



LUNDS
UNIVERSITET

Pedagogiska institutionen
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PED 622
Kandidatuppsats, 10 poäng
41-60 poäng
Datum: 2004-06-11

Organisatorisk interkulturalitet inom den svenska HR-sektorn

En analys av hur ämnet behandlats i facktidskriften
Personal & Ledarskap under 2003

EmmaLi Edenbrink och Sara Milesson

Handledare:
Glen Helmstad

ABSTRACT

Arbetets art:	C-uppsats
Sidantal:	42
Titel:	Organisatorisk interkulturalitet inom den svenska HR-sektorn. En analys av hur ämnet behandlats i facktidskriften <i>Personal & Ledarskap</i> under 2003.
Författare:	EmmaLi Edenbrink och Sara Milesson
Handledare:	Glen Helmstad
Datum:	2004-06-11
Sammanfattning:	<p>Från att ha varit ett av Europas mest etniskt homogena länder har Sverige under de senaste fyra decennierna övergått till det multikulturella samhälle det idag är. Människor med invandrarbakgrund utgör en betydlig demografisk och social, men också politisk och ekonomisk, faktor i svenskt samhällsliv och samhällsutveckling. Samtidigt visar statistik att det råder skillnad mellan svenskar och invandrare när det gäller arbetslöshet och sysselsättning. Vad är det som ligger till grund för att invandrare, trots hög kompetens, inte får tillträde till den svenska arbetsmarknaden? Vilka är de värderingar som styr organisationsrepresentanter och hur påverkas de av den massmediala debatten på området? Med denna bakgrund formulerades följande syfte: <i>Att utifrån hur den interkulturella problematiken manifesteras i en yrkesledande tidskrift belysa innehållet i den påverkan som kan uppstå mellan artikelförfattaren och läsaren.</i></p> <p>Vi har använt oss av artiklar rörande den <i>interkulturella problematiken</i> publicerade i facktidskriften <i>Personal & Ledarskap</i> under 2003 för att utifrån dessa göra en hermeneutisk textanalys och tolkning av de budskap som framkommer.</p> <p>Vi anser att porträtteringen av <i>den interkulturella problematiken</i> i <i>Personal & Ledarskap</i> är benägen att koncentrera sig på de eventuella problem som finns i stället för det positiva med en mångfacetterad arbetskraft. Då vi menar att den vikt massmedia spelar vid beförhållandet av allmänna opinioner är stor är det vår övertygelse att <i>Personal & Ledarskap</i> skulle kunna påverka utvecklingen snarare än att vara enbart ett rapporterande media. Vi vill också mena att våra resultat uppmärksammar behovet av ett mer kritiskt förhållningssätt till media i stort, men i synnerhet vid läsandet av facktidskrifter.</p>
Nyckelord:	Interkulturalitet, Kultur, Kommunikation, Ethnocentrism, Etnorelativism, Mångfald, Hermeneutik.

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Mångkulturalitetens utveckling på den svenska arbetsmarknaden	2
1.2 Problemformulering	3
1.2.1 En facktidskrifts betydelse	4
1.3 Syfte	4
1.3.1 Forskningsfrågor	5
1.4 Förförståelse och den hermeneutiska spiralen	5
1.5 Arbetssätt vid teoribearbetning	6
1.5.1 Sökning, granskning och bearbetning	6
2 Organisatorisk interkulturalitet	8
2.1 Kultur inom organisationer	8
2.1.1 Vad är en organisation?	8
2.1.2 Vad är kultur?	8
2.1.3 Organisationskultur	10
2.1.4 Kulturens betydelse	11
2.2 Interkulturell kommunikation	12
2.2.1 Verbal kommunikation	12
2.2.2 Icke-verbal kommunikation	14
2.3 Synen på interkulturalitet inom organisationen	15
2.3.1 Kulturella faktorer	16
2.3.2 Sociokulturella faktorer	18
2.3.3 Psykokulturella faktorer	19
2.3.4 Kontextuella faktorer	19
3 Tillvägagångssätt	20
3.1 Ansats och förhållningssätt	20
3.2 Sökning och urval	21
3.3 Bearbetning	22
3.4 Analysbegrepp	22
3.4.1 Etnocentrism	23
3.4.2 Etnorelativism	24
4 Tolkning	27
4.1 Attitydanalys	27

4.1.1 Det svenska näringslivets attityd.....	28
4.1.2 Tidskriftens attityd	30
4.2 Den interkulturella problematiken	31
4.2.1 Läpparnas bekännelse	32
4.2.2 Invandrararbetslöshet	33
4.2.3 Kulturuttryck	34
4.2.4 Rekrytering.....	35
4.2.5 Integration	36
4.2.6 Lagar och avtal	36
5 Avslutande reflektioner.....	38
5.1 En facktidskrifts möjligheter.....	38
5.2 Konsekvenser av de manifesterade bilderna.....	39
5.3 Begränsningar i vårt arbete	40
5.4 Förslag till vidare forskning.....	41
5.5 Ett par avslutande ord	41
6 Litteratur.....	43
Bilaga 1	46

1 Inledning

Dagens och morgondagens företag och organisationer ägs, styrs och påverkas i allt större utsträckning av aktörer med globala intressen. Företag verkar i en internationell miljö där såväl arbetskraft som spetskompetens hämtas från olika delar av världen och därmed från individer med en alltmer diversifierad kulturell bakgrund. Globaliseringen medför en allt hårdare konkurrens på en allt mer gränslös marknad. Företag från olika länder slås samman eller ingår intensiva samarbeten. De här faktorerna medför också en mer lätttrörlig arbetskraft, i synnerhet för den mest kompetenta som ofta lockas av internationell tjänstgöring. Den yngre generationen för delvis med sig nya värderingar och sätter bland annat högre värde på personlig lojalitet än organisatorisk. Även EU spelar en roll i sammanhanget. I och med EU:s utvidgning ökar personalrörligheten ytterligare och underlaget för rekrytering blir ständigt mer diversifierat. (www.diversityineurope.com)

Mångfald kan sägas vara alla de olikheter i en organisation som gör den unik. Eftersom organisationen består av individer och deras egenskaper är det här vi hittar olikheterna. De utgörs t.ex. av kön, etnisk tillhörighet, ålder, handikapp, sexuell läggning, religion, utbildning, arbetslivserfarenhet, social status, inlärningsstil, intressen, familjeförhållanden och fler där till. Alla dessa faktorer påverkar en organisation och eftersom HR-personal ofta har rekryterings- och utbildningsansvar inom en organisation menar vi att dessa personer också bär på ett stort ansvar i mångfaldsarbetet.

I vår framtida yrkesroll är chansen stor att vi kommer att ingå som medlemmar i organisationer som är verksamma eller har samarbeten långt utanför landsgränserna. Även om så inte är fallet kommer en ökad mångfald på den svenska arbetsmarknaden att påverka vår yrkesroll. Vi kommer troligtvis att hantera en alltmer heterogen arbetskraft och möta människor med olika bakgrund och från olika kulturer, vilket ställer högre krav på bemötande och flexibilitet inom organisationen. Samtidigt kommer trycket från organisationer som vill bibehålla och öka sin konkurrenskraft att fortsätta öka. I denna situation vill vi kunna värna om olika kulturers lika ställning på den svenska arbetsmarknaden. Med detta som bakgrund fann vi det intressant att på något sätt gå djupare in på detta område eftersom vi dessutom hade en uppfattning om att det oftast är problemen som uppmärksammas inte vinningarna, möjligheterna. Därav använder vi uttrycket problematiska möjligheter. Vi frågade oss vad som kan påverka vilken syn en organisation har på interkulturalitet och kom då fram till att media spelar en stor roll. Speciellt om alla som jobbar inom HR läser samma tidning. Då blir det genast väldigt intressant att försöka reda ut vad den tidningen faktiskt säger om den organisatoriska interkulturaliteten, det vill säga de problematiska möjligheter en mångkulturell arbetskraft kan medföra.

I kommande stycke försöker vi måla upp en bild av hur mångkulturaliteten har vuxit fram i det svenska samhället varefter vi återgår till att precisera vår problemformulering.

1.1 Mångkulturalitetens utveckling på den svenska arbetsmarknaden

Under de senaste fyra decennierna har Sverige genomgått radikala förändringar i befolkningsstrukturen, från att ha varit ett av Europas mest etniskt homogena länder till det multikulturella samhälle Sverige idag är. I december 1998 bodde drygt 1,7 miljoner invandrare¹ i Sverige, de utgjorde då ca 19 % av hela den svenska befolkningen (Kadhim, 2000). En del av bakgrunden till detta är att Sverige under 1960-talets högkonjunktur behövde arbetskraft. Då kom välkomna invandrare från länder som Finland, Grekland, Italien och dåvarande Jugoslavien som utan större problem integrerades i det svenska samhället. I slutet av 1970-talet försämrades arbetsförhållandena generellt samtidigt som invandringen till Sverige ändrade karaktär för att bestå av flykting- och anknytningsinvandring. De nya invandrargrupperna hade en mer ”avlägsen” etnisk och kulturell bakgrund än de tidigare invandrarna, vilket försvårade integrationen. I och med fortsatta flyktingströmmar upplevde många svenska städer en ökad segregering, mycket tack vara den kommunala bostadspolitik som då fördes. Under 1980-talet ledde ännu en högkonjunktur till brist på arbetskraft vilket borde ha underlättat invandrarnas inträde på arbetsmarknaden. Trots detta fortsatte invandrarnas sysselsättningsgrad att sjunka. Med 1990-talets lågkonjunktur försämrades sysselsättningsgraden för alla arbetsföra, men än mer för invandrare. Det berodde på att arbetstillfällena med låg kvalifikationsnivå minskade, vilket ledde till att invandrare fick svårare att finna ett första arbete (Ekberg & Gustafsson, 1995).

Broomé och Bäcklund (1997) menar att kompetenskraven i arbetslivet har förändrats i riktning mot mer kulturspecifik kompetens. Detta innebär att det blir allt svårare att överföra utbildningar mellan olika länder om inte också specifik kulturkännedom finns. Då kulturavståndet mellan nyanlända invandrare och svenskar ökat i takt med att kraven på social kompetens enligt svensk modell blivit högre har problemet med invandrararbetslöshet bara tilltagit.

Människor med invandrarbakgrund utgör en betydande demografisk och social, men också politisk och ekonomisk, faktor i svenskt samhällsliv och samhällsutveckling. Samtidigt visar statistik att det råder skillnad mellan svenskar och invandrare när det gäller arbetslöshet och sysselsättning. Andelen sysselsatta invånare i arbetsför ålder var år 2000 betydligt lägre för utlandsfödda, 61 %, än för svenskfödda där motsvarande siffra var 76 %. Utrikes födda män mellan 16 och 64 år hade en sysselsättningsprocent på 55 %, och kvinnor en på 50 %, medan samma siffra för män födda i Sverige är 75 % och för svenskfödda kvinnor 72 % (Lundh & Ohlsson, 1999). För att öka mångfalden i en organisation räcker det inte med att endast öka representationen av olikheter. Det krävs även ett organisationsklimat och en ledarstil som värderar och tillvaratar olikheterna för att dessa ska bli accepterade och kunna utnyttjas för organisationens framgång (www.diversityineurope.com).

¹ Med invandrare avser vi fortsättningsvis alla personer vilka oavsett skäl lever och verkar i Sverige men som har ett annat födelseland. I vissa fall är begreppet än vidare då det också kan innefatta andra generationens invandrare. Vi vill påpeka att uppsatsen inte avser lyfta fram och särskilt belysa någon speciell invandrargrupp utan har ett organisatoriskt perspektiv.

1.2 Problemformulering

Vad är det som ligger till grund för att invandrare, trots hög kompetens, inte får tillträde till den svenska arbetsmarknaden? Vilka är de värderingar som styr organisationsrepresentanter och hur påverkas de av den massmediala debatten på området? Är det möjligt så att det finns ett budskap som förmedlas genom media som kan påverka de personer som i alla högsta grad skulle kunna påverka hur invandrare tas emot i de svenska organisationerna? Det vill säga bland annat de som arbetar med personalfrågor.

Vi tror att de problem organisationer kan uppleva som hinder för att arbeta för en mer heterogen medarbetarskara bygger på osäkerhet och att dessa problem inte alls skulle visa sig vara så problematiska om organisationen hade bättre kunskap och en annan inställning till det främmande och okända. Vi anser också att organisationer har mycket att vinna på en ökad medvetenhet och kunskap om tillvaratagandet av den ökade kompetens mångkulturalitet kan medföra. Bland annat för att bättre kunna tillgodose behoven hos en alltmer mångfacetterad arbetskraft, men också för att vi tror att det kan öka organisationers konkurrenskraft. Just de här frågorna berör områden som vi båda har ett personligt intresse och engagemang för. Vi är båda uppvuxna i en mångkulturell kontext varför intresset väcktes tidigt. Av den anledningen har vi också båda fördjupat våra kunskaper genom olika universitets- och högskolekurser, så som Interkulturell Kommunikation och Internationell Migration och Etniska Relationer. De här frågorna är intressanta även ur ett större perspektiv eftersom en ökad globalisering och internationalisering gör arbetslivets miljöer alltmer mångkulturella, samtidigt som många stängs ute.

Claude Lévi-Strauss (i Hofstede, 1991) menar att en kultur omöjligt kan ha något absolut kriterium för att bedöma aktiviteterna hos en annan kultur som låga eller adla, men att varje kultur kan och bör göra sådana bedömningar av sina egna aktiviteter. Detta eftersom medlemmarna i en kultur samtidigt är såväl aktörer som observatörer av densamma. I sin tur anser Lewis (1997) att om vi har grundläggande kunskaper om kulturer, också vår egen, minimerar vi risken för att utsättas för överraskningar och kulturchocker samt har lättare för att etablera goda relationer till individer från olika nationaliteter som vi tidigare kanske haft svårt att kommunicera med.

Med grund i Lévi-Strauss och Lewis synpunkter blir det självklart för oss att försöka få svar på någon av aspekterna som de inledande frågorna täcker. Vi vill alltså utforska vår egen kultur för att genom den lära oss något nytt om oss själva och belysa en problematik som genom att uppmärksammas, kan ifrågasättas och kanske förändras. För detta ändamål behövde vi hitta ett någorlunda lätthanterligt kulturuttryck som på något sätt också har pedagogisk relevans.

Med vår kunskap inom ämnet pedagogik i allmänhet och lärande i synnerhet är vi medvetna om att pedagogikens centrala begrepp *påverkan*, är något som sker kontinuerligt och på långt fler sätt än vad vi kanske först tror. I jakten på information spelar media en stor roll och av den anledningen är media en opinionsbildare att lägga stor vikt vid. Även om en journalist inte är det vi traditionellt kallar lärare, finns det en faktisk möjlighet att journalisten *påverkar* läsarens uppfattning i en eller annan riktning. När det gäller yrkesverksamma personalvetare så läser de tidskrifter inom HR- och PA-området för att de vill hålla sig à jour med vad som händer och följa med i aktuella frågors utveckling. På så vis menar vi att dessa tidskrifter får en opinionsbildande roll

och därmed en påverkansmöjlighet rörande vilken syn på exempelvis interkulturalitet som sprids inom organisationer. I synnerhet facktidskrifter vilket vi utifrån vår förförståelse diskuterar nedan.

1.2.1 En facktidskrifts betydelse

Med anledning av att vi påstår att media kan påverka sina målgrupper vill vi redogöra för våra tankegångar kring detta påstående. Vi menar att en facktidning har en annan typ av betydelse för sina läsare än vad exempelvis en dagstidning har. En facktidning har för det första en läsarkrets som består av i ämnet väl insatta personer vars praktiska erfarenheter ligger som grund för deras åsikter. Den behöver enbart ta upp de ämnen som faller inom intresseområdet hos sina läsare, vilka ofta är betydligt snävare än i annan press, vilket betyder att möjligheten för att gå in på djupet borde vara större. Vi anser även att en facktidskrifts läsarkrets i större utsträckning lägger vikt vid vad som rapporteras i tidskriften än vad dagspressens läsare gör. Vi tror att det är svårare att förhålla sig kritisk till en facktidskrifts innehåll än till annan mediareportering då läsaren på något vis förväntar sig att det är kunniga och på förhand kritiska individer som bestämmer vad som får ta upp textutrymme i en facktidskrift. Innehållet i en facktidskrift förväntas vara mer relevant för den enskildes utveckling inom det område den behandlar än vad exempelvis dagspressens innehåll är. Detta kan leda till att nivån av kritiskt tänkande omedvetet sänks hos läsaren eftersom denne lutar på att skribenterna i en facktidskrift redan varit kritiska i sitt urval av för läsaren relevant information. Därför blir det också intressant att ta reda på vad det är som sägs om invandrare och om den interkulturella problematiken i en sådan tidskrift. Det blir alltså viktigt att fråga sig vad media egentligen förmedlar för budskap? Vad i det som framkommer i media skulle kunna påverka hur personalansvariga tänker och känner inför en alltmer kulturellt differentierad organisation? Samt vilka åsikter och värderingar det är som manifesteras?

1.3 Syfte

När vi använder begreppet *den interkulturella problematiken* menar vi de problematiska möjligheter en mångkulturell arbetskraft kan medföra och med *manifestera* menar vi ”ge uttryck åt”. Med grund i det resonemang vi fört ovan gällande innehållet i den påverkan media kan utgöra har vi formulerat följande syfte.

Att utifrån hur den interkulturella problematiken manifesteras i en yrkesledande tidskrift belysa innehållet i den påverkan som kan uppstå mellan artikelförfattaren och läsaren.

I syftet döljer sig antagandet om att en tidskrift eller en artikel kan utgöra en påverkan på den som läser texten. Det vi utifrån syftet koncentrerar oss på är det tidskriftsinnehåll, alltså varken artikelförfattaren eller den enskilde läsaren, som på något sätt berör den interkulturella problematiken och därför skulle kunna påverka synen på densamma inom organisationer.

1.3.1 Forskningsfrågor

För att skapa en tydligare ram för vårt arbete har vi preciserat vårt syfte genom att formulera ett antal forskningsfrågor. De återkommer i slutet av vårt arbete men för att läsaren ska kunna ha dem med sig som utgångspunkter i läsningen presenteras de redan här.

