

D-uppsats, ht. 2001/02
Avdelningen för medie- och
kommunikationsvetenskap
Sociologiska institutionen
Lunds universitet

NYA, GLADA OCH EFFEKTIVA ORGANISATIONER

- om kommunikation på svenska mångkulturella arbetsplatser

Författare: Angerd Eilard

Handledare:
Lars Palm

Examinator:
Gunilla Jarlbro

SAMMANFATTNING

Författare: Angerd Eilard

Titel: Nya, glada och effektiva organisationer – om kommunikation på svenska mångkulturella arbetsplatser.

Avdelning: Avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap, Sociologiska institutionen, Lunds universitet

Uppsatsens huvudsakliga syfte har varit att undersöka hur kulturell mångfald upplevs och inverkar på den interpersonella internkommunikationen på ett antal olika mer eller mindre heterogena svenska arbetsplatser. Samtidigt har det handlat om att försöka upptäcka (om det finns några) eventuella likheter i fråga om attityder och agerande bland de tillfrågade medarbetarna. Uppsatsen består av två delar. I den teoretiska delen redogörs för de förhållanden och teorier som ligger till grund för den empiriska delen, som i sin tur består av en huvudsakligen kvalitativ undersökning grundad på 56 relativt öppna och ostrukturerade intervjuer. Intervjuerna genomfördes i april och maj år 2000 i de fyra städerna Malmö, Lund, Helsingborg och Landskrona. Omfattningen har gjort det möjligt att även kvantifiera vissa delar av materialet.

Föreliggande resultat består av en del övervägande positiva slutsatser beträffande den mångkulturella miljön. Jag redogör visserligen också för ett antal kommunikationssvårigheter som åtminstone inledningsvis tycks vara vanligt förekommande i mångkulturella miljöer. Även om undersökningen gjorts i en explorativ anda, har den samtidigt bekräftat tendenser som redan tidigare framkommit i litteraturen. Språk- och kulturkompetens anses underlätta extern kommunikation både i ett globalt och lokalt perspektiv, och likaså kunskapsöverföring inom både mångkulturella svenska och internationella organisationer. Mångfalden tillför nya perspektiv som leder till kreativt tänkande och vidsynthet, vilket skapar ett öppet klimat och ökad arbetsglädje. En nyhet är vissa respondenters upplevelse av att samarbetet i den mångkulturella miljön i längden underlättas. Det antas bland annat beror på det faktum att den enskilde individen i en sådan miljö tvingas kommunicera extra tydlig, vilket i sin tur tycks ha en positiv effekt på internkommunikationen i dess helhet, ännu en i sammanhanget ny aspekt. Sist men inte minst antydde de flesta respondenterna att de även för egen del upplever mångfalden som berikade.

Det som upplevdes som den största orsaken till kommunikationssvårigheter är språket, både ur ett sändar- och mottagarperspektiv, men samtidigt ansågs det egentligen inte vara ett särskilt stort problem. Andra svårigheter som nämndes var skillnader i synen på ledarskap och förhållandet till chefen, konflikträdsla, ett direkt kontra svenskt diplomatiskt respektive affektivt kontra svenskt återhållsamt uttrycksätt. Problem som kan tänkas uppstå inom dessa områden kan emellertid förebyggas med information och utbildning som leder till ömsesidig förståelse (*Diversity Management*).

Generellt verkade den mångkulturella miljön ha haft positiv inverkan på respondenterna. De som var vana vid att arbeta i mer internationella miljöer tycktes uppleva mångfalden som ”naturlig”, medan vissa respondenter på svenska mångkulturella arbetsplatser beskrev en lång och mödosam väg för att komma fram till samma insikt. Många tycktes ha en hög grad av så kallad mångkulturell kompetens, en förmåga som innebär stor flexibilitet och anpassningsförmåga till olika människor och situationer – utan tvekan en kompetens som kommer att efterfrågas i framtidens snabbt föränderliga värld.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|--|-----------|
| <u>1. INLEDNING</u> | 9 |
| <u>1.1. BAKGRUND</u> | 9 |
| <u>1.1.1. Problemformulering, syfte och frågeställningar</u> | 10 |
| <u>1.1.2. Avgränsning</u> | 11 |
| <u>1.2. VAL AV LITTERATUR OCH UPPSATSENS DISPOSITION</u> | 12 |
| <u>2. MÅNGKULTURELL KOMMUNIKATION I TEORIN UR SVENSKT PERSPEKTIV</u> | 13 |
| <u>2.1. MÅNGFALDSBUDSKAPET</u> | 13 |
| <u>2.1.1. Definition av begreppet mångfald</u> | 13 |
| <u>2.1.2. Diversity Management</u> | 14 |
| <u>2.1.3. Det mångkulturella kommunikationsklimatet</u> | 15 |
| <u>2.1.3.1. Mångfaldens positiva aspekter</u> | 15 |
| <u>2.1.3.2. Kommunikationsbarriärer i mångkulturella organisationer</u> | 16 |
| <u>2.1.4. Kritik mot mångfaldsbegreppet</u> | 18 |
| <u>2.1.5. Sammanfattning</u> | 18 |
| <u>2.2. MÅNGKULTURELLA ORGANISATIONER</u> | 18 |
| <u>2.2.1. Kulturanpassningsprocessen</u> | 18 |
| <u>2.2.2. Olika slags mångkulturella organisationer</u> | 19 |
| <u>2.2.3. Sammanfattning</u> | 20 |
| <u>2.3. KULTURELLA OCH INDIVIDUELLA KOMMUNIKATIONSSTILAR</u> | 20 |
| <u>2.3.1. Interkulturella skillnader</u> | 20 |
| <u>2.3.1.1. Individualism och kollektivism</u> | 21 |
| <u>2.3.1.2. Hög- och lågkontextkulturer</u> | 21 |
| <u>2.3.1.3. Maktdistans, maskulina och feminina samt osäkerhetsundvikande kulturer</u> | 21 |
| <u>2.3.1.4. Tidsuppfattningen och vårt förhållande till omgivningen</u> | 22 |
| <u>2.3.2. Individuella skillnader</u> | 23 |
| <u>2.3.2.1. Grupptillhörighet</u> | 24 |
| <u>2.3.2.2. Individer i homogena respektive heterogena grupper</u> | 24 |
| <u>2.3.3. Sammanfattning</u> | 25 |
| <u>2.4. SVENSK KULTURKOMPETENS</u> | 25 |
| <u>2.4.1. Vad är kulturkompetens?</u> | 25 |
| <u>2.4.2. Den svenska karaktären</u> | 25 |
| <u>2.4.2.1. En individualistisk horisontell lågkontextkultur</u> | 25 |
| <u>2.4.2.2. Individen kontra kollektivet</u> | 26 |
| <u>2.4.2.3. Konflikundvikande</u> | 26 |
| <u>2.4.3. Sammanfattning</u> | 27 |
| <u>2.5. MÅNGKULTURELL KOMMUNIKATIONSKOMPETENS</u> | 27 |
| <u>2.5.1. Interkulturell kommunikation och kompetens</u> | 27 |
| <u>2.5.2. Kulturmötet och den mångkulturella identiteten</u> | 29 |
| <u>2.5.2.1. Kulturmöte i ”den tredje kulturen”</u> | 29 |
| <u>2.5.2.2. Bi- och multikulturell identitet</u> | 31 |
| <u>2.5.3. Sammanfattning</u> | 32 |
| <u>2.6. KOMMUNIKATIONSBARRIÄRER PÅ DEN SVENSKA ARBETSMARKNADEN</u> | 33 |
| <u>2.6.1. Bristen på mångkulturella möten i ett segregerat samhälle</u> | 33 |

| | |
|--|-----------|
| <u>2.6.2. Organisationsstruktur och arbetssätt</u> | 33 |
| <u>2.6.3. Det kulturella filtret som grundlägger etnocentrism</u> | 34 |
| <u>2.6.3.1. Språket som kulturellt filter (Sapir Whorf-hypotesen)</u> | 34 |
| <u>2.6.4. Osynliga barriärer i form av fördomar och stereotyper</u> | 35 |
| <u>2.6.5. Diskriminering och brist på informella kontaktnät</u> | 36 |
| <u>2.6.6. Svenska språket</u> | 37 |
| <u>2.6.6.1. Kommunikativ kompetens kontra begränsade koder</u> | 37 |
| <u>2.6.6.2. Bruten svenska som andraspråk</u> | 37 |
| <u>2.6.7. Sammanfattning av kommunikationsbarriärerna</u> | 38 |
| <u>3. METODBESKRIVNING</u> | 39 |
| <u>3.1. ÖVERGRIPANDE FORSKNINGSAKSATS</u> | 39 |
| <u>3.2. DATAINSAMLINGSMETOD</u> | 40 |
| <u>3.2.1. Medverkande organisationer och intervjupersoner</u> | 41 |
| <u>3.2.1.1. Urval av organisationer</u> | 41 |
| <u>3.2.1.2. Urval av intervjupersoner</u> | 41 |
| <u>3.2.2. Genomförandet av intervjuerna</u> | 42 |
| <u>3.3. UNDERSÖKNINGENS REPRESENTATIVITET</u> | 42 |
| <u>3.4. REFLEKTIONER KRING MIN EGEN ROLL I UNDERSÖKNINGEN</u> | 44 |
| <u>4. MÅNGFALDENS INVERKAN PÅ KOMMUNIKATION OCH</u> | 46 |
| <u>ARBETSKLIMAT I MULTIKULTURELLA ORGANISATIONER</u> | 46 |
| <u>4.1. MÅNGFALD I FORMELL KOMMUNIKATION</u> | 47 |
| <u>4.1.1. Extern kommunikation</u> | 47 |
| <u>4.1.2. Internkommunikation</u> | 48 |
| <u>4.1.2.1. Vidgade vyer och nya perspektiv</u> | 48 |
| <u>4.1.2.2. Dynamik i kulturmötena</u> | 50 |
| <u>4.1.2.3. Tydliga budskap</u> | 52 |
| <u>4.1.3. Mångfald och samarbete</u> | 54 |
| <u>4.1.4. Sammanfattning</u> | 55 |
| <u>4.2. DET INFORMELLA KOMMUNIKATIONSKLIMATET</u> | 56 |
| <u>4.2.1. Den multikulturella atmosfären</u> | 56 |
| <u>4.2.2. Informella arbetsplatsdiskussioner</u> | 58 |
| <u>4.2.3. Arbetsglädje</u> | 60 |
| <u>4.2.4. Sammanfattning</u> | 62 |
| <u>4.3. INTRAPERSONELLA REFLEKTIONER OCH ATTITYDER</u> | 62 |
| <u>4.3.1. Det viktiga mångkulturella mötet</u> | 62 |
| <u>4.3.2. Individuellt utbyte av den mångkulturella miljön</u> | 64 |
| <u>4.3.3. Attitydförändring och personlig utveckling</u> | 65 |
| <u>4.3.4. Sammanfattning</u> | 66 |
| <u>4.4. KOMMUNIKATIONSSVÅRIGHETER I EN MÅNGKULTURELL MILJÖ</u> | 66 |
| <u>4.4.1. Kulturella skillnader och andra olikheter</u> | 67 |
| <u>4.4.1.1. Förhållandet till chefen</u> | 68 |
| <u>4.4.1.2. Behovet av tydligt ledarskap</u> | 69 |
| <u>4.4.1.3. Konflikträdsla och den tysta diplomatin</u> | 70 |
| <u>4.4.1.4. En affektiv kommunikationsstil och känslomässiga yttringar</u> | 71 |
| <u>4.4.1.5. Annorlunda syn på kvinnan och könsrollerna</u> | 72 |
| <u>4.4.1.6. Tidsuppfattningen</u> | 73 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4.1.7. Övrig icke-verbal kommunikation | 73 |
| 4.4.2. <i>Förekomst av fördomar och stereotyper</i> | 74 |
| 4.4.2.1. Diskriminering och språkbruk | 77 |
| 4.4.2.2. Låg tolerans till bruten svenska | 77 |
| 4.4.3. <i>Svenska språkets betydelse</i> | 79 |
| 4.4.3.1. Att tolka rätt - reflektion | 79 |
| 4.4.3.2. Att tala i den mångkulturella miljön | 80 |
| 4.4.3.3. De sociala koderna och oskrivna regler | 80 |
| 4.4.4. <i>Mångfaldens struktur</i> | 81 |
| 4.4.4.1. Latenta konflikter på grund av oroshärdar ute i världen | 82 |
| 4.4.4.2. Grupperingar på grund av olika hemspråk | 82 |
| 4.4.5. <i>Andra svårigheter projiceras på mångfalden</i> | 83 |
| 4.4.6. <i>Sammanfattning</i> | 84 |
| 4.5. EFFEKTIV MULTIKULTURELL KOMMUNIKATION | 84 |
| 4.5.1. <i>Mångkulturell kommunikationskompetens i praktiken</i> | 85 |
| 4.5.2. <i>Positiva attityder skapar effektiv kommunikation</i> | 86 |
| 4.5.3. <i>Finns det en multikulturell identitet?</i> | 88 |
| 4.5.4. <i>Sammanfattning</i> | 90 |
| <u>5. SLUTSATS</u> | 91 |
| | |
| FIGURER | |
| <u>FIGUR 2.1.3.1. MÅNGFALDENS FÖRDELAR OCH MÖJLIGHETER.</u> | 16 |
| <u>FIGUR 2.1.3.2. KOMMUNIKATIONSSVÅRIGHETERNAS ORSAKER</u> | 17 |
| <u>FIGUR 2.5.1.1. THE LEARNING PROCESS FOR DIVERSITY COMPETENCY</u> | 28 |
| <u>FIGUR 2.5.1.2. EN MODELL FÖR INTERKULTURELL EFFEKTIVITET</u> | 29 |
| <u>FIGUR 2.6.3.1. MODELL AV SAPIRWHORF-HYPOTISEN</u> | 35 |
| | |
| REFERENSER | |
| | |
| BILAGOR | |
| Bilaga 1: Deltagande organisationer | |
| Bilaga 2: Utskick | |
| Bilaga 3: Intervjuguide | |
| Bilaga 4: Deltagande utländska nationaliteter | |

FÖRORD

Det har tagit lång tid att färdigställa den här uppsatsen, inte bara på grund av det rika materialet, utan också därför att jag inledningsvis inte kunde få fortsatt tjänstledighet från mitt arbete som planerat. Jag vill nu äntligen tacka alla de organisationer som medverkade¹ och mina kontaktpersoner, som hjälpte mig i början, och som sedan dess väntat på resultatet (och förmodligen gett upp vid det här laget)! Framför allt vill jag rikta ett varmt och innerligt tack till alla er som deltagit i själva undersökningen, för att ni tog er tid och ställde upp på mina intervjuer och därigenom möjliggjorde den här uppsatsen! Det var oerhört roligt och givande att få träffa och prata med er allihop och jag lärde mig själv mycket av våra samtal.

Min uppsats handlar om mötet mellan kulturella och andra olikheter i en mångfald där varje unik individ värderas. Helst vill jag därför helt undvika att tala om grupper som ”svenskar” respektive ”invandrare”, vilket anses tillhöra ett föråldrat synsätt, som fokuserar fel aspekter. Det är emellertid ibland omöjligt att inte generalisera i förklarande syfte, och svårt att skriva en analytisk uppsats helt utan att kategorisera. Därför vill jag här också passa på att be om förståelse och överseende för de gånger jag gör så. Det är även lätt gjort att omedvetet uttrycka sig stereotypt och etnocentriskt, trots att avsikten egentligen är den motsatta. Jag har tvekat, men ändå medvetet (och kanske också omedvetet) tagit med några få sådana citat i uppsatsen. Anledningen är att de illustrerar någon aspekt jag velat belysa samtidigt som de faktiskt talar emot den orättvisa diskurs som förekommer i folkmun, i vilken invandrarna fortfarande skildras som en problemgrupp – en diskurs, underbyggd av media, som tyvärr gynnar den dolda vardagsrasismen.

Slutligen vill jag även tacka min handledare, Lars Palm, samt till sist, men inte minst, er i min närmsta omgivning – min familj och mina vänner – för att ni ”stått ut” och fortfarande finns kvar efter min långa ”frånvaro”!

Helsingborg i januari 2002

Angerd Eilard

¹ Det finns en förteckning över alla medverkande organisationer i bilaga 1 längst bak i uppsatsen.

Jag är glad att jag vågade ge mig ut i den andra världen, trots att det gjorde ont. (...) ... (det) gav mig lärdomar och insikter. Utan dem hade jag inte varit samma människa. Dessa erfarenheter tvingade mig att ta ställning. Alla borde någon gång lämna sin egen värld. Alla borde lyfta den glaskupa som omger oss för att släppa in en nypa frisk luft. (Alexandra Pascalidou, ur "Bortom Mammans Gata", Atlas 2001:44)

*Till min son Ioannis,
ett av den multikulturella
framtidens barn*

1. INLEDNING

Denna uppsats är en fristående fortsättning på mina två tidigare uppsatser i samma ämne. Jag har skrivit både min B- och C-uppsats i medie- och kommunikationsvetenskap om *Diversity Management*, en relativt ny ledningsfilosofi om hur man hanterar mångfald och kommunicerar i moderna mångkulturella organisationer. Som jag påpekar i dessa uppsatser måste vi acceptera att Sverige idag är ett mångkulturellt land, där även invandrarna ges plats i såväl våra organisationer som samhället i stort. Det krävs att vi ömsesidigt lär oss samarbeta, umgås och interagera effektivt i harmoni. Sannolikt kommer detta att ske helt naturligt i sinom tid, efter hand som vi närmar oss varandra – tredje generationens invandrare är kanske ”svenskare” än våra egna genom media och långresor ”internationaliserade” barn. Ett tecken på att attityderna successivt håller på att förändras och ett steg i rätt riktning är den insikt om att den mångkulturella miljön kan bidra med positiva effekter som trots allt finns i samhället idag. Emellertid vore det samtidigt bra om processen kunde påskyndas och säkerställas. Jag är övertygad att om man vetenskapligt skulle kunna bevisa mångfaldens nytta för företagen, liksom dess glädje för den enskilda individen, så skulle organisationer i allmänhet i allt större utsträckning anta ett pluralistiskt arbetssätt. Mitt bidrag är att i föreliggande uppsats försöka bevisa att mångfalden faktiskt kan ha en oerhört positiv inverkan på en organisations internkommunikation och klimat, vilket kan vara av betydelse och leda till framgång för i princip alla typer av företag. Min förhoppning är därför att resultatet i denna min tredje uppsats om mångkulturell kommunikation ska kunna användas för att underlätta det svenska mångfaldsarbetet.

1.1. Bakgrund

Vi står inför enorma utmaningar i framtiden, eftersom hela vår befolkningsstruktur håller på att förändras. Om tio år kommer mer än en fjärdedel av den arbetsföra delen av befolkningen att ha utländska rötter² (Sahlin & Granlund, 1999; m.fl.) och andelen äldre kommer att öka. En stor arbetskraftsbrist väntas inom vissa sektorer då fyrtiotalisterna mot slutet av detta decennium går i pension och de krympande barnaskarorna från förra millenniets slut ska träda ut på arbetsmarknaden (ibid; Abrahamsson, 1999; Broomé et al, 2001; m.fl.). På senare år har man insett att de tomma platserna till stor del kommer att, och också måste, fyllas med människor med annan bakgrund än etniskt svensk. Sverige är emellertid idag enligt en EU-rapport sämst i Europa på att anställa folk med invandrabakgrund (Orel, 2000) och klyftorna mellan majoritetssvenskar och invandrare består eller ökar (de los Reyes, 2000; m.fl.). Majoriteten av svenskarna lever ännu i en föreställning om att Sverige är ett homogent land och våra institutioner har ännu inte anpassats till verkligheten (Bevelander et al, 1997). Under tiden talas det om nödvändigheten av att tillåta en viss arbetskraftsinvandring igen och aktivt rekrytera folk utomlands för att tillsätta vissa specialist- och expertyrken, även om det för tillfället här om råder delade meningar.

Vi måste alltså nu på allvar börja inse att vi lever i ett mångkulturellt land och lära oss att hantera kulturmötena på rätt sätt. Till stor del handlar det om attitydförändringar och ett omfattande arbete har också under det senaste åren påbörjats på olika nivåer i samhället, av både stat, kommuner och näringsliv runt om i landet. Bland annat kom Näringsdepartementet i fjol med en rapport om hur situationen på arbetsmarknaden ser ut idag, och förslag om hur mångfalden bör hanteras i Sverige i framtiden (Granlund et al, 2000). Mångfald har till och med blivit lite av ett modeord, men mångfaldstanken tycks trots detta inte på allvar ha slagit rot i

² Som person av utländsk härkomst räknas en person med minst en utrikesfödd förälder (Löfgren & Wadstein, 1999; Granlund et al, 2000; m.fl.). Invandrare är någon som är född och invandrad från ett annat land och nu lagligt bosatt i Sverige, eller en person vars båda föräldrar härstammar från annat land (Bevelander et al 1997).

Sverige. Enligt Broomé et al (2000) finns ännu inget genuint intresse för dessa frågor vare sig hos majoriteten privata företag eller i offentliga organisationer, vilket stämmer bra överens med mina egna iakttagelser. Detta trots att mångfald, i synnerhet för privata företag, anses innebära stora direkta fördelar, bland annat i fråga om konkurrenskraft (ibid; Orel, 2000; m.fl.).

Mina tidigare uppsatser har framför allt behandlat mångfaldshantering ur organisationsledningens, det vill säga arbetsgivarens, perspektiv. Jag kommer däremot i den här uppsatsen att titta på hur mångfald i praktiken inverkar på kommunikationen i svenska mångkulturella organisationer ur ett helt annat perspektiv, nämligen de anställdas. Det innebär att uppsatsen framför allt handlar om interpersonell kommunikation på ett mer horisontellt plan. Ett vanligt argument i litteraturen och det pågående mångfaldsarbetet är att mångfald anses ha en gynnsam inverkan på den interna såväl arbetsrelaterade som mer informella kommunikationen. Den anses föra med sig nya perspektiv och infallsvinklar på grund av de anställdas olika bakgrunder och erfarenheter. Själva blandningen av alla dessa olikheter anses generera en viss dynamik då medarbetarna träffas och får komma till tals i arbetsgrupper och på möten, vilket sägs bidra till kreativitet, innovationsrikedom samt bättre problemlösningar och beslut. Detta kan i längden vara lönsamt för företagen då det bör leda till bättre resultat och produkter. Dessutom anses mångfalden skapa ett socialt klimat med högt i tak och frambringa empati, förståelse och tolerans bland de anställda. Dessa argument är emellertid ännu inte vetenskapligt bevisade (Kandola & Fullerton, 1998; m.fl.) och forskning inom detta område efterlyses för att i framtiden underlätta arbetet med mångfald. Forskningen har hittills framför allt handlat om hur man hanterar mångfald ur arbetsgivarens perspektiv, men däremot inte särskilt mycket om hur relationerna mellan de anställda fungerar (Cox, 1997; Wingborg, 1999). I Näringsdepartementets rapport (Granlund et al, 2000) efterlyses forskning om *"hur olikheter inom arbetsgrupper påverkar grupperns prestationsförmåga, problemlösning, beslutsfattande och samarbete"*. Inte heller finns särskilt mycket dokumenterade uppgifter om upplevda skillnader mellan homogena respektive heterogena arbetsmiljöer.

