vikt vid hur andra företag som är med i nätverket ser på etnisk mångfald. Innan en helhetslösning diskuteras med andra organisationer som arbetar med mångfalden är det viktigt att Pågen AB får klart för sig vilket behov företaget har och vad företaget behöver för att lyckas med satsningen på etnisk mångfald.

När organisationer bildar nätverk kan det handla om att det finns ett gemensamt intresse mellan organisationerna eller ett intresse för att få legitimitet från omvärlden. Att organisationer samarbetar ses som något som är bra och nyttigt, utan att det därmed är bevisat att samarbetet faktiskt ger ett bättre resultat. Lenas råd till andra företag är att företagen ska bilda nätverk för att kunna hantera etnisk mångfald. Varje företag måste utgå från sitt organisatoriska behov för att kunna dra nytta av det etniska mångfaldsarbetet. Nätverksbildandet kan underlätta att oerfarna organisationer kan dra nytta av andras erfarenheter av att arbeta med etnisk mångfald. Organisationer bör dock ha klart för sig att varje organisation är unik och har sina egna förutsättningar.

5.2.13 Malmö i det nya Europa

”Malmö i det nya Europa” som vi själva är med i är en ideell förening med kommun, stora företag och föreningar. Det är inget projekt utan det är en långsiktig process som handlar om att förändra attityder i första hand. Slutmålet är att skapa en lönsam tillväxt för Malmö som region och det är naturligtvis etniska grupper som man ska försöka förändra attityd till. Där diskuteras sådana frågor jättemycket naturligtvis. Det handlar om att försöka, vi är på den nivån att vi måste lära oss mer. Hur bygger man infrastrukturer i företag som attraherar, som tillåter olika grupperingar av människor att utvecklas? Hur jobbar man med kompetensutveckling? Hur rekryterar man? Hur samverkar man med andra företag? Hur utformas en mångfaldspolicy? Hur arbetar man praktiskt med konflikthanteringar? Den här typen av problematik uppstår och det är här man måste handskas med frågorna. Hittills har

det handlat mycket om att vi har försökt hantera frågeställningar när de dyker upp. Där vi är idag så är det fortfarande så att vi försöker lösa situationen när den uppstår och vi börjar däremot blicka framåt. Ett sådant exempel är i fall någon vill ha "burka" eller "turban" i vår produktion. Vi har hygienregler, det finns säkerhetsaspekter, hur gör man det praktiskt?"

Det finns olika typer av nätverk. Vilken typ av nätverk en organisation väljer beror på vad organisationen vill åstadkomma med nätverksbildandet. En anledning till att organisationer bildar nätverk kan vara att organisationer kan utnyttja informationsövertaget och anpassa sig snabbt och effektivt till externa förändringar. Etablerande förtroendeförhållanden underlättar agerandet. Koalitioner kan mobiliseras eftersom konkurrensförmågan inte är längre enbart är en funktion av de egna resurserna. Organisationer konkurrerar med hjälp av både egna och andras krafter.

I en monokulturell organisation uppfattas mångfalden som ett problem som ska anpassas till organisationens kultur. Ett exempel kan vara att andra kulturers traditionella klädsel stör, där en del arbetsgivare valt att korrigera dessa olikheter genom att exempelvis korrigera den avvikande klädseln.

5.2.14 Ingen mångfaldsplan

"Vi har ingen mångfaldsplan och vi har ingen mångfaldspolicy och det enda policydokument som handlar om mångfald det är vår rekryteringspolicy. Det handlar om etnisk mångfald, olika bakgrunder, olika kön och olika åldrar. Men det finns ingen mångfaldsplan. Vi har påbörjat den, men inte pappersmässigt."

En multikulturell organisation arbetar för att hela organisationen ska utvecklas mot ökad mångfaldsorientering och att varje medarbetares individuella mångfald blir en verklig tillgång. Organisationer som befinner sig i detta stadium har ett långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete som är en del av den dagliga styrningen. I detta fall gäller det för organisationer att anpassa alla processer för mångfald och att undanröja eventuella hinder. En multikulturell organisation bör använda sig av benchmarking och olika analysmetoder för att stämma av var i mångfaldsprocessen som organisationen befinner sig i. En s.k. mångfaldsrevision bör göras årligen både internt och externt. Organisationen kan i sin tur få rykte om sig att vara en attraktiv arbetsgivare på grund av mångfaldsorienteringen.