1. Hur ser den övergripande rapporteringen kring begreppet *den interkulturella problematiken* ut i en yrkesledande tidskrift inom området HR i Sverige?
2. Vilken syn på potentiella möjligheter och problem samt lösningar på dessa förmedlas genom de artiklar som berör den interkulturella problematiken i en yrkesledande tidskrift?
3. Vilka möjliga konsekvenser kan den bild som målas upp i en yrkesledande tidskrift få för dess läsare?

1.4 Förförståelse och den hermeneutiska spiralen

Vi har valt att analysera de texter som berör den interkulturella problematiken i en ledande HR-tidskrift utifrån ett hermeneutiskt synsätt. Vad det innebär kommer vi att gå djupare in i när den empiriska metoden behandlas. Ändå vill vi redan nu poängtera ett par saker. Hermeneutikerna talar om en cirkel av lärande som går runt runt och leder tillbaka till samma steg men på en annan nivå: från en fråga till ett svar som väcker en ny fråga, från en helhet som tolkas i sina delar vilka bildar en ny helhet, eller från en förförståelse utifrån vilken en tolkning görs och som resulterar i en ny förförståelse. I det sammanhanget blir forskarens utgångspunkt, dennes förförståelse av allra största vikt. Och den blir viktig i varje del av processen. (Helenius, 1990)

I framställningen av denna uppsats har vi följt det här mönstret men vi väljer också att se processen som en spiral vilken tar oss djupare och djupare i ämnet. Det första varvet i spiralen och kanske också det ytligaste utgjordes av en teorigranskning. Syftet var att få en övergripande kunskapsgrund samt en förståelse för den interkulturella problematiken så som den framställs i litteraturen. Därefter valde vi ut artiklar och påbörjade analysen av dem för att ta oss an uppgiften att försöka reda ut vilken syn på mångkulturalitet dessa förmedlar. Det var det andra varvet i spiralen vilket också gav oss en lite mer specifik och fördjupad kunskap. De sista varven i spiralen hittar ni i kapitlet med våra avslutande reflektioner där vi har tagit med oss våra kunskaper och insikter från de två första varven för att försöka bedöma den egentliga betydelsen och konsekvenserna av artikelinnehållet.

För att läsaren ska kunna följa denna process och få en uppfattning om och delvis samma förförståelse som vi haft genom de olika spiralvarven har vi valt att presentera vårt arbete i kronologisk ordning. Därför börjar vi här med att redogöra för hur vi gått tillväga när vi granskade och sammanställde teorier på området för att sedan redovisa dessa. Därefter kommer vi att redogöra för den metod vi använt oss av under analysfasen för att sedan redovisa våra resultat. Men först alltså, granskningen av teorin på området.

1.5 Arbetssätt vid teoribearbetning

Det första vi försökte göra var att identifiera begreppet *interkulturalitet* genom att bryta ner det i sina beståndsdelar. Interkulturalitet är ett begrepp som består av två andra. Huvudbegreppet kan sägas vara kultur, eller *kulturalitet*, och vårt fokus ligger då på interkulturalitet inom organisationer. Därför ägnar vi den första teoridelen åt att förklara vad en organisation är i just det här sammanhanget, för att sedan gå in på det fenomen som genomsyrar och påverkar alla individer inom och utom organisationer, det vill säga kultur respektive organisationskultur. En organisations kultur kan bland annat styra eller i alla fall påverka hur medlemmarna inom organisationen ser på en rad saker. Bland dessa finner vi mångfald och interkulturalitet, varför vi ansåg det av största vikt att tränga djupare in på detta område. Huvudbegreppet avgränsas med det latinska prefixet *inter* vilket betyder *mellan*. Vi får alltså en relation mellan olika kulturer, *interkulturalitet*. När vi funderat kring hur detta *inter* kan täckas in resonerade vi som så att det för att finnas en relation mellan individer med olika kulturella bakgrunder måste finnas kommunikation. Bristande eller ”misslyckad” kommunikation är kanske också ett av de största hindren för smärtfri samvaro. Därför ägnas den andra teoridelen åt detta begrepp. Till sist redogör vi för teorier kring vilka faktorer som påverkar synen på interkulturalitet inom organisationer.

1.5.1 Sökning, granskning och bearbetning

Efter att ha brutit ner begreppet interkulturalitet i sina beståndsdelar kultur och kommunikation delade vi in sökandet efter litteratur i dessa två huvudriktningar. Detta för att förståelsen till en början inte skulle bli alltför smal och djup. Den första huvudriktningen koncentrerades på att hitta teorier om interkulturell kommunikation. Parallellt med denna sökte vi efter litteratur som behandlade organisationer och kultur. Vår uppfattning var också redan då att det var i dessa två sjöklar teoridelen av vår uppsats skulle delas in i. Inledningsvis utgick vi från reviews för att få en bra översikt. Därefter förfinades sökningen.

Vi har använt oss av sökorden *interkulturell kommunikation*, *interkulturell*, *multi-kulturell*, *mångkulturell*, och *mångfald* å ena sidan och *organisation*, *organisationskultur*, *kultur* och *struktur* å andra sidan. Litteratursökningen har skett i sökmotorerna LOVISA, ELIN, ERIC och VEGA. De källor som berör ämnet hermeneutik och metod i övrigt tackar vi vår handledare för då han tipsat oss om dem.

Vi granskade eventuellt användbar litteratur utifrån de saklighetskrav Ejvegård (1993) ställer upp. Saklighetskravet innebär att de uppgifter som står i källan ska vara sanna och riktiga. För att uppfylla detta krav används helst primärkällor då uppgifterna i sekundära källor kan vara förvanskade. Det behöver inte vara medvetet gjort men som med varje tolkning kan läsarens bakgrund och syfte spela stor roll när en ursprungstext tolkas. Ejvegård (1993) menar att för att undgå dessa problem ska åtminstone de viktigaste fakta som behövs tas från primärkällor. Under sökningsprocessen uppmärksammade vi således källornas status med avseende på antalet referenser till författaren i annan litteratur och hittade också på så vis tillbaka till primärkällorna. På ett par ställen har vi frångått principen om primärkällor. Det gäller främst Bruzelius och Skärvads teorisammansättning från 1995. På grund av vår tidsram valde vi att använda denna källa eftersom den bidrog till en mer heltäckande bild av organisationsteorier än vad

som skulle varit möjligt om vi sökt upp var och en av primärkällorna. Vi har även granskat källornas ålder för att försöka hålla oss till modernare litteratur. Även här har vi dock gjort avsteg dels eftersom kravet på primärkällor har vägt tyngre men också för att litteratur knuten till mångkulturalitet inte är en diger samling. Här kan nämnas Benedict från 1949 vilken kan sägas vara något av en klassiker inom sin genre.

Även utgivningsförlag har haft viss betydelse för bedömningen av den vetenskapliga relevansen av en källa. Ejvegård (1993) refererar till denna faktor som objektivitetskravet. Med det menas att litteraturen ska vara opartisk och inte påverkad av en viss tes. Det är också viktigt att författaren inte ska dra ekonomisk eller reklamässig nytta av det som sägs för då kan vi anta att innehållet skulle kunna vara påverkat av andra än vetenskapliga syften. Därför har vi också valt bort litteratur som är finansierade av någon specifik uppdragsgivare eller uppenbart skrivits för att propagera för ett visst ställningstagande. Vi vill här påpeka att en forskare alltid har med sig sin bakgrund och sina värderingar och således aldrig kan vara fullt ut objektiv, varför vi tillsett att samtliga källor inte uppenbart är subjektiva.

I vår sökning begränsade vi oss inte till enbart pedagogisk litteratur då vi anser att ämnet vi valt är svårplacerat och möjligt att belysa ur olika discipliners synvinklar. Därför valde vi att inte premiera pedagogisk litteratur före kvalité men då vår utgångspunkt är pedagogisk och inriktar sig på *påverkan* har detta präglat både läsning och urval av teorier. Av den anledningen går det också att återfinna litteratur som är skriven ur ett företagsekonomiskt eller mediekommunikationsvetenskapligt perspektiv vilket vi hoppas endast tillför ett bättre helhetsperspektiv.

Vi började uppsatsarbetet med att läsa in en anseilig mängd litteratur och granska den enligt ovan. Under läsningen stolpade vi upp relevanta data vilka vi sedan utgick från när vi skulle skriva teoriavsnitten. Stolparna systematiserades och tematiserades efter innehåll och relevans för att till sist skrivas ihop till löpande text. Uppsatsen har varit ett samarbete med många diskussioner. Under hela teoriprocessen har vi varit noga med att delge varandra våra åsikter och intryck från de olika källorna och det är nu dags att återkomma till resultaten av den processen.

2 Organisatorisk interkulturalitet

Den organisatoriska interkulturaliteten är något som ständigt ökar i takt med att den tillgängliga arbetskraften blir alltmer heterogen. Vi har tidigare gjort klart att vi definierat uttrycket interkulturalitet genom begreppen kultur och kommunikation vilka vi nu kommer behandla. Därefter kommer en sammanställning av olika faktorer som kan påverka synen på interkulturalitet inom organisationer. Vårt mål i detta kapitel är att belysa områden som, om kunskap om dessa ökar, kan avhjälpa en del av den interkulturella problematiken. Dessutom vill vi ge läsaren en uppfattning om eller delvis samma förståelse som vi hade med oss när vi gick in i analysdelen.

2.1 Kultur inom organisationer

En organisation kan vara så mycket och därför tycker vi det är viktigt att reda ut vad en organisation är i just det här sammanhanget. Därefter berör vi begreppet kultur för att sedan fördjupa oss något i det populära begreppet organisationskultur.

2.1.1 Vad är en organisation?

En organisation är enligt Bruzelius och Skärvad (1995) ett antal individer som utför olika arbetsuppgifter på ett samordnat sätt för att uppnå ett visst mål. Vitsen med en organisation är att slagkraften och effektiviteten kan bli betydligt mycket större än summan av samma individers individuella ansträngningar. Detta kan också kallas synergieffekt och det är därför organisationer ofta fokuserar på samarbete. Av samma anledning måste människors förmåga och sätt att agera stå i fokus inom organisations teorin. Det blir alltså oerhört viktigt att kunna ta tillvara den kompetens som den enskilde medarbetaren äger och sätta den i relation till övriga medarbetares individuella kompetens. På så vis skapar man ett samarbete och en drivkraft att arbeta mot samma mål. För att få detta att ske spelar organisationens kultur en viktig roll, vilket vi efter att ha klarlagt vad kultur är kommer att diskutera.

2.1.2 Vad är kultur?

Scollon (2001) menar att kultur antingen innebär den högre form av kultur som kan påstås finnas i konst och litteratur, eller den mening som läggs i det vid ett antropologiskt synsätt, det vill säga beteende, idéer och kommunikation. Således menar han att en kultur har olika aspekter och särskiljer följande fyra.

1. Den *ideologi* samhället präglas av beroende av historia, världsbild, värderingar och religion.
2. Den *socialisation* medlemmarna av samhället genomgår i form av formell utbildning, enkulturering/socialisering (hur man lär sig sin kultur som barn), hur man ser på lärande hos individen.
3. De *diskursformer* som ingår i samhället. Det kan röra sig om språkliga eller ickeverbala faktorer (*kinesics*: vårt rörelsemönster, *proxemics*:

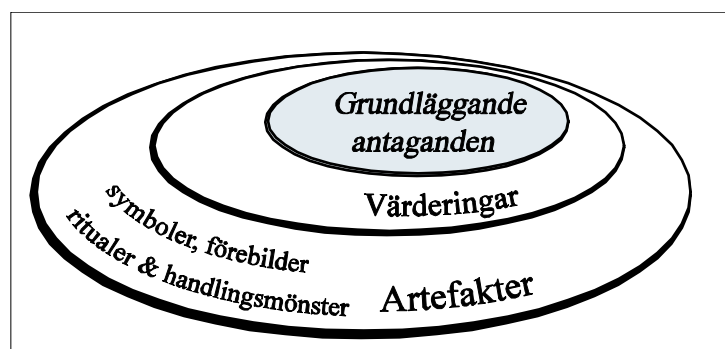
användandet av utrymme, syn på den privata sfären, *tidskoncept*: vad är ”länge sedan” och vad betyder ”bråttom”?)

4. Hur samhället ser på *förhållanden*. Vad innebär släktskap, är ett hierarkiskt eller kollektivistiskt förhållningssätt att föredra?

Samtliga ovanstående faktorer bildar det vi kan kalla ett samhälles kultur och den kulturella identitet varje individ i samhället socialiseras in i. Det faktum att kultur inte är ärvd utan lärs in till exempel genom socialisation är något även Hofstede (1991) håller med om. Hofstede poängterar att kulturen är en konsekvens av den sociala miljön.

Sjögren (2001) väljer att definiera kultur som vad det innebär för en individ att ha blivit uppfostrad i en miljö som prioriterar vissa värden framför andra. Benedict (1949) tar något av en motstående sida och menar att kultur är något föränderligt som ständigt omarbetas.

Vi anser inte att någon av de ovanstående definitionerna av kultur misstar sig, men de är något abstrakta. Vi vill i stället definiera kultur genom att identifiera dess byggstenar. Det finns ett antal olika teorier när det gäller innehållet i en kultur. När vi konstruerat följande modell för att belysa kulturens beståndsdelar har vi inspirerats av bland annat Schein (1992), Hofstede (1991) och Bruzelius och Skärvad (1995).



Figur 1. En kulturs olika beståndsdelar och deras respektive djup

Vi har valt att på Hofstedes (1991) vis illustrera kulturen med en lök. De kulturuttryck som är ytligast representeras av lökens yttersta skal men ju längre in i löken man kommer desto mer djupt rotat är kulturinnehållet. Det kan också sägas, vilket Schein (1992) talar för, att de yttre lagren hela tiden bygger på och styrs av innehållet i de inre lagren. I lökens centrum finner vi de *grundläggande antaganden* som finns i kulturen. Grundläggande antaganden är inte uttalade på något sätt men styr ändå enligt Schein (1992) beteenden inom en organisation. Bland annat styr dessa de *värderingar* som organisationens verksamhet genomsyras av och som ibland är uttalade och ibland inte. Dessa två inre lager påverkar det som vi med ett samlingsnamn valt att kalla *artefakter*, ett begrepp vi hämtat från Schein (1992). Bland artefakterna har vi valt att uppmärksamma ritualer och handlingsmönster, förebilder samt symboler. *Ritualer och handlingsmönster* är kollektiva aktiviteter som rent tekniskt saknar betydelse, men som görs för sin egen skull. Dessa kan vara olika sätt att hälsa och visa respekt, sociala och religiösa ceremonier. *Förebilder* är personer som besitter karaktärsdrag som är högt prisade inom organisationen, men personerna behöver inte leva eller vara verkliga.

Symboler är ord, gester eller bilder av särskild betydelse och som bara känns igen av dem som delar kulturen. De kopieras, det tillkommer nya och de förkastas ständigt, därför att de tillhör lökens yttersta skal.

Även om det vi ovan beskrivit kan sägas vara det en kultur består av menar Hofstede (1991) att det vidare finns olika kulturnivåer. Detta bygger på att det är möjligt för en individ att tillhöra flera kategorier eller grupper samtidigt. Den mentala programmeringen har således även den olika nivåer: nationell, regional, etisk, religiös, språklig, könslig nivå, generationsnivå, social klassnivå, organisations- eller företagsnivå. De teorier vi hittills tagit upp kan följaktligen även tas upp på en organisatorisk nivå, vilket vi nedan diskuterar.

2.1.3 Organisationskultur

Hofstede (1991) definierar kultur i allmänhet som ”det kollektiva programmerande av psyket som skiljer medlemmarna av en grupp från en annan”. Följaktligen kan organisationskultur definieras som ”det kollektiva programmerande av psyket som skiljer medlemmarna av en organisation från en annan”. Kollektiv programmering låter inte lika illa som ”hjärntvätt” men är ungefär detsamma, dock utan politiskt tvång. Vi utsätts alla för det under vår socialisationsprocess. De inlärdade nationella (eller organisatoriska) värderingarna blir en del av vår personlighet och det som avviker känns främmande och konstigt för att det skiljer sig från våra egna värderingar (Lewis, 1997). Men vad är det då som är organisationskultur? Precis som när det gäller kultur i allmänhet finns det många åsikter. För det första är begreppet organisationskultur ganska nytt. Det uppträdde först i den engelskspråkiga litteraturen på 1960-talet som en synonym för ”klimat” men blev snart ett modeord med en popularitet jämförbar med begrepp som organisationsstruktur, -strategi och -kontroll. Som så många andra begrepp finns det ingen standardförklaring men enligt Hofstede (1991) är de flesta överens om att en ”organisationskultur” är:

1. holistisk, det vill säga hänvisar till en helhet som är mer än summan av dess delar, historiskt betingad, avspeglar organisationens historia,
2. besläktad med det som antropologer studerar, som ritualer och symboler,
3. socialt skapad och bevarad av den grupp av människor som tillsammans bildar organisationen,
4. mjuk och
5. svår att förändra.

En organisation kan beskrivas i termer som stark/svag, öppen/sluten och mer eller mindre komplex. Om en kultur är stark delas den av många medan en svag kultur har få delaktiga. När en ny medlem anländer sker det som kallas socialisation, det vill säga den nya medlemmen lär sig spelreglerna i den nya miljön vilket kan ta olika lång tid. Den öppna kulturen kännetecknas av att den är vad den ser ut att vara. I en sluten kultur är de olika kulturella attributen inte sammanlänkade. Dessutom överensstämmer inte den kultur som de facto råder med den önskade. När det gäller komplexitet syftar begreppet till hur många subkulturer som ingår i den övergripande kulturen och hur många olika typer av attribut som ingår. (Bruzelius & Skärvad, 1995)

Pettigrew i Bruzelius och Skärvad (1995) framhåller att kultur är något som är svårt att förändra eftersom det är väl förankrat i medlemmarnas medvetande och inte går att utveckla. Kulturen utgör i stället en ram för vad organisationen faktiskt kan företa sig. Om omvärlden tvingar fram aktioner som inte har stöd i organisationskulturen hamnar organisationen i ett dilemma, vilket kan leda till en framtvingad revolution och därmed en ändring av kulturen. Men enbart då kan förändring ske. På något av en motstående sida står forskarna Schein (1992) och Davis (1984) vilka menar att en organisationskultur kan förändras om den får rätt stimuli. De framhåller att det bara är ledningens okunskap om kulturer som medfört att det inte sker fler kulturrevolutioner inom organisationer. Genom att manipulera med budord, filosofi och handlingar menar forskarna att ledningen kan påskynda och fokusera förändringen av en kultur i önskad riktning.