1.1.1. Problemformulering, syfte och frågeställningar

Mina hittillsvarande studier, i kombination med mina egna erfarenheter, gjorde mig nyfiken på vilken inverkan kulturell mångfald egentligen har på internkommunikationen på en arbetsplats, och om det finns drag som är gemensamma för olika arbetsplatser. Eftersom denna typ av forskning efterlyses tyckte jag att en sådan undersökning skulle vara en lämplig uppgift för min magisteruppsats, som då samtidigt förhoppningsvis skulle kunna användas i det pågående svenska mångfaldsarbetet. Det huvudsakliga syftet har sålunda varit att undersöka kulturell mångfalds betydelse för och influens på i synnerhet interpersonell internkommunikation i mer eller mindre mångkulturella organisationer. Detta för att ur en ny aspekt (kommunikationsperspektivet) försöka påvisa de påstådda fördelarna, den eventuella nyttan och glädjen, med mångfald för företagen (och samhället i stort). Jag tror att det skulle kunna underlätta både mångfaldsarbetet och en allmän acceptans av hur vårt samhälle numera ser ut. Samtidigt har det handlat om att försöka upptäcka (om det finns några) eventuella likheter i fråga om attityder och agerande bland personer som är vana att arbeta på olika nivåer i olika slags mångkulturella och internationella organisationer.

De övergripande frågeställningarna jag avser att besvara är sålunda följande:

- Vilken inverkan har kulturell mångfald på internkommunikationen i organisationer?
- Finns det någon likhet i fråga om attityder och agerande mellan personer som är vana att arbeta i mer internationella miljöer jämfört med dem som arbetar i svenska mångkulturella organisationer på hemmaplan?

Frågor som stegvis bidragit till att besvara huvudfrågeställningarna är:

- Har mångfalden någon gynnsam inverkan på kommunikationen och i så fall vilken?
 - * Hur inverkar mångfald på den arbetsrelaterade kommunikationen – skapas verkligen nya perspektiv och dynamik, och/eller andra fördelar?
 - * Hur inverkar mångfald på det sociala kommunikationsklimatet – bidrar den verkligen till öppenhet och tolerans, och/eller till andra fördelar?
- Uppstår några kommunikationssvårigheter på grund av mångfalden och i så fall vilka?
 - * Skulle dessa eventuella svårigheter kunna undvikas eller omvandlas till möjligheter i stället, och i så fall hur?
 - * Skulle människor generellt kunna lära sig att övervinna eventuella svårigheter, det vill säga hantera mångfalden, och vad krävs i så fall av individen?
- Hur upplevs skillnaden mellan att arbeta i en homogen respektive heterogen organisation?

1.1.2. Avgränsning

Då det gäller själva begreppet mångfald begränsar jag det i denna uppsats till att huvudsakligen gälla kulturell, i synnerhet etnisk och nationell, mångfald. Jag anser nämligen dessa vara de mest problematiska, i bemärkelsen svårhanterade, aspekterna och därför de mest intressanta, och för övrigt anledningen till att begreppet mångfald alls myntades. Mångfald definieras annars vanligtvis i *Diversity Management*-litteraturen som:

”...blandningen av alla de mänskliga egenskaper som kan ha betydelse för någons karriär i arbetslivet eller på annat sätt få sociala konsekvenser, och som finns närvarande i en organisation eller i samhället i stort.” (Cox, 1997:13, förf. fria övers.)

Min begränsning innebär inte att jag utesluter eller bortser från den samtidiga inverkan av andra typer av mångfald, tvärtom, bara att jag inte fokuserar dem.

Eftersom uppsatsen författas inom avdelningen för medie- och kommunikationsvetenskap på sociologiska institutionen är avsikten varken att fokusera eller försöka bevisa mångfaldens verkningar i ekonomiska termer på det sätt som görs i *Diversity Management*-litteraturen. Det är den *kommunikativa* nyttan jag vill framhäva, vilken jag emellertid i ett långsiktigt perspektiv som en logisk konsekvens förutsätter bör vara även ekonomiskt lönsam. Denna uppsats handlar som sagt inte heller, som de båda tidigare, om själva den så kallade mångfaldsprocessen, hur en organisation ur ledningsperspektiv kommunicerar ut mångfaldsbudskapet till de anställda. Visserligen berör jag sporadiskt ledningsperspektivet, men långt ifrån så detaljerat som i de båda tidigare uppsatserna, och endast för att ge en heltäckande bild. Ämnet för den här uppsatsen är mångkulturell kommunikation ur de anställdas synvinkel, vardaglig både formell och informell interaktion på ett antal svenska arbetsplatser. Emellertid ingår även chefer och ledare i själva undersökningen för att ge den ett bredare perspektiv, men då snarare i deras egenskap av högre tjänstemän. Det är alltså internkommunikation som fokuseras, men för helhetsperspektivets skull har jag även valt att kortfattat beröra den externa kommunikationen.

Uppsatsen behandlar tväroorganisationell interpersonell kommunikation ur ett interkulturellt perspektiv. Med detta vill jag betona att det handlar om interpersonell kommunikation bland alla medarbetare och över alla nivåer i en organisation. Delvis inkluderas naturligtvis då också den intrapersonella nivån. I synnerhet använder jag mig av teorier i ämnet interkulturell kommunikation. Eftersom detta är ett relativt omfattande ämnesområde kommer jag emellertid inte att gå in på alla detaljer, utan endast använda mig av de aspekter som framkommit i intervjuerna och visat sig vara väsentliga just för denna undersökning. Likadant gör jag då det gäller teorier kring kommunikation i arbetsgrupper samt såväl det icke-verbala som det verbala

språkets betydelse för kommunikationen. Det har varit oundvikligt att inte beröra aspekter av det sistnämnda, även om detta delvis hamnar utanför mitt ämnesområde, samtidigt som ju språket i högsta grad handlar om kommunikation. Däremot behandlar jag inte, i motsats till de flesta, icke-verbal kommunikation i något enskilt teoriavsnitt, eftersom jag anser det tillräckligt att vara medveten om att kulturella skillnader i uttrycksätt bland annat visar sig i kroppsspråket.

Slutligen skulle min undersökning kanske av vissa bedömare kunna kritiseras för att beskriva mångfaldens inverkan på den interna organisationskommunikationen i alltför generella termer. Jag vill därför, även om min poäng just är att jag anar en gemensam nämnare för mångkulturella miljöer, betona att detta inte utesluter att mångfalden sannolikt dels är mer eller mindre användbar och dels yttrar sig annorlunda i olika typer av organisationer. Emellertid anser jag det vara fel att fokusera mångfald på det viset. Att vissa organisationer kanske har större direkt nytta av mångfald innebär inte att *alla* inte kan ha en viss indirekt nytta av mångfalden, liksom då av att kunna hantera densamma, även om detta givetvis måste ske med en viss flexibilitet. Jag tror att ju mindre komplicerat och desto mer naturligt man agerar och närmar sig detta ämne desto bättre.

1.2. Val av litteratur och uppsatsens disposition

Jag anser det nödvändigt att på denna nivå ha ett visst stöd för mina tankegångar i litteraturen. Därför har jag, även om mitt ursprungliga syfte var att göra en empirisk undersökning av mer explorativ karaktär, valt att i ett separat kapitel redovisa de förhållanden och teorier som ligger till grund för den empiriska delen av uppsatsen. I detta avseende blir syftet nu delvis också att, på de punkter där det är möjligt, utifrån empirin förutsättningslöst jämföra verkligheten med teorin. Jag har däremot inte grundat teorikapitlet på något särskilt verk eller någon särskild författare. Jag använder teorier från *Diversity Management*-litteraturen, litteraturen om interkulturell kommunikation och svensk mångfaldsforskning. Visserligen kan Hofstede (1991) ses som tongivande då det gäller den interkulturella kommunikationsteorin, men kapitlet är för övrigt snarast ett försökt att göra en så bred och överskådlig sammanställning som möjligt. Då teorikapitlet blivit fylligare än jag först avsett kan uppsatsen egentligen sägas bestå av två delar, en teoretisk och en empirisk analytisk del.

Jag börjar, som sagt, att i kapitel 2, som jag kallar *Mångkulturell kommunikation i teorin ur svenskt perspektiv*, redovisa relevanta bakgrundsfakta inför min undersökning. De första två avsnitten i kapitlet behandlar mångfald på organisationsnivå, för att anknyta till *Diversity Management* och mina båda tidigare uppsatser. De därpå följande tre avsnitten beskriver teorier om kulturella och individuella skillnader på interpersonell nivå och tar även upp begreppet mångkulturell kommunikationskompetens. Kapitlet avslutas med ett avsnitt som redogör för kommunikationsbarriärer på samhällsnivå, det vill säga dagens förhållanden på den svenska arbetsmarknaden. I kapitel 3, *Metod*, beskriver jag hur jag genomfört undersökningen och behandlat empirin, och jag motiverar där också varför jag valt att göra så. I kapitel 4, *Mångfaldens inverkan på kommunikation och arbetsklimat i multikulturella organisationer*, redovisar och analyserar jag mina resultat. I detta kapitel, som är uppdelat i flera olika avsnitt, redogör jag i tur och ordning utifrån empirin hur mångfalden anses influera den formella såväl som informella organisationskommunikationen, det sociala klimatet samt medarbetarna själva, liksom svårigheter i samband med mångkulturell kommunikation. Det sista kapitlet, kapitel 5, *Slutsats*, innehåller en sammanfattning av och diskussion kring mina resultat samt förslag till vidare framtida forskning inom samma område.

2. MÅNGKULTURELL KOMMUNIKATION I TEORIN UR SVENSKT PERSPEKTIV

Mångfaldsforskningen har hittills huvudsakligen handlat om hur man hanterar mångfald i multikulturella organisationer ur arbetsgivarens och ledningens perspektiv. Min undersökning däremot handlar framför allt om hur mångfald hanteras av de anställda och hur den inverkar på i synnerhet de horisontella relationerna. Detta kapitel är ämnat som bakgrund inför redovisningen av mina empiriska resultat i nästa kapitel. Jag redogör här för aspekter av mångfald och mångkulturell kommunikation på i tur och ordning organisations-, individ- och samhällsnivå, eftersom alla dessa nivåer berörs i undersökningen, även om denna främst fokuserar interpersonell kommunikation. För att ge en så heltäckande bakgrundsbild som möjligt berör jag även i korthet ledningsperspektivet. Då det gäller den interkulturella kommunikationen försöker jag i görligaste mån med utgångspunkt i Hofstedes (1991) kategorier sammanfatta de olika riktningarna som utvecklats under de senaste femtiotal åren. Vidare försöker jag, i enlighet med vad Trinadis (1996) och Gudykunst (2000) förespråkar, kontrastera de mer kulturgenerella teorierna med de som är kulturspecifika i den svenska värdkulturen. Multikulturalism är ett nytt fenomen, som dock kommer att bli allt vanligare i framtiden. Därför är det viktigt att kunna se och förstå både de mer generella tendenser som finns i alla kulturer och det som är specifikt inom en viss kultur, såväl som hur dessa båda aspekter påverkar varandra.

2.1. Mångfaldsbudskapet

I detta avsnitt sammanfattas ur ett svenskt perspektiv de viktigaste aspekterna inom mångfaldsforskningen, som utvecklats i U S A i början av 1990-talet och nått hit till Sverige under de senaste åren. Mångfaldstanken är en ny vision som skiljer sig markant från tidigare synsätt (inklusive jämlikhetsbegreppet). Det handlar om ett nytt paradig. Enligt det traditionella synsättet har grupptillhörighet i olika bemärkelser förr fokuserats, vilket indirekt lett till att avvikande grupper pekats ut som samhällsproblem. Detta har stigmatiserat och underbyggt bilden av dem som förlorare. Det nya är att i stället fokusera mångfalden, det vill säga själva blandningen av olikheter, samt lyfta fram och betona fördelarna med heterogena organisationer i det mångkulturella samhället, och naturligtvis fortfarande med allas lika villkor och möjligheter som en förutsättning.

2.1.1. Definition av begreppet mångfald

Ordet mångfald är mångtydigt och det är därför viktigt att ordet ges för sammanhanget rätt innebörd. Det brukar definieras som själva blandningen av en rad olika socialt relevanta mänskliga egenskaper inom en organisation eller i samhället i stort. Till sådana egenskaper räknas bland annat kön, ålder, nationalitet, etnisk och social bakgrund, sexuell läggning, fysiska och psykiska handikapp, religion, utbildning, befattning, arbetslivserfarenhet, personlighet, kognitiv och kommunikativ stil och civilstånd (Cox, 1997; Fägerlind, 1999; Sahlin & Granlund, 1999; m.fl.). Det handlar om egenskaper som kan påverka någons karriärmöjligheter i arbetslivet eller få andra tydliga sociala konsekvenser. Då mångfald inte bara omfattar socialt relevanta skillnader, utan även kulturella som skiljer grupper åt utifrån språk, värderingar, beteendenormer, tankesätt eller världsuppfattning, är det frågan om kulturell mångfald (Cox, 1997). Om man med begreppet mångfald däremot enbart hade syftat på etnisk och nationell tillhörighet finns det en risk för att många människor inte känt sig berörda, utan antagit att det bara gällde invandrare (Fägerlind 1999). Poängen med det nya tankesättet är att eftersom alla berörs är det viktigt att alla också känner sig inkluderade i mångfalden. Thomas (1992) betonar att mångfald dessutom innefattar likheter och faktiskt inte bara handlar om olikheter. Man skiljer inom den svenska diskursen på mångfald ur normativ respektive desk-

riktiv synvinkel (Abrahamsson i Bjärvall, 2000). Det förstnämnda beskriver önskvärda tillstånd i samhället eller arbetslivet inklusive fördelningen av makt, inflytande och resurser i ett bredare perspektiv än jämställdhet. Det sistnämnda handlar om hur blandad en arbetsgrupp eller samhället i stort är. Fokuseras gruppdynamik betonas mångfald i mer kognitiva termer (personlighet, kunskap, förmåga, färdigheter, attityder, föreställningar, värden och värderingar etc.) (Cox, 1996; m.fl.). Jag kommer huvudsakligen att koncentrera mig på kulturell mångfald eftersom det är vad som utlöst själva diskursen och i vårt land är det mest aktuella.

2.1.2. Diversity Management

Rubriken till detta avsnitt anger namnet på en för Sveriges del relativt ny ledningsstrategi som hävdar att rätt hanterad mångfald är lönsam. Det är en filosofi där själva blandningen av olikheter ses som en resurs som gör företagen konkurrenskraftiga och effektiva. Man fokuserar individen, internkommunikation, organisationskultur och ledarskap utifrån ekonomiska motiv, vilket anses motivera företagsledare mer än vad några sociala, moraliska och etiska argument någonsin kunnat göra och förhoppningsvis utan politiska åtgärder. Det handlar om att skapa ett klimat där de individuella olikheterna värderas och tas till vara så att varje individs kompetens och förmåga utnyttjas optimalt och blir nödvändig för organisationens framgång. Det är inte frågan om att sänka kraven utan att rekrytera brett för att ta vara på den kompetens och begåvning som finns och matcha rätt person och arbetsuppgift. De anställda ska kunna utvecklas och bidra med sin fulla potential samtidigt som de kan vara sig själva i ett öppet arbetsklimat där diskriminering och osynliga barriärer inte förekommer. (Eilard, 2000) Att i detta avseende sätta individen i centrum anses ge positiva effekter på arbetsgruppen och utveckla organisationen.

Diversity Management kan jämföras med andra organisatoriska förändringsprocesser (Cox, 1997). Det svåraste anses i detta fall inte vara att hantera de uppenbara skillnaderna, utan de osynliga barriärer i form av fördomar, stereotyper och vardagsrasism som genomsyrar vår kultur. Mångfaldstanken handlar huvudsakligen om förändringar på det mentala planet och oftast är det en fråga om attitydförändring. Inledningsvis måste nog de allra flesta tänka om och börja reflektera över "gamla vanliga" förhållningssätt och rutiner. Det är djupt liggande omedvetna mönster som måste brytas och förändras. (Eilard, 2000) Attitydförändring är en process som kräver mycket lång tid och goda förebilder. I synnerhet företagsledningen, chefer och arbetsledare måste utgöra förebilder (enligt Banduras *the Theory of Social Learning* i Rogers 1995; m.fl.) för övriga anställda, men det kan också vara bra att engagera nyckelpersoner bland medarbetarna på alla nivåer i organisationen (s.k. *change agents/opinionleaders* i *ibid*). Ett visionärt flexibelt och situationsanpassat ledarskap brukar rekommenderas, det vill säga en person som kan vara både auktoritär och demokratisk samt agera både som chef och ledare på alla nivåer (Thomas, 1992, 1996; m.fl.). Ur samhällsperspektiv är även förebilder i form av lyckade exempel på organisationsnivå är viktigt.

Det som på individuell nivå handlar om attitydförändring kommer på organisationsnivå att påverka kulturen. I en multikulturell organisation ska mångfald givetvis vara normen, ingå i sättet att tänka och tillhöra organisationens djupaste värderingar (Eilard, 2000) (se vidare avsnitt 2.2.1.).

”Genom att involvera alla i organisationen försäkras man sig om att mångfalden flyter genom organisationens pulsåder.” (Kandola & Fullerton, 1998:83, förf. övers.)

För att organisationskulturen ska kunna förändras mot denna större öppenhet måste en majoritet av de anställda ha rätt inställning till mångfald (Eilard, 2000). Det innebär enligt Cox (1994) att man måste minska det hot som majoritetsmedlemmarna upplever (se avsnitt 2.5.1.)

och nå den så kallade kritiska massan både i fråga om förändrade attityder och det faktiska antalet minoritetsmedlemmar. Internkommunikationen är då avgörande för hur mångfalden kommer att uppfattas. Det krävs kontinuerlig kommunikation på alla nivåer i organisationen både i form av information som sprider och förankrar budskapet och en dialog som fördjupar kunskapen och ger tillfälle att ifrågasätta och förklara. En viktig del i mångfaldsprocessen är att ämnet tas upp i informella arbetsplatsdiskussioner. Det visar dels att budskapet finns på den interpersonella agendan i företaget och alltså nått ut till de anställda, dels leder det till att missförstånd undviks och att djupare insikt och öppenhet skapas.

2.1.3. Det mångkulturella kommunikationsklimatet

Då det gäller såväl *input* till som *output* från organisationer är mångfalden enligt Broomé et al (2000) framför allt fördelaktig. Däremot påverkas det som händer inom själva organisationen enligt forskarna både positivt och negativt, vilket alltså innebär både möjligheter och risker. Enligt Cox (1997) påverkas det interna kommunikationsklimatet ("mångfaldsklimatet") i en mångkulturell organisation dels av individuella faktorer, såsom grupptillhörighet, kulturella skillnader samt attityder, dels av faktorer på organisationsnivå, såsom organisationskultur och mångfaldens struktur. Själva klimatet i sin tur påverkar på individnivå hur de anställda mår liksom deras karriärmöjligheter och lojalitet, vilket visar sig direkt i frånvaro och personalomsättning. Detta får effekter på organisationsnivån och påverkar i längden organisationens effektivitet och indirekt dess resultat.

2.1.3.1. Mångfaldens positiva aspekter

De svenska forskarna Broomé et al (2001), liksom de brittiska forskarna Kandola & Fullerton (1998) innan dem, betonar riskerna med att överdriva mångfaldens möjligheter, eftersom detta kan leda till besvikelse om dessa inte infrias. Kandola & Fullerton menar att det är viktigt att skilja reella fördelar från de potentiella, som ännu inte vetenskapligt har bevisats, liksom att erinra sig att det ytterst handlar om hur situationen hanteras både av individerna och i synnerhet organisationsledningen. Huruvida mångfalden kommer att upplevas som positiv eller negativ beror alltså på hur den kommuniceras. Trots detta finns vissa direkta och indirekta positiva aspekter förknippade med multikulturella organisationer, i både extern och intern kommunikation, för såväl individer som organisation. En direkt fördel är att kommunikationen vid behov underlättas av den språk- och kulturkännedom som finns i mångfalden. Detta bidrar också till större och bredare intern kompetens med fler perspektiv. Då mångfalden bättre reflekterar befolkningen underlättas extern kommunikation på dagens mångkulturella lokala marknad såväl som i ett globalt perspektiv. I en föränderlig värld som vår måste organisationer vara flexibla och kunna anpassa sig för att interagera i harmoni med omgivningen (Broomé et al, 2000; m.fl.). Även inre flexibilitet gentemot de anställdas behov, att vårda humankapitalet, är idag av stor vikt för alla organisationer. Ju mer heterogen en arbetsplats är desto mer måste man ta hänsyn till alla, vilket är en fördel för alla, eftersom medarbetarna då tillåts vara och agera annorlunda och alla synpunkter och förslag beaktas (Orel, 2000; Blixt, 2000b). De anställda kan vara sig själva och blir därmed sedda och uppmärksammade av arbetskamrater såväl som av chefer. De motiveras att göra en bättre arbetsprestation, vilket i sin tur indirekt gör att man blir uppskattad för den man är. Olikteterna anses på så sätt, på lika villkor, sporra alla att förbättra sig (ibid; ibid). Indirekt ökar också förståelsen inom organisationen vilket bör bidra till bättre internt samarbete både över nationsgränserna i internationella organisationer och i de mångkulturella på hemmaplan (Kovacevic, 1997; m.fl.). Då människor med olika kulturell bakgrund dagligen arbetar bredvid varandra sprids både språkkunskap och så kallad "tyst kunskap" (d.v.s. för arbetsuppgiften specifik kunskap, sociala koder etc.) på ett naturligt sätt (Broomé et al, 2000). I längden leder ökad förståelse för andra till respekt, tolerans och allt öppnare attityder, vilket också innebär större mottaglighet för nya förslag och

förändringar (ibid). Att som organisation och anställd ha ett öppet förhållningssätt till förändringar är idag nödvändigt. Ett mångkulturellt företag sänder signaler om ett öppet klimat där olikheter accepteras, vilket påverkar företagets rykte, image och rekryteringsmöjligheter (Orel, 2000; Blixt, 2000b; m.fl.).

