



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg
Institutionen för Service Management

Homogenisering på chefsnivåer

- ett hot mot mångfalden

Handledare
Christer Eldh
Anette Svingstedt

Magisteruppsats av
Katarzyna Rudzka
Matilda Westerström
VT 2005

Sammanfattning

Titel:	Homogenisering på chefsnivåer – ett hot mot mångfalden
Engelsk titel:	Homogeneity at Top Management Levels - a Threat to Diversity
Nivå:	Magisteruppsats 10 poäng
Författare:	Katarzyna Rudzka, Matilda Westerström
Handledare:	Christer Eldh, Annette Svingstedt
Nyckelord:	homogenisering, stereotypifiering, organisationskultur, mångfald, uteslutning.

Tes:	Homogenisering är en uteslutningsmekanism som försvårar invandrarnas möjligheter att nå chefspositionerna i arbetslivet.
Syfte:	Vårt syfte med denna uppsats är att öka förståelsen kring och skapa en medvetenhet om homogenisering som fenomen. Vi anser att man genom att skapa en medvetenhet och väcka tankar kring homogenisering som process ökar chanserna att motverka homogenisering.
Metod:	Vi valde att arbeta med Malmö kommun då de som organisation har ett befolkningsansvar som innehåller ett krav att påverka befolkningen i mångkulturell riktning genom olika insatser i exempelvis skola och föreningsliv, på arbetsmarknaden i sin egen organisation och i sin egen service till medarbetarna. I val av informanter utgick vi från att homogenisering på chefsnivåer bäst kunde undersökas genom personliga intervjuer med chefer i de kommunala verksamheterna. Detta för att ta reda på hur chefer ser på mångfald, rekrytering, samt ta del av deras tankar och funderingar kring varför ledningsstrukturen ser ut som den gör och vad man eventuellt kan göra för att ändra på den.
Slutsatser:	Vi kunde konstatera att homogenisering är ett faktum på chefsnivåer hos de undersökta verksamheterna, detta trots omfattande mångfaldsinsatser inom kommunen. I vår undersökning kunde vi hitta visa möjligheter för att åtgärda homogenisering. Vi kom fram till att mångfaldsplaner kräver konkreta satsningar och uppföljning för att uppnå bestående resultat. Dessutom kan de ha motsatt verkan på integration då de kan förstärka olikheter mellan svenskar och invandrare och kan därmed bidra till fördomar, segregation och därmed till uteslutning.

Innehållsförteckning

Del I	4
1 Inledning	4
1.1 Problembeskrivning	4
1.1.1 Syfte	5
1.1.2 Uppsatsens tes	5
1.2 Arbetets översikt	6
1.2.1 Teoretisk ram	6
1.2.2 Uppsatsens centrala begrepp	8
1.3 Metod	10
1.3.1 Tillvägagångssätt	10
1.3.2 Identifiering och val av företag	11
1.3.3 Intervjumetod	11
1.3.4 Källor	13
1.3.5 Källkritik	13
1.3.5 Metodproblem	14
1.4 Bakgrund	14
1.4.1 Malmö kommun - statistik	14
1.4.2 Malmö stadsbibliotek	16
1.4.3 Serviceförvaltningen	17
1.5 Disposition	17
Del II	19
2 Argumenterande del	19
2.1 Homogenisering	19
2.1.1 Teori kring homogenisering	19
2.1.2 Homogenisering i praktiken	22
2.1.3 Homogenisering i Malmö stad	27
2.2 Stereotypifiering	31
2.2.1 Stereotypifiering i fyra skepnader	32
2.2.2 Stereotypifiering i praktiken	39
2.2.3 Mångfald kontra stereotypifiering	40
2.3 Organisationskultur	43
2.3.1 Det kulturella perspektivet	43
2.3.2 Organisationskultur och Malmö stad	47
2.3.3 Organisation genom kurlinsen	49
Del III	53
3 Diskussion	53
4 Slutsatser	57
5 Förslag till vidare forskning	59

Del I

1 Inledning

Vi lever idag i en värld som går i förändringens spår. Vi har under en längre tid befunnit oss i en globaliseringsprocess som med tiden tycks accelerera snarare än stagnera. Som människor är vi idag mer flyttbara än någonsin. Ungefär 2 miljoner av Sveriges befolkningsmängd, på cirka 9 miljoner, är av utländsk bakgrund. Vi lever i ett samhälle där många olika kulturer möts. För att detta mångkulturella samhälle ska kunna fungera ställs det vissa krav på oss som medborgare. Mycket stor del av vår vakna tid spenderar vi på vår arbetsplats och den utgör därmed en viktig del av våra liv. Men det är långt ifrån alla av den arbetsföra befolkningen som ges en möjlighet att ta sig in på arbetsmarknaden eller att arbeta sig upp på högre nivåer inom organisationer. I denna uppsats kommer vi att undersöka vilka faktorer som ligger till grund för varför det är så svårt för personer med annan etnisk bakgrund att ta sig in på chefsnivåer inom organisationer. Anledningen till varför vi valt att uppehålla oss vid just chefsnivåerna är att vi sett att det mångfaldsarbete som genomförs på många håll ofta stannar vid de lägre organisationsnivåerna. På chefsnivåerna är det relativt sällsynt att se människor med utländsk bakgrund. Istället ser man ofta en homogen samling vita medelålders män. Detta utgör ett hinder för mångfalden i arbetslivet.

1.1 Problembeskrivning

Kraven blir allt större på mer etniskt integrerade organisationer. Etnisk mångfald är ett begrepp som blir allt vanligare inom den organisatoriska världen idag. Mångfaldsplaner upprättas med syfte att utveckla och hantera frågor rörande den etniska mångfalden i organisationen. Trots allt mångfaldsarbete tycks det vara svårt att få etniska minoriteter representerade i organisationer, framför allt på chefsnivåerna. Situationen i Malmö kommun illustrerar detta på ett tydligt sätt. Närmare 30 % av den arbetande befolkningen i Malmö är anställda inom Malmö kommun. 82,5 % av dessa är svenskfödda och resten är av utländsk bakgrund. Det är ett exempel som väcker tanken att ledare och rekryterare inom svenskt arbetsliv ofta tenderar att anställa personer som inte skiljer sig alltför mycket från den egna personligheten. På så vis skapas det en likriktning inom organisationer som inom organisationsteorin kallas för homogenisering. En utgångspunkt i vårt arbete är därmed att homogenisering begränsar möjligheterna för etniska minoritetsgrupper att ta sig in på arbetsmarknaden eller framför allt att avancera till högre nivåer inom organisationen.

1.1.1 Syfte

Vårt syfte med denna uppsats är att öka förståelsen kring och skapa en medvetenhet om homogenisering som fenomen. Homogenisering är en process som oftast sker omedvetet. Vi anser att man genom att skapa en medvetenhet och väcka tankar kring homogenisering som process ökar chanserna att motverka homogenisering. Vi har en uppfattning om att detta ämne sällan diskuteras i mångfaldssammanhang trots att det kan vara en direkt orsak till varför etniska minoriteter inte släpps in på arbetsledande positioner.

Vi utgår från att organisationskultur och stereotypifiering är två starka krafter som bidrar till att underbygga homogenisering. I en organisation är det ledaren som är kulturskaparen och som sätter normen för vad som är rätt och fel. Normerna utgör riktlinjer för hur man ska bete sig och vem man ska vara för att accepteras i organisationen. Normerna sätts bland annat genom hur ledaren väljer att rekrytera och befordra (Fägerlind 2001). Genom att företag är eller har kulturer innebär det en fokusering på en homogenitet i sättet att förhålla sig till verkligheten. Detta kan leda till en uteslutningsprocess för människor med andra förhållningssätt än det som normen kräver när det rör sig om stil, förståelse och värderingar. ”Kulturell kompetens” blir en avgörande faktor i rekryteringsprocessen. Denna stereotypifiering kan få negativa effekter på karriärmöjligheterna för medlemmar i de stereotypifierade grupperna (de los Reyes et al. 2000). Vi hävdar att detta sker i en omfattande skala på den svenska arbetsmarknaden och vill i detta arbete visa att homogenisering kan bidra till denna uteslutning av invandrare på chefspositioner.

1.1.2 Uppsatsens tes

Vi lägger fram en tes att homogenisering är en uteslutningsmekanism som försvårar invandrarnas möjligheter att nå de högre positionerna i arbetslivet. Vi kommer att pröva denna tes med hjälp av teori, statistik samt genom egen forskning på organisationer som representerar den typiska svenska arbetsplatsen. Vi är ute efter en kritisk reflektion över verkligheten genom att granska chefsnivåerna på organisationer i ett mångfaldssammanhang. Vi vill göra en kritisk granskning av normer och värderingar som är självklara i de undersökta organisationerna för att på så sätt bidra till frigörelse från de etablerade tankegångarna kring mångfald och även skapa ny kunskap kring homogenisering. Vi hoppas på att detta kan vara första steget till att bryta gamla mönster och skapa utrymme för nya strukturer, där alla människor fritt kan utvecklas utifrån sina individuella egenskaper och ambitioner.

Vi har härmed presenterat vår problemställning och introducerat syftet med uppsatsen samt lagt fram en tes som kommer att prövas i arbetet. Vidare kommer vi att presentera en översikt över uppsatsens teoretiska utgångspunkter tillsammans med en förklaring av de viktigaste begrepp som vi kommer att använda. Därefter följer en metod del samt en bakgrundspresentation av våra forskningsobjekt – Malmö stad med två kommunala verksamheter. Den första uppsatsdelen kommer sedan att avslutas med en disposition som vägleder läsaren genom de kommande avsnitten.

1.2 Arbetets översikt

1.2.1 Teoretisk ram

Homogenitet (från *homogen* – likartad, enhetlig) är ett tvärvetenskapligt fenomen som dyker upp i samband med olika studier av människans beteende (Svenska Akademiens Ordlista 1986). Homogenisering inom organisationer går i linje med teorier tagna från bland annat yrkespsykologi, förändringar och human resource management (Boone et al. 2004, s 635). De tydligaste kopplingarna till homogenitet hittar vi i sociologin som definierar det som människans tendens att dras till individer som liknar en själv (Ruef et al. 2003, s199). Men i och med att organisationsforskningen håller på att bredda sitt intresse, från att vara strikt ekonomiskt till att gälla alla nivåer av den mänskliga existensen, har även organisationsforskare börjat intressera sig i ämnet med syfte att förklara olika mekanismer.

Med vår uppsats vill vi väcka diskussion och öka förståelse kring homogenisering inom chefsnivåerna. Eftersom fenomenet inte har diskuterats utförligt i liknande sammanhang vill vi komma med egna förslag på teoretiskt relevanta resonemang som påverkar homogenisering. För att bäst visa vårt tillvägagångssätt och logiskt anknyta till de valda teorierna presenterar vi en modell som beskriver vår tankegång och därmed arbetets teoretiska utgångspunkt.



Egenkonstruerad modell

Den pyramidformade modellen visar att vi utgår från den teoretiska synen på homogenisering. Vi upptäckte att homogenisering är ett djupt fenomen och kan förklaras på olika sätt. För att få grepp om dess tvärvetenskapliga karaktär är vi därför tvungna att fördjupa oss i andra vetenskapliga områden, närmare bestämt stereotypifiering och organisationskultur. Kopplingen mellan homogenisering och stereotypifiering ser vi på följande sätt; Stereotypifieringens sociologiska rötter syftar på kategorisering och typifiering som används för att skapa föreställningar om oss själva i relation till andra människor (Mlekov & Widell 2003, s 107). Det i sin tur skapar normer som förtydligar olikheter och på så sätt stämplar människor. Stereotypifiering genererar alltså uteslutningsmekanismer som i sin tur skapar och förstärker homogenisering (de los Reyes et al. 2000). En annan aspekt som vi ser som högst relevant på tal om homogenisering är organisationskultur. Homogenisering som är en mänsklig benägenhet till ett visst beteende, uttrycker normer och värderingar. Organisationskultur i sin tur, med just normer och värderingar, påverkar och styr medarbetarens beteende (Mlekov & Widell 2003. s 51). Det visar på att dessa två områden har en tydlig gemensam nämnare och är på så sätt starkt bundna till varandra.

För att alla tre teoridelar – de tre yttre trianglarna – ska kunna undersökas som en helhet behöver vi en gemensam begreppsmekanism och en tydlig koppling till verkligheten. Dessa redskap utgörs av begreppsförklaringar och statistik över Malmö kommun. Statistiken återkommer på strategiska platser i arbetet. Vidare har vi samlat våra intervjuer i tre empiriska delar som har som syfte att vara ett analysunderlag där vi jämför teori med verklighet. Intervjuer tillsammans med begreppsförklaringar och statistik som nämns ovan, ligger centralt i modellen. Det innebär att vi använder dessa begrepp som verktyg för att påvisa sambandet mellan våra tre stora teoretiska områden, alltså homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur. Den mittersta triangeln håller ihop pyramiden. Hela modellen visar schematiskt hur vi angriper och analyserar homogenisering som en uteslutningsmekanism vilken exkluderar invandrare från chefspositioner.

1.2.2 Uppsatsens centrala begrepp

I denna uppsats kommer vi att uppehålla oss vid vissa centrala begrepp vilka kommer att utgöra stommen i vårt arbete. Begreppen kommer att användas frekvent under hela uppsatsen och då begrepp ibland kan ha varierande innebörd och framställas på olika sätt i litteraturen, är det därför viktigt att redogöra den tolkning som vi utgår från för att på så vis undvika eventuell förvirring eller missförstånd. De begrepp som vi valt att introducera nedan är mångfald, etnicitet och organisationskultur.

Mångfald och etnicitet

Mångfald är ett begrepp som idag används flitigt i samhället. I Sverige är det ett relativt nytt begrepp som har sitt ursprung i de amerikanska begreppen ”diversity” och ”diversity management”. Begreppen utvecklades i USA under 1980-talet. I Sverige dök begreppet mångfald upp först under mitten av 1990-talet (Mlekov & Widell 2003, s 7). Man kan säga att mångfald är ett samhälleligt eller organisatoriskt tillstånd som vuxit fram genom decennier av migration till och från Sverige (Broomé & Schölin 2004).

Något som komplicerar begreppet är att det är ett tvetydigt begrepp på så vis att substantiv, verb och adjektiv har olika betydelse. Substantivet mångfald står i Nationalencyklopedin beskrivet som ”stort och varierat antal” (Broomé & Schölin 2004). Med detta menas att ett antal föremål eller enheter har förts samman och betraktas tillsammans. Verbet att mångfaldiga har betydelsen reproduktion, det vill säga ”att göra ursprungligt antal många gånger större”. Ett exempel på detta kan vara att kopiera samma bok i flera exemplar.

Slutligen har vi adjektivet mångfaldig. Enligt Svensk ordbok syftar mångfaldig endera på likhet eller olikhet. Det kan alltså antingen innebära att något ”förekommer i stort antal” eller att det ”består av ett stort antal olika typer” (Mlekov & Widell 2003). Här ser vi alltså tydligt att innebörden av ordet mångfald skiftar i de olika formerna. Substantivet mångfald är neutralt i fråga om likhet och olikhet medan adjektivet mångfaldig antyder olikhet (Broomé & Schölin 2004).

I arbetslivssammanhang kan begreppet mångfald ha flera olika innebörder. Det kan handla om mångfald baserad på kön, etnisk bakgrund, klass, ålder, funktionshinder och/eller sexuell läggning (Björvall, K. 2000). Mångfald kan ses ur två olika perspektiv, nämligen kvantitativ och kvalitativ mångfald. Kvantitativ mångfald handlar, enkelt uttryckt, om att ”räkna huvuden”, antalet invandrare i relation till antalet svenskar. Kvalitativ mångfald handlar snarare om relationer och förståelsen för hur olikhet konstrueras, vidmakthålls och frodas (Broomé & Schölin 2004). Det är viktigt att poängtera att den form av mångfald som vi kommer att uppehålla oss vid är den etniska mångfalden.

Etnicitet härstammar från det grekiska ordet *ethnikos* som ursprungligen betydde hednisk. Ordet användes med denna betydelse i engelskan fram till mitten av 1800-talet då begreppet istället började övergå till ”rasmässiga” skillnader. Dagens betydelse av etnicitet härstammar från mitten av 1960-talet och har fått innebörden av tillhörighet, identitet, en gemensam kultur, historia och gemensamma traditioner. Etnicitet handlar om att klassificera människor. I detta arbete kommer vi framför allt att använda oss av begreppet etnisk mångfald. Vi har kommit fram till att detta är den mest heltäckande benämningen för den grupp i samhället som vi valt att skriva om. Andra liknande begrepp som förekommer i vår uppsats är invandrare, etniska minoriteter och personer med annan etnisk bakgrund än den svenska.

Organisationskultur

Innan vi kommer in på själva organisationskulturen är det viktigt att först förstå innebörden i själva kulturbegreppet. Det som gör begreppet kultur något problematiskt är att det finns många olika definitioner. När man går igenom de olika förklaringarna är det snarare svårt att hitta någonting som inte är kultur. Det är dock viktigt att poängtera att vi i detta sammanhang talar om och håller oss till kultur på organisationsnivå. Några förklaringar är att kulturen ses som gemensamma föreställningar, värderingar och normer, delade emotioner och handlingar eller strategi, makt och struktur. Kultur är något som inte är mätbart och kräver istället en

tolkning för att kunna förstås (Alvesson & Billing 1999, s 113-115; Alvesson 2001, s 11). För att lättare kunna avgränsa kulturbegreppet är det därför praktiskt att på nytt definiera den utifrån tillämpningsområde. Det underlättar kommunikationen och förhindrar missuppfattningar. Den tolkning av kultur som gäller för denna uppsats lyder att kultur är ett system som ger oss ”gemensamma regler vilka styr de kognitiva och känslomässiga aspekterna på medlemskapet i en organisation, och de medel varvid de formas och kommer till uttryck” (Kunda 1992:8 se Alvesson 2001, s 12). Det som är viktigt att påpeka i detta sammanhang är att kulturen, och därmed även organisationskulturen, finns någonstans mellan människohuvuden, i en grupp där symbolik och innebörder är tydliga och uttrycks öppet. Vidare menar Alvesson att kulturen spelar en avgörande roll i vår förståelse av beteende, sociala företeelser, institutioner och processer. Utan den kulturella ramen blir dessa svåra att förstå (Alvesson 2001, s 12).