2.1.4 Kulturens betydelse

I ett par av ovanstående stycken har vi gett uttryck för hur olika forskare menar att kulturen kan påverkas, eller inte påverkas. Men varför ska en organisation över huvudtaget bry sig om att försöka påverka organisationskulturen? Kotter och Heskett (1992) menar att det genom att utveckla eller påverka en organisations kultur är möjligt att kraftfullt påverka dess effektivitet och på så vis kan kulturen ha stor betydelse för den finansiella framgången. Bakgrunden till detta är att synen på målmedvetenhet och motivation är element som kan ingå i kulturens värderingar men samma forskare menar att en stark kultur inte räcker för att nå framgången, den måste också vara affärsstödande och föränderlig. Det ska påpekas att alltför starka kulturer med hjärntvätt som mål givetvis aldrig är bra för vare sig organisationen eller dess medlemmar. Att som innehavare av en organisationsledande tjänst skaffa sig kunskap om organisationskulturens mekanismer tydliggör möjligheter att förändra eller påverka den, även om detta är ett så stort område att det inte är något vi kommer att ta upp i någon större utsträckning inom ramen för detta arbete.

Ovan har innehållet i en kultur klargjorts men det ska poängteras att kultur aldrig ensam kan beskriva en människas beteende och attityder. I de fall det kan vara svårt som utomstående att förstå en persons reaktioner kan det dock vara till stor nytta att ställa sig frågan vilka kulturella faktorer som kan spela en roll i dennes sätt att agera. Sjögren (2001) tar upp begreppet *habitus*² och menar med det att människan har frihet att handla, tänka och värdera, men endast utifrån de ramar som skapas i mötet mellan deras habitus och de omgivande sociala sammanhangen där lagapparaten är ett uttryck för den norm som accepteras här och nu. Varje människa skapar enligt Sjögren sin egen kontext och därmed en unik kulturell syntes i sitt liv. Benedict (1949) menar i samma anda att samhälle och individ inte i verkligheten är antagonister. Individen formar sitt liv av det råmaterial som kulturen ställer till dennes förfogande. De individer som gynnas i ett samhälle är de vars svarsreaktioner kommer närmast samhällets karakteristiska beteende, medan de andra blir desorienterade då deras reaktioner inte ligger inom ramen för vad som anses vara kulturens beteendemönster.

² Pierre Bourdieu (1930-2002). För fördjupande läsning se t ex kapitel 20 i *Klassisk och Modern samhällsteori*, Andersen och Kasperson (1996).

2.2 Interkulturell kommunikation

Ovanstående rubrik skvallrar om att kommande stycken kommer att handla om kommunikation, men inte vilken kommunikation som helst, utan den *interkulturella kommunikationen*. Dimpleby och Burton (1997) menar att skillnaden mellan den intrakulturella och den interkulturella kommunikationen är att den förstnämnda sker inom en ideologisk och kulturell kontext som delas av båda parter. Vad gäller den interkulturella kommunikationen sker den istället mellan individer med skilda ideologiska eller kulturella bakgrunder. Detta resonemang stöds även av Scollon (2001). Eftersom vår uppsats tar sin utgångspunkt i organisationer kommer vi naturligtvis även i detta kapitel knyta an till exempel ur det organisatoriska livet.

Singh (2002) menar att när människor från olika kulturer förstår varandra blir det väldigt mycket enklare att arbeta tillsammans mot samma mål. Men han poängterar även det faktum att syftet med kommunikation inte alltid behöver vara övertalning, utan snarare förståelse för den andres beteende. Skillnader i språk, kultur, uttrycksstilar och vad som anses acceptabla samtalsämnen kan leda till missförstånd, därför är kunskap om varandras olikheter och tolerans med ett visst mått av tålmod nödvändigt för en lyckad kommunikation. Insikten att en del problem inte går att lösa, utan bara göra hanterliga, är viktig. På liknande sätt resonerar Sjögren (2001) då hon menar att villkoren för en fredlig samvaro innebär att respektera andras gränser, utan att nödvändigtvis förstå dem.

Scollon (2001) menar att kommunikation är dels den information som utbyts med ord men även en indikator för relationen mellan de som kommunicerar med varandra. Den kunskap en utomstående får som inte gäller den verbala information som utbyts kallas metakommunikation. Det är alltså inte bara den information som delas som kommunikation består av, utan även den relation de kommunicerande har till varandra och på vilket sätt de kommunicerar. Denna relation menar vi kan påverkas av de värderingar som ingår i organisationskulturen och med detta resonemang som grund har vi valt att dela in nästföljande stycken i verbal och icke-verbal kommunikation för att fördjupa vår förståelse för kommunikationsbegreppet. Under stycket verbal kommunikation tar vi upp den kommunikation som möjliggörs av tecken, det vill säga inte bara det talade ordet. Under stycket icke-verbal kommunikation behandlas sedan den kommunikation som inte är beroende av tecken.

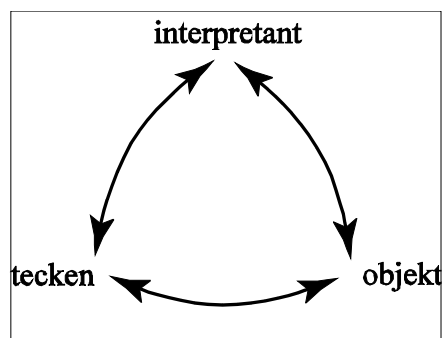
2.2.1 Verbal kommunikation

Saussure (1857-1913) var lingvist och mycket betydelsefull inom semiotiken³. Han menar att ett tecken består av det *betecknande* (tecknets fysiska existens) och det *betecknade* (den mentala föreställningen tecknet ger). Det är viktigt att komma ihåg att beteckningen, eller själva innebörden, av ett tecken skiljer sig från olika kulturer. Därför kan inte ett ord bara översättas rakt av från ett språk till ett annat vid exempelvis kontraktsskrivande och organisatoriska avtal av olika slag eftersom den mentala föreställningen kan skilja sig enormt åt trots en korrekt översättning. Betydelsen av ett tecken definieras av dess förhållande till andra tecken, det vill säga vad det inte är.

³ Semiotik är läran om tecknets betydelse

Denna betydelse kallas inom semiotiken för *värde*. Betydelsen är också en negociering mellan människa och meddelande, och kan förändras över tid.

Fiske (1984) menar att ”misslyckad” kommunikation kan bero på kulturella skillnader då det är den kulturella kontexten som skapar missuppfattningar. Som grund för detta presenteras nedanstående modell. Den grundar sig i att ett *tecken*, det vill säga ett ord eller en symbol, i sig står för ett *objekt*. Det tecken som skapas i en persons medvetande vid kontakt med det första tecknet kallas för *interpretant* och förhållandet mellan tecken, objekt och interpretant beskriver Fiske (1984, s.14) med följande modell.



Figur 2. Förhållandet mellan tecken, objekt och interpretant

Gränserna för interpretanten sätts av sociala konventioner, det vill säga de har ingen bestämd betydelse, vilket ökar sannolikheten för missförstånd vid interkulturell kommunikation. Dessa resonemang anser vi återigen visar på vikten av en organisationskultur med värderingar och artefakter som stödjer kommunikation.

Skillnader mellan *konnotationen* och *denotationen* (det första står för ordboksbetydelsen och det andra för tolkningen av koden) av ett ord kan manifesteras inom en organisation vid ett kontraktsskrivande. En individ tillhörande en kultur som har ett linjärt förhållande till tid, det vill säga gör en sak i taget enligt ett i förväg planerat schema, menar att när kontraktet skrivits ska det efterlevas. En individ från en kultur med en reaktiv syn på tid, det vill säga en individ som på ett mer flexibelt sätt modifierar planer efter vad som händer i omvärlden, ser däremot kontraktet som en startpunkt som kan förändras om omständigheterna kräver det. Om individen har ett multiaktigt sätt att se på tid betraktas kontraktet som ett ideal som knappast kommer att uppnås men som undertecknas för att man ska slippa en diskussion. Trots dessa skillnader ser de respektive kulturernas företrädare sitt beteende som det rätta, de uppfattar sig själva som normen och representanter från andra kulturer som avvikande. Den linjära individen anser att den reaktiva som bryter mot ett kontrakt handlar oetiskt, men den reaktiva själv upplever den linjära som oetisk när denne hävdar att kontraktsvillkoren ska gälla fastän situationen har förändrats. De multiaktiva individerna har en väldigt flexibel inställning till vad som är etiskt riktigt eller inte, men menar själva att denna inställning är mer realistisk eftersom de gör dem mindre bundna vid ouppnåeliga ideal när tänjandet på regler och lagar är tillåtet. (Lewis, 1997)

Ovanstående stycke beskriver Lewis (1997) teorier om kulturers olikheter på ett talande sätt. Samtidigt är vi medvetna om att Lewis kan låta lite väl generaliserande. Vi vill ändå mena att hans teorier är intressanta eftersom de pekar på områden som kan vara

problematiska när individer från olika kulturella diskurser ska kommunicera. På samma område vill Scollon (2001) hävda att det även är viktigt att ta hänsyn till den delen av den språkliga diskursen som hanterar upplägget av kommunikationen. Att lägga det viktigaste sist i en presentation är exempelvis logiskt i en reaktiv kultur, medan det i en linjär kultur snarare är bland det första som framgår. Detta menar vi skulle kunna skapa missförstånd exempelvis vid en argumentering för ett projekt inom en organisation eftersom företrädaren för den linjära kulturen kan uppfatta det den reaktive representanten säger först som det allra viktigaste.

2.2.2 Icke-verbal kommunikation

Icke-verbal kommunikation är det vi i inledningen av kommunikationskapitlet kallar för metakommunikation, det vill säga det vi säger men ändå inte säger med ord. Denna icke-verbala kommunikation kan ses som *framställande koder*, de är så att säga *indikerande* och står inte för något som är skilt från dem själva eller kodaren. Framställande koder kan bara ge information om nuet och ges ansikte mot ansikte eller där kommunikationen är närvarande (Fiske, 1984). Alltså kan missförstånd uppstå om de kommunicerande använder sig av olika icke-verbala uttryck gällande relevansen och angelägenheten av det kommunicerade för att nämna ett exempel. Det har talats mycket om vikten av det icke-verbala i ett meddelande och om olika kulturers kroppsspråk i synnerhet. Scollon (2001) menar dock att den icke-språkliga delen av kommunikation är överskattad medan andra forskare har sagt att så mycket som 80 % av budskapet förs fram genom icke-verbal kommunikation. Detta har dock aldrig kunnat påvisas men har levt kvar i det folkliga sinnet som en slags sanning. Scollon menar att språket och dess uppbyggnad är det som spelar störst roll, inte hur mycket du fäktar med armarna, *kinesics*, eller hur nära en annan individ du står, *proxemics*, och hur den privata sfären uppfattas. Vi är benägna att hålla med båda lägren av forskare då vi anser att kroppsspråket spelar roll i vår uppfattning av andra individer, men i dagens multikulturella samhälle är skillnader av detta slag något vi blivit mer eller mindre vana vid. Därför anser vi också att betydelsen av de icke-verbala skillnaderna och skillnaderna i sig decimerats allt eftersom de flesta vant sig vid varandras olikheter och anpassat sig själva för att närma sig varandras uppfattning av ett korrekt uppfattat icke-verbalt beteende.

Vårt resonemang styrks av Gudykunst och Kim (1992) vilka tar upp det faktum att all kommunikation, oavsett om den är interkulturell, intrakulturell eller av någon annan form, inte behöver skilja sig åt nämnvärt. De menar att så länge det är en främling du kommunicerar med ser processen likadan ut. Med främling menar de en person vilkas värderingar, tankar och beteende skiljer sig från dina och som du inte känner till. Variablerna som påverkar kommunikation med en främling är desamma oavsett vilken process som väljs, vilket leder till att det enligt författarna verkar onödigt att dra konstgjorda gränser mellan dem. Detta menar även Scollon (2001) då han säger: "*in many cases the cultural differences of relevance are between different discourse systems, not between different cultures in the broad anthropological sense.*" (s.277)

Med ovanstående i bagaget går vi nu vidare till att försöka reda ut vad det är som kan styra och påverka synen på interkulturalitet inom organisationen för att på något sätt visa på faktorer som kan underlätta ovanstående exempel på kommunikationsproblematik.

2.3 Synen på interkulturalitet inom organisationen

Bruzelius och Skärvad (1995) menar att organisationskulturen och vilka värderingar den präglas av är något som påverkar synen på interkulturalitet inom organisationen. I denna fråga om attityd till mångfald inom den egna organisationen har Broomé och Bäcklund (1997) funnit 5 olika typer av organisationer existerande i det svenska affärssamhället.

1. Det *renodlat svenska företaget* med endast svenska anställda.
2. *Invandringsföretaget* med en relativt stor andel invandrare, men där svenskar dominerar.
3. Det *mångkulturella företaget* där ingen enskild etnisk grupp dominerar.
4. Det *etniska minoritetsföretaget* där en etnisk minoritet helt dominerar företaget.
5. Det *skyddade invandringsföretaget* där statligt skydd ger en speciell situation också för invandrare.

I det *renodlat svenska företaget* arbetar nästan enbart svenskfödd personal vilken har rekryterats på en väldigt begränsad marknad där alla har något specifikt gemensamt. Det kan vara kön, tillhörighet i en förening eller liknande. De flesta medarbetarna saknar personlig erfarenhet av kontakt med människor av annan etnisk bakgrund, och företaget i sig har ingen erfarenhet av ledning och samarbete med mångkulturella grupper. *Invandringsföretagets* personal består av en relativt stor del invandrare men svenskarna är i majoritet och innehar de ledande positionerna i företaget. Organisationen som sådan har stor erfarenhet av att leda invandrad arbetskraft. Vid arbetskraftsbrist har företaget vant sig vid att rekrytera utomlands och ser gärna att deras anställda stannar i Sverige. Det *mångkulturella företaget* består oftast av de företag i tjänstesektorn som uppstod under 1980-talet då det rådde arbetskraftsbrist. Det är en organisation som domineras av invandrare och präglas av sin mångfald, samtidigt som flertalet av personalen inte har den kompetens som rent objektivt krävs. Det finns kunskap och erfarenhet av att arbeta i en mångkulturell organisation, och i vissa fall arbetar ledningen aktivt för att göra just mångfalden till deras nisch. I det *etniska minoritetsföretaget* består personalen ofta av en homogen grupp vars rekryteringsbas utgörs av familj och vänner. Det är ofta småföretag som erbjuder ett arbete till vissa individer trots deras bristande språkkunskaper och avsaknad av svensk kulturkompetens. Detta resulterar inte sällan i lägre löner och hög grad av egen finansiering. Ledningen i ett sådant företag karakteriseras av småföretagandets villkor och i viss mån den egna kulturens ledarstil. Det *skyddade invandringsföretaget* är en organisation vars uttalade profil inte består av ett mångfaldsarbete. Men beroende på den mängd invandrare som kommit att arbeta där åtnjuter de statligt skydd genom vissa incitament för att minska arbetslösheten i invandrargruppen, och baserar allteftersom sin verksamhet utefter de förutsättningarna.

Cox i Mlekov (2003) har gjort en annan modell för att beskriva olika nivåer av mångkulturalitet inom organisationer. Han har identifierat tre olika nivåer där organisationer kan befinna sig gällande sin syn på mångkulturalitet. De som befinner sig på den första nivån kallar han *monokulturella organisationer*, och inom denna typ av organisationer finns endast en kultur representerad. De organisationer som har mångfaldsutbildningar eller genomför antidiskrimineringsarbeten kallar han *pluralistiska*. En sådan organisation anser sig rekrytera utan fördomar men förväntar sig assimilering av samtliga

anställda. Den sista nivån är en *mångkulturell organisation* vilken är sammansatt av flera olika kulturer som drar nytta av varandra på bästa sätt.

Vad gäller den interkulturella kommunikationen har Gudykunst och Kim (1997) utarbetat en modell för de faktorer som påverkar vår kommunikation med dem de kallar främlingar, det vill säga personer med vilka vi inte känner till eller delar deras värderingar, tankar och beteenden. Dessa faktorer har de valt att gruppera i följande fyra kategorier:

1. Kulturella
2. Sociokulturella
3. Psykokulturella
4. Kontextuella

Dessa faktorer fungerar som ett filter vid kodning och avkodning av budskap, och begränsar således våra alternativ för interpretation. Fiskes (1984) begrepp *aberrativ avkodning* innebär att olika koder används vid kodningen respektive avkodningen av meddelandet. Skillnaden mellan olika personers kodning kan bero på olika erfarenheter och oturligt nog kan skillnader i kodning leda till missförstånd mellan de kommunicerande parterna. Detta är ett exempel på problem som kan uppstå vid interkulturell kommunikation.

De följande styckena kommer vi att använda åt att djupare undersöka Gudykunst och Kims (1997) modell över påverkansfaktorer.

2.3.1 Kulturella faktorer

De faktorer som faller under denna kategori är de som Angelöw och Jonsson (1990) ser som allmänt förekommande, delade uppfattningar om vad som skall betraktas som fakta och kunskap, vilka grundläggande värderingar, normer och regler som finns, samt de traditioner som är gemensamma för kulturens medlemmar. Detta kan ses som kulturens världsbild.

