



LUNDS UNIVERSITET

Sociologiska Institutionen

SOC 464 61-80 poäng VT 02

Magisteruppsats

Handledare: Britt-Marie Johansson

Fyrtioålstpensioneringen och Mångfald

En kvalitativ studie i Malmöregionen

Thomas Tomej

ABSTRACT

Författare: Thomas Tomej

Titel: Fyrtioalispensioneringen och Mångfald – En kvalitativ studie i Malmöregionen

SOC 464 61-80 VT 02 Magisteruppsats Sociologiska institutionen

Handledare: Britt-Marie Johansson

Syftet med denna uppsats är att belysa hur man på olika sätt hanterar och förbereder för den nära förestående fyrtioalispensioneringen inom fem organisationer. Betoningen ligger främst på hur man skall kunna bibehålla kompetens inom organisationen samt om personalbortfallet kommer att innebära en ökad mångfald inom organisationerna. Studerade organisationer är:

- Föreningssparbanken
- Skanska
- S:t Petri Gymnasieskola
- Folkandvården Region Skåne
- Malmö Allmänna Sjukhus

Metoden som använts är kvalitativ och intervjuer har genomförts med en personalansvarig representant från varje organisation. Två informantintervjuer har även genomförts i syftet att skärpa frågeställningen. Studien inleds med en introduktion av problemområdet inom vilket även begreppen mångfald och kompetens diskuteras. Efterföljande teoridel innehåller en organisationsteoretisk genomgång av organisationsförändring med en betoning på skillnader på privata företags förändring respektive offentlig sektor. I det efterföljande avsnittet resultaten av intervjuerna ges exempel på de olika organisationernas förutsättningar och möjligheter och syn på fyrtioalispensioneringen och deras inställning till mångfald och kompetens. Genomgående ser intervjupersonerna ingen annan utveckling än att mångfalden kommer att öka inom organisationerna på grund av att en sådan betydande andel av deras totala personalstyrka kommer att pensioneras över en tioårsperiod fram till 2008. I analysen framgår det att omgivningsbetingelserna förmodligen kommer att påverka organisationerna till att implementera mångfald i en tidigare osedd omfattning eftersom behovet av att nyrekrytera kommer att öka. Vidare antaganden kan även göras om att offentlig sektor blir påverkade från sin huvudman – staten att implementera mångfald då detta i dagsläget är politiskt korrekt. De privata företagen blir även påverkade att tillämpa mångfald inom organisationer men tillämpar det främst som en konkurrensfördel. Den ökade bolagiseringen av offentlig sektor kan innebära att konkurrensfördelsmotivet även tillämpas inom de organisationer i offentlig sektor som är konkurrensutsatta. Således kan detta innebära att offentlig sektor går i bräschen för mångfaldsimplicering.

FÖRORD

På grund av omfattningen och graden av komplexitet inom det behandlade problemområdet vill jag bara rikta ett stort tack till alla som har hjälpt mig under vägen med att författa denna uppsats. Ingen nämnd och ingen glömd.

Ett stort tack till er alla.

Lund den 20 Maj 2002

Thomas Tomej

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. INTRODUKTION

| | |
|--|----|
| 1:1 Mångfald och Kompetens | 5 |
| 1:2 Frågeställning och precisering av problemområdet | 8 |
| 1:3 Syfte | 9 |
| 1:4 Begreppsapparat | 9 |
| 1:5 Material och källor | 10 |
| 1:6 Sveriges demografi en översikt | 11 |
| 1:7 Arbetskraften, Invandringen och Malmö | 13 |
| 1:8 Framtidens arbetskraftsutbud | 16 |

2. METOD

| | |
|---|----|
| 2:1 Kvalitativ metod | 18 |
| 2:2 Utformande av Intervjuguide | 19 |
| 2:3 Urval | 21 |
| 2:4 Hur undersökningen gick till – Metodologiska aspekter | 23 |

3. TEORI

| | |
|--|----|
| 3:1 Dagens organisationer <i>ett</i> nätverk | 26 |
| 3:2 Organisationsteoretisk historia Rationalism Systemperspektiv | 28 |
| 3:3 Organisationsutveckling och marknadens inverkan | 31 |

4. RESULTATET AV INTERVJUERNA

| | |
|---------------------------------|----|
| 4:2 S:t Petri Gymnasieskola | 34 |
| 4:3 Malmö allmänna sjukhus | 37 |
| 4:4 Folktandvården Region Skåne | 40 |
| 4:5 Föreningssparbanken | 42 |
| 4:6 Skanska | 44 |

5. ANALYS OCH TEORETISK KOPPLING

| | |
|--|----|
| 5:1 Analys | 47 |
| 5:2 Mångfalden och kompetensen analys av empirin | 49 |
| 5:3 Diskussion och slutsatser | 52 |

LITTERATURFÖRTECKNING

FIGURFÖRTECKNING

Figur 1: Tabell med nyckeltal för befolkningsutvecklingen 1900 – 2050 s.12

Figur 2: Tabell över befolkning i arbetsför ålder s. 17

Figur 3: Organisationsteorier under 1900 talet s. 28

Figur 4: Flödesschema organisationsförändring s 32

BILAGOR

Bilaga 1 Tabell med deskriptiv statistik för hela populationen

Bilaga 2 Brev till studieobjekt

Bilaga 3 Malmöbor med utländsk bakgrund

Bilaga 4 Malmöbor födda i utlandet per kontinent

Bilaga 5 Intervjuguide

1.INTRODUKTION

1:1 Mångfald och Kompetens

”India is a geographical term. It is no more a united nation than the equator”

Sir Winston Churchill, Speech Royal Albert Hall MAR 18th 1931

Det finns få begrepp som väcker så pass odelat positiva reaktioner i den offentliga debatten som begreppet mångfald. Det existerar idag en enorm satsning i Sverige som syftar till att få mångfald infogat i samhället. Från arbetsmarknadens parter och politiker diskuteras detta likt ett mantra som är den nya medicinen mot problematiken med marginalisering och utslagning av svaga grupper. Arenan för denna demonstration har fallit på arbetslivet och det är lätt att konstatera att det råder en stor enighet från förespråkarnas håll ifråga om vilka ekonomiska vinster och konkurrensfördelar som kan göras vid ett införande av mångfald i arbete och samhällsliv. Denna debatt har under de senaste åren tagit ännu större proportioner. Man kan söka bakgrunden till detta uppsving i den svåra strukturomvandlingen under 1990 talet. Den under tiden rådande låga sysselsättningsgraden ledde till ett uppmärksammande av att diskriminering på arbetsplatserna ofta var (och är) relaterat till kön, etnicitet och ålder. Till exempel kom 3 nya diskrimineringslagar¹ att gälla sedan den 1 maj 1999. Men med den i viss mån idag gällande arbetskraftsbristen samt prognoser om en negativ befolkningstillväxt för framtiden, har således nya ansträngningar från myndigheter och arbetsmarknadsparter ånyo sett dagens ljus.² Men med tanke på begreppets centrala roll i debatten som ett mål och medel för att utplåna problematiken med integrationen i arbetslivet är det förvånansvärt att begreppets innebörd diskuterats i så liten omfattning. ”Innebörden av begreppet mångfald är ett problem som hittills knappt har berörts inom forskningen. Däremot har begreppet blivit en alltmer etablerad managementfråga och som sådan föremål för en expansiv utbildning och konsultverksamhet. Den modell som presenteras i olika sammanhang har sina rötter i USA, där konceptet *Diversity Management* som ledarskapsstrategi är relativt etablerat, om än långt ifrån okontroversiellt”³

¹ 1999 var året då man introducerade lagarna om diskriminering gällande: lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet(1999:130), lagen om förbud mot diskriminering av personer med funktionshinder(1999:132) och lagen om förbud mot diskriminering i arbetslivet på grund av sexuell läggning(1999:133)

² Reyes 2001 s.9-11

³ Ibid s.11

I Sverige har begreppet vunnit terräng främst i ljuset av att representera en etnisk mix inom olika organisationer. Men detta innebär inte att andra sociala kategoriseringar har förekommit i debatten. Text klass, genus, ålder och funktionshinder även om dessa endast har berörts i mycket begränsad omfattning. Många har givetvis påpekat begreppets oklarheter och försökt definiera dess innehåll i ett såväl metodologiskt som normativt perspektiv. Men detta har inte låtit sig göras ”och begreppet lever sitt eget liv i policydokument, kompetensutvecklingar och principförklaringar...begreppet är tillräckligt brett och svävande för att många viljor och uppfattningar skall kunna identifieras med det. Det är också tillräckligt diffust för att kunna ge upphov till många (och motstridiga) tolkningar. I princip kan alla och ingen av dessa tolkningar göra anspråk på att förfoga över begreppets exakta innehåll.”⁴ Detta till trots kan det vara befogat att fråga om varför mångfald är och hittills har varit, och fortfarande är så sällsynt på svenska arbetsplatser och organisationer? Det finns föga överraskande inte ett definitivt svar på denna fråga. Även om det hade varit en mycket intressant debatt att se på dagordningen i den offentliga debatten.⁵

En förklaringsmodell kan innebära att behandla begreppet som en diskurs. Diskursen skulle således ligga i att konstruktionen av begreppet kan ses som en social praxis utifrån vilken betydelse och innebörd av begreppet definieras i ett samspel mellan olika aktörer i tid och i rumsligt avgränsade arenor. Diskursen om mångfald innebär således att definitionen är ständigt föränderlig och präglad av de konkreta betingelser som genererar den, inte minst de rådande maktstrukturerna och sociala villkoren som existerar i samhället.⁶ Således kan man antaga att mångfalden i den offentliga debattens mening likställes med begreppet integration. Men då det sannolikt inte är invandrarna själva som formulerar mångfaldsdiskursens innehåll kan det antagas att begreppet i invandrarnas mening inte avser integration utan snarare en assimilation. Det är möjligt att ändrade maktstrukturer kan ändra på diskursens innehåll så att den definieras av invandrarna själva och integrationens riktiga mening i betydelsen av att leva jämbördigt sida vid sida med olika värderingar inflikas i den.

Man kan även inflika begreppet kompetens under samma diskurs i meningen att kompetensbegreppets innebörd även det definieras utifrån motsvarande social praxis och samspel mellan aktörer. För en adekvat och allomfattande definition av begreppet har även

⁴ Reyes 2001 s.11

⁵ Ibid s.12

⁶ Ibid. s.15f

det inte låtit sig göras. Man kan exemplifiera detta genom att söka definiera social kompetens vilken numera är så allmänt och allomfattande att det i stort sett saknar innebörd och betydelse, för det finns inga uteslutande faktorer till vad som inte är social kompetens. Om vi då antar att det är en diskurs som avses när man diskuterar kompetens och mångfald är det viktigt att ställa frågan: om vad som händer med innebörden av dessa begrepp om Statistiska centralbyråns prognoser om Sveriges demografiska utveckling infaller.

1:2 Frågeställning och precisering av problemområdet

Upprinnelsen till denna uppsats kan sägas ligga i mitt intresse för personalfrågor. Detta område behandlar något som nästan alla nästan dagligen kommer i kontakt med nämligen arbetslivet. Detta medför att ämnet skiftar mycket i fråga om innehåll och inriktning över tid vilket är både spännande och positivt då forskningsresultat ständigt revideras och uppdateras. Således har jag valt att skriva om något relativt aktuellt inom denna forskningsinriktning. Efter att samtalat med kollegor och studerat diverse facktidskrifter och böcker kunde jag slutligen välja ett ämne som var passande. Nämligen problematiken med fyrtiotalistgenerationens pensionering och som en följd av denna den (kanske) förestående ökande mångfald inom de organisationer som fyrtiotalistgenerationen de facto lämnar under det första decenniet av 2000 talet. En naturlig följdfråga till detta var även hur man skall ombesörjandet och ersättandet av den kompetens som befaras gå förlorad i samma skede.

Det bör dock nämnas att problematiken kring detta förmodligen hör till bland det mest debatterade och i viss mån kontroversiella som debatteras idag. Följaktligen finns det väldigt mycket skrivet om området i fråga vilket är lika trevligt som det är överskådligt. Jag var därför tvungen att på ett tidigt stadium söka filtrera den enorma mängd information som finns att tillgå. Således använde jag mig av tre huvudsakliga källor som bidrog till preciseringen av problemområdet och slutligen frågeställningen. Den första var mina handledare som jag diskuterade en del om detta. Den andra var de skrivna källor jag tog del av i form av böcker, debattartiklar och tidskrifter. Den tredje var de informantintervjuer⁷ som jag genomförde i inledningsfasen av detta arbete. Dessa var två till antalet och uppfyllde sitt syfte med att skärpa och precisera min frågeställning. Den slutliga frågeställningen lyder således enligt följande:

⁷ En Informantintervju genomfördes med Kristian Frenneshen på Infoteket i Malmö och den andra med Kerstin Jönsson i Generationsväxlingsgruppen Malmö stad. Se mer om dessa informantintervjuer i kapitel 2; Metod

1. När fyrtiotalistgenerationen börjar pensioneras om några år och behovet av att nyanställa på arbetsmarknaden ökar, kommer detta då innebära ökad mångfald inom olika utvalda organisationer?
2. Hur bibehåller man kompetensnivån inom en organisation när omfattande del av arbetsstyrkan pensioneras på den förestående perioden till 2008?

1:3 Syfte

Intentionen med denna uppsats är att söka kartlägga de eventuella principer som styr mångfaldsimpliceringen i organisationer. Främst i ljuset av att synen på mångfald och graden av tillämpning (kanske) förändras drastiskt när fyrtiotalistgenerationen går i pension under första decenniet av 2000 talet. Vidare vill jag även söka kartlägga hur man ombesörjer ersättandet av den kompetensförlust som kan tänkas uppstå när en sådan betydande del av anställda försvinner från organisationer. Med andra ord har det hela tiden varit en slags underliggande fråga om hur man skall klara verksamheten under och efter denna pensionsprocess.

1:4 Begreppsapparat

Den huvudsakliga teoretiska begreppsapparaten i denna uppsats består av begreppen humankapital, kompetens och mångfald. I de fall man skall använda sig av begrepp som i en vidare mening kan få olika betydelser för olika människor är det viktigt att man definierar dessa. Det finns en del ganska generella metoder för hur man kan gå tillväga enligt Conny Svenning. Dessa är främst *termen* som utgör språkets minsta beståndsdel där en tanke uttrycks. Man menar att termen utgör en sammansättning av bokstäver som får en betydelse för människor i samma lingvistiska gemenskap. Man använder beteckningen "*term*" som betydelsens språkliga form och "*begrepp*" om dess innehåll. Ett begrepp kan även få sin betydelse genom att det refererar till andra begrepp, då kallas det en *lexikal* eller *nominell* definition.⁸ Begreppen tillges således följande betydelse i denna uppsats.

Med humankapital menas mänskligt kapital samma mening som de tidiga nationalekonomernas tradition. Deras ganska breda uppfattning om begreppet innebär att

⁸ Svenning 1997 s.49f

befolkningens färdigheter måste upptas i beräkningen av ett lands rikedom och resurser. I denna mening kan man även tala om individuellt humankapital i form av utbildning som kan ge avkastning senare i livet. Således innebär utbildning en satsning utifrån ett kallt beräkande av ökade möjligheter. Detta är en viss begränsning då människor även söker kunskap för egen skull, i syfte att utveckla sin egen personlighet och berika sitt eget liv.⁹

Begreppet används således som ett mått på en persons samlade förmåga att praktisera sin yrkesutövning, med andra ord – vad man kan prestera under rätt omgivningsbetingelser. Och i vilken grad denne får användning för sitt humankapital med andra ord – i vilken grad man får användning för sitt humankapital.¹⁰

Med kompetens avses den lexikala definitionen av begreppet. Den lexikala lyder kompetens s. –en –er. Tillräcklig skicklighet: behörighet att utföra en uppgift. Den lexikala definitionen har dock sin begränsning i att den är ganska individrelaterad. Då denna uppsats behandlar organisationer är det viktigt att påpeka att det bitvis görs en skillnad på individuell kompetens och kollektiv kompetens. Definitionen av individuell kompetens ligger ganska nära definitionen av individuellt humankapital.¹¹ Med kollektiv kompetens avses vad många individuella kompetenser kan upp bära tillsammans, inom T.ex. en organisation. Man kan således likställa en organisations förmåga att klara en uppgift med kollektiv kompetens.

Begreppet mångfald kan innehålla väldigt mycket i fråga om att man sammanför många olika kompetenser i grupper och förmår dom att prestera. Men inom ramen för denna uppsats behandlas begreppet endast i betydelsen av en etnisk mix inom en organisation. Det vill säga att samtliga diskrimineringslagar inte är inbegripna i definitionen av begreppet. Således har jämställdhetsfrågorna lämnats därhän och likaså de övriga så kallade diskrimineringslagarna rörande sexuell läggning och funktionshinder.

1:5 Material och källor

Materialet till denna uppsats består av litteratur om ämnet samt resultat från intervjuer.

⁹ Brante 1997 s. 121

¹⁰ Jämför en legitimerad läkare som kör taxi och en taxiförare som praktiserar som läkare. Man kan antaga att resultaten av detta skulle visa att läkaren hade bättre användning för sitt humankapital om denne fick praktisera läkare istället.