Den diskussion som vi i denna uppsats kommer att föra genererar forskningsfrågor och analytiska frågor som är nödvändiga för att diskutera uppsatsens övergripande syfte. Därmed har vi nu förtydligat de begrepp som vi genomgående kommer att använda oss av. Det är av avgörande betydelse att skapa förståelse kring dessa begrepp då det ibland finns olika förklaringar på ett och samma begrepp och vi har därmed förklarat dem utifrån det sammanhang som vi kommer att använda dem i.

1.3 Metod

1.3.1 Tillvägagångssätt

I samband med att vi började planera för magisteruppsatsen hade vi många funderingar över tänkbara frågeställningar. Vi tog god tid på oss att bearbeta våra tankegångar och beslutade oss för att ventilera våra idéer med personer som är verksamma inom mångfaldsproblematiken. Vi tog bland annat kontakt med projektledaren på IMER (Internationell Migration och Etniska Relationer) vid Malmö högskola. Under ett personligt möte förde vi då en öppen diskussion kring frågor som är relevanta i mångfaldssammanhang i Sverige. Diskussionen resulterade i att vi fick upp ögonen på ett relativt utforskat, men inte minst vanligt förekommande fenomen, nämligen homogenisering. Vi fastnade för detta ämne då det var nära anknutet dels till mångfald, som vi var särskilt intresserade av, och dels till organisationsteori som vi mer eller mindre har studerat under fyra års tid på Service Management utbildningen vid Lunds Universitet, Campus Helsingborg. Vi formulerade vår

tes utifrån detta eftersom vi ansåg att vi med vår forskning kring homogenisering kan bidra till en allmän debatt som belyser just denna problematik på den svenska arbetsmarknaden.

1.3.2 Identifiering och val av företag

Vårt syfte med denna uppsats är att öka förståelsen kring och skapa en medvetenhet om homogenisering som fenomen. Uppsatsens empiriska delar bygger på intervjuer som utförts på två olika verksamheter inom Malmö stad; Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen. Vi anser att kommunen är ett bra objekt då de som organisation har ett befolkningsansvar som innehåller ett krav att påverka befolkningen i mångkulturell riktning genom olika insatser i exempelvis skola och föreningsliv, på arbetsmarknaden i sin egen organisation och i sin egen service till medarbetarna. Det är kommunen som bör gå i spetsen för förändringar, samt vara ett föredöme och en förebild (Broomé & Schölin 2004). Därför anser vi att Malmö stad som studieobjekt är intressant då det finns en viss förväntan att de ska leva upp till ovanstående och eftersom det kanske är kommunerna som ger den mest rättvisande bilden över verkligheten på arbetsmarknaden. Valet av just Malmö Stadsbibliotek och Serviceförvaltningen i Malmö har skett slumpmässigt. Vi kontaktade olika organisationer inom kommunen och valde att undersöka dem som har varit först med att ge en positiv respons på vår förfrågan.

1.3.3 Intervjumetod

Innan vi valde våra informanter avvägde vi enkäter som metod med syfte att pröva vår tes. Vi utgick från att homogenisering på chefsnivåer kunde undersökas genom skriftliga uttalanden kring situationen på den enskilda verksamheten. På så sätt kunde chefer anonymt uttala sig om deras syn på mångfaldsinsatser och sitt eget deltagande i de organisatoriska processer som påverkar dessa. Denna metod skulle dock kräva att vi kontaktade samtliga chefer i båda organisationer för att få en helhetsbild av verksamheten. Det visade sig vara svårt med tanke på den korta tid som vi hade för att samla in det empiriska materialet. Dessutom kräver skriftliga svar en tid och koncentration som kanske inte alla chefer har att ägna åt enkäter under en arbetsdag. Vi bestämde oss istället för att boka tid för personliga möten med utvalda personer. Intervjuer ger oss en mer påtaglig bild av situationen på organisationerna. De är mer effektiva tidsmässigt och låter oss uppleva atmosfären på verksamheterna. Samtidigt gör de att vi kan räkna med spontana svar som är svåra att uppnå vid skriftliga enkäter, då betänketiden är lång och kan därmed påverka innehållet, så att det blir mer politiskt korrekt än

ärligt. Vi valde därför bort enkäter som metod i vår forskning och beslutade att genomföra intervjuer.

Vi har i vår undersökning genomfört semistrukturerade intervjuer för att ta reda på hur chefer ser på mångfald, rekrytering, samt ta del av deras tankar och funderingar kring varför ledningsstrukturen ser ut som den gör och vad man eventuellt kan göra för att ändra på den. Vi har utgått från en kvalitativ metod, då vi är intresserade av att få mer klarhet i vad som ligger till grund för ett fenomen som homogenitet. Vi vill förstå sambandet mellan individ och kontext och på så sätt erhålla en nyanserad bild av de organisatoriska mekanismerna. Vi är väl medvetna om att temat för vår uppsats kan anses vara känsligt och vi såg en risk för att representanter från den offentliga sektorn kanske vill visa en politisk korrekthet snarare än att prata öppet. Därmed var vi beredda på att omformulera vissa frågor och styra samtalet utefter omständigheterna. Vi upplevde sedermera inga sådana problem.

Vårt intervjumaterial kommer från fyra personer som är anställda inom Malmö kommun. Vi har gjort ett medvetet urval av intervjupersoner då vi haft som intention att intervjua personer i ledningen och personer med personalansvar. På Malmö stadsbibliotek intervjuade vi en personalansvarig och stadsbibliotekarien, som har den högsta positionen på biblioteket. På Serviceförvaltningen intervjuade vi personalchefen samt verksamhetens direktör. Urvalet av intervjupersoner har visat sig stämma väl överens med våra intentioner. Intervjuerna förlades på respektive verksamhet och planerades in under två olika dagar med en veckas mellanrum, en dag på Malmö stadsbibliotek och en dag på Serviceförvaltningen. Detta gav oss tillfälle till reflektion och eftertanke mellan de olika intervjutillfällena. Intervjuerna utfördes individuellt med vardera person. Det gjorde vi för att respondenterna inte skulle påverkas av varandra. Istället fick de möjlighet att delge oss sina egna tankar och ge självständiga svar. Efter medgivande från intervjupersonerna spelade vi in samtliga intervjuer på bandspelare. Det fungerade bra och vi upplevde inte att det på något vis påverkade intervjupersonerna negativt i form av exempelvis stress eller nervositet. Materialet, tillsammans med anteckningar, var till stor hjälp vid vår sammanställning av intervjuerna.

Vår beräknade intervjutid var på max 1 timme. De faktiska intervjuerna tog mellan 35 och 70 minuter. Vi utgick från en strukturerad intervjuguide innehållande de viktigaste frågorna i systematisk ordning. Redan före intervjuerna hade vi bestämt att vi efter hand skulle ge utrymme för öppenhet och flexibilitet genom att fylla i med spontana följdfrågor och genom

att ge respondenterna möjlighet att uttrycka sig fritt inom det valda ämnet. Vid behov använde vi oss av tolkande frågor och tystnad för att förtydliga de intressanta resonemangen. Detta resulterade i fördjupade svar som kastade ännu mer ljus på den för oss intressanta problematiken.

Intervjuerna har i empirin sammanställts med hänsyn till det relevanta innehållet enligt våra tre ämnesområden; homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur. I empirin har vi medvetet begränsat omvandlingen från talspråk till skriftspråk, och i viss mån använt intervjupersonernas egna uttryck, då dessa ofta förtydligar innebörden i deras uttalanden. De individuella formuleringarna visar på informanternas inställning till de diskuterade ämnena samt speglar det talspråk som används på verksamheterna när de relevanta ämnena tas upp i organisationen. På så sätt önskar vi behålla en viss kontakt med verkligheten i organisationen istället för att använda tunga, teoretiska begrepp.

1.3.4 Källor

Den teori som ligger till grund för uppsatsen är sekundärdata i form av litteratur som böcker, artiklar och forskningsmaterial som är aktuella inom området, samt annan relevant data som rapporter och kommunala dokument. Vi använder även statistik över Malmö kommun för att på så vis ge en bild över arbetssituationen i de kommunala verksamheterna. Detta material använder vi för att testa om vår tes stämmer överens med verkligheten. Ett flertal artiklar och elektroniska källor har vi bland annat hämtat från bibliotekets databas ELIN. Litteraturen som vi använt har främst handlat om homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur.

1.3.5 Källkritik

Vi är medvetna om att de källor vi använder inte alltid är objektiva och endast speglar en utvald synvinkel. Detta är särskilt tydligt i fall av våra respondenter. Chefernas uttalanden riskerar att färgas av eventuell politisk korrekthet. Med detta menar vi att det kan förekomma att de i sina uttalanden vill skapa en positiv bild av sina verksamheter. Detta anser vi kan ske automatiskt då det är naturligt att medarbetare ofta vill vara lojala mot sina företag. Det är dock viktigt att vi är uppmärksamma på detta fenomen då vi vill få en så verklighetstrogen bild av organisationerna som möjligt.

1.3.5 Metodproblem

Under materialinsamlingen kunde vi upptäcka att homogenisering är ett relativt outforskat fenomen. Den beskrivs i flera olika sammanhang men inte i den form som vi valt att behandla ämnet. Vi fick därför plocka fram olika kontexter och skapa en enhetlig bild av homogenisering utifrån dessa. Men detta tyckte vi var otillräckligt för att undersöka vår tes och därför gick vi ett steg vidare. Vi har nämligen gjort våra egna kopplingar mellan de för oss intressanta och relevanta områdena, det vill säga homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur. Detta kommer att ge oss en bild av mångfald och homogenitet i de högre organisationsnivåerna.

En aspekt som också kan påverka vår undersökning är vårt starka intresse för ämnet. Vi har tidigare fördjupat oss i mångfaldsproblematiken genom en kurs i Diversity Management som bidragit till att många tankar väckts. Detta är ett ämne som väcker många känslor och därmed är det ibland svårt att ha en neutral inställning till mångfald. Dessutom har vi båda en bakgrund som kan ha påverkat vår undersökning, då en av oss är svensk och lever ihop med en utländsk man och den andra är själv av utländsk bakgrund. Den egna erfarenheten av mångfald i Sverige gör att vi är känslomässigt involverade i problematiken. Vi har dock försök förhålla oss så objektivt som möjligt för att arbetet ska vara trovärdigt och ge en rättvisande bild av verkligheten.

1.4 Bakgrund

I vårt arbete undersöker vi homogenisering som en uteslutningsmekanism vilken försvårar invandrarnas möjligheter att chefspositioner i arbetslivet. Detta gör vi med Malmö Stad som exempel. Vi har en uppfattning om att organisatoriska mekanismer inte skiljer sig särskilt mycket organisationer emellan. Därför kan detta utgöra en återspeglning av situationen i Sverige i övrigt. För att illustrera situationen i Malmö och lättare göra kopplingar med det faktiska läget följer nedan ett utdrag ur statistik över Malmös befolkningssammansättning samt Malmö kommuns anställnings struktur. Dessutom presenterar vi de två organisationer inom Malmös kommun som vår studie bygger på.

1.4.1 Malmö kommun - statistik

Vi har valt att med statistikens hjälp förstärka vissa argument i vår uppsats och det kommer därför att vara ett återkommande moment. Vi anser att statistiken är ett effektivt och tydligt medel att illustrera verkligheten med. Det statistiska material som vi använt oss av är framställt

av IMER (Internationell Migration och Etniska Relationer) vid Malmö högskola. IMER har i sin tur utgått från statistiskt underlag hämtat från Sveriges statistiska databas LOUISE samt från kommunens databas över anställda inom Malmö kommun. All statistisk data är sammanställd under hösten 2001.

Malmö är Sveriges tredje största stad med en befolkningsmängd på 259 597 personer (år 2001). Den största arbetsgivaren i Malmö är Malmö kommun med 21 947 anställda. Hela staden hade sammanlagt 134 000 tjänster. År 2001 utgjordes närmare 30 % av den arbetande befolkningen i Malmö, i åldern 20-64 år, av invandrare från 161 olika länder. Denna siffra är relativt hög om man jämför med andra svenska kommuner. I tabell 1, finns en översikt över de olika nationaliteter som finns representerade i Malmö, indelat efter födelseland och kön.

Tabell 1. Befolkning 20-64 år i Malmö beräknat efter födelse och kön						
Födelseland	Män		Kvinnor		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	55 971	70,9	56 235	71,2	112 206	71,1
Forna Jugoslavien	3 408	4,3	3 335	4,2	6 743	4,3
Polen	1 528	1,9	2 679	3,4	4 207	2,7
Bosnien-Herzegovina	1 795	2,3	1 897	2,4	3 692	2,3
Irak	2 072	2,6	1 448	1,8	3 520	2
Danmark	1 531	1,9	1 101	1,4	2 632	1,7
Iran	1 235	1,6	969	1,2	2 204	1,4
Libanon	1 171	1,5	1 031	1,3	2 202	1,4
Ungern	692	0,9	720	0,9	1 412	0,9
Finland	548	0,7	732	0,9	1 280	0,8
Rumänien	509	0,6	598	0,8	1 107	0,7
Chile	540	0,7	545	0,7	1 085	0,7
Tyskland	474	0,6	418	0,5	894	0,6
Somalia	284	0,4	269	0,3	553	0,4
Övriga Nordiska länder	304	0,4	358	0,5	662	0,4
Övriga EU utom Nordiska länder	1 380	1,7	845	1,1	2 225	1,4
Övriga Europa	1 294	1,6	1 516	1,9	2 810	1,8
Nord Amerika	251	0,3	157	0,2	408	0,3
Övriga Latinamerika	617	0,8	695	0,9	1 312	0,8
Övriga Mellanöstern	893	1,1	758	1	1 651	1
Övriga Asien	1 442	1,8	1 966	2,5	3 408	2,2
Australien & Oceanien	80	0,1	53	0,1	133	0,1
Övriga Afrika	894	1,1	624	0,8	1 518	1
Okända	3	0	6	0	9	0
Total	78 918	100	78 955	100	157 873	100

Malmö stad är den största arbetsgivaren i Malmö. År 2001 hade de 21 497 anställda. I tabell 2 finns en lista över fördelningen av anställda inom Malmö stad år 2001. Personer födda i Sverige är den grupp som klart dominerar de kommunala organisationerna, med sina 82,5 %.

Tabell 2. Anställda inom Malmö stad efter födelse land och kön						
Födelse land	Män		Kvinnor		Totalt	
	Antal	Procent	Antal	Procent	Antal	Procent
Sverige	4 302	82,1	13 805	82,6	18 107	82,5
Forna Jugoslavien	133	2,5	385	2,3	518	2,4
Polen	46	0,9	445	2,7	491	2,2
Bosnien-Herzegovina	58	1,1	226	1,4	284	1,3
Irak	45	0,9	65	0,4	110	0,5
Danmark	37	0,7	161	1	198	0,9
Iran	70	1,3	153	0,9	223	1
Libanon	15	0,3	39	0,2	54	0,2
Ungern	24	0,5	88	0,5	112	0,5
Finland	22	0,4	155	0,9	177	0,8
Rumänien	27	0,5	85	0,5	112	0,5
Chile	53	1	113	0,7	166	0,8
Tyskland	39	0,7	71	0,4	110	0,5
Somalia	20	0,4	35	0,2	55	0,3
Övriga Nordiska länder	21	0,4	66	0,4	87	0,4
Övriga EU utom Norden	65	1,2	126	0,8	191	0,9
Övriga Europa	50	1	188	1,1	238	1,1
Nord Amerika	11	0,2	13	0,1	24	0,1
Övriga Latin Amerika	56	1,1	165	1	221	1
Övriga Mellan Östern	30	0,6	47	0,3	77	0,4
Övriga Asien	58	1,1	181	1,1	239	1,1
Australien och Oceanien	3	0,1	1	0	4	0
Övriga Afrika	58	1,1	90	0,5	148	0,7
Okänd	0	0	1	0	1	0
Total	5 243	100	16 704	100	21 947	100

Ovan har vi med siffror visat hur befolkningsstrukturen ser ut i Malmö kommun. Vi har även visat på hur anställningssituationerna ser ut i Malmö stad. Vi kan konstatera att Malmö är en mångkulturell stad med många olika nationaliteter representerade. En majoritet av de anställda inom Malmö stad är svenskar. Redan här kan vi konstatera att antalet anställda inom Malmö stad, med annan etnisk bakgrund än den svenska, inte speglar befolkningsstrukturen i hela Malmö kommun.

1.4.2 Malmö stadsbibliotek

Malmö stadsbibliotek har ca 140 anställda, varav 120 tjänster är heltidstjänster. Det är en relativt platt organisation utan några mellancheferposter. Det finns en övergripande chef och sex avdelningschefer. Den administrativa avdelningen, bestående av en personalsekreterare, en ekonom och en systemansvarig, sitter också med i ledningsgruppen. Sammanlagt finns det alltså tio tjänster inom ledningsgruppen. Könsfördelningen bland dem anställda består av 20 % män och 80 % kvinnor. Bibliotekets främsta vision är att vara en mötesplats för alla.

På Malmö stadsbibliotek intervjuade vi stadsbibliotekarien och en personalansvarig. Båda är medelålders kvinnor med svensk bakgrund. Precis som resten av de biblioteksanställda har de

en bibliotekarieutbildning bakom sig och är alltså akademiker. Båda kvinnor har flerårig arbetserfarenhet, varav personalansvarig dessförinnan har arbetat som löneassistent inom samma verksamhet.

1.4.3 Serviceförvaltningen

Serviceförvaltningen skapades år 1992 och har som uppgift att ta hand om de serviceverksamheter som utförs i kommunal regi inom Malmö stad. Organisationen är uppdelad i fyra affärsområden; Kommunteknik, Kommuntjänster, Skolrestauranger och Stadsfastigheter. Hela organisationen lever helt på sina egna intäkter. Inom verksamheten finns även Facility Management och Jobbcentrum. Facility Management är en ny verksamhet med syfte att stödja kärnverksamheterna inom Malmö stad. Jobbcentrum är en arbetsmarknadspolitisk åtgärd som handlar om att på ett medvetet sätt bereda arbete åt arbetslösa, vilket ingår i Serviceförvaltningens uppdrag. På Serviceförvaltningen fanns år 2004 totalt 1 063 anställda fördelat på 65 yrkeskategorier. Av förvaltningens samtliga anställda var 17,4 % födda i utlandet och 3 % inrikes födda med utrikes födda föräldrar. Därmed hade totalt 20,4 % av de anställda utländsk bakgrund. Befolkningsstrukturen i Malmö visade att 33 % malmöborna hade utländsk bakgrund (Personalbokslut 2004).