Mångfaldens huvudsakliga fördelar och möjligheter utifrån Kandola & Fullertons (1998) och i viss mån Broomé et al. (2001) m.fl. perspektiv:

Vetenskapligt bevisade fördelar vid rätt hantering av mångfald

Organisationsnivå

- större rekryteringsbas som gör det lättare att hitta kompetent arbetskraft
- minskade kostnader p.g.a. mindre frånvaro och personalomsättning
- möjlighet att utnyttja alla medarbetarnas samlade potential

Individuell nivå

- medarbetarnas motivation och karriärmöjligheter inom organisationen ökar p.g.a. att varje individ värderas
- större flexibilitet p.g.a. anpassning till medarbetarnas behov

Potentiella, ännu inte vetenskapligt bevisade, fördelar vid rätt mångfaldshantering

- ökad kreativitet, innovations- och problemlösningsförmåga p.g.a. nya infallsvinklar
- rationellare beslutsfattande p.g.a. bredare perspektiv
- medarbetare bidrar med sin fulla potential p.g.a. att de kan vara sig själva
- bättre kundservice och effektivare kommunikation med invånarna p.g.a. större förståelse då organisationen speglar samhället och kunder/klienter
- bättre produktkvalitet som ger ökad försäljning p.g.a. ökad kunskap om marknadens behov

Indirekta fördelar, d.v.s. logiska konsekvenser av rätt mångfaldshantering

- ökad arbetsglädje
- högre moral
- bättre interna relationer
- bättre arbetsmiljö
- bättre produktivitet och konkurrenskraft
- attraktiv profil/image (miljö- och människovänliga företag populära) ökad goodwill för organisationen
- större öppenhet för åsiktsutbyte (som bl.a. möjliggör kritisk granskning av organisationen) och därmed ökad förändringsbenägenhet
- ökad kunskapsöverföring

Figur 2.1.3.1. Mångfaldens fördelar och möjligheter.

Cox (1997) poängterar att effekter som ekonomisk vinst och ökade marknadsandelar inte visar sig förrän i ett mycket långsiktigt perspektiv, och för övrigt inte uteslutande beror på mångfalden.

2.1.3.2. Kommunikationsbarriärer i mångkulturella organisationer

Det är som sagt viktigt att inte bara framhäva fördelarna utan att också uppmärksamma svårigheterna i en mångkulturell organisation. De flesta problem som uppstår tycks ursprungligen vara orsakade av antingen kommunikationssvårigheter, till exempel missuppfattning på grund av språket, eller så kallad organisatorisk tröghet (Broomé et al, 2000, 2001) och bristande information i samband med implementeringen av mångfaldsbudskapet. Ofta handlar det ursprungligen om bagateller som tillåts växa till stora problem därför att signalerna inte uppfattats i tid. För övrigt ser många organisationer idag mångfald som en förhandlingsfråga på central nivå, vilken löses genom politiska åtgärder som sänkt arbetsgivaravgift, rekryteringsbidrag etcetera, lagar som ofta utnyttjas av företagen på individens bekostnad (Löfgren &

Fägerlind, 2000). Det händer ibland också att helt andra problem i organisationen felaktigt projiceras och skylls på mångfalden.

Kulturella skillnader uppfattas olika av olika personer beroende på medvetenhetsnivå och förhållningssätt (Kovacevic, 1997). Interkulturella kommunikationssvårigheter brukar vanligtvis skyllas på så kallade kulturkrockar, som uppstår om man är omedveten om skillnaderna. Rogers & Steinfatt (1999) definierar ordet kulturkrock såsom konflikter som uppstår och hindrar eller försvårar kommunikationen mellan människor från två eller flera kulturer då de har olika värderingar, inte minst religiösa. Ofta beror det på att man gör en etnocentrisk tolkning av, och projicerar sin egen kultur på, motpartens beteende som då upplevs som felaktigt. I sådana situationer kan fördomar och stereotyper skapas eller förstärkas, och till slut institutionaliseras. Det framkallar en negativ ”vi och dom”-attityd vilket i förlängningen leder till polarisering, separatism och segregering. Ett litet missförstånd kan då, om det inte löses direkt, växa och bli en kommunikationsbarriär som kan få enorma konsekvenser för organisationen. Upprepade missförstånd kan leda till irritation, vilket i längden skapar en dålig stämning. Detta i sin tur leder till ökad konfliktbenägenhet, eftersom spänningar kan uppstå och skapa oro mellan olika grupper av anställda, där även dold rasism kan komma upp till ytan. Negativa attityder som övergår i handling är diskriminering, vilket kan visa sig i språkbruket samt i rasistiska tendenser. Internkommunikationen blir då generellt mindre effektiv, vilket försvårar både beslutsfattande och samarbete. Följden kan bli förluster och minskad produktivitet. Medvetenhet om de kulturella skillnaderna gör det lättare att förstå, acceptera och hantera olikheterna, liksom att uppfatta signalerna i tid, vilket i stället bör bidra till en konstruktiv och kreativ utveckling i organisationen. Det är dessutom viktigt att erinra sig att såväl individuella som socioekonomiska variationer inom en kultur kan orsaka ”kulturkrockar” som innebär feltolkningar och kommunikationssvårigheter i minst lika stor utsträckning som själva de kulturella skillnaderna.

De individuella kommunikationssvårigheterna som kan uppstå i en mångkulturell organisation kan sammanfattningsvis (enl. Barna, 1998; m.fl.) vara grundade i någon av de faktorer vilka redovisas nedan:

- **Språkskillnader**
 - Missförstånd och feltolkningar p.g.a. språksvårigheter
- **Icke-verbala feltolkningar**
 - Missförstånd och feltolkningar av t.ex. kroppsspråk
- **Förutfattade meningar, negativa attityder och stereotyper**
 - Osynliga kommunikationsbarriärer i form av etnocentrism och fixerade negativa uppfattningar/attityder inkl. fördomar, stereotypisering och i extrema fall dold rasism
 - Diskriminering (d.v.s. då de negativa attityderna övergår i handling)
- **Obefintliga/uteblivna förväntade likheter**
 - Kulturkrockar p.g.a. omedvetenhet om de kulturella skillnaderna
 - Polarisering som framkallar ett vi och dom- tänkande (värderande etiketter)
- **Andra faktorer och problem inom organisationen**
 - Projicering av andra problem i organisationen på mångfalden, t.ex. hög spännings- och stressnivå, (i synnerhet vid nyanställningar) vilket leder till en känsla av minskad trygghet och öppenhet
 - Motsättningar och konflikter i samhället/världen sprids till företaget (*badwill*)
- **Oro, stress, kulturchock**
 - Enorm individuell trötthet p.g.a. känslan av att ständigt befinna sig i försvarsställning för att skydda sig själv och/eller vara på vakt för att inte göra dumma misstag

Figur 2.1.3.2. Kommunikationssvårigheternas orsaker

2.1.4. Kritik mot mångfaldsbegreppet

Det finns idag även forskare som av olika anledningar är kritiska till detta mångfaldsbudskap. Ett exempel är De los Reyes (2000:17) som är rädd för, som hon säger, ”*risken att essentialisera olikheter och att göra frågan om etniska (och andra) olikheter till ett axiom som inte behöver verifieras*”. Andra menar att fokusera olikheter är ett dolt sätt att diskriminera och föra fram rasistiska tankar. Jag tror det sistnämnda är något överdrivet och att de flesta som förespråkar mångfald gör så med goda avsikter, men visst bör man samtidigt vara uppmärksam på sändaren bakom budskapet. En alltför ensidigt och luddig fokusering på kompetens och begåvning skulle i och för sig kunna leda till diskriminering och utslagning av mindre begåvade, som ju också måste ges plats i mångfalden såväl som i arbetslivet.

2.1.5. Sammanfattning

Mångfald definieras som själva blandningen av socialt relevanta olikheter på en arbetsplats eller i samhället och anses kunna skapa såväl potentialer som barriärer i organisationer. Hur mångfalden hanteras, i synnerhet på ledningsnivå, anses vara av stor vikt för resultatet. *Diversity management* är namnet på den moderna ledningsstrategi som utvecklats för detta ändamål. Vid rätt hantering kan mångfald i längden bli lönsam, medan motsatsen inträffar om mångfalden ignoreras eller inte kommuniceras rätt. Det är viktigt att vara lyhörd för signalerna och lära sig känna igen och ta tag i eventuella problem så tidigt som möjligt, något som underlättas av det öppna klimatet i mångkulturella organisationer. Svårigheter undviks och förebyggs genom en väl fungerande internkommunikation med en kombination av attitydpåverkan när så krävs och information samt utbildning på ett tidigt stadium. Även goda förebilder anses vara avgörande.

2.2. Mångkulturella organisationer

I detta avsnitt beskrivs hur olika kulturanpassningsprocesser leder fram till olika grad av mångfald i till synes heterogena organisationer. Vidare redogörs för de typer av mångkulturella organisationer som, beroende på hur mångfalden i dem är integrerad, blir resultatet av dessa processer och alltså kan urskiljas i det svenska samhället.

2.2.1. Kulturanpassningsprocessen

Kulturförändringar, påverkan på den egna kulturen, upplevs nästan alltid som obehagliga och hotfulla eftersom de innebär att trygga vardagliga mönster ifrågasätts (Jørgensen et al, 2000). Ett exempel är hur många svenska föräldrar idag upplever sina barns allt mer mångkulturella skolor eller daghem som oroväckande och därför låter barnen byta institution. Detta kan emellertid ses som en så kallad dysfunktionell strategi (jämför avsnitt 2.5.2.1.), det vill säga ett sätt att försöka undvika det upplevda hotet som dock snarast skapar barriärer och förhindrar en konstruktiv utveckling av situationen (Dodd, 1998). Som mer funktionella strategier ses däremot de olika så kallade kulturanpassningsprocesserna genom vilka en individ, en organisation eller ett samhälle anpassar sig till mångfalden (Hofstede, 1991; Cox, 1997; Jørgensen et al, 2000; m.fl.). Processer som leder till olika tillstånd och grad av mångfald beroende på hur tolerant individen, företaget eller samhället är, samt i vilken omfattning man vill bevara de olika kulturerna³. (Huruvida och till vilken grad dessa strategier bör ses som funktionella kan diskuteras och avgöras i det enskilda fallet av situationen.) Resultatet i en organisation beror dels på hur organisationskulturen värderar mångfald, dels på hur arbetsuppgifterna är koordi-

³ På både samhälls- och organisationsnivå förekommer följande begrepp: *assimilation* (totalanpassning av minoritetskulturen på majoritetskulturens villkor), *integration/pluralism* (ömsesidig anpassning grundad på tolerans) samt *segregation* (kulturell åtskillnad). På interpersonell nivå avses *assimilation* då individen ger upp sin gamla kultur för att ersätta den med den nya, medan *integration* innebär att den gamla kulturen delvis bibehålls medan den kompletteras med delar av den nya.

nerade liksom graden av likhet mellan kulturerna (det kulturella avståndet⁴). Idealet är så kallad kulturell pluralism, och vad man egentligen avser med ordet mångfald. Det innebär att minoriteter assimileras till majoritetskulturen på vissa punkter medan de samtidigt behåller sin särart på andra. Organisationskulturen måste i detta fall vara stark och kräva hög konformitet då de gäller de grundläggande normerna och värderingarna, men samtidigt ha stor tolerans beträffande mindre viktiga aspekter, såsom yttre egenskaper och attribut. Detta innebär enligt Höglund (2000:29) att ”*avvikelser som inte innebär lagbrott, bryter mot ingångna avtal eller hygien- eller säkerhetsföreskrifter, också måste accepteras av majoritetsbefolkningen (t.ex. bärande av slöja eller turban, muslimsk trosbekännelse)*”. Organisationens generella riktlinjer bör finnas nedtecknade i en så kallad mångfaldspolicy (Eilard, 2000; m.fl.). Enligt Kim (i Dodd 1998) är interkulturell anpassning på individuell nivå alltid ett resultat av individuella förutsättningar (motivation och öppenhet för förändring) i kombination med mottagandet/bemötandet och konformitetskraven i värdlandet, såväl som det kulturella avståndet. Utifrån en allmän kommunikationsteori, som Ajzens & Fishbeins modell (*the Theory of Reasoned Action*, 1980, i Palm, 1994; m.fl.) skulle man kunna se individens beteende som ett medvetet ställningstagande grundat på dennas attityd i kombination med upplevelsen av, och viljan att anpassa sig till, normerna i omgivningen, i detta fall organisationen.

2.2.2. Olika slags mångkulturella organisationer

Man kan urskilja olika stadier i en organisations utveckling mot mångfald beroende på graden av mångfald och hur den hanteras. Broomé & Bäcklund (1998 bl.a. i Andersson & Eilard, 1999) utkristalliserar på ett liknande sätt olika typer av företag på den svenska arbetsmarknaden, nämligen den monolitiska, den pluralistiska och den multikulturella organisationen. De skiljer sålunda på begreppet pluralistisk organisation (vilket brukar användas synonymt med mångkulturell organisation) och multikulturell organisation, vilket egentligen betyder det samma, men här snarast ges konnotationen internationell/kosmopolitisk. Även Cox (1994) gör samma distinktion. En av skillnaderna mellan hans pluralistiska och multikulturella organisationer är att man i de förstnämnda tolererar olikheter, medan man i de sistnämnda värderar dem. Detta är samtidigt en av de karaktäristiska skillnaderna mellan det föräldrade synsättet och dagens (jämför avsnitt 2.1.). Jag är däremot av en annan åsikt och anser inte att det ena begreppet talar emot och utesluter det andra, utan att man kan värdera olikheter och samtidigt vara tolerant inför dem liksom medveten om vissa svårigheter.

I ”det typiska svenska företaget” eller vad Broomé & Bäcklund (1998) kallar den monolitiska organisationen är de flesta anställda svenska medelålders män. Samtidigt finns emellertid ett litet antal invandrare och kvinnor i underordnade tjänster, vilka förutsätts anpassa sig till den dominanta svenska manliga kulturen. Många gånger är dessa invandrare också helt försvenskade, ofta andra generationens invandrare. Starka fördomar och diskriminering, till exempel i form av en rasistisk eller sexistisk jargong, är vanligt förekommande. Den homogena kulturen bibehålls på ett naturligt sätt eftersom detta mönster är inrotat i struktur och traditioner.

I Broomé & Bäcklunds (1998) definition är den pluralistiska organisationen, som de också kallar ”invandrarföretaget”, 90-talets vanligaste typ av företag (och bland annat Volvo och Ericsson⁵ nämns som exempel på sådana företag). Det är organisationer med ett relativt stort antal invandrare anställda, men mestadels i underordnade och icke-ansvarsfulla positioner på lagret eller i produktionen, och det krävs att de assimileras till majoritetskulturen. I många av

⁴ Kulturellt avstånd definieras enligt Bevelander et al (1997) som skillnader i religion, familjesyn, könsroller, språk, seder etc. Ett stort avstånd anses öka risken för kommunikationssvårigheter och diskriminering. (Jämför även avsnitt 2.5.2.1.)

⁵ Det är här fabriksnivån som avses. Jag skulle däremot idag vilja räkna Ericsson i sin helhet till Broomé & Bäcklunds (1998) tredje kategori, nämligen de multikulturella organisationerna.

företagen anställdes invandrarna under 60- och 70-talen och risken är att det är de som får gå vid eventuella nedskärningar.

I multikulturella organisationer finns anställda med olika etnisk och kulturell bakgrund representerade på alla nivåer i organisationen och i vissa fall har mångfalden idag utvecklats till en medveten ledningsstrategi. Sådana mångkulturella företag uppstod enligt Broomé & Bäcklund (1998) bland annat då tjänstesektorn expanderade under 1980-talet och förekommer även i exportbranschen liksom stora internationella företag.

2.2.3. Sammanfattning

Utåt sett heterogena organisationer kan vid närmare granskning skilja sig åt under ytan beroende på mångfaldens struktur inom själva organisationen. I min undersökning finns alla nämnda varianter representerade, det vill säga helsvenska företag med bara få medarbetare med utländsk bakgrund, företag där de utländska medarbetarna huvudsakligen arbetar i produktionen samt idealet, den multikulturella organisationen, där mångfalden är jämt fördelad på alla nivåer genom hela företaget.

2.3. Kulturella och individuella kommunikationsstilar

Att genom generaliseringar urskilja vissa tendenser som skiljer folkgrupper från varandra kan förklara skillnader i vissa aspekter mellan folks beteenden och vanor. Risken är emellertid att det i folkmun lätt skapar stereotyper och fördomar om olika nationaliteters sätt att vara. I detta avsnitt redogör jag för kulturella såväl som individuella skillnader och likheter vilka påverkar den interpersonella kommunikationen. Dessutom redogörs för olika gruppprocesser.

2.3.1. Interkulturella skillnader

En individ kan beskrivas som en blandning av nedärvda mänskliga och personliga samt inlärd kulturella och sociokulturella egenskaper. Människor är sålunda i viss mån präglade av sin kultur, såväl som av andra förhållanden och händelser i sitt förflutna. Det är just blandningen av alla dessa individuella erfarenheter tillsammans med biologiska egenskaper som gör varje individ till en unik personlighet. Hur stor betydelse varje egenskap och erfarenhet, däribland kulturen, i en individs bakgrund har för själva personligheten varierar från individ till individ. Det finns dock vissa kulturella drag, vilka sannolikt hos varje enskild individ antingen förstärks eller försvagas beroende på, och under inverkan av, den övriga personligheten. I alla länder finns även individer som varken är eller vill ses som "typiska" för sin kultur, vilkas personlighet kan sägas passa bättre i något annat land (Daun, 1998).

Ett sätt att beskriva kulturella skillnader, som bland andra Hofstede (1991) och Trompenaars & Hampden-Turner (1998) på olika sätt gör, är att i dimensioner illustrera och jämföra uttryckssätt som vid olika tillfällen föredras inom olika kulturer. De kulturella skillnaderna belyses då utan att någon värdering läggs i beskrivningen (Eilard, 2000). De olika uttryckssätten, eller kommunikationsstilarna, grundar sig ursprungligen på olikheter i fråga om hur man inom olika kulturer föredrar att lösa vissa allmänmänskliga problem som måste lösas överallt. Dessa universella problem anknyter till jag-uppfattningen och mänskliga relationer i allmänhet, konflikthantering, tidsuppfattning och en individs förhållande till sin omgivning (däribland naturen). En kultur kan vara lik en annan i fråga om någon eller några av dessa dimensioner och olik med avseende på övriga och vice versa. Det finns med andra ord ett mycket stort antal olika kulturella kombinationer, vilket i samverkan med andra faktorer antyder hur komplex situationen är, och hur svårdefinierbara några kulturella särdrag i själva verket är.

Samtidigt är det viktigt att tänka på att det handlar om *tendenser* inom en kultur – ingen kultur är helt kategorisk.

2.3.1.1. Individualism och kollektivism

Den viktigaste dimensionen och förklaringen till kulturella skillnader, vilken både Hofstede (1991) och Trompenaars & Hampden-Turner (1998) använder sig av, anses vara skillnaden mellan så kallade *individualistiska* och *kollektivistiska* länder. I de föregående betonas individens förmåga till självförverkligande genom inre motivation. Oberoende och social självständighet, liksom uppriktighet, värderas högt. I de senare är de sociala banden starka. Familjen är individens främsta referensgrupp genom hela livet och det är viktigt att vara lojal och upprätthålla harmonin inom familjen/släkten. Det värsta är skam, att förlora ansiktet i familjens ögon. De olika förhållningssätten påverkar naturligtvis interaktionen med andra och visar sig i kommunikationen. Den mest individualistiska nationen enligt Hofstede (1991) är USA, tätt följd av Storbritannien. För övrigt räknas alla europeiska länder, utom f.d. Jugoslavien, Grekland och Portugal, som individualistiska. De mest kollektivistiska kulturerna tycks vara vissa länder i Syd- och Mellanamerika följda av länder i Asien och Afrika (utom Sydafrika).

Enligt Trompenaars & Hampden-Turner (1998) är det nödvändigt med jämvikt mellan individualism och kollektivism i organisationer. Det ena förutsätter det andra och det är inte bra med för mycket av någotdera. I individualistiska länder till exempel finns en tendens att fokusera uteslutande på uppgift och mål jämfört med de kollektivistiska kulturernas tendens att inrikta sig allt för mycket på den personliga relationen (se vidare följande avsnitt).

2.3.1.2. Hög- och lågkontextkulturer

Hall (1976, i Gudykunst & Kim, 1997) introducerade skillnaden mellan *hög-* och *lågkontextkommunikation*. Individualistiska länder är främst lågkontextkulturer, vilka i sin tur ofta, men inte alltid, är homogena kulturer. I lågkontextkulturer kommunicerar man huvudsakligen verbalt och direkt medan den indirekta icke-verbala kommunikationen spelar jämförelsevis mindre roll. Man utgår från att människor menar vad de säger och behöver därför inte ha någon utpräglad förmåga att kunna tolka deras beteende och avsikter (Daun, 1998). I heterogena högkontextkulturer däremot måste man ta större hänsyn och kunna anpassa sig till kontexten, det vill säga den icke-verbala kommunikationen. På grund av komplexiteten kan man nämligen inte förutse vad någon menar på samma sätt som man tror sig kunna göra i lågkontextkulturer. Budskapen bakom de olika uttryckssätten är mer svårtolkade.

2.3.1.3. Maktdistans, maskulina och feminina samt osäkerhetsundvikande kulturer

Individualistiska länder tenderar vidare att ha en mer jämlik (universalistisk) och uppgiftsorienterad syn, medan kollektivistiska kulturer dels skiljer ut sin egen grupp från andra (partikularism) och dels är mer relationsinriktade (Hofstede, 1991). Det innebär till exempel att man i de senare måste skapa en förtroendefull relation innan man kan göra affärer. Graden av så kallad *maktdistans* (ibid) tycks också vara jämförelsevis högre i kollektivistiska kulturer. Begreppet maktdistans skildrar hur man i en kultur förhåller sig till överheten i allmänhet, till exempel myndighetspersoner och chefer. Det är en användbar dimension för att förstå människors agerande i relationer mellan personer på olika maktnivåer till exempel i en organisation. I ett land med hög maktdistans accepterar invånarna generellt den ojämnt fördelade makten som en del i samhället. Graden av maktdistans inom länderna tycks dock minska med utbildningsnivån. Exempel på länder där maktdistansen är påtaglig är vissa länder i Sydostasien och Mellanamerika, Arabländerna, Indien samt Västafrika. Tätt efter dem följer gamla Jugoslavien. Frankrike ligger relativt högt och i toppen bland övriga europeiska länder, följt av Belgien

gien och Medelhavsländerna. Övriga västeuropeiska och de skandinaviska länderna hamnar bland de med lägst grad av maktdistans (strax efter USA).