¹¹ Se ovanstående definition av humankapital

Då det finns enormt mycket olika källor gällande organisationsteori och arbetsliv och invandrare har SOU (Statens Offentliga Utredningar) varit en ovärderlig källa och verktyg för att nå en överblick över situationen. Litteraturen har jag funnit genom universitetsbibliotekens databaser i Lund och Malmö samt i respektive stads stadsbibliotek. Internet har även i varierande grad använts, i synnerhet respektive organisations hemsida har varit informativ. Ett personligt omdöme om litteraturen är att den i mångt och mycket varit väldigt tvärvetenskaplig och som allt annat, av skiftande kvalitet. Detta till trots har jag funnit en del böcker som varit mycket användbara medan andra förkastats under skrivandets gång. Detta framgår dock tydligt av fotnoternas innehåll.

1:6 Sveriges demografi en översikt

Sverige är idag ett land i förändring, dess befolkning blir allt äldre. Det innebär att allt färre personer skall försörja allt fler personer som är äldre än 65 år. Detta åldrande innebär även att ålderssammansättningen bland dem som arbetar kommer att förändras så att arbetskraften blir allt äldre, man talar idag om ett statistiskt mått som innebär att befolkning mellan 16-64 år är del av den arbetsföra befolkningen.

Detta påstående måste dock få en historisk förankring för att bli riktigt trovärdigt. Enligt långtidsutredningen¹² som har utarbetats av finansdepartementets strukturenhet finns det två trender som styr befolkningsutvecklingen i de flesta OECD-länder under 1900 talet, Sverige är inte undantaget. Den första trenden berör att kvinnor föder färre barn. Man har funnit att fruktsamheten sjönk från ett genomsnitt på 4 barn per kvinna kring sekelskiftet till cirka 2 barn under 1930 talet. Tiden därefter har fertilitetstalet varit ganska konstant med några få undantag. Under 1966 föddes nästan 122000 barn och under 1983 mindre än 83000. Det uppnåddes en ny topp under 1990 med hela 124000 barn födda, vilket är drygt 35000 fler än 1999, vilket är det lägsta talet sedan 1700 talet då tillförlitliga mätningar påbörjades i Sverige.¹³

Den andra trenden rör sig om den allt mer stegrande medellivslängden bland medborgarna till följd av bättre levnadsförhållanden och medicinska framsteg. Det bör nämnas att

¹² SOU 2000:7 Bilaga 9 s.9

¹³ Ibid s.10f

medellivslängden ökat 20 år för män och 25 år för kvinnor sedan starten av 1900 talet.¹⁴ Och föga överraskande existerar idag inga tecken på att denna utveckling skulle hejdas.

Den ökande medelåldern samt den stora variationen av antalet barn födda försvårar och påverkar nästan alla delar av samhället från dimensionering av barnomsorg, till problem bestående av generationsväxling av den aktiva arbetskraften. Med andra ord fallet när stora årskullar i arbetskraften går i pension och ersätts med mindre årskullar. Det finns även prognoser som talar för att de ovan nämnda trenderna kommer att bestå och således förväntas befolkningstillväxten på sikt blir negativ i nästan alla OECD-länderna.

Nedanstående Tabell sammanfattar befolkningsutvecklingen i Sverige under 1900 talet och utvecklingen under första hälften av 2000 talet enligt Statistiska Centralbyråns prognos. Vad som visas är att befolkningens årliga tillväxt gradvis förväntas avta och hur medelåldern på befolkningen ständigt kommer att öka. Vid mitten av nästa sekel kommer befolkningstillväxten vara negativ. Denna demografiska utveckling kommer givetvis att få enorma effekter på olika delar av samhället, men främst blir effekterna störst på de delar av samhället som har flest till antalet yrkesarbetande.

Figur 1: Tabell med nyckeltal för befolkningsutvecklingen 1900-2050

| | 1900- 1930 | 1930- 1960 | 1960- 1990 | 1990- 2010 | 2010- 2030 | 2030- 2050 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Årlig Tillväxt% | 0,60 | 0,67 | 0,45 | 0,24 | 0,16 | -0,06 |
| Medelålder Män | 29,1 | 33,5 | 36,4 | 38,6 | 41,1 | 42,4 |
| Medelålder Kvinnor | 30,9 | 34,8 | 38,5 | 41,2 | 43,4 | 44,9 |
| Andel 0-19 Åringar % | 39,3 | 29,,3 | 27,1 | 24,0 | 22,1 | 21,6 |
| Andel 20-64 Åringar % | 52,1 | 60,1 | 57,9 | 58,3 | 55,8 | 53,5 |
| Andel 65 Åringar och Äldre % | 8,5 | 10,0 | 15,1 | 17,7 | 22,1 | 24,9 |

Anm.: Prognosvärden från 1998

Källa: SOU 2000:7 Bilaga 9 s.10

¹⁴ Ibid s.10

Det bör dock klargöras att Statistiska centralbyråns prognos över befolkningsutvecklingen inte är felfri, som allting innebär den ett visst mått av tolkning. Det är således vedertaget att desto längre fram i tiden prognosen skall gälla desto osäkrare blir den. Man räknar fram dessa tal genom att utgå från befolkningen som den såg ut det senaste utfallsåret. Därefter tillägger man 4 variabler som prognosen vilar på. Dessa variabler är *fertilitet, mortalitet, in och utvandring*. De svåraste och mest känsliga är föga överraskande invandringen och fertiliteten. Främst eftersom invandringen styrs av faktorer som är mer än omöjliga att förutsäga¹⁵ liknande antagande kan göras i fråga om fertiliteten. Detta har samband med att ”det finns en tydlig koppling mellan en kvinnas arbetsmarknadssituation och inkomst och hennes fruktsamhet. Under perioder då sysselsättningen faller sjunker också fruktsamheten och tvärtom...Ju senare en kvinna får det första barnet, desto mindre sannolikt är det att ett andra barn föds.”¹⁶ Således förefaller det som ett visst mått av konjunkturlägesprognostiserande vilket föga överraskande är en ganska godtycklig verksamhet.

1:7 Arbetskraften, Invandringen och Malmö

Denna godtycklighet gäller även ett prognostiserande av invandringen. Invandringen till Sverige har varit av enormt skiftande storlek och föga överraskande av olika karaktär. Den tidiga invandringen under 1960 och 70 talet var mer av en arbetskraftskaraktär och detta berodde främst på det dåvarande konjunkturläget i Sverige. Detta har inneburit att Sverige på knappt 40 år har förvandlats från att vara ett relativt kulturellt och etniskt homogent land till att bli ett mångkulturellt och multietniskt sammansatt land. Detta kan beläggas av att Sveriges befolkning idag även i ett internationellt perspektiv består av en relativt hög andel utrikes födda medborgare. Hela 11 % av den svenska befolkningen är födda utanför Sveriges gränser. De utrikes födda kan idag delas in i tre ungefär lika stora grupper, en från de nordiska länderna en annan från Europa och en tredje grupp bestående av personer födda utanför Europa.¹⁷ Man kan även dela in den utrikes födda gruppen i tre grupper utifrån vilka skäl man har haft för sin invandring. Dessa är: arbetskraftsskäl, flyktingskäl samt familjeåterföreningsskäl. Under 1990 talet har Sverige tagit emot ett stort antal flyktingar.¹⁸

¹⁵ Jämför diverse världskriser under 1900 talet, och dess betydelse för utvecklingen.

¹⁶ SOU 2000:7 Bilaga 9 s.13f

¹⁷ Se Bilaga 1 Tabell med översikt av deskriptiv statistik för hela populationen, inrikes respektive utrikes födda

¹⁸ Sociologisk Forskning Nr 3-4 2001 s.13ff

Under en period på 4 år 1991-1994 fick nästan 150 000 flyktingar och deras anhöriga uppehållstillstånd i landet. Många av dessa kom från det sönderfallande Jugoslavien. Invandrarna från de så kallade typiska flyktingländerna har således ökat medan invandring från de nordiska länderna har minskat. Denna stora flyktinginvandring har även medfört att antalet nyanlända invandrare med kort tid i landet har ökat anmärkningsvärt.¹⁹

Men det finns skäl att tro att invandrarernas situation förbättras med tiden. ”Ett flertal studier har intresserat sig för takten i assimilering...de analyserar assimileringförloppet bland invandrare i USA. Studierna visar att takten i assimileringförloppet varierar men att invandrarernas ekonomiska situation förbättras med vistelsetiden i det nya landet...Invandrare som kommit till Sverige under 1950 och 60 talet har nått upp till ungefär samma sysselsättningsgrad, yrkesrörlighet och inkomstutveckling som den infödda svenska befolkningen.”²⁰ Det bör dock tilläggas att arbetsmarknadssituationen har förändrats avsevärt för nya invandrargrupper. Den öppna arbetslösheten bland utomnordiskt födda medborgare var 28 % 1995 medan motsvarande siffra för övriga medborgare var 7 %. Vidare har invandrare med senare invandrarår mycket låg sysselsättningsgrad, de som trots allt har erhållit arbete har hamnat i yrken långt under sin utbildningsnivå. Entydiga resultat tyder dock på att detta ändras och förbättras med vistelsetidens längd. Detta gäller de flesta invandrargrupperna.²¹ ”Under 80 talet har det uppstått en ny typ av inkomstklyfta i Sverige. Det är inte en klyfta mellan infödda och invandrare generellt. Det är främst en inkomstklyfta mellan infödda och invandrare från vissa länder...gruppen består i synnerhet av personer från utomeuropeiska flyktingländer...olika grupper av invandrare möter olika svårigheter på den svenska arbetsmarknaden. Det är främst för utomeuropeiska länder som assimilationsprocessen tyckt gå långsamt.”²²

Det är även rimligt att antaga att svenskfödda och invandrare inte konkurrerar jämbördigt på arbetsmarknaden. Med största sannolikhet värderas invandrares och inföddas humankapital olika på den svenska arbetsmarknaden. Det kan även finnas kunskaper och diverse färdigheter som inte enkelt låter sig överföras till en helt ny situation och ett nytt land. Det finns vidare ett problem som ligger inom själva begreppet invandrare om man skall sätta det i fokus ur arbetsmarknadssynpunkt. Till exempel uppskattas den andra generationen invandrare till

¹⁹ Ibid. s.17

²⁰ Sociologisk Forskning Nr 3-4 2001 s.13-14

²¹ Ibid s.14

700000 eller c:a 8 % av den totala befolkningen, om man sedan lägger denna siffra till de av Sveriges befolkning som är utrikes födda hamnar man på en bred definition av invandrarbefolkning på 18 %. Statistiska centralbyrån prognos är att denna andel har vuxit till 25 % år 2010.²³ Det är således rimligt att antaga att denna andra generationens invandrare bär med sig ett kulturellt kapital som enligt en del arbetsgivare skulle kunna betecknas som osvenskt eller främmande.

Man kan även antaga att "tillskrivna" egenskaper tenderar att minska i betydelse medan betydelsen av "förvärvade" egenskaper ökar i det moderna samhället. Det skulle du kunna fastslås att en individs arbetslivserfarenhet och utbildning spelar en mer avgörande roll för framgång på arbetsmarknaden. Vidare kan man då även antaga i enlighet med detta resonemang att social bakgrund, kön och etnicitet spelar en allt mindre roll på en allt mer tilltagande konkurrens på en knapp arbetsmarknad då arbetsgivarna har en allt mindre urvalsgrupp att nyanställa ifrån. Den av fyrtiotalistpensioneringen uppstådda personalbristen kan fungera som en mjukgörare av befintliga motstånd mot att anställa människor med annorlunda egenskaper än de som arbetar där i dagsläget.

Detta kan innebära att en invandrares position i ett nytt land förbättras i takt med tiden oberoende av vilka resurser och egenskaper invandrarna har med sig vid invandrartillfället. En annan förklaring till att invandrares situation i ett nytt land förbättras med vistelsetiden kan vara att individer med tiden socialiseras in i ett "svenskt" beteendemönster. Således undviker man med tiden omedvetet beteenden som ökar fördomar och diskriminering mot dem. Man införskaffar en så kallad Sverigespecifik kunskap.²⁴

En del anser att Malmö är att kan användas som exempel på vilka problem som Sverige kommer att brottas med i framtiden åtminstone om man får tro en av Kristian Frennessen som menade: "...exempel, för Malmö är bra, då alla det moderna Sveriges problem och möjligheter är väldigt koncentrerade till Malmö. För Malmö är den gamla industristaden, vars industri är väck sedan länge, och här är det väldigt typiskt, sedan har man mycket invandrare, mer än det övriga landet. Med nyanlända invandrarproblematik, och sedan har man då två

²² Sociologisk Forskning Nr 3-4 2001 s.14

²³ Ekberg & Gustavsson 1995 s.10

²⁴ Sociologisk Forskning Nr 3-4 2001 s.17-18

halvor av staden som man skall försöka få ihop till en.”²⁵ Malmös befolkning var den 1 JAN 2001 259 579 personer och av dessa var 60 244 eller 23 % födda i utlandet. Om man sedan tillägger de personer som är födda i Sverige med minst en förälder född i utlandet och talar om en så kallad bred invandrardefinition var denna siffra 35957 eller ytterligare 14 % av Malmös totalpopulation. Den breda invandrardefinitionen utgör således tillsammans en ganska stor andel av befolkningen i Malmö stad, 37 %.²⁶

En annan egenart påvisades från en undersökning som genomfördes av Svenskt Näringsliv och Malmö stads näringslivskontor ”visade det sig att taxichaufförerna i staden är mer utbildade än Malmöborna i genomsnitt. Bland 212 slumpvis utvalda chaufförer visade det sig 44 % ha högskoleutbildning. Flertalet, 70 %, var invandrare. Sju civilingenjörer, åtta driftsingenjörer, en läkare etc...”²⁷ Om man sedan utgår från ovanstående assimilationsproblematik med att utomnordiska invandrare samt diverse flyktingländer kan man otvetydigt se att denna grupp är relativt välrepresenterad i Malmös demografiska struktur.²⁸ Man kan således antaga att det existerar en grupp i Malmö som har en kompetens som inte används till fullo i dagsläget.

1:8 Framtidens arbetskraftsutbud

Som nämnts ovan kommer den nya demografiska sammansättningen att ganska klart påverka arbetskraftsutbudet på en del olika sätt. Med den arbetsföra delen av befolkningen menar man som ovan nämnts människor mellan 16-64 år. Detta befolkningssegment har under hela 1900 talet vuxit stadigt i Sverige, under 1997 uppgick det till 5.5 miljoner.²⁹ De aktuella befolkningsprognoserna tyder på att denna grupp kommer att växa fram till 2008 då ett trendskifte väntas och en tjugoårsperiod av nedgång tar vid.

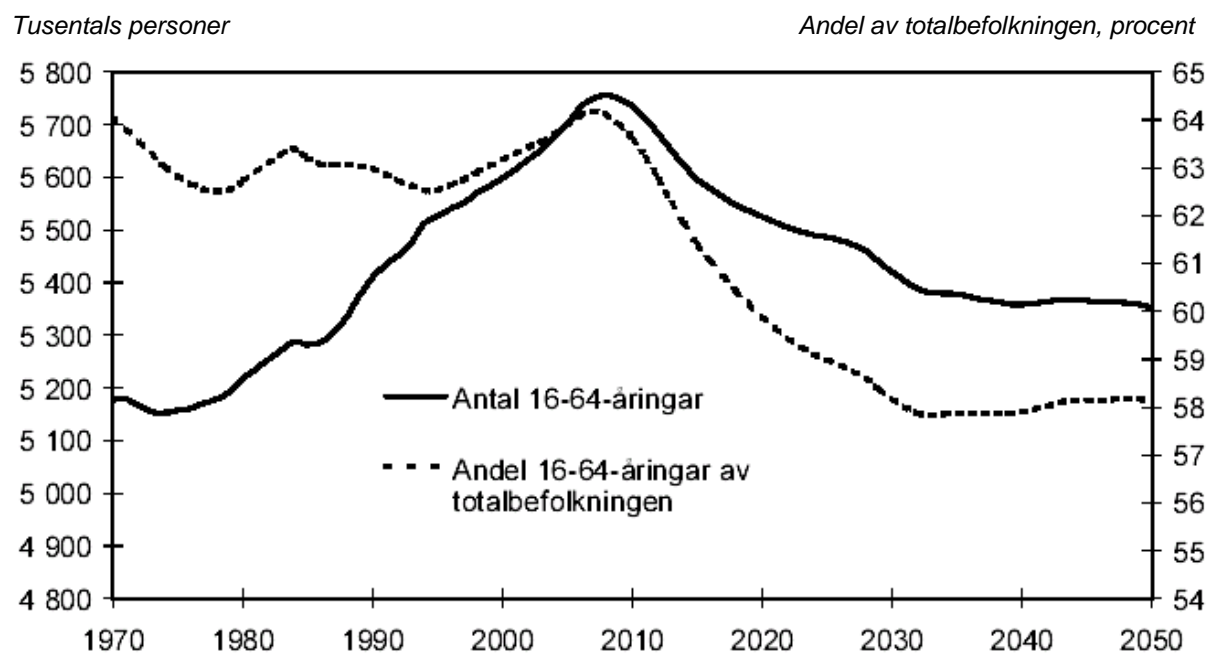
²⁵ Citat från Informantintervju med Kristian Frennessen - Infoteket

²⁶ Se bilaga 3 ”Malmöbor med utländsk bakgrund”

²⁷ Personal & Ledarskap Nr2 2002 s.36

²⁸ Se bilaga 4 ”Malmöbor födda i utlandet per kontinent”

Figur 2: Tabell över befolkning i arbetsför ålder



Källa SOU 1999/2000, 2000:7 Långtidsutredningen s.28

Antalet personer i arbetsför ålder har tidigare vuxit i stort sett samma takt som den totala befolkningen, till exempel har två tredjedelar av befolkningen varit i åldrarna 16-64 år. Denna utveckling når sin kulmen kring 2008 då de stora kullarna från 1940talet går i pension och ersätts av mindre årskullar, detta leder i förlängningen till att andelen arbetsföra personer inom befolkningen sjunker.³⁰ Denna utveckling innebär onekligen att arbetsgivare inom både offentlig som privat verksamhet står inför ett ganska prekärt problem: "Ett sannolikt scenario avtecknar sig sålunda, i den privata sektorn (mest tydligt i den nya ekonomin) blir pensionsavgångarna jämförelsevis små och tillströmningen av ungdomar stor, i den offentliga sektorn (mest tydligt i vård och omsorg) blir pensionsavgångarna jämförelsevis stora och tillströmningen av ungdomar liten."³¹ Man kan med andra ord påstå att det så kallade demografiska dilemma ställs på sin spets inom de offentliga verksamheterna. Samtidigt kan man antaga att genomslaget och omfattningen kommer att innebära att de nya problemen med att nyrekrytera och fylla på med medarbetare innebär ganska omfattande förändringar inom organisationer. Kanske kan detta även innebära att problematiken med invandrare och arbetslöshet eller ett icke utnyttjande av sitt humankapital kan omvärderas och utmynna till något i positiv riktning.