På Serviceförvaltningen har vi intervjuat verksamhetens direktör och personalchefen. Båda män är svenskar i medelåldern. Direktören har under nästan hela sitt yrkesverksamma liv arbetat på olika ledarpositioner. Han beskriver sig själv som en ledare som brinner för innovativa idéer och aktivt ledarskap och har tydliga uppfattningar om sitt jobb och sin omgivning. Själv tror han att han ibland kan uppfattas som okonventionell i sitt sätt att arbeta. Personalchefen har, som han själv uttrycker det, gått den långa banan uppåt. Han påbörjade sin karriär på en ungdomsvårdsskola och barnhem. I början på 80 –talet gick han en utbildning i personaladministration på Socialhögskolan och fem år senare började han arbeta i Malmö stad som personalsekreterare. I samband med att Serviceförvaltningen blev till år 1992, tillträdde han tjänsten som personalchef.

1.5 Disposition

Eftersom uppsatsen baseras på pyramidmodellen som vi presenterade i kapitel 1.2.1, var vi väldigt noga med att anpassa uppsatsens struktur till det vi vill undersöka, nämligen homogenisering som uteslutningsmekanism på chefsnivåer. För att behålla det teoretiska sammanhanget bygger vi vår analytiska del, kapitel 2, kring de tre huvudområden som är

homogenisering, kapitel 2.1, stereotypifiering, kapitel 2.2, och organisationskultur, kapitel 2.3. Varje del inleds med en illustration tagen ur det empiriska materialet. Därefter följer en samling teoretiska ståndpunkter som är relevanta för vardera ämne. Vidare presenterar vi det insamlade materialet – i form av en empirisk sammanställning av intervjuerna. Slutligen analyserar vi det empiriska materialet genom teorilinsen. Detta utgör tillsammans tre analytiska kapitel som är kärnan i uppsatsen. I kapitel 3 diskuterar vi våra slutsatser samt reflekterar över vår insats. Här ställer vi oss även kritiska till genomförda studier och prövar hållbarheten i vår tes. I detta kapitel summerar vi även ihop våra slutsatser.

Del II

2 Argumenterande del

I den argumenterande delen kommer vi att presentera teori, empiri samt analys av det insamlade materialet. Vi utgår från den teoretiska modellen med dess tre grundläggande begrepp; homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur. Vi behandlar dessa ämnen var för sig, med relevanta teorier och sammanställda intervjuer samt analys. Eftersom det i det empiriska materialet finns uttalanden som illustrerar fler fenomen på en gång kan det förekomma att de upprepas i de olika delarna. För att illustrera problematiken inleder vi varje del med en episod från vårt empiriska material.

2.1 Homogenisering

Direktören på Serviceförvaltningen berättar att ingen i ledningsgruppen har utländsk bakgrund, bortsett från möjligtvis en dansk. På mellanchefernivåer förekommer personer med annan etnisk bakgrund, men i mycket begränsat antal. Han säger att det blir lätt så att man söker medarbetare som liknar dem själva. Direktören förklarar det med att det är ett naturligt urval, då chefer anser sig kunna samarbeta bättre med personer som är lika de själva och som har samma bakgrund, erfarenhet och utbildning.

Detta sammandrag är hämtat ur vår intervju med direktören på Serviceförvaltningen. Han pratar öppet om frånvaron av personer med annan etnisk bakgrund på chefsnivåer och förklarar det med att chefer har en föreställning om att de samarbetar bättre med personer som liknar de själva. Dessa tankegångar är vanligt förekommande inom organisationer och leder ofta till det fenomen som kallas för homogenisering eller likriktning. Nedan följer en sammanställning av olika teorier kring ämnet homogenisering. I direkt följd kommer en sammanställning av utvalda delar av våra intervjuer. Teorin och empirin kommer sedan att utgöra grunden för kommande analys och diskussion.

2.1.1 Teori kring homogenisering

Vi vill med detta första stycke ge en bakgrundsbild över de olika resonemang som förts i litteraturen kring homogenisering som fenomen för att senare gå över till de teorier som är direkt relevanta för denna uppsats. Redan på 1970-talet införde den amerikanske organisationsforskaren Rosebeth Kenter (1977) termen *homosocial reproduktion* för att beskriva tendensen att individer på höga organisatoriska positioner visar liknande drag i form av kön, etnicitet eller värderingar (Kenter 1977 se Boone et al. 2004, s 633). Termen fick en ny roll i samband med ökande intresse för den organisatoriska demografin i mitten på 1980-

talet. Den organisatoriska demografin refererar till spridning av organisationens medlemmar enligt deras demografiska drag som ålder, kön, etnicitet, klasstillhörighet med mera (Boone et al. 2004, s 633). I samband med att påståendet om att organisation är en avspegling av dess högsta chefer slog genom började man titta närmare på de högsta nivåerna i verksamheter. Under 1980- och 1990-talet fortsatte man med forskningen för att bland annat komma fram till att strävan efter stabilitet är en viktig faktor som bidrar till att homogena eliter består. Organisationer formar demografiska kloner av dem själva genom en noggrann reproduktion av de existerande egenskaperna inom organisationen. Det sker via anställning, avsked, social samvaro och avancemang av de enskilda individerna (Boone et al. 2004, s 634). Så småningom introducerades även nya benämningar, eller varianter av fenomenet. I en studie som genomfördes år 2003 av Ruef, Aldrich och Carter introducerar författarna en ny benämning av fenomenet – *homophily* (från grekiska *philos* som betyder älskande). Den innebär att nya medlemmar värvas till grupper/organisationer baserat på deras demografiska (etnicitet- och könsrelaterad) likheter till föregående eller nuvarande medlemmar (Ruef et al. 2003, s 160).

I vår uppsats är det relevant att veta hur homogenitet påverkar organisationer. Detta tar uttryck i att homogenitet ofta nämns i samband med diskussionen kring produktivitet och interna risker. Men än så länge finns det ingen statistik som i siffror kan påvisa konsekvenserna av homogenitet för den organisatoriska produktiviteten. Däremot finns det ett antal teoretiska riktlinjer som behandlar homogenitetens motsats, nämligen heterogenitet. En av dem som citeras ofta i detta sammanhang är Schneider som med sina studier (1987, 1998) hävdade att heterogenitet ökar företagets anpassningsförmåga och flexibilitet när det gäller svåra uppgifter vars lösning kräver kreativitet och innovation. Med andra ord menar han att homogenitet är olönsam på långt sikt (Schneider et al, 1998). Homogenitet i en organisation har en hämmande effekt på organisationens effektivitet. Kreativitet, innovationsförmåga, förmågan att lösa problem, att samarbeta och kommunicera påverkas också negativt (Mlekov & Widell 2003, s 107). Ett vidare spektra av olika personligheter ger en utökad grund för olika perspektiv där varje medlem i gruppen kan bidra till diversifiering, vilket i sin tur kan leda till förbättrad problemlösning. Detta skulle innebära att ju fler olikheter desto större möjligheter att finna optimala lösningar. Det finns empiriska studier som påvisar att lösning av komplexa och orutinerade uppgifter är effektivare i grupper sammansatta av medlemmar med olika egenskaper, kunskaper, talanger och perspektiv (Boone et al. 2004, s 637)

Någonting som är av avgörande vikt i vårt resonemang är att komma fram till en förklaring kring varför homogenisering förekommer i så pass stor utsträckning på ledarskapsnivåer i organisationer. Trots att homogenitet dyker upp och förklaras i olika sammanhang i forskningen ges det sällan några konkreta förklaringar till varför fenomenet är så pass utbrett i organisationer. En förklaring är att det psykologiska behovet att vara lik de man jobbar med är starkare än andra behov (Boone et al. 2004, s 635). Mlekov och Widell (2003) ger följande förklaringar;

- Den demografiska sammansättningen i ett land eller i en organisation kan påverka människors ageranden. Om man befinner sig mitt i en homogen demografi kan rekryteringsprocessen påverkas mot likriktade urval.
- Intern rekrytering som process hjälper ofta till att förstärka eller skapa homogenitet i en organisation. I redan homogena organisationer sker en reproduktion av den befintliga homogeniteten. Det har en begränsande effekt på företags utvecklingsmöjligheter.
- Något som blivit allt vanligare i rekryteringssammanhang är rekrytering via exempelvis vänner och bekanta eller andra nätverk. Det leder till att avvikande personer som annars kanske hade sökt tjänsten inte ges någon möjlighet att ta sig in i verksamheten eller att arbeta sig uppåt. Det leder automatiskt till en exkludering av olikheter.
- Ofta är det så att assimilation och anpassning är något som eftertraktas av arbetsgivare. Arbetsgivaren ser hellre att den nyanställda anpassar sig till de existerande normerna och har en positiv inställning till den rådande organisationskulturen.
- Stereotypifiering, som handlar om att sortera människor i olika grupper, är ett fenomen som hänger ihop med homogenisering och är en process som sker automatiskt och ofta omedvetet i sociala sammanhang. Rutiner och vanor skapar stabilitet och eliminerar osäkerhetsfaktorer som skulle kunna påverka organisationen i negativ riktning.
- Selektion och uteslutning av vissa grupper grundar sig även på makt. Det ger en viss maktkänsla att ha befogenheten att utesluta vissa grupper och föredra andra (Mlekov & Widell 2003, s 108-110)

Att skapa en multikulturell organisation innebär inte att det är så enkelt som att bara rekrytera några personer med annan etnisk bakgrund. Det är vidare viktigt att man arbetar på att

tillvarata varje nyrekryterads kompetens och framför allt då den avvikande kompetensen, annars resulterar det lätt i att det sker en assimilation till den rådande organisationskulturen och vi befinner oss åter igen i homogeniseringens grepp. Att anställa ur ett mångfaldsperspektiv handlar om att använda den kompetens som rekryterats. En person som anställs på grund av sin specifika kompetens är i regel inte stark nog att ensam stå emot den struktur och det normsystem som råder inom gruppen. Den potential som var avgörande vid rekryteringstillfället försvinner ganska fort om det är så att organisationsstrukturen kräver anpassning. Det kan i sin tur även leda till att man vid senare rekryteringstillfällen inte längre efterfrågar den typen av kompetens då den inte gett några resultat vid tidigare försök. Att söka sig till likheter är mycket vanligt i rekryteringssammanhang (Mlekov & Widell 2003, s 107-111). Svårigheter med att skapa en heterogen organisation vilka nämns ovan anser vi är intressanta för denna uppsats. Detta på grund av att sådana hinder bidrar till att homogena organisationer skapas och reproduceras.

Om en organisation inte tillåter olikheter skapar det en utestängning av mångfald. Det har en exkluderande effekt på personer med avvikande egenskaper. Vetenskapen har än så länge inte nått några större framgångar i att hitta rekryteringstester som inte leder till homogenisering. Det har lett till att rekrytering på likriktade grunder automatiskt resulterar i homogena arbetsplatser och monokulturella organisationer. En förutsättning för att multikulturalismen i organisationer ska fungera är att det råder en öppenhet i organisationen och en medvetenhet om medarbetarnas olika kompetenser. En annan viktig förutsättning är att organisationen är öppen för ständigt lärande. Det i sin tur förbättrar kommunikationen (Mlekov & Widell 2003, s 107-111).

2.1.2 Homogenisering i praktiken

Inspirerade av det teoretiska resonemanget ovan kommer vi nedan att göra en sammanställning av utvalda delar av våra intervjuer som har homogenisering som huvudresonemang. Denna sammanställning tillsammans med den utvalda forskningen kommer sedan att utgöra grunden för den kommande analysen kring homogenisering som fått rubriken ”Den faktiska situationen”.

Rekrytering som en första gallring

I detta stycke kommer vi att undersöka rekryteringsprocesserna på Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen. Precis som rubriken uttalar så är det här den första persongallringen

sker. Det rekryteringsförfarande som råder i en organisation kan vara direkt avgörande för olika sökandes möjligheter att få arbete eller att vidarebefordras. Frågan är om Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen har rekryteringsprocesser som främjar mångfald på samtliga organisationsnivåer.

Personalansvarig på Malmö stadsbibliotek berättar att det är rätt länge sedan de rekryterade ny personal till biblioteket. När de söker personal går det genom Arbetsförmedlingen där Malmö stad har sitt eget annonsställe. För övrigt annonserar de inte någon annanstans, med undantag av eventuella högre chefstjänster. Då kan man gå ut mer offentligt. För tillfället har de så många ansökningar från folk som skickar in hela tiden att personalansvarig menar att de nästan aldrig behöver gå ut och annonsera. Vid de senaste rekryteringarna har det rört sig om interna rekryteringar. På biblioteket är de idag övertaliga och har en del personal som inte har tjänster men som ändå är anställda. Därför blir dem placerade i första hand. Senast de rekryterade externt var för tre år sedan. Vid urvalsprocessen skrivs alla namn ner på en lista och ansökningarna läggs i bokstavsordning. Den enhet som söker ny personal ska sedan själva gå igenom ansökningarna och lämna sina åsikter och önskemål till personalansvarig och personalchefen. Ofta brukar respektive personer komma väl överens vid valet av sökande. Det har hänt att de har tagit hjälp från en extern rekryteringsfirma när det har rört sig om en chefsposition. Anledningen till det, menar personalansvarig, är att de som jobbar inom verksamheten är färgade. Rekryteringsfirman lämnar endast sina åsikter och är inte delaktiga i det slutgiltiga beslutet. Vid rekryteringar försöker man på Malmö stadsbibliotek att hela tiden ha mångfald i åtanke. Dessvärre är det väldigt få personer med utländsk bakgrund som söker tjänsterna eller som är tillräckligt kvalificerade. I jobbannonserna är det standard att alltid ha med en liten text där det står att de gärna ser sökande med olika etnisk bakgrund.

Enligt personalchefen på Serviceförvaltningen råder strikt vakansprövning. Han tar emot eventuella önskemål om nyanställningar från de olika verksamheterna och de får då förklara varför de vill nyanställa och om de har pengar till det. Personalchefen begär sedan en kravspecifikation över vilken befattning det rör sig om. Anledningen till att det råder strikt vakansprövning är att Serviceförvaltningen nyligen varit inne i en liten kris på grund av överbemanning. Tidigare anställdes personer utan en tanke på de ekonomiska konsekvenserna. I regel är det personalchefen som står för besluten om nyanställningar. I vissa osäkra fall tar han dock upp ärendet i koncernledningen. I och med att det råder en övertalighet inom hela Malmö stad prioriterar de att i första hand interna rekryteringar. Det

finns ibland personer som väntat på en fast tjänst eller som befinner sig i en utvecklingsfas och är beredd att gå vidare. Det kan även hända att de plockar in personer från andra förvaltningar. På så vis tar de ansvar för hela Malmö stad. De externa annonserna har blivit allt färre under de senaste åren, vilket gäller för hela Malmö stad över lag.

Det är inte alltid som personalchefen på Serviceförvaltningen deltar i anställningsintervjuerna. När det rör sig om tjänster på lägre nivå är det oftast de som är verksamhetsansvariga som har hand om intervjuerna. Men när det däremot rör sig om chefstjänster och anställningar av högre tjänstemän är antingen direktören, personalchefen eller båda två närvarande. Anledningen till deras närvaro är att de ska kunna säkerställa att personerna i fråga har den inställning i aktuella frågor som direktören och personalchefen vill att de ska ha. Det har hänt att de använt sig av en extern rekryteringsfirma. De har gjort det i syfte att säkerställa att personerna som söker tjänsten lever upp till de kravspecifikationer som gäller för högre tjänstemän. Personalchefen är dock inte vidare positiv till rekryteringsfirmor. Han anser att det ändå brukar bli så att de själva får göra det mesta av arbetet och då kan de lika gärna äga frågan helt och hållet själva. Rekryteringsfirman hjälper endast till med grovgallringen.

Det vi kunde konstatera i vår intervju var att båda organisationer nästan uteslutande använder sig av intern rekrytering, då det råder en övertalighet bland de anställda. Det har hänt att de använt sig av rekryteringsfirmor, men i huvudsak utför de rekryteringarna på egen hand, utan inblandning utifrån. På Serviceförvaltningen är antingen personalchefen, direktören eller båda två närvarande i anställningsintervjuerna, när det rör sig om tjänster på högre nivå. Det är de för att kunna säkerställa att den sökande har liknande inställning som de själva i vissa frågor.

Ledarskapets bidrag till homogeniseringen inom Malmö kommun

I våra intervjuer ville vi bland annat undersöka hur pass stor roll ledaren spelar i formandet av ledningsgrupper i en organisation. För att komma fram till detta undersökte vi hur respektive ledningsgrupp ser ut och hur och när utbyten av ledare sker. En annan fråga som vi önskade få besvarad var om det finns någon medvetenhet kring homogenisering i respondenternas organisationer.

Alla som arbetar som chefer inom Malmö stadsbibliotek har tidsbegränsade chefsavtal och dessa avtal får endast förnyas högst en gång. Avtalen innebär bland annat att man kan sitta på en chefsposition i allra högst åtta år. Därmed avvecklas chefer efter hand. Stadsbibliotekarien

anser att det är ett positivt system. När det kommer en ny omgång chefer blir det automatiskt ett ifrågasättande och nytänkande, så väl från stadsbibliotekarien, avdelningar och facket. Det har diskuterats om huruvida man bör plocka bort detta system, men alla är överens om att det är positivt med ifrågasättande av chefskapet och att det överväger eventuella negativa aspekter. Precis som tidigare nämnts så är det inga personer med utländsk bakgrund som arbetar på de högre nivåerna. I ledningsgruppen på Malmö stadsbibliotek finns det en person som är född i Spanien och har svenska föräldrar. För övrigt är alla av svensk härkomst. Både stadsbibliotekarien och personalansvarig skyller detta på att det finns för få personer med invandrarbakgrund som har bibliotekarieutbildning. Så länge de inte finns är det svårt att rekrytera för att i ett senare skede placera dem som chefer. Stadsbibliotekarien påpekar att de inte kan göra en ”idiotrekrytering” bara för att få in ett namn som är utländskt. De måste hela tiden se till kvalitén och att det är rätt person på rätt plats. Däremot påpekar både stadsbibliotekarien och personalansvarig att de har en medarbetare som anställts med bakgrund av sin estniska biblioteksutbildning. Hon är dessutom en naturvetare vilket är en bristvara bland bibliotekarier. Våra båda respondenter menar att medarbetarens utländska kompetens har fungerat jättebra och att hon med sitt ”estniska temperament” blivit ett positivt tillskott i arbetsgruppen.