Hofstedes (1991) definition av *maskulinitet* kontra *femininitet* är ytterligare en användbar dimension då man studerar interkulturella relationer och förhållningssätt i allmänhet. I de så kallade maskulina kulturerna värderas makt och materiella ting. Könrollerna är tydliga. Både kvinnor och män tycks emellertid ha en jämförelsevis tuffare och mer handlingskraftig framtoning. I feminina kulturer däremot betonas de stora immateriella värdena som humanism, solidaritet och livskvalitet. Människor tenderar generellt att vara mer jämlika, (öd)mjuka och anspråkslösa. I maskulina länder konkurrerar man och normen är ”den bäste”, medan man samverkar i feminina länder där normen är genomsnittet, vilket bland annat får effekter i synen på utbildning och arbetsliv. Sverige är enligt Hofstede (1991) den mest utpräglade feminina nationen i världen, och även övriga skandinaviska länder samt Nederländerna räknas som mycket feminina kulturer. Vidare är till exempel Chile och Thailand relativt feminina. Vårt att poängteras tycker jag är att även f.d. Jugoslavien och Portugal visar sig ligga i toppen bland de feminina nationerna samt att Arabländerna hamnat bland de minst maskulina, nästan på gränsen till feminina. Den mest maskulina nationen är Japan, följt av europeiska länder som Österrike, Italien och Schweiz. Även Storbritannien, f.d. Västtyskland, USA och Grekland räknas som relativt maskulina nationer.

Slutligen nämner Hofstede (1991) en dimension som är användbar bland annat för att förstå hur främlingar behandlas i olika länder. En hög grad av så kallat *osäkerhetsundvikande* inom en kultur innebär i korthet att man fruktar det som är främmande (xenofobi), medan en låg grad innebär att det främmande väcker intresse och nyfikenhet (xenofili). På individuell nivå yttrar det sig i att man för att undvika osäkerhet utvecklar ritualer för olika situationer, till exempel överdriven artighet, och har ett behov av struktur, till exempel i form av klara och tydliga instruktioner samt regler på arbetsplatsen. Kulturer med högt osäkerhetsundvikande verkar också vara mer uttrycksfulla och det finns en tendens att i dessa öppet uttrycka starka känslor jämförelsevis mer än i kulturer med lågt osäkerhetsundvikande. Grekland toppar Hofstedes (1991) lista över länder med högt osäkerhetsundvikande, följt av Portugal. Även i övriga sydeuropeiska länder (samt Belgien) liksom i Japan och de latinamerikanska länderna tycks det finnas stort behov av osäkerhetsundvikande. Tysktalande länder ligger medelhögt, afrikanska medellågt, följda av de engelsktalande nationerna liksom vissa asiatiska. Klart högst tolerans mot osäkerhet finns i Singapore. Danmark utmärker sig för högst tolerans i Europa, tätt följt av Sverige.

2.3.1.4. Tidsuppfattningen och vårt förhållande till omgivningen

Vårt sätt att uppfatta tiden är påverkat av den kultur vi lever i. Hur vi ser på tiden har betydelse för hur vi planerar och interagerar med andra. För det första skiljer man på olika typer av kulturer beroende på om individerna i dessa huvudsakligen är orienterad i det förflutna, nuet eller mot framtiden (Kluckhohn & Strodtbeck, 1960, i Trompenaars & Hampden-Turner, 1998). De förstnämnda betonar bland annat bevarandet av traditioner och nedärvda titlar medan de sistnämnda eftertraktar och strävar mot mål i framtiden. I traditionsbundna kulturer är det vanligt att man tillskriver någon hög status på grund av hög ålder, klass, kön eller nationalitet. I framtidsorienterade kulturer är det sannolikt att man inte anser sig ha tid med relationer som inte är användbara och ger utdelning i framtiden. Hall (1998) beskriver vidare skillnaden mellan mono- och polykronisk tidsuppfattning. Den förstnämnda anses gälla i västerlandet där vi uppfattar tiden linjärt. Det innebär bland annat att vi upplever oss ha en utstakad väg och tidsplan att följa, och att vi föredrar att göra en sak i taget, utan utrymme för avbrott på grund av oförutsedda händelser. Individer med ett polykroniskt, eller holistiskt, synsätt däremot, ser

däremot, ser enligt Hall (1959 i Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) flera alternativa vägar att nå ett mål, vilket innebär större flexibilitet. De upplever tiden som en sluten cirkel där allting sker samtidigt och återkommande. Kulturer med ett holistiskt synsätt är vanligtvis mer vi-orienterade, kollektivistiska, med starka relationsband av olika slag, medan de linjära kulturerna tenderar att se mer instrumentellt på relationer. Detta kan vara en anledning till kommunikationsproblem som uppstår mellan personer från kulturer med olika tidsuppfattningsbegrepp. Holistiska personer anses, i motsats till linjära, inte betona punktlighet lika starkt. Inte för att tidpunkten i sig är oviktig, men det kan hända något eller dyka upp någon på vägen till ett möte, som kräver ens tid och inte bara kan avfärdas. Å andra sidan kan den holistiska personen ta illa upp då den linjära inte hinner hälsa samtidigt som han/hon håller på med något annat. Det har visat sig att ett holistiskt synsätt med flexibel planering, vilket tidigare ansetts primitivt, faktiskt fungerat bäst i moderna turbulenta föränderliga omgivningar (ibid).

Kulturella skillnader förekommer även på olika sätt i människors förhållande till omgivningen. Från tron att individen fullständigt kan kontrollera sin omgivning till det motsatta att yttre omständigheter styr och det enda man som individ kan göra är att anpassa sig därefter. Självklart är den bästa lösningen en balansgång mellan de båda ytterligheterna. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1998; m.fl.) En annan aspekt av förhållandet till omgivningen på mikro-nivå kan sägas vara det Hall (1959 i Trompenaars & Hampden-Turner, 1998) beskriver om vad som anses vara lämpligt samtalsavstånd mellan personer i olika kulturer. Detta räknas vanligtvis som icke-verbal kommunikation, men jag har emellertid valt att nämna det i detta sammanhang eftersom jag ju inte behandlar icke-verbal kommunikation i något särskilt teoriavsnitt. Hall (ibid) delar in samtalsavståndet i en intim-, personlig-, social- och offentlig sfär. Vad som är intimsfär i ett land kan vara social sfär i ett annat. Naturligtvis uppstår en känsla av obehag om någon som borde hålla en viss distans plötsligt tränger in och står näsa mot näsa med en i det vi i vår kultur upplever som intimsfär, i synnerhet om man inte vet varför.

2.3.2. Individuella skillnader

De ovan beskrivna kulturella dimensionerna eller skillnaderna förekommer egentligen också på individuell nivå och kan med andra ord även appliceras på interpersonell intrakulturell kommunikation. Det förefaller nästan som om den kulturella aspekten är en vidareutveckling av den ursprungliga individuella. Redan Parsons (1951 i Gudykunst & Kim, 1997) beskrev hur människor mer eller mindre omedvetet gör vissa individuella val i fråga om uttryckssätt innan man interagerar med någon annan (kommunikativ stil), vilket blir tydligt i diskussioner eller vid konflikthantering. Dessa karaktäristiska individuella kommunikationsstilar påverkar både den generella kommunikationsförmågan och innehållet i budskap. Som exempel kan nämnas affektiv kontra objektiv, direkt kontra indirekt, formell kontra spontan, effektiv kontra reflexiv samt partikularistisk kontra universalistisk stil. Dessutom förekommer individuella skillnader beträffande tolkning och bearbetning av mottagna budskap (kognitiv stil) vilket kan ske mer eller mindre å ena sidan rationellt kontra intuitivt, å andra sidan holistiskt kontra detaljerat. De individuella kommunikationsstilarna kan även sägas influera det mer generellt kulturellt föredragna uttryckssättet i en given situation (och vice versa) så att det ena eller andra blir mer eller mindre markant. Jag skulle egentligen förenklat vilja uttrycka det så att en individs kommunikationsstil är en kombination av kulturellt och individuellt mer eller mindre medvetet föredragna uttryckssätt. Medvetenhet om de olika uttryckssätten och förmåga att kombinera dem och medvetet välja det för situationen bästa är en användbar kompetens på en arbetsplats (Bennett, 1998), vilket på högre nivå ungefär kan jämföras med situationsanpassat ledarskap (Beebe & Masterson, 1997; m.fl.).

2.3.2.1. Grupptillhörighet

Vi socialiseras in i olika grupper och associeras därför med dessa vare sig vi vill eller inte. En individ kan även under vissa omständigheter självmant vilja identifiera sig med någon grupp om 1) gruppidentifikation har betydelse för individens självbild eller 2) gruppens intressen på annat sätt är angeläget för individen. Att associeras eller identifiera sig med olika grupper innebär en kategorisering i så kallade *ingroups* (de grupper man tillhör) och *outgroups* (alla andra grupper) (Brewer, 1996; Gudykunst & Kim, 1997; m.fl.). Detta skapar "vi och dom"-attityder (så kallade *värderande etiketter* enligt Kovacevic, 1997), som i längden kan leda till polarisering, separatism och segregering (se avsnitt 2.1.3.2.). I organisationer är det vanligt att det skapas så kallad *ingroup*-lojalitet inom subgrupper och avdelningar, såväl som rivalitet och misstro mellan dem på grund av relativt små eller obefintliga skillnader vilket försvårar samarbetet. Fördomar kan innebära att man inbillar sig att det finns en latent konflikt fastän det inte är så, vilket kan leda till ett negativt självuppfyllande försvarsbeteende.

2.3.2.2. Individer i homogena respektive heterogena grupper

En grupp består av olika individer och alla grupper är därför mer eller mindre heterogena, även om de utåt kan verka homogena. Gruppens struktur, resurser och sociopsykologiska mekanismer kopplade till grupptillhörighet påverkar dynamiken. Individuella egenskaper, inte minst medlemmarnas kognitiva resurser, ger ett brett perspektiv och bred kompetens, vilket anses bidra till fler, bättre genomtänkta och förankrade lösningar och beslut. De individuella skillnaderna kan emellertid också influera kommunikationen, graden av attraktion och respekt bland gruppmedlemmarna samt öka konfliktbenägenheten och göra eventuella konflikter svårare att lösa. Konfliktrisken är en vanlig invändning mot blandade grupper och kanske inbillar man sig att konflikter undviks om arbetsgrupper och organisationer hålls så homogena som möjligt, men så är inte fallet (Blixt, 2000b). Visserligen är sannolikheten större att individer som uppfattar varandra som lika också finner varandra attraktiva, vilket inledningsvis underlättar kommunikationen och interaktionen i en homogen grupp och tillfälligt får den att framstå som mer sammansvetsad och effektiv. Men i längden, då de förväntade likheterna uteblir, uppstår kommunikationsproblem även i homogena grupper (McGrath et al, 1996; Trinadis, 1996). Ett annat problem i homogena grupper är vad Beebe & Masterson (1997) kallar *groupthink*, en falsk illusion om att man är överens inom gruppen, vilket enbart leder till ineffektiva beslut. Vanligtvis inträffar det under inverkan av höga konformitetskrav då gruppmedlemmarna till varje pris vill undvika konflikt och därför avstår från att yttra sig emot majoriteten. Det kan också bero på så kallad *ingroup*-lojalitet (se föregående avsnitt). I mer generella termer kan det förklaras av Noelle-Neumanns (1973, 1980 i Severin & Tankard, 1997) så kallade "*the Spiral of Silence*". Enligt denna teori gör trycket från den dominerande ideologin, i synnerhet i homogena situationer, att många människor avstår från att uttrycka avvikande åsikter. Ju fler som avstår från att yttra sig desto starkare blir intrycket av att det bara finns en åsikt och ju större blir rädslan bland avvikarna att yttra sig emot denna.

Homogena grupper bibehålls på grund av den inledande attraktionen mellan de som är lika (avvikarna lämnar vanligtvis snart gruppen). Homogenitet anses i allmänhet också enligt teorierna om homo- och heterofili (Rogers, 1995; Severin & Tankard, 1997; m.fl) inge trygghet och därför skapa starkare relationsband. Över längre tidsperioder sker homogenisering naturligt på grund av assimilation (jämför avsnitt 2.2.1.). Homogena organisationer anses dock ha svårare att vara effektiva i en snabbt föränderlig omgivning (Granlund et al, 2000). Det finns forskningsresultat som hävdar att heterogena grupper på grund av den så kallade positiva konflikten (Northcraft et al, 1996) har större möjligheter att bli framgångsrika (Sundin, 1999; Alm 2001; m.fl.). Enligt ovan nämnda teorier anses likheter visserligen innebära att man kommunicerar mer frekvent och friktionsfritt, men samtidigt anses olikheter, även om kommuni-

kationen i början kanske är lite mer ansträngd, alstra dynamik och därför gynna kreativitet och innovationsrikedom, vilket gör blandade grupper värdefulla. (Jämför Granovetters (1973) *the Theory of the Strength of Weak Ties* i Rogers, 1995; m.fl.) Även resultatet i Löfgrens & Fägerlinds (2000) relativt nytukomma rapport antyder att en mångkulturell miljö är kreativare, skapar intressantare diskussioner, och att blandade grupper är effektivare.

2.3.3. Sammanfattning

Feltolkningar och kommunikationssvårigheter kan uppstå då individer med olika såväl kulturella som individuella kommunikationsstilar möts, eftersom de på grund av olika värderingar betonar olika saker och därför både tolkar och uttrycker sig på olika sätt. Eventuella problem skylls ofta på skillnader i demografiska egenskaper då det i själva verket är orsakade av kognitiva olikheter och det uppstår därför kommunikationsproblem även i till synes homogena grupper. Det är viktigt att inte bara se problemen, utan även fördelarna med de respektive syn- och uttryckssätten, liksom att vara medveten om att det är just den så kallade positiva konflikten som anses göra blandade grupper kreativa.

2.4. Svensk kulturkompetens

Många gånger då vi i Sverige idag talar om social kompetens är det egentligen ett slags unik svensk kulturkompetens vi menar. I följande avsnitt förklaras innebörden av detta begrepp liksom vissa specifika svenska förhållanden. Avsnittet tillkom på grund av att min undersökning ju handlar om interaktion på mångkulturella svenska arbetsplatser, och det i intervjuerna förekommit kommentarer om svenskt (såväl som andra folks) beteende.

2.4.1. Vad är kulturkompetens?

Begreppet kulturkompetens kan definieras som oartikulerad kunskap ("tyst kunskap") som det är omöjligt att förvärva om man inte är uppvuxen eller har bott mycket länge i ett land. Det är oskrivna "spelregler" vi tillägnat oss redan som barn vilka utvecklats till omedvetna tanke-mönster i form av värderingar och normer, bland annat om hur man kommunicerar och interagerar. Inom varje kultur skapas sålunda kodsyste(m) (Daun, 1998) vilket språken är det främsta exemplet på. Ett språk innehåller dock en mängd regler som gör det relativt lätt att lära. Svårare är de icke-verbala koderna, som är en väsentlig del av kodsyste(m)en. De finns dolda i beteendet (kroppsspråk och gester), klädsel och andra yttre attribut, genom vilket vi kontinuerligt kommunicerar budskap om oss själva (ibid). De undermedvetna tankemönstren kan sägas vara vår kulturspecifika mentalitet, grunden för både identitetsskapande och kommunikation liksom gränsdragningen mot andra (Bevelander et al, 1997). De är vad som djupast förenar en kultur samtidigt som de skiljer den från en annan.

2.4.2. Den svenska karaktären

Det är genom kommunikation och interaktion som kulturen skapas och upprätthålls. Sålunda är det framför allt genom människors sociala relationer som de kulturella skillnaderna blir uppenbara (Daun, 1998). Först när någon bryter mot de outtalade sociala koderna och därmed skapar misstänksamhet i omgivningen reflekterar vi över "spelreglerna". Några intressanta aspekter i svenskarnas sociala interaktioner är förhållandet mellan individen och kollektivet samt förmågan till självbehärskning vilket bland annat yttrar sig i konflikträdsla (ibid). För bakgrunden till dessa generaliseringar redogörs nedan.

2.4.2.1. En individualistisk horisontell lågkontextkultur

Enligt Hofstedes (1991) dimensioner (se avsnitt 2.3.) är Sverige ett land karaktäriserat av en hög grad av individualism. Sverige är samtidigt en homogen lågkontextkultur, där människor-

na etniskt, språkligt, religiöst och moraliskt står (eller snarare hittills har stått) varandra nära (Daun, 1998). I en sådan homogen kultur ställs inga större krav på flexibilitet. Människorna vänjer sig i stället vid att följa olika mönster av kod- och regelsystem, och har därför svårt att agera spontant då regler saknas. Sverige räknas vidare enligt Triandis (1995 i Gudykunst & Kim, 1997) som en horisontell/universell kultur i det att jämlikhet värderas högt (i motsats till vertikala/partikularistiska kulturer där man urskiljer och skattar den unika individen). Man betonar likhet i relationer och strävar efter förståelse, samstämmighet och konsensus (Daun, 1998). Detta markeras även i själva språket genom mycket positiv feedback och redundant information (t.ex. ”tack, tack”, ”tack detsamma”) som signalerar att man är positivt inställd (ibid). Det är väsentligt hur omgivningen uppfattar en och svenskarna är därför försiktiga med vad de säger och yttrar helst inte sina åsikter i kontroversiella ämnen om de inte är säkra på var motparten står (ibid).

Eftersom det förutsätts att det som sägs är sant och att människor är som de verkar vara tolkas alla åsikter och det vi säger till varandra som markörer för identitet och grupptillhörighet. Den homogena svenska kulturen ger således sken av att vara överblickbar. Svensken tror sig veta var han/hon har andra människor och placerar dem ganska snart och gärna i olika fack. Ju mer heterogen en kultur är desto svårare blir det att kategorisera människor på detta vis. Alla slags avvikelser från gruppnormen i den homogena horisontella svenska kulturen betraktas med misstänksamhet. Samarbetsförmåga värderas högt och det är viktigt att ”vara en och passa in i gänget”, vilket kan försvåra situationen för bland annat invandrare (se avsnitt 2.6.4.).

2.4.2.2. Individen kontra kollektivet

Daun (1998) menar att individualism och kollektivism i vårt land är samma fenomen. Den samstämmighet vi strävar efter kan egentligen endast uppfyllas antingen genom totalt oberoende eller i en gemenskap av likasinnade i fråga om åsikter eller behov. Det sistnämnda uppnås i föreningar eller folkrörelser där de vedertagna kodsyste­men minskar risken att bli feltolkad, liksom delvis av samhällets kollektiva lösningar, såsom barn- och äldreomsorg, vilka samtidigt tillgodoser vår önskan om oberoende. Den som ansluter sig till ett kollektiv måste emellertid också anpassa sina synpunkter och värderingar till gruppen i fråga – kollektivet går i detta fall före individen.

2.4.2.3. Konflikundvikande

Det finns en tendens i Sverige att inte öppet och offentligt uttrycka starka känslor. Det strider emot våra beteendenormer, liksom att ljuga. Enligt Hofstede (1991) kan det sistnämnda ses som ett tecken på individualism i en lågkontextkultur och det förstnämnda som en låg grad av osäkerhetsundvikande (se avsnitt 2.3.2.3.), som jag i vårt fall antar beror på kombinationen homogen och horisontell kultur. Behovet av att göra rätt intryck på omgivningen och upprätthålla goda relationer framkallar under sådana förhållanden i vissa situationer självbehärs­ning och konflikträdsla. Paradoxen att inte vilja ljuga och samtidigt vilja nå samförstånd gör att det upplevs som mycket svårt att behöva uttala negativ kritik direkt till någon, varför man då hellre avstår från att säga något alls. Konflikter undviks eller ”löses” i Sverige sålunda ofta genom tystnad eller att man helt enkelt undviker känsliga ämnen (Daun, 1998). Detta talar i och för sig delvis emot Hofstede (1991) då han karakteriserar Sverige som ett land med låg grad av osäkerhetsundvikande, vilket enligt hans definition även skulle innebära låg grad av konflik­ undvikande, liksom större förmåga att kunna reagera spontant utan regler. Sverige räknas emellertid enligt honom även som den mest feminina kulturen av alla, och konfliktundvikande är i viss mån karaktäristiskt för feminina kulturer i det att de på olika sätt sägs strävar efter kompromisslösningar. Den här problematiken antyder för övrigt hur vanskligt det egentligen är att generalisera kulturella drag utan att se helheten.

2.4.3. Sammanfattning

Begreppet social kompetens blandas i många i sammanhang ihop med vad som egentligen handlar om svensk kulturkompetens, något som är mycket svårt att tillägna sig för den som inte är född och uppvuxen i landet. Vårt språk är en del av denna omedvetna kunskap, liksom de ännu svårare icke-verbala koderna. Sverige räknas som en individualistisk kultur där individerna generellt anses betona oberoende mer än på många håll. Samtidigt kräver vår horisontella jämlika och förhållandevis regelstyrda kultur att man inte skiljer sig för mycket från mängden, och i synnerhet i grupsammanhang bör man underordna sig gruppens gemensamma åsikt. Paradoxen gör att den svenska kulturen kräver stor självbehärskning, vilket av mer spontana kulturer kan upplevas som konflikträdsla och dubbelhet.

2.5. Mångkulturell kommunikationskompetens

I detta avsnitt beskrivs innebörden av begreppet mångkulturell kommunikationskompetens. Jag har valt att använda Cox (1994, 1997) terminologi och tala om mångkulturell kompetens (*diversity competency*) för vad Hofstede (1991) och andra kallar interkulturell kompetens. I själva verket är båda begreppen mer eller mindre synonyma med en generell grundläggande kommunikativ kompetens. Det som skiljer är den kulturella aspekten och kontexten. Det handlar för övrigt om att kombinera denna mer generella kulturella kommunikationskompetens med specifik kännedom beträffande kommunikationsregler, beteendenormer och sociala koder i de aktuella kulturerna (Bennett, 1998; m.fl.).