Pågen AB är en av de företag som fick pris för sitt arbete med etnisk mångfald. Detta kan tolkas som att företaget har erfarenhet av att arbeta etniskt mångfald. Pågen AB påstår att de arbetar med etnisk mångfald men företaget har inte en mångfaldsplan. Detta kan tolkas som att den bild som Pågen AB vill visa till omgivningen inte alls stämmer överens med den organisatoriska verkligheten. Vidare kan det tolkas som PR som gynnar Pågen AB. Företaget kan till och med få legitimitet från omgivningen när de påstår att de arbetar med etnisk mångfald.

I nästa kapitel följer uppsatsens slutsatser.

6. Slutsatser

I detta kapitel drar vi slutsatser av den emiriska undersökningen som vi har genomfört. Vi börjar med en återblick av uppsatsens syfte. Därefter kommer vi att presentera våra slutsatser genom att beskriva vilka motiv som låg bakom de undersökta företagens satsning på etnisk mångfald och vad detta kan innebära. Vi kommer även att dra slutsatser om vilken typ av organisationsform, d.v.s. mono- pluralistisk eller multikulturell organisationsform som de undersökta företagen befinner sig i.

Syftet med denna uppsats har varit att få bättre förståelse om vilka motiv som låg bakom satsningen på etnisk mångfald för Pågen AB och Föreningssparbanken i Rosengård. Ett syfte har även varit att förstå vilken steg i organisationsformerna mono till en multikulturell organisation som organisationerna befinner sig efter införandet av etnisk mångfald.

Det kan finnas olika motiv när ett företag väljer att satsa på etnisk mångfald. Eftersom företag är en vinstdrivande aktör så kan ekonomiska fördelar med etnisk mångfald vara de drivande motivera då man satsar på etnisk mångfalden. De ekonomiska fördelarna som mångfaldssatsningen medför kan vara ökad effektivitet, ökade marknadskunskaper, heterogenitet och kreativitet samt kundanpassning.

De ekonomiska fördelarna har inte varit det primära syftet med de undersökta företagens motiv till satsningen av etnisk mångfald. Vi kommer nedan att presentera varje företag var för sig när det gäller deras motiv som låg bakom deras satsning på etnisk mångfald samt vilken organisationsform som de befinner sig inom. Vi börjar med att presentera slutsatser från föreningssparbanken i Rosengård och därefter följer slutsatser om företaget Pågen AB i Malmö.

Resultaten av vår undersökning visar inte att föreningssparbanken i Rosengård har haft som syfte att öka effektiviteten då företaget började satsa på etnisk mångfald. Ökad effektivitet handlar om att det finns heterogenitet hos arbetsstyrkan, vilket kan medföra att människor med olika sociala och kulturella bakgrund tillsammans kan lösa komplexa problem. Mångfalden hos arbetsstyrkan möjliggör att individer med olika sociala och kulturella bakgrund har en vidare referensram än en homogen arbetsstyrka. Arbetsstyrkan hos föreningssparbanken i Rosengård består av individer med invandrabakgrund. Personalen hos föreningssparbanken i Rosengård representerar de olika kulturer eller språk som domineras i Rosengård. Denna heterogenitet som domineras hos personalen när det gäller kulturella och språkliga mångfalden kan även tolkas som homogent även om personalstyrkan består av olika kulturer. Anledningen till att detta kan tolkas som homogent är att majoriteten av personalstyrkan i Föreningssparbanken i Rosengård består av människor med invandrabakgrund. Vår undersökning visar inte att denna satsning på en blandad arbetsstyrka medför ökad effektivt. Vi kan däremot dra slutsatsen att en heterogen arbetsstyrka som föreningssparbanken i Rosengård medför konflikter som beror i sin tur på språkliga, kulturella och värderings problem.