Ledningen på Serviceförvaltningen består av åtta chefer – en för varje avdelning, en direktör, en personalansvarig, en controller och en utvecklingsansvarig. Direktören berättar att ingen i ledningsgruppen har utländsk bakgrund, bortsett från möjligtvis en dansk. På mellanchefsnivåer förekommer personer med annan etnisk bakgrund, men i mycket begränsat antal. Det finns möjligen en ekonom som kommer från Serbien, Albanien eller Polen och en kvinna som är född av svenska föräldrar i Sydamerika. Hon räknades enligt Malmö stads statistik som en invandrare. Posterna på de högre organisationsnivåerna domineras i huvudsak av vita män i åldern 40 – 60. Direktören menar att sittande chefer som inte vill stiga åt sidan utgör ett stort hinder för invandrare att arbeta sig uppåt. Han tycker att det inte finns några bra alternativ för cheferna. Det finns inga system som underlättar byten för personer i ledningen, system som exempelvis fallskärmsavtal och avgångsprovisioner. Han tror att andra orsaker som bidrar till att det är svårt att uppnå mångfald på de högre nivåerna är att det finns få personer med de rätta kvalifikationerna och att det är få invandrare som söker jobb inom Serviceförvaltningen. Därmed finns det inte ens tillfälle att sålla bort dem under rekryteringen. Personalchefen förklarar att kompetenskraven inom Serviceförvaltningen är mycket varierande och han anser att de, på Serviceförvaltningen, är en diversehandel på så vis

att de är spridda inom alla yrkeskategorier. I Malmö stads mångfaldsplaner står det rekommenderat att man i jobbbannonserna ska ha med någon sorts formulering om att man gärna ser sökande med utländsk bakgrund. Personalchefen menar att de alltid har med denna formulering som standard i Malmö stads annonser. Det gäller både utländsk bakgrund och/eller kvinnliga sökande. Direktören tror inte att det är möjligt med en snabb förändring. Det krävs erfarenhet och ökningen av mångfald sker idag på de lägre nivåerna. Men däremot tror han att det kommer att lösa sig med tiden. Det är ju först nu som man arbetar aktivt med ökad mångfald. Både direktören och personalchefen är medvetna om homogeniseringen på alla organisationsnivåerna, men framför allt på ledarpositionerna. Det blir lätt så att man söker medarbetare som liknar dem själva. Direktören förklarar det med att det är ett naturligt urval, då chefer anser sig kunna samarbeta bättre med personer som är lika de själva och som har samma bakgrund, erfarenhet och utbildning. Det behöver inte innebära att de avsiktligt väljer bort olikheter, utan att de kanske istället känner samhörighet med vissa personer och på så vis förväntar sig ett smidigare samarbete.

Inom Serviceförvaltningen finns ett ledarutvecklingsprogram som startade för första gången för tre år sedan. Personalchefen förklarar att det är ett oerhört omfattande program som handlar om personlig utveckling. Vid varje utvecklingsprogram deltar ungefär 14 – 16 personer. Deltagarna är både befintliga och tänkbara blivande ledare. Programmet går ut på att personerna i fråga ska lära känna sig själva och undersöka vem han/hon är som person och hur de är eller skulle kunna vara som ledare. Det är alltså inget utbildningsprogram utan ett utvecklingsprogram. Mycket handlar om kommunikation på ett eller annat sätt.

Personalchefen berättar vidare att programmet faktiskt resulterat i att några personer som gått kursen kommit underfund med att de faktiskt inte vill blir ledare och att det inte längre är någonting som de eftersträvar. Vissa har till och med lämnat sina ledaruppdrag och andra har valt att inte hoppa på det. Det tycker personalchefen är positivt. Urvalet av kandidater sker på olika sätt. De plockar ut folk som de anser ha utvecklingsmöjligheter och som de tror på, närmare bestämt kronprinsar och kronprinsessor. Alla som sitter i ledningsfunktioner, på de olika affärsområdena, ska genomgå programmet. Ledarutvecklingsprogrammet är ett projekt som de själva byggt upp på Serviceförvaltningen. Malmö stad har ett eget utvecklingsprogram som kallas för "Framtidens Ledare". Där har de plockat lite från Serviceförvaltningens program. Vi ställer frågan om det är så att de medvetet har med ett mångfaldstänkande och här försöker få in fler personer med invandrarbakgrund. Personalchefen svarar med att det tyvärr inte är så. Det blir kanske någon dansk eller som den tjejen som var född i Brasilien av

svenska föräldrar. Han skrattar sedan när han säger att ”...och det var ju ett streck i statistiken”. Han tillägger dock att det finns något som de kallar för ”lilla utvecklingsprogrammet”. Där ser det lite annorlunda ut då de har haft fler med utländsk bakgrund där.

Vi sammanfattar den empiri som handlar om ledarskapets bidrag till homogeniseringen, genom att konstatera att det inom Serviceförvaltningen finns en uppfattning om att det är svårt att få igenom utbyten av chefer på ledarnivåerna. Posterna domineras av vita män i medelåldern. På Malmö stadsbibliotek har de däremot tidsbegränsade chefstjänster som tvingar fram regelbundna utbyten av ledare. Det finns därmed en tydlig medvetenhet om homogeniseringsproblematiken.

2.1.3 Homogenisering i Malmö stad

Vår undersökning av Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen visade att båda verksamheter är väldigt homogena framför allt när det gäller sammansättningen av ledningsgrupperna. Med undantag av en dansk på Serviceförvaltningen, har ingen annan chef i dessa verksamheter utländska rötter. Våra informanter förklarar detta med att många invandrare saknar de relevanta kompetenserna som behövs för att söka dessa positioner. En annan orsak är att det sällan förekommer människor med annan etnisk bakgrund än den svenska som söker sig till de högre nivåerna. Vi upplever dessa förklaringar som ganska ursäktande. I sammanhang då man ”räknar streck” som en av våra respondenter uttryckte sig, är de kanske tillräckliga, men i våra öron är de lite för enkla. Vi menar att det döljer sig mycket mer bakom den befintliga likriktningen än bara brist på kompetens och sökande.

Schneider (1998) hävdar, i likhet med Mlekov och Widell (2003) och Boone (2004) att heterogenitet är lönsamt. Aspekten lönsamhet var någonting som våra respondenter inte vidrörde vid intervjuerna i samband med diskussioner kring mångfald och homogenisering. Vi menar att detta antingen kan bero på att kommunala organisationer kanske inte är lika ekonomiskt vinstberoende som privata företag eller att det helt enkelt inte förekommit några funderingar kring detta.

Det första som slog oss när vi genomfört intervjuerna var att alla personer vi har pratat med var väldigt positiva och öppna mot mångfald, integration och förändring. Detta visade sig dock inte ha särskilt stor påverkan på organisationen eftersom deras verksamheter visade på

ett väldigt lågt antal anställda med annan etnisk bakgrund än den svenska. Enligt Mlekov och Widell (2003) borde det i en stad som Malmö, med dess blandade demografiska sammansättning och ett så pass stort antal invånare med annan etnisk bakgrund, finnas förutsättningar för en heterogen samansättning bland anställda. Trots detta misslyckas både Malmö stadsbibliotek, med sina 10 % anställda med invandrarbakgrund, och Serviceförvaltningen, med 20 % anställda med invandrarbakgrund, att spegla Malmö stads befolkningsammansättning, då hela 30 % av alla Malmöbor är av utländsk bakgrund. Detta gäller bara de lägre organisatoriska nivåer, eftersom fördelningen bland chefer mellan svenskar och invandrare är mycket sämre, då bara en person av sammanlagt 18 chefer har sina rötter utanför Sverige (dock inom Skandinavien).

En process som, enligt Mlekov & Widell (2003), ofta förstärker homogenisering på arbetsplatser är den interna rekryteringen. Intern rekrytering är något som används i båda organisationerna. De båda verksamheterna anger att anledningen till detta rekryteringsförfarande är att det i dagsläget råder en övertalighet bland personalen och har så gjort sedan några år tillbaka. Eftersom både Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen överhuvudtaget har få invandrare bland de anställda är det mest sannolikt att internrekrytering inte kommer att förändra någonting i den homogena strukturen i ledningsgrupperna. Precis som Mlekov & Widell skriver, är det däremot större sannolikhet att det istället sker en reproduktion av den befintliga homogeniteten. Detta är särskild tydligt på Stadsbiblioteket, där stränga krav på utbildning begränsar rekryteringsmöjligheterna. Serviceförvaltningen, som representerar ett bredare utbud av kompetens och bakgrund, borde enligt oss definitivt kunna uppvisa en högre siffra när det gäller chefer av utländsk härkomst. Eftersom det trots allt inte finns några utomskandinaviska ledare på Serviceförvaltningen anser vi att det psykologiska behovet att vara lik sina närmaste medarbetare spelar en viktig roll i homogeniseringen. Detta finner vi stöd för i direktörens ord att ”detta är ett naturligt urval” då lika personer ”känner samhörighet (...) och på så vis förväntar sig ett smidigare samarbete”. Faktum är att allt fler rekryteringar sker via personliga nätverk. Detta försvårar, i likhet med vad Mlekov och Widell (2003) påstår, invandrarnas möjligheter att ta sig in på arbetsplatser och därmed även chefsnivåerna. Om chefer anställer sina bekanta, som exempelvis studiekamrater som har förekommit på Serviceförvaltningen, bidrar det bara till reproducering av samma rekryteringsmönster.

Precis som teorin beskriver så är homogenisering en process som har många bakomliggande orsaker. Lika mycket som rekryteringsmomentet är av stor vikt så har även den första tiden efter anställningen en avgörande roll. Många organisationer kräver att medarbetare anpassas till de rådande normerna. Respondenterna från de båda undersökta organisationerna erkände att detta är någonting som de känner igen från sina arbetsplatser. Man förväntar sig att de nyanställda ska falla in i det befintliga mönstret istället för att ”hålla på med sitt”. Alla fyra respondenter var medvetna om att denna assimilering är mycket utbredd, särskilt när det gäller nyanställda med invandrarbakgrund. Men de hade inga direkta förslag på lösningar till problemet. Stadsbibliotekarien resonerade att det måste vara lättare att vara fler än en person med ”olika” bakgrund som anställs på en arbetsplats. Då kan man hålla ihop och behålla sina individuella egenskaper och värderingar. Hon berättar också att de på Malmö stadsbibliotek har en anställd från Estland som. Trots att hon är mycket integrerad i organisationen har hon ändå lyckats behålla mycket av sitt estniska temperament. Det är glädjande, då assimilation, förutom att den bidrar till homogenisering, gör att de enskilda kompetenser, som ju var skälet till anställning, inte tas tillvara och jämnas ut till den allmänna standarden som de flesta i gruppen representerar. En enskild individ lämnad utan utrymme för att prestera på sitt specifika sätt, är maktlös i kampen mot hela organisationsstrukturen. På så sätt förlorar personen i fråga sin potential samtidigt som det förväntade resultatet av rekryteringen uteblir. Detta i sin tur kan återigen vända organisationen mot likriktning, då anställning av olikheter ändå inte ger något resultat.

Det påstås i teorin att öppenhet och medvetenhet om medarbetarnas olika kompetenser är en förutsättning för en heterogen organisation. Vi kunde dock upptäcka att trots den öppensinnade inställningen till integration, samt uppifrån arrangerade mångfaldsinsatser, är ingen av de undersökta organisationerna speciellt heterogen. Vi menar därför att det måste finnas mer än öppenhet och medvetenhet. Vi håller med om att det kan vara ett första steg till heterogena organisationer, men vägen dit är lång. Det krävs stöd i form av strukturer som skulle översätta tankar till handlingar. Detta gäller främst rekryteringsprocesser och introduktion till företaget. Men även de befintliga anställda och cheferna måste jobba med attityder, då dessa börjar i tanken men visas i handlingar.

På Serviceförvaltningen är personalchefen, direktören eller båda två närvarande vid anställningsintervjuer för tjänster på högre organisationsnivåer. Personalchefen förklarar detta med att de på så vis vill säkerställa att personerna i fråga har liknande inställning i aktuella

frågor som direktören och personalchefen. Här kan vi skåda en tydlig dragning mot likriktning eller homogenisering. Mlekov & Widell (2003) tar upp problematiken om att anpassning och assimilation är något som ofta eftertraktas av arbetsgivare. Det är viktigt att nyanställda antingen har eller har förmågan att anpassa sig till samma normer som råder inom organisationen. I Serviceförvaltningens fall skulle det även kunna handla om ett maktspel. Det kan inge en viss maktkänsla att ha befogenhet att välja eller välja bort personer i en rekryteringsprocess. Personalchefen på Serviceförvaltningen beskrev även att de ibland anställer personer från andra verksamheter inom Malmö stad. Här ser vi ett prov på nätverksrekrytering som enligt Mlekov och Widell också kan bli en orsak till en exkludering av olikheter.

På Malmö stadsbibliotek tycks det finnas en medvetenhet om att förändringar inom ledarskapsnivåer är viktiga. Man har tidsbegränsade chefsavtal som innebär att en chef kan inneha sin position i allra högst åtta års tid. Efter denna tid måste det ske ett utbyte. Personalen på biblioteket ställer sig positiva till denna bestämmelse, då det är viktigt med ett ifrågasättande av chefskapet och ett nytänkande. Ur homogeniseringssyfte skulle detta kunna vara ett sätt att bryta likriktningen, då det med jämna mellanrum blir aktuellt med ett nytänkande. Vi menar dock att det krävs en stor medvetenhet om fallgroparna med ett likriktat tänkande. Än så länge tycks det inte ha lett till några större förändringar när vi talar om den etniska sammansättningen på chefsnivåer. Precis som Mlekov och Widell (2003) menar så är öppenhet och medvetenhet i en organisation en absolut förutsättning för att kunna föra in multikulturalism i verksamheter. På Malmö stadsbibliotek tycks det trots allt finnas en vilja till förändring, men här blir rekryteringsprocessen det kritiska momentet. Under rekryteringen är homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur riskfaktorer som har stort inflytande över slutresultat och måste därför finnas med på ett medvetet plan.

Direktören på Serviceförvaltningen medger att de högre positionerna inom organisationen i huvudsak är upptagna av vita medelålders män. Här finns en annan problematik än den på Malmö stadsbibliotek. På Serviceförvaltningen har man inga uttalade tidsbegränsningar på chefstjänsterna. Direktören beskriver det som ett problem med chefer som inte vill stiga åt sidan och att det i skrivandets stund inte finns några system som underlättar personbyten. Han menar att detta kan vara ett problem som försvårar möjligheterna för en mer etnisk mångfald på chefsnivåer. Det finns ett ledarutvecklingsprogram på Serviceförvaltningen som i vår mening skulle kunna fungera som en medveten strategi att få in mer kompetens genom

mångfald på chefsnivåerna. Men personalchefen säger att de tyvärr inte har med något medvetet mångfaldstänkande på denna nivå. För den etniska mångfalden finns istället det ”lilla utvecklingsprogrammet” att tillgå.

Något som skulle vara intressant är att på Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen pröva den teori som Schneider (1998) framhåller, då han menar att heterogenitet ökar företagets anpassningsförmåga och flexibilitet och att homogenitet är olönsamt på lång sikt. Schneider delar denna uppfattning med fler forskare. Mlekov och Widell (2003) är också inne på samma bana genom att hävda att samarbete och kommunikation påverkas negativt i en homogen organisation.

2.2 Stereotypifiering

Personalansvarig på Stadsbiblioteket medger att det nog är så att man förväntar sig att personer med annan etnisk bakgrund kommer att ramla in i vårt mönster. Hon tror att man har svårt att acceptera att de går runt och håller på med sitt. Det tar ju tid innan vi kan acceptera att de gör sitt och vi gör vårt.

Detta uttalande är hämtat från vår intervju på Malmö stadsbibliotek. Det är en direkt koppling till det begrepp som vi kommer att behandla i detta avsnitt, nämligen stereotypifiering. Stereotypifiering är ett fenomen som är särskilt tydligt vid rekrytering och är en fälla som gör att lämpliga kandidater ibland exkluderas. Därmed kan det också utgöra ett hinder för den etniska mångfalden att ta plats på de högre organisationsnivåerna.

Serviceförvaltningens direktör tror att andra orsaker som bidrar till att det är svårt att uppnå mångfald på de högre nivåerna är att det finns få personer med de rätta kvalifikationerna och att det är få invandrare som söker jobb hos Serviceförvaltningen. Personalansvarig på Serviceförvaltningen förklarar det med att människor med utländsk bakgrund ofta saknar kompetens och att de inte dyker upp i rekryteringssammanhang.

Här har vi ett exempel på en typisk stereotypifiering där direktören på Serviceförvaltningen har en bestämd uppfattning om att människor med utländsk bakgrund ofta saknar kompetens. Vi kommer nedan att, med hjälp av teoretiskt underlag, titta närmare på stereotypifiering som fenomen och undersöka riskerna med det inom organisationer. Vi tar även hjälp av statistik för att beskriva hur stereotypifiering eventuellt skulle kunna ligga till grund för viss diskriminering på arbetsmarknaden. I den efterföljande empiriska delen kommer vi att

behandla synen på mångfald i de organisationer vi undersökt, för att i analysen sammanföra mångfald och stereotypifiering.

2.2.1 Stereotypifiering i fyra skepnader

Stereotypifiering som fenomen

I litteraturen finns många olika teorier om varför vi som människor har ett behov av att kategorisera. En förklaring är helt enkelt att kategorisering är en kognitiv nödvändighet för mänskligheten. Utan kategoriseringen är det omöjligt för oss att ta in alla intryck som når oss genom våra sinnen, då vi har begränsad och selektiv perception. Kategorisering sker mer eller mindre omedvetet. Det är en generaliseringsprocess som är nödvändig för att vi ska kunna hantera och arrangera upplevelser, kunskap och information. En stereotyp är någonting som vi själva skapar och bygger ofta på påhitt och fantasi men även på faktisk upplevelse. Denna stereotyp, som bygger på en fix idé om en kategori, hindrar oss från att tänka på denna kategori utifrån ett mer nyanserat tänkande. Vi utvecklar såväl stereotyper om andra människor och grupper som om oss själva och om vår egen grupp (Mlekov & Widell 2003, s 74-75). Om vi baserar vårt agerande mot en individ utifrån våra egna antaganden om den grupp till vilken individen tillhör är vi således involverade i stereotypiskt beteende (Kandola & Fullerton 1998, s 98). Stereotyper är ofta känslomässigt underbyggda och direkt kopplade till ett värdeomdöme. Detta är något som kan bidra till kraftfulla reaktioner i form av exempelvis hat eller idolisering av en grupp. När det gäller stereotypifiering av vår egen grupp används stereotypifieringar om andra grupper som en slags, oftast omedveten, självreferens. Här lastar vi gärna över de egenskaper som vi inte själva vill bli förknippade med till ”de andra” grupperna (Mlekov & Widell 2003, s 75-77).