2.5.1. Interkulturell kommunikation och kompetens

Interkulturell kommunikation definieras som överföring och tolkning av budskap i ett samspel mellan människor från olika kulturer, och mångkulturell kommunikation skulle kunna skiljas från det begreppet genom att ges definitionen interaktion mellan *flera* olika människor från *flera* olika kulturer. En persons kommunikationsförmåga påverkas av en rad individuella och situationella faktorer (t.ex. motivation, sinnesstämning, försvarsbeteende, värderingar och attityder), vilka Gudykunst & Kim (1997) beskriver som olika psykologiska, sociokulturella, kulturella samt kontextuella filter hos både sändaren och mottagaren. Dessa filter kan sägas vara ramar som begränsar vårt sätt att koda respektive tolka budskap och bland annat influerar våra förväntningar och förhållningssätt. Dessutom påverkas interaktionen på individuell nivå av det kulturella avståndet (grad av likhet) mellan kulturerna, värdkulturens bemötande samt, då det är applicerbart, organisationskulturen (se avsnitt 2.2.1.).

Mångkulturell kommunikationskompetens innebär att människor som interagerar i en mångkulturell miljö inser hur de ska bete sig för att kommunikationen ska fungera effektivt, och även klarar av att agera så. Det innebär vanligtvis en personlig utveckling där man ibland måste förändra eller korrigera sitt normalbeteende. Den som är fördomsfull, trångsynt och rigid i sina uppfattningar måste ändra attityd. För att en hel organisation ska uppnå mångkulturell kompetens och anses vara multikulturell enligt Broomé & Bäcklunds (1998) definition (se avsnitt 2.2.) krävs att en majoritet av medarbetarna individuellt uppnår en hög grad av inter- eller mångkulturell kompetens, det vill säga att man når den så kallade kritiska massan (Cox, 1994; Rogers, 1995) inom organisationen (se även avsnitt 2.1.2.).

Cox (1997:2) definierar mångkulturell kompetens som:

”(...)en inlärningsprocess som leder till förmågan att effektivt reagera på de utmaningar och möjligheter som uppstår under närvaron av sociokulturell mångfald i ett definierat socialt system.”

Den mångkulturella kompetensen grundar sig på en process i tre steg (Hofstede, 1991; Cox, 1994,1997; Gudykunst & Kim, 1997), nämligen

- 1) medvetenhet,
- 2) kunskap och förståelse, samt
- 3) färdighet/beteendeförändring

Egentligen är det som jag ser det en förkortad version av McGuires *Information Processing Theory* (i Palm, 1994; m.fl.).

Steg 1. Medvetenhet

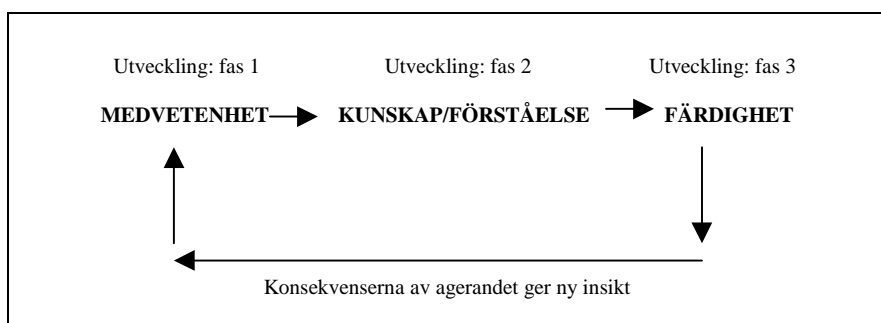
Det första steget innebär att komma till (en generell) insikt om att vi själva omedvetet följer vissa invanda mönster beroende på att vi vuxit upp i en viss miljö. De som vuxit upp i andra miljöer följer andra ”spelregler”. (Hofstede, 1991 i Eilard, 2000) Skillnaderna blir uppenbara bland annat i den icke-verbala kommunikationen.

Steg 2. Kunskap och förståelse

Genom kunskap nås förståelse. Det andra steget innebär att man måste lära sig något om de andras (samtalspartnerns eller kollegornas) bakgrund, kultur och kodsysteem (d.v.s. det kultur-specifika) för att inse skillnaderna. Att erkänna samtalspartnerns värderingar på kognitiv nivå betyder inte att man själv behöver tänka, tycka, känna och agera likadant för att kunna kommunicera interkulturellt. Det innebär bara att man måste uppnå en intellektuell förståelse för de(n) andra kulturens kognitiva och affektiva mönster, liksom hur de skiljer sig åt (ibid; Dodd, 1998) och i vissa fall om mångfaldens inneboende dynamik. (Kunskap om många olika kulturer leder så småningom till att man kan urskilja mer generella interkulturella tendenser och integrera delarna i ett helhetsperspektiv.)

Steg 3. Färdighet/beteendeförändring

Det tredje och sista steget grundar sig på att man uppnått de två föregående i kombination med övning, vilket ger en utvecklad förmåga att kommunicera både verbalt och icke-verbalt. Cox (1997) har utarbetat en modell som illustrerar processen (se figur 2.5.1.) som leder till mångkulturell kompetens, vilken kan appliceras på antingen individer, arbetsgrupper, organisationer eller hela nationer.

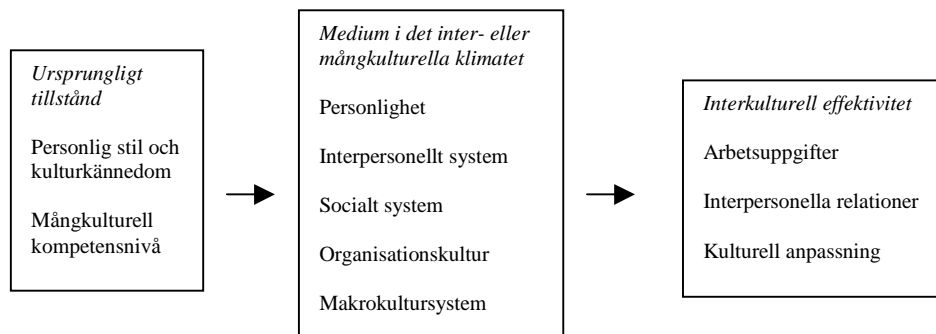


Figur 2.5.1.1. *The Learning Process for Diversity Competency* ur Cox, 1997:5 (förf. övers.)

Enligt Cox (1994, 1997) är denna process kärnan i mångfaldshantering på individuell nivå, eller med andra ord för den individuella mångkulturella kompetensen. Både Hofstede (1991) och Cox (1997) menar att inter- alternativt mångkulturell kompetens kan läras in. Rätt utformad information och utbildning kan alltså underlätta processen. De betonar emellertid skillnaden mellan att arbeta sig igenom en djup inlärningsprocess, som leder till attitydförändring, och att enbart tillägna sig ett antal färdigheter. Även Kikoski & Kikoski (1996) talar om en inlärningsbar process, som de kallar reflexiv kommunikation, och de syftar då helt enkelt på samtal eller vanlig konversation (dialog) i kombination med eftertanke och reflektion, med

betoning på de båda sistnämnda aspekterna. Redan Sokrates poängterade vikten av reflektion (Egidius, 2000) och Platon menade att människor genom dialogen lär sig lyssna och kommunicera samtidigt som de då lär nya saker och berikas (Orel, 2000). För övrigt är mångkulturell kompetens huvudsakligen en fråga om kulturell relativism, förmågan att se på sig själv och sin kultur med distans och mer objektivt. Motståndet till mångfald beror enligt Perry (i Bennett, 1998b) inte främst på bristande mångkulturell kommunikationskompetens eller felaktiga attityder, utan på att många människor felaktigt tror att kulturell relativism är detsamma som moralisk relativism. I själva verket handlar det om varken det ena eller andra, utan om så kallad kontextuell relativism (enligt *the Perry Scheme of Cognitive and Ethical Development* i Bennett, 1998). Varje unik situation (inklusive etiskt agerande) består av en mångfald av diffusa alternativ som måste ses och bedömas utifrån kontexten.

Vissa forskare beskriver vad de kallar interkulturell effektivitet som resultatet av väl utvecklad mångkulturell kompetens, grundad på gedigen kunskap och en längre tids övning (Dodd, 1998). Individuella egenskaper som anses bidra är kognitiv komplexitet (d.v.s. vidsynhet, empati och lyhördhet), flexibilitet (d.v.s. öppenhet och hög tolerans inför nya situationer), motivation, nyfikenhet och vilja att lära nya saker, liksom en tydlig identitet (d.v.s. självförtroende) samt förmåga att känna förtroende för andra människor. Grunden för alla lyckade såväl intra- som interkulturella möten är att båda parter har en tydlig identitet och tror på sina egna värderingar. Det skapar trygghet som gör att man med ett öppet sinne kan möta andra individer och kulturer (Hofstede, 1991 i Eilard, 2000). Kort sagt är det en fråga om en generell kommunikationskompetens, som på en arbetsplats kan ses som en kombination av 1) effektivt utförande av arbetsuppgifterna, 2) rätt anpassning till kulturen samt 3) lyckade interpersonella interkulturella relationer.



Figur 2.5.1.2. En modell för interkulturell effektivitet hämtad ur Dodd (1998: 183, enligt uppsatsförfattarens fria tolkning och översättning)

2.5.2. Kulturmötet och den mångkulturella identiteten

Genom möten med människor som är annorlunda oss själva lär vi känna varandra som individer, vilket anses ta död på fördomar och stereotyper. Erfarenheten av upprepade interkulturella möten liksom en hög grad av mångkulturell kompetens anses leda till större personlig mognad och framkalla upplevelsen av en ny imaginär plats liksom en ny personlighetstyp. I detta avsnitt beskrivs det viktiga kulturmötet samt de båda begreppen, *den tredje kulturen* och *den multikulturella identiteten*. Kanske är de båda sistnämnda vad McLuhan en gång avsåg med sin välkända formulering *den globala byn* och den framtidsmänniska som ska leva där.

2.5.2.1. Kulturmöte i "den tredje kulturen"

Möten med nya människor brukar inledningsvis vara spända (se avsnitt 2.2.1. och 2.3.3.2.). Individernas förväntningar på sig själva och varandra liksom de upplevda skillnaderna fram-

kallar vanligtvis en känsla av obehag och osäkerhet, så kallad *kognitiv dissonans*⁶ (Festinger, 1957 i bl.a. Palm, 1994) och därmed ett behov av att försöka minimera den känslan. Så sker i alla möten, även intrakulturella. Våra mer eller mindre omedvetna försvarsbeteenden är normala spontana reaktioner för att minska obehaget och klara av (att kommunicera i) sådana situationer. Det innebär i praktiken att förlita sig på stereotyper, dra sig ur eller undvika samtalet, uttrycka överdriven vänlighet, gillande eller artighet, alternativt uppenbar likgiltighet eller fientlighet. I möten med nya människor söker vi också omedvetet efter likhet, komplement eller fysisk attraktion hos motparten. Om ingetdera finns kommunicerar vi troligtvis inte. I interkulturella sammanhang är det troligt att de upplevda skillnaderna felaktigt tas för kulturella skillnader. Ju större de kulturella avstånden (Bevelander et al 1997; Rogers & Steinfatt, 1999) mellan de interagerande personerna är, desto mer sannolikt är det att kommunikationen blir spänd och mindre effektiv eller helt enkelt uteblir. Upprepade (positiva) interkulturella möten innebär att vi vänjer oss så att mötena så småningom inte längre upplevs som obehagliga. Vårt automatiska försvarsbeteende, de dysfunktionella strategierna, upphör då (jämför avsnitt 2.2.1.) Visserligen handlar det om ett rutiniserat beteende, som därför är oerhört svårt att vänja sig av med, men forskarna menar att vi kan lära oss att kanalisera de negativa känslorna på ett konstruktivt och kreativt sätt i stället. Det leder till personlig mognad.

”Det är främst de sociala relationerna som lär oss att förstå mötet mellan det svenska och det icke-svenska, t.ex. mellan infödda svenskar och invandrare. I människors inbördes relationer formuleras kulturen, både dess känslor och dess förnuft.” (Daun, 1998:46)

Om någonting upplevs som hotfullt skapas genom försvarsbeteendet barriärer, men om situationen i stället ses som en utmaning stimuleras kreativitet och flexibel kommunikation. Då kulturmöten hanteras rätt anses osäkerheten därför i stället framkalla interkulturellt funktionella kommunikationsstrategier. Det sker på individuell nivå enligt vad Dodd (1998) beskriver genom att det skapas en ny imaginär mötesplats, en gemensam konstruerad så kallad *tredje kultur*. Här kan de interagerande parterna för ögonblicket bortse från sina egna kulturer (som jag kallar kultur ett och två) för att koncentrera sig på vad de har gemensamt. Detta skapar en positiv atmosfär som möjliggör ömsesidig anpassning. Det innebär inte att de måste ta med sig sina respektive ursprungliga identiteter från kultur ett till kultur två eller vice versa, utan tvärtom att de konstruerar en helt ny gemensam mötesplats i kultur tre under den tid de kommunicerar. På så sätt kan var och en behålla sin identitet i kultur ett respektive två medan de samtidigt agerar i kultur tre. Där skapas då i mötet mellan olika tolkningar och verklighetsperspektiv genom reflexiv kommunikation sammanhang i tillvaron och en ny gemensam grund för förståelse, där skillnaderna delvis överlappar varandra. Kommunikationen blir sålunda optimalt effektiv i den tredje kulturen. För att nå dit krävs det att individerna har en positiv attityd gentemot varandra och de respektive kulturerna. Det förutsätts att de först har uppnått mångkulturell kompetens enligt de tre punkterna (se avsnitt 2.5.1.) och praktiserar dessa färdigheter i kombination med en positiv attityd. Kontakt och samarbetsinriktad interaktion i blandade grupper med medlemmar av olika kulturell (eller social) bakgrund anses kunna förändra fördomar i positiv riktning (Trinadis, 1980, 1994 i McGrath et al, 1996). Att lära känna och förstå varandra som individer innebär nämligen att man genomskådar myter och stereotyper så att benägenheten för fördomar minskar (*the Social Contact Theory* i Tolbet et al, 1996; Kikoski & Kikoski, 1996). (Motsatsen skapar däremot konkurrens om resurserna, vilket i värsta fall leder till större sociala skillnader samt diskriminering.)

⁶ Kognitiv dissonans definieras som obalans mellan de aktuella tankeobjekten i en individs mentala föreställningsvärld (Palm, 1994). Balans återfås genom försök till meningsfulla tolkningar, som dock ofta är snedvridna av förutfattade meningar och individens försvarsbeteende (psykologiska försvarsmekanismer som t.ex. förnekelse, undvikande, flykt, filtrering, vägran att acceptera situationen), eller genom djupgående attitydförändring. (Jämför även avsnitt 2.2.1.)

Adu-Gyan et al (2000) beskriver hur det går till då en stereotyp genom kommunikation utvecklas till människa. Stereotyper kommunicerar med varandra genom rollspel, som varken behöver vara fördomsfullt eller falskt, men som håller sig till rollerna i fråga. Eftersom det grundar sig på generaliseringar tar det tid för relationen att utvecklas utanför dessa, ibland sker det aldrig. Bara om interaktionen får pågå under en längre tid, och i synnerhet om det då inträffar något som inte stämmer med (stereo)typifieringen och gör att den måste ifrågasättas, finns möjlighet att den ursprungliga stereotypen destereotypifieras och att nya mer adekvata och flerfaldiga skapas. En sådan omtolkning sker enligt forskarna med hjälp av nyfikenhet, medvetenhet och engagemang som leder till aktivt lyssnande. Så småningom utmynnar det i nya handlingsmönster, i detta fall (på mångkulturella arbetsplatser) total öppenhet i en ömsesidig dialog *människor*⁷ emellan. Kommunikationen kan emellertid även leda till att fördomar av olika anledningar förstärks. Antingen på grund av att de helt enkelt blir bekräftade, eller om inte, för att det ses som undantaget som bekräftar regeln.

2.5.2.2. Bi- och multikulturell identitet

Kulturidentifikation innebär i vilken grad en individ identifierar sig med en viss kultur, och grundar sig på en kombination av självuppfattning och den uppfattning andra har om personen (Rogers & Steinfatt, 1999; Granlund et al, 2000). Delvis avgörande tycks vara i vilken utsträckning man har möjlighet att använda sitt modersmål (Rogers & Steinfatt, 1999). Kulturella markörer är faktorer som förstärker identiteten, till exempel namn, utseende, slöja, turban, ring i näsan eller något annat. Enligt Adler (1998) kan kulturell identitet definieras på två sätt, nämligen som 1) den kollektivistiska självmedvetenhet som reflekteras hos en viss grupp och 2) en individs identitet i relation till andra. Kärnan är en föreställning om jaget och kulturen sammanflätade i en individs totala verklighetsbegrepp. Gränserna däremellan är mycket viktiga för att kunna fastställa individens förmåga att relatera till andra kulturer. Ingen är helt fri från kulturell påverkan, men ingen är heller en total reflektion av sin kultur.

Den bikulturella individen, en person som helt eller delvis identifierar sig med två (eller flera) kulturer, har länge omnämnts i litteraturen (Grosjean, 1982; m.fl.). Den har sitt ursprung i begreppet *the marginal man*⁸ som beskriver en individ som samtidigt lever i två olika världar men är en främling i båda (ibid; Park, 1928 i Rogers & Steinfatt, 1999; m.fl.). Människor som flyttat till, eller tillbringat lång tid, i ett nytt land, såväl som människor som växt upp i ett annat land, eller har föräldrar som kommer från olika länder, är ofta bikulturella. Sådana personer är vanligtvis helt eller delvis två- (eller fler-) språkiga⁹ och känner sig mer eller mindre hemma i minst två skilda kulturer. Det behöver visserligen inte vara så. Bikulturella individer är inte alltid bilinguala och vice versa. Med hjälp av de kulturanpassningsstrategier som tidigare beskrivits (se avsnitt 2.2.1.) kan olika grad av bikulturalism uppnås. I en vidgad betydelse är pluralismen, där man både behållit en del gamla drag och införlivat nya kulturella drag i sin personlighet, det ideala tillståndet även på individuell nivå. Det anses för övrigt vara det mest önskvärda tillståndet för den mentala hälsan (MacGrath et al, 1996; Trinadis, 1996). Det finns också de som aldrig anpassar sig, liksom de som överdriver anpassningen och med-

⁷ Forskarna är samtidigt osäkra på om det egentligen finns någonting som kan kallas människa till människa kommunikation, eller om det inte snarare är frågan om ett föränderligt förlopp, som pendlar fram och tillbaka mellan olika stereotyper och själva individen. Detta associeras i så fall till och förklaras av det postmoderna föränderliga identitetsbegreppet (Adu-Gyan et al, 2000).

⁸ Begreppet *the marginal man* utvidgades sen till *the sojourner*, d.v.s. besökaren, som vistas en längre tid i en annan kultur, men behåller sin egen under tiden. Denna forskning ledde så småningom fram till begrepp som den "kulturanpassningskurvan" (*the acculturation curve*), kulturchock och omvänd kulturchock (Hofstede, 1991; Rogers & Steinfatt, 1999; m.fl.).

⁹ Modersmålsinläring kan ibland innebära parallell inläring av två eller flera språk, och den som av någon anledning tillägnat sig mer än ett modersmål före tre års ålder blir, beroende på antalet språk som är inblandade, två- eller flerspråkig. Det kan till exempel röra sig om andra generationens invandrare i Sverige, svenska barn uppväxta utomlands samt barn i blandäktenskap, eller barn i s.k. multikulturella nationer, där det förekommer två eller flera officiella och/eller lokala språk. Man talar om olika grad av bi- eller multilingvism, från så kallad passiv två-(fler-)språkighet, då individen inte kan uttrycka utan endast förstår det ena språket, till full behärskning på infödd nivå av minst två språk.

vetet förkastar alla influenser från ursprungskulturen. Ingen av dessa kan sägas vara bikulturell. Att ta avstånd från den ena eller båda kulturerna anses skapa rotlöshet.

Adler (1998) beskriver ett för mig nytt begrepp, nämligen *den multikulturella identiteten*, vilket däremot inte alls var ett nytt fenomen för mig, utan i högsta grad en aha-upplevelse. Den ovan nämnda bikulturella individen kan, men behöver inte, ha en multikulturell identitet. Det handlar snarare om en produkt av vår tid, en ny och annorlunda identitetsbyggnadsprocess. Delvis ser jag det som en variant eller utvidgning av den omdiskuterade postmoderna identiteten (Thompson, 1997; m.fl.). Adler benämner personlighetstypen multikulturell eftersom dess identitet grundar sig på en kombination av det universella mänskliga och specifika kulturella drag. En multikulturell identitet identifieras enligt Adler inte genom de språk individen talar, antalet besökta länder eller interkulturella kontakter och inte heller genom yrke eller hemort. En mångfald av nämnda faktorer bidrar sannolikt till att skapa en multikulturell själ, men det tycks också finnas de som trots mångfalden förblir oberörda och opåverkade. Den multikulturella människan känns igen på sin tidlöshet, sin föränderliga världs- och livsåskådning, ständiga respons till situationen och psykokulturella anpassningsbarhet i alla relationer. Det unika är den flytande identiteten och öppenheten för förändring och variation. Denna person tillhör varken helt eller inte alls sin egen kultur, utan lever på gränsen. Det innebär ständig spänning och rörelse på väg någon annan stans, där den hemlösa själen är drivkraften. Liksom vi alla bär denna människa bilder utav verkligheten inom sig, men skillnaden är att de oavbrutet förändras. Det finns ingen permanent kulturell karaktär, men inte heller frihet från kulturell påverkan. Identiteten är varken fixerad eller förutsägbar, utan gränserna runt jaget är otydliga och diffusa. Kulturella skillnader elimineras inte. Den multikulturella personen försöker bevara det bästa ur varje kultur, vilket gör honom eller henne oerhört anpassningsbar och flexibel. Anpassning måste dock ses i förhållande till något stabilt, och det stabila hos denna föränderliga personlighet är enligt Adler ett slags naturlig kulturell medvetenhet. Medvetenhet om att det i varje kultur finns gemensamma inre sammanhang, att ingen kultur är bättre eller sämre samt att alla personer till viss del är kulturellt begränsade. Den multikulturella personens styrka är dessa egenskaper, som gör att han eller hon kan fungera som länk mellan olika kulturer. Flexibiliteten och anpassningsbarheten tillåter honom eller henne att relatera till olika kontexter och omgivningar, utan att helt vara en del av någon, men inte heller helt utanför.