²⁹ SOU 2000:7 Bilaga 9 s.28

³⁰ SOU 2000:7 Bilaga 9 s.28

2. METOD

2:1 Kvalitativ Metod

Vid val av metod är det viktigaste att man väljer den metod som lämpar sig bäst utifrån den frågeställning man har. Då min frågeställning kräver svar och resultat som är relativt nyanserade föll sig valet ganska naturligt på den kvalitativa metoden. Det finns två huvudsakliga fördelar med att arbeta enligt denna metod. För det första ges det en möjlighet i intervjusituationer att följa upp eventuella oklarheter direkt under intervjuens gång. Och för det andra kan man få väldigt målande svar från intervjupersonerna. Detta ger enorma fördelar när man skall analysera resultaten då man redan under intervjuens gång kan få en viss antydning om vad intervjupersonens ställning är i frågan man undersöker.

Men denna metod har även sina begränsningar. Främst finns det en begränsning i vilken grad man kan generalisera resultaten från intervjuerna. Med andra ord använder intervjuresultaten i exemplifierande syfte i enlighet med den kvalitativa metodens regler. Intervjuerna analyseras och bearbetas som exempel på en företeelse eller hållning och inte vad hela populationen har för inställning.³²

Till samtliga intervjuer användes ett ostrukturerat intervjuformulär. Orsaken därtill var att man således kan utnyttja möjligheten med så kallade uppföljande frågor till sin maximala potential. ”Med denna intervjumetod blir forskarens roll mindre styrande i jämförelse med de traditionella intervjumetoderna...istället för att ha frågor som ger begränsade svarsmöjligheter kan man använda möjligheten att låta intervjupersonen diskutera och reflektera runt ett ämne”³³

I inledningsfasen av detta arbete genomförde jag två informantintervjuer i syfte att skärpa min frågesällning och i viss mån få en verifikation på att mina skrivna källor gav en rättvis bild av problematiken kring dessa frågor. Dessa intervjuer genomfördes med två personer som kan benämnas som sakkunniga på området eftersom de i sitt dagliga arbete kom i kontakt med problematik med fyrtilistpensioner och invandrare på arbetsmarknaden. Bandspelare

³¹ Broomé mfl “Bäddat för mångfald” 2001 s.11

³² Svenning 1997 s.103

³³ Patel R. & Davidsson B. 1994 s.61

användes vid båda intervjutillfällena och de båda hade mest karaktären av ett samtal. Det bör nämnas att jag endast ringde upp dessa personer och frågade om dom ville medverka, sedan avtalades tid och plats som i båda fallen blev respektive kontor.

Den första av informantintervjuerna genomfördes i Infotekets sammanträdeslokal på Föreningsgatan i Malmö med Kristian Frennessen. Infoteket bedriver verksamhet som ett oberoende statsfinansierat komplement till arbetsförmedlingen i syfte att vara ”coach” och ge råd till medborgare som vill nå nya positioner i arbetslivet. Infoteket riktar sig således till alla, både de som har arbete och de som är arbetslösa. Kristian var mycket väl insatt i frågorna och resultatet av intervjutillfället gav många nya infallsvinklar och idéer till att förbättra frågeställningen och fördjupa min kunskap i området. I synnerhet bidrog resultatet av denna intervju till att avgränsa problemområdet till Malmö samt en ökad förståelse kring omfattningen av problematiken med fyrtilistpensioneringen, att problemet skulle visa sig på såväl offentlig sektor och privata företag. Hela intervjun hade karaktären av ett samtal och varade i cirka 40 minuter.

Den andra informantintervjun genomfördes med Kerstin Jönsson som är samordnare för generationsväxlingsfrågor i Malmö Stad. Även denna intervju bidrog mycket till utvecklandet av problemområdet eftersom Kerstin var mycket insatt i frågorna. Kerstins bidrag gav en ökad insyn i hur man inom Malmö Stad på olika sätt söker utvärdera pågående projekt som syftar till att begränsa problemen med fyrtilistpensioneringen. Intervjun varade i cirka 55 minuter och hela tiden var vi på Kerstins kontor i stadshuset på Schengens väg i Malmö.

Således var det efter dessa båda intervjuer som jag sedan kunde formulera en frågeställning och börja med utformandet av en intervjuguide samt fundera kring urvalet.

2:2 Utformande av intervjuguide

Den ostrukturerade intervjun baseras på en intervjumanual inom vilken man ställer upp olika teman. Utifrån dessa för man sedan en diskussion kring ämnet. Fördelen med att använda sig av denna intervjuform är att intervjuguiden ger så kallade vaga ramar och då kan man få väldigt nyanserade svar. Man kan således komma in på tankebanor och diskussioner som man kanske inte alls hade berört i en traditionell intervju med strukturerade frågor. Vidare är man heller inte tvungen att strikt behålla ordningsföljden på frågorna, dessa kan således anpassas

efter situationen och stämningen i intervjun. Även detta bidrar starkt till de nyanserade svar som man är ute efter. Det är dock viktigt att man inbegriper alla områdena i intervjun.³⁴

Det finns dock en nackdel med denna form av intervju i bemärkelsen att man ofta får in ett väldigt stort material att arbeta med. Detta kan vara både svårt och tidskrävande att överblicka. Men samtidigt vägs detta upp av det faktum att man med säkerhet då får information inom det man de facto frågar efter. Även om detta problem var närvarande i den undersökning som jag gjorde blev detta aldrig ett problem av svår art.

Själva utformandet av intervjuguiden genomfördes i samråd med handledarna och blev även mycket behjälpt av resultaten från de båda informantintervjuerna. Det bör nämnas att en del frågor som diskuterades under informantintervjuerna togs bort och andra kom till. Mitt mål med hela intervjuguiden var att den skulle vara komponerad så att jag kunde optimera chanserna att få ut så mycket information som möjligt vid varje intervjutillfälle. Slutprodukten³⁵ innehåller således 3 huvudteman utifrån vilka frågor och samtal kunde utvecklas:

Det första temat behandlade intervjupersonens egen position inom organisationen. Bakgrunden till detta tema var att försöka få en målande bild av hur intervjupersonens arbetssituation och arbetssätt såg ut idag samt vilka problem som kunde tänkas uppstå med fyrtilistpensioneringen. Vidare användes detta tema som en referenspunkt som man hela tiden kunde falla tillbaka på och återkomma till under senare delar av intervjun. Detta visade sig väldigt användbart eftersom man då kunde knyta hela organisationens problem till intervjupersonens arbetssituation vilket gav mycket konkreta svar.

Det andra temat berörde nuläget i organisationen. I denna del koncentrerades frågorna kring den nuvarande organisationens sammansättning samt vilka omgivningsbetingelser som påverkade organisationens löpande arbete och inriktning. En del frågor rörande den till dags dato tillämpningen av mångfald inom organisationen behandlades också. Vidare behandlades även kompetensfrågor och vilka generella effekter den förestående generationsväxlingen skulle kunna tänkas få. Man skulle kunna sammanfatta hela detta tema med –Vad gör ni idag för att möta problem och hur förbereder ni er?

³⁴ Holme I. & Solvang K. 1997 s.100f

³⁵ Se bilaga nummer 5 Intervjuguide

Det tredje temat behandlade organisationens framtid även om detta i viss mån även berördes i de tidigare delarna. Syftet med denna del var att försöka få en målande bild av vilka strategier och förändringar som skulle kunna bli aktuella i takt med generationsväxlingen och den allmänna demografiska utvecklingen. Detta det sista temat fyllde även funktionen av att sammanfatta och följa upp eventuella oklarheter som uppstod under intervjuens tidigare skeden. Slutligen fick intervjupersonen frågan om det var något som denne ville tillägga. Föga överraskande hade vi i samtliga fall brutit isen i detta skede och således blev denna del av intervjun den kanske mest informativa.

2:3 Urval

I en kvantitativ undersökning är det ideala att man gör ett totalurval och därmed inflikar alla personer som innefattas av frågeställningen.³⁶ Men då denna metod är både dyr och mycket tidskrävande använder man i de flesta fall stickprov, så kallade statistiska urval.

Men i en kvalitativ undersökning gör man istället ett icke statistiskt urval, ett selektivt urval. Inom ramen för ett sådant urval finns det således ingen anledning att låta urvalet vara slumpmässigt: ”Då gäller helt andra kriterier...används de kvantitativa undersökningarna för att generalisera, medan de kvalitativa används i ett exemplifierande syfte...några speciella regler för urvalet finns inte.³⁷

Jag har dock använt mig av 4 olika kriterier när jag valde ut vilka organisationer jag ville undersöka:

Det första kriteriet var att det skulle vara relativt stora organisationer med ett betydande antal tjänstemän inom den. Kriteriet på tjänstemän härrör från perspektivet med humankapital och i vilken mån detta kommer till användning. Detta enklast blir mätbart om man sysslar med mera kvalificerade uppgifter, således var valet enkelt. Då jag inte kunde intervjua alla tjänstemännen fick jag istället inrikta mig på en person inom organisationen. I samtliga fall blev denna person någon med en befattning som innebar personalansvar för tjänstemännen.

³⁶ Jämför statistiska centralbyråns Folk och Bostadsräkning som utkommer vart femte år.

³⁷ Svenning 1997 s.103

Det andra kriteriet var att det skulle finnas en lokal koppling till Malmö. Detta eftersom jag ville jämföra den demografiska sammansättningen i Malmö med organisationens. Detta hade inte gått om jag genomfört intervjuerna i exempelvenomfört

r

juerna i exempelv hela urvalet skulle i viss mån inbegripa en jämvikt mellan privata och offentliga organisationer. Detta även det för att kunna använda den demografiska sammansättningen i Malmö som en bakgrund. Således är det viktigt att inbegripa båda delarna av privat respektive offentligt i undersökningen då båda finns representerade i Malmö.

Det fjärde kriteriet var att det skulle vara organisationer som skulle kunna tänkas få problem med pensioneringen. Som stöd för detta använde jag informantintervjuerna och dels litteraturen inom ämnet.³⁸ I viss mån användes således även resultaten från informantintervjuerna för att söka efter aktörer som skulle kunna tänkas få problem.

De fem utvalda blev således:

Föreningssparbanken – Personalansvarig Region Malmö Gunilla Ohrlander

Skanska – Personalutvecklare Skanska Hus Region Syd Marianne Johansson

S:t Petri Gymnasieskola – Rektor Tomas Johansson

Folktandvården Region Skåne – Funktionsansvarig Personal Kristina Holck-Clausen

Malmö Allmänna Sjukhus – Personalchef Alf Nilsson

Det bör även nämnas att jag kontaktade en del andra aktörer men dessa ville inte medverka. Det måste därför nämnas att jag hade ganska stora svårigheter att få tillträde till fältet. Detta resulterade i att risken ökade för att min empiri skulle få innehållet av en entydigt positiv bild av mångfalden. Således blev jag tvingad att förhålla mig än mer källkritisk när jag senare analyserade densamma. Följaktligen blev detta aldrig något problem av svår art utan kunde överkommas med den källkritiska andan som ständig ledsagare.

³⁸ Se vidare Sveriges befolkning avsnittet ovan.

2:4 Hur undersökningen gick till – Metodologiska aspekter

De 2 inledande informantintervjuerna förgicks endast av ett telefonsamtal där plats och tid bestämdes. Men i de fem referentintervjuerna sköttes den initierande kontakten något annorlunda. Jag kontaktade respektive organisation via telefon. I samtliga fall talade jag med en växel som kunde ge mig ett namn och en adress till personalchefen alternativt en person med personalansvar över tjänstemännen. Därefter skickade jag ett brev³⁹ utställt till denne. I detta brev förklarade jag vem jag var och vad undersökningen gick ut på. Efter en cirka 10 dagar ringde jag upp vederbörande och utvecklade undersökningens syfte något så att intervjupersonen skulle vara välinformerad och kunna förbereda sig inför intervjutillfället. Därefter avtalades tid och plats för själva intervjun. I samtliga fall blev platsen för intervjun intervjupersonens kontor. Och till alla intervjuer användes även bandspelare då jag anser att detta är ett ypperligt hjälpmedel om man skall bearbeta och analysera relativt långa intervjuer, vilket nästan alla de facto blev. De i brevet utställda 30 minuter som jag hade beräknat att varje intervju skulle ta, överskreds i samtliga fall utom ett.

Inför varje intervju var det en önskan att vara så neutral som möjligt. Således anpassade jag min klädsel och mitt språk efter vilken organisationskultur jag antog fanns inom respektive organisation. I samtliga fall blev påverkan från min sida relativt obefintlig och då hade jag ju uppnått det jag ville, att vara så neutral som möjligt så att det hela tiden blev intervjupersonens åsikter som dominerade och inte mina egna.

Med risk för att vara övertydlig bör det nämnas att ingen ostrukturerad intervju är den andra lik, varje intervjusituation är således helt unik. Det kan dock finnas gemensamma nämnare, inom ramen för denna undersökning är det kanske mest överraskande att alla intervjupersonerna var mycket väl insatta i frågorna med fyrtilistpensioneringen och mångfalden. Det verkade som detta var något som man debatterade flitigt inom organisationens olika delar.

Varje intervju startade med en kort presentation av mig själv. Därefter berättade jag om vilka teman som jag hade som riktlinjer för intervjun, det vill säga egna positionen, nuläget och framtiden. Temana kom dock ganska snabbt att lämnas därhän, och detta är ju styrkan i den

³⁹ Se bilaga 2 "Brev till organisationer"

ostrukturerade intervjuformen. Följaktligen kunde vårt samtal ibland flyta iväg men inte till den grad att vi hamnade direkt utanför ämnet. I efterhand kom det att visa sig att dessa små utvecklingar småningom kom att vara ovärderlig information om särarten i just den organisationens problem. Nedan kommenteras varje intervju separat:

Föreningssparbanken

Intervjun genomfördes i Föreningssparbankens lokaler vid Gustav Adolfs torg i Malmö. Gunilla Ohrlander verkade mycket insatt i frågorna och gav mycket exempel under samtalets gång. Hela intervjun varade i cirka 40 minuter och blev mycket målande och Informativ. En del frågor behövde jag inte ställa eftersom vi kom samtalade om dem ihop med andra teman och det klumpades ihop till ett svar. Även om samtalet bitvis hamnade en del utanför den direkta frågeställningen fann jag det ändå mycket matnyttigt att få ett helhetsperspektiv på problematiken kring dessa frågor tillämpade på en bank.

S: t Petri Gymnasieskola

Denna intervju genomfördes på rektor Tomas Johanssons expedition på skolan. Intervjuns längd var cirka 25 minuter men detta innebar inte vi inte hann behandla alla intervjuguidens delar. Samtalet flöt på mycket bra och Tomas verkade inte främmande för någon av frågorna. Även om situationen bitvis fick karaktären av ett vanligt samtal blev det väldigt direkta svar på många av frågorna vilket är bra när man skall behandla problem av denna karaktär.

Malmö Allmänna Sjukhus

Detta blev den längsta av alla intervjuerna hela 80 minuter. Detta innebar givetvis att vi hamnade en del utanför ämnet, men i tanke på omfattningen Personalchefen Alf Nilssons organisation kan jag inte se annat än att det var ont om tid. Platsen för intervjun var ingång 24 där personal och sjukhuschefen har sina kontor. Alf hade många exempel från olika problemområden och vi hamnade bitvis en del ute i periferin, men som helhet var det mycket informativt och givande.

Folktandvården Region Skåne

Intervjun genomfördes på Funktionsansvarig personal: Kristina Holck-Clausens kontor i Regionhuset på Baravägen i Lund. Det blev överlag ett mycket bra samtal med en del behövliga pauser för eftertanke och reflektion. Intervjun var genomförd på 45 minuter och den kändes aldrig lång eller stagnerande. En del tid tillbringades med att diskutera över den statistik som Kristina hade tagit fram om Folktandvården.