Det finns en teoretisk skillnad mellan typifiering och stereotypifiering som är viktig att klargöra i detta sammanhang. Förtydligandet av denna skillnad hjälper till att skapa en förståelse över komplexiteten i stereotypifiering som fenomen. Den teoretiska skillnaden kan tyckas vara enkel, men rent praktiskt vet vi inte riktigt hur och om människor skiljer på dem i vardagliga situationer. Typifiering handlar om att sortera i olika grupper utifrån en eller flera inbördes gemensamma egenskaper. När man pratar om stereotypifiering läggs ytterligare en dimension till, nämligen attityddimensionen. Med detta menas att vissa egenskaper, vilka man antar att just den typen av människor har, läggs till hos en människa. Detta är egenskaper som bygger på den klassificering av personen i fråga som redan gjorts. Här bortser man därmed

från avvikande iakttagelser och fokuserar istället på den genomförda klassificeringen (de los Reyes 2000).

Stereotypifiering i organisationer

Många människor är idag medvetna om olikheter och i många fall kan de även uppskattas. Trots det finns det fördomar som på ett subtilt och nästintill osynligt sätt styr de organisatoriska miljöerna, inte minst på chefsnivå. De stereotypa uppfattningarna är djupt inbyggda i strukturer och avspeglas av normer och rutiner (Morrison 1996, s 33). Ett exempel på detta hittar vi hos Fägerlind (2004). Hon menar att föreställningar om stereotyper skapar mentala bilder av vad som förväntas av medarbetare. Detta kan vara särskilt tydligt vid rekrytering. Ofta händer det att man, om företaget söker ersättare för någon som avgått, försöker hitta en ”kopia” av den gamla kollegan. Det är en typisk fälla som gör att andra lämpliga kandidater exkluderas. Ett annat exempel på stereotypa föreställningar är att man vid rekrytering ofta redan i förväg, omedvetet bestämt sig för vissa egenskaper. Det kan exempelvis vara att en chef ska vara en medelålders man, en receptionist en yngre, helsvensk kvinna eller en städare ska ha en invandrarbakgrund. I sådana fall bör man vara särskilt uppmärksam för att försöka skilja ut kompetenser som behövs för att utföra de specifika arbetsuppgifterna. Som exempel behöver inte krav på erfarenhet innebära att personen i fråga måste vara i den övre medelåldern (Fägerlind 2004, s 73).

Det som starkt bidrar till brist på etniska minoriteter på högre organisatoriska nivåer är tendensen att ledare, som människor i allmänhet, medvetet eller omedvetet, tenderar att trivas bättre bland människor som är lika de själva. Resultat av studier genomförda av Morrison (1996), visar att chefer öppet erkänner att det är lättare att relatera till människor med samma värderingar, utseende och uppfattningar. Även om vi bortser från fördomar visar det sig att vita män, som är en definitiv majoritet på toppositioner i näringslivet, helst anställer vita män, inte för att de vill ha någon som liknar dem själva, utan helt enkelt för att dem verkar vara bäst för jobbet. Här kan man dra paralleller med den demografiska segregationen i samhället. Eftersom de olika etniska grupperna lever enskilda i olika stadsdelar och sällan kommer i närmare kontakt med varandra, blir de främmande för varandra. På så sätt har de flesta ledare som idag sitter på höga stolar aldrig haft nära kontakt med invandrare och kan därför ha en fördomsfull bild av minoriteter. Det i sin tur bidrar till att de i första hand vill arbeta med sina gelikar då det annars finns en rädsla för att den sociala distansen kan skapa oro och obehag på arbetsplatsen (Morrison 1996, s 49). Den naturliga tendensen att lättare relatera till personer

som liknar en själv gäller alla. Exkludering av vissa grupper från top management poster i organisationer ses dock allt oftare som en ineffektiv användning av den mänskliga potentialen (Morrison 1996, s 50). Enligt Morrisons studie visar det sig att många chefer motiverar brist på invandrare i toppskikten av deras organisationer med att de helt enkelt inte kan hitta kvalificerade invandrare till dessa positioner (Morrison 1996, s 143).

Morrison (1996) betraktar stereotypifiering som en av de största barriärerna för invandrare att arbeta sig upp på chefspositioner. I hennes studie av nära 200 chefer kom hon fram till att fördomar står på första plats och är det största problemet som olikheter möts av på väg upp i karriären. Det som ligger till bakgrund för detta är att olikhet förknippas med svaghet. Fördomar i detta fall innebär ett antagande, som helt saknar bevis, att icketraditionella chefer är mindre kompetenta än den vite medelåldersmannen som är den som utgör normen i dessa sammanhang (Morrison 1996, s 35).

Så sent som på 1990-talet var en stor del av de vita medborgarna i USA fortfarande övertygade om att människor med annan etnisk bakgrund var ”less intelligent, less hard working, less likely to be self-supporting, more violent and less patriotic than whites”. Det visar sig att enligt de stereotypa föreställningarna, har särskilda minoriteter sina specifika egenskaper. Andra exempel på detta är att personer med spansk bakgrund saknar förmåga att vara bestämda och asiater är för vänliga. Båda dessa grupper är dessutom korrupta. Afrikaner i sin tur är lata och kvinnor för tveksamma. Liknande påståenden hittar vi om alla minoriteter i olika sammanhang. Alla dessa refererar till den vita medelålders chefen som ska föreställa normen och saknar alltså dessa negativa egenskaper. Det här illustrerar bara några exempel på hur stereotypifieringar kan yttra sig (Morrison 1996, s 35). Men fördomar bygger inte enbart på individernas enskilda och specifika egenskaper. Även en så central och viktig aspekt som språk är belastad av stereotypa kopplingar. Det finns en utspridd föreställning att skillnader i accent eller grammatik som förekommer hos olika etniska grupper, visar på deras språkliga oförmåga att kommunicera. Men detta gäller bara vissa grupper. Människor med asiatisk eller östeuropeisk betoning anses språkligt handikappade medan västeuropéer eller australiensare betraktas som jämbördiga oavsett språkliga problem (Morrison 1996, s 37).

Gemensamma föreställningar som delas av större grupper människor gör att stereotyper - och därtill diskriminering på grund av olikheter – är medvetna och accepteras bland representanter på chefsnivå. Stereotypifiering innebär alltså att man ser till de egenskaper som skiljer

personen från normen. Dessa egenskaper, tillsammans med eventuella svagheter, som de flesta av oss har, framhävs alltid i första hand. Gruppen som stereotypifierar visar tendens att ta upp svagheter och begränsningar och bedöma individer, exempelvis hos sökande till chefsposter, på grundval av denna stereotypifiering. Möjligheter och kompetens hamnar i skymundan hos de ”svaga” sidorna. Det är just svagheter hos den ena kandidaten som jämförs med styrkor av den andra i valet mellan icketraditionella och traditionella sökande. Detta gör att svagheter överdimensioneras och tillskrivs personens etniska bakgrund eller kön istället för att se det som en individuell egenskap. Vidare kan dessa stereotyper vara så påtagliga att de smittar av sig även på de utsatta personerna, vilket kan leda till att de själva till sist börja tro att de är sanna. På så sätt skapas det onda cirklar där stereotyper och fördomar reproduceras i oändlighet (Morrison 1996, s 38).

Risker med stereotypifiering

Stereotypifiering är ett av de största hindren när det handlar om att leda eller skapa mångfald i en organisation. Svårigheterna behöver inte nödvändigtvis handla om olikheterna mellan människor utan snarare om de skillnader vi *tror* existerar. Vid en anställning bär den nya medarbetaren med sig sina egna antaganden om dess omgivning för att sedan använda dessa till att forma nya uppfattningar om andra grupper, såväl inom som utanför organisationen. Genom att anta ett stereotypiskt beteende leder det till att olika grupper behandlas olika. Denna behandling leder inte sällan till orättvisa bedömningar av människor. När vi granskar den egna gruppen inser vi att det existerar både skillnader och likheter mellan olika individer. Men när vi däremot granskar andra grupper tenderar vi att överdriva likheterna och bortser ofta från att det finns skillnader individer emellan. Samtidigt överdriver vi även skillnader grupperna emellan och ser då sällan några likheter. En av de stora farorna med det stereotypiska beteendet är att vi missar att se varje individs unika egenskaper. Istället för att tänka individualistiskt tänker vi pluralistiskt. Stereotypifieringar sker ofta automatiskt och omedvetet vid möten med olika människor. Det är något som går i arv med vår uppväxtmiljö. När stereotypifieringar väl är inarbetade, är de svåra att förändra. Stereotypifieringar har negativa effekter på karriärmöjligheterna för människor i de stereotypifierade grupperna, då de ofta inte ges någon möjlighet att visa vad de går för på grund av redan förutfattade uppfattningar hos chefer och rekryterare. Veldig ofta förekommer det stereotypa föreställningar om kulturer. Den som typifierar uppfattar ofta sig själv och sin egen kultur som en sann normativ och moralisk måttstock mot vilken andra kulturer bedöms. Därmed

fungerar fördomar och kulturella stereotypifieringar som starka uteslutningsmekanismer för vissa grupper (de los Reyes 2000).

Statistik kring stereotypifiering

De tre tabeller som vi illustrerar nedan visar dels på tydliga inkomstskillnader mellan de olika nationaliteter som arbetar inom Malmö stad, och dels på den arbetsfördelning som råder bland de anställda. En klar majoritet bland dem som arbetar i de svagaste positionerna, det vill säga som har tillfälliga positioner eller som arbetar på timvikariat, är av utländsk bakgrund. Vi menar att det som kan ligga till grund för dessa dystra siffror kan vara just fenomen som stereotypifiering. Okunskap, fördomar eller andra uppfattningar kring etniska minoriteter kan få en uteslutande effekt för minoriteter i samhället, i detta fall närmre bestämt de etniska minoriteterna.

I tabell 3 har de anställda delats in i tre olika inkomstgrupper. Endast de grupper som är födda i Danmark, Finland, Tyskland och övriga Norden har lägre antal anställda inom den lägst betalda gruppen än de svenskfödda. Många utlandsfödda grupper är rejält underrepresenterade inom den högst betalda gruppen i förhållande till de svenskfödda.

Tabell 3. Anställda i Malmö stad (hela) uppdelad i tre grupper av inkomster och födelseland. Inkomstfördelning i alla grupper och kön, i procent									
Födelseland	Lägsta 20 % Från 0 - 84 500 SEK			Medium 60 % Från 84 600 SEK - 237 000 SEK			Högsta 20 % 237 000 SEK och uppåt		
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige	12,5	20,8	18,8	49,1	62,4	59,3	38,4	16,8	21,9
Jugoslavien	27,1	34,8	32,8	63,2	56,6	58,3	9,8	8,6	8,9
Polen	26,1	23,6	23,8	54,3	66,5	65,4	19,6	9,9	10,8
Bosnien-Herzegovina	15,5	28,8	26,1	82,8	69,5	72,2	1,7	1,8	1,8
Irak	24,4	38,5	32,7	66,7	60,0	62,7	8,9	1,5	4,5
Danmark	10,8	16,1	15,2	54,1	70,2	67,2	35,1	13,7	17,7
Iran	24,3	30,7	28,7	57,1	59,5	58,7	18,6	9,8	12,6
Libanon	20,0	53,8	44,4	66,7	46,2	51,9	13,3	0,0	3,7
Ungern	4,2	22,7	18,8	70,8	64,8	66,1	25,0	12,5	15,2
Finland	0,0	11,6	10,2	77,3	70,3	71,2	22,7	18,1	18,6
Rumänien	18,5	25,9	24,1	66,7	64,7	65,2	14,8	9,4	10,7
Chile	26,4	28,3	27,7	64,2	67,3	66,3	9,4	4,4	6,0
Tyskland	2,6	22,5	15,5	51,3	63,4	59,1	46,2	14,1	25,5
Somalia	30,0	48,6	41,8	65,0	48,6	54,5	5,0	2,9	3,6
Övriga Nordiska länder	28,6	9,1	13,8	47,6	72,7	66,7	23,8	18,2	19,5
Övriga EU utom Nordiska länder	16,9	21,4	19,9	49,2	54,0	52,4	33,8	24,6	27,7
Totalt	14,0	21,9	20,0	51,6	62,6	60,0	34,4	15,5	20,0

Tyskland är det land som har det högsta antalet anställda inom gruppen av högst betalda anställda, med den totala summan på 25,5 %. Därefter kommer Sverige med 21,9 %. Sverige ligger därmed på andra plats. Något som man kan fundera över här är varför just Tyskland är det land som är högst representerat i denna grupp. Om vi tittar tillbaka till tabell 1, under Malmö kommun – statistik, kan vi konstatera att det inte finns så många tyskar bosatta i Sverige. De står för enbart 0,7 % av Malmös befolkning. Det kan möjligtvis vara så att en stor andel av dessa tyskar har hög akademisk utbildning, till och med kanske i större utsträckning än svenskarna. Andra länder som ligger över 15 %, i den högst betalda inkomstgruppen, är Danmark, Ungern, Finland och övriga Norden. De fyra lägst representerade grupperna är Bosnien-Herzegovina med 1,8 %, Somalia med 3,6 %, Libanon med 3,7 % och Irak med en siffra på 4,5 %. Inom den lägst betalda gruppen, med en årsinkomst på mellan 0 och 84 500 sek, är det Libanon, Somalia, Jugoslavien och Irak som har det högsta procentuella antalet anställda. De har mellan 30 och 45 % anställda inom denna grupp. Det land som har det lägsta antalet anställda, inom den lägst betalda gruppen, är Finland med 10,2 %. Efter det följer övriga Nordiska länder på 13,8 %, Danmark med 15,2 %, Tyskland 15,5 % och slutligen Ungern och Sverige med vardera 18,8 %. Den slutsats vi kan dra av dessa siffror är att tyskar, svenskar, danskar, ungrare, finnar och övriga Nordiska grupper är de grupper som har störst andel anställda i den högst betalda inkomstgruppen i Malmö stad. Likaså kan vi konstatera att de länder som har flest anställda i den lägst avlönade gruppen är Libanon, Somalia, Jugoslavien och Irak. Flertalet av dessa länder finns även presenterade i statistiken som kraftigt underrepresenterade i den högst betalda inkomstgruppen, närmare bestämt Bosnien-Herzegovina, Somalia, Libanon och Irak.

Det råder även stora inkomstskillnader mellan olika invandrargrupper (Se tabell 4 nedan.) Här kan vi se att medianlönen för svenskar ligger på 182 100 sek, medan motsvarande siffra för personer med utländsk bakgrund i genomsnitt ligger på 154 323 sek (beräknad enligt: alla länders totala medianinkomst, utom Sveriges, delat med antalet medräknade länder).

Tabell 4. Median och Maximal inkomst av födelseland och kön i SEK, största grupperna					
Födelseland	Median			Maximal	
	Män	Kvinnor	Totalt	Män	Kvinnor
Sverige	215 800	171 400	182 100	639 600	880 700
Jugoslavien	143 300	135 100	136 650	346 200	343 400
Polen	174 800	159 500	159 700	317 600	387 600
Bosnien-Herzegovina	143 300	135 850	136 650	281 100	310 400
Irak	158 600	113 700	121 550	299 100	298 800
Danmark	202 800	174 500	177 400	308 700	408 400

Iran	147 250	136 100	137 700	307 400	320 200
Libanon	159 600	74 700	98 000	408 200	221 400
Ungern	202 150	169 350	179 450	277 800	401 700
Finland	193 550	190 200	190 200	310 100	357 800
Rumänien	175 000	159 600	162 250	276 200	325 700
Chile	161 200	150 900	152 450	275 300	279 500
Tyskland	231 700	145 400	175 350	562 700	333 500
Somalia	150 350	99 400	122 200	246 200	261 600
Övriga Nordiska Länder	193 000	187 400	187 800	346 600	454 400
Övriga EU utom Norden	194 000	165 350	177 500	586 200	378 700
Totalt	207 600	167 050	177 100	639 600	880 700

I tabell 5 kan vi se hur många i kommunens arbetsstyrka som är anställda på tillfälliga positioner eller timvikariat, vilket utgör de svagaste positionerna på arbetsplatsen. Den totala siffran visar på 11,6 %. Siffran är något högre för kvinnor än för män. För övrigt har de flesta födelseländerna högre siffror än de personer som är födda i Sverige, med undantag av de som är födda i Ungern (män), Finland, Tyskland och övriga EU-länder (män). Vi kan här konstatera att personer med annan bakgrund än den svenska är direkt överrepresenterade i denna grupp.

Tabell 5. Svagaste positionerna på arbetsplatsen, procent av varje grupp med tillfälliga positioner/timvikariat			
Födelseland	Män	Kvinnor	Totalt
Sverige	9,9	10,2	10,1
Jugoslavien	21,1	23,3	22,7
Polen	15,6	14,2	14,3
Bosnien-Herzegovina	13,8	27,9	25,0
Irak	11,1	17,7	15,0
Danmark	10,8	8,7	9,1
Iran	28,6	31,1	30,3
Libanon	13,3	28,6	24,0
Ungern	4,2	12,6	10,8
Finland	4,5	7,2	6,9
Rumänien	22,2	17,9	18,9
Chile	25,0	20,4	21,8
Tyskland	7,7	10,0	9,2
Somalia	20,0	54,8	41,2
Övriga Nordiska länder	19,0	10,8	12,8
Övriga EU utom Norden			
Nordiska länder	6,3	11,2	9,5
Totalt	11,2	11,8	11,6

Vår uppfattning är att dessa siffror speglar stereotypifieringsproblematiken i Malmö kommun. Vi anser att siffrorna i sig är mycket talande på så vis att de ger uttryck för stora skillnader både i inkomstnivå och arbetspositioner av olika etniska minoriteter. När man jämför dem med siffror över Sverige kan vi dra slutsatsen att skillnader kan vara stora mellan olika nationaliteter. Det är en skildring av invandrarnas situation på arbetsmarknaden som kan botten i stereotypifiering.