Ökade markandskunskaper är en annan ett annat motiv som kan driva företag till att satsa på etnisk mångfald. En heterogen personal kan bemöta kunder bättre från olika kulturer med varierande preferens. Med detta menar vi med att personal med olika sociala och kulturella bakgrund kan tillfredställa kundernas behov bättre vad en homogen arbetsstyrka kan göra. Heterogeniteten hos personalen kan underlätta att företagen förstår bättre kundernas behov och markandskrav eftersom företagen har en heterogen arbetsstyrka som har kännedom till olika kulturella preferenser. Föreningssparbanken satsning på etnisk mångfald har inte inneburit att nya produkter och tjänster har tagits fram för att anpassas till kundernas behov. Motivet med en blandad arbetsstyrka har inte varit att skapa nya markandskunskaper som att till exempel utveckla nya produkter och tjänster som är anpassade till kunderna på Föreningssparbanken i Rosengård. Däremot kan Föreningssparbankens motiv varit att medvetengöra deras befintliga produkter och tjänster till kunderna på Föreningssparbanken i Rosengård.

Heterogenitet och kreativitet kan även vara ett motiv för att företag ska vilja satsa på etnisk mångfald. Vi har inte funnit att motivet för Föreningssparbanken i Rosengård har varit att ta till vara på den heterogena arbetsstyrkans kreativitet. Om Föreningssparbanken i Rosengård hade utnyttjat den heterogena personalens kreativitet så hade det lett till utveckling av nya produkter och tjänster anpassade till kunderna på Föreningssparbanken i Rosengård. Föreningssparbanken i Rosengård har istället för att ta till vara på den heterogena personalens nytänkande och kreativitet assimilerat sina anställda till att anpassa sig till de rådande produkter och tjänster.

Kundanpassning kan vara ännu ett motiv för företagets satsning på etnisk mångfald. En personalstyrka som speglar den yttre befolkningsstrukturen kan bättre anpassa sig till sina kunder än en personalstyrka som är homogen och som inte avspeglar den rådande yttre befolkningsstrukturen. Föreningssparbanken i Rosengård har i detta avseende har försökt att göra en kund Anpassning genom att rekrytera personal med olika språkliga och kulturella kompetenser för att kunna bemöta kundernas behov. Ett exempel av kund Anpassning har varit när Föreningssparbanken har anpassat sig efter vissa kunders önskemål att inte ge ränta på sparad kapital. Detta kan inte betraktas som en ömsesidig Anpassning mellan Föreningssparbanken i Rosengård och kunden eftersom banken inte gör någon offring för sin Anpassning.

Vi har ovan beskrivit att de ekonomiska fördelarna inte har varit de primära motiven för satsningen på etnisk mångfald. En slutsats som vi kan dra är det primära syftet för Föreningssparbanken i Rosengård har varit att söka legitimitet och PR från omgivningen. Anledningen till att Föreningssparbankens arbete med etnisk mångfald kan tolkas som PR och legitimitets sökning från omgivningen är att Föreningssparbanken ger bilden att de är en bank som tar samhällsansvar som inte i första hand tänker på ekonomiska vinningar.

Ett motiv till Föreningssparbankens satsning på heterogen personal på Rosengårdskontoret har varit att banken ville ta socialt ansvar genom att integrera invandrare i det svenska samhället. Föreningssparbanken är delaktig i olika nätverksorganisationer som exempelvis "Rosengårdsvänner" som är ett EU-projekt där bland annat företag som Securitas, Sydkraft och Folksam m.fl. ingår i nätverket. Att Föreningssparbanken i Rosengård tar socialt ansvar och är delaktiga i olika nätverk för att på så sätt underlätta för invandrare att integrera sig i det

svenska samhället kan tolkas som att Föreningssparbanken vill framhäva en god bild av sig till omgivningen som innebär att företaget även tar samhällsansvar.

Föreningssparbankens arbete i Rosengård kan på ett sätt betraktas som ekonomiskt motiverade eftersom de vinner på att ha majoriteten av Rosengårdsinvånare som kunder i banken. Den heterogena arbetsstyrkan som presenterar de olika kulturerna på kontoret kan vara till hjälp för kunderna att utträtta de dagliga bankärendena. Den slutsats som vi kan dra är att legitimitet och PR är drivande krafterna bakom Föreningssparbankens arbete med etnisk mångfald än de ekonomiska fördelarna. Föreningssparbankens arbete med etnisk mångfald kan betraktas som att banken gör goda gärningar för samhället och för invånarna i Rosengård. Anledningen till att omgivningen betraktar Föreningssparbanken i Rosengård som samhällsansvarstagare kan vara för att de är den drivande kraften bakom olika nätverk som ska se till att det etableras flera företag i Rosengård som exempelvis ICA, COOP m.fl. samt hitta arbete för de arbetslösa invandrarna i Rosengård. Detta säger emot tesen att företag är vinstdrivande aktörer som innebär att när ett företag satsar på ett projekt bör de ekonomiska motiven vara drivkraften.