En frekvent använd typ av indelning av världens olika kulturer är Hofstedes (1991) fyra dimensioner. Användningen av dessa dimensioner ger en ökad förståelse för vilka typer av fundamentala skillnader det kan finnas mellan människor av olika kulturell bakgrund. Vi måste dock poängtera att det är en väldigt grov indelning som kommer på tal och att vi inte ställer oss bakom åsikten att alla individer på något sätt skulle kunna gå att kategorisera på ett så enkelt vis. Modellen ger dock en bra överblick.

1. Individualistisk – kollektivistisk

Denna dimension illustrerar hurvida det är individen eller gruppen som står i centrum. I individualistiska kulturer är existerande värderingar baserade på vad som är bäst för individen, dennes rättigheter och skyldigheter och självständighet. I kollektivistiska kulturer är det i stället gruppen som står i fokus och dikterar villkoren för individen. Det är i första hand gruppens värderingar och normer som styr och individerna uppnår harmoni sinsemellan ses som det viktigaste målet. (Hofstede, 1991)

Förståelsen för hur olika kulturer kommunicerar med individer tillhörande deras in-grupp eller utgrupp kan öka med hjälp av denna typ av klassificering menar vi. Ur ett

organisatoriskt perspektiv blir detta kanske intressant vid individuell löneförhandling och förmågan hos ledningen att visa även de personer som inte strävar efter ett individuellt karriärstigande uppskattning.

2. Maskulin – feminin

Med denna dimension belyser Hofstede (1991) de klassiska stereotyperna där maskulina kulturer ses som de som framhäver materiella värden, ambitioner och skillnader mellan könen, och feminina kulturer är de som framhäver de mjuka värdena i samhället. De feminina kulturerna föredrar kompromisser och förhandlingar, medan de maskulina understryker kompetens och vikten av tävlan. I de feminina kulturerna får individer av båda könen vara anspråkslösa och mjuka medan det i de maskulina kulturerna är stor skillnad på vad som är tillåtet beteende hos en kvinna och en man.

Vi påstår att en lärdom som kan dras av denna indelning kan gälla de relationer som finns mellan olika kön på en arbetsplats. Individer tillhörande en väldigt maskulin kultur kan kanske ha svårt för att arbeta under en kvinna, medan de individer som tillhör en feminin kultur kan anses ha svårt att ta för sig och därför bli förbisedda inom en organisation.

3. Stor eller liten maktdistans

Jämförelser kan göras mellan de kulturer har en stor maktdistans och de som ovan kallats för kollektivistiska. Det accepteras i det fallet att fördelningen av makt är ojämn och att hierarkier förekommer. En överordnad ifrågasätts inte och individer förväntar sig att bli tillsagda vad de ska prestera. De kulturer som har en liten maktdistans kan i sin tur jämföras med de ovan nämnda individualistiska kulturerna. Här anses det viktigt att motarbeta ojämlikhet och ifrågasättandet av auktoriteter sker dagligen. (Hofstede, 1991)

Vi tror att en organisation som har en ledning tillhörande en kultur med en liten maktdistans kan ha svårt att förstå att individer från en kultur med stor maktdistans inte tycks kunna ta egna initiativ, medan den uppenbara krocken mellan en auktoritär ledare och en ifrågasättande underordnad i det motsatta förhållandet blir enorm.

4. Svagt eller starkt osäkerhetsundvikande

I kulturer med starkt osäkerhetsundvikande menar Hofstede (1991) att det annorlunda ses som farligt och något som bör bekämpas. Medan det avvikande i kulturer med svagt osäkerhetsundvikande snarare ses som något intressant och något som bör undersökas. Vi vill påstå att det uppenbara undvikandet av främlingar i en kultur som har ett starkt osäkerhetsundvikande kan leda till diskriminering av arbetssökande, eller en aversion mot nödvändiga förändringar.

Lewis (1997) har ett annat sätt att dela in världens olika kulturer på. Han menar att två av de viktigaste utgångspunkterna är förhållandet till tid och hur man vanligtvis skaffar sig information. När det gäller tidsförhållandet delar Lewis in världens kulturer i tre kategorier. De *linjärt aktiva*, som planerar framåt, organiserar och gör en sak i taget. Individer tillhörande dessa kulturer utgår ifrån en almanacka som delar upp deras tid i tidssjok och agerar i en bestämd ordningsföljd. De *multiaktiva* vars medlemmar är livliga, pratsamma och gärna gör flera saker samtidigt. De agerar inte i enlighet med en i förväg uppsatt tidsplan, utan beroende på vad som känns mest intressant och relevant för stunden. Det är ett antal saker som ska göras, i vilken ordning spelar egentligen

ingen roll. En deadline eller ett datum är flexibla eftersom parterna, om båda tillhör denna kategori av kulturer, tycker sig ha ett gott förhållande till varandra. Slutligen de *reaktiva* som lägger stor vikt vid artighet och respekt. De lyssnar på vad motparten har att säga utan att avbryta och överväger noga vad denne sagt innan de tar ställning. Dessa individer har en cyklisk tidsuppfattning där tid inte är någon bristvara. Allt går runt och börjar om genom våra barn, samma möjligheter, risker och faror återkommer om och om igen. Tiden är som ett lugnt vatten som man sakta kan vandra omkring i, och i stället för att tackla problem med detsamma kan man kretsa runt dem ett par dagar, en vecka eller ännu längre tid för att slutligen ta ställning till vad som behöver göras. Den krock som kan ske inom en organisation vars medlemmar inte tillhör en och samma av de ovannämnda kulturerna menar vi exempelvis kan vara vid planerandet av organisatoriska aktiviteter. Om ledande positioner innehas av personer som räknas till de multiaktiva kan bristen på en klar indelning av tidsförfogandet störa de i personalen som räknar sig till de linjärt aktiva. Det kan leda till att personalen anser sig själv ha för mycket frihet gällande sin arbetsplanering och oron för att denna inte ska sammanfalla med vad ledningen anser vara den bästa ordningsföljden för organisatoriska aktiviteter kan leda till onödig stress.

När det gäller informationsanskaffning delar även här Lewis in världens kulturer i tre kategorier. Dessa är *faktaorienterade*, *dialogorienterade* eller *lyssnarorienterade*. Individer tillhörande en faktaorienterad kultur använder de fakta dessa samlar in som bas för sitt agerande. Dessa ser enbart möjligheter med informationssamhället och kommunikationsmöjligheterna detta ger. Individerna i de dialogorienterade kulturerna ser affärsmöten och händelser i större perspektiv. De har redan i förväg pratat med kollegor och nätverk för att ta reda på information och ser inte sig själva som den primära källan till information. Lyssnarorienterade kulturer är en blandning av de båda ovannämnda, speciellt de reaktiva lyssnarkulturerna som använder databaser samtidigt som dialog är viktigt. Dessa individer har en naturlig fallenhet för lyssnande och har inte svårt för att se det diskuterade ur den andres perspektiv. Möten mellan dessa kulturer inom en organisation kan ställa till problem om de enskilda individerna inte är medvetna om varandras olikheter. Att kräva av en individ tillhörande en dialogorienterad kultur att denna inför ett möte ska vara den som är ansvarig för att framställa faktsäckade dokument som ska tilldelas alla närvarande och förvänta sig att detta ska ske genom eget informationssökande är kanske att inte vara realistisk. Den dialogorienterade individen väljer kanske att söka sin information på ett annat sätt än vad en faktaorienterad individ gör och dessa olikheter kan leda till åsikten att andras sätt är otillräckligt. Men om medvetenheten om dessa olikheter höjs och resultaten i slutänden ses som tillfredsställande oavsett metodval, kan en del konflikter undvikas.

2.3.2 Sociokulturella faktorer

De sociokulturella faktorerna innefattar de sociala relationer som finns inom en kultur och hur de skapas. Rollförväntningar, vårt medlemskap i olika grupper samt hur vi definierar våra interpersonella relationer faller under denna kategori (Gudykunst & Kim, 1997). Vi är samtidigt medlemmar i flera sociala grupper och därmed deras olika kontexter och i viss mån deras olika kulturer. Som ett led i vår socialiseringsprocess in i dessa grupper, ingrupper, lär vi oss att undvika de människor som inte tillhör någon av dessa grupper, s.k. ut-grupper (Angelöw & Jonsson, 1990).

Vid interkulturell kommunikation kan de rollförväntningar vi har ställa till problem. Om en individ har en sorts social ställning i en grupp denne tillhör kan det vara svårt att ställa om i en annan situation för att individens roll i en annan grupp ser annorlunda ut. Likväl kan de förväntningar vi har på en viss typ av roll i sammanhanget, såsom exempelvis chefs roll i en organisation, kanske krocka med verkligheten och göra individen osäker på vad som räknas till accepterat beteende (Gudykunst & Kim, 1997). Ett exempel kan vara om en individ förväntar sig att en chef ska vara auktoritär och befällande snarare än medlande och villig till kompromisser. Om chefen istället tillhör den senare kategorin kan denne upplevas vara värd mindre respekt, eller ses som alldeles för viljelös. Medan om situationen är det omvända kan medarbetaren anse att chefen är alldeles för bestämmande och reglerande vilket minskar motivationen hos medarbetaren att göra ett bra och initiativrikt jobb.

2.3.3 Psykokulturella faktorer

De psykologiska faktorer som påverkar den interkulturella kommunikationen är framförallt en funktion av de stereotyper och fördomar som finns. Med stereotypifiering menas en övergeneralisering eller ett överförenklande. Vare sig det är positiva eller negativa stereotyper försvårar de en interkulturell kommunikation. Vid negativa stereotyper har man redan bestämt sig för att man inte tycker om en viss grupp eller person vilket naturligtvis får konsekvenser. Men även vid positiva stereotyper skapas problem då det finns alldeles för höga förväntningar, vilka skruvas upp då man finner att man har något gemensamt och därmed tror att solidaritet kommer att uppstå på alla områden. När så inte är fallet blir besvikelsen orimligt stor, vilket kan leda till att man ser personen som sämre än vad man skulle ha gjort om man insett att denne hade mänskliga fel och brister (Scollon, 2001). Inget gör så ont som när hjältar faller, kan vi kanske säga. Dimpleby och Burton (1992) menar att det är just de filter som skapas vid användandet av stereotyper som är den främsta orsaken till missförstånd och problem vid interkulturella möten.

2.3.4 Kontextuella faktorer

Inom den sista gruppen påverkansfaktorer menar Gudykunst och Kim (1997) att miljön påverkar kommunikationsprocessen. Detta bygger de på att vårt beteende är en produkt av oss och de personer vi kommunicerar med, samt den kontext inom vilken vi kommunicerar.

De sociokulturella faktorerna och de kontextuella kan vara svåra att hålla isär då de i allra högsta grad påverkas av varandra. Vi är böjda att anta åsikten att de fyra grupperna av faktorer som nämnts ovan på ett intrikat sätt blandas vid all kommunikation och att det ibland kan tyckas omöjligt att skilja dem åt. Detta kan bero på att en individ kan växla mellan de fyra och kombinera dem på helt nya sätt inför varje situation.

3 Tillvägagångssätt

Nu har vi redogjort för det första varvet i den hermeneutiska spiralen som utgjort vår uppsatsprocess men också stora delar av den förförståelse vi hade med oss in i analysvarvet. Innan läsaren får ta del av våra resultat vill vi rikta uppmärksamheten på de tillvägagångssätt vi använt oss av. En upprepning av syftet kan vara bra för att ha något att relatera våra val till. Syftet med vår uppsats är *”att utifrån hur den interkulturella problematiken manifesteras i en yrkesledande tidskrift belysa innehållet i den påverkan som kan uppstå mellan artikelförfattaren och läsaren”*. I kommande avsnitt redogör vi för våra val av metodologisk ansats och förhållningssätt. Därefter följer en redogörelse för hur vi bearbetat vårt empiriska material.

3.1 Ansats och förhållningssätt

Vi har redan nämnt den tolkningsansats vi fallit för, nämligen hermeneutik. Namnet härstammar från antikens gud Hermes vars uppgift det var att framföra gudarnas budskap till människorna. Dessa budskap tolkades sedan av ”hermeneutiker”, en typ av orakel, i Delfi. Textanalysmetoder under denna ansats fokuserar på textens innehåll samt dess sociala och samhällsliga sammanhang, förhållandet mellan del och helhet hos det som studeras, hur vi ska tolka det samt vad det innebär att tolka (Helenius 1990). Detta passar oss eftersom vi vill fokusera på hur aktörer inom området HR påverkas att se på den interkulturella problematiken genom det material som publiceras i en ledande HR-tidskrift.

Det hermeneutiska tolkningssättet innebär för oss att vi inte kommer att försöka hitta en objektiv sanning utan snarare försöka tolka texterna utifrån sina sammanhang. På så vis kan vi hitta en trolig tolkning, inte en sanning. Bakgrunden till vår hermeneutiska utgångspunkt är att vi ställer oss bakom Nyléns (1999) åsikter. Hon menar att forskarens kunskapsambition inte grundas på en objektivt verklig uppfattning eftersom det kan finnas flera inbördes oförenliga tolkningar av en och samma text. Tolkningen kan alltså påverkas av den som tolkar, vilket inte gör en tolkning sämre än någon annan. Även Helenius (1990) menar att man inte lovar rätta tolkningar eller ens goda tolkningar vid en hermeneutisk analys, bara ett rimligt alternativ.

Helenius (1990) menar också att en forskare ofta väljer ett ämne som är knutet till ett personligt intresse vilket i allra högsta grad passar in på oss båda. Vårt intresseområde diskuterar vi också i uppsatsens inledning. Det Helenius (1990) poängterar i detta sammanhang är att tolkade texter inte får bekräfta förutfattade meningar genererade av tolkarens subjektivitet, utan bör ge även tolkaren ny kunskap. Nya insikter och ny förförståelse har vi erhållit under hela processen och visst har vi precis som Helenius (1990) skriver, tvingats revidera våra ståndpunkter under processens gång då vi som personer inte är fasta utan hela tiden förändras. Med nya insikter och upplevelser förändras också tolkningen.

3.2 Sökning och urval

Att välja tidningar som kulturuttryck har både för- och nackdelar. Vi vill mena att de representerar de åsikter och synsätt som präglar den kultur de skapas i, att media är en del av den sociala kontexten. Fiske (1984) menar att en kultur kommunicerar med sig själv genom sitt totala massmedieutbud. Vidare anser han att denna kommunikation upprätthåller eller modifierar den allmänna enighet om värderingar som råder inom kulturen. En appropriering av de åsikter som framhävs i media sker således då mottagarna av budskapet införlivar det i sitt eget åsiktsmaterial (Höjerback, 1999). En nackdel med valet att använda artiklar som empiriskt underlag kan vara att det som skrivs och tas upp i tidningar dels ligger lite före i tiden, dels handlar om hur man vill att det ska vara, inte hur det är (jfr Argyris & Schöns "espoused theories" och "theories in use").

Tidskriften vi valt för att representera Sveriges HR-område är *Personal & Ledarskap*. Eftersom detta är den enda svenska tidning som skrivs för enbart personalansvariga har vi kanske inte haft något egentligt urval vid valet av tidskrift. Vi vill ändå påpeka att vi är nöjda med att ha just *Personal & Ledarskap* som utgångspunkt för vår analys, främst på grund av dess framstående ställning på marknaden. Tidningen har en självklar roll inom personalområdet och är officiellt organ för *Centrum för Personal och Utveckling (CPU)*⁴. Tidskriften erbjuder studerandemedlemmar inom olika fackförbund vilka organiserar tjänstemän inom HR-sektorn till subventionerat pris. Tidskriften har getts ut under namnet *Personal & Ledarskap* sedan 1993 och utkommer med 11 nummer per år varav ett är ett dubbelnummer. Tidigare gavs tidskriften ut under namnet *Utbildningstidningen* vars första nummer kom 1969. Tidskriften verkar utan att vara beroende av varken en politisk eller religiös inriktning.

Då vi letade efter för vårt syfte lämpliga artiklar i tidskriften *Personal & Ledarskap* utgick vi från kriterier baserade på ålder och innehåll. Vi ville att artiklarna skulle spänna över en bestämd tid för att vi skulle kunna säga att vår tolkning beskriver hur den interkulturella problematiken framställs under den tidsperioden. Vi valde de artiklar som publicerats på området under år 2003 eftersom det är en avslutad period som ligger nära dagsläget. När vi koncentrerat oss på det tidsspänn vi fann lämpligt började vi utgå ifrån artiklarnas innehåll. Vi ville att de på något sätt skulle behandla den interkulturella problematiken och använde oss därför av sökord relaterade till det ämnet när vi sökte på *Personal & Ledarskaps* hemsida. Vi har använt oss av all text som publicerats under 2003 i *Personal & Ledarskap* rörande mångfald i arbetslivet, det vill säga inte enbart artiklar utan även debattinlägg och notiser. På så vis har bilden fått större djup och bredd. Det ska dock sägas att vi givetvis fått ut mer information till vår analys av de

⁴ CPU är en ideell organisation för alla som arbetar med personal- och ledarskapsfrågor. Föreningen startades 1921 av Kerstin Hesselgren och är ett samarbete mellan bland annat *Personal & Ledarskap* och *IPF* (Institutet för personal- och företagsutveckling). Erfarenhetsutbyte och nätverksbyggande är grunden i deras verksamhet, vilket sker genom specialiserade nätverk samt genom kurser som bedrivs i samarbete med konsulter. Deras målsättning är att verka för utveckling av professionell kompetens inom HRM, förbättrad utbildning, förbättrad kontakt mellan forskning och praktiskt personalarbete samt öka medvetenheten om yrkesetiska frågor.

längre texterna, men vi anser ändå att de övriga texterna bidragit till helhetsbilden vid vilken vi lägger stor vikt. I fortsättningen kommer vi därför att hänvisa till samtliga texter, oavsett om det är en notis eller ett debattinlägg, som artiklar. De 34 artiklar vi valt återfinnes under rubriken *Bilaga 1*.