En sådan kontinuerlig process av upplösning och reformation gör emellertid, samtidigt som människan växer, identiteten instabil. Adler beskriver den multikulturella identiteten som en efterföljare till de stora filosoferna. I likhet med dessa kan denna personlighet aldrig helt acceptera det fullständiga kravet från någon kultur, men är samtidigt inte heller helt fri från kulturens villkor. Balansgången är skör, liksom den mellan geni och galenskap. Den multikulturella människan är sårbar på grund av sin anpassningsbarhet, sina otydliga gränser och diffusa fragmenterade identitet, vilken lätt kan utvecklas till ytliga roller utan personlig integritet och kongruens. Risken är att anpassningsbarheten utvecklas till verklighetsflykt, oförmåga till meningsfulla relationer samt cynism för att dölja apati och osäkerhet. I detta avseende finns stora likheter med den rotlösa bikulturella individen (se ovan).

2.5.3. Sammanfattning

Mångkulturell kommunikationskompetens uppnås genom en personlig utvecklingsprocess i tre steg, nämligen 1) från medvetenhet, 2) via kunskap och förståelse 3) till färdighet. Färdigheterna underlättas av vissa individuella kognitiva egenskaper i kombination med ett öppet och empatiskt beteende. En hög grad av mångkulturell kompetens framkallar i interkulturella möten en känsla av att befinna sig i en kontext där kommunikationen anses bli optimalt effek-

tiv. Alla anses med rätt inställning i bagaget kunna lära sig. Den nya mångkulturella identiteten, som kan ses som en utveckling av den postmoderna, har på grund av sin flexibilitet och känslighet, förutsättningarna att kunna fungera som en länk eller ett medium som underlättar kommunikationen mellan olika kulturer i mångkulturella sammanhang.

2.6. Kommunikationsbarriärer på den svenska arbetsmarknaden

Det är idag en realitet att det en gång så homogena Sverige förändrat struktur och numera är ett multikulturellt land. Jag redogör i detta sista teoriavsnitt för de verkliga kommunikationsbarriärerna som finns i det mångkulturella svenska samhället och på dess arbetsmarknad, främst i form av segregation, organisationsstruktur och attityder. Om dessa innebär att en fjärdedel av den arbetsföra delen av befolkningen utesluts från arbetsmarknaden går mycket kompetens förlorad.

2.6.1. Bristen på mångkulturella möten i ett segregerat samhälle

Trots att det svenska samhället under de senaste årtiondena blivit allt mer heterogent har den svenska arbetsmarknaden under samma period blivit allt mer segregerad och arbetsstyrkan allt mer homogen (Broomé et al, 2001; m.fl.). Nedsörningarna på 1990-talet innebar att många invandrare fick lämna arbetsplatserna. Personer med utländsk härkomst är dåligt representerade i svenska företag, i synnerhet på högre befattningar och i mer ansvarsfulla positioner (Joyce, 1999; Löfgren & Fägerlind, 2000). De los Reyes (2000) talar om att invandrarna måste ta sig igenom ”järndörrar” för att över huvud taget komma in på arbetsmarknaden. Det beror på ett samspel mellan olika faktorer. Under arbetskraftsinvandringen på 60- och 70-talen kom invandrarna från relativt närliggande områden i Europa och de anpassade sig snabbt eftersom de kom direkt ut på arbetsmarknaden. Arbetsplatserna utgjorde naturliga mötesplatser där svenskar och invandrare kom i kontakt med varandra, och där de sistnämnda fick naturlig träning i svenska språket. Svårare har det varit för flyktinginvandrarna under 80- och 90-talen eftersom de dels kommit från mer avlägsna världsdelar och dels av olika anledningar inte fått fotfäste på den svenska arbetsmarknaden. Flyktinginvandringen har bland annat karaktäriserats av ineffektiva handlägningsrutiner och en ”omhändertagandepolitik” som har passiviserat och gjort flyktingarna bidragsberoende vilket förstärkt segregeringen (Blixt, 2000a; m.fl.). Problemet idag är alltså samhällets struktur där den allt större segregeringen, både då det gäller arbetsmarknad och bostadsområden, är ett stort hinder som gör att många människor, både svenskar och invandrare, aldrig får tillfälle att mötas. Människor som aldrig träffar varandra får förlita sig på generaliserade beskrivningar och bilder som förekommer inte minst i media, vilket många gånger uppmuntrar ett stereotypt ”vi och dom-tänkande” som inte alltid stämmer överens med verkligheten.

2.6.2. Organisationsstruktur och arbets sätt

En av de viktigaste förklaringarna till den segregerade arbetsmarknaden är den ökade flyktinginvandringen från mer avlägsna länder i tredje världen i kombination med de senaste decenniernas förändrade organisationsstruktur (Höglund, 1998, 1999; m.fl.). Våra platta organisationer, och i synnerhet matrisorganisationerna, skiljer sig oerhört från vad de flesta av dessa invandrare är vana vid. Det anses vara svårare för nya människor med annan bakgrund att internaliseras i sådana organisationer och lättare för en ”avvikare” att göra karriär i hierarkiska organisationer (Granlund et al, 2000; Arvidsson i Bjärvall, 2000). Arbets sättet i de decentraliserade och föränderliga organisationerna kräver, bortsett från själva språket, och i motsats till vad många invandrare är vana vid, mycket av de anställda i fråga om kommunikation och förmåga till såväl samarbete som självständigt arbete. Förutom ren yrkeskompetens kan man tala om ett slags nödvändig svensk arbetslivskompetens, som bland annat inkluderar *svensk*

kommunikativ kompetens (språket och IT-kunskaper) samt *svensk* social kompetens (inte minst så kallad "kaffepauskompetens") (Ohlsson, 1999 i Andersson & Eilard, 1999) (se avsnitt 2.4.). Också vårt mjuka demokratiska ledarskap skiljer sig från de mer auktoritära och patriarkaliska ledarstilar som är vanligast på andra håll i världen. Dessa förhållanden kan i början upplevas som främmande för människor från många andra länder och ju mer så desto mer kulturellt olika Sverige de är. Det kulturella avståndet (se avsnitt 2.2.1. och 2.5.2.1.) har alltså ökat, vilket gör det svårare för många invandrare att passa in i företagskulturen och på arbetsplatserna. Eller snarare, vi utgår från och tror att det är så, vilket framkallar självuppfyllande profetior i dubbel bemärkelse (se vidare avsnitt 2.6.4.). Detta är en av anledningarna bakom den stora arbetslösheten även bland högtbildade invandrare (Daun, 1998; m.fl.).

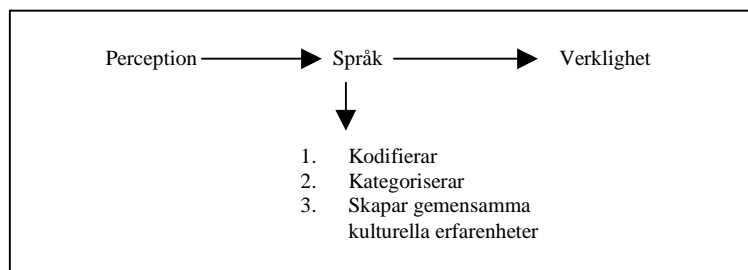
Arbetsuppgifterna i sig ger olika utrymme för mångfald beroende på hur mycket kommunikation som krävs för att utföra dem och hur integrerade de är. Risken är att arbetsplatsen trots mångfalden blir internt segregerad med en uppdelning i vad Broomé et al (2000, 2001) kallar "organisationskuggar" och "omvärlds-/marknadslänkar". De senare stannar som en front utåt men befordras aldrig till högre befattningar inom själva organisationen. Med internationellt språkbruk talar man om "glastak" och "glasväggar" (Löfgren & Fägerlind, 2000; m.fl.) som hindrar vissa medarbetare från att avancera uppåt i organisationen respektive förflytta sig horisontellt och prova nya arbetsuppgifter. I längden kommer det enligt Broomé et al (2000, 2001) att leda till att privata företag ser på invandrare som en slags reserv och de offentliga som kunder, samt att samhällsklasserna får en etnisk dimension.

2.6.3. Det kulturella filtret som grundlägger etnocentrism

Redan Lippman (1922 i Gudykunst & Kim, 1997) menade att vi, för att kunna hantera den komplexa verkligheten och göra den överskådlig, måste förenkla den genom att rekonstruera bilder av den i vår mentala föreställningsvärld. Detta sker i form av kategoriseringar, generaliseringar och stereotypifieringar. Sådana förenklingar inger en känsla av trygghet eftersom man då tror sig veta både vem man själv och de(n) andra är (Adu-Gyan et al, 2000). Att stereotypisera är att generalisera en individ utifrån grupptillhörighet där vissa egenskaper tillskrivs alla i gruppen. Problemet är att skillnaderna ofta är större inom gruppen än mellan grupper (Nilsson & Waldemarsson, 1994). Kulturen kan då ses som ett "filter" genom vilket vi betraktar världen och sålunda projicerar vår egen kultur på dem vi möter. Det kulturella filtret förvränger verkligheten i ett etnocentriskt perspektiv, där vårt sätt att vara och våra värderingar blir normen, och skapar ibland även snedvridna och helt felaktiga bilder i form av fördomar. En fördom definieras som en förutfattad (och ofta övervägande negativ) attityd, ursprungligen grundad på en stereotyp (Löfgren & Wadstein, 1999). Den framkallar ur minnet en (liknande negativ) känsla som påverkar vår uppfattning om verkligheten (Jørgensen, 2000; m.fl.), till exempel en folkgrupp och individer associerade till denna.

2.6.3.1. Språket som kulturellt filter (Sapir Whorf-hypotesen)

Även språket, som ju är en del av vår kultur, innehåller omedvetna antaganden om verkligheten. Benjamin Lee Whorf (1956, *the Theory of Linguistic Relativity*, i Dodd, 1998 & i Rogers & Steinfatt, 1999) hävdar att språket inte bara är ett kommunikationsverktyg som förmedlar information. Det skapar själva vår uppfattning av verkligheten genom att strukturera och definiera den för oss. Språket kan sålunda sägas programmera vårt medvetande och även det utgöra ett slags filter genom vilket vi uppfattar verkligheten. Människor som talar olika språk tänker alltså olika. Det innebär dock inte att man i en kultur som saknar begrepp för något inte *kan* tänka på denna företeelse – endast att man normalt helt enkelt inte gör det (ibid; ibid; Whorf, 1998).



Figur 2.6.3.1. Modell av Sapir Whorf-hypotesen (Dodd, 1998: 119, förf. övers.)

2.6.4. Osynliga barriärer i form av fördomar och stereotyper

Stereotyper och fördomar hindrar idag människor av annan kulturell bakgrund från att komma in på arbetsmarknaden och göra karriär i våra organisationer. Arbets sökande såväl om medarbetare bedöms ofta efter stereotypiserade egenskaper. De är sällan grundade på neutrala normer. Tvärtom framkallas de ofta av orättvisa och felaktiga bedömningar av hur verkligheten ser ut, bilder i vår tankevärld, liksom av irrelevanta faktorer, såsom utseende, inbillade kommunikationsbarriärer, historiska faktorer och skildringar i massmedia eller skolböcker (Cox, 1994; Granlund et al, 2000). Bruten svenska och språksvårigheter på grund av ett annat modersmål associeras även ofta felaktigt till bristande intelligens (ibid). Enligt Cox (1994) är vissa personlighetstyper mer fördomsbenägna än andra på grund av intrapersonella faktorer som till exempel auktoritärt beteende eller låg tolerans mot osäkerhet.

Huruvida ett utseende anses attraktivt eller inte beror till stor del på den dominerande ideologin, det vill säga vad som anses vara idealet i ett samhälle. Det som uppfattas som attraktivt utseende kan felaktigt associeras till positiva egenskaper som intelligens eller social kompetens, medan motsatsen gäller för ett mindre attraktivt utseende. Beträktaren (som kan vara en arbetsgivare eller chef) avgör om utseendet (vilket kan tillhöra en arbetssökande eller anställd) är attraktivt eller inte. Som nämnts är det mer troligt att man finner någon attraktiv om man uppfattar varandra som lika (se avsnitt 2.3.3.3.) vilket också är anledningen till att arbetsgivare föredrar att anställa de som liknar dem själva. Man antar att någon som liknar en också tänker och agerar som man själv, vilket kanske inte alltid är fallet. Tillgängligheten till resurser som ger social eller symbolisk status definieras av majoriteten på minoriteternas bekostnad. Om ”svensk medelålders man” är normen har han sålunda makten över definitionen, vilket sannolikt innebär att svenska män ses som individer medan andra, inte minst invandrare och kvinnor, ses utifrån grupptillhörighet (Granlund et al, 2000). Med tiden vävs maktförhållandena på en arbetsplats in i stereotyper, och institutionaliseras även i regler och procedurer där de är svårare att upptäcka.

Hur man definieras av andra och vem som har makten att definiera identiteterna i samhället har även betydelse för hur man uppfattar sig själv (ibid; Cox, 1994). En viss grupp människors historia, hur de behandlats i det förflutna, kan ha betydelse för hur de själva och andra uppfattar dem än idag, liksom hur de avbildas i massmedia och skolböcker (ibid; ibid). Ett aktuellt och tydligt exempel är de skrattande palestinierna som visades i teverutan efter terrorattacken den elfte september. Den bild som framställs av etniska minoriteter i massmedia bidrar många gånger till att förstärka negativa attityder. Dessa är enligt Näringsdepartementets rapport (Granlund et al, 2000) framför allt riktade mot invandrarnas arbetsvilja och förmåga på grund av att många av dem kommer ifrån fattiga länder och därför anses vara sämre utbildade och mindre kvalificerade för arbetslivet. I värsta fall kan fördomarna bli självuppfyllande, eftersom omgivningens inställning har stor betydelse för vad man presterar. Enligt rapporten framgår emellertid också att personer födda utomlands faktiskt har samma attityder till

arbete och söker arbete lika aktivt som svenskarna, samt att de inte heller har sämre utbildning. Det enda problemet är egentligen att de i början inte behärskar svenska språket. Tror emellertid vi svenskar att utländska personer är mindre motiverade att arbeta och sämre utbildade kan fördomarna bli självuppfyllande ur en annan synvinkel. De kan då innebära att många svenskar får en generellt negativ inställning till invandrare så att ingen arbetsgivare vågar anställa någon med utländsk bakgrund.

2.6.5. Diskriminering och brist på informella kontaktnät

På svenska arbetsplatser är den svenska kulturen institutionaliserad och starkt rotad i strukturer och traditioner. Etnocentrism och fördomar gör att vi ser mer positivt på dem som liknar oss själva och med misstro på andra. Enligt Näringsdepartementets rapport (Granlund et al, 2000) framgår att anställda i svenska företag hellre vill arbeta med folk från den egna gruppen än med personer av annan bakgrund, även om de sistnämnda skulle vara mer kompetenta. Detta hänger naturligtvis även samman med det kulturella avståndet och det faktum att man attraheras av och spontant tror sig ha mer gemensamt med dem som liknar en själv (se avsnitt 2.3.3.3.). Individer med annan kulturell bakgrund kan känna sig tvingade att förändra sitt beteende så att det passar den dominerande ideologin. Det innebär att de måste uppföra sig på ett onaturligt sätt, något som kan hindra dem från att visa sin fulla kapacitet (ibid). Fördomar skapar sålunda en misstänksam omgivning där olika grupper inte kan kommunicera och samarbeta effektivt. De som inte tillhör den dominanta kulturen kan vara rädda för missförstånd, vilket kan göra dem hämmade (ibid). En persons arbetssituation och karriärmöjligheter beror sålunda på om han/hon delar den dominanta kulturens normer och värderingar. Medlemmar ur majoritetsgruppen gynnas både direkt och indirekt. Ett annorlunda namn eller en utländsk accent kan verka avskräckande trots att vederbörande behärskar språket till fullo (Abrahams-son, 1999; Löfgren & Fägerlind, 2000; m.fl.) så att en invandrare aldrig ens kallas till en intervju¹⁰. Vid rekrytering tas sällan hänsyn till helheten, det vill säga dynamiken eller mer specifikt av etnisk mångfald i gruppen, utan det fokuseras vanligen enbart på individens kompetens (Broomé et al, 2000; Alm, 2001). Därmed inte sagt att man inte i första hand ska fokusera för yrket och arbetsuppgiften relevant kompetens. Definitionen av ordet kompetens är dock enligt Alm oklar. Det är allmänt känt att de flesta chefer i våra företag är svenska män som sannolikt agerar rutinmässigt efter sina normer. De kan ha svårt att uppfatta och se den kompetens som finns hos andra, vilket innebär att dolda kriterier sannolikt härskar och att både kvinnor och utländska män missgynnas (Höglund, 1998, 2000; Granlund et al, 2000; Alm, 2001). En annan anledning till att arbetsgivare inte vågar anställa invandrare är rädslan för hur gamla kunder och övriga anställda ska reagera (Blixt, 2000b; Broomé et al, 2000; m.fl.). Detta är en av baksidorna med det mjuka demokratiska ledarskapet, som ibland kan ha svårt att stå emot de anställdas vilja (Löfgren & Fägerlind, 2000). Dessutom sker både extern och intern rekrytering ofta via kontakter. Invandrarna saknar emellertid i stor utsträckning tillgång till sådana informella kontaktnät, vilket givetvis påverkar deras ställning i arbetslivet och utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen (ibid; Broomé et al, 2000).

I samhället förekommer etnocentrismens ytterlighet i form av dold rasism som isberget under vattenytan och visar sig tyvärr även ibland ovanför ytan i rasistiska handlingar och så kallad vardagsrasism (Wigerfelt & Wigerfelt, 2000). Då fördomsfulla attityder övergår i handling är det frågan om diskriminering (Cox, 1994), vilket förekommer hos såväl arbetsgivare som myndighetspersoner (Blixt, 2000a). Höglund (2000) menar att majoritetssvenskarna är relativt omedvetna om hur omfattande diskriminering i själva verket är och lever i en föreställning om att vi inte diskriminerar. Direkt diskriminering är sannolikt också relativt ovanligt idag, men

¹⁰ Exempel på s.k. statistisk diskriminering (Broomé et al, 2001).

däremot förekommer desto oftare indirekta former (ibid). Nätverksrekrytering är ett exempel, statistisk diskriminering (se ovan) ett annat. Andra exempel är orimliga språkkrav i förhållande till arbetsuppgifterna eller diffusa krav om social eller kommunikativ kompetens. Visserligen har vi sedan ett par år tillbaka en antidiskrimineringslagstiftning (SFS, 1999:130) som skyddar inte bara anställda utan även arbetssökande från såväl medveten som omedveten och dold diskriminering. Lagen förespråkar bland annat att ingen arbetsgivare får ställa om än till synes neutrala krav, som i praktiken försvårar situationen för en arbetssökande av viss etnicitet. Man får till exempel inte kräva högre svenskkunskaper än vad arbetet kräver.

2.6.6. Svenska språket

Språket är grunden för verbal kommunikation. För invandrare har hur väl man behärskar svenska språket betydelse för såväl självkänslan som hur man anpassar sig i samhället. För det första är det svårt att verkligen förstå en kultur innan man behärskar dess språk flytande (se avsnitt 2.6.3.1.). Dessutom styrs vår uppfattning av en språkform, inklusive den som använder den, av förutfattade attityder. Utländsk brytning framkallar fördomar hos många svenskar och språket påverkar därför människors inträde och karriärmöjligheter på arbetsmarknaden.

2.6.6.1. Kommunikativ kompetens kontra begränsade koder

Kommunikativ kompetens innebär å ena sidan, ur sändarperspektiv, en förmåga att kunna variera sitt språk, det vill säga valet av koder, och anpassa det till olika situationer och den kulturella kontexten. Å andra sidan, ur ett mottagarperspektiv, innebär det förmågan att kunna tolka och förstå olika språkformer. Bernstein (i Dodd, 1998; Egidius, 2000; m.fl.) beskriver hur sociala skillnader avslöjas i språket genom användandet av vad han kallar utvecklade respektive begränsade koder. Det sistnämnda representerar en familjär dialektal konkret språkform och det föregående en mer operativ formell abstrakt språkvariant, som passar i officiella och även skriftspråkliga sammanhang. Den som kan använda båda koderna och därmed har förmånen att kunna välja (s.k. *codeswitching*) befinner sig naturligtvis i ett bättre utgångsläge än den som endast behärskar en begränsad kod. Detta är en teori jag anser att man mycket väl kan utvidga och applicera även i ett interkulturellt kommunikationsperspektiv. En utvecklad kod anses till exempel vara nödvändigt i lågkontextkulturer, eftersom det verbala språket där generellt är av större betydelse, medan man i högkontextkulturer klarar sig bra med en begränsad (verbal) kod (Dodd, 1998; m.fl.). I Löfgrens & Fägerlinds (2000) undersökning bland internationella ingenjörer framgår det hur man kan känna sig begränsad av att behöva använda ett nytt språk. Männerna i undersökningen upplevde sig ha ett begränsat fackspråk, medan kvinnorna betonade vikten av ett mer nyanserat ordförråd i allmänhet.

2.6.6.2. Bruten svenska som andraspråk

Människor som för längre eller kortare tid flyttar till ett annat land tvingas ofta att i vuxen ålder lära sig ett nytt språk. Inom språkforskningen skiljer man förstaspråksinläring, då ett barn lär sig sitt modersmål, från andraspråksinläring, då man redan har ett modersmål (Viberg, 1987). Man vet idag att även vuxna människor kan lära sig ett språk enbart genom att regelbundet vistas i en ny språkmiljö, precis på samma sätt som barnet lär sig sitt modersmål. Då man under inläringen från början befinner sig i rätt språkmiljö lyssnar man omedvetet till vad som sägs runt omkring och använder sig av språket innan man behärskar det fullständigt. Utvecklingsfasen på vägen mellan modersmålet och det språk som ska läras in är enligt språkforskarna ett mer eller mindre avancerat språksystem i sig (s.k. *interimspråk*)¹¹ som består av

¹¹ Språkinläraren utgår från uttryck och fraser som snappas upp i omgivningen och så småningom bakvägen struktureras grammatiskt och kategoriseras i ord genom utvecklandet av speciella inlärnings- och kommunikationsstrategier. Dessa består av såväl s.k. reduktions- som genomförandestrategier. Till de föregående räknas t.ex. formell förenkling, undvikande av ämne eller ord, övergivande av ämne, reduktion av budskapet och till de senare lån eller s.k. kodväxling (transfer), ickeverbal kommunikation samt kompensatoriska uttryck (såsom parafraaser, nybildningar och approximation). (Viberg, 1987; Kotsinas, 1991)

särskilda mer eller mindre generella kommunikationsstrategier (ibid). Inläringen påverkas av faktorer som ålder och i synnerhet motivation. Den optimala situationen då man tillägnar sig ett nytt språk anses vara att tvingas samtala på en något högre nivå än den man själv befinner sig på. Motsatsen då sändaren anpassar och förenklar sitt språk anses få motsatt verkan (Kot-sinas, 1991), eftersom mottagaren ju hela tiden måste få ny input, ett nytt ordförråd, för att språket ska kunna utvecklas. Annars finns det risk för att språkutvecklingen stagnerar (s.k. fossilisering) (ibid), vilket kan innebära en stark brytning även om man har varit länge i landet och är van att både tala och förstå svenska. I enstaka fall kan emellertid även den som senare i livet tillägnar sig ett andraspråk nå nära nog en inföddes nivå och därmed sägas vara tvåspråkig. I Bevelander et als (1997) undersökning framgick det att invandrarnas bristande språkkompetens framställt som ett stort problem är överdrivet och att detta i själva verket tycks fungera som vad författarna kallar ”*diskrimineringens fikonlöv*”.