Vi har ovan beskrivit de olika motiv som låg bakom Föreningssparbanken i Rosengårds satsning på etnisk mångfald. Vi kommer i följande avsnitt att skriva om vilken organisationsform som Föreningssparbanken i Rosengård befann sig vid undersökning.

Att införa etnisk mångfald i sin organisation innebär inte enbart att ha en heterogen arbetsstyrka. Mångfalden hos personalen medför att organisationen går från en mono- till en multikulturell organisationsform. Detta innebär att organisationen inte längre består av en homogen arbetsstyrka och kultur. En multikulturell organisationsform skiljer sig från både den mono- och pluralistiska organisationen eftersom den kulturella mångfalden hos personalen i organisationen värdesätts i praktik och i handling. I en multikulturell organisation betraktas olikheterna som berikande och inte som ett hinder. Olikheterna mellan personalen när det gäller den språkliga och kulturella kompetensen assimileras inte enbart i en multikulturell organisation i den redan rådande organisationskulturen utan det utnyttjas så att det kan berika organisationen på olika sätt.

Föreningssparbanken i Rosengård kan inte betraktas som en multikulturell organisation. Anledningen till att den inte kan betraktas som multikulturell organisation är att personalsammansättningen hos Föreningssparbanken i Rosengård består av stor del av individer med invandrarbakgrund. Invandrare är inte heller en homogen grupp men i detta fall betraktar vi de som en homogen grupp jämfört med majoritetsbefolkningen eller svenskarna. Det finns få infödda svenskar som jobbar på kontoret vilket kan indikera att det råder etnisk segregering på kontoret. Den slutsats som vi kan dra när det gäller vilken organisationsform som Föreningssparbanken i Rosengård befinner sig i är mellan en mono- och en pluralistisk organisationsform. Anledningen till organisationen befinner sig mellan en mono- och en multikulturell organisationsform är för att det råder en dominans av personal med invandrarbakgrund men att det saknas personal som är infödda svenskar. Inom personalstyrkan råder även heterogenitet beroende på sociala och kulturella olikheter eftersom invandrare har olika sociala och kulturella bakgrund.

Vi kommer i följande avsnitt att presentera slutsatserna från fallföretaget Pågen AB i Malmö.

Vi har tidigare nämnt i detta kapitel att de ekonomiska fördelarna som mångfaldssatsningen medför kan vara ökad effektivitet, ökade marknadskunskaper, heterogenitet och kreativitet samt kundanpassning.

Resultaten av vår undersökning visar inte att Pågen AB i Malmö har haft som syfte att öka effektiviteten i sin organisation. Däremot kan ett motiv från Pågen varit att bygga upp en gemensam organisationskultur efter fusionen med företaget Påhls. Etnisk mångfald hos Pågen AB återfinns enbart i ett led i organisationen d.v.s. i produktionen. Eftersom etnisk mångfald endast finns i produktionen har vi svårt att dra någon slutsats om heterogeniteten i personalen som arbetar i produktionen kan leda till en bättre problemlösningsförmåga i organisationen.

Den blandning av personal som återfinns i produktionen har inte lett till ökade marknadskunskaper hos företaget Pågen AB. Med detta menar vi med att företaget fortfarande producerar sina traditionella produkter och att heterogeniteten hos personalen i produktionen inte lett till nya produktframtagningar. Rekryteringen av en blandad arbetsstyrka i produktionen har inte medfört att nya idéer kommer fram när det gäller framtagning av nya produkter som kan tillfredsställa andra kulturers preferenser. Detta skulle kunna leda till ekonomiska fördelar eftersom det finns en potentiell målgrupp i Malmö. Istället för att fokusera på vilka nya idéer och tankar som personalen i produktionen skulle kunna tillföra organisationen så försökte företaget få den heterogena personalen i produktionen att anpassa sig till den rådande organisationskulturen.