3.3 Bearbetning

De hermeneutiska grundfrågorna anses vara språklig förståelse, textens förankring i tid och rum, textens tillkomstsituation och genre, författarens omedelbara syfte samt textens övergripande ärende. En tolkning måste nämligen enligt Helenius (1990) utgå från det sammanhang texten är skapad i och vem det är som skrivit den för att kunna ge en tillfredsställande analys. Detta jämför vi med begreppet *teoretisk inkludering* (Hermerén 1982) vilket innebär att man tolkar texten i ljuset av en utvald teori för att levandegöra och förståeliggöra den. Dessa frågor kommer att utgöra en grund för att vi ska kunna sätta oss in i artiklarna, men tolkningen kommer att utgå ifrån nedanstående.

Vi kommer att uppmärksamma det som Hermerén (1982) benämner ”psykologisk extrapolering”. Med det menas att vi försöker få fram det som inte omnämns i texten, det vill säga läsa mellan raderna. Ändamålet med vår tolkning blir således att identifiera avsändarens mening och förstå textens både uppenbara och underliggande budskap. Detta med avseende på att identifiera den rådande opinionen gällande interkulturell kommunikation inom organisationer.

För att genomföra tolkningarna kommer vi också att använda oss av den form av innehållsanalys som beskrivs i Nylén (1999) där textens huvudsakliga karakteristika identifieras på ett objektivt sätt genom att systematiskt utveckla kategorier som textens innehåll kan sorteras in under. Fiske (1984) menar att en innehållsanalys måste vara nonsektiv och gälla hela meddelandet eller ett vederbörligen upprättat stickprov, då den gör gällande att vara vetenskapligt objektiv. Detta är en av anledningarna till att vi valt att inkludera all text publicerad under 2003 i *Personal & Ledarskap* rörande vårt problemområde snarare än valda delar. En litterär form av textanalys består annars ofta av en selektiv studie av en viss del av ett meddelande.

3.4 Analysbegrepp

Vår utgångspunkt är att organisationer bör bli bättre på att tillvarata olika kulturella skillnader och med det följer att vi anser att ingen kultur står över någon annan. Vi har valt två begrepp att utgå från för att få djup i vår analys. Begreppen är *etnocentrism* och *etnorelativism*. Etnocentrism definieras av M.J. Bennet (1986) som ”*assuming that the world-view of one’s own culture is central to all reality*” (s. 33). Medan han beskriver etnorelativism som ”*the assumption that cultures can only be understood relative to one another*” (s. 46). Genom användandet av ovanstående begrepp tror vi att vi kan föra en djupare diskussion och analys kring de situationer som kan uppstå i mångkulturella organisationer samt dra den hermeneutiska spiralen ett varv till, vilket är skälet till att det nu följer en mer ingående beskrivning av de båda begreppen.

3.4.1 Ethnocentrism

Ethnocentrism är för en folkgrupp detsamma som egocentrism för individen, det vill säga denne uppfattar sin egen lilla värld som universums centrum och utgår alltid från sin egen kulturella kontext vid en jämförelse med andra kulturer (Hofstede, 1991). Om en individ sällan möter individer från andra kulturer bibehålls en stark ethnocentrism, medan det vid regelbundna interkulturella möten uppstår en känsla av tolerans och ett nytt sätt att se på verkligheten. Etnologen K-O Arnstberg (i Sjögren, 2001) menar att Sveriges geografiska läge och den långa fredsperioden kan ha hjälpt till att skapa en ostörd utveckling av samhällstrender, utan ifrågasättande av utländska makter. Svenskar kan räknas som tillhörande en ”kulturförnekande kultur” som upplever det svenska som universellt och förnekar kulturella skillnader. Den påtagliga strävan efter homogenisering och den därav följande jantelagen, har påverkat den rådande ideologin och de maktstrukturer som existerar i dagens Sverige (Sjögren, 2001).

Bennet (1986) har framställt en utvecklingsmodell där ethnocentrism representerar den ena polen och etnorelativism den andra. Det ethnocentriska tillståndet består av tre stadier.

1. Förnekande
 - A. Isolering
 - B. Separation
2. Försvar
 - A. Förtal
 - B. Överlägsenhet
 - C. Omkastning
3. Bagatellisering
 - A. Fysisk universalism
 - B. Transcendental universalism

Under förnekandestadiet där individen helt förnekar att det finns kulturella skillnader och enbart väljer att se det som påminner om den egna kulturen kan en individ välja att helt isolera sig från andra kulturer, vilket i dagens samhälle i princip är omöjligt då det nära nog behövs en öde ö att bosätta sig på för att klara av det. Vanligare är då separationstillståndet när en individ boende i ett samhälle där olika kulturer är representerade ändå väljer att helt separera sig från dessa. En slags ghettofiering uppstår och individen kan välja att aldrig ha någon kontakt med personer från andra kulturer än sin egen.

Försvarsstadiet är ett steg närmare förståelse men faller fortfarande starkt under ethnocentrismen och är kanske tydligare än förra stadiet, åtminstone utåt sett. En individ som befinner sig i förtalstillståndet kan inte finna något som sammanlänkar den egna kulturen med någon annans. Personen i fråga har ingen direkt kunskap om andra kulturer utan förlitar sig helt på skrönor och rykesspridning. Förtal av andra kulturer och påpekandet av vad som gör den annorlunda jämfört med den egna kulturen är i fokus.

Nästa tillstånd under försvarsstadiet faller under kategorin överlägsenhet. Här finner individen sin egen kultur så vida överlägsen att en förändring aldrig skulle komma på

tal. Visserligen tas individer från andra kulturer emot men ses enbart på med blida ögon om de fullkomligt assimileras in i den rådande kulturen. Dessutom ses det som naturligt att när en kultur kommer i kontakt med den egna vida överlägsna kulturen så ”utvecklas” den förre till att bli så lik den senare som möjligt. Den egna kulturen står nämligen högst på utvecklingsskalan.

Vid en omkastning sker det motsatta. Här menar individen att den egna kulturen är underlägsen en annan kultur som denne finner vara den bästa. Detta tillstånd tillskrivs ofta de personer som spenderar mycket tid utomlands i sitt arbete eller annars. Individen vill så gärna assimileras i den nya kulturen att denne glömmer bort och förnekar värdet av sin egen kultur.

Under bagatelliseringstadiet finner individen att kulturella skillnader är ointressanta och väljer att enbart se likheterna. Vid fysisk universalism ger individen uttryck för åsikten att alla människor har samma fysiska behov. Alla måste äta, sova, få kärlek och dö. Det är sannolikt att människor som faller under denna kategori omedvetet kommer att använda sin egen kultur som referensram när de möter en människa med andra värderingar än sina egna. Det anses tillräckligt att förstå att människor har samma fysiska behov för att kunna förstå dem i övrigt.

Transcendental universalism i sin tur liknar den fysiska universalismen, men i stället för att poängtera de fysiska likheterna poängterar man de samhällseliga eller religiösa. Att alla är ”Guds barn” är ett exempel på detta synsätt. Eller att alla människor är påverkade av samma historia och ekonomiska och politiska lagar som råder i samhället. Bennet (1986) tar upp Maslows behovstrappa som exempel på denna form av etnocentrism. Att utgå ifrån att alla människor oavsett kulturell bakgrund skulle ha samma psykologiska behov är egentligen att jämföra med attityden att alla använder samma referensram, det vill säga ”min” referensram.

Gemensamt för alla stadierna under etnocentrismen är att den egna kulturen ses som den enda referensram som är användbar, även om de utåt sett kan tyckas olika djupt rotade i denna åsikt.

3.4.2 Etnorelativism

Om etnocentrism har sin utgångspunkt i att alla människor har sin egen privata diskurs som består av en blandning av alla de diskurser med sina egna regler som han/hon tillhör och enbart utgår ifrån dessa, är etnorelativism en medvetenhet om att man försöker anamma något ur en annan diskurs än den man naturligt tillhör. Eller vad Scollon (2001) kallar intertextualitet.

Olika grupper känner och beter sig olika, men det finns inga vetenskapliga skäl för att bedöma en kultur som överlägsen eller underlägsen en annan. Därför bör man vid studiet av kulturskillnader, och i vardagens interkulturella möten utgå från en typ av kulturell relativism. Claude Lévi-Strauss (i Hofstede, 1991) menar att en kultur inte har något absolut kriterium för att bedöma aktiviteterna hos en annan kultur som låga eller ädla, men att varje kultur kan och bör göra sådana bedömningar av sina egna aktiviteter. Detta eftersom medlemmarna i en kultur samtidigt är såväl aktörer som observatörer. Vilket innebär att man bör tänka efter och vara försiktig när man använder sin egen värdegrund för att bedöma andra grupper eller kulturer, personer eller samhällen.

Bennet (1986) menar att etnorelativism är antagandet att olika kulturer enbart kan förstås relativt till varandra. Hans modell gällande etnorelativism ser ut som följer.

4. Accepterande
 - A. Beteenderelativism
 - B. Värderelativism

5. Anpassning
 - A. Empati
 - B. Pluralism

6. Integration
 - A. Kontextuell evaluering
 - B. Konstruktiv marginalitet

Under det stadium som Bennet kallar accepterande kan en individ falla under kategorin beteenderelativism. Detta innebär att denne accepterar att det finns kulturella skillnader och att dessa kräver likvärdig respekt, men kategoriserar dessa enbart under verbalt och icke-verbalt beteende. Språket ses som skapande av verkligheten snarare än att ses som ett verktyg som indikerar ett *a priori* universum.

Den andra kategorin under samma stadium kallas värderelativism. Med det menas att individen accepterar de kulturellt betingade skillnader som finns i olika verklighetsuppfattningar och vilket värde som ges de ting som existerar i dessa. Andra kulturers värderingar ska bemötas med respekt, inte censur, även om det inte alltid betyder att individen håller med.

Det femte stadiet i Bennets modell kallas anpassningsstadiet. Den första kategorin under detta stadium är empati, vilket i detta sammanhang betyder att det går att se verkligheten ur en annan människas perspektiv. Att individen projicerar sin egen verklighet på en annan kultur för att försöka förstå vad en person tillhörande denna går igenom. Att helt enkelt sätta sig in i den andres situation.

Kategorin därefter, pluralism, innebär att individen uppnått en slags förståelse för att kulturer inte bara är olika utan skillnaderna måste alltid förstås i sitt sammanhang. Denna typ av etnorelativ nivå uppnås enbart genom direkt kontakt med den andre kulturen, den är med andra ord vanlig hos de individer som växer upp med erfarenhet av två olika kulturer. Bennet menar att den kulturella skillnaden i detta stadium ses som tillhörande den egna personen. För även om det förra stadiet, empati, ses som etnorelativt så är den annorlunda värld man försöker sätta sig in i alltid utanför den egna personen. Både före och efter den empati som ges. I pluralismstadiet befinner sig i stället de individer som respekterar kulturella skillnader lika väl som de respekterar sig själva. Bennet (1986) poängterar att ”*knowing more than one culture is a necessary but not sufficient condition for cultural mediation*” (s.87).

Det sista stadiet i modellen är integration och består även det av två kategorier. Kontextuell evaluering betyder att den individ som nått hit i sin etnorelativism har förmågan att analysera och värdera situationer och händelser ur fler än ett kulturellt perspektiv. Detta innebär att individen har utarbetat ett sätt att se på ”godhet” och vad

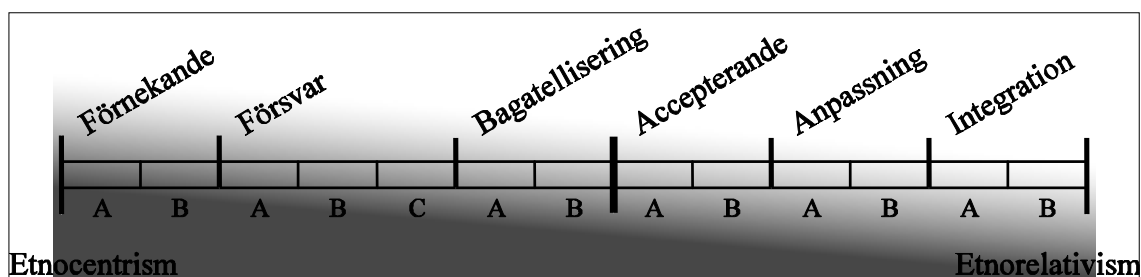
som är rätt och fel ur ett relativt perspektiv. De är inte så bundna av en specifik kulturs moraliska lagar utan kan välja från olika kulturer som de känner sig tillhöriga i viss mån, beroende på situation. Att vara oense om vad som är "rätt" är för dessa människor inte något konstigt, det uppmuntras snarare. Först vid insikten om detta växer individen själsligt.

Den sista kategorin, konstruktiv marginalitet, är det inte många människor som uppnår under en livstid. Den innebär att det inte finns någon naturlig kulturell identitet för den person som nått hit. Det är uppfattningen att man själv är den som skapar sin egen verklighet, vägran att tillhöra ett mönster om man så vill.

Bennet menar att alla kan lära sig att vara mer etnorelativa än etnocentriska om man utsätts för rätt sorts information vid rätt tillfälle. Således kan en individ tillhörande kategorin transcendental universalism inte ta till sig de argument en person tillhörande kategorin pluralism använder. En individ måste tillåtas att ta det steg för steg. Att växa som människa är något infinit och således tillhörande det livslånga lärandet.

Hofstede (1991) menar att om individer ofta utsätts för interkulturella möten kommer de att uppnå en fas han kallar *polycentrism*, insikten om att olika människor bör bedömas enligt olika normer. I och med detta öppnas möjligheten att försöka förstå den främmande och bedöma denne enligt dennes hemkulturs normer, vilket i allra högsta grad liknar Bennets resonemang kring etnorelativism. Även Hofstede (1991) menar dock att det finns olika grader av etnorelativism då han säger att de ytligare kulturuttrycken grundar sig på värderingar som oftast är så inpräntade att de är undermedvetna. När en individ möter en ny kultur, till exempel på en resa, kan hon anstränga sig för att lära sig den nya miljöns kulturella symboler. När man ger presenter, hur man hälsar, vikten av kroppsspråk etc. Det är dock mindre sannolikt att hon vet varför uttrycken ser ut som de gör, det vill säga vilka värderingar de bygger på. Det är inte heller troligt att denne medvetandegör sin egen kulturs ytligare uttrycks värderingsbakgrund, utan bara sonika konstaterar att uttrycken skiljer sig åt från kultur till kultur.

Utifrån vad Bennets modell beskriver har vi konstruerat nedanstående skala. I tolknings- och analysdelen kommer vi att placera in de artiklar vi valt på skalan för att tydliggöra vilken värderingsgrund som ligger bakom artikelns budskap. Mer om detta i nästa kapitel då vi går in i tolknings- och analysprocessen.



Figur 3. Etnocentrismens och etnorelativismens olika stadier

4 Tolkning

I vår analys är det inte vår mening att sätta artikelförfattaren som person i en svår situation. Det är snarare den påverkan denne har i sin yrkesroll vi är ute efter att diskutera. Därför diskuterar vi inte artikelförfattaren som sådan, utan den helhet som alla medverkande bidragit till. Vi menar att en artikelförfattare bör ha i åtanke den påverkan dennes arbete kan ha för den läsare som artikeln, i detta fall, vänder sig till när författaren skriver sitt arbete. På grund av den ledande ställning *Personal & Ledarskap* har som tidskrift inom HR i Sverige anser vi det vara av vikt att vidare analysera vad det är tidskriftens artiklar kring ämnet interkulturalitet egentligen säger. Roland Barthes (1974) har myntat begreppen denotation och konnotation, där det första står för ordboksbetydelsen och det andra för tolkningen av koden. Användandet av olika uttryck för samma sak kan ge läsaren olika känslor för vad som sägs, och antagandet att andra inom samma kultur delar förståelsen för dess uttryck, att de är intersubjektiva, måste skribenten ha (Fiske, 1984). Bland annat är det denna typ av konnotation vi har letat efter i vår textanalys. Vad kan utläsas mellan raderna? Vilken ställning tar artikeln, och genom den *Personal & Ledarskap*, till de ämnen som tas upp?

4.1 Attitydanalys

För att svara på vår första forskningsfråga ”**Hur ser den övergripande rapporteringen kring begreppet den interkulturella problematiken ut i en yrkesledande tidskrift inom området HR i Sverige?**” har vi valt följande sätt att kategorisera våra utvalda artiklar i *Personal & Ledarskap*, vilka är 34 stycken till antalet. Vi har utifrån denna siffra räknat ut den procentandel av artiklar som publicerats under 2003 i *Personal & Ledarskap* som har en anknytning till ämnet *den interkulturella problematiken*. Det har publicerats 492 artiklar under 2003 och av dessa har alltså 34 stycken berört ämnet mångfald i arbetslivet, det vill säga 6.9 % (www.personal-ledarskap.com). Dessa artiklar har vi sedan i tur och ordning positionerat på den skala vi konstruerat efter Bennets modell (Figur 3) gällande etnocentrism och etnorelativism. Därmed har vi fått ett poängsystem som är graderat enligt en väldigt enkel princip, från 0 till 100 poäng. Då det finns 13 graderingar på skalan blir varje steg värt 7.7 poäng. Ju högre poäng desto mer etnorelativ är artikeln i sin framtoning, ju lägre desto mer etnocentrerad är den. Medelvärdet av samtliga artiklar blir en siffra för tidskriften som helhet under 2003. På detta sätt har vi genomfört en attitydanalys. Vi är medvetna om att denna typ av analys som baseras på i huvudsak kvantitativa data inte är direkt förenlig med vår hermeneutiska ansats, men vi har ändå valt detta som ett av våra angreppssätt. Dels eftersom grunden för dessa kvantitativa data är kvalitativ, vi har gjort en tolkning för var på skalan en artikel ska placeras, och värdet är således en kvantifiering av vår bedömning. Dels medför användandet av skalan en annan typ av reflektion av artikelinnehållet än vår verbala tolkning. Om de båda bilderna stämmer överens eller inte anser vi kan ge större djup till vårt resultat och vår diskussion.