Skanska

Personalutvecklare Marianne Johansson träffades på sitt kontor i "Skanskahuset" vid Drottningtorget i Malmö. Intervjun genomfördes på en tid av 40 minuter vilket medförde ett mycket informationsrikt samtal av en relativt formell karaktär. Kristina var väl insatt i frågorna och hade arbetat mycket länge på företaget. I detta fall kom vi aldrig in på några sidospår eller längre utläggningar, vi hamnade med andra ord aldrig utanför ämnet.

Efter intervjuerna påbörjade jag att analysera och bearbeta resultaten. Denna process började dock i viss mån även under intervjuernas gång. Sammanlagt tog det omkring 10 veckor innan alla intervjuer var genomförda. Vid analysen och bearbetningen är det viktigt att man inte tappar sin kritiska hållning inför materialet enligt Conny Svenning. Han kallar det att göra ett "expert error" d.v.s. att man ser och behandlar sina intervjupersoner som kronvittnen från verkligheten.⁴⁰ Således genomförde jag en hel del efterstudier i form av att kontrollera uppgifter från intervjuerna som jag fann väldigt överraskande och främmande. För detta ändamål var de båda informantintervjuerna en bra källa då dessa inte på samma vis företrädde ett visst intresse eller en organisation, dessa var mer obundna och oberoende i viss mening. Övrigt material jag använde mig av för att kontrollera uppgifter var årsredovisningar och diverse informationsmaterial. Det var dock viktigt att även här läsa källorna i ljuset av en vetenskaplig och källkritisk anda.

3. TEORI

Nedanstående teoridel söker kategorisera offentlig sektor respektive privata företag inom organisationsteori. Betoningen ligger på att offentlig sektor är Rationalismorienterat och

⁴⁰ Svenning 1997 s.121

privata företag är orienterade enligt Systemperspektivet. Vidare agerar de båda på samma marknad som är en nätverksmarknad. Men är begränsade på olika sätt i sitt handlingsutrymme då Rationalismorienterade organisationer blir påverkade dels från marknaden enligt ett Systemsynsätt men även från sin huvudman(staten) vars mål organisationen måste ta hänsyn till. Således kan det antagas att de enligt Systemperspektivet orienterade privata företagen har ett större handlingsutrymme än de Rationalismorienterade.

3:1 Dagens organisationer *ett* nätverk

Organiseringen av arbetslivet har genomgått en rad stora förändringar de senaste åren, bakom dessa förändringar finns det en uppsättning av faktorer som inte alltid ger entydiga orsakssamband till förändringen. En mycket viktig orsak som främst berör den offentliga sektorn är att denna i dagsläget utsätts för en tidigare osedd konkurrensutsättning, som en följd av den under nittiotalet omfattande bolagiseringen av den offentliga sektorn.⁴¹ Detta till trots brukar den offentliga sektorn i forskningen uppfattas som tröga och svårföränderliga till skillnad från företagen som upplevs som flexibla, fingertoppskänsliga och föränderliga.⁴² Ändock ”som organisationsformer betraktade har statliga organisationer och företag påverkat varandra i sådan omfattning att det inte skulle vara en överdrift att hävda att de i mångt och mycket varit varandras spegelbilder – deras position som objekt respektive idol har dock växlat oräkneliga gånger.”⁴³

I takt med att den ökande bolagiseringen av offentlig verksamhet under -80 och 90 talet har den ovan nämnda spegelbilden närmast sig varandra. Det finns en mängd olika faktorer som kan anges som orsaker till att ha påverkat utvecklingen i denna riktning men en huvudorsak brukar man kunna härleda tillbaka till mikroekonomisk teori⁴⁴, men även andra teorier, exempelvis ”det så kallade nätverkssynsättet som utvecklats av svenska marknadsforskare...ses marknader som nätverk, bestående av organisatoriska aktörer som är kända för varandra. I dessa teoribildningar betonas att aktörerna har indirekta eller direkta relationer med varandra och för sin överlevnad beroende av varandra...beroendet mellan aktörerna kan även ses som den att den enskilde aktörens handlingsutrymme bestäms av omgivningen och för den enskilda aktören betyder det att relationerna till andra aktörer såsom kunder, konkurrenter, leverantörer, finansiärer och myndigheter (intressenter) bestämmer hur

⁴¹ SOU 1999:69 s. 13

⁴² Ahne red. 1998 s.204

⁴³ Ibid s.203

den skall agera...men även lagstiftning, normer och värderingar är viktiga för den enskilda aktörens handlingsutrymme...de aktiviteter som utföres i ett nätverk är även kumulativa, dvs. gårdagens aktiviteter leder till dagens aktiviteter vilka i sin tur leder påverkar morgondagens aktiviteter.”⁴⁵

Om man då antager att både privat och offentlig verksamhet verkar inom ett nätverk av ovan nämnd karaktär blir det således viktigt att påpeka att förklaringen till att den offentliga verksamheten ofta framställs som trögrörlig beror på att: ”trögrörligheten blir begriplig eftersom statens regelverk och konstitutioner är objektifierade i lagar och konstitutioner som vanligen kräver samtycke av många människor för att förändras i kontrast till...företag som kan fly från problemen.”⁴⁶

Ovanstående system med att se marknader som nätverk kan beläggas ytterligare av Charles Perrow som skrivit en av de mest spridda böckerna inom organisationssociologin.⁴⁷ Perrow menar sålades att den traditionella organisationsteorin, främst den institutionella skolan misslyckas med att binda samman organisationer och samhälle, trots att man betonat detta samband...man har förbisett att organisationer skapar sin egen omgivning: ””We live in an ‘organizational society’, the institutions routinely announce, but the significant enviroment of organizations is not ‘society’; they do not realize that the enviroment is other organizations.””...organisationers kontroll av sin omgivning blir då i första hand kontroll av andra organisationer.”⁴⁸ Men detta öppna synsätt har inte alltid varit den dominerande uppfattningen om hur man skall administrera en organisation. Och det är det förmodligen inte idag heller men det råder dock en stor enighet gällande historiens kraft att forma samtida organisationer och vissa menar att historien och samtiden kan existera sida vid sida inom samma organisation i form av fragment från tidigare organisationsteoretiska ansatser.⁴⁹ Således kan det vara motiverat att bara kort beröra några huvudsakliga inriktningar inom detta område.

⁴⁴ Ibid s.290f

⁴⁵ Ahrne red. 1998 s.290-291

⁴⁶ Ibid s.218

⁴⁷ Ahrne 1989 s.55 Refererar till Complex Organizations. A critical essay

⁴⁸ Ibid s. 56

⁴⁹ Ahrne red. 1998 s.220

3:2 Organisationsteoretisk historia – Rationalism och Systemperspektiv

Nedanstående figur visar mycket översiktligt hur olika organisationsteorier varit dominerande under den 100 års period som brukar räknas som dess födelse i vetenskaplig form. En gemensam nämnare för dem alla är att de alla har syftat till att öka effektiviseringen inom den organisation de tillämpades på.

Figur 3 Organisationsteorier under 1900 talet

| APPROXIMATE TIME FRAME | 1900 – 1930 | 1930 – 1960 | 1960 – 1975 | 1975 - ? |
|---|--|---|---|---|
| System perspective Ends perspective Central theme | Closed Rational Mechanical Efficiency | Closed Social People and Human relations | Open Rational Contingency Designs | Open Social Power and Politics |
| Theoretical Authors | Frederick Taylor Henri Fayol Max Weber | Elton Mayo Douglas Mcgregor | Herbert Simon Daniel Katz & Robert Kahn | James March Jeffrey Pfeffer Herbert Simon |

Källa: Robbins 1990 s. 31

Den ovanstående modellen är givetvis inte heltäckande modellen är givetvis inte heltäckningsfullt⁵⁰ att gå in på varje inriktning i detalj tänker jag fortsättningsvis endast hårt beskuret beröra två av dem, nämligen Systemperspektiv och Rationalism. Detta eftersom de båda utgör en utomordentlig vattendelare inom den moderna organisationsteorin.⁵¹ Det bör dock nämnas att denna distinktion inte behöver innebära att en ”organisations struktur inte behöver vara antingen *fast* och rationalistisk (scientific management) *eller* lös (systemperspektivet) utan kan variera mellan de båda i enlighet med omgivningsbetingelser...i varierande grad sårbara för omgivningens betingelser”⁵² Således kan den ovanstående ”vattendelaren” bitvis endast vara av pedagogisk art men ändock kan man urskilja vissa skillnader som kan kopplas till offentlig respektive privat organisering.

Rationalismen som är ett relativt slutet system kan sägas bära på en barlast från Scientific Management skolan som manade till en mycket mekanisk syn på organisationen då olika delar av den i form av människor kunde bytas ut vid behov likt maskiner i en fabrik. Max

⁵⁰ För en vidare diskussion kring de inom figuren angivna inriktningarna vill jag hänvisa till Stephen P. Robbins Organization Theory

⁵¹ Ahrne 1989 s.82

⁵² Abrahamsson 1975 s. 114

Weber brukar räknas som en representant av denna inriktning då han presenterar av rationalistisk, instrumentalistisk ansats inom vilken det kalkylerande och planmässiga i organisationens handlande betonas.⁵³ ”I svensk statsförvaltning idag åtnjuter den rationalistiska planeringsmodellen stort anseende.”⁵⁴ Således används denna teoretiska ansats när man skall förklara den offentliga sektorns organisationer. Hela organisationen ses således som ett instrument som är ett rationellt organiserat medel för att realisera explicita mål för en viss grupp (staten). ”Man kan även se organisationen som en produkt av *ett handlande subjekts planer...* Betoning av målfaktorerna – omsatt i rekommendationer för handling genom mål”⁵⁵ Detta är på samma gång dess styrka som dess svaghet. Styrkan ligger i att man ständigt betonar att organisationer kan ses som verkställare av vissa syften men samtidigt svagheten, som i korthet innebär att den genom sin explicita inriktning på att uppnå målen bortser från adaptationen mellan organisationer. Detta blir extra tydligt om man ansluter till ovanstående beskrivning om marknaden som ett nätverk inom vilken dom offentliga organisationerna uppfattades som trögrörliga. Särskilt i bemärkelsen att de rationellt organiserade offentliga organisationerna måste uppfylla sin huvudmans intressen genom att inrätta sig efter det regelverk som finns konstituerat i staten vilket begränsar organisationens handlingsutrymme.⁵⁶

Systemperspektivet som är ett relativt öppet system har sina rötter i Human Relations, som uppstod som en reaktion mot Scientific Management då denna skola inte ansågs observera de informella systemen inom och mellan organisationer.⁵⁷ Robert Michels brukar räknas som en representant för detta synsätt som innebär att ”organisationen betraktas som ett system; detta system har uppkommit som svar på behov antingen inom systemet självt eller i systemets omgivning. Medan Weber betonar det kalkylerande och planlagda, betonar Michels det spontana och –av sig självt uppkomna.”⁵⁸ Generellt använder man denna teoretiska ansats när man skall undersöka företag. Organisationen ses således som ett naturligt helt och dess struktur är framvuxen som ett svar på ett behov och en strävan efter balans och överlevnad betecknas som huvudkännetecken och inte organisationens *mål* som i rationalismen. Att realisera målet blir därför bara ett av organisationens syften.⁵⁹ ”Organisationen ses istället

⁵³ Ahrne 1989 s.79ff

⁵⁴ Ibid s.89

⁵⁵ Ibid s.121

⁵⁶ Ibid s.122f

⁵⁷ Ibid s.133

⁵⁸ Ahrne 1989 s.79

⁵⁹ Ibid s.81

som en struktur som svarar mot och anpassar sig till en mängd olika intressenters krav... organisationsledningen - eller företagsledningen, ty teorin tillämpas företrädesvis på denna typ av organisationer – får en slags medlarroll, rollen att jämka de olika intressenternas krav mot varandra.”⁶⁰ Detta kan vara en förklaring till att privata organisationer har ett större handlingsutrymme och därmed uppfattas som mindre trögrörliga än de offentliga om dom antages vara verksamma inom samma ovan beskrivna marknad.

Nu är det viktigt att påpeka att distinktionen mellan de båda synsätten kopplat till privat respektive offentlig verksamhet inte är helt strikt. Som ovan nämndes innehåller varje organisation förmodligen exempel på båda synsätten men distinktionen kan ändå ha en funktion när man söker förklara trögrörligheten och bakgrunder till förändringsbeslut inom organisationer. Min uppfattning är att de offentliga förmodligen innehåller mer av rationalismen och mindre av systemsynsätt än privata och vice versa.

3:3 Organisationsutveckling och marknadens inverkan

Organisationsutveckling eller OU som det fortsättningsvis kommer att kallas är något som både privata och offentliga sektorns organisationer ägnar mycket tid och resurser på.⁶¹ Det finns således många definitioner av OU. En del ”hävdar att den gemensamma nämnaren i de olika definitionerna är att det handlar om förändring av organisationen från ett nutillstånd till ett önskvärt framtida tillstånd...så bygger de flesta OU-definitioner på den förändringsmodell som Kurt Lewin (1951) föreslog:”⁶²



Begreppet *unfreezing* hänvisar till den process som innebär att man förbereder systemet för en förändring genom att lösa upp de system som bevarar dagens strukturer. Med *Change* menas att man får systemet att röra sig i en viss riktning mot förändringen. Och *Refreezing* handlar om att cementera och förstärka de förändringar som företagits.⁶³ Det är dock viktigt att man aldrig genomför en förändring inom en organisation genom att slaviskt arbeta sig igenom de olika faserna för att sedan konstatera uppnåendet av ett slutgiltigt resultat. Snarare ligger det närmare sanningen om man ser det hela som en process utifrån vilken man går fram

⁶⁰ Ahrne 1989 s.105

⁶¹ Flaa mfl 1998 s.180

⁶² Ibid s.181

⁶³ Flaa mfl. 1998 s.181-182

och tillbaka mellan de olika faserna för att nå fram till ett resultat som i en nästan cyklisk förändringsprocess.⁶⁴

Orsakerna till en OU kan vara många och i olika tvingande att tillämpa inom organisationer i form av lagar och förordningar. Men ofta rör det sig om att omgivningsbetingelserna i form av marknaden runt organisationen tvingar fram en förändring i form av krav från hela systemet. Likt en dominoeffekt kan det antagas att om en organisation inför en konkurrensfördel kommer andra snart att följa efter.

Vi kan låta populariteten av begreppet mångfald skönja som exempel. Som i inledningen beskrivet finns det en stor opinion som syftar till att få mångfald implementerad i svenskt arbetsliv. Ett privat företag kan i enlighet med dess systemorienterade organisation antaga och implementera mångfalden på grund av att omgivningsbetingelserna kräver det. Mest troligt är detta införas detta således med en förhoppning om att skaffa sig en konkurrensfördel framför sina konkurrenter eller som en försvarsmekanism på att andra organisationer har gjort det.

Detta till skillnad från den offentliga sektorns organisationer som visserligen kan implementera mångfalden med en förhoppning om att kunna få konkurrensfördelar på samma marknad som den privata. Det kan dock tänkas att den rationalismorienterade organisationens huvudman: staten har en mera framträdande roll i detta fall då det för tillfället är väldigt politiskt korrekt att implementera mångfald. Således kan det tänkas att den offentliga sektorns organisationer är påverkade från 2 olika håll dels från omgivningen i form av konkurrenter och dels från sin huvudman; staten.

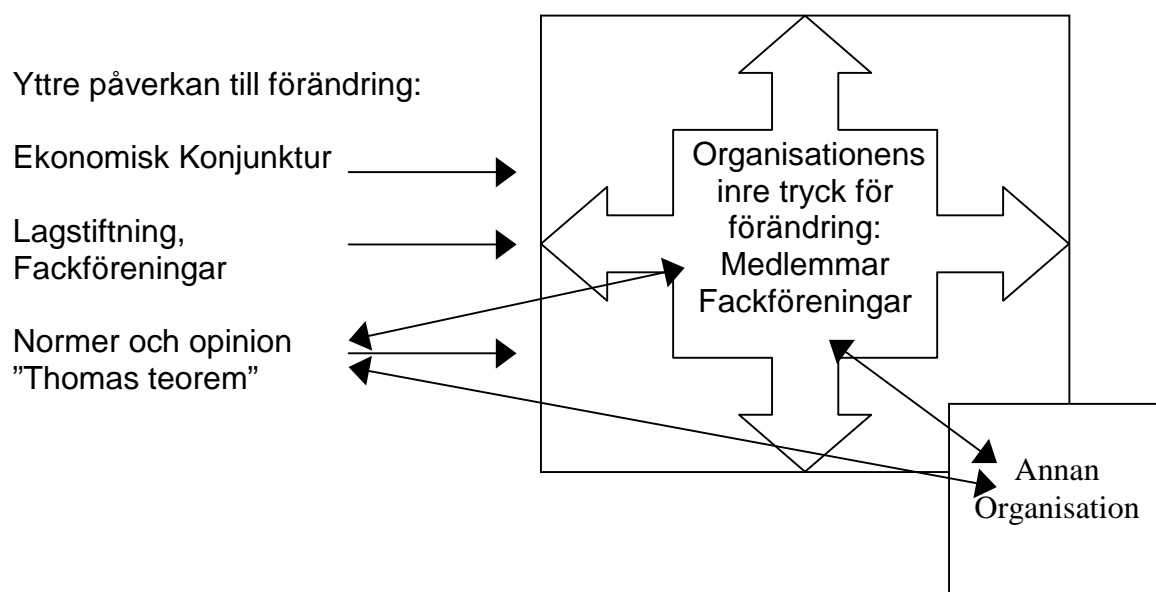
Man kan vidare antaga att om förmågan att dölja sin verksamhet för insyn kan ha betydelse i det ovan angivna fallet med mångfaldsimplementering vid eventuell kontroll av om man tillämpar det. Eftersom: ”möjligheterna att skydda sin verksamhet från insyn är i allmänhet betydligt större för företagen än för staten, vilken ju faktiskt i Sverige är en offentlig sektor. Företagen behärskar terrängen, de kan röra sig friare i den och välja både tid och plats för konfrontationer.”⁶⁵ Så den ovan angivna trögrörligheten inom offentlig sektor kan även få betydelse vid kontrollen om man verkligen har tillämpat en policy eller ej.