2.2.2 Stereotypifiering i praktiken

I denna empiriska del kommer vi att lägga fokus vid respondenternas tankar och funderingar kring mångfald. Vi har tidigare konstaterat att det finns en tydlig koppling mellan stereotypifiering och mångfald på så vis att stereotypifiering kan försvåra möjligheterna för etniska minoriteter att arbeta sig uppåt på högre organisationsnivåer. Den mångfald som kommuner idag sägs eftersträva finns därför sällan representerad på chefsnivåer.

Mångfald och stereotyper hand i hand

Cirka 50 % av besökarna på Malmö stadsbibliotek är av utländsk härkomst.

Stadsbibliotekarien förklarar detta med att de på biblioteket har många tidningar på olika språk. Dessutom är det många barn som kommer till biblioteket för att göra sina läxor. Hon tror att detta beror på att de ofta bor många personer tillsammans i små lägenheter och att det kan vara svårt att finna arbetsrum hemma. Inom organisationen är ca 10 % av de anställda av utländsk bakgrund, det vill säga personer som är födda i ett annat land än Sverige eller där båda föräldrarna är födda utanför Sverige. Stadsbibliotekarien är inte nöjd med den låga siffran. Målet i Malmö stad är att varje arbetsplats ska präglas av utseendet i kommunen och det lever de definitivt inte upp till i nuläget. Både stadsbibliotekarien och personalansvarig förklarar detta med att det tyvärr inte är så många med utländsk bakgrund som söker sig till bibliotekarieutbildningen och utbildningen är ett krav för att man ska få arbeta på biblioteket. Det händer ibland att någon har biblioteksutbildning från sitt hemland men som istället har problem med svenska språket och stavningen, vilket är någonting som är väldigt viktigt att behärska när man arbetar på ett bibliotek och det är ett av kompetenskraven som ställs på personalen. Personalen måste uppfylla kompetenskraven och det finns en kompetensprofil som efterföljs vid rekrytering. På Malmö stadsbibliotek försöker man hela tiden plocka in praktikanter och ungdomsguider för att få in mångfalden. Genom att göra detta hoppas stadsbibliotekarien på att de i framtiden kommer att kunna spegla mångfalden i kommunen på ett bättre sätt. På sikt tror hon att arbetet med praktikanter, bokuppsättare och ungdomsguider kommer att leda till fler sökande med invandrarbakgrund inom en tioårsperiod. Man måste jobba väldigt långsiktigt.

Personalchefen på Serviceförvaltningen berättar att definitionen ”utländsk bakgrund” ändras emellanåt. Han menar att det ibland är svårt att definiera vilka som tillhör denna grupp. Han berättar om ett skräckexempel. De har en anställd som är född i Brasilien av svenska föräldrar som jobbade på ett svenskt företag i Brasilien. Hon har hamnat i statistiken över personer med

utländsk härkomst, för att hon är född utomlands. Han liknar mångfaldsstatistiken med att räkna streck. På Serviceförvaltningen hade 20,4 % av de anställda, år 2004, utländsk bakgrund, medan 33 % av Malmöborna hade utländsk bakgrund. Personalchefen medger att Serviceförvaltningen inte uppfyller målet som säger att Malmö stad ska efterlikna befolkningsstrukturen. Han förklarar det med att människor med utländsk bakgrund ofta saknar kompetens och att de inte dyker upp i rekryteringssammanhang. På Serviceförvaltningen har de ofta pratat om att införa en uppsökande verksamhet i form av besök ute i föreningslivet och på medborgarkontoren eller ute i samhället. På denna punkt tycker han att de misslyckats. Det har mest varit ett utkastat mål som ingen jobbat vidare med. Vi frågade personalchefen om det finns någon speciell yrkeskategori där det finns fler anställda med invandrarbakgrund än i andra. Han hävdar bestämt att det är så, framför allt bland skolmåltsbiträdena och skötselarbetarna. Skötselarbete omfattar renhållningsarbete och parkarbete. Han menar att dessa yrkeskategorier är ansiktet utåt. Det är dessa personer som syns ute på stan och som kommer nära inpå Malmöborna. Det tycker han är positivt.

2.2.3 Mångfald kontra stereotypifiering

Vi kan genom våra intervjuer konstatera att det råder en medvetenhet inom såväl Malmö stadsbibliotek som Serviceförvaltningen om mänskliga olikheter i samhället. På Malmö stadsbibliotek är cirka 50 % av besökarna av annan etnisk bakgrund och på Serviceförvaltningen är flertalet kunder av utländsk härkomst, vilket till viss del speglas i personalsammansättningen inom framför allt de lägre nivåerna. Det finns utarbetade mångfaldsplaner som de kommunala organisationerna måste följa efter bästa möjliga förmåga. Mångfaldsplanerna i sig bidrar säkerligen till att skapa en mer utbredd medvetenhet om skillnader människor emellan. Precis som Mlekov & Widell (2003) förklarar, är stereotypifiering både en medveten och omedveten process, och är en nödvändighet för att vi ska kunna hantera verkligheten. Vi är alla en del av denna process.

På Malmö stadsbibliotek är endast 10 % av de anställda av utländsk bakgrund, varav de allra flesta arbetar inom de lägre nivåerna. Denna låga siffra strider mot målet för Malmö stad som säger att varje arbetsplats ska präglas av utseendet i kommunen. Förklaringen till detta, som kom fram under intervjun, var att det inte finns så många med utländsk bakgrund som har bibliotekarieutbildning, vilket är ett av kraven för att få arbeta på biblioteket. De få personer med utländsk bakgrund som trots allt har bibliotekarieutbildning brukar istället ha problem med svenska språket och stavning. Här saknas ytterligare ett av kompetenskraven. I

intervjuerna har inte framgått exakt hur språkkunnig man måste vara, bara att man måste kunna tala och skriva på svenska. Morrison (1996) har i sina studier bland annat kommit fram till att bristen på kompetens är en av orsakerna till varför chefer inte anställer fler personer med utländsk bakgrund. På Malmö stadsbibliotek har de dock en viss förhoppning om att de genom att anställa praktikanter, bokuppsättare och ungdomsguider ska kunna få in större mångfald i organisationen, och på så vis öka intresset hos etniska minoriteter att vidareutbilda sig som bibliotekarier. Språket, som i fallet med Malmö stadsbibliotek, är enligt Morrison belastat av stereotypiska kopplingar och i många fall fördomsbelagt. Endast skillnader i accent och grammatik kan föranleda till slutsatser om språklig oförmåga att kommunicera. Här är det dock viktigt att poängtera att det enbart gäller vissa grupper. Det finns exempelvis ofta ett större överseende med engelsktalande grupper, som uppfattas som mer jämbördiga än exempelvis östeuropeiska grupper. På Malmö stadsbibliotek fick vi dock inga indikationer över vilka nationaliteter som de har störst problem med språkmässigt.

Personalchefen på Serviceförvaltningen berättar om ett, i hans ordalag, ”skräckexempel” där en anställd som är född i Brasilien av svenska föräldrar som jobbade där på ett svenskt företag. Hon hamnade i statistiken över personer med utländsk härkomst på grund av att hon var född utomlands. Mlekov och Widell (2003) pratar om att stereotypifieringen av andra grupper blir en slags självreferens. Det som vi inte vill ska förknippas med oss själva lastas gärna över till ”de andra” grupperna. I personalchefens beskrivning finns en tydlig gränsdragning mellan ”vi” och ”dom” i och med att han hänvisar till det som ett skräckexempel. Hon hade helt enkelt otur som hamnade på fel sida av statistiken. Antagligen kände han att hon nog borde ha hamnat på hans sida. Gränsdragningen är här väldigt påtaglig.

På Serviceförvaltningen har 20,4 % av de anställda utländsk bakgrund. Det är visserligen 10,4 % mer än på Malmö stadsbibliotek. Men de efterliknar ändå inte på långa vägar Malmö stads befolkningsbild. De flesta av de anställda med utländsk bakgrund arbetar dessutom inom de lägre nivåerna av organisationen, framför allt som skolmåltidsbiträden och skötselarbetare. Här kan vi därmed göra en direkt koppling till de statistiska siffrorna ovan. Personalchefen menar att denna bild är positiv på så vis att det är dessa yrkeskategorier som har ansiktet utåt och som syns ute på stan. Här kan vi nästan skönja en liknelse till Fägerlinds (2004) resonemang om föreställningar om stereotyper som skapar mentala bilder av vad som förväntas av medarbetare. Det tycks som om personalchefen på Serviceförvaltningen anser att det är positivt att invandrare möter invandrare på de lägre nivåerna och att det nästan

förväntas att medarbetarna själva ska vara nöjda med detta. Frågan är dock varför inte denna avspeglning bör ses som lika positiv även på högre nivåer i en organisation. Vi kunde också under intervjuerna upptäcka att så fort vi nämnde ordet ”mångfald” gick våra respondenter direkt till de lägre organisatoriska nivåer, trots att vi flera gånger påpekade att vi är intresserade i ledningsskikten. Precis som om mångfald inte längre gällde i ledningssammanhang. Av det kunde vi konstatera att mångfald av någon anledning fastnar på de lägre nivåerna i verksamheterna. Man kan fundera över vad det är som gör det så svårt för etniska minoriteter att arbeta sig uppåt till en högre position. Morrison (1996) anser att just stereotypifiering är ett av de tyngsta hindren för invandrare att arbeta sig upp på högre ställningar inom en organisation. Fördomarna ligger till grund för det största hindret. Hon menar också att olikheter ofta förknippas med svaghet. Det finns även en djupt rotad föreställning om att den vita medelålders mannen är vad som utgör normen i organisationer. De grupper i samhället som avviker från denna norm blir direkt underordnade. Att anställa utifrån stereotypa föreställningar leder ofta till att man, enligt Fägerlind (2004), gärna anställer en kopia av den föregående medarbetaren. Detta blir automatiskt en uteslutande faktor för minoriteter som skiljer sig från normen att ta sig in på vissa positioner i samhället. Kandidater som annars skulle kunna vara ett bra tillskott i organisationen ges ingen chans. Detta är något som uppenbarligen sker inom Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen. På biblioteket kan man dock skylla på bristande kompetens. Inom Serviceförvaltningen nämner personalchefen att det saknas sökande med rätt kompetens, men han erkänner samtidigt att de inte arbetar med en uppsökande verksamhet, vilket han ser som ett misslyckande. Morrison (1996) har i sina studier kommit fram till att ledare ofta trivs bäst med människor som liknar sig själva och därför gärna anställer personer med liknande värderingar och uppfattningar.

Morrison (1996) menar vidare att ledare idag ofta saknar kontakt med invandrare, vilket delvis kan bero på att olika etniska grupper ofta lever i sina egna stadsdelar. Detta kan leda till förutfattade uppfattningar om olika grupper i samhället, och i många fall fördomar. En av stadsbibliotekariens förklaringar till varför de på biblioteket har så många besökare med utländsk bakgrund var att många utländska barn söker sig dit för att göra sina läxor eftersom de ofta bor många personer tillsammans i små lägenheter. Det kan då vara svårt att studera ostört hemma. Även detta har en koppling till Morrisons förklaring av den demografiska segregationen i samhället. Vi önskar varken bekräfta eller dementera denna uppfattning om

hur invandrare bor och lever ihop, men klart är dock att det förekommer generaliseringar i påståendet.

2.3 Organisationskultur

Serviceförvaltningens direktör menar att mångfald på alla nivåer ger bredare perspektiv och nya idéer. Det förhindrar tänkande i samma banor och ger fler nyanser i verksamheten. Han tillägger att vi är tydliga med kulturer och uppdrag. Men det kanske inte passar alla. I sådana fall är inte heller arbetsplatsen till för alla. Det går inte att forma organisationen efter varje enskild individ, utan det finns yttre gränser. Det viktigaste för en organisation är att våga uttala gränserna.

Direktörens uttalande om mångfald och kultur är en illustration för hur dessa begrepp ses inom organisationen. Det är särskilt intressant att höra sådana ord från en chef, då höga ledare och befattningshavare påverkar organisationskulturen i olika avseenden. De bestämmer vad som är viktigt respektive oviktigt och sätter ramar för hur företaget ska se ut och förstås (Alvesson 2001, s 7; Boone et al. 2004, s 633).

Organisationskultur är viktig för denna uppsats då den skapar normer som sedan utgör riktlinjer för hur man ska bete sig och vem man ska vara för att komma in i organisationen. Detta kan leda till uteslutning av människor med andra förhållningssätt än det som normen kräver när det rör sig om stil, förståelse och värderingar. Nedan följer några relevanta teoretiska resonemang som har inflytande över homogenisering som uteslutningsprocess. Därefter presenterar vi en sammanställning av intervjumaterial samt analys av denna utifrån den teoretiska ramen.

2.3.1 Det kulturella perspektivet

Socialisation

Organisationskulturen skapar ramar för hur en grupp ska bete sig. Den förutsätter ofta en likriktning av de olika individernas beteende. För att tillhöra kulturen måste varje individ acceptera de regler och normer som gäller. Det är en förutsättning för att medarbetare ska kunna fungera i organisationen. En process som ser till att individen lär sig att tillhöra ett visst samhälle eller grupp och ta del av dess synsätt kallas för socialisation (Alvesson 2001, s 91). Organisationskulturen är en förutsättning för socialisationen. Inom vissa yrkesgrupper som är starkt bundna till konkreta professioner är socialisation inte lika nödvändig, då organisationskulturen är starkt genomsyrad av just yrket i sig. Individer som kommer till en sådan organisation är med sin utbildning och erfarenhet förberedda på arbetsplatsens särskilda förutsättningar. På andra arbetsplatser som inte är starkt bundna till konkreta yrkesgrupper

förekommer ett brett spektrum av olika individer. Det kan försvåra samarbetet då det kan förekomma motstridiga idéer och orienteringar. Men behovet av likriktning i dessa organisationer är ofta mycket litet. Anställning av olika individer med olika bakgrunder är ett medvetet val som ska tjäna organisationens bästa. Här finns det inget behov av socialisation då alla förväntas att agera utifrån egna, differentierade förutsättningar istället för utifrån en gemensam utbildning eller erfarenhet (Alvesson 2001, s 92). Men detta är tyvärr bara en teoretisk bild av verkligheten. En tydlig brist på människor som skiljer sig från majoriteten och på så sätt representerar olikheter kan observeras i många organisationer, i synnerhet på ledningsnivåer. Det syns tydligt när man ser till uppbyggnaden av den formella strukturen, där mångfald ofta är näst intill obefintlig. Och om det plötsligt visar sig att den homogena normen bryts så beror det snarare på en tillfällig brist på någon som ”passar in” eller eventuella politiskt korrekta kvoteringsprogram än på genuint mångkulturellt tänkande (Mlekov & Widell 2003, s 51). Vårt intresse i socialisation bygger på dess tendens att anpassa medarbetare efter normerna. Socialisation är en process som hindrar olikheter från att ta plats i organisationen genom att ställa krav på anpassning. Det ser vi som en av orsakerna till att homogenisering uppstår på chefsnivåer i organisationer.

Organisationskultur, ledarskap och makt

Ett annat begrepp som är minst lika komplext som kultur och som också används ofta är ledarskap. Det finns även här en rad sammanhängande processer av social natur som syftar på olika innebörder och tolkningar som har en avgörande roll i ledarskapet. För att kunna förstå ledarskap med allt vad det innebär är det nödvändigt att bedöma ledarens och medarbetarnas handlande och relationer i deras kontextuella sammanhang. Om vi utgår ifrån att ledarskap handlar om innebörder, tänkande och känslor kan det associeras till organisationskulturen i termer av redskap och mål för handlandet. Ledarskap är alltså en kulturpåverkad aktivitet och en yttring som skapar gemensamma uppfattningar om mål, teknologier och omvärld (Alvesson 2001, s 146). Samspelet mellan ledarskap och organisationskultur kan visa ett brett spektrum av kopplingar. En av de tydligaste, som påverkar främst organisationsmedvetna och ledarskapsvänliga - alltså höga - nivåer i verksamheten, är det faktum att ledare har inflytande över medarbetarnas värderingar och orienteringar (Alvesson 2001, s 164; Fägerlind 2004, s 40). Alvesson (2001) är dock skeptisk till detta synsätt. Han vill lägga till en ny dimension, nämligen att det även är organisationskulturen som präglar ledarskapet. Detta innebär att ledare, för att vara trovärdiga, måste ge uttryck åt de gällande normerna och värderingarna. Detta beror på att organisationskulturen inte är den enda sociala kontext som medarbetare

existerar i. Förutom organisationen har alla människor sin kulturella bakgrund och normer som de växte upp och lever i. Alvesson (2001) menar att dessa normer är så pass starka att ingen chef kan ignorera dem. Eventuella avvikelser från de gemensamma kulturella normerna, i samhället, yrkesgruppen med mera, kommer med största sannolikhet att motverkas. Därför måste även ledarens uppförande och handlingar stämma överens med de vitt spridda normerna (Alvesson 2001, s 166).

Kulturella implikationer och symbolism, vilka utgör ett styrredskap för chefer, skapar även hinder i form av antaganden som tas för givet och accepteras utan större reflektioner över vad de egentligen innebär. Det påverkar även ledarna negativt. De riskerar falla in i ett psykiskt fångelseliknande mönster som vägleder, begränsar och riktar. Ett fenomen som är typiskt i många fall är att de värderingar som ledarna delvis bidrog till inom organisationen inte anses inkludera de själva. Alvesson (2001) ger ett exempel som illustrerar ledarnas syn på äldre chefer och medarbetare. Medelålders personal anses vara mindre effektiva, ha sämre benägenhet att anpassa sig till förändringar och överhuvudtaget "hinna med" resten av företaget. Därför är det ofta just dessa som sägs upp vid turbulenta tider. Ledare som delar och reproducerar detta faktum (det är ju de som bestämmer vem som ska ut) anser självklart att det inte gäller de själva, trots att de en dag också kommer att bli äldre och riskerar att misstros av sina kollegor. De tar alltså den allmänna tendensen för givet och introducerar/reproducerar den i sina organisationer utan vidare reflektion över vad det innebär för organisationen att förlora erfarna medarbetare och för de själva som kanske kommer att hamna i liknande situation med tiden (Alvesson 2001, s 199). Samma sak kan observeras när det gäller frågor kring etnisk diskriminering. Många nationer fördömer rasism, särskilt under dess extrema former, och är för ett ickediskriminerande samhälle. Individer ser sig själva som väldigt öppna för olikheter och integration trots att statistiken visar på systematisk exkludering och marginalisering av olikheter i samhällets alla områden (Essed 1991, s 6). Ledarskap är relevant för homogenisering då det har inflytande över medarbetarnas värderingar. Ledare har stort inflytande över organisationskulturen och skapar därmed normer som sedan bidrar till exkludering av vissa grupper. Dessutom är chefsnivåerna den del av organisationer som uppsatsen behandlar.