2.6.7. Sammanfattning av kommunikationsbarriärerna

Följande faktorer i kombination med det kulturella avståndet påverkar hur lätt eller svårt människor av annan kulturell bakgrund har att integrera på arbetsmarknaden i det svenska samhället:

- Tillgänglighet till och frekvens av interkulturella möten
- Organisationsstruktur, arbetssätt och ledarskap på arbetsplatsen
- Grad av medvetenhet om kulturens och språkets filtrerande roll
- Attityder, fördomar, stereotyper och etnocentrism
- Diskriminering och tillgänglighet till informella kontaktnät i värdlandet
- Språknivå och eventuell utländsk accent

3. METODBESKRIVNING

Följande del av uppsatsen är en empirisk undersökning av människors kommunikationserfarenheter i multikulturella arbetsmiljöer. Syftet har varit att så förutsättningslöst som möjligt¹² ta reda på hur människor av olika nationalitet, etnisk bakgrund och kön upplever (interaktionen i) den mångkulturella/internationella miljön. För det första ville jag veta hur kulturell mångfald inverkar på individer i sådana arbetsmiljöer. För det andra ville jag se om det finns några likheter mellan dessa människors upplevelser i olika organisationer. Min förhoppning har varit att kunna finna argument och redovisa ett resultat som skulle kunna användas för att underlätta det pågående mångfaldsarbetet. Föreliggande resultat består av en del slutsatser beträffande den mångkulturella miljön, vilka i sin tur skulle kunna verifieras i en eventuell framtida studie. Undersökningen kan sålunda beskrivas som hypotesgenererande.

Att kombinera olika forskningsansatser, insamlings- eller analysmetoder när så är möjligt för att verklighetsanpassa en undersökning och öka dess pålitlighet rekommenderas av många forskare. Man utnyttjar då en viss metods styrka och motverkar samtidigt dess svaghet (Rosengren & Arvidsson, 1998). Denzin (1978, i bl.a. Patton, 1987) talar om triangulering om en kombination av flera metoder används för att kontrollera och jämföra insamlad empiri. Det stärker naturligtvis både undersökningens validitet och reliabilitet. Enligt hans definition har jag använt mig av data- (se vidare avsnitt 3.2.1.2.) respektive teoritriangulering. Det sistnämnda innebär att jag använt olika perspektiv för att tolka såväl primär- som sekundärdata. Trost (1997) beskriver vidare olika variationer av en kombinerad kvalitativ och kvantitativ trestegsprocess och min studie kan sägas passa in på ett par av dessa. Dels kan den ur vissa aspekter ses som rent kvalitativ, dels som en blandform. Jag har uteslutande använt kvalitativ metod vid datainsamlingen liksom vid själva tolkningen, men däremot däremellan bearbetat och analyserat det insamlade materialet både kvalitativt och delvis kvantitativt. I detta kapitel kommer jag närmare att redogöra för hur och varför jag gjort som jag har gjort.

3.1. Övergripande forskningsansats

Den inledande frågeställningen antyder en dubbel ansats/inriktning. Olika forskningsansatser kräver också i praktiken olika metoder. Å ena sidan var jag ute efter att försöka förstå människors upplevelser, resonemang samt reaktioner och samtidigt kunna urskilja eventuella mönster liksom nya aspekter. Å andra sidan hoppades jag kunna bekräfta vissa hittills ännu inte vetenskapligt bevisade antaganden om den mångkulturella miljön. Det förstnämnda antyder en explorativ ansats och motiverar en kvalitativ studie (Trost, 1997; m.fl.). Ytterligare aspekter som enligt Patton (1987) motiverar ett kvalitativt närmande är att undersökningen handlar om individuella erfarenheter och interaktionsprocesser, det vill säga ett abstrakt ämne där det saknas säkra kvantitativa mätmetoder. Jag ser också min studie som i grunden och övervägande kvalitativ. Syftet med en sådan kan sägas vara att skapa en detaljerad beskrivning som ökar förståelsen för ett fenomen (ibid; Lantz, 1993). En detaljerad beskrivning är emellertid vad Patel & Davidson (1994) och andra forskare menar med en deskriptiv studie, för vilken kvantitativ metod brukar rekommenderas. Det som talar för att min undersökning bör karaktäriseras som deskriptiv är framför allt forskningsområdet som sådant. Dels finns redan dokumenterad kunskap i ämnet. Dels innebär fokusering av kommunikationsaspekten i allmänhet och i synnerhet så som jag gör det i den här uppsatsen en avsevärd avgränsning av ämnet. Min undersökning skulle i själva verket sålunda kunna beskrivas som deskriptiv med explorativa drag, det senare eftersom jag hoppades göra vissa kompletterande *nyupptäckter* och *förutsätt-*

¹² Lantz (1993) menar att det inte finns några förutsättningslösa kvalitativa studier eftersom forskarens förförståelse alltid inverkar under såväl datainsamling som tolkning.

ningslöst hitta ”bevis” för de i litteraturen redan omnämnda företeelserna (och även anser mig ha gjort detta). Att på detta sätt närma sig ett ämne från olika håll är precis vad Arvidsson (2000) förespråkar. I mitt fall kan till och med explanativa inslag spåras i analysen. För övrigt efterfrågas just flermetodansatser (liksom tvärdisciplinära studier) inom mångfaldsforskningen (Höglund, 1998).

Empirin har jag alltså samlat in enbart med hjälp av kvalitativ metod. Likaså anser jag mig framför allt ha tolkat materialet kvalitativt, genom att härleda empirin induktivt och försöka förstå den med ett hermeneutiskt närmande (Patel & Davidson, 1994; m.fl.) och först därefter kategorisera och kvantifiera då detta varit möjligt. Jag anser mig ha den förförståelse (ibid; Lantz, 1993; m.fl.) som krävs vid ett sådant tillvägagångssätt, dels grundad på kunskap i ämnet jag redan inhämtat och dels på min egen personliga erfarenhet av kulturmöten och interkulturell kommunikation i praktiken. Enligt Lantz (1993) är en viss förförståelse och kunskap om undersökningsområdet en förutsättning för att intervjuaren ska kunna genomföra tolkningen (såväl som själva intervjuandet) med lyhördhet för nyanser. Visserligen är jag medveten om att mitt tillvägagångssätt enligt vissa forskare sannolikt skulle beskrivas som delvis deduktivt, både därför att jag försöker bevisa i litteraturen tidigare omnämnda antaganden och bekräfta och förklara (den induktivt härledda) empirin med stöd av teorin. Patton (1987), till exempel, menar att många kvalitativa undersökningar pendlar fram och tillbaka längs ett kontinuum av olika grader av induktiv och deduktiv ansats.

”(...) in practice, human reasoning is sufficiently complex and flexible that it is possible to research pre-determined questions and test hypotheses about certain aspects (...) while being quite open and naturalistic in pursuing other aspects (...).” (Patton, 1987:62)

Undersökningens karaktär och att jag ville ha både ett kvalitativt djup och en viss kvantitativ bredd motiverar alltså en metodkombination. Jag samlade därför in ett så stort material att det även skulle vara möjligt att kvantifiera. Den hermeneutiska tolkningsmetoden brukar kritiserar för att betona det unika på bekostnad av det generella, men detta motverkas i min undersökning av det stora antalet ip, som i vissa fall kan sägas göra resultaten mätbara. Kvantifierbara data kan i mitt fall ses som en nödvändighet för att kunna generalisera, eller snarare hitta och styrka de gemensamma allmängiltiga kvaliteterna, som jag ville försöka beskriva, bevisa och använda som argument, i ett egentligen abstrakt och svårgripbart ämne. Patton (1987) rekommenderar kvalitativ metod då det handlar om att identifiera kvaliteter, addera djup, detaljer och betydelse till kvantiteten samt att göra nyupptäckter. Arvidsson (2000) menar att

”...kvantifierade mjukdata rymmer den kvalitativa metodens förmåga att inte avkläda verkligheten dess viktigaste drag (...) samtidigt som den, till skillnad från renlärig kvalitativ metod, ger möjlighet till kausala slutsatser”. (Arvidsson, 2000: 26)

3.2. Datainsamlingsmetod

Valet av en kvalitativ datainsamlingsmetod förklaras som sagt bland annat av att jag framför allt ville nå djup och förståelse i min undersökning samt av undersökningens explorativa karaktär. Jag bestämde mig för att samtala med personer på olika nivåer i ett antal svenska mångkulturella och internationella organisationer. Det primära skulle inte vara själva organisationerna (vilka därför inte nämns i undersökningen) utan människornas erfarenheter. Jag föreställer mig att urvalet intervjupersoner på detta vis gett ett bredare perspektiv på kommunikation i mångkulturella sammanhang, även om undersökningen huvudsakligen utgår från och handlar om intern organisationskommunikation. De organisationer som deltog presenteras i en separat bilaga (bilaga 1).

Inledningsvis funderade jag på att kombinera intervjuerna med enkäter på några av företagen, för att få både djupet och bredden i undersökningen. Emellertid fick jag redan från början en sådan enorm respons från de organisationer jag kontaktade, att jag snart insåg att det inte var nödvändigt. I själva verket genomförde jag till slut nästan dubbelt så många intervjuer som jag först planerat. Det har inneburit att jag nu delvis också kunnat analysera detta material kvantitativt även om jag i första hand ser den kvalitativa tolkningen av materialet som det väsentliga. Enligt bland andra Patton (1987) går det utmärkt att vid behov och rätt förutsättningar kvantifiera detaljerade kvalitativa data.

3.2.1. Medverkande organisationer och intervjupersoner

Jag kontaktade per brev i tre omgångar sammanlagt ett fyrtiotal företag, myndigheter och institutioner i Helsingborg-Landskrona-Lund-Malmö-området (bilaga 2) och följde därefter upp brevet med ett telefonsamtal. Jag väntade mig ett relativt stort bortfall, men endast ett fåtal av organisationerna i det första utskicket tackade nej direkt. Då man inte ville delta berodde det oftast på att organisationen i fråga höll på att genomgå en omfattande strukturell förändring. Ett par företag som öppet deklarerat att de arbetar för mångfald förvånade mig emellertid då de helt enkelt inte hade något intresse av att delta. Ytterligare ett antal organisationer tackade nej i ett senare skede, därför att de faktiskt inte riktigt uppfyllde förutsättningarna för medverkan. Hade jag anat att jag skulle få en sådan positiv respons och stor uppslutning som jag nu fick hade jag sannolikt agerat annorlunda. Troligtvis skulle jag då inte kontaktat så många och jag skulle definitivt ha avvaktat mer. Nu ville jag emellertid inledningsvis inte tacka nej till någon och såg enbart uppslutningen som ett stort stöd. Tillslut genomförde jag intervjuer i ungefär hälften av de tillfrågade organisationerna, dubbelt så många som jag först tänkt mig.

Både urvalet av organisationer och intervjupersoner skedde enligt principen om att hitta så informationsrika källor som möjligt (Patton, 1987). Sådana källor ökar sannolikheten för att finna relevanta och intressanta fakta, vilket därmed torde skapa trovärdighet för undersökningen i sin helhet (se vidare avsnitt 3.2.1.2.).

3.2.1.1. Urval av organisationer

Jag valde ut de organisationer som jag kontaktade med hjälp av Arbetsförmedlingen i Helsingborg och framför allt invandrararbetsförmedlingen Refugen i Malmö, samt enligt intresseföreningen Sverige 2000:s medlemsförteckning¹³. Dessutom kontaktade jag ytterligare några organisationer som jag visste antingen arbetar med mångfald eller har många invandrare anställda. Slutligen har vissa personer jag kommit i kontakt med under tiden rekommenderat ytterligare organisationer och/eller personer (vilket föranledde de senare utskicken).

3.2.1.2. Urval av intervjupersoner

Min tanke var att intervjua människor med olika bakgrund, såväl svenskar som invandrare och personer av utländsk härkomst¹⁴, på olika nivåer i antingen i mångkulturella eller internationella organisationer. Att utifrån vissa kriterier välja ut dessa personer lämnade jag åt min kontaktperson i respektive organisation, som på så vis kan sägas ha fått en avgörande *gatekeeperroll* (Bengtsson et al, 1998; m.fl.). Kraven var att personerna i fråga dagligen arbetade tillsammans med människor från andra kulturer än sin egen eller att de ofta deltog i möten etc. i internationella sammanhang. De skulle vara människor av både svensk och utländsk bakgrund, både män och kvinnor samt representera olika nivåer och avdelningar inom organisationen. Detta är vad Denzin (1978 i Patton, 1987) menar med datatriangulering, det vill säga användandet av varierande informationskällor, som till exempel ip med olika bakgrund, för att

¹³ Sverige 2000 är en intresseförening för organisationer som på olika sätt arbetar för ett mångkulturellt samhälle (Sverige2000, 1999).

¹⁴ För definition av *invandrare* respektive *person av utländsk härkomst* se fotnot 2.

öka en undersöknings pålitlighet. Alla intervjupersoner (vilka jag fortsättningsvis benämmer *ip*) är anonyma.

3.2.2. Genomförandet av intervjuerna

Jag har slutligen genomfört 56 intervjuer för själva undersökningen samt ytterligare två som med *ip*:s tillåtelse använts i källförteckningen. Utöver detta har jag haft längre pratstunder med några av kontaktpersonerna, vilka dock inte kunnat sägas vara fullt genomförda intervjuer. Anledningen till att jag gjorde så många intervjuer var naturligtvis främst att jag fastän jag valt att göra en kvalitativ undersökning ville styrka validiteten såväl som, på grund av ämnets abstrakta natur, reliabiliteten. Inte minst för att uppsatsen i förlängningen verkligen ska kunna vara användbar i det pågående mångfaldsarbetet.

Intervjuerna genomfördes under veckorna 14-16 samt 20-23 år 2000. Vid själva genomförandet av intervjuerna använde jag mig av en intervjuguide (bilaga 3), vars validitet jag i förväg testat på ett par personer i min omgivning. För övrigt var intervjuerna relativt ostrukturerade¹⁵ med så öppna frågor som möjligt, anpassade efter den person jag för tillfället talade med (s.k. *matching* enligt Bengtsson et al, 1998). Jag lät *ip* berätta i stort sett fritt om sina egna erfarenheter av kommunikation i mång- eller interkulturella sammanhang och miljöer. Alla *ip* har sålunda mer eller mindre betonat olika aspekter. I en del fall bad man om att i förväg få se de frågor (eller snarare områden) som skulle behandlas och jag skickade då över en anpassad version av min intervjuguide. I efterhand insåg jag att detta var mycket positivt eftersom *ip* då oftast var väl föreberedda, även om det också fanns de, som trots att de fått frågeguiden i förväg, inte hunnit titta på den. Kanske borde alla ha fått möjlighet att förbereda sig i förväg, i synnerhet eftersom ämnet väl inte hör till de vardagliga samtalsämnena. Emellertid förstod jag att de flesta *ip*, oavsett om de fått frågeguiden i förväg eller inte, liksom jag själv, upplevde samtalen som mycket intressanta och givande.

Jag beräknade cirka en timme per intervju, men i själva verket tog de allt ifrån cirka tjugo minuter vid ett par tillfällen till dryga två timmar vid ett par andra. Den genomsnittliga intervjun tog emellertid ungefär en timme i anspråk. Många intervjuer bandades (om *ip* tillät) som en ren säkerhetsåtgärd. Långt ifrån alla intervjuer bandades dock och jag har i analysen nästan uteslutande använt mig av mina (renskrivna) anteckningar och bara behövt stämna av med bandinspelningen vid något enstaka tillfälle, samt för att fånga upp eventuella citat korrekt.

3.3. Undersökningens representativitet

De intervjuade består alltså av 56 människor med olika bakgrund, det vill säga olika kön, ålder, nationalitet, etnicitet, utbildning och arbetslivserfarenhet. Inte mindre än 25 olika nationaliteter återfinns bland intervjupersonerna med utländsk härkomst (bilaga 4). Respondenterna representerar dessutom i undersökningen olika befattningar och nivåer inom svenska arbetsorganisationer. Vad de har gemensamt är erfarenheten av att arbeta i en mångkulturell eller internationell omgivning. 22 av intervjupersonerna i undersökningen (d.v.s. 39%) är svenskar (varav 14 män och 8 kvinnor) och 34 personer (eller 61%) har utländsk bakgrund (19 män och 15 kvinnor). Detta kan vid första anblicken synas vara en (för svenska förhållanden) ojämn fördelning, både då det gäller kön och i synnerhet etnicitet, och jag har funde-

¹⁵ Trost (1997) använder här ordet *standard* i stället, d.v.s. det jag här kallar *ostrukturerad* (den vedertagna betydelsen av ordet) skulle han kalla *låg grad av standardisering*. Med *strukturerad* menar han i stället att intervjun håller sig till ett visst område i motsats till att pendla mellan flera olika. Enligt den definitionen var naturligtvis mina intervjuer strukturerade. Andra forskare, till exempel Patel & Davidson (1994), använder termen *strukturering* som jag har gjort här, d.v.s. för att beskriva svarsutrymmet och i vilken utsträckning frågorna kan tolkas fritt av respondenten. Möjligheten för intervjuaren att själv formulera och variera frågorna, liksom deras inbördes ordning, beskrivs då i termer av *standardisering*.

rat mycket över huruvida det påverkar undersökningens representativitet. Jag har kommit fram till att det inte har någon större betydelse, dels på grund av undersökningens kvalitativa karaktär och dels på grund av att det inte handlar om svenskar och invandrare i den traditionella bemärkelsen. Gruppen människor av utländsk härkomst i mina intervjuer är i sig heterogen och består långt ifrån bara av före detta arbetskraftsinvandrare och flyktingar (grupper som naturligtvis de också är heterogena). I denna grupp ingår givetvis de nämnda, men också invandrare av andra generationen, flera som lever i blandäktenskap med en svensk partner liksom flera västeuropéer (och andra) med mer internationell bakgrund. Många av de sistnämnda hade bott och arbetat på olika håll i världen innan de hamnat här i Sverige. Det handlar helt enkelt om människor som är, eller har blivit, mer eller mindre vana vid att kommunicera och vistas i mångkulturella eller internationella miljöer, både då det gäller svenskarna och dem med annan bakgrund, såväl kvinnorna som männen. Det väsentliga för mig är att de människor jag samtalade med hade erfarenhet av att arbeta i en mångkulturell omgivning och därmed synpunkter på hur det är, liksom medvetenhet om var fördelarna respektive svårigheterna finns. Av denna anledning gör jag heller ingen skillnad mellan människor med europeisk eller utomeuropeisk bakgrund. Många gånger är till exempel de som kommer från (vad vi klassificerar som) fattiga och outvecklade länder utanför Europa bättre utbildade och mer internationellt erfarna än de som kommer från (vad vi klassificerar som) motsvarande typ av länder inom Europa.

Att män är i majoritet bland respondenterna, i synnerhet bland svenskarna, anser jag nu i efterhand med tanke på uppsatsens resultat och användningsområde bara vara en fördel. Det är ju framför allt till dem jag vänder mig, eftersom det faktiskt är de som sitter i organisationsledningarna och ska förmås anställa fler människor med utländsk härkomst (såväl som fler kvinnor). Att deras ”bröder” yttrar sig positivt bör enligt kommunikationsteorierna för dem innebära att argumenten väger tyngre än om någon annan gjort det, och därmed gynna syftet med uppsatsen.

Vad man däremot kanske bör ha i åtanke är att i stort sett alla ip varit oerhört öppna och dessutom mycket verbala, något jag lät mig imponeras av gång på gång. Kanske var detta en bidragande anledning till att just dessa valdes ut och sannolikt påverkar detta undersökningen så till vida att det till stor del handlar om öppna och positiva människors åsikter och attityder.

Respondenterna skulle kunna kategoriseras på många olika sätt. Jag har gjort en mycket grov indelning efter arbetsuppgifternas karaktär samt var i organisationen ip arbetar, i kombination med vad det är för typ av organisation. 33 personer (varav 13 svenskar och 20 med annan bakgrund) i undersökningen arbetar på vad jag tillfälligt kallar ”tjänstemannasidan” i en internationaliserad eller internationellt präglad miljö. Detta inkluderar då både högre och lägre tjänstemän, akademiker samt chefer i internationella samt stora och medelstora svenska organisationer. 23 personer (varav 9 svenskar och 14 invandrare) arbetar enligt min kategorisering och tillfälliga benämning ”på golvet”, med service eller inom vården i en mångkulturell miljö i övervägande svenska organisationer. Detta inkluderar till exempel då både arbetare och arbetsledare i produktion och på lager samt akademiskt såväl som icke-akademiskt utbildad vårdpersonal, utom läkare. (Jag har inte intervjuat några läkare.) Mina kategorier består alltså inte enbart utav tjänstemän respektive produktionsarbetare. Inom varje grupp finns det, precis som på motsvarande avdelning i en verklig arbetsorganisation, ett spektrum av personer på olika nivåer. I gruppen ”tjänstemän” ingår allt ifrån lägre befattningar vilka inte kräver någon direkt utbildning, till exempel säljare, till akademiska yrken och högre befattningar såsom chef/ledare. På samma sätt ingår i gruppen ”på golvet”-anställda chefer/arbetsledare samt till och med organisationsledningen/ägarna för ett mindre familjeföretag. Dock finns ingen med

som uteslutande eller direkt är sysselsatt med *Diversity Management*-arbete. Jag fann det enklast att här använda benämningarna "tjänstemän" och "på golvet"-anställda eftersom dessa kategorier delvis råkade sammanfalla med arbetsorganisationens (eller snarare avdelningens) karaktär som mer internationellt präglad respektive mer svenskt mångkulturell. I analysen däremot kallar jag dem i stället för *grupp IM* (multikulturell med internationell prägel) respektive *grupp SM* (mångkulturell i svensk miljö) Det är just jämförelsen mellan det internationella och det svenska mångkulturella som är ett av mina huvudsyften med uppsatsen. Den förstnämnda gruppen ("tjänstemän") motsvarar för övrigt *ungefär* vad Broomé & Bäcklund (1998) avser med multikulturella organisationer medan den andra gruppen är *ungefär* vad de avser med pluralistiska organisationer (se teoriavsnitt 2.2.2.). Deras beskrivning skulle dock i min undersökning bli missvisande, eftersom min kategorisering av i synnerhet den första gruppen snarare utgår från medarbetarnas attityd, som jag alltså uppfattar som multikulturell även i typer av organisationer som Broomé & Bäcklund (1998) inte nämner. Detta i sin tur beror kanske på att de utgår från och beskriver några få företag, medan jag i min undersökning dels inkluderat fler och dels andra typer av organisationer. Det enda jag tar hänsyn till i resultatredovisningen utöver nationalitet, och i viss mån kön, är alltså nämnda grova kategorisering, vilken emellertid fyller den funktion jag är ute efter, nämligen att kunna jämföra nämnda grupper med varandra.