Heterogeniteten hos personal i produktionen har inte lett till ökad kreativitet hos personalen och inte heller en bättre kundanpassning. Eftersom etnisk mångfald enbart finns i produktionen och inte hela organisationen samt att framtagningen av nya produkter inte har ägt rum. En stor del av befolkningen i Malmö har invandrarbakgrund om företaget tag fram nya produkter som var anpassade till olika kulturella preferenser skulle detta kunna leda till att en större marknad öppnas för företaget.

Vi kan inte dra slutsatser om att ekonomiska fördelar kan ha varit motivet som låg bakom satsningen på etnisk mångfald hos Pågen AB i Malmö. Vi kan däremot dra slutsatser om att ett av företagets motiv till satsningen på etnisk mångfald kan ha varit att frammana en bild till sin omgivning som är att företaget tar samhällsansvar genom att rekrytera vissa grupper som exempelvis invandare till produktionen. Anledningen till att Pågen AB rekryterar invandrare till sin produktionsavdelning kan tolkas som att företaget inte kan hitta infödda svenskar som lockas av att arbeta inom produktionen eftersom det är ett krävande och ett lågstatusyrke. För att kunna gardera sig mot denna typ av problem har Pågen AB valt att kalla denna typ av rekrytering för etnisk mångfald.

Ett möjligt motiv till att Pågen AB började arbeta med mångfaldsfrågor kan ha varit för att lösa organisatoriska problem som en heterogen arbetsstyrka i produktionen kan innebära. De problem som en heterogen arbetsstyrka kan medföra är språk, och andra kommunikativa problem.

Vi kan dra slutsatsen att Pågen AB i Malmö inte är en multikulturell organisation utan ett mellanting av en mono- och en pluralistisk organisation. Anledningen är att mångfalden enbart förekommer i produktionen och inte andra delar i organisationen. Pågen AB kan betraktas som en mono- och pluralistisk organisation eftersom de har en heterogen arbetsstyrka i produktionen och inte andra led i organisationen. För att organisationen ska

betraktas som en multikulturell organisation ska mångfalden hos arbetsstyrkan genomsyra hela organisationen och inte enbart en del av den.

Vi har i detta kapitel beskrivit slutsatserna från våra empiriska undersökningar hos Föreningssparbanken i Rosengård och Pågen AB i Malmö. Det finns både likheter och olikheter mellan dess organisationer. Likheterna mellan Föreningssparbanken i Rosengård och Pågen AB i Malmö är att båda organisationer befinner sig mellan en mono- och en pluralistisk organisationsform. De ekonomiska fördelarna som satsningen på etnisk mångfald kan innebära för företag har inte heller varit de drivande krafterna bakom organisationernas mångfaldssatsning. Möjliga motiv som kunde ligga bakom organisationernas arbete med etnisk mångfald kan ha varit PR och legitimitetsbehov från omgivningen. Organisationernas mångfaldsarbete har inte lett till framtagningar av nya produkter och tjänster. De två organisationerna har inte heller dragit nytta av personalens kulturella kompetenser för att på så sätt bättre anpassa sig till sina kunder och marknader. Att föreningssparbanken och Pågen AB i Malmö ingår i samma nätverksorganisation är ytterligare en likhet mellan organisationerna.

Skillnader mellan Föreningssparbanken i Rosengård och Pågen AB i Malmö är att invandrare är den dominerande gruppen på kontoret i Rosengård där etnisk mångfald förekommer i produktionen enbart för Pågen AB.

KÄLLFÖRTECKNING

Referenslista

Abrahamsson, B., Andersen, J. (2000). Organisation, att beskriva och förstå organisationer. Malmö. Liber.

Alvesson, M., Sköldbäck K. (1994). Tolkning och reflektion. Lund: Studentlitteratur.

Andersen, I., (1998). Den uppenbara verkligheten, val av samhällsvetenskaplig metod. Lund. Studentlitteratur.

Björklund, M., Paulsson, U. (2003). Seminarieboken- att skriva, presentera och opponera. Lund. Studentlitteratur.

Bryman, A. (2002). Samhällsvetenskapliga metoder. Trelleborg. Berlings Skogs.

Bryman, A., (1997). Kvantitet och kvalitet, i samhällsvetenskaplig forskning. Lund. Studentlitteratur.