⁶⁴ Ibid s.187

⁶⁵ Ahrne 1989 s. 144

Man kan nästan påstå att om en viss hållning eller policy når stor popularitet⁶⁶ hos intressenterna på en marknad med nätverksorientering kan det så kallade Thomas teorem infalla. ”Om människor definierar situationer som verkliga, blir de verkliga till sina konsekvenser”⁶⁷ Med andra ord menas att om det finns en opinion som uttalar att det är bra med mångfald så är det troligt att resultatet av denna opinions föreställningar blir att deras vilja införes på organisationer oavsett om det verkligen är bra eller inte.

Figur 4 Flödesschema organisationsförändring



Ovanstående figur illustrerar förhållandet mellan organisationer och de huvudsakliga omgivningsbetingelser som påverkar dess struktur. Som det framgår ovan blir drivkrafterna och trycket mot förändring olika starkt beroende på vilken organiseringsform organisationen har. Till exempel kan trycket från omgivningsbetingelser i form av lagstiftning och politisk korrekthet antagas vara starkare på offentliga verksamheter än privata.

Men OU kan även beskrivas i andra former. Enligt Larry E Greiner kännetecknas ett framgångsrikt förändringsförlopp av 6 saker:

⁶⁶ Man kan låta den så kallade "IT bubblan" skönja som exempel, inom denna kom enormt många organisationer satsa på en omfattande nätverksorientering av företaget även om ett sådant beslut inte alltid hade någon grund. Med andra ord kan det påpekas att sådana beslut hade en grund i ett diskurstänkande om att nätverkssamhället hade kommit, detta påskyndades ytterligare av den allmänna opinionen som klassificerade företag utifrån graden av IT implementering

⁶⁷ Beck U. "Vad innebär globaliseringen" Daidalos 1998 s. 24

1. Framgångsrika organisationsförändringar genomförs ofta i en organisation där det finns en känsla av *kris*.
2. En ny person – *förändringsagent* – spelar ofta en stor roll
3. Förändringsagenten stimulerar till en *kritisk värdering* av använda metoder och av de problem som finns i organisationen.
4. *Företagsledaren* och hans närmaste medarbetare är själva *engagerade* i denna värdering av företaget.
5. Förändringsagenten tillhandahåller *nya metoder* och verktyg för att diagnostisera och lösa problemen. De nya lösningarna och besluten genomförs först i liten skala.
6. De förändringsansträngningar som visar sig framgångsrika blir småningom normalt beteende i organisationen.⁶⁸

Om vad Greiners modell får hållas som sanning är i stort sett alla dessa kriterier uppfyllda gällande den fyrtiotalistensioneringen. Detta torde leda till både likväl genomgripande som lyckade förändringar inom organisationer inom både offentlig sektor och privat.

4.RESULTAT AV INTERVJUERNA

I presentationen nedan har jag valt att redovisa resultaten från de intervjuer som gjordes med organisationsföreträdare med en uppdelning för respektive organisation, dessa är 5 till antalet. I den första delen har jag valt att först presentera verksamheten och personen som intervjuades därefter följer en genomgång av resultaten uppdelat på de olika teman som intervjuguiden innehöll, det vill säga egna positionen, nuläget respektive framtiden.

4:1 S:t Petri Gymnasieskola

S: t Petri gymnasieskola i Malmö är skola med 850 elever belägen centralt i Malmö. Intervjun genomfördes med Rektor Tomas Johansson på dennes mottagningsexpedition i skolans lokaler. Som rektor över skolan är Tomas huvudansvarig för skolans bemanning och rekrytering. Vid intervjutillfället utgjorde de drygt 80 anställda cirka 60 lärare och ytterligare 20 med övriga arbetsuppgifter. Medelåldern på lärarna ligger mellan 46-47 år, denna innebär dock att hela spännvidden av ålder finns representerad. Främst är det enligt Tomas två stora grupper kring 25-30 och en annan kring de 55-60. Detta innebär att ett ganska omfattande

⁶⁸ Bruzelius Mfl. 1995 s. 372f

glapp kommer att uppstå runt 2008 då relativt många av dessa går i pension. Det bör dock nämnas att skolan är mycket populär då den anses som både lugn och stabil och därmed ganska undantagen de problem man ofta stöter på i diverse debatter kring dagens skolvärld. Detta har inneburit att man har ganska många praktikanter på skolan som ännu inte fullföljt sin lärarutbildning och detta pekar givetvis i en ganska positiv riktning gällande det framtida rekryteringsbehovets uppfyllande. Det finns dock ett ganska prekärt problem som alla skolor brottas med, nämligen att många äldre lärare, *”känner sig slitna och trötta, för dom använder sin egen person som instrument så pass mycket i sitt yrkesutövande. Detta medför ganska många av dom skulle gärna vilja gå i pension tidigare. Detta handlar mycket om att tjänstens innehåll som lärare ser likadan ut om man är 35 som 60 och det saknas en mera individuell hänsyn för att man med åldern kanske inte orkar med lika mycket.”* Det har instiftats en del projekt för att motarbeta denna utslitning redan idag. Detta benämndes av Tomas som *”generationsväxlingsprojektet”*. Detta innebar att en lärare med nära förestående pension kan avlastas med en nyanställd lärare och således dela på en tjänst. Ekonomiskt löses detta genom bidrag så att man betalar två tjänster för en. Detta medför även stora möjligheter att den yrkesfärdighet som annars går förlorad med pensionen kan omsättas och komma skolan till godo genom ett så kallat lärling - mentor system.

Med detta är små insatser för att kunna möta det statistiskt belagda problemet med generationsväxlingen, enligt Tomas räcker detta helt enkelt inte till. Tomas menar att mycket beror på lärarutbildningens attraktivitet inte är stor nog för att kunna möta problemen. Det utbildas helt enkelt alldeles för få lärare för att uppfylla kvoten, om det råder det inget tvivel.

I en undersökning som genomfördes i syfte att mäta varför nyutexaminerade lärare skulle välja Malmö Stad som arbetsgivare pekade resultaten på 3 krav. Det viktigaste kraven var följande:

1. *”Att få arbeta med det man var utbildad till...d.v.s. årskurs 1-7 eller 4-9 eller gymnasiet...och inte fållas in i någon gammal roll som lågstadielärare eller mellanstadielärare...ingen ville vara så kallad ”springvikarie” som kallas in efter behov.*
2. *”Anställningsformen, att man vill börja vara anställd från dag 1...man vill ha betalt under sin första semester och inte behöva sommarjobba när man väl är färdig...detta har att göra med yrkesidentiteten.”*

3. *”Lönen – denna talar för sig själv, men det är intressant att den kommer först på tredje plats och inte tidigare. Detta kan tolkas som att man verkligen vill vara lärare.”*⁶⁹

Tomas talar vidare om 3 delprojekt som redan idag är aktuella och används för att motverka problemen med attraktiviteten. Det första är mer av generella termer och behandlar om att skolans roll måste omvärderas och även lärarens, läraryrket måste *”se till individens förutsättningar och inte i termer av – alla lärare. Ålder och situation måste inflikas som viktiga faktorer i individualiseringen av yrket, detta kan innebära en öppning för fler att jobba inom skolan. I viss utsträckning medför detta en omvärdering av hela lärarrollen.”* Vad som åsyftas är främst den stelbenthet som råder kring definitionen av vad en behörig lärare är, det är idag onödigt omständigt för en person med en akademisk examen eller goda yrkeskunskaper att nå tillträde till yrket. I många fall måste man börja från noll med ett antal år på skolbänken som följd, detta dränerar hela projektet då många drar sig för att genomföra ett sådant företag. Tomas nämner ett exempel på att man kanske inte längre kommer att utbilda sig till lärare och vara det hela livet, kanske man i ett mera flexibelt system kan omvärdera detta till att jobba som lärare i ett antal år för att sedan vara ute på arbetsmarknaden och sedan komma tillbaka med en del praktisk erfarenhet som kan berika undervisningen.

Ett andra steg i denna riktning finns visserligen i det som kallas LIA-läraryrket (Lärare Invandrare Akademiker) som är ett på riksplan organiserat projekt. *”Lärare med utländsk bakgrund har fått en ettårig praktisk pedagogisk utbildning...man kompletterar på så sätt sin akademiska utbildning från ett annat land på ett lättare sätt, dessa skulle i ett mer stelbent system nästan få börja om igen...detta kan vara exempel på att hitta litet rimligare vägar in i yrket.”* Det finns i dagsläget några lärare på skolan som gått denna väg in i yrket. Men denna grupp kommer troligtvis att öka i takt med att bristen ökar. Detta tror Kerstin Jönsson också när hon berättade att kommunförbundet redan idag har tagit fram ett projekt. Projektet har för avsikt att förmå de som saknar formell behörighet att undervisa men är praktiserande att komplettera sin behörighet så att de kan bli formellt behöriga. Idag utgöres c:a 20 % av lärarna i Malmö av praktiserande lärare som saknar formella meriter. Kerstin exemplifierade med en lärare som nyss fått tillsvidareanställning då han hade kompletterat med sina sista 40

⁶⁹ Från Informantintervjun med Kerstin Jönsson i Generationsväxlingsgruppen.

poäng. Tidigare hade denne gått och jobbat som lärare i 17 år med terminslånga förlängningar. Kerstin menade att detta var ett bevis på att man gör framsteg gällande hur man på olika sätt skall kunna fylla på med folk inför 2008. Detta förfarande hade inte varit möjligt för ett par år sedan då man får betalt under tiden man studerar från kommunen.

Tomas ser dock även en del problem med en sådan utveckling. Det handlar främst om att lärarna själva som de facto *har* gått den konventionella utbildningen inte får degraderas i och med ett sådant förfarande att man tar in folk med lägre kompetens. Det är viktigt att man trots brist och nöd vidhåller att kvaliteten på skolornas lärare inte skall gå om intet. Vidare talade han om elevernas föräldrars inverkan på situationen. Han vidhöll att dagens föräldrar har en litet annorlunda syn och åsikter om vilka skolar deras barn skall få sin skolning från. Och med att anslagen beräknas per elev är det viktigt att denna utveckling sker med tillförsikt och förnuft.

Det tredje och kanske mest kontroversiella projektet handlade mer om en vision om hur skolan kommer att se ut efter förändringen med generationsväxlingen. Här ser Tomas en modell som skulle kunna liknas vid universitetets arbetssätt. Inom denna vision skulle det finnas en huvudlärare och några lärarassistenter som skulle handha ett kluster om kanske 3 klasser. Således skulle huvudläraren inte behöva befatta sig med allt ”det övriga” arbetet dom har idag, detta skulle kunna innebära att huvudläraren fick en mer arbetsledande funktion. Tomas menade även att i takt med hela skolans omvärdering är det ett nödvändigt steg med att söka integrera gymnasieskolan och näringslivet enligt en modell som enklast kan jämföras med dagens universitet.

4:2 Malmö allmänna sjukhus (MAS)

MAS eller Malmö allmänna sjukhus är ett universitetssjukhus med 6700 anställda. Av samtliga anställda är cirka 55 % högskoleutbildade, man har även mellan 1500-2000 praktikanter som tjänstgör där varje år. Intervjun genomfördes med Personalchef Alf Nilsson på dennes kontor på området. Alf har ett direkt funktionsansvar för personalfrågorna även om det som han säger ligger en del ansvar på respektive klinikchef på området. Det finns två stora huvudgrupper av anställda med legitimerade befattningar. Den ena är sjuksköterskor som är den största gruppen utgör cirka 30 % av totala arbetsstyrkan. Den andra gruppen utgöres av läkare och specialisläkare utgör ungefär 20 %. Nu skiljer sig dessa befattningar åt ganska

mycket inbördes, vilket Alf exemplifierade med att en sjuksköterskebefattning innehåller hela 150 olika befattningsgrupper. Och föga överraskande är läkargruppen även den mångt skiftande i fråga om specialiseringsgrad och inriktning. Sammantaget ligger dock medelåldern på dessa legitimerade yrken kring 44-45 år. Men denna siffra kan vara ganska missvisande eftersom man inom de båda yrkesgrupperna har två stora åldersgrupper, en med relativt unga och en med relativt gamla, det är således ingen direkt jämn spridning inför pensionerna 2008.

I fråga om dagens personalförsörjning har man på området inrättat en intern uthyrningspool som har ett 50 tal personal i 1 olika befattningar till sitt förfogande, Alf berättar att dessa alltid är fullkomligt överbokade. Alf talar även om nyckelbegreppet för hur väl ett sjukhus fungerar är hur långa väntetider icke akuta operationer har. ”...*Det har ju varit rätt skarpt läge nu och patienterna tycker att vi har för långa väntetider. Då vänder de sig åt ett annat sjukhus och förhör sig om väntetiderna där. Till exempel starroperationer, som vi haft bekymmer med i hela Region Skåne...det gjordes en central upphandling av sådana operationer, och det var en dansk firma som då går in här i Trelleborg och bara utför sådana operationer, det är då danska läkare som jobbar på ett svenskt sjukhus med svenska sköterskor etc. Och detta har kortat köerna avsevärt.*” Det bör ändå nämnas att MAS är ett akutsjukhus med cirka 80 % akut beläggning så väntetiderna kan variera kraftigt. Detta att jämföra med Lunds lasarett som har en annorlunda inriktning, men arbets sättet och metoden med att lägga ut en del operationer på ”entreprenad” är densamma enligt Alf.

När vi diskuterade framtiden och utvecklingen kring 2008 konstaterade Alf att vi aldrig haft så många läkare och sjuksköterskor som vi har idag, och ändå kommer det inte att räcka. Nu är detta ingenting som bara sker utan motåtgärder, således har det tagits fram tre handlingsplaner som kanske kan lösa situationen. Alf berättar att dessa diskuteras livligt på olika nivåer inom organisationen.

Idag är högsta pensionsålder 67 år, men det är relativt ovanligt att läkare eller överläkare stannar så länge. Detta beror på att deras arbetssituation består i att en normal arbetsvecka är hela 60-70 timmar lång. Som Alf uttryckte det är många gifta med jobbet och frånskilda med det övriga både två och tre gånger. Men med den ökade pensionstakten och den relativt höga medelåldern på överläkare 49 år kan mycket kompetens gå förlorad om dessa bara slutar vid 65. Alf nämner exempel med att operera en sned rygg, detta tar 15 år att lära sig. ”*Lösningen skulle vara som jag sett mycket intresse från pensionerade läkare att komma hit kanske 2*

dagarna i veckan, och detta vill vi gärna, det omsätter kompetensen i organisationen igen och det är mycket billigare än något uthyrningsföretag...ja en ökande hänsyn till individens förutsättningar men detta kommer när bristen blir för stor.” Alf ser dock en viss ljusning redan i dagsläget nämligen att läkarskrået alltid varit väldigt gränsöverskridande, och i ljuset av IT revolutionen kan detta ta nya former som: ”...det finns en databas i Basel som är ett slags forum för läkare världen över, om någon Argentinsk läkare gör en upptäckt i Buenos Aires under en operation så vet läkarna här på MAS det veckan efter och kan således pröva nya behandlingsmetoder, detta är ju än så länge inga patent eller registreringsvaror.” Så man kan antaga att detta borde kunna underlätta kompetensöverföringen från en generation till en annan också. Man har även inrättat ett kompetensbevarande projekt med Traineeprogram för sjuksköterskor. Som även detta syftar till att låta nyanställda få en mjukare start samt återanvända kompetensen. ”och detta har vi ju fått från företagen och det är ju ett väldigt bra sätt att få in folk på rätt plats så att säga.”

Ett annat projekt handlar om att omskola och anställa invandrare med läkar och sjuksköterskekompetens. Detta är visserligen inget nytt projekt men värt att nämna är att mycket svårigheter handlar om validering av deras utbildning från hemlandet. Detta är givetvis enklare desto närmre hemlandet ligger kulturellt⁷⁰, men ändå kan det inte minst innebära svårigheter med språket. I Sverige berättar Alf rekryterar de västra delar främst från Spanien och de östra delarna från Polen och hela det forna östblocket. Alf menar dock att detta går ganska trögt eftersom många tvingas att delta i SFI (Svenska för Invandrare) innan någonting görs ifråga om anställningar. Detta håller på att omprövas i projekt där man låter Läkarna och Sjuksköterskorna praktisera direkt och därigenom lär sig språket och arbetssättet⁷¹. Resultatet av detta har visat sig både snabbare och bättre än traditionell SFI. Det finns heller ingenting som pekar på att denna utveckling skulle minska i omfattning, av samma orsak som tidigare att bristen på personal kommer att medföra öppningar för nya lösningar. Idag finns det en hel del anställda på MAS som har gått denna väg in i sitt yrke.