Vi har valt att sätta tidskriften i relation till näringslivet och den attityd som tycks råda där utifrån de artiklar som publicerats i *Personal & Ledarskap*. Vi menar alltså att vi

kan placera tidskriften som antingen ledande av utvecklingen av attityder gentemot mångfald i arbetslivet, eller som en rapporterande faktor som låter näringslivets attityder styra vad som publiceras. Detta har vi försökt åstadkomma genom att placera de enskilda artiklarna på ovannämnda skala och diskutera om vi anser att den enskilda artikeln följer näringslivet eller provocerar dess attityder. Därefter har vi sammanställt ett slags medelvärde av artiklarna vilket således blir vårt resultat. Detta diskuteras nedan med hjälp av citat tagna från de utvalda artiklarna. Vi har valt att hänvisa till artiklarna på följande sätt: *år:nummer:artikelnummer*. Artikelnummer framgår av Bilaga 1.

4.1.1 Det svenska näringslivets attityd

När det kommer till vilka generella attityder företrädare för olika arbetsgivare har gentemot mångfald kan vi utifrån artiklarna konstatera att de inte går hand i hand med den bild som beskrivs i de vackra mångfaldsplanerna alla organisationer enligt lag bör uppställa för att följa diskrimineringslagarna (LAG 2003:307). Detta kan illustreras med följande citat:

"Efter flera år med fokus på mångfaldsfrågorna verkar det fortfarande vara mycket snack och lite verkstad inom detta område. I alla fall om man ska tro Sifs enkätundersökning med svar från 112 arbetsgivarrepresentanter och 120 Sif-klubbar i privata företag i nordvästra Götaland. - 88 % av arbetsgivarna saknade ett policydokument om etnisk mångfald som är känt inom organisationen.(...)

- 52 % av arbetsgivarna ansåg att mångfaldsfrågorna var 'inte särskilt viktiga', 'inte alls viktiga' eller 'inaktuella' under de närmaste två åren. " (2003:5:1)

Ett annat exempel på ovanstående problematik är den svårighet som invandrade akademiker har att finna ett arbete på sin kompetensnivå. Det uppstår en både personlig och samhällsekonomisk förlust när välutbildade akademiker tvingas arbeta som taxichaufförer.

"Skälen till det är ofta olika former av diskriminering, som i sin tur inte sällan bottnar i attityder och föreställningar hos dem som svarar för personalrekryteringen till företag och myndigheter." (2003:9:1)

Bilden som målas upp i *Personal & Ledarskap* är enligt vår tolkning att näringslivet som helhet inte lever upp till de kriterier som satts upp av Sveriges riksdag genom diskrimineringslagarna. Artiklarna berör ofta dold diskriminering där det officiella skälet till utebliven anställning är ett annat än den etniska tillhörigheten. I denna problematik spelar rekryteringspersonalen en viktig roll. Dock verkar utbildningar i ämnet vara på modet inom organisationer. Ett flertal artiklar handlar om olika sätt för organisationer att se till att deras personal är utbildad i ämnet mångfald och diskrimineringsfri rekrytering. Vi har dock frågat oss om utbildningsinsatserna snarare genomförs för att minska risken att bli anmäld till DO (Diskrimineringsombudsmannen) än för att organisationens individer ska bli bättre på att tänka etnorelativt.

"Det går egentligen inte att mäta effekterna av utbildningen, eftersom man inte kan säga om förändringar i den etniska mångfalden beror på arbetskraftsbrist, på utbildningen eller på något annat. Men i dag är utbildning med dialog det enda sättet att skapa nya ställningstaganden. Alla blir medvetna och det påverkar på sikt." (2003:5:2)

Dessutom tas flera fall i Arbetsdomstolen upp där det handlat om anmälningar av olika slag till DO. Ett exempel som gäller språkkrav följer nedan.

"Arbetsdomstolen slår i sin dom fast att företagets krav på kvinnans svenskkunskaper, att tala svenska helt utan brytning, varit för högt ställda, högre än vad som är nödvändigt för arbetsuppgifterna. Därför har företagets beslut, med 'hänsyn till kvinnans etniska tillhörighet, särskilt missgynnat henne', skriver AD. Företaget har brutit mot lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet. (...) Domen (2002:128) tar enligt DO upp en principiellt viktig fråga om vilka språkrav en arbetsgivare har rätt att ställa." (2003:1:1)

I många fall där näringslivets attityder framkommer anser vi att det tas för givet av dess representanter att den egna kulturen är den enda sanna utgångspunkten. Det visar sig i den mängd anmälningar som landar på DO:s bord vilka handlar om etnisk diskriminering i någon form, 176 stycken vid halvårsskiftet 2003 (*Personal & Ledarskap* nr 7/8). Rekryteringsprocessen verkar vara den som ställer till mest problem, dock finns det fall som tas upp som exempel i *Personal & Ledarskap* vilka belyser problemet med diskriminering på en arbetsplats av en redan anställd person. Det visar sig också i den attityd som tycks kvarstå hos flera av de intervjuade för artiklarna att integration i arbetslivet snarare handlar om assimilation där den nyanlände helt ska acceptera och lära sig den kultur som råder på arbetsplatsen. Att det finns en möjlighet att lära sig något av den nyanländes sätt att hantera verkligheten tycks inte föreligga.

"Det är ett antal nationaliteter som jobbar med språkutveckling och kommunikation i ett bredare perspektiv. Vi petar även in lite kulturkompetens i utbildningen." (2003:3:1)

"Folk blir dummare av att inte prata med varandra. Enkönade, enfärgade, åldershomogena grupper blir aldrig bra i längden. Ändå är det uppenbart att rättvisa och humanism inte alltid räcker till." (2003:7/8:1)

Det finns dock undantag även från denna regel där näringslivets representanter verkligen insett att det inte alltid handlar om ensidig anpassning.

"Integration handlar inte bara om att en människa ska komma hit och förändra sig. Integration innebär en förändring för alla i arbetsgruppen, säger Karin Thörne, barnpsykiater och sammanhållande för integrationsarbetet inom Landstinget i Jönköpings län." (2003:3:1)

Med bakgrund i ovanstående väljer vi att placera det svenska näringslivets generella attityd, som den kommer till uttryck i de publicerade artiklarna i *Personal & Ledarskap* under år 2003 som ingått i vår analys, under kategori 2B på vår skala och därmed ange siffervärdet 30.8 av 100, det vill säga kategorin *överlägsenhet* under tillståndet *försvar*. Det innebär att det ses som naturligt att när en individ från en annan kultur än den egna kommer i kontakt med individer från den egna kulturen så vill den förra "utvecklas" till att bli så lik den rådande kulturen som möjligt. Den egna kulturen är så vida överlägsen att en förändring av denna inte skulle komma på tal. Det är den nyanlände som ska anpassa sig, inte tvärtom. Detta går att jämföra med vad Cox i Mlekov (2003) kallar pluralistiska organisationer. En sådan organisation anser sig rekrytera utan fördomar men förväntar sig assimilering av samtliga anställda. Vi vill dock poängtera att det är en generell attityd som vi anser kommer till uttryck i ett media som inte gör någon ansats att avspegla det svenska näringslivet i sig, men som detta till trots bidrar med en del av helheten. Eftersom vi dessutom använder oss av en hermeneutisk tolkningsansats kan även vår förståelse diskuteras i sammanhanget. Det är inte säkert att tolkningen skulle bli densamma om någon annan genomfört den, det är inte ens helt säkert att vi

skulle komma fram till samma svar på tolkningsfrågan om vi genomfört vår analys vid ett annat tillfälle. Dock menar vi att vi genom att vara medvetna om detta gjort vårt bästa för att eliminera de uppenbara risker som hermeneutiken kan medföra gällande just tolkningsproblematiken.

4.1.2 Tidskriftens attityd

Personal & Ledarskap som helhet och dess attityd gentemot den interkulturella problematiken har vi valt att undersöka genom följande. Vi har tittat på hur många av de utvalda artiklarna som tar upp båda sidor av saken, det vill säga är sakliga, hur många av dem som är enbart informativa, och hur många av dem som uppenbart tar ställning för den ena eller andra sidan. När vi bedömt om en artikel tar ställning har vi bland annat kontrollerat om den endast tar upp en sida av saken. Gör den det har vi bedömt den som ställningstagande för den sida som får komma till tals. Även en artikel som tar upp båda sidor av saken kan vara ställningstagande eftersom artikelförfattaren kan påverka i vilken utsträckning samt med vilka ord en sida får komma till uttryck. En del artiklar kan falla under två av genrererna vilket leder till att slutsumman av artiklarna inte blir 34. Resultatet av detta är som följer:

6 av 34 artiklar tar upp båda sidor av det som beskrivs.

16 av 34 artiklar är enbart informativa.

14 av 34 artiklar tar ställning för den ena eller andra sidan av det som beskrivs. Av dessa anser vi att 4 tar ställning för en mer etnocentrisk världsbild, och 12 för en mer etnorelativ sådan.

Ett exempel på en artikel som tar ställning åt det etnorelativa hållet anser vi vara 2003:5:2. Artikelns låter bara den sida som eftersträvar mer kunskap på området mångfaldsrekrytering komma till tals. Det sätt artikeln är utformad på förmedlar ett förgivettagande om att ifall alla bara får tillräckligt med kunskap så löser sig alla problem. För att vara objektiv, eller kritisk, skulle artikeln behöva innehålla tänkbara alternativa möjligheter till attityden att ”*allt skulle bli bra genom utbildning*”. Ett exempel på en artikel som tar ställning åt det etnocentriska hållet anser vi vara 2003:10:1 som berör ett AD-domslut där en muslimsk kvinna förlorar ett diskrimineringsmål mot en potentiell arbetsgivare. Vår tolkning är baserad på att det bara är företagsidan som får komma till tals i artikeln. Den drabbade kvinnans åsikter och syn på situationen är osynliga. Således beskrivs världen återigen endast som svart och vit.

Utifrån detta kan vi konstatera att den generella attityden i tidskriften *Personal & Ledarskap* utifrån de artiklar som publicerats under 2003 vilka ingått i vår analys befinner sig på den etnorelativa sidan av skalan. Detta eftersom flertalet av de artiklar som gör ett ställningstagande gör det åt det etnorelativa hållet, snarare än åt det etnocentriska. Att så få av artiklarna väljer att ta upp båda sidor av det som beskrivs anser vi vara tråkigt, men tidskriften utger sig inte för att bedriva undersökande journalistik, utan verkar snarare se sig själv som informatörer av vad som sker inom HR i dagens svenska näringsliv. Vi vill dock poängtera att även om merparten av innehållet i tidskriften är informativt så säger ändå valet av vilken information som trycks något om

den attityd som *Personal & Ledarskap* väljer att ge uttryck för. Även om drygt hälften av de artiklar vi valt ut gör ett ställningstagande så vill vi inte mena att det är kutym i tidskriften. Den interkulturella problematiken är ett relativt laddat begrepp där det är lättare att ta ställning än inom en del andra områden, såsom nya sätt att hantera lönesättningen eller planerandet av eventuell outsourcing, vilket vi tror har lett till att så pass många av de utvalda artiklarna väljer sida. Som nämnts ovan verkar det dock tillhöra ovanligheten i tidskriften.

För att precisera den placering på vår skala (Figur 3) där vi anser att *Personal & Ledarskap* befinner sig vill vi mena att det är 5A, kategori *anpassning* och tillstånd *empati*. Denna placering innebär i detta sammanhang att det framgår att verkligheten kan ses ur en annan människas perspektiv. Att den enskilde projicerar sin egen verklighet på en annan kultur för att försöka förstå vad en person tillhörande denna går igenom. Vi anser att tidskriftens innehåll i många fall klarar av att sätta sig in i den omskrivne personens situation, trots mängden av informativ text, samt försöker att se alternativa lösningar på problem som inte alltid utgår ifrån den egna kulturens värderingar.

Alltså har vi kommit fram till att 6.9 % av de publicerade artiklarna i *Personal & Ledarskap* under 2003 på något vis behandlar den interkulturella problematiken. Av dessa tar 35 % en etnorelativistisk ställning och 11 % en etnocentrerad sådan. Dessutom har vi angett siffervärdet 77 av 100 för tidskriften som helhet under 2003 enligt vår utarbetade skala.

Vi anser ändå, främst baserat på antalet informativa artiklar, att tidskriften *Personal & Ledarskap* är rapporterande och inte utmärker sig som ledande i utvecklingen mot ett mer etnorelativt näringsliv. Tidskriften innehåller alltför få kritiska artiklar och röster. Vi vill inte heller påstå att tidningen skulle vara en bakåtsträvar i ordagrann bemärkelse utan snarare inte vågar ta steget fullt ut och ifrågasätta näringslivets aktörer.

Förutom ovanstående analys har vi tematiserat och kategoriserat innehållet i de artiklar som behandlar den interkulturella problematiken under 2003, enligt de ämnesområden som vi sett återkommer. Genom att, utifrån den förförståelse vi tillskansat oss under resans gång, tolka innehållet i de artiklar vi valt ut, kan vi genomföra en hermeneutisk textanalys och ge svar på vår andra forskningsfråga:

Vilken syn på potentiella möjligheter och problem samt lösningar på dessa förmedlas genom de artiklar som berör den interkulturella problematiken i en yrkesledande tidskrift?

Dessa ämnesområden är ”*Läpparnas beännelse, Invandrararbetslöshet, Kulturuttryck, Rekrytering, Integration*” samt ”*Lagar och avtal*”. Vi kommer att redovisa vår analys av de artiklar som berör den interkulturella problematiken i *Personal & Ledarskap* under 2003 under dessa sex teman.

4.2 Den interkulturella problematiken

Eftersom vi är ute efter att belysa bilden av den interkulturella problematiken vilken manifesteras i tidskriften *Personal & Ledarskap* under 2003 valde vi ut ett antal punkter som skulle kunna hjälpa oss genom detta. Vi ville se om bilden var positiv eller negativ, om det var problemen eller möjligheterna som uppmärksammades. Detta resulterade i

tre olika fokus: möjligheter eller drivkrafter som kan ligga bakom ett mångfaldsarbete, vilka problem som kommer till uttryck samt vilka eventuella lösningar på dessa problem som uppmärksammas. Dessa fokus tas upp i ovannämnda ordning i de sex olika teman eller ämnesområden som tidigare nämnts. Vi kommer att väva in citat från de olika artiklarna där vi känner att det på ett bra sätt underbygger våra tolkningar. Det ska påpekas att även om vi inte använder oss av exempel från alla redovisade artiklar publicerade i *Personal & Ledarskap* som berör den interkulturella problematiken under 2003 så är helheten, och därför även nedanstående tematisering och vidare analys av denna, baserad på vad som framkommer i samtliga artiklar. Citatens uppgift i sammanhanget är att på ett så talande sätt som möjligt beskriva vad vi kommit fram till. Således har vi lagt större vikt vid tydligheten än vid att samtliga artiklar ska vara representerade bland citaten. I följande stycken kommer vi också att uppmärksamma teorier som har relevans för det empiriska resultatet. Eftersom vi använder oss av ett hermeneutiskt angreppssätt och vårt inledande teorkapitel till största del utgör grunden för vår förståelse, gör vi inte anspråk på att använda samtliga teorier i vår teoretiska inkludering. Således har vi valt att snarare knyta an till delar av vår teoretiska förståelse än att slaviskt försöka applicera en generell teori på allt vårt empiriska material. Till hjälp för läsaren gör vi hänvisningar till de olika teoriavsnitten genom att inom parantes ge en styckeshänvisning.

4.2.1 Läpparnas bekännelse

Bilden av vad som faktiskt görs när det gäller mångfaldsarbetet inom organisationer är väldigt vag. Åsikten att det inte görs särskilt mycket utan att det mer rör sig om ”läpparnas bekännelse än av en realitet” (2003:12:1) kommer till uttryck ett antal gånger. De etniska mångfaldsfrågorna diskuteras alltså, vilket syns på andelen artiklar som berör ämnet men det finns få exempel på vad som faktiskt görs och någon djupare insikt i vad mångfald innebär verkar inte finnas. Men i samband med denna kritik framkommer också en del åsikter om varför det är viktigt att försöka råda bot på den kulturellt homogena organisationen. Det handlar främst om att se det som en affärsmöjlighet och kunna förbättra kvalitén på affärsstrategier. I *Personal & Ledarskap* nummer 12 hittar vi citatet: ”*det organisationen förlorar i tid vinner man i bättre kvalitet i besluten*” (2003:12:1). Detta syftar på att det i en mångkulturell organisation ifrågasätts mer vilket skapar större debatt och diskussion. Vi tolkar detta som att det tar tid, men det beslut som sedan fattas kommer att vara väl underbyggt.

Flera artiklar handlar om samarbeten och projekt med mångfaldsinriktning. Syftena med dessa projekt beskrivs sällan, vilket utifrån vår syn kan mottas på två sätt. Dels kan det vara positivt att projekten uppmärksammas eftersom det då märks att det görs något, att någon agerar. Det kan också uppfattas som att det finns alldeles för lite kunskap inom organisationer och att dessa olika samsarbetskonstellationer legitimerar att inget händer i realiteten. När ett samarbete dessutom endast kan redovisa en homogen grupp ger det inte direkt ett mångkulturellt budskap. Hur ska en organisation kunna identifiera och förbättra de punkter där organisationen brister i den mångkulturella behandlingen om de inte frågar dem som berörs av den?

Utifrån de analyserade artiklarna handlar lösningen på mångfaldsproblematiken i allmänhet och den interkulturella problematiken i synnerhet om projektgrupper, arbetsgrupper, utbildning och handlingsplaner. Olika typer av sådana arrangemang uppmärk-

sammas i artiklarna vilket vi ser som positivt och rekrytering framförs som en viktig faktor. Möjligheterna med utbildningarna beskrivs inte ofta men de gånger något positivt faktiskt nämns handlar det om att kunskapen om mångfald ökar på arbetsplatserna och att mångfaldsbegreppet blir klarare. Utifrån detta framkommer åsikten att det kan hjälpa företagen att göra ett bättre jobb.