Detta för oss vidare till en annan viktig aspekt av organisationskulturen som också är bunden till ledarskap, nämligen etik. Trots att etiken inom företaget syftar på hur moraliska frågor ska hanteras är det snarare mer intressant hur det omoraliska tänkandet uppstår i sociala

sammanhang. Det som är tydligt är att ledare ofta hamnar mellan två krafter. Dels har de press på sig att se till att företaget presterar väl, och dels måste de efterleva de omfattande etiska reglerna i allmänhet. Att handskas med moraliska frågor i organisationer jämförs ofta med att gå på ett minfält. Detta beror på att uttalad moral skapar stora förväntningar utifrån, samtidigt som den kan uppfattas negativt inom den organisatoriska världen, där flexibilitet och lojalitet värderas högre än rättvisa (Alvesson 2001, s 214). Individer som visar hög moral riskerar att uppfattas som tröga och fanatiska. Den allmänna föreställningen hos chefer är att egna moraliska övertygelser inte ska påverka arbetet. De ska lämnas hemma och på jobbet gäller det att anpassa sig till kundernas behov. Det som de ofta missar är att detta avståndstagande från etiska frågor i sig är ett moraliskt ställningstagande. Detta bidrar till en omoralisk utveckling i organisationslivet (Alvesson 2001, s 219; Harvard Business School 2002, s 18). Vi upplever etik som en viktig faktor av organisationskulturen eftersom mångfaldsproblematiken som vi berör diskuteras allt oftare i etiska och moraliska termer. Att exempelvis prioritera en människa över en annan på grund av hudfärg eller tro är ett etiskt ställningstagande.

Organisationskulturens hämmande effekter

Förutom organisationens viktiga positiva drag, som att förse organisationsmedlemmar med gemensamma föreställningar, har den även en mörk sida. Enligt Mlekov och Widell (2003) innebär kulturen över lag en viss form av homogenitet. Kulturen skapar ett likhetstryck när det gäller stil, förståelse och värderingar som i sin tur utesluter människor med andra perspektiv (Mlekov & Widell 2003, s 49). I och med detta kan slutsatsen dras att organisationskultur också är en begränsning. Föreställningar bundna till kulturen motverkar ifrågasättande och ett oberoende tänkande i stort. Organisationskulturen skapar ofta en skenbild av konsensus och naturlig överenskommelse i de stora frågorna, så som värderingar och normer. Men ofta kan det förekomma mäktiga aspekter, i form av enskilda aktörer eller ideologier, som står bakom och reproducerar dessa föreställningar. Det händer även att organisationskulturens grundläggande värderingar är oäkta. De avspeglar antingen dominerande ideologier eller trender, utan att reflektera över dess innebörd. Det i sin tur är ett tecken på konformism och lydnad inte minst från ledningens sida (Alvesson 2001, s 185; Essed 1991, s 6). Detta är ett fenomen som också förekommer i det övriga samhället, då alla kulturer handlar om viss standardisering av föreställningar och värderingar. Här kan en parallell dras med socialisationsprocesser nämnda ovan, då det är just dessa som ser till att det skapas likriktning och att avvikande synsätt väljs bort (Alvesson 2001, s 187).

Organisationskultur som en spärr för det fria tänkandet utanför normen ser vi som ett tydligt hinder för olika etniska minoriteter att komma in i organisationen och därmed även på chefsnivåer. Denna begränsning ser vi som en bidragande faktor till homogeniseringens uppkomst.

2.3.2 Organisationskultur och Malmö stad

Efter att ha presenterat de relevanta teorierna gällande organisationskulturens påverkan på homogenisering vill vi visa respondenternas syn på problematiken. Nedan följer en sammanställning av det relevanta intervjumaterialet vilket reflekterar Stadsbibliotekets och Serviceförvaltningens syn på organisationskultur. Därefter följer en analys av empirin med rubriken ”Organisation genom kurlinsen”. Där ställs de teoretiska resonemangen mot vårt intervjumaterial.

På tal om organisationskultur

I detta avsnitt visar vi hur våra respondenter ser på organisationskultur. Vi har här tagit upp de relevanta resonemangen kring kulturen som helhet och problematiken med kultur och mångfald. Dessutom visar vi här synen på problematiken kring likriktning och avsaknad av system som enligt en av respondenter skulle underlätta invandrades möjligheter att ta sig in på chefspositioner.

Stadsbibliotekarien på Malmö stadsbibliotek anser att kommunens befintliga mångfaldsplaner bidragit till att mångfald ständigt förs upp på agendan och att det skapar diskussioner. Men både hon och personalansvarig medger att det inte enbart är enkelt och positivt att arbeta med mångfald. Det händer ibland att det uppstår kulturkrockar som inte alltid är så lätta att hantera. Därför kan det ställa till mycket problem också. Något som stadsbibliotekarien upplevt är när män kommit upp för att prata med chefen och trott att hon varit sekreterare. Då blir hon både arg och ledsen, men hon kan också skratta åt det. Vi frågade stadsbibliotekarien och personalansvarig om de anser att det kan vara så att de anställda formas av organisationskulturen och till sist blir likriktade medarbetare och att personliga egenskaper suddas ut efter hand. Båda anser att det ligger mycket i det. Stadsbibliotekarien tycker att det är viktigt att man är uppmärksam på detta och försöker förhindra att inte alla stöps in i samma form, så gott det nu går. Hon menar att det klart underlättar om man är två likheter som börjar på samma arbetsplats än att du står helt ensam. Då blir det lättare att behålla sitt sätt. Precis likadant är det om det till exempel är två tjejer som kommer in på en manlig arbetsplats.

Personalansvarig medger att det nog är så att man förväntar sig att personer med annan etnisk bakgrund kommer att ramla in i vårt mönster. Hon tror att man har svårt att acceptera att de går runt och håller på med sitt. Det tar ju tid innan vi kan acceptera att de gör sitt och vi gör vårt. Vi vill ju istället att allt ska vara på vårt sätt. Hon tror att de olika normerna kommer att blandas ihop allt mer i framtiden. Det tar lite tid, men det kommer. Vi måste hänga med i detta, särskilt i en stad som Malmö som snart är mer utländsk än svensk.

I mångfaldsplaner står det att man ska värdesätta varje individs olika egenskaper. Vi frågade direktören på Serviceförvaltningen om han tror att organisationskulturen kan bidra till en likriktning av individer. Han anser att det finns en viss risk. Vi är alldeles för otydliga i Sverige över lag. Vi är tydliga med kulturer och uppdrag. Men det kanske inte passar alla. I sådana fall är inte heller arbetsplatsen till för alla. Det går inte att forma organisationen efter varje enskild individ, utan det finns yttre gränser. Han anser att det viktigaste för en organisation är att våga uttala gränserna.

Serviceförvaltningens direktör säger att det inte finns några system som underlättar byten för personer i ledningen, system som exempelvis fallskärmsavtal och avgångsprovisioner. Han tror att andra orsaker som bidrar till att det är svårt att uppnå mångfald på de högre nivåerna är att det finns få personer med de rätta kvalifikationerna och att det är få invandrare som söker jobb inom Serviceförvaltningen. Därmed finns det inte ens tillfälle att sälla bort dem under rekryteringen. Personalchefen förklarar att kompetenskraven inom Serviceförvaltningen är mycket varierande och han anser att de, på Serviceförvaltningen, är en diversehandel på så vis att de är spridda inom alla yrkeskategorier.

Både direktören och personalchefen på Serviceförvaltningen är medvetna om homogeniseringen på alla organisationsnivåerna, men framför allt på ledarpositionerna. Det blir lätt så att man söker medarbetare som liknar dem själva. Direktören förklarar det med att det är ett naturligt urval, då chefer anser sig kunna samarbeta bättre med personer som är lika de själva och som har samma bakgrund, erfarenhet och utbildning. Det behöver inte innebära att de avsiktligt väljer bort olikheter, utan att de kanske istället känner samhörighet med vissa personer och på så vis förväntar sig ett smidigare samarbete.

Vad vi kan konstatera av intervjuerna är att mångfald är ett invecklat fenomen att arbeta med. Dessutom fick vi en bekräftelse på att organisationskulturen bidrar till likriktning och

begränsar mångfald på organisationen. Vi kan dra slutsatsen att homogenisering är en medveten process då alla våra respondenter bekräftade att de kan observera den på sina organisationer.

2.3.3 Organisation genom kulturlinsen

Båda organisationer som undersöks i denna uppsats har tydliga kulturer som antingen präglas mycket av medarbetarnas egenskaper, som Stadsbiblioteket, eller leds av starka ledare, som på Serviceförvaltningen. I teorin fick vi lära oss att organisationskultur ger företag en uppsättning av normer och värderingar som mer eller mindre styr medlemmarnas tankar och känslor. Detta innebär också att individer måste acceptera de gemensamma värderingar och därmed genomgå en socialisationsprocess. Detta kunde vi se tydligt både på Malmö stadsbibliotek och på Serviceförvaltningen. Enligt intervjuerna är ett krav på att anpassas mycket större än viljan att få in människor med nya erfarenheter och fräscha idéer. På Stadsbiblioteket där alla anställda har samma bakgrund och utbildning, och de flesta till och med har gått på samma högskola, är alla väldigt lika varandra redan från början och därför är kanske socialisationsprocessen inte lika tydlig. I organisationer som Serviceförvaltningen, vilken anställer ett brett spektrum av medarbetare med olika erfarenheter och utbildningar, borde likriktning vara en negativ företeelse. Anställning av olikheter borde vara ett medvetet val som ska tjäna en positiv utveckling. Men trots detta är olikheter så som människor med annan etnisk bakgrund nästintill obefintliga i organisationen, och helt frånvarande i ledningsgruppen. Detta trots att mångfald är en viktig faktor i kommunen och regleras av uppifrån bestämda riktlinjer. Detta även trots att organisationen i övrigt anställer invandrare på lägre nivåer – de kommer dock aldrig upp i hierarkin, inte ens på mellanchefernivåer. Alla våra informanter förklarar detta med att invandrare ofta saknar kompetens för att komma så långt, eller ens att anställas på lägre nivå. Detta grundar sig i att man förväntar sig dela samma värderingar, bakgrund och erfarenheter som i sin tur ska underlätta kommunikationen och samarbetet. Serviceförvaltningens direktör menar att det inte finns några procedurer som kan eliminera detta beteende. Tvärtom – de mekanismer som finns är inte anpassade efter mångfaldstänkandet. Rekryteringar sker öppet och oavsett kompetens är det slutligen så att människa ställs mot människa utan stöd av system som skulle kunna eliminera eller minimera exkludering. Dessutom är det svårt att byta chefer eftersom det inte finns system som fallskärmsavtal eller avgångsprovisioner vilka skulle underlätta sådana byten.

Diskussionen som förs i teorin kring ledarens påverkan på organisationskultur och kulturens på ledarskapet är väldigt påtaglig även i verkligheten. Vi upplevde våra informanter – högt uppsatta ledare och tjänstemän – som starka kulturgeneratorer. Visserligen finns det även externa krafter som tvingar fram vissa ageranden, som exempelvis Malmös befolkningsstruktur och därav kommande krav på sammansättning i verksamheter. Men de har föga inflytande över chefernas slutgiltiga beslut. Under våra samtal med informanter kunde vi upptäcka att även om mångfaldsplaner och liknande dokument väcker diskussion kring mångfald och sätter den på agendan är det sällan man gör uppföljning på dessa. Därmed kan vi konstatera att externa påtryckningar har väldigt lite inflytande över vad som sker inom organisationen. Även om Malmöborna, som ju arbetar på de båda undersökta organisationerna, är delaktiga i det mångkulturella samhället, så är de antingen så insatta i den befintliga organisationskulturen att de inte ser skillnader mellan den och övriga världen för att kräva ändringar, eller så lämnas deras krav utan svar. Därför kan vi konstatera att våra erfarenheter av ledarskap och organisationskultur inte är eniga med Alvessons (2001) teori. Enligt honom är kulturens påverkan över ledarskap väldigt stark. Vi upptäckte dock att detta inte gäller till hundra procent. Även om medarbetarnas värderingar påverkas av samhället så utövar de ingen större press på chefer i fråga om normer och organisationskultur. Vi upplevde att organisationskultur enbart är ledarens ansvarsområde. Ett bevis på detta är att de på Serviceförvaltningen väldigt tydligt uttrycker att om regler och normer inte passar individen så är inte heller arbetsplatsen till för honom/henne.

Det som vi upptäckte mycket tidigt i vår undersökning var att alla informanter var mycket positiva när det gäller mångfald. Men deras inställning speglas inte i organisationerna som de har inflytande över. Alla personer vi har pratat med upplevdes som väldigt öppensinnade, de uttalade sig om hur viktigt det är med olikheter och integration, men siffror på anställda visade någonting helt annorlunda. Vi försökte på olika sätt förstå detta dubbeltydliga fenomen och kom fram till åtminstone ett svar. Essed (1991) förklarar att faktorer som förtrycker olikheter förekommer i till synes toleranta miljöer. En förutsättning för detta är multikulturella samhällen, och Malmö stad är just en sådan. Invandrare som släpps in i organisationer kan inte förbli ”invandrare”. Som personalansvarig på Malmö stadsbibliotek uttrycker det kan de ”inte hålla på med sitt”. Här kan vi direkt återkoppla till socialisation som förtydligas ännu mer i detta exempel. Ledare fortsätter dock med den fina retoriken kring tolerans och mångfald, medan de regelbundet exkluderar olikheter från organisationen och särskilt från

chefs nivåer. Diskriminering är någonting som andra gör. De sysslar inte själva med diskriminering utan de gör istället det som är bäst för organisationen.

Här kommer vi in på en viktig aspekt av den organisationskulturella diskussionen, nämligen etik. Här är det tydligt att ledare förklarar val av medarbetare, inte minst de närmsta, med att de i första hand är tvungna att agera för verksamhetens välgång. På så sätt kan de förklara att av olika kandidater till en post valdes den med svensk bakgrund, då han har en uppsättning av värderingar som är gemensam för de andra medarbetare, som kommer underlätta kommunikationen väsentligt. Nuförtiden kan sådana beslut väcka diskussioner, inte minst för de nya lagarna mot diskriminering i arbetslivet. Att vara ledare innebär alltså en balansgång, det verkar därför inte så konstigt att litteraturen jämför hanteringen av moraliska frågor med att gå på ett minfält. Alvesson (2001) menar att etiken förekommer mest i den offentliga retoriken men syns sällan i praktiska sammanhang. Det fick vi bekräftad i och med att alla våra informanter uttryckte sig väldigt positivt om mångfald som också stämmer överens med Malmös officiella ställningstagande. Vi kan dock inte se att deras handlingar och beslut bekräftar detta. Kanske skulle ett sätt att undgå den problematiken vara att helt enkelt undvika anställning av mångfald. Har man inga etniska minoriteter i sin organisation så slipper man handskas med eventuella problem som grundar sig i olikheter. Detta är möjligen ett av svaren på frågan om hur homogenisering kunde uppstå trots så kraftiga tag från omvärldens sida.

En annan förklaring till varför de gällande normerna sällan eller aldrig ifrågasätts ligger i organisationskulturens hämmande effekt. Det som bland annat påstås av Mlekov och Widell (2003) är väldigt tydligt hos de undersökta verksamheterna, nämligen att de rådande organisationskulturella förhållandena i sig är en stark uteslutande mekanism. Båda organisationer sållar bort olikheter. Det sker på olika sätt. Antingen medvetet, då många invandrare saknar den relevanta utbildningen (som i fallet med Malmö stadsbibliotek) eller undermedvetet, genom att blunda för kompetens från andra länder än Sverige, med argument som försvårad kommunikation (vilket händer på Serviceförvaltningen). Vår förvåning över att detta kan hända i en stad som Malmö, där etniska minoriteter ofta representeras av högt utbildade människor med mångårig erfarenhet från sina länder, och i en organisation som starkt arbetar för mångfald, var stor. Men samtidigt kan det förklaras av att organisationskulturen i Malmö kommun har skapat en skenbild av överenskommelse när det gäller normer, värderingar och verklighet. Som våra respondenter påpekade är mångfald den stora trenden just nu och mer eller mindre tvingas på de offentliga verksamheterna. Det måste

påpekas att vi inte menar att intensionerna med mångfaldsarbetet är oäkta. Tvärt om – det finns stor medvetenhet i dessa frågor. Det som saknas är strukturer som skulle stödja chefer i deras mångfaldstänkande. Det räcker inte att erbjuda de några extra seminarier i deras redan hårt pressade scheman. De gällande värderingar behöver inte vara oäkta - de kan vara fulla av viktig innebörd. Men de är tomma på lösningar och det gör att även de djupaste reflektioner leder ingenstans.

Del III

I föregående del samlade vi teori, empiri samt utförde analys av hela materialet. I samband med analysen dök nya tankar kring homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur upp. Vi känner att dessa resonemang skapar ny kunskap kring vår pyramidmodell som presenterades i början av arbetet och kommer därför att utveckla de ytterligare i det kommande avsnittet. Dessutom kommer vi här att presentera en översikt av alla våra slutsatser samt ge förslag till vidare forskning.

3 Diskussion

I vår analys av de två verksamheterna inom Malmö stad kunde vi utan tvekan konstatera att det finns en tydlig uteslutningsmekanism som exkluderar invandrare från chefspositioner och att den mekanismen är homogenisering. Det första som tyder på detta är att vår undersökning bara kan tolkas på ett sätt – det finns inga invandrare bland cheferna, varken på Malmö stadsbibliotek eller på Serviceförvaltningen. När vi väl konstaterat detta gick våra tankar till intervjuerna. Alla våra informanter visade sig ha en positiv inställning till mångfald och integration. Samtliga upplevde det som givande att ha anställda med olika bakgrund i organisationen och alla var medvetna om hur bra det är för nytänkande och utveckling. Trots det så är mångfald inte representerad i ledningen, och sammansättningen bland de övriga medarbetarna visar långt ifrån på en avspeglning av Malmö stads befolkningssammansättning. Vi var något förvånade över att detta kunde ske i en så pass multikulturell stad som Malmö, speciellt som hela kommunen har integrationsfrågor som en av de viktigaste punkterna på agendan.