Den tredje lösningen som Alf talar om är en omorganisering av hela sjukvården. Och denna har mycket att göra med den reform som genomfördes i mitten av 90 talet då man kom att

⁷⁰ Alf nämner här en del exempel på länder som Afghanistan, Mellanafrika etc. Det är svårt att validera deras utbildning eftersom deras sjukvårdssystem(eller frånvaro av) ser så annorlunda om man jämför med europeisk standard.

anse att den lägsta kompetensnivån på Sveriges sjukhus skulle vara undersköterskor. Det vill säga att man tog bort alla administratörer, men arbetet med det administrativa fanns givetvis kvar. Nu blev varken läkare eller sjuksköterskor undantagna denna reform och således ”*finns det kirurger idag som bara opererar*

5 % av sin tid på arbetet, detta är ett slöseri med resurser att så stor del av arbetet upptas av något som inte kräver legitimation...och många klagar och menar att dom vill syssla med det dom är utbildade till och inte en massa annat. Således kommer vi nog i framtiden se en allmän vård av multisyka och en annan med specialinriktning.” Alf menade här att man inom snar framtid kommer att ha en centralisering av specialistsjukvård kanske beläget mitt i Skåne och sedan en närsjukvård som kompletterar denna. ”*Det hade räckt med ett sjukhus i Skåne där dom hade dom här riktigt kompetenta operatörerna, så åker man dit och blir opererad och sen rehabilitering på närsjukhus, dvs. kompetensen behöver inte läras ut till alla doktorer på varje sjukhus, det är omöjligt, så tror jag att det kommer att bli...man måste bli bättre på att utnyttja kompetenserna.”* Alf talade även om att detta kan vara orsaken till att danskarna endast jobbar 38 timmar i veckan istället för 60-70 som nämndes ovan. Men ändå var han mycket optimistisk på hela situationen, då han menade att bristen inte alltid var dålig, ibland medförde den lite nya idéer hur man kan sköta ruljansen. ”*Fyrtioalisterna; Dom klarat det hela, skolan, välfärden så varför skulle det haverera nu.”*

4:3 Folktandvården Region Skåne

Kristina Holck-Clausen är funktionsansvarig personal i Regionhuset i Lund och ingår i en personalgrupp som handhaver personalfrågor för Region Skånes Folktandvård. Den centrala organisering av organisationen fick sin skepnad den 1 januari 1998 då en sammanslagning av tidigare mindre enheter ägde rum. Folktandvården Skåne verkar på en konkurrensutsatt marknad i betydligt större omfattning än t ex MAS.

Det finns 3 huvudgrupper inom svensk tandvård: Folktandvården, egna företagare och Praktikertjänst som är organiserade på liknande sätt som Folktandvården men i privat regi. ”*Såväl den vuxna befolkningen som barn och ungdomar kan fritt välja vårdgivare och på dom 71 orter runt om i Skåne som Folktandvården finns representerad finns även privatpraktiserande tandläkare...I hela Skåne finns c:a 1000 tandläkare och ungefär hälften av dessa arbetar hos folktandvården, så dessa utgör cirka 30 % av hela arbetsstyrkan då vi är*

⁷¹ Alf talar om en handfull läkare som under våren 2001 praktiserade under 7 månader och träna och på så sätt suga upp vad de kunde. Han talade vidare om Narkosläkare som i stort sett kan hoppa in var som helst efter en

ungefär en 1500 medarbetare totalt.” Det är två saker som Kristina vidhåller är själva kärnan till problemen, det första är att under den kommande tioårsperioden kommer andelen patienter med helproteser, dvs. patienter som helt saknar tänder att minska. Detta innebär att andelen patienter med egna tänder kommer att öka, nettoeffekten blir att antalet tänder som måste behandlas i Skåne kommer att öka avsevärt till år 2010. Det andra är att antalet tandläkare kommer att minska i betydande delar eftersom pensionsavgångarna blir större än nytillskottet. Kontentan av detta blir enligt Kristina: *”Mer att göra och mindre antal folk för att utföra det.”*

Kristina anser att detta har att göra med attraktiviteten yrket, idag är tandläkaren bunden 80 % till stolen, många tycker detta är mycket slitigt då som hon uttryckte det kände en uppgivenhet inför sin arbetssituation. *”Nästan som ett löpande band, man skall hinna med ett antal kunder men detta får inte innebära att man minskar på precisionen och resultaten...Nu är Malmö litet enklare att rekrytera till, det är mycket svårare att rekrytera till Österlen och Nordöstra Skåne. Men detta gäller ju idag, och när pensionerna slår igenom kommer vi nog att få större problem, även i Malmö.”* Kristina använder ordvalen orimligt och stelbent när hon beskriver den vanliga tandläkarens situation, denna måste ändras då alla inte kan bli specialister och klinikchefer. Mycket av detta beror säkert på att linjen mellan klinikerna och toppen är ganska lång och svårforcerad. Detta är hinder för en ökad delaktighet och dynamik i organisationen.

En ytterligare dimension med generationsväxlingen är själva kompetensutvecklingen, föga överraskande kommer denna att slå hårdast mot specialisttandläkarna, man försöker således få allmäntandläkare att auskultera på specialistkliniker så att deras kompetens kan omsättas inom organisationen på ett bra sätt. Detta är ett bra sätt som säkert kommer att öka i omfattning anser Kristina.

Ifråga om mångfaldsimplementering är Kristina positiv men samtidigt anser hon sig inte se att det har någon större inverkan på organisationen idag, *”Det finns inte så många invandrare med utländsk tandläkarutbildning i vår organisation idag, men visst kan denna grupp säkert fylla gapet efter dom som försvinner. Men det är viktigt att man jobbar med sådana här frågor med försiktighet, jag tycker begreppet fått litet av en modestatus...man talar inte om baksidan av det, det är svårt och annorlunda många gånger.”* Kristina berättade även om

vikten av att få kompetens och kvaliteten att vara i balans, detta var ibland svårt. Man försöker även idag att hålla kvar de praktikanter och vikarier och knyta dom till sig med tillsvidareanställningar.

Kristina påpekar dock en viktig skillnad med dagens generation tandläkare: *”Många som arbetade inom Folktandvården under 70 talet under skälen att man ville vårda dom som hade det litet svårare i samhället, med barnen och så...idag ser nog detta litet annorlunda ut, med alla reformer har man förlorat litet av detta på vägen och de nya tänker nog inte på samma sätt...man har inte samma trofasthet mot en organisation idag, det är nog mer tillåtet att byta och så.”* Kristina menar här att gränsen nog inte är lika klar mellan privat och offentlig tandvård då man betalar på båda ställena. Och det bör nämnas att cirka 47 % finansieras med offentliga medel och resterande 53 % finansieras huvudsakligen via vuxentandvårdens patientintäkter.

Tandvården som verksamhet blir således litet annorlunda än den allmänna sjukvården vars offentliga finansieringsandel är större. Detta ställer nya problem med mångfalden då man sannolikt med tiden kan tvingas att spegla befolkningen på ett annat sätt än tidigare. *”Vi brottas med i stort sett samma problem som MAS men med en viktig skillnad, verksamheten är ju till 80 % konkurrensutsatt...detta gör att frågor om mångfald och annat måste behandlas i ljuset av det.”* Kristina påpekar här att graden av kundorientering för verksamheten kan och medför förändringar på sammansättningen av de anställda. Som exempel menade Kristina att om en stadsdel har en viss etnisk sammansättning blir det ett viktigt konkurrensmedel att ha personer av samma etniska bakgrund på den kliniken så att kunderna *”känner igen sig.”*

4:4 Föreningssparbanken

Under 1997-98 genomfördes en fusion mellan Föreningssparbanken och Sparbanken och Sveriges nya största bank såg dagens ljus, Föreningssparbanken. Gunilla Ohrlander är Personalansvarig för lokalbank Malmö och handhaver personalfrågor för 18 kontor i Malmöregionen och dess 190 anställda. Gunilla som kom från Föreningssparbanken berättar att fusionen medförde att en del gamla mönster kunde brytas då man de facto byggde en ny bank. Främst handlar detta om en stark vilja att göra sig redo för morgondagens marknad som i betydande delar kommer att se relativt annorlunda ut än den gör idag. Gunilla omnämner att den största skillnaden mellan Föreningssparbanken och andra banker är att den hela tiden sökt att profilera sig som Svenska

folkets bank och arbetar efter det. Man har således inte inriktat sig på endast vissa förmögna kunder utan söker tilltala alla kunder.

Medelåldern på banken är idag cirka 42 år men tack vare fusionen kom man att kunna ge många av de litet äldre anställda pensionserbjudande om dom var födda 1941 eller tidigare. Detta gjordes redan 1998 för att redan på ett tidigt stadium förbereda och möta problemen med generationsväxlingen. Gunilla underströk dock att man i dagsläget har en betydande andel anställda i åldersgruppen 55 och uppåt men även en grupp yngre runt 30. *”Detta var ett naturligt steg i förberedandet med att få in litet yngre folk i banken...i en omorganisation så stor som när två banker fusionerar är det viktigt att man fyller på underifrån, det innebär givetvis problem med även stora möjligheter, vi byggde ju en ny bank.”*

Denna nya arbetsstyrka har en viktig skillnad mot den som gick i pension, denna består i att man uteslutande måste ha en akademisk examen för att få en anställning idag. Detta är en skillnad mot tidigare, då man i många fall så kallat arbetade sig upp genom banken, från golvet. Men av det gamla tänkandet verkar det finnas en del kvarlevor, Gunilla exemplifierar genom att berätta om att uteslutande handlar det om kassatjänst den första tiden av anställningen och detta är inte alltid populärt då många med examen de facto är överkvalificerade för sådana uppgifter. Men för att modernisera detta tänkande håller man på att utarbeta ett centralt Traineeprogram för Föreningssparbanken i Stockholm. *”...detta betyder att man kan lägga upp någon form av utbildning under ett års tid, man kan då gå vid sidan av som en slags lärling – mentor system på olika avdelningar och sedan när man är färdig kan man ta över någon passande position på företaget.”* Detta kan ha betydande effekter på dels kompetensöverföringen från de äldre på företaget, man kan omsätta den igen. Men Gunilla menar även att detta är ett passande sätt att anpassa introduktionen till de nya krav som en ny generation kan tänkas ställa.

Som nämndes ovan är det affärsstrategi inom företaget att vara hela Svenska folkets bank och i samma linje med att bygga en ny bank efter fusionen har man inriktat sig på en del nya kundgrupper. *”För ett år sedan körde vi en drive på Rosengård, och detta var för att kontoret tidigare under ganska lång tid hade drivits med stora minussiffror och många invandrare hade det svårt med språket och kulturen så varje kund tog mycket längre tid att betjäna...man inrättade istället ett automatiskt kontor utan någon manuell kassa i traditionell bemärkelse...där finns idag 5 st anställda med utländsk bakgrund och 2 av dessa syslar med*

mer kvalificerad rådgivning...tillsammans klarar dom hela 14 språk och detta har förändrat resultatet för kontoret avsevärt.” Gunilla understök även att detta inte är en enskild företeelse inom banken, i dagsläget är cirka 10 % av de anställda som Gunilla har ansvar för utrikes födda och har sin utbildning med sig från hemlandet.

Detta är även något som man diskuterar mycket inom banken, att dom anställda bör spegla befolkningsammansättningen i övrigt. *”Vi är så väldigt olika och kommer från olika kulturer, och just i Malmö är detta tydligt med en 26 % invandrare, det är ju väldigt viktigt att vi följer med denna utveckling...det dröjer inte mer än 10-15 år så kommer detta vara en än större grupp och om vi skall göra affärer i framtiden är det en självklarhet att hela kundmiljön måste vara representerad inom företaget.*” Gunilla underströk sedan även vikten av att man infogar en ökad individualisering dels mot kunderna men även inom företaget. Den tiden är förbi då man kan tala om ett mått av kvalitet, i en nyare konkurrens är det viktigt att man kan erbjuda många olika kvaliteter. Gunilla påpekade sedan att det är ett problem med valideringen av en utländsk examen eller utbildning. Just inom det speciella fältet att göra affärer med folk är visserligen detta mycket universellt och internationellt. Dock krävs det att man måste ha en viss insikt i svensk ekonomi och de speciella förhållanden som råder i Sverige, annars går det inte.

Svårigheter finns även inom kompetensöverföringen då denna måste ske ifrån två håll. För det första måste de yngre kunna acceptera de äldres idéer och för det andra handlar det om att låta de yngres idéer få genomslag och accepteras av de äldre som ett nytt och fräscht sätt att arbeta. *”Detta har märkts inte minst på vilket genomslag Internetbankerna fått och hur synen på dessa har förändrats på väldigt kort tid, säg en 5 år.*” Gunilla påpekar här att framtiden troligtvis ligger på Internetbankerna och dom så kallade ”face to face” relationerna inom banksektorn kommer att minska i omfattning. Men det blir även viktigt att profilera sig på det fältet.

Gunilla påpekar här att det är viktigt att uppbära en bra policy och en god bild utåt som speglar samhällets utveckling. *”Detta kan förstärkas desto större aktör man är därför tror jag inte att det blir på något annat sätt än att man använder mångfald som strategi ännu mer om säg, 10 år!”*

4:5 Skanska

Marianne Johansson personalutvecklare för Skanska Hus Region Syd. Detta innebär att Marianne är personalansvarig för 270 anställda tjänstemän. Skanska i sin helhet är ett mycket stort företag med hela 79000 anställda i 23 länder.⁷² I mars 2001 genomförde Skanska en anpassning av organisationen för att öka fokuseringen på kunden och kundrelationen. Den nyare organisationen ger kortare beslutsvägar och underlättar överföringen av nya idéer.⁷³ Vidare har det skett en ökad internationalisering av företaget, i synnerhet genom diverse förvärv av utländska företag i USA och Tjeckien enligt Marianne. Detta har inneburit ett vidgande av hemmamarknaden som idag ligger i betydande delar utanför Sverige.

Skanska har sedan en tid tillbaka bedrivit en omfattande kampanj som syftar till att rekrytera ingenjörer direkt från de tekniska skolorna. *”Man kan säga att vi hela tiden nyanställer då vi har omfattande kampanjer mot högskolor etc...vi tar in nytexaminerade civilingenjörer respektive högskoleingenjörer...således har vi under lång tid förberett oss inför 2008 och detta ser väl rätt så bra ut för vår del, utom för en grupp som är produktchefer...dvs. dom nya civilingenjörerna satsar inte på denna inriktning och inte heller yrkesarbetarna i vidareutbildningen...många av dom vill ju vara inne på kontoret och inte ute på byggen så att säga.”* Produktcheferna utgör cirka en tredjedel av de 270 tjänstemännen och deras befattning innebär en arbetsledande och ett övergripande administrativt ansvar på ställning på byggnadsarbetsplatser. Marianne berättar att i denna grupp är många fyrtialister och det är litet oroväckande att det inte sker någon förnyelse av dom. *”Produktcheferna har antingen en Civilingenjörsutbildning eller har dom gått den långa vägen, och arbetat sig upp genom interna kurser och liknande, men idag sker ingen förnyelse och då många av dom är väldigt duktiga och kompetenta kommer en del av detta gå förlorat...ja, man säger mycket att det kommer att bli ett hål när dom försvinner.”*

Detta är någonting som diskuteras mycket inom organisationen då man anser att deras kompetens är väl värd att bevara, således har man inlett en del projekt med kompetensöverförande åtgärder. *”Kompetensöverförningen talas det mycket om ja, men jag måste säga att vi är ganska dåliga på det. Vi försöker ha ett lärling mästare system men det har inte slagit ut så bra...vi har inget Traineeprogram idag men det kommer nog.”*

⁷² <http://www.skanska.se>

⁷³ Skanska Årsredovisning 2001 del 1 s.16

I fråga om andel invandrare inom den befintliga arbetsstyrkan är denna idag inte så stor hos tjänstemännen. Visserligen berättar Marianne att hon deltagit i en del projekt för att öka denna andel, men de har inte blivit några förändringar med detta. Marianne förklarar att andelen sökande till olika tjänster är ganska entydig: *”men problemet handlar om att det inte är så många sökanden till de tjänster jag har frågar efter... vi håller på med en kampanj just nu där vi söker folk och jag har fått nog uppemot en 70 –75 ansökningar varav endast en har varit med ett annorlunda efternamn – utländsk bakgrund. Och det är en ganska liten andel som söker men vi har inget eget system för att validera utländska examen eller motsvarande... Jag vet inte om det handlar om att det rör sig om ingenjörer vi efterfrågar eller vad? Det borde ju finnas en hel del duktiga i Malmö, med den etniska sammansättningen som finns. ”* Marianne berättar vidare att i ett av projekten som nämndes ovan anställdes det en person som började på Skanska International och trivdes väldigt bra så det slog väl ut.