Vinsten olika organisationer kan göra genom att möjliggöra en heterogen arbetsplats som nämnts ovan kan härledas till de teorier Singh och Sjögren (2.2) framhåller. Nämligen att skillnader i vad som anses vara verbalt och icke-verbalt ”acceptabelt beteende” inte nödvändigtvis behöver medföra problem. Istället behövs, vilket på olika sätt även framkommer i artiklarna, en större förståelse och tolerans för olikheter. Här menar vi dock att det finns en risk för att utbildningarna genomförs kulturseparatorat, det vill säga ”svenskar” för sig och invandrare för sig. Detta styrks också av att det inte i en enda artikel uppmärksammas ett kulturintegrerat utbildningsprojekt.

4.2.2 Invandrararbetslöshet

Möjligheterna med att minska invandrararbetslösheten är inte enbart samhällsekonomiska utan ses i artiklarna även som ett sätt för organisationer att bredda sin kunskap och minska den arbetskraftsbrist som råder inom vissa yrkesområden. Kreativiteten och bredden på ledarskapet, vilka skulle öka med en mindre homogen arbetskraft, anses leda till nya möjligheter. Vi kan också utläsa åsikter om att fler invandrare på arbetsmarknaden skulle kunna skapa fler förebilder för unga människor med annan etnisk tillhörighet än den med svenskfödda föräldrar. Detta anser vi vara en viktig samhällelig faktor som näringslivet kan ta del av. Ju fler personer med utländsk bakgrund och annan kulturkompetens än den svenska som befinner sig i näringslivet, desto mer ökar möjligheten för fler att ta del av den svenska kulturkompetensen och lära sina medarbetare sin egen dito, vilket ökar förståelsen för kulturella skillnader.

När det gäller invandrare på arbetsmarknaden generellt ger de analyserade artiklarna en ganska problematisk bild vilken kan beskrivas enligt följande. Generellt kan sägas att det i två artiklar menas att det behövs större arbetskraftsinvandring inom vissa områden. Flera artiklar poängterar också att det behövs fler invandrare på alla positioner och någon säger att fler invandrare på högre positioner inte bara skulle utgöra förebilder utan också goda exempel på att den typen av arbetsmarknadsintegration kan fungera. Detta styrks av den modell vi konstruerat för att tydliggöra kulturens beståndsdelar (2.1.2 Figur 1). En del av kulturen sägs vara artefakter var av förebilder är en komponent. En förebild är då någon inom organisationen som besitter åtråvärda egenskaper. Beroende på vilka individer som uppmärksammas som förebilder inom organisationen kan kulturen och dess medlemmar påverkas i viss riktning (2.1.4). Om någon med annan etnisk bakgrund än den generellt rådande tillåts att avancera på samma premisser som övriga anställda, menar vi att detta sänder signaler om etnorelativism. Vi skulle även vilja påstå att detta skulle kunna dras ut till en vidare samhällelig kontext där invandrare och således någon form av övergripande invandrarkultur i den svenska samhället främjas av mångkulturella förebilder inom näringslivet. Förebilder som skulle kunna påverka de normer som idag styr näringslivet, vad som anses ”normalt”, något som skulle kunna uttryckas vara byggt som ”den vita, medelålders mannens” åsikter om godhet och normalitet.

För att lyckas öka antalet aktiva invandrare på den svenska arbetsmarknaden talas det mycket om kvotering och mentorskap. På olika sätt framkommer viljan att göra det enklare för arbetsgivarna att anställa invandrad arbetskraft, till exempel när det gäller lagar och avtal. Att genom kvotering få in fler människor med invandrarbakgrund i företaget benämns som både problematiskt och som en möjlig lösning på problemet med invandrararbetslöshet. Trainee-program framställs som ett sätt att öka möjligheten för människor med annan etnisk tillhörighet att få ledande positioner inom organisationer.

” - Kvotering är problematiskt, både för dem som blir inkvoterade och de andra. Det kan bli backlash i form av avundsjuka från folk som känner sig förbigångna. Riktade insatser, till exempel i form av traineeprogram, tror jag däremot kan ge bra effekt, säger Per Broome.” (2003:6:4)

Det nämns också specialavtal för arbetsgivare om de anställer en invandrare, med slopad arbetsgivaravgift och minskad minimilön som incitament, som en möjlig lösning för att få bukt med problemet. Ett annat sätt att öka mångfalden på sin arbetsplats kan vara arbetskraftsinvandring. Det administrativa arbetet med att anställa arbetskraftsinvandrare ses dock som ett problem i sammanhanget.

4.2.3 Kulturuttryck

Den bild som manifesteras angående drivkrafter och möjligheter med att ha en kulturellt diversifierad arbetskraft är att det kan ge en *”ökad rekryteringsbas samt hjälpa organisationen att nå nya kundgrupper”* (2003:7/8:2). Det framkommer också en bild av att kreativiteten blir större och lärandet självklart inom organisationer med blandade kulturella uttryck vilket medför att medarbetarna måste vara föränderliga och ha kapacitet till situationsanpassning.

Genom analysen av de åsikter som framkommer i artiklarna kan vi dock se att det finns ett motstånd mot det som är annorlunda. När en arbetsgivare säger att han inte *”hann berätta att vi har speciella demokläder och kepsar som kunderna vill att vi har på oss”* (2003:10:1) när det gällde en kvinna som använder huvudduk anser vi att det visar på en oflexibel uppfattning och en rädsla för det som är annorlunda. Det som är avvikande ses som ett problem och då kanske språket är det kulturuttryck som ger sig snabbast till känna.

I mindre utsträckning än vad vi kanske väntat oss ger tidningen *Personal & Ledarskap* under 2003 uttryck för att just språket skulle vara ett hinder för invandrare på den svenska arbetsmarknaden. Kanske beror det på att tidningen snarare inriktar sig på det som sker inom organisationer och de som inte kan språket aldrig kommer in så långt. När språkkunskaper nämns handlar det ofta om domar som fällts av Arbetsdomstolen. Bland annat uppmärksammas att det ofta ställs inadekvata språkrav. Vid något tillfälle ges uttryck åt åsikten att vissa invandrare söker arbeten till vilka de inte har adekvata språkkunskaper. Vi frågar oss vad detta begrepp, *adekvata språkkunskaper*, egentligen har för betydelse. Är det verkligen felfria kunskaper i det generellt rådande organisationsspråket som är det viktiga? Eller är det fördomarna och rädslan för att inte förstå den andre? Trots allt krävs det ett visst mått av förståelse, tolerans och tålmod när två individer från olika kulturella kontexter ska kommunicera, även om de talar samma språk. Detta på grund av det som Fiske beskriver, att den interpretant som medföljer användandet av ett tecken eller ett ord oftast inte är densamma för de två

individerna (2.2.1). Vi vill alltså låta påskina att språkkravet är lite väl överreklamerat, då konnotationen och denotationen av ett ord sällan stämmer överens (4).

Begreppet utbildning omnämns ofta så även på det här området anser vi att det kommer till uttryck en uppfattning om att man kan utbilda bort problemen. Men frågan är om 1,5 timmes utbildning och en bok är tillräckligt? Exemplet är hämtat ur 2003:6:1.

4.2.4 Rekrytering

När det gäller de rekryteringsproblem som framställs i *Personal & Ledarskap* ses möjligheten med en diskrimineringsfri rekrytering exempelvis vara att rekryteringsunderlaget ökar, vilket i sin tur ökar sannolikheten att rätt person anställs. Mångfaldsarbetet framställs kunna innebära ekonomiska vinningar för företagen genom att de når nya kundgrupper, och den uppenbara risken för anmälningar till DO minskar.

När det gäller hur rekryteringsproblemen kring mångfald manifesteras kan vi konstatera att de styrs av åsikter som att all rekrytering inte är, och aldrig kommer bli, fördomsfri samt att rekrytering med vikt på etnisk mångfald sköts på ett dåligt sätt. I de tidningar vi analyserat har det också pågått en diskussion kring avidentifierade ansökningshandlingar. De problem som framkommer i det sammanhanget handlar om att det inte blir något kvar och att ”*en ansökan som anonymiseras alltför mycket kan till slut bli ’meningslös’*” (2003:11:1). Vi kan också utläsa att om alla id-markeringar tas bort har de som rekryterar inte någon möjlighet att positivt särbehandla etniska minoriteter

De lösningar som presenteras i de utvalda artiklarna handlar till stor del om utbildning av personal. Dels de som sköter rekryteringen men även de som arbetar inom organisationen som kommer att komma i kontakt med de nyrekryterade personerna med annan etnisk bakgrund.

”*Gruppen ansåg att något behövde göras för att undvika diskriminering och för att öka den etniska mångfalden bland regionens anställda. Det saknas enormt mycket kunskap i det här ämnet*” (2003:5:2)

Det nämns också att det hela tiden måste ske ett utvecklande arbete gällande de tester som används i rekryteringsprocessen för att dessa ska vara så fördomsfria som möjligt, och inte innebära indirekt diskriminering för någon sökande.

Det talas även om att platsannonserna måste bli tydligare och sakligare i sina krav för att minska risken för att personer som inte har önskvärd kompetens ändå söker det aktuella arbetet och finner sig vara diskriminerade när de inte blir anställda eller kallade till vidare intervjuer. Av egna erfarenheter vet vi att det i dagens platsannonser ofta efterfrågas vissa personliga egenskaper. Detta kan bero på att socialiseringen av en ny medarbetare kan ta olika lång tid (2.1.3) och därför tror vi det är vanligt att rekryteraren väljer en person som kommer att ha lättare att passa in.

I de fall de personliga egenskaperna inte är uttalade krav tror vi ändå att det är så gott som omöjligt att bortse från sina egna värderingar och grundläggande antaganden, det vill säga den organisationskulturella kontexten. Ju starkare en organisationskultur är desto svårare tror vi att det kan vara att rekrytera någon som avviker alltför mycket från den kulturella normen (2.1.3).

4.2.5 Integration

Integrationsbegreppet innebär som vi tidigare nämnt de åtgärder organisationer vidtar för att deras utlandsrekryterade arbetskraft eller gästarbetare ska trivas. Drivkraften bakom detta är utifrån vad som framkommer i vår analys att god integration skapar mervärde för organisationen eftersom en nöjd medarbetare gör ett bättre jobb. Eller som det uttrycks i 2003:2:1:

”Får man inte med familjen i integrationen får man inte heller någon integration av den som jobbar. Han eller hon behöver lugn och ro över hela horisonten.”

Denna typ av organisation skulle kunna vara av det slag Broomé och Bäcklund kallar *invandringsföretag*, då vi menar att detta tyder på att företaget vid behov av arbetskraft gärna rekryterar utomlands (2.3).

Åsikterna om problematiken kring integration vilka kommer till uttryck ger bilden av att det inte handlar om en enkel process, att det inte är något som sker *”i en handvändning”* (2003:12:1). Det är inte heller *”oproblematiskt och leder inte omedelbart till kreativitet”* (2003:12:1). Den sociala integrationen sker inte utan hjälp och företaget måste agera för att hjälpa till. När det talas om integration verkar flera organisationer vara rädda för att deras medarbetare inte ska trivas i det nya landet. I analysen kan vi dock se ett större helhetsintryck inom de organisationer som har *”gästarbetare”* eller dylikt. Då verkar det självklart för organisationen att ta ett ansvar för att försöka få hela familjen att trivas. Vi tolkar detta som om de ekonomiska konsekvenserna skulle bli mer kännbara då, eftersom en gästarbetare vars familj inte trivs, inte heller själv trivs och därmed presterar sämre på arbetet och kanske till och med lämnar organisationen. Som Benedict nämner formar individen sin tillvaro med det råmaterial som samhället och dess kultur ställer till förfogande. Vi kan tänka oss att det som nyanländ är svårt att få en övergripande bild över hur det svenska samhället fungerar. Detta skulle kunna vara en anledning till att organisationer av detta slag satsar mycket om integreringen då det gynnar medarbetaren som får fler verktyg att arbeta med (2.1.4).

I de fall läsarna av tidskriftens artiklar får ta del av några lösningar handlar det om att till exempel hjälpa till att skapa nätverk och att ordna möjligheter till social kontakt inom organisationen. I nummer tre framkommer åsikten att integration inte bara innebär en förändring för den som kommer till den nya organisationen och kulturen, utan för hela arbetsgruppen. Genom citatet *”Den invandrade personen behöver lära sig om den svenska utbildningen i yrket, och vi själva måste fråga den invandrade personen ’Hur brukar ni göra?’ och inte bara tro att vi vet bäst”* (2003:2:2) kan vi också se att det finns en åsikt om att båda sidor kan lära sig av varandra.

4.2.6 Lagar och avtal

De möjligheter som beskrivs i *Personal & Ledarskap* angående den diskrimineringslag som gäller i Sverige är givetvis att diskrimineringen med hjälp av den torde minska. Vi vill mena att tidskriften tack vare sitt val att belysa problematiken uppmärksammar sina läsare på vikten av detta område inom mångfald i arbetslivet. Det kan i förlängningen leda till möjligheten för den diskriminerade att vinna ett mål i AD eftersom vi anser att uppmärksamheten kan leda till en klarare definition av vad som är accepterat eller inte.

I ett flertal artiklar framkommer också att det här med mångfald och lagar är ett svårt kapitel. Att det är krångligt och komplicerat uppfattar vi nästan som svepskäl till varför organisationer inte satsar på mångfaldsarbetet. På något ställe efterlyses också en klarare lagstiftning inte bara när det gäller diskrimineringslagarna utan även vad som ska gälla för arbetskraftsinvandring från länder utanför EU.

Lösningar på ovanstående problematik som framkommer i vår analys är att på något vis slå samman de tre diskrimineringslagarna till en som ska gälla oavsett anledningen till diskrimineringen. DO:s åsikt att lagen på så vis skulle bli tydligare och färre diskrimineringsfall skulle anmälas framkommer i tidskriften.

”Det faktum att diskrimineringslagarna är splittrade, med olika ombudsmän, gör frågorna än mer komplicerade och svårhanterliga. – En lag och en ombudsman vore nog positivt och skulle få mer genomslagskraft. Det är ju samma mekanismer, oavsett om det gäller diskriminering på grund av hudfärg, handikapp, eller kön. Det känns splittrat som det är nu.” (2003:7/8:1)

Det framkommer även en vilja att framhålla att en skärpt lagstiftning och hårdare repressalier för de organisationer som bryter mot lagstiftningen kan leda till att diskriminering av denna typ minskar som en följd av de exempeldomslut som tidskriften tar upp.

5 Avslutande reflektioner

Nu har vi kommit ett par varv neråt i den hermeneutiska spiralen. Under resans gång har våra intryck och kunskaper i ämnesområdet djupnat, vi har börjat ifrågasätta det vi funnit i analysen och funderat på vad bilden som framställs i tidskriften *Personal & Ledarskap* egentligen får för konsekvenser? Bland annat kan vi konstatera en divergens mellan den innehållsanalys och den hermeneutiska analys med inslag av teoretisk inklädning som sedan följde. Innehållsanalysen vi gjorde av artiklarna i början av vår tolkningsprocess gav vid handen intrycket av att tidningen låg på den etnorelativa sidan av skalan vi konstruerat. Det helhetsintryck vi får av artiklarna efter en djupare analys ger oss däremot andra indikationer. Enligt de tolkningar vi gjort ovan anser vi att beskrivningen är mer enkelspårig och mindre villig att belysa de möjligheter som finns med interkulturalitet. Det är istället oftare problemen som står i fokus och kanske är det bristen på artiklar som tar ställning alternativt gör något annat än skrapar på ytan som efter vår hermeneutiska analys ter sig mer problematisk än vad vi till en början ansåg. Våra reflektioner kring de bilder som förmedlas i den hermeneutiska analysen redovisas nedan och kan ses som ännu ett varv djupare ner i den hermeneutiska spiralen och ska ge svar på vår tredje forskningsfråga: **Vilka möjliga konsekvenser kan den bild som målas upp i en yrkesledande tidskrift få för dess läsare?** Innan vi svarar på detta vill vi dock rikta uppmärksamheten på vilka möjligheter vi anser att en facktidskrift faktiskt har att påverka.

5.1 En facktidskrifts möjligheter

Som vi tidigare tagit upp anser Benedict (2.1.2) att kultur är något som ständigt förändras och omarbetas och så ledes kan påverkas av utomstående faktorer. Bland dessa faktorer tror vi, vilket vi tidigare diskuterat (1.2.1), att en facktidskrift kan återfinnas. Vi menar att en facktidskrift kan välja att leda en utveckling eller att följa en redan rådande opinion så att den snarare rapporterar än ifrågasätter. Mängden kritik å ena sidan, ren information å andra sidan eller vilken typ av information styr var på denna skala facktidskriften väljer att lägga sig. Möjligheten till påverkan tror vi är större än vad facktidskrifternas skribenter alltid upplever. Speciellt i fallet *Personal & Ledarskap* eftersom tidskriften inte bara är ledande inom HR-området i Sverige, utan dessutom i princip är den enda som ges ut. Vi är därför kritiska till det val som tidskriften *Personal & Ledarskap* uppfattas göra i och med att tidskriften snarare är ett rapporterande media än ett analyserande dito. Vi ställer oss frågande till vad detta ställningstagande grundar sig på.

Många av de artiklar som ingått i vår analys är enbart informativa (16 av 34) och en försvinnande liten del (6 av 34) visar på olika sidor av det område som tas upp. Vi vill inte på något sätt mena att *Personal & Ledarskap* har en ståndpunkt som inte stämmer överens med vår åsikt om att dagens näringsliv är alltför etnocentriskt, men vi kan inte heller säga att tidskriften tar ställning för en utveckling åt det etnorelativa hållet. Bristen på kritiska artiklar och röster leder till ett intetsägande ställningstagande vilket vi finner otillfredsställande.

Vi menar att bristen på motstånd kan leda till att en etnocentrisk läsare får sina åsikter bekräftade. Om dessa sedan används i det dagliga personalarbetet kan man hävda att *Personal & Ledarskap* genom att inte i större utsträckning ta upp de uppenbara bristerna i den typen av resonerande bidrar till en stagnation av utvecklingen mot ett mer interkulturellt näringsliv.

Vi anser därför att *Personal & Ledarskap* inte till fullo utnyttjar den möjlighet till påverkan som ett ledande media, och i synnerhet en facktidskrift, har. Det måste dock påpekas att detta förhållningssätt inte heller är ett av tidskriften *Personal & Ledarskap* uttalat syfte. Men att vi som kritiska läsare, av en för övrigt bra tidskrift, skulle önska att så vore fallet.