Broomé, P., Bäcklund, A. Lundh, C. Ohlsson, R. (1996). Varför sitter "brassen" på bänken? Kristianstad. Kristianstads boktryckeri AB.

Broomé, P., Bäcklund K. (1998). S_märkt. Stockholm. Nordstedts Tryckeri.

Broomé, P., Carlsson, B., Olsson, R. (2001). Bäddat för mångfald. Angered. Elanders Graphic Systems AB.

De Los Reyes, P. (2001). Mångfald och differentiering. Borås. Sjuhäradsbygdens Tryckeri AB.

Denscombe Martyn (1998). Forskningshandboken, för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund. Studentlitteratur.

Eachrane, M., Faye, L. (2001). Sverige och andra. Falun. AIT Falun.

Jacobsen, D., Thorsvik, J. (1999). Hur moderna organisationer fungerar. Lund. Studentlitteratur. "

Gustavsson, B., (2003). Kunskapande metoder, inom samhällsvetenskapen. Lund. Student litteratur.

Hatch, Jo M. (1997). Organisationsteori: moderna, symboliska och postmoderna. Lund. Studentlitteratur.

Svante, L., Vedran, O. (2001). Mångfaldens mångfald, olika sätt att se på och leda olikheter. FE-rapport 2001-381. Företagsekonomiska institutionen Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Widell, G., Mlekov, K. (2003). Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen? Lund. Studentlitteratur.

Examensarbete

Fagerström, M (2003). Etnisk mångfald i företag? Examensarbete. Sociologiska institutionen, Lunds universitet.

Lewicki, R (2001). Managing Diversity ur ett EG-rättsligt perspektiv. Examensarbete. Juridiska fakulteten – institutionen, Uppsala universitet.

Muntliga källor

Lisbeth, dåvarande chef för föreningssparbankskontor I Rosengård och ansvarig för mångfaldsprojektet, Malmö, Sverige (2004-03-20).

Lena, Personal och mångfaldsansvarig för Pågen AB, Malmö, Sverige (2004-03-27).

Elektroniska källor

www.malmo.se. Hämtad den 10 maj 2005.

www.mangfaldimalmo.com . Hämtad den 12 februari 2004.

www.mangfald.com. Hämtad den 9 mars 2004.

Övriga källor

Abrahamson, K., Bjärvall, K. Fúrth, T. (1999). Olika som bär. Stockholm. Bulls Tryckeriaktiebolag

Gellner, L. (2003). Att anställa personal. Stockholm. Elanders Gotab.

Knocke, W., Drejhammar, B., Gonäs, L., Isaksson, K. (2003). Retorik och Praktik i rekryteringsprocessen. Stockholm. Elanders Gotab.

Seskog, T. (2003). Diskriminering i arbetslivet. Laholm. Tyrdells Tryckeri.

Isekog, T. (2002). Diskriminering. Falun. Scandbook AB.

Lundén, B. (2001). Rekrytering. Uddevalla. Media Print i Uddevalla.

Nyberg, R. (2000). Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar. Lund. Studentlitteratur

Prien, Lars. (1992). Rekrytering och urval. Lund. Studentlitteratur.

Paulsson, U. (1999). Uppsatser och rapporter. Lund. Studentlitteratur.

Silfverberg, B., Larsson, R., Uhlin, T. (2002). Mångfald i arbetslivet. Kristianstad. Kristianstads Boktryckeri AB.

Schierup, C., Paulson, S. (1994). Arbetets etniska delning. Eslöv. ECS Grafisk produktion AB.

Schött, K., Melin, L., Strand, H., Moberg, B. (1998). Skrivhandbok. Angered. Elanders Graphic Sytsems.

Widerberg, K. (1994). Att skriva vetenskapliga uppsatser. Lund. Studentlitteratur.

BILAGA 1

Hej!

Vi heter Qalinle Dayib och Anna Zaloznik och håller precis på att avsluta vår magisterutbildning i företagsekonomi vid Lunds Universitet. Just nu skriver vi vår 10 poängs uppsats som kommer att läggas fram i juni 2004.

Vårt ämnesval består i att undersöka vad begreppet etnisk mångfald innebär för företag som satsar på etnisk mångfald. Vi hittade ert företag under ”goda exempel på företag som har satsat på etnisk mångfald” på Malmö Kommuns hemsida. Vi skulle vi vilja träffa Er för att höra om Era erfarenheter.