Om Skanskas framtida utveckling menade Marianne att saker och ting kan förändras på en del sätt. Det första handlar om att bygga över de skillnader som finns mellan teoretiker och praktiker, *”Förhoppningsvis när strukturen efter fyrtioåringarna jämnat ut sig litet grand kommer man förmodligen att satsa mer på kompetensöverföringen med ett mästare lärling system. Även om det inte är konkret igång idag så är detta något man inte fått upp ögonen för idag...men om det skall lyckas måste man kompensera de nys teoretiska kunskap med de gamlas gedigna praktiska erfarenhet, det är väl framtiden som få utvisa om detta fungerar...Jag skulle kunna tänka mig ett system där man de sista åren avlastas och sysslar med kompetensöverföring och inte alls är ute i den tyngre produktionen om man säger, få det litet lättare så att säga...detta blir litet tyngre på äldre dagar.”* Marianne pekar här på att många av de äldre har gått den litet längre vägen och avancerat från arbetare till tjänsteman i regel är ganska trötta vid 60 års ålder och således behöver en avlastning.

Vidare ser Marianne inte det som någon omöjlighet att bristen på folk kommer öka andelen invandrare inom organisationen. Men samtidigt finns det en del inneboende problem i denna fråga med det faktum att det är svårt med valideringen av en utländsk examen.

Detta är även något som påpekades av Kristian Frennessen i meningen att: *”Många har försökt att få till stånd ett vettigt valideringssystem för utländska examina men ingen har lyckats så bra med det...Själva mycket av problemet med att ingenjörer kör Taxi har nog sin*

förklaring i detta. Det vill säga att man kommer in i en roll "i det nya landet" som Taxichaufför och sen är man fast. Hade man istället kunna komma och arbeta med det man är kvalificerat till skulle det nog bli helt annorlunda. Det är ju ett fruktansvärt resursslöseri med att inte använda dom." Kristian menade sedan även att man skulle kanske behöva omvärdera vad en examen egentligen är, men " –det kommer nog bristen att ordna skall du se!"⁷⁴

5. ANALYS OCH SLUTSATSER

5:1 Analys

Efter att ha studerat organisationsteori, demografi och resultaten från mina intervjuer har jag funnit att problematiken med fyrtilistpensioneringen dess effekter på mångfald och kompetensen är långt mer komplext än vad jag till en början förutsatte. Därtill är det faktum att jag använt mig av kvalitativ metod har inneburit att det bitvis varit mycket svårt att kunna skönja ett mönster i mitt totala arbetsmaterial. Resultat från en kvalitativ undersökning innebär som ovan nämnts att man följaktligen endast kan påvisa eventuella exempel från varje organisation och inga generella slutsatser om samhället i stort. Vidare har mitt urval inneburit att jag de facto fått empirin från en rad olika organisationer som föga överraskande har väldigt organisationsspecifika problem inför 2008. Detta innebär ju att lösningarna och strategierna ser väldigt olika ut beroende på vilken bransch eller organisation man inhämtat informationen från.

Nu bör det nämnas att ingen har sett hela effekten av detta personalbortfall. Och således kan jag redan nu göra de läsare besvikna som hade väntat sig ett *enhetligt* svar på *om* mångfald i betydelsen av en etnisk mix kommer att öka i de organisationer jag undersökt. Avsaknaden av detta svar beror på att jag endast kan blottlägga en del faktorer som pekar i denna riktning och inte en total uppenbarelse över hur framtiden kommer att arta sig.

Det står dock troligt att graden av förändring inom organisationerna kan korreleras positivt med vilken omfattning bristen på personal kommer att få. Man kan således kalla bristen som en mjukgörare av den rådande arbetsorganiseringen. I ett utlåtande från Näringsdepartementet fastslås: "...det finns även ett antal andra faktorer som i hög grad påverkar arbetslivets villkor.

⁷⁴ Citat från Informantintervju med Kristian Frennessen - Infoteket

Några av dessa måste framhållas som särskilt viktiga, nämligen den permanenta tämligen höga arbetslösheten, strukturella förhållanden som försvårar för invandrare att få arbete och på sikt även befolkningsstrukturen; d.v.s. att färre skall sörja för allt fler, i klartext den låga fertiliteten och det ökande antalet äldre i befolkningen...detta i samspel med de ekonomiska villkoren har redan idag bidragit till att luckra upp relationerna på arbetsmarknaden beträffande anställningsformer och arbetsorganisation”⁷⁵

Det finns dock en viktig uppdelning mellan offentlig sektor och företagen. Som angivet i teoridelen brukar man tala om rationalism orienterade organisationer när man undersöker offentlig sektor och ett systemperspektiv när det gäller företagen.

Enligt denna uppdelning kan det antagas att de har olika skäl för att tillämpa mångfald. Visserligen kan de båda antagas tillämpa mångfald på samma grundval nämligen att skaffa sig konkurrensfördelar framför sina konkurrenter. Men en viktig skillnad ligger i att huvudmannen för den offentliga sektorn (staten) kan antagas vilja tillämpa mångfald på grundval av att det är politiskt korrekt att göra det.⁷⁶ Således kan offentlig sektor antagas bli påverkad till att implementera mångfald från två håll, dels ifrån marknaden som den delar med företagen och dels från dess huvudman (staten) i form av förhållningssätt och politisk korrekthet.

Detta kan även antagas bli en kumulativ process i bemärkelsen att mångfalden från början är ett problem på arbetsmarkanden. Om man med diverse främjandelagar⁷⁷ och proklamationer hävdar mångfaldens fördelar kan det antagas att staten ställs till svars för att den inte tillämpar lagen i den utsträckningen man skulle kunna göra. Med andra ord blir mångfalden: ”Från att ha varit ett problem på arbetsmarkanden har det istället blivit ett problem som orsakas av staten som inte agerar tillräckligt kraftfullt.”⁷⁸ I takt med att pensionsavgångarna ökar och det blir en knappare situation på arbetsmarknaden torde röster höjas för att ställa krav på staten att ta till krafttag för att öka mångfalden inom arbetslivet. Således kan det antagas att den offentliga sektorns organisationer torde betvingas av sin huvudman att gå i bräschen för denna utveckling.

⁷⁵ SOU 1999:69 Individ och Arbetslivet

⁷⁶ Jämför Integrationsminister Mona Sahlin's politiska hållning

⁷⁷ Jämför diskrimineringslagarna som avser Jämställdhetslagen 1991:433, Etnisk diskriminering 1999:130, Funktionshinder 1999:132, Sexuell läggning 1999:133 som staten numera förväntas göra krafttag för att nå dessa lagarnas uppfyllande.

Men som ovan nämnts är det ingen som med säkerhet kan fastställa vilka följder fyrtiotalistpensioneringen kommer att få. Och i viss mån förefaller det som om organisationerna befinner sig i en fas av *unfreezing* för att använda Kurt Lewins terminologi. Således är vi ju ännu bara i den så kallade diagnosfasen av problemet. Och det är ju i denna fas det mest utmanande arbetet finns: ”Problemet att hitta problemet är det första och största problemet.”⁷⁹

5:2 Mångfalden och Kompetensen analys av empirin

På skolans område kan det ovan nämnda LIA projektet⁸⁰ med stor sannolikhet leda till en ökad implementering av lärare med invandrarbakgrund i skolorna. Framförallt då detta är ett på riksplan utarbetat projekt som således finansieras med allmänna medel. Invandrare kan i dagsläget söka sig via arbetsförmedlingen till denna ettårsutbildning som i samtliga fall garanterar anställning inom Malmö Stad som behörig lärare. Förutsättningen är dock att man har varit lärare i hemlandet eller att man har en passande akademisk examen som kan användas till ändamålet. Rektor Tomas som jag intervjuade ser ingen annan lösning än att detta kommer att öka i takt med att bristen på folk blir större och större. Och detta sker på grund av det stora antalet lärare som är födda kring 1940 talet kommer att gå i pension under den följande tioårsperioden. Vidare kommer den demografiska sammansättningen i Malmö med en kvot på 23 %⁸¹ som är utrikes födda förmodligen att kräva att utbildningssystemet inte endast består av personal från den i majoritet rådande befolkningsgruppen som är inrikes födda. Skolans personal måste således även ha befolkningsminoriteterna inom sin organisation och dess undervisningsväsende.

Liknande antagande kan göras om hur man skall sörja för kompetensens bevarande inom organisationen. Rektorn menade att hela yrkesrollen som lärare torde genomgå en ganska drastisk förändring i takt med att pensionsavgångarna ökar och personalbristen blir ett faktum. Ett lärling – mästare system med universiteten som förebild kanske är en effektiv åtgärd för att kunna bibehålla en hög standard på undervisningen och samtidigt öka attraktiviteten i yrket. Den ökade individualiseringen i yrket som en organisering mot denna modell torde innebära kan kanske även resultera i att man som lärare får en mer stimulerade karriärmöjligheter. De ökade utvecklingsmöjligheterna som systemet med en huvudlärare som

⁷⁸ Ahrne 1989 s.85f

⁷⁹ Flaa mfl. 1998 s.188

⁸⁰ LIA eller Lärare Invandrare Akademiker

sköter de mer kvalificerade delarna av undervisningen och till sitt förfogande har ett antal assistenter/administratörer kanske kan fördela och vitalisera kompetensen inom organisationen bättre än det nuvarande systemet.

Malmö Allmänna Sjukhus uppgift är att vårda alla grupper i samhället. Det är således ofrånkomligt att minoritetsgrupperna får en adekvat vård som anpassad till de speciella förhållanden som kan tänkas uppstå när även dessa blir gamla. Bristen menade Sjukhusdirektören Alf kommer att förstärka denna utveckling ytterligare. Det redan idag utvecklade valideringsprojektet med ett direkt sammanförande av praktik och direkttillämpad svenskundervisning i yrkesutövandet pekar även det i en riktning som torde innebära en ökad implementering av etniska grupper i den totala arbetsstyrkan. Likaså kan man antaga att mångfaldstillämpningen inom offentlig sektor som MAS är exempel på skulle vara mera driven än den privata på grund av statliga förordningar och lagar. Det är ju som det anges i inledningen mycket populärt och politiskt korrekt att verka för mångfald. Antaganden som måste anses såsom rimliga kan därför göras att det blir den offentliga sektorn i detta exempel MAS som går i bräschen för mångfaldsimplementeringen. Det är även min fasta övertygelse att detta kommer att förstärkas ytterligare av personalbristen, mångfalden kommer således i dess kölvatten. Kompetensförsörjningen kommer troligtvis att påverkas även denna. En ökad koncentration och centrering av den mest kvalificerade kompetensen till ett sjukhus i Skåne kan enligt Alf inte undvikas. Detta är ju exempel på vad man kan kalla klassisk omorganisering av resurser och det förfarandet är varken främmande eller anmärkningsvärt. Man har även försök med Traineeprogram i syfte att få dom äldre inom organisationen att dela med sig av sin kompetens och således låta denna överföras till de nyanställda. Vidare är systemet med Traineeprogram sprunget ur företagen som förebild vilket kan bevisa att även privata företag kan påverka offentliga sektorn i ett marknadsnätverk. Det finns även möjligheter att själva organiseringen med Traineeprogram som förebild kan påskynda eventuell implementering av utländsk arbetskraft inom organisationer, främst då valideringen av en utländsk examen blir enklare att värdera då detta kan ske i en rimligare form med arbetsprover etc.

Även om både Malmö Allmänna Sjukhus och Folktandvården lyder under samma organisation Region Skåne existerar det en viktig skillnad dem emellan gällande skälen till att

⁸¹ Se vidare bilaga 3 "Malmöbor med utländsk bakgrund"

inflika mångfald i respektive organisation. Folk tandvården är till 80 % konkurrensutsatt enligt Kristina Holck-Claussen och detta torde innebära att det existerar ett mera direkt yttre tryck på organisationen att ha invandrargrupperna inom sin personal. I synnerhet då man som kund för tandvård kan själv välja klinik mellan privata och offentliga alternativ. Således kan det antagas att mångfalden torde införas dels som ett konkurrensmedel i form av en påverkan från nätverksmarknaden och dels på inrådan av dess huvudman – staten. Antaganden kan således göras om att Folk tandvården på grund av sin konkurrensutsättning är mer orienterat till ett systemperspektiv än traditionell offentlig sektor. Folk tandvården har redan idag ett projekt som syftar till att implementera och validera utländska examina men denna går långsamt enligt Kristina. På grund av att Folk tandvården är offentlig verksamhet kan således samma antaganden göras som med MAS, nämligen att de således går i bräschen för mångfaldsimpliceringen. I fråga om kompetensförsörjningen menade Kristina att det skulle bli svårare att låta de nya anställda arbeta i samma miljö som den personal som går i pension. Istället för att som idag ha en ganska stark koncentrerad kompetens skulle man således ändra organisationen i en mer horisontell inriktning. Detta i syftet att förbättra omsättningen av den befintliga kompetensen. Även i detta fall talade man om Trainee-program i en eller annan form.

Föreningssparbanken är till skillnad från dom ovan angivna organisationerna helt privatägd. Men då deras nisch innebär att ha ”hela Sveriges befolkning” som kunder är det ett viktigt konkurrensmedel att kunna erbjuda en service som inte utesluter en viss kundgrupp. Gunilla Ohrlander berättade att det var ett mål att låta bankens personalsammansättning spegla den omgivande befolkningens struktur. Man har för detta ändamål redan idag en del anställda med en utländsk examina även om det inte till sin helhet speglar den övriga befolkningens sammansättning. Gunilla pekade inte speciellt på att fyrtilistpensioneringen skulle medföra någon större förändring även om det med stor sannolikhet kunde öka utvecklingens hastighet mot ett mera mångkulturellt företag. Det i intervjun omnämnda Rosengårdskontoret har ju erhållit Malmö Stads mångfalds och integreringspris 2001⁸² och effekterna av detta utreds nu inom företaget. För att bevara kompetensen inom företaget håller man även på att utarbeta ett Traineeprogram inom företaget. Det är ju ett system som många företag använder sig av och det i sig självt torde innebära att det bär med sig mycket lyckade resultat. Man kan även antaga att följdverkningen den rådande utvecklingen mot en mindre tillämpning av ”Face to

⁸² Personal och Ledarskap Nr 2 2002 s.40

Face” relationer inom bankvärlden förändrar kraven på dem anställda. Med färre personer inom varje kontor kan man således antaga att kompetensnivån måste höjas på de personer som de facto skall möta en ny kundkrets i framtiden. För detta ändamål håller man således på att utvärdera ett centralt framtaget Traineeprogram.

Skanska hade till skillnad från Föreningssparbanken inte i dagsläget något speciellt utarbetat program för ändamålet att implementera mångfald inom företaget. Även om den person jag intervjuade var väl informerad om att det fanns faktorer som pekade på att det skulle komma att behövas framtiden då i synnerhet produktcheferna skulle komma att bli för få för att kunna driva verksamheten. Man verkade inte heller ha något särskilt valideringssystem för att kunna värdera utländska examina. Men Marianne Johnsson menade ändå att detta var i sin linda och det inte var någon omöjlighet att ett sådant projekt skulle bli verklighet i framtiden. Skanska hade heller inget direkt program för att omsätta kompetenser inom organisationen även om ett lärling – mästare existerade men det var som Marianne uttryckte det: ”-ganska verkningslöst.” Men samtidigt verkade Skanska inte vara särskilt långt komna i förberedandet inför pensionsavgångarna. Och det kan således antagas att Skanska befinner sig på ett tidigare stadium i förändringsprocessen än vad Föreningssparbanken gör, och således inte har hittat ”problemet” än.⁸³ Skanska verkar ändå ha utsikter att kunna tillämpa mångfald inom sin organisation eftersom företaget redan i dagsläget har hela världen som hemmamarknad och har även en gedigen historia av utlandsbyggen etc. På grund av företagets internationella karaktär kanske det då går fortare att tillämpa mångfald när omgivningsbetingelserna kräver det på grund av att företaget redan har en vana av att agera i internationella sammanhang.

5:3 Diskussion och slutsatser

Det kan således även i denna undersökning fastställas det råder positiv förväntan på vad en implementering av mångfald i betydelsen av en etnisk mix kan tillföra en organisation som kommer att förlora en del av sin personal. Men samtidigt måste man ställa frågan om det egentligen är en integrering som avses med mångfald i den tillämpning som jag har mött.

Det ovan nämnda Malmö stads integrationspris som gick till Föreningssparbanken 2001 vittnar visserligen om en god vilja att infoga invandrare i företaget. Men den handlar nog

⁸³ Jämför ovanstående beskrivning av diagnosfasen som kan förklaras med: Problemet att hitta problemet är det första och största problemet.

mera om en assimilering än en integrering. Som i inledningen angivet är det bevisat att antalet år och vistelse i ett land ökar chanserna för att få arbete i det och då torde detta kallas en assimilering. Men denna diskussion faller ofta bort i den offentliga debatten om ämnet. Men detta kan ha sin förklaring i att det inte är invandrarna själva som formulerar diskursen utan som ovan angivits lever den sitt eget liv i proklamationer och policydokument. Men det finns dock en hoppfull förväntan i att om mångfald verkligen är en diskurs innebär detta att begreppets betydelse ändras med den rådande maktstrukturen och då invandrarna kommer att bli en allt större maktgrupp i takt med tiden, blir det kanske en dag invandrarna själva som formulerar begreppets innehåll.