Cheferna förklarar detta med bristande kompetens eller rent av avsaknad av sökande med annan etnisk bakgrund. Vi anser dock att detta helt enkelt är ett enkelt sätt att bortförklara den rådande situationen. I en stad som Malmö, där 33 % av befolkningen är av annan etnisk bakgrund, bör det finnas gott om kompetens och vilja. Vi anser att denna problematik kan lösas genom att svenska ledare får lära sig hur de ska ta tillvara den ”annorlunda” kompetensen, den som avviker från normen, och då även få hjälp med att bearbeta den rädsla som ofta råder inför det som är ”främmande”. För att nå dit måste de kommunala organisationerna ta ett större ansvar. En bra början kan vara att ta reda på varför antalet ansökningar är så få och undersöka om de kompetenskrav som ställs faktiskt är nödvändiga i lika stor utsträckning. Det behöver inte alltid vara så att utbildning är det enda riktiga sättet att

införskaffa kompetens på. Erfarenhet, då menar vi både livs- och arbetserfarenhet, bör också ses som en viktig tillgång. På Malmö stadsbibliotek beskriver de att även om en person med invandrabakgrund har bibliotekarieutbildning kan det istället vara så att de inte behärskar det svenska språket. Det verkar som om de ställer relativt höga krav på det svenska språket. Men, med tanke på att det idag finns fantastisk datateknik och rättningsprogram kanske även detta skulle kunna gå att lösas på ett smidigt sätt. I och med att cirka 50 % av besökarna på Malmö stadsbibliotek är av annan etnisk bakgrund torde det finnas ett visst överseende och en tolerans bland besökarna om det skulle vara så att fel vokabulär ibland strömmar ut.

På Serviceförvaltningen finns en ypperlig möjlighet att successivt slussa in personer med invandrabakgrund på högre befattningar, i och med att de har ett ledarskapsutvecklingsprogram. Enligt oss finns här ett värdefullt utrymme att börja jobba tidigt och utveckla ett helt nytt tankesätt som gynnar heterogenitet. Personalchefen medger att det idag inte finns något mångfaldstänkande i detta sammanhang. Detta slätar han över med att det faktiskt finns det "lilla utvecklingsprogrammet" för dessa personer. Vi anser att det inom organisationen bör finnas guldkorn på de lägre nivåerna, även bland minoritetsgrupperna, som innehar utvecklingsmöjligheter och relevant kompetens för att kunna erbjudas högre tjänster. Vi kan inte nog poängtera vilket gyllene tillfälle detta är för cheferna att bryta homogeniteten på de högre organisationsnivåerna. Frågan är dock om det är någonting som de verkligen innerst inne vill göra eller om makt och kontroll kanske är en faktor som istället överväger.

I våra samtal med informanterna upplevde vi dock att så fort vi kom in på mångfald började de automatiskt resonera kring de lägre organisatoriska nivåerna. Detta trots att vi flera gånger förtydligade att vi vill koncentrera oss på ledarskapsnivåer. Efter att detta har hänt upprepade gånger i samtal med olika informanter drar vi därmed slutsatsen att mångfald upplevs som någonting som gäller i organisationens lägre skikt. Mångfaldstänkandet fastnar alltså på vaktmästar- och assistentnivån utan några större ambitioner att gå vidare uppåt i organisationen. Detta är också någonting som statistiken bekräftar. Den ger en målande beskrivning över var mångfalden syns som mest i organisationer.

Något som är viktigt att förstå i detta resonemang är att även om man skulle lyckas med att få in fler invandrare på chefspositioner så är bara en del av problematiken löst. Med detta är det därmed inte sagt att homogeniseringen automatiskt kommer att utrotas. Det som framkom

väldigt tydligt i vår analys var att efter nyrekryteringen påbörjas en annan fas som är mycket kritisk. Det är nämligen det erkända faktum att alla nyinkomna medarbetare automatiskt blir mer eller mindre tvungna att genomgå en tydlig socialisationsprocess, alltså rätta sig efter de gällande normerna och värderingarna. Detta lämnar föga utrymme åt egna värderingar och resonemang och bidrar därmed oftast till en likriktning bland de anställda. I praktiken innebär det att varje ny person – vare sig invandrare eller svensk – med tiden anpassar sig till gruppen, vilket är en förutsättning för att samarbetet ska kunna fungera. Under intervjuer fick vi reda på att det är individen som ska anpassa sig till organisationskulturen, inte tvärt om. Här kommer ledaren åter igen in i bilden som den som formar organisationskulturen. Vi menar att detta är ytterligare ett bevis på att homogenisering hänger nära ihop med chefernas beslutsfattande. Det visar på hur viktigt det är att ge stöd och utbildning åt ledare för att de ska kunna klara av utmaningen att anställa och leda mångfald. Det är viktigt att det finns personligt stöd att tillgå hos någon i omgivningen, en person som man kan bolla tankar och idéer med och som man kan rådfråga om det skulle behövas. Mångfald är trots allt inte helt okomplicerat och självklart att arbeta med. Det har samtliga av våra respondenter bekräftat.

Vi anser att det ligger mycket sanning i påståendet att organisationer skapar en fasad av politisk korrekthet. Mångfald tar mycket plats i retoriken men försvinner mer och mer ju längre upp man kommer i organisationen, för att nästan försvinna helt och hållet när man börjar närma sig chefsnivåer. Vi tycker oss se att det delvis sker på ett omedvetet plan, eftersom det trots den utspridda homogeniseringen finns många ärliga resonemang som visar på att det inte finns någon brist på goda intensioner. Därmed är det inte där som problemet ligger. Alla personer som vi intervjuat upplevdes som öppna och medvetna om brister. Men detta är bara början. För att bekämpa homogeniseringen behövs insatser och konkreta åtgärder. Vi menar att ledare behöver stöd i form av strukturer som gör det möjligt att få igenom mångfaldsfrågor. Att jobba med attityder är också ett viktigt steg på vägen, då uteslutning börjar i tanken men visas i handlingen. Ett problem som vi tror är en viktig bidragande orsak till homogeniteten på de högre organisationsnivåerna är det faktum att ledare ofta saknar kontakt med invandrare. Detta menar vi framför allt beror på att segregationen i det demografiska samhället är stor. Invandrare bor och lever ofta relativt avskilt i sina egna bostadsområden. Vi är övertygade om att mångfalden på arbetsmarknaden skulle se annorlunda ut om det rådde en större blandning av olika kulturer i de olika bostadsområdena. Det skulle uppmuntra till en större förståelse och ett annat samförstånd människor emellan. Segregationen av de olika bostadsområdena förstärker ”vi” och ”dom”

tänkandet och okunskapen om varandra bidrar till fördomar och kategoriska uppdelningar. Med denna okunskap i bagaget blir det automatiskt enklare för en ledare att anställa någon som liknar honom/henne själv. Osäkerhetsfaktorn minskar därmed och ledaren invaggas i en större känsla av trygghet än han skulle upplevt om han valt att anställa en person med annan etnisk bakgrund.

Många utav de homogeniseringsfallor som finns omnämnda i teorin är fallor som Malmö stadsbibliotek och Serviceförvaltningen själva befinner sig i. Intern rekrytering är något som förekommer i stor utsträckning inom båda verksamheterna. Det förklaras i båda fallen med att det råder en övertalighet bland personalen och att det därför inte är möjligt att rekrytera externt. Detta är naturligtvis en problematik som inte bara kan ignoreras då man inte kan förbise personal som varit anställd under lösa förhållanden en längre tid. Men klart är dock att det inte gör organisationen mindre homogen när man anställer personal som redan är invaggade i den rådande organisationskulturen. Då statistiken visar att en klar majoritet av de som är anställda med tillfälliga positioner eller timvikariat är av utländsk bakgrund kan det vara intressant att undersöka om de som erhåller fasta anställningar är av utländsk bakgrund. Åtminstone är det någonting som personalansvariga bör ta i beaktande.

En aspekt som våra respondenter inte vidrört i samband med våra intervjuer är lönsamheten. I teorin kunde vi konstatera att det var många författare som menade att heterogenitet i organisationer är direkt lönsamt. Men det som också uttrycktes var att det inte finns någon statistik som direkt kan påvisa konsekvenserna av produktiviteten i en heterogen respektive homogen organisation. Om det skulle vara så att lönsamheten en dag kommer att kunna påvisas till följd av heterogenitet, är vi övertygade om att ämnet homogenitet kommer att få större uppmärksamhet i organisationer. Ofta är det så att hårdfakta i form av siffror är mycket mer uppseendeväckande än mjukfakta, som är desto mer abstrakt. Många företag arbetar dessutom med ekonomisk vinning som högsta prioritet.

Samtliga av våra respondenter anser att mångfaldsplanerna bidragit till en större medvetenhet och att ämnet lyfts fram på agendan och har därmed haft en positiv syn på det hela. Vi håller med om att det kan vara positivt att skapa en medvetenhet och att det finns uttalade mål som är till för att eftersträvas. Men ju djupare vi grävt i ämnet mångfald och homogenitet, desto mer kritiska har vi blivit. Visst är det bra med uppsatta mål och riktlinjer som organisationer kan sträva mot, men det är även viktigt att det görs uppföljningar för att kontrollera att det

efterföljs. Annars är det lätt att undfly med dåliga ursäkter. Vi har fått en uppfattning av att det inte görs så många kontroller över detta. Vi anser att det är viktigt att, för att man efter bästa förmåga ska kunna leva upp till riktlinjerna, har utvalda personer på varje organisation som är direkt ansvariga för mångfaldsarbetet. På så vis finns det ingen möjlighet för personer att skyffla över ansvaret på och skuldbelägga varandra ifall det skulle visa sig att arbetet inte sköts i enlighet med riktlinjerna. Varken på Serviceförvaltningen eller på Malmö stadsbibliotek har man utsett någon särskild person för detta ändamål. Personalchefen på Serviceförvaltningen svarade visserligen att ”det skulle väl kanske vara jag då”. Ytterligare en fundering som växer sig allt starkare är funderingar kring om det enbart är positivt att framhäva mångfald så mycket som det görs i de dagliga verksamheterna. Mångfaldsplaner hjälper trots allt till med att bekräfta och lyfta fram det faktum att vi som människor är olika. Vi menar att det kan bidra till en förstärkning av etniska skillnader och det får en uppmärksamhet som rent av kan få negativa effekter i form av ett negativt tydliggörande av ”vi” och ”dom” tänkandet. Det finns en stor risk att stereotypifieringar framhävs och får en större grogrund och att gruppskillnader förstärks. Båda dessa aspekter, vet vi nu, kan leda till fördomar och negativa attityder. Precis som teorin beskriver så blir stereotypifiering av andra grupper en slags självreferens. Självreferensen riskerar här förstärkas ytterligare. I nuläget är det omöjligt att förutse hur verkligheten på organisationer skulle ha sett ut utan existerande mångfaldsplaner. Därom kan vi enbart spekulera.

4 Slutsatser

De slutsatser som vi kunde dra från vår undersökning kan sammanfattas i några punkter.

- Medvetenhet kring mångfaldens positiva aspekter för organisationer ger ingen utfall på verkligheten. På Stadsbiblioteket och Serviceförvaltningen finns det inga chefer med utomskandinavisk bakgrund. Homogenisering bland ledningen är ett faktum.
- Trots det utbredda mångfaldsarbetet i Malmö kommun samt öppenhet för integration hos chefer på Stadsbiblioteket och Serviceförvaltningen är etniska minoriteter starkt underrepresenterade inom båda verksamheter.
- Strikta kompetenskrav borde ses över på båda verksamheter. Anledning till detta är att kraven utesluter den ”annorlunda” kompetensen. Det krävs att se utanför normen. Med det menas att erfarenhet samt utbildning från andra länder kan berika organisationen och bidra till utveckling. Genom att anställa samma kompetens reproduceras homogenisering och nya utvecklingsmöjligheter är svåra att upptäcka.

- Ledarutvecklingsprogram kan vara ett bra redskap till att minska homogenitet bland chefer. Detta beror dels på att den kan fungera som en port för etniska minoriteter att ta sig in på chefspositioner, och dels för att det är ett utmärkt forum för att introducera homogenitetsproblematiken för att senare åtgärda den.
- Både statistik och intervjuer bekräftar att mångfaldstänkandet fastnar på låga organisatoriska nivåer. Detta är en ytterligare faktor som pekar på homogenisering på de högre nivåerna.
- Internrekrytering och socialisation genererar homogenitet inom organisationer. Internrekrytering begränsar möjligheter för invandrarnas inträde i verksamheter och även om etniska minoriteter lyckas ta sig in, tvingar socialisation till anpassning och lämnar föga plats till att bevara sin kulturella bakgrund. Så länge dessa två råder inom organisationer kommer de att förbli homogena.
- Mångfaldsplaner har goda intensioner men kräver konkreta satsningar och uppföljning för att uppnå bestående resultat. Dessutom kan de ha motsatt verkan på integration. De bidrar nämligen till att förstärka olikheter mellan svenskar och invandrare och kan därmed bidra till fördomar, segregation och därmed till uteslutning.

Ovanstående slutsatser bekräftar vår tes om att homogenisering är en uteslutningsmekanism som försvårar invandrarnas möjligheter att nå chefspositionerna i arbetslivet. Dessutom visar de på hur homogeniseringen uppkommer på de undersökta verksamheterna samt demonstrerar möjligheter att undvika homogenisering i framtiden. Våra slutsatser bekräftar dessutom att mångfald är ett komplicerat fenomen och att det inte finns några självklara sätt att angripa det. Med vår undersökning vill vi också visa hur mångfald hanteras i verkligheten. Även om vår undersökning är begränsad på två verksamheter anser vi att den speglar den allmänna situationen på arbetsmarknaden i Sverige eftersom dessa organisationer representerar den typiska svenska arbetsplatsen.

Vi har därmed fått bekräftat att homogenisering, stereotypifiering och organisationskultur är nära sammankopplade, precis som vår pyramidmodell visar. Ett stereotypt tänkande i form av exempelvis fördomar kan vara direkt exkluderande för vissa grupper. Organisationskulturer bygger ofta på gemensamma normer och föreställningar som genomsyras av stereotyper. På så sätt bidrar dessa faktorer till homogenisering som uteslutningsmekanism.

5 Förslag till vidare forskning

Mångfald är ett brett ämne som avspeglas i många olika sammanhang. Vi valde att undersöka ett fenomen inom mångfald – homogenisering på chefsnivåer inom organisationer. Under arbetets gång träffade vi på fler intressanta områden som inte fick utrymme i denna uppsats. För att uppmärksamma dessa resonemang kommer vi nedan att lista upp de ämnen som vi tycker är mest intressanta och som är värda att ägna ytterligare forskning åt.

- Undersöka homogeniseringsproblematiken ur invandrarsynpunkt genom att ta del av invandrarnas erfarenheter och tankar för att på så vis hitta nya lösningar på problematiken.
- Undersöka konkreta system inom exempelvis rekrytering, ledning och kompetensutveckling vilka kan motverka homogenisering.
- Undersöka andragenerationens invandrare som är födda, uppväxta och utbildade i Sverige i homogeniseringssammanhang.
- Homogenisering som inte enbart fokuseras på etnicitet utan olikheter av olika slag som kön, ålder, funktionshinder, klasstillhörighet, livsåskådning, sexuell läggning mm.
- Homogenisering som en del av organisatorisk demografi – var någonstans i organisationen olika individer befinner sig och vad som påverkar deras position.

Källförteckning

Litteratur

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Broomé, P. & Schölin, T. (2004). "Mångfald och organisation – en introduktion". I Fryklund, B. (red.). *Current themes in IMER research*. Sid. 5-20. Malmö: Princo Team Offset & Media.

Essed, P. (1991). *Understanding Everyday Racism.*, Newbury Park, USA: Sage Publications

Flaa, P., Hofoss, D., Holmer-Hoven, F., Medhus, T. & Rönng, R. (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.

Fägerlind, G. (2004). *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House AB.

Harvard Business Review on Managing Diversity. (2002) Harvard Business School. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kandola, R. & Fullerton, J. (1998). *Diversity in Action. Managing the Mosaic*. 2:a uppgan. London: Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House.

Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen*. Lund: Studentlitteratur.

Morrison, A. M. (1996). *The New Leaders. Leadership Diversity in America*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

Svenska Akademiens Ordlista över svenska språket. (1986). 11:e upplagan, sjunde tryckningen. Stockholm: Norstedts Förlag.

Officiellt tryck

Bjärvall, K. (2000). *Vad betyder mångfald på svenska? Rapport från en konferens och ett forskarsamtal*. Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-Rådet, Integrationsverket. Stockholm: Typoform AB. Mångfald i arbetslivet. Arbetsrapport 1.

de los Reyes, P., Höglund, A-G, Omanovic, N. & Widell, G. (2000). *Mångfald, diskriminering och stereotyper*. Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-Rådet, Integrationsverket. Stockholm: Typoform AB. Mångfald i arbetslivet. Arbetsrapport 4.

Fägerlind, G. (red). (2001). *Kompetens för mångfaldens arbetsliv. Sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt*. Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-Rådet, Integrationsverket. Stockholm: Typoform AB. Mångfald i arbetslivet. Arbetsrapport 7

Serviceförvaltningen – Personalbokslut 2004. Malmö stad.

Artiklar från databas ELIN

Boone, C., Van Olfen, W., Van Witteloostuijn, A. & De Brabander, B., (2004). *Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing, 1970-94*. *Academy of Management Journal*. Vol. 47, nr. 5. sid. 633-656.

Ruef, M., Aldrich, H. E. & Carter, N. M. (2003) *The Structure of Founding Teams: Homophily, Strong Ties, and Isolation among U.S. Entrepreneurs*. *American Sociological Review*. Vol. 68. Sid.195-222.

Schneider, B. (1987) *The people make the place*. *Personnel Psychology*. Vol. 40. sid 437-453.

Schneider, B., Smith, B.D., Fleenor, J. & Taylor, S. (1998). *Personality and organizations: A test of the homogeneity hypothesis*. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 83. Sid. 462-470.

Muntliga källor

Personlig intervju med personalansvarig på Malmö Stadsbibliotek, 2005-05-03, Malmö

Personlig intervju med Stadsbibliotekarie på Malmö Stadsbibliotek, 2005-05-03, Malmö

Personlig intervju med direktören på Serviceförvaltningen, 2005-05-09, Malmö

Personlig intervju med personalchefen på Serviceförvaltningen, 2005-05-09, Malmö