Undersökningen kommer att bestå av en ca 40 minuter lång intervju.

Vi hör av oss under veckan för att höra om det finns tid och möjlighet till detta.

Vi hoppas att ni har möjlighet att hjälpa oss att få mer kännedom i området för vår uppsats och vi tackar på förhand.

Vänligen

Qalinle Dayib

Email: Qalinle@hotmail.com

Mobil: XXXX-XXXXXX

Anna Zaloznik

Email: anna_zaloznik@hotmail.com

Mobil: XXXX-XXXXXX

BILAGA 2

INTERVJUGUIDE

- Vilken position har du i företaget?
 - Hur länge har du arbetat inom företaget?
 - Beskriv strukturen på ditt företag?
 - Hur många anställda har ni?
 - Hur ser Er företags personal sammansättningen?
 - Vad innebär etnisk mångfald för Er?
 - Beskriv hur förarbetet gick till vid satsningen av etnisk mångfald, vad har Ni gjort?
 - Beskriv varför och hur det började att ert företag skulle satsa på etnisk mångfald?
 - Satsar andra kontor i Malmö på etnisk mångfald, eller är det enbart på Föreningssparbanken på rosengård?
- Om ja, finns det samma strategier på alla kontor?
Om nej varför inte?
- Var du anställd när företaget beslöt att satsa på etnisk mångfald?
 - Vilka förväntningar hade ni om satsningen på etnisk mångfald?
 - Berätta om satsningen överensstämmer med Er förväntning?
 - Har arbetsklimatet ändrats sedan ni började satsa på etnisk mångfald? om ja, hur?
 - Vilka var reaktionen från de gamla medarbetarna när ert företag satsade etnisk mångfald?
 - Vilka är vinsterna att ert företag satsade på etnisk mångfald?
 - Finns det några konkurrensfördelar med att ha etnisk mångfald i företaget?
 - Varför skall myndigheter, företag och organisationer satsa på etnisk mångfald?

Fallstudie av två företag utifrån mångfaldskriteriet.

- Har ni upplevt några hinder när det gäller att satsa på etniskt mångfald i ert företag? Om ja, vilka hinder hade ni och hur har ni löst dem?
- Kan ni berätta vad ett företag skall beakta innan man satsar på etnisk mångfald inom företaget?
- Gjorde Ni några misstag, om-vilka?
- Hur går Er urval och rekryteringsprocess till?
- Vilka faktorer vägs tyngst vid anställning av en ny medarbetare?
- Vilket råd skulle Ni ge ett företag som vill satsa på etnisk mångfald?
- Har Ni ngn mångfaldsplan? Om ja, vem har utformat den?

BILAGA 3

Lag om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet

Lag (1 999:130) om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet (utdrag)

Härigenom föreskrivs följande:

<p>Lagens ändamål 1 § Denna lag har till ändamål att i fråga om arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet främja lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet (etnisk mångfald i arbetslivet).</p>	<p>Aktiva åtgärder 4 § Målinriktat arbete Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet. Närmare föreskrifter om arbetsgivarens skyldigheter enligt första stycket finns i 5–7 § §.</p>
<p>Samverkan 2 § Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att främja etnisk mångfald i arbetslivet. De skall särskilt motverka alla former av etnisk diskriminering.</p>	<p>Arbetsförhållanden 5 § Arbetsgivaren skall genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för alla arbetstagare oberoende av etnisk tillhörighet</p>
<p>Definitioner 3 § Med etnisk tillhörighet avses i denna lag att någon tillhör en grupp av personer som har samma ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung eller trosbekännelse. Med etniska trakasserier avses i denna lag uppträdande i arbetslivet som kränker en arbetstagares integritet och som har samband</p>	<p>6 § Arbetsgivaren skall vidta åtgärder för att förebygga och förhindra att någon arbetstagare utsätts för etniska trakasserier eller för repressalier på grund av en anmälan om etnisk diskriminering.</p> <p>Rekrytering 7 §</p>

Fallstudie av två företag utifrån mångfaldskriteriet.

med arbetstagarens etniska tillhörighet.

Arbetsgivaren skall verka för att personer med olika etnisk tillhörighet ges möjlighet att söka lediga anställningar.