Detta kan ytterligare förstärkas av det ovan angivna Thomas teorem som innebär att om människor definierar situationer som verkliga, blir de verkliga till sina konsekvenser. Om det då existerar en stor opinion som menar att det är önskvärt att mångfald skall införas på arbetsplatser för detta är bra. Kan det antagas att mångfald småningom införes på arbetsplatser när kraften från opinionen blir tillräckligt stark. Men denna opinion innehåller sannolikt inte dem som själva mångfalden i etnisk betydelse avser idag, men som nämndes ovan kan den demografiska utvecklingen innebära att de en dag gör det.

Oavsett vilka avsikter en organisation kan ha för att införa mångfald så torde den demografiska utvecklingen ändå innebära att man med nödvändighet kommer att bli tvingad att införa det på arbetsplatser. Enligt statistiska centralbyrån skall 25 % av Sveriges medborgare vara av utländsk härkomst såsom födda utrikes eller barn till föräldrar som är födda utrikes år 2010. Och detta innebär att nya krav kommer att ställas på såväl offentliga som privata aktörer att även inbegripa invandrare på ett tidigare osett vis inom sina organisationer. Om man sedan antager att Malmö är den stad som först drabbas av problemen i enlighet med Kristian Frennessens utsaga,⁸⁴ idag ligger den utrikes födda andelen i Malmö på hela 23 %.⁸⁵ Är det troligt att den utrikes födda gruppen av Sveriges totala befolkning får en annan maktposition än den nuvarande och kan således kräva att få utnyttja sitt humankapital till annat än att köra Taxi.

Vidare är det ett faktum att organisationer inom samhället påverkar varandra i enlighet med ett nätverk då man kan ansluta att om vi antager att den offentliga sektorn börjar med att

⁸⁴ Se avsnittet 1:3 Arbetskraften, invandringen och Malmö s. 14

⁸⁵ Se vidare bilaga 3 Malmöbor med utländsk bakgrund

tillämpa mångfald i större kraft än tidigare måste de privata aktörerna även göra det då de konkurrerar om samma kunder. Och det finns en inneboende logik i detta påstående om man som ovan nämnts antager att statistiska centralbyråns prognos slår in. Detta skulle kunna liknas vid en dominoeffekt inom vilken den ena organisationen skulle bli tvingad på grund av det yttre trycket skulle kräva det. Detta skulle även kunna bidra till att få tillämpningen av begreppet mera okontroversiellt än det är idag.

Vidare är det dock ett gemensamt problem som alla står inför med valideringen av en utländsk examina. Men det är troligtvis något som kommer att förändras när behovet blir för stort. Det är dock en ganska svårt att redan på detta tidiga stadium överblicka den fulla effekten av vad fyrtilistpensioneringen kommer att innebära för bevarandet av kompetenser och i vilken grad man de facto kommer att tillämpa mångfald i framtiden. Men det är intressant att konstatera att hela projektets genomförande kräver att invandringen är gynnsam i bemärkelsen att det är mer sannolikt att en invandrare som kommer till Sverige under avsikten att emigrera från sitt hemland under ordnade former har ett större incitament att ”ta sig in på arbetsmarkanden” än en flykting som har mer eller mindre blivit påtvingad sin flytt. Då flyktingen kanske har svaga förhoppningar om att efter en kortare tid kunna återvända till hemlandet.

En intressant bemärkelse med den ovanstående valideringen kan dock göras i antagandet om att skolan, sjukhusen och tandläkarna innebär tjänster i vad man kallar för professionsyrken. Och dessa är således yrken vars status bygger på en hög formell utbildning som ofta är universitetsbaserad.⁸⁶ Således borde det vara enklare för organisationer som inte har samma krav på legitimitet även om det existerar i yrkena att implementera utländsk kompetens, i detta fall bankväsendet och byggföretag. Men samtidigt som det säkerligen kan vara en styrka att överkomma problemen med en validering av professionsyrken blir det samtidigt en svaghet. Främst eftersom det är enklare att validera utländska akademiska meriter än traditionell arbetslivserfarenhet från icke professionsorienterade yrken. Men detta förutsätter dock att staten är inbegripen i processen med valideringen då man utan statlig medverkan får det mycket svårt att bygga upp ett enhetligt system för utvecklandet av licenser och diplom⁸⁷ och detta saknas ju i dagsläget. Men den demografiska utvecklingen torde leda till att detta genomföres.

⁸⁶ Brante mfl 1997 s.249f

⁸⁷ Svensson 1995 s.91

I fråga om kompetensens bevarande inom organisationer som kommer att tappa mycket kompetens är det mycket svårt att överblicka hur effekterna av detta kommer att bli. Även om man kan skönja en viss optimism i fråga om i vilken omfattning de organisationer jag studerat har uttrycket en önskan om att införa ett lärling - mästare system samt ett ökat införande av Traineeprogram för att just kunna omsätta kompetens som annars skulle gå förlorad med pensioneringen. Vidare kan det även antagas att viljan till att återinföra de mest kvalificerade personerna inom varje organisation efter pensionen. Då under en anställningsform som skulle innebära att de personerna skulle komma in och arbeta mycket mindre tid än tidigare när dom var anställda. I denna mening kan fyrtiotalistpensioneringen innebära en ökad flexibilitet inom organisationerna. En viktig fråga kvarstår dock i hur fackföreningarna kommer att reagera på hela denna process och det är givetvis tämligen svårt att överblicka på detta tidiga stadium. Men även denna torde bli utsatt för samma mjukgörande faktorer som ovan nämnts och således kan man antaga att fackföreningar kommer att behöva ompröva en del arbetsrättsliga principer som idag tas som relativt självklara, exempelvis pensionsåldern som nyligen förlängts till 67 år men när medelåldern i samhället ökar kanske även pensionsåldern borde göra det.

LITTERATURFÖRTECKNING

- Abrahamsson Bengt Organisationsteori, om byråkrati, administration och självstyre 1975
Almqvist & Wiksell förlag AB Stockholm
- Ahrne Göran Byråkratin och statens inre gränser 1989 Tema Nova Stockholm
- Ahrne Göran Red. Staten som organisationer 1998 Nerenius & Santerus Förlag Stockholm
- Beck Ulrich Vad innebär globaliseringen 1998 Daidalos Göteborg
- Brante Mfl. Sociologiskt Lexikon 1997 Universitetsförlaget Stockholm
- Broomé mfl Bäddat för mångfald 2001 SNS förlag Angered
- Bruzelius Lars H. mfl Integrerad organisationslära 1995 Studentlitteratur Lund
- Ekberg J. & Gustavsson B Invandrare på arbetsmarknaden 1995 SNS Förlag Stockholm
- Flaa P. mfl. Introduktion till Organisationsteori 1998 Studentlitteratur Lund
- Göransson H. & Karlsson A Diskrimineringslagarna 2000 Norstedts Juridik AB Stockholm
- Holme. I.M & Solvang. K. Forskningsmetodik 2:a upplagan. 1997. Studentlitteratur. Lund
- Patel. R. Davidsson. B. Forskningsmetodikens grunder. 1994. Studentlitteratur. Lund
- Reyes, de los Paulina Mångfald och differentiering 2001 Arbetslivsinstitutet
- Robbins. Stephen P. Organization theory: Structure designs and applications. 1990 Prantice-Hall International, Inc Englewood Cliffs
- Sociologisk Forskning Nr 3-4 2001
Artikel: Socialbidrag bland invandrare: erfarenheter från Sverige Av Eva Franzén
- Svenning, Conny Metodboken Lorentz förlag 1997
- Svensson L. Människan i tjänstesamhället 1995 Studentlitteratur Lund
- SOU 1999:69 Individen och arbetslivet Näringsdepartementet
- SOU 1999/2000 Långtidsutredningen Bilaga 9 2000:7

Internet

<http://mangfald.org/>

<http://www.skanska.se>

Tidskrifter:

Personal & Ledarskap Nr2 2002

Övrigt Material

Skanska årsredovisning 2001 del 1

Diverse Informationsmaterial från studerade organisationer

Bilaga 1

Tabell med Deskriptiv statistik (%) för hela populationen, inrikes respektive utrikes födda

| Länderkategorier | Inrikes födda | Utrikes födda | Inrikes födda | Utrikes Födda |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | 1983 | 1983 | 1995 | 1995 |
| Sverige | 100 | | 100 | |
| Norden(exklSverige) | | 55,4 | | 31,9 |
| Östeuropa | | 12,1 | | 9,6 |
| Västeuropa | | 10,6 | | 8,9 |
| Sydeuropa | | 11,7 | | 14,7 |
| Mellanöstern | | 5,2 | | 15,0 |
| Övriga världen | | 6,9 | | 19,8 |
| Total: | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Flyktingland | | 18,4 | | 30,9 |
| Ej Flyktingland | | 81,6 | | 69,1 |
| Total: | | 100 | | 100 |

Källa: Eva Franzen. S.16 Sociologisk Forskning nr 3-4 /2001

NORDEN: Danmark, Finland, Norge

VÄSTEUROPA: mfl. Tyskland, Schweiz, Österrike, Frankrike, Belgien, Holland, USA, Kanada, Australien, Nya Zeeland

ÖSTEUROPA: Polen, Ungern, Albanien, Bulgarien, Rumänien, Tjeckoslovakien, Sovjet inklusive de baltiska staterna.

SYDEUROPA: Grekland, Jugoslavien, Bosnien-Hercegovina, Andorra, Malta, Portugal, San Marino, Spanien, Italien

MELLANÖSTERN OCH NORDAFRIKA: Algeriet, Egypten, Djibouti, Libyen, Marocko, Tunisien, Förenade Arabemiraten, Jemen, Jordanien, Kuwait, Libanon, Oman, Qatar, Saudi Arabien, Sydjemen, Syrien, Irak, Iran, Turkiet.

ÖVRIGA VÄRLDEN: Etiopien, Sub-Sahara, Latinamerika, Övriga Asien, Oceanien, Statslösa.

FLYKTINGLAND: Grekland, Polen, Ungern, Östeuropa, Etiopien, Chile, Irak, Iran, Turkiet, Sovjet, Bosnien-Hercegovina, Somalia, Eritrea.

ICKE FLYKTINGLAND: Danmark, Finland, Norge, Jugoslavien, Tyskland, Sydeuropa, Västeuropa, Arabländerna, Sub-Sahara, Latinamerika, Kanada, Australien, Nya Zeeland, Övriga Asien, Oceanien

Länderna kategoriseras som flyktingländer respektive icke flyktingländer. Invandringen till Sverige har under de senaste decennierna förutom en flyktinginvandring även bestått av en relativt stor andel anhöriginvandring. Men även en anhöriginvandring traditionella flyktingländer bedöms oftast ha genererats av flyktingskäl vilket motiverar kategoriseringen av länderna. Grekland och Turkiet är exempel på länder där det är oklart vad som är orsak till individens migration. Båda dessa länder behandlas här som flyktingproducerande länder. Det innebär att kategoriseringen kan innehålla ett visst mått av godtycke. Det är dock relativt få länder från vilka det, under samma tidsperiod, har skett både en arbetskraftsinvandring och en flyktinginvandring till Sverige.

Bilaga 2 Brev till studieobjekt

Hej!

Malmö XX MÅN 200X

Jag heter Thomas Tomej och håller precis på att avsluta min utbildning i Personal och Arbetslivsfrågor vid Lunds universitet. Min nuvarande sysselsättning består således i att skriva min magisteruppsats i Sociologi som förhoppningsvis kommer att läggas fram någon gång efter jul.

Mitt ämnesval består i att undersöka ett visst antal organisationer/företag i Malmöområdet, inom en ganska viktig fråga. Frågan berör hur man bemöter, förbereder och ser på fyrtiotalisternas uttåg från arbetslivet som trots allt är ganska nära förstående i tiden. Undersökningen kommer att bestå av en c:a 30 minuter lång intervju med personalansvarig enligt ett frågeformulär jag har utarbetat för ändamålet.

Jag hör av mig under nästa vecka för att höra om det finns tid och möjlighet till detta.

Med vänliga hälsningar

Bilaga 3 Malmöbor med utländsk bakgrund 1 januari 2001

| Ålder | Total- befolkning | Därav Födda i Utlandet | % av Befolkning i åldersgrupp | Födda i Sverige med minst en förälder född i utlandet | % av Befolkning i åldersgrupp |
|-------------------------|----------------------|------------------------------|-------------------------------------|--|-------------------------------------|
| 0 | 2 805 | 22 | 1 | 1 361 | 49 |
| 1-5 | 13 649 | 574 | 4 | 6 899 | 51 |
| 6 | 2 936 | 203 | 7 | 1 369 | 47 |
| 7-9 | 9 237 | 1 045 | 11 | 3 793 | 41 |
| 10-12 | 9 124 | 1 682 | 18 | 2 900 | 32 |
| 13-15 | 8 284 | 2 202 | 27 | 2 193 | 26 |
| 16-18 | 7 795 | 2 323 | 30 | 1 642 | 21 |
| 19-24 | 20 685 | 4 883 | 24 | 3 789 | 18 |
| 25-44 | 77 946 | 23 386 | 30 | 9 323 | 12 |
| 45-64 | 59 289 | 16 422 | 28 | 2 531 | 4 |
| 65-69 | 10 959 | 2 535 | 23 | 136 | 1 |
| 70-74 | 11 282 | 2 113 | 19 | 52 | 0 |
| 75-79 | 10 639 | 1 558 | 15 | 20 | 0 |
| 80- | 14 949 | 1 296 | 9 | 3 | 0 |
| Malmö Totalt | 259 579 | 60 244 | 23 | 35 957 | 14 |

Källa SCB (Statistiska Centralbyrån)
Malmö Stadskontor, Strategisk Utveckling, Elisabeth Pålsson

Bilaga 4 Malmöbor födda i utlandet per kontinent 1 januari 2001
(De fem största grupperna per kontinent)

| Kontinent/Födelseland | Antal |
|------------------------------|---------------|
| EUROPA | 37 653 |
| Därav | |
| Jugoslavien | 9 333 |
| Polen | 5 412 |
| Bosnien-Hercegovina | 5 001 |
| Danmark | 3 613 |
| Ungern | 1 957 |
| Norden | 6 401 |
| EU | 4 552 |
| ASIEN | 16 452 |
| Därav | |
| Irak | 4 476 |
| Iran | 2 737 |
| Libanon | 2 736 |
| Afganistan | 1 016 |
| Vietnam | 985 |
| SYDAMERIKA | 2 631 |
| Därav | |
| Chile | 1 292 |
| Uruguay | 302 |
| Bolivia | 279 |
| Colombia | 214 |
| Peru | 170 |
| AFRIKA | 2 581 |
| Därav | |
| Somalia | 819 |
| Etiopien | 319 |
| Ghana | 167 |
| Marocko | 156 |
| Algeriet | 138 |
| NORDAMERIKA | 762 |
| Därav | |
| USA | 496 |
| Kanada | 70 |
| El Salvador | 48 |
| Kuba | 33 |
| Mexico | 32 |
| OCEANIEN | 148 |
| Därav | |
| Australien | 111 |
| Nya Zeeland | 32 |
| MALMÖ TOTALT | 60 244 |

Källa: SCB (Statistiska Centralbyrån)

Malmö stadskontor Strategisk Utveckling Elisabeth Pålsson

Bilaga 5 Intervjuguide

EGEN POSITION

Vad är er befattning här?

Vad är era huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har ni arbetat i företaget?

Vilket år är ni född?

Hur många ingår i er grupp?

Hur många arbetar på företaget?

NULÄGET

Kan du beskriva verksamheten inom Företaget/Organisationen? Offentlig eller Privat till sin karaktär.

Vilken slags organisation har ni idag?

Hur tror du uppskattningsvis medelåldern är på företaget?

Vad är det viktigaste kriteriet som ni tittar på när ni nyanställer respektive friställer personal?

Om denne någon skulle göra det om tio år, vad skulle han behöva bli bättre på?

Hur möter ni, förbereder ni er för den stora andel människor som går i pension inom 5-10 år?

Problem? Värsta scenario – Bästa?

Hur skall man på bästa sätt bevara kompetensen inom en organisation när den successivt urholkas genom pensionering?

(Förklara om en pågående diskussionen om mångfald) Hur definierar du mångfald? Finns det en mångfald inom organisationen på denna arbetsplats om så hur der den ut? Om inte hur skulle den se ut? Är er mångfaldsdefinition den representativ för arbetsplatsen i övrigt? Varför? Varför inte?

Vad skulle ni anse vara specifikt för just denna verksamhet i fråga om mångfald? Internt? Externt, finns det en klar skiljelinje, om så är den stabil eller föränderlig?

Kan du se några fördelar med att arbeta med ett mångfaldskoncept som en affärsstrategi? Är det så? Varför inte? Varför ser den ut så? Faktorer som påverkar sammansättningen?

Finns det några konkurrensfördelar med att arbeta med en mångfacetterad arbetsstyrka? Varför?

Varför inte? Kompetens förlorad/tillvaratagen?

FRAMTIDEN

Vilken verksamhet bedrivs, vem arbetar här, vilken typ av kunskap och kompetens kommer att efterfrågas för att denna verksamhet kommer att bedrivas på bästa sätt?

Hur ser du på organisationen om tio år?

Skulle den behöva förändras för att kunna få ut det bästa från anställda här om 10 år?

Om du ser dig själv eller den som då skulle sitta i samma stol som du gör nu, vilka egenskaper skulle vara dom viktigaste för att klara jobbet?

Hur tror du denne någon skulle definiera mångfald, skillnader och likheter?