5.2 Konsekvenser av de manifesterade bilderna

Genomgående i de artiklar vi analyserat återkommer olika former av utbildning som svar på alla problem, men också ett par kritiska röster som vill uppmärksamma att det i realiteten inte görs särskilt mycket för att främja interkulturaliteten i arbetslivet. Genom att som artikelförfattare eller som redaktionsmedlem på en tidskrift, inte se kritiskt eller "bakom" utbildningsinsatserna anser vi bidra till att ge en ytlig bild. Vi menar att artikelförfattaren borde vara bättre på att fråga om syftet och bakgrunden till den aktuella utbildningen, hur den ska följas upp inom organisationen och kanske till och med följa upp utbildningsprojektet själv en tid senare för att ta reda på hur det gått. På så vis kan lärdomar förmedlas. Rör utbildningen invandrare, bör skribenten tala med en berörd invandrare inom organisationen och inte bara med den som är utbildningsansvarig. Belys det som behöver förbättras! En sådan rapportering kring en utbildningsinsats skulle till skillnad från nuvarande rapportering kunna ligga till grund för andra organisationers satsningar. En sådan rapportering skulle också uppmärksamma problem och svagheter med begreppet utbildning och framför allt lösningar på dessa. Istället för vad som blir konsekvensen av nuvarande rapportering, antagandet att utbildning skulle vara lösningen på alla problem.

Vi har i tolkningsdelen av uppsatsen redogjort för att den bild som manifesterats angående utbildning och andra insatser gällande den interkulturella problematiken är sådan att utbildning mer eller mindre ses som ett måste för att organisationen ska kunna undvika att bli anmäld för diskriminering. Rapporteringen av detta i *Personal & Ledarskap* menar vi handlar för lite om på vilket sätt organisationerna kan utnyttja och vinna på interkulturalitet och mångfald, och för mycket om hur anmälningar till DO ska undvikas. Genom denna bild förmedlas således att det är undvikandet av anmälan som är viktig, inte att tillvarata och dra nytta av människors olikheter, vilket vi tycker är tråkigt och gör processen mot ett mer etnorelativt näringsliv långsammare.

En annan bild vi också sett utkristallisera sig är den att organisationer gärna satsar på integreringsfrämjande åtgärder när det gäller att få akademiker att trivas. Vi har förståelse för att det är viktigt att gästarbetare och utlandsrekryterade medarbetare trivs, bland annat av ekonomiska skäl. Men den bild som målas upp då man menar att det är bra att satsa på dessa grupper säger även något annat, nämligen att det inte är lönsamt att satsa på integrering av medarbetare som befinner sig lägre i arbetslivshierarkin, till exempel tunnelbaneförare, och att en organisation inte behöver känna samma ansvar för

dessa grupper. För dessa individer ska helt enkelt ”samhällstjänsten” att erbjuda dem ett arbete vara tillräcklig.

När det gäller den omfattande rapporteringen av AD-domar inser vi att det är intressant information som inriktar sig väl på tidskriftens läsarkrets. Samtidigt visar en närmare skärskådning att rapporteringen i huvudsak är refererande. Att inte gå in bakom domsluten anser vi ger en bitvis ofullständig bild av verkligheten, vilket även är en faktor som förstärker vårt intryck av att det är ”tillåtet” att diskriminera bara man inte blir fälld. Denna typ av refererande rapportering ger oss även intrycket av att AD alltid ”har rätt”. Förvisso må domarna inte vara möjliga att överklaga och på så vis har AD rätt, men genom att diskutera bakgrunden till domarna kan också kunskap och arbetssätt belysas vilka vi menar kan främja interkulturaliteten inom organisationen, snarare än att bara visa på situationer som bör undvikas för att inte bli DO-anmäld och fälld.

5.3 Begränsningar i vårt arbete

De begränsningar i vårt arbete utöver vårt metodval som vi utifrån vårt perspektiv kan se, belyser dels problematiken med att använda sig av artiklar som empiriskt underlag och det faktum att vi enbart använder oss av artiklar från en tidskrift, samt vår egen förförståelse och vår rädsla för att uppfattas som rasistiska i vår framtoning.

Vi har ovan nämnt att en risk med att använda artiklar som empiriskt underlag kan vara att det som där framställs ibland handlar om hur man vill att det ska vara eller porträtteras, och inte hur det egentligen är. Vi har jämfört detta med ”espoused theories” och ”theories in use” (Argyris & Schön, 1978) för att tydliggöra vårt resonemang. Det ligger ytterligare en begränsning i det faktum att vi funnit att artiklarna i *Personal & Ledarskap* generellt inte gör ett ställningstagande och förhåller sig kritiska till det område som tas upp, då det innebär att vi egentligen inte är medvetna om de åsikter som ligger bakom skrivandet av dessa artiklar. Vi kan med utgångspunkt i vår empiri endast anta att det som framkommer i artiklarna också är det som personerna bakom tidskriften vill lyfta fram.

Att vi enbart använt oss av en visserligen ledande tidskrift på området men till antalet fortfarande enbart *en* tidskrift, kan leda till att generaliserbarheten av vårt resonemang inte är särdeles högt. Det har å andra sidan aldrig varit vår avsikt då vi utgått ifrån en hermeneutisk tolkning av ett medias porträtterande av begreppet *den interkulturella problematiken*, vilket leder till att generaliserbarhet utöver det som framkommer inte varit vårt mål med undersökningen.

Våra erfarenheter av en mångkulturell bakgrund har i allra högsta grad påverkat vårt val av ämnesområde men de värderingar vi båda hyser, angående alla individers lika värde och på så vis alla kulturers lika värde kan också ha påverkat våra tolkningar och resultat. Vår rädsla för att framstå som rasistiska eller främlingsfientliga har lett till att användandet av en del uttryck såsom ”svenska ungdomar” och ”invandrare” blivit problematiskt. Vad innebär egentligen alla dessa uttryck, hur skiljer man på ”svenskar” och ”invandrare” och är det två kategorier som alltid är särskiljbara? Vi har mer nu än förr insett det mångfacetterade område som den interkulturella problematiken innebär, samt förstått vidden av användandet av ”rätt ord för rätt sak”.

Hermeneutiken som val av metod har givetvis även det inneburit en del begränsningar, precis som vilket annat metodval som helst gör. För vår del innebär dock hermeneutiken en så pass bred metod att vi genom valet av denna inte låst oss vid ett specifikt tillvägagångssätt. Eftersom vår uppsats handlar om tolkningar av verkligheten har vi känt att vi behövt en låsfri metod som för oss inneburit att vi har kunnat gå vidare i vårt arbete snarare än att blicka tillbaka för att finna nödvändiga kopplingar mellan vår förförståelse då och nu. Som bekant ändras denna förförståelse kontinuerligt beroende på den mängd kunskap som tillförs, och att för oss behöva ta ett steg tillbaka till den nivå vi befann oss på i början av arbetsprocessen, för att tvingas göra kopplingar mellan denna och den nivå vi befinner oss på nu, hade varit otänkbara. Vi är därför glada över vårt val, men inser samtidigt risken med att resultatet av en person med ett något mer kvantitativt sätt att analysera sin omvärld skulle kallas för godtyckligt. Därför har vi varit noga med att redogöra för varje steg i vår process för att läsaren själv ska kunna ta ställning till det som beskrivs.

I början av vår arbetsprocess samlade vi på oss en hel del kunskap om teorier på området för att utifrån dessa gå djupare in i ämnet, allt enligt den hermeneutiska spiralen. Vi anser att även om vi inte på ett klassiskt vis kunde knyta samtliga teorier till vår empiri, har vi ändå haft möjlighet att dra vissa paralleller för att belysa våra tolkningar. Förvisso skulle vi också kunna påstå att vårt resultat och våra tolkningar kunnat se väldigt annorlunda ut om andra teorier och litteratur än den vi nu arbetat med, legat till grund för vår förförståelse. Detta kan ses som en begränsning men är också en del av charmen med det hermeneutiska angreppssättet.

5.4 Förslag till vidare forskning

Vi är medvetna om att vår analys inte täcker alla aspekter av den möjliga påverkan en artikelförfattare har på sina läsare, eller de aspekter som gäller den interkulturella problematiken. Men det var aldrig vår avsikt. Vi har i stället försökt bidra med en liten del av ett mycket större forskningsområde. Vad som varit intressant att undersöka ytterligare hade varit förhållandet mellan läsare och författare i en vidare mening. Hur mycket påverkas egentligen den genomsnittlige individen av media, och i synnerhet det skrivna ordet? Vilken vikt har media i manifesterandet av allmänhetens åsikter? För att kunna säga något om detta hade det empiriska materialet behövt utökas till att dels innehålla fler exempel på media samt intervjuer med de läsare som valts för undersökningen. Vi har gett exempel på hur den interkulturella problematiken manifesteras i en ledande tidskrift, exakt hur det påverkar dess läsare vet vi inte. Ett grundläggande antagande genom hela uppsatsarbetet har varit att det sker en påverkan, men hur pass grav den är och på vilket sätt lämnar vi åt senare forskning att undersöka.

5.5 Ett par avslutande ord

Nu har vi levt med den här uppsatsen i över tre månader. Det har varit en spännande process som fört oss in på okända stigar. Vår kunskap kring den interkulturella problematiken har successivt ökat genom hela processen och vi har numera en djupare förståelse för hur näringsliv och personal inom HR-sektorn ser på begreppets betydelse. Vi har i vår uppsats kritiserat det sätt *Personal & Ledarskap* väljer att vara ett refe-

rerande media, istället för att i större utsträckning försöka reda ut, vidare belysa och analysera olika frågor. Kanske kommer detta aldrig vara tidskriftens uppgift och av den anledningen efterlyser vi en annan aktör på HR-tidskriftsmarknaden. En tidskrift som blandar forskningsresultat med reportage som bidrar med nödvändig verklighetsförankring. Kanske kan det bli vårt åtagande om ett antal år? Vi skulle vilja avsluta med två citat av Kaatarina Dubee hämtade från *Personal & Ledarskap* (2003:12:1). Vi tycker citaten belyser den inställning vi önskar att fler representanter från det svenska näringslivet anammade.

”Om företag och organisationer fortsätter att rekrytera homogena grupper, förlorar de konkurrenskraft. Det är som att förlänga armen istället för att få en extra hjärna.”

”Det finns styrka i svaghet och magi i öppenhet.”

6 Litteratur

Angelöw, B & Jonsson, T (1990). *Introduktion till socialpsykologi*. Studentlitteratur, Lund.

Argyris, C & Schön, D.A (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, Mass.

Barthes, R (1974). *S/Z*. Cape, London.

Benedict, R (1949). *Kulturmönster. Livsstilar och sedvänjor*. Tidens förlag, Sthlm.

Bennet, M.J (1986). *Cross-Cultural Orientation. New conceptualizations and applications*. University of Minnesota. Lanham, N.Y. , London.

Broomé, P & Bäcklund, A-K (1997). *S-märkt. Företagets etniska vägval*. SNS förlag, Lund.

Bruzelius, L.H & Skärvad, P.H (1995). *Integrerad organisationslära*. Studentlitteratur, Lund.

Davis, SM (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger.

Dimbleby, R & Burton, G (1997). *Oss emellan, om mellanmänsklig kommunikation*. Studentlitteratur, Lund.

Diversity in Europe. Hämtad den 14/4 2004 från World Wide Web:
<http://www.diversityineurope.com/indexswe.html>

Ejvegård, R (1996): *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund

Ekberg J & Gustafsson B (1995). *Invandrare på arbetsmarknaden*. SNS förlag, Stockholm

Fiske, J (1984). *Kommunikationsteorier*. ALMA-serien, Wahlström & Widstrand, Stockholm.

Gudykunst, W & Kim, YY (1997). *Communicating with strangers. An approach to intercultural communication*. 3rd edition. The McGraw-Hill Companies, Inc. USA.

Göransson, H & Nordlöf, C (2003). *Arbetslagstiftning. Lagar och andra författningar som de lyder 1 juli 2003. Reviderad upplaga 2003*. Norstedts Juridik, Sthlm.

Helenius, R (1990). *Förstå och bättre veta: om hermeneutiken i samhällsvetenskaperna*. Carlsson Bokförlag, Malmö.

Hermerén, G (1981). *Tolkningstyper och tolkningskriterier: Föredrag och diskussionsinlägg vid Vitterhetsakademins symposium 17-19 november 1981 (konferenser 7)*. Stockholm.

Hofstede, G (1991). *Organisationer och kulturer*. Studentlitteratur, Lund.

Höjerback, I. Föreläsning på institutionen för MKV 19/10 1999.

Kadhim M. Abdul (2000). *Svenskt kommunalt flyktingmottagande*. Umeå ,Sociologiska institutionen Umeå Universitet.

Kotter, JP & Heskett, JL (1992). *Corporate culture and performance*. Free Press.

Lewis, R.D (1996). *När kulturer krockar. Arbeta och verka över gränserna*. AiT Scandbook, Falun.

Lundh, C & Ohlsson, R (1999). *Från arbetskraftsimport till flyktinginvandring* Andra upplagan. Stockholm: SNS Förlag

Lunds universitets bibliotek. Hämtad den 17/5 2004 från World Wide Web:
<http://www.lub.lu.se/ub/distans/infokompetens/referens/referensb.html>

Mlekoy, K (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Studentlitteratur, Lund.

Nylén, U (1999). En text – flera metoder. Granskning av metoder för kvalitativ textbearbetning. I *Kvalitativa metoder i arbetslivsforskning: 24 forskare visar hur och varför*. Redaktörer Lindén, J & Westlander, G & Karlsson, G. Rådet för arbetslivsforskning, Sthlm.

Personal & Ledarskap. Hämtad den 7/5 2004 från World Wide Web:

<http://www.personal-ledarskap.com>

Schein, E (1992). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass, San Francisco

Scollon, R (2001). *Intercultural communication. 2nd edition*. Blackwell Publishers Ltd. Oxford, UK.

Singh, B.R (2002). Problems and possibilities of dialogue across cultures. I *Intercultural Education*, Vol.13, No. 2.

Sjögren, A (2001). Ungdom, kulturmöten, identitet. Kulturens roll i identitetens byggande. Liber AB, Sthlm.

Bilaga 1

Artiklar publicerade i tidskriften *Personal och Ledarskap* under år 2003, vilka berör den interkulturella problematiken.

Nr 1:

2003:1:1 *ARBETSRÄTT: Principiell AD-dom om språkkunskaper.*

Nr 2:

2003:2:1 *Arbetsgrupp för integration. People Management.*

2003:2:2 *Vilket är ditt bästa tips för lyckad integration av utlandsrekryterad personal? 3 snabba svar. P&L.*

Nr 3:

2003:3:1 *SPECIAL: INTEGRATION - Perspektiv på integration. Helena Dovie.*

2003:3:2 *SPECIAL: INTEGRATION - Vanskelig och utdragen integrationsprocess. Helena Dovie*

2003:3:3 *SPECIAL: INTEGRATION - Komplicerad väg till arbetstillstånd. Helena Dovie*

2003:3:4 *SPECIAL: INTEGRATION - Etablerat samarbete öppnar dörrar för medflyttande makar (20030320). Helena Dovie*

2003:3:5 *SPECIAL: INTEGRATION - 43 års erfarenhet av utlandsrekryteringar. Helena Dovie*

Nr 4:

2003:4:1 *Tyska bilreparatörer rekryterade till Göteborg. Helena Dovie.*

Nr 5:

2003:5:1 *Fortfarande mest bara prat om mångfald. P&L. Faktaruta.*

2003:5:2 *Personalansvariga utbildas i etnisk mångfaldsrekrytering. Helena Dovie*

2003:5:3 *Utökat skydd mot diskriminering. P&L. Faktaruta.*

Nr 6:

2003:6:1 *Mångfaldsutbildning inom Försäkringskassan.*

2003:6:2 *SPECIAL: MÅNGFALD - Ledarutveckling gav nytändning. Helena Dovie*

2003:6:3 *SPECIAL: MÅNGFALD - Mångfaldsprojekt tar fram verktyg. Helena Dovie.*

2003:6:4 *SPECIAL: MÅNGFALD - Mångfald i Malmö – ”Kvotering är problematiskt”. Helena Dovie.*

2003:6:5 *SPECIAL: MÅNGFALD - Färdigheter viktigare än kulturell bakgrund. Helena Dovie.*

Nr 7/8:

2003:7/8:1 *Etiska trassligheter i paragrafdjungeln*. Linda Alsrup.

2003:7/8:2 *Nya perspektiv på mångfald i England*. Leili Falsafi.

2003:7/8:3 *Specialavtal ska hjälpa invandrare in på arbetsmarknaden*. Petter Lobråten

2003:7/8:4 Notis om minoritetskvotering i USA

Nr 9:

2003:9:1 Ett debattinlägg: *Sverige behöver fler chefer med utländsk bakgrund*. Peder Hård af Segerstad, docent i sociologi och projektledare vid IPF.

2003:9:2 Notis om unga invandrare på arbetsmarknaden.

2003:9:3 Notis om ett mångfaldsprojekt startat av SIF.

2003:9:4 Notis om att jobb på McDonalds ökar chanserna för jobb för invandrare.

Nr 10:

2003:10:1 *Huvudduk inte skälet till uteblivet jobb*. Linda Alsrup.

2003:10:2 *Adopterad diskriminerades inte när hon sökte jobb*. Linda Alsrup.

2003:10:3 Notis om arbetskraftsinvandring

Nr 11:

2003:11:1 *Ansökan utan ID knivigt problem*. Linda Alsrup.

2003:11:2 *Missförstånd, inte diskriminering*. Linda Alsrup.

2003:11:3 *Storföretagen satsar på konkret mångfaldsarbete*.

Nr 12:

2003:12:1 *Hon är motor för mångfald*. Linda Alsrup.

2003:12:2 *Bästa böckerna 2003*. Recension av "Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?".

2003:12:3 Notis om orimliga språkrav vid anställning av en bygglovsarkitekt.