3.4. Reflektioner kring min egen roll i undersökningen

Som redan nämnts har jag själv, inte minst efter att ha levt och arbetat flera år utomlands, stor erfarenhet av interkulturella relationer och kulturmöten. En av de "aha-upplevelser" jag fått under tiden jag studerat interkulturell kommunikation är att jag nu i efterhand inser att jag själv genomgått den omvända, och kanske svårare, kulturchocken vid återanpassningen efter en längre tids utlandsvistelse (samtidigt som jag då för övrigt internaliserades i en oerhört homogen svensk organisation), vilken beskrivs av bland andra Hofstede (1991). Sammantaget har dessa erfarenheter bidragit till att göra mig vidsynt och jag anser mig därför ha förmågan att tolka ur ett kulturellt relativistisk perspektiv, utan att vara alltför etnocentrisk. Jag påstår inte att jag är helt fri från ett etnocentriskt perspektiv, eftersom jag tror att det är näst intill omöjligt att bli det. Jag tror däremot att min bakgrund bidrar till att jag har en naturlig förståelse och empati för många olika aspekter av de situationer och interkulturella upplevelser som framkommit i intervjuerna, om än inte alla. Vidare talade många av ip mer eller mindre bruten svenska och ett par av intervjuerna genomfördes helt eller delvis på engelska. Emellertid är jag även van vid att lyssna till och försöka förstå brytningar, både på svenska och engelska. Jag vågar därför påstå att jag kunnat tolka intervjuerna på ett rättvist och tillförlitligt sätt, även om det ju är min tolkning, som givetvis aldrig kan göra anspråk på att vara annat än en subjektiv bedömning.

Då det gäller min roll under själva samtalen har jag, förutom i ett fåtal fall, inte avslöjat något om min egen bakgrund utan förhållit mig helt neutral. Emellertid tror jag att ip har känt att jag haft empati för vad de berättat. Jag kan inte avgöra om mitt förhållningssätt varit rätt eller fel. Ip har varit så öppna och frispråkiga ändå. Kanske hade jag refererat till mina erfarenheter om så inte varit fallet. Å andra sidan hade detta samtidigt kunnat påverka ip:s svar. Känslan av att inte kunna avslöja allt man egentligen skulle vilja är väl delvis intervjuarens dilemma. Jag tror kanske inte heller att ip hade ansträngt sig lika mycket att utveckla sina tankegångar om jag avslöjat för mycket själv, alternativt hade samtalen sannolikt blivit alldeles för långa. Mitt neutrala förhållningssätt är enligt Bengtsson et al (1998) nästan positivistiskt i ett slags gammalmodig strävan efter objektivitet. Å andra sidan var detta vad som föll sig naturligt och Bengtsson et al menar också att typen av intervju och ämnet ska avgöra vilken relation som

skapas mellan intervjuare och respondent. Jag tror att jag genom en kombination av ett neutralt förhållningssätt och uppenbar empati lyckats skapa lagom symmetri och förtroende utan att varken bli för personlig eller distanserad.

Då det gäller bandspelarens närvaro tror jag inte att den haft så stor betydelse. I så fall skulle det vara att ip ansträngt sig att vara tydligare än de normalt skulle ha varit, vilket ju bara är positivt. De som absolut inte velat ha bandspelaren på har sagt detta, och övriga tror jag inte har brytt sig särskilt mycket, förutom eventuellt inledningsvis vid något tillfälle.

Även om intervjuerna generellt varit oerhört givande har detta naturligtvis varierat från intervju till intervju. Vissa ip har varit mycket informativa och andra mindre så. För övrigt fokuserade, som sagt, respondenterna delvis på olika aspekter på grund av intervjuernas öppna och ostrukturerade karaktär. Detta tror jag har försvårat, inte själva tolkningen, men kategoriseringen av det omfattande och innehållsrika materialet. Av denna anledning borde jag kanske ha strukturerat eller styrt intervjuerna mer, i synnerhet med tanke på det rimliga tidsperspektivet för uppgiften i fråga (vilket av naturliga skäl nu överskridits betydligt). Jag upptäckte detta redan på ett tidigt stadium allt eftersom jag fick rutin i mitt intervjuande, men ansåg mig då inte kunna ändra på min metod, eftersom det bör vara lika för alla. Detta får väl ses som en lärdom inför eventuella framtida liknade uppgifter.

4. MÅNGFALDENS INVERKAN PÅ KOMMUNIKATION OCH ARBETSKLIMAT I MULTIKULTURELLA ORGANISATIONER

I detta kapitel försöker jag besvara mina frågor genom att redovisa relevanta aspekter som framkommit i intervjuerna och analysera dem med stöd av teorin. Generellt belyser jag de likartade tendenser som varit uppenbara i flertalet intervjuer. På grund av intervjuernas utformning har respondenterna emellertid delvis berört olika saker. I en del intervjuer har man resonerat kring aspekter som övriga respondenter inte nämnt, vilket de däremot sannolikt gjort om de tillfrågats direkt. Eftersom jag ser min undersökning som delvis explorativ med avsikt att upptäcka nya detaljer redogör jag även för sådana intressanta aspekter som bara nämnts av ett mindre antal ip (dock aldrig under en fjärdedel av det totala antalet). I den typen av undersökning är det ju själva förekomsten av en företeelse som är väsentlig, inte dess frekvens eller kvantitet. Det är emellertid viktigt att genom hela kapitlet erinra sig att ett visst antal respondents åsikt i ett sammanhang naturligtvis inte är liktydigt med att övriga är av motsatt åsikt. Jag försöker ändå konsekvent att på något sätt beskriva det ungefärliga eller exakta antal personer som haft en viss synpunkt. Ibland gör jag det med hjälp av indefinita pronomina (eller andra liknande ord)¹⁶ och andra gånger inom parentes, totalt eller i förhållande till hur många som har kommenterat samma sak. Vidare exemplifierar jag mina slutsatser med citat där jag anger kön samt svensk eller utländsk bakgrund på den som yttrat citatet. Jag anger även vilken av mina båda ”organisationskategorier” citatet i fråga kan härledas till (det vill säga befattning i eller erfarenhet från mer internationell akademisk-/tjänstemanna- alternativt svensk mångkulturell produktions-/servicemiljö enligt den definition jag gett i metodkapitlet). Den förstnämnda kallar jag *grupp IM (Internationell Multikulturell)* och den sistnämnda *grupp SM (Svensk Mångkulturell)*. På grund av den utlovade anonymiteten vill jag inte att det ska vara möjligt att identifiera någon och jag anger därför varken nationalitet eller befattning. För att markera att det är olika personer som yttrat sig numrerar jag dock citaten med det nummer intervjun i fråga har i mina anteckningar (vilket inte har något att göra med den ordning i vilken intervjuerna har gjorts). Samma nummer kan alltså återkomma om olika yttranden från samma person används som exempel. Citaten kan eventuellt tyckas vara ojämnt fördelade över de olika avsnitten, men det beror på att jag inte anser det vara lika nödvändigt, eller ens relevant, att styrka alla delarna med citat.

Jag börjar med att beskriva de områden där mångfald tycks ha en positiv inverkan på organisationskommunikationen och sålunda vara en fördel för organisationen. Dessa sammanfattas under tre rubriker, nämligen 1) formell arbetsrelaterad kommunikation, 2) informell kommunikation och arbetsklimat samt 3) en mer individuell aspekt, som jag tror har stor betydelse för medarbetarnas prestation och välbefinnande. Sedan tar jag upp de svårigheter som mångfalden anses kunna orsaka, och som anses skapa barriärer i kommunikationen. Avslutningsvis gör jag, utifrån ip:s kommentarer i kombination med teorin, antaganden om hur man kommunicerar effektivt i en mångkulturell miljö samt om vad denna erfarenhet kan betyda för individen. Det inkluderar även jämförelse mellan mina båda ovan nämnda respondentgrupper (se även metodkapitel 3.3.). Jag belyser vad som på grund av den multikulturella omgivningen tycks vara gemensamt för de båda egentligen vitt skilda grupperna.

¹⁶P.g.a. det stora antalet ip är dessa ord svårdefinierbara och jag vill därför i förväg redogöra för ungefär hur jag använder dem: Vid fyra eller färre ip anger jag exakt antal eller använder ord som *ett par, någon, få, litet antal* etc. Därefter och då det gäller ett mindre antal än hälften av alla ip (alternativt det senast refererade antalet) talar jag om *några* (t.o.m. dryga tiotalet ip), *flera, ett flertal* (upp till knappa tjugotalet ip) och sedan *många, flertalet* (fram till ungefär hälften av alla). Gäller det fler än hälften talar jag om en majoritet i termer av stor, liten, knapp, övervägande o.s.v. Även den ungefärliga hälften kan jag beskriva i sådana termer. Gäller det fler än två tredjedelar av totala antalet ip (alternativt senast refererade antalet) talar jag om *de flesta* eller en klar majoritet.

4.1. Mångfald i formell kommunikation

Kulturell mångfald anses på olika sätt direkt eller indirekt effektivisera den arbetsrelaterade kommunikationen. I detta avsnitt konkretiseras detta utifrån respondenternas iakttagelser, först kortfattat då det gäller den externa kommunikationen och sedan mer ingående för den interna. Delvis är det bekräftelser på vad som redan omnämns i litteraturen och delvis nyupptäckter, som åtminstone jag ännu inte sett omtalade i litteraturen.

4.1.1. Extern kommunikation

De mest uppenbara, om än inte vetenskapligt bevisade, fördelarna med kulturell mångfald återfinns i den externa kommunikationen (se teoriavsnitt 2.1.3.1.). Det är visserligen ingen nyhet, och inte heller vad jag främst avsett att fokusera, men eftersom nästan hälften av alla respondenterna (ca. 24 ip) nämnt sådana aspekter anser jag det nödvändigt att redovisa för att få en heltäckande bild av resultatet. De som inte alls berört detta perspektiv har sannolikt inte gjort det på grund av att jag inledningsvis förklarade att jag framför allt avsåg att fokusera internkommunikationen. Ur ett externt kommunikationsperspektiv betonades emellertid betydelsen av den språk- och kulturkompetens som kan identifieras i mångfalden. Framför allt exportföretag och internationella organisationer sades ha nytta av sådan kompetens, men också på dagens inhemska mångkulturella marknad ansågs den användbar i kund-, klient- eller patientkontakter. Kännedom om och förståelse för hur man gör affärer i andra länder ansågs viktigt för att lyckas på den globala arenan. Som exempel nämndes medvetenhet om de anorlunda hierarkiska förhållandena som råder i de flesta andra länder, liksom vikten av att skapa harmoniska relationer i affärsförbindelser innan avtal görs i kollektivistiska relationsriktade kulturer (se teoriavsnitt 2.3.1.). Människor med sådan kunskap och kompetens sades ha förmågan att i alla internationella kontakter underlätta kommunikationen, och relationer, med både kunder och samarbetspartners, och samtidigt ha större förståelse för deras behov och önskemål (jämför avsnitt 4.1.2.1.). Enligt min tolkning har detta sin grund i att de genom sina erfarenheter uppnått det som benämns som en allmän mångkulturell kompetens, det vill säga en generell kommunikativ kompetens i kombination med specifik kulturkännedom (se teoriavsnitt 2.5.1.). Ur en organisations synvinkel är detta värdefullt i kombination med kunskap om organisationen i fråga (vilket aldrig en inhyrd tolk har).

Företaget kan tack vare mångfalden ta hand om kundbesök från utlandet på ett bättre sätt och det ger bra intryck. Vi säljer säkert mer p.g.a. att kunderna får denna service och valmöjlighet bland språk och anställda. Externt klarar man sig mycket bra på andra marknader med så många kulturer, synpunkter och input. (*man, utländsk bakgrund, IM/12*)

I t.ex. kontakter med kunder eller kundrepresentanter utomlands är det ibland väldigt viktigt att någon kan kommunicera med både förståelse för språket och de kulturella skillnaderna inklusive kännedom om de särskilda sakerna inom organisationen. (*man, utländsk bakgrund, IM/38*)

Direkta synpunkter från dessa personer är en stor fördel som gör det möjligt att undvika många misstag, hinder och dumheter, t.ex. att du:a alla. (*svensk kvinna, IM/34*)

Inte bara de utländska medarbetarna själva, utan även deras kontaktnät i hemländerna, liksom deras förmåga att lättare kunna skapa nya kontaktnät där (samt i länder med likartad kultur och språk) nämndes som en resurs. Det sågs som en konkurrensfördel, som underlättar för organisationen att ta sig in på nya marknader och sålunda i längden företagets expansion.

Mångfalden är fördelaktig t.ex. som här där det finns en leverantör från (*d.v.s. ett visst land*) som fick veta mer om kunderna tack vare sina kontakter i hemlandet. (*kvinna, utländsk bakgrund, IM/29*)

Det finns jättestora vinster att göra genom kunskap i språk och kontaktnät både i landet och utomlands. (*kvinna, utländsk bakgrund, IM/6*)

Generellt kanske inte språk- och kulturkompetens anses lika nödvändigt på hemmaplan som i internationella sammanhang, men nästan lika många ip poängterade ändå att den externa kommunikationen, och därmed arbetet, både underlättas och effektiviseras betydligt om organisationen speglar befolkningssammansättningen. Som exempel nämndes marknadsundersökningar, där kundernas behov ska avläsas, och direkta kostnadsbesparingar de gånger man inte behöver tillkalla tolk. (Några få ip betonade emellertid att tolk ibland ändå bör användas om det handlar om livsviktiga och avgörande beslut.) På grund av den inhemska marknadens struktur gäller detta såväl privata företag som myndigheter, och oavsett om man sysslar med försäljning, service, omvårdnad eller något annat.

Jag anser absolut att jag har nytta av min bakgrund i kommunikationen i mitt arbete. Det underlättar mest. Jag kan förklara att det inte fungerar som i våra länder. Signaler från mig väger tyngre och vissa saker är lättare för mig att förklara för dem än för en svensk. Jag kan hjälpa och råda de nya i början så att de kan anpassa sig lättare och inte gör om samma misstag som jag själv kanske gjort.
(*man, utländsk bakgrund, IM/47*)

Eftersom Sverige idag är ett mångkulturellt land borde det vara enklare om verksamheter, service och institutioner har en personal- och kundsammansättning som matchar varandra, och också direkt lönsamt, t.ex även inom sjukvården. Men lönsamheten märks kanske mest i affärer och butiker. (*svensk man, IM/3*)

Endast ett par ip hävdade att mångfald uteslutande är lönsamt i vissa branscher. Någon betonade att man inte bör anställa en person uteslutande på grund av vederbörandes språkkunskap. Jag antar att man då framför allt syftar på att det skulle kunna uppfattas som någon form av positiv särbehandling, men jag kan inte se något fel i det om företaget anser sig ha användning för en viss kompetens, ett språk. Det är för övrigt vanligt att språkkunskaper efterlyses i platsannonser av helt andra anledningar, så varför inte av denna? Det kan även tänkas att ip syftade på den risk personen i fråga löper att bli fast i en roll som det Broomé et al (2000) kallar ”omvärlds- eller marknadslänk” (se teoriavsnitt 2.6.2.). Riskerna med att hamna i en viss roll på arbetsplatsen på grund av sina språkkunskaper, som det sedan är svårt att komma ur, betonades också mer direkt, liksom att få för stort tolkningsansvar ovanpå de vanliga arbetsuppgifterna. Naturligtvis avses att det skulle innebära en karriärfälla, där vederbörande hamnar innanför det man brukar kalla glasväggar/glastak (se nämnda teoriavsnitt) och får svårt att avancera till andra arbetsuppgifter, något som jag anser skulle kunna motverkas av en utförlig befattningsbeskrivning. För övrigt är det enligt min mening överdrivet – anställda oavsett bakgrund kan sannolikt fastna i värre roller än så.

4.1.2. Internkommunikation

På samma sätt som mångfald kan ses som en fördel i internationella externa relationer anses den genom språk- och kulturkännedom också underlätta kunskapsöverföring och interna relationer, inom såväl globala som svenska mångkulturella organisationer. Detta stämmer även överens med vad som sägs i teorikapitlet. Mångfalden anses å ena sidan tillföra själva organisationen värdefull erfarenhet och kunskap och å andra sidan skapa dynamik i internkommunikationen på möten och i arbetsgrupper. Ett par andra intressanta aspekter är mångfaldens betydelse för samarbetet samt den tydliga kommunikation som uppenbarligen tvingas fram. Det är dessa olika aspekter av den mer arbetsrelaterade internkommunikationen som utifrån respondenternas erfarenheter beskrivs i följande avsnitt.

4.1.2.1. Vidgade vyer och nya perspektiv

Blandningen av olika individuella resurser anses ge grupper i allmänhet bredare kompetens (se teoriavsnitt 2.3.3.2.). I stort sett samtliga intervjuer beskrevs på ett eller annat sätt hur människor med annan kulturell bakgrund just på grund av sin annorlunda bakgrund tillför själva organisationen ny input i form av nya erfarenheter, perspektiv och infallsvinklar. Så

anses även vara fallet rent teoretiskt, enligt *Diversity Management*-litteraturen, även om det ännu inte har kunnat bevisas vetenskapligt (se teoriavsnitt 2.1.3.1.). Enligt ip handlar det om värdefull information och kunskap som kan vidareförmedlas till övriga anställda. I ungefär hälften av intervjuerna poängterades mångfaldens betydelse för intern kunskapsöverföring. Dels bidrar den till en högre grad av kulturell medvetenhet inom organisationen (och i längden mångkulturell kompetens enligt Cox (1997) definition). Indirekt innebär detta samtidigt att alla medarbetare därför blir skickligare på att själva hantera externa (såväl som interna) interkulturella situationer, vilket kan sägas vara effektivt och därför i längden sannolikt lönsamt för organisationen. Ökad kunskap och träning anses i längden leda till det som kallas interkulturell effektivitet (se teoriavsnitt 2.5.1.), vilket i själva verket är likvärdigt med en väl utvecklad kommunikationsförmåga i allmänhet som därför i praktiken bör leda till effektivitet i alla typer av organisationer.

Det är positivt att många nationaliteter arbetar tillsammans därför att alla har en helt annan syn och andra infallsvinklar som kommer fram då. (*man, utländsk bakgrund, IM/24*)

Kunskapsöverföringen inom företaget underlättas om man har kontaktnät och kontaktpersoner på kontoret i sitt hemland, det är t.ex. lättare att prata med någon man känner och det blir bättre resultat om man lovar något då. (*man, utländsk bakgrund, IM/1*)

En person från en annan kultur kan vara användbar i kundkontakter och tillföra företaget mycket eftersom han eller hon har ”nycklarna som passar i låset”, d.v.s. en stor portion kulturkompetens, dels i den egna ryggsäcken och dels att dela med sig av till arbetskamraterna. (*kvinn, utländsk bakgrund, IM/2*)

Vissa invandrare från fattiga länder i tredje världen har t.ex. erfarenhet av att jobba med begränsade medel och dålig utrustning och det blir ett bra resultat ändå. Kanske måste man då ha mer fantasi som tvingar fram ett annat tänkande enligt de förutsättningar som finns. Kanske kan sådan erfarenhet vara användbar och lönsam även här i landet. (*svensk man, IM/3*)

De flesta tycktes uppleva det som för egen del intressant att få ta del av och jämföra exempelvis andra sedvänjor, traditioner, normer och värderingar (se vidare avsnitt 4.3.1.). Även nya influenser i fråga om företagskultur såväl som arbetslivserfarenhet inom samma yrke eller bransch från någon annan del av världen nämndes. I vissa fall uppgavs det kunna bli ett komplement till ett redan existerande arbetssätt i en organisation och i andra fall tillföra helt nya aspekter och tankegångar, vilket kan tänkas leda till ett nytt, effektivare och i längden mer lönsamt arbetssätt. Kunskap som värderas av individen själv anses leda till djupare informationsbearbetning (se vidare avsnitt 4.3.2.), vilket kan jämföras med den inlärningsprocess som Cox (1997) förespråkar och som i längden anses leda till positiv attitydförändring (se teoriavsnitt 2.5.1.) En övervägande majoritet av respondenterna ansåg att de själva på något sätt berikats av sina erfarenheter i mångkulturella eller internationella sammanhang (se vidare avsnitt 4.3.1.). Det ansågs som både utvecklande och allmänbildande att på detta vis lära sig se och förstå saker på ett annat sätt. Man beskrev hur de nya intrycken successivt berikar och så småningom vidgar ens eget synfält. Många ip beskrev på olika sätt hur detta skapar vidsynhet, en ”ny mental dimension”, eller som en man uttryckte det ”ett bredare spänningsfält”. Det påpekades även att ju mer man lär, och ju fler interkulturella möten man upplever, desto mer nyfiken och öppen blir man inför nästa (se vidare avsnitt 4.3.2.). Andra betonade att sådan erfarenhet med tiden ger ett kulturellt relativistiskt och mindre etnocentriskt synsätt. Dessa iakttagelser bekräftar vad som sägs i teorikapitlet (se nämnda avsnitt) om att reflektion och dialog leder till berikande och ny kunskap på individuell nivå. Men efter hand som allt fler anställda blir allt vidsyntare får naturligtvis också organisationen som sådan totalt sett ett bredare perspektiv, och blir därför en öppen/öppnare organisation. I teorikapitlet förklaras detta av att man till slut når en kritisk gräns, som ger en så kallad tröskeleffekt (Broomé et al, 2000; m.fl.), efter vilken utvecklingen i den påbörjade riktningen rullar på av sig själv, ungefär som

fallande dominobrickor (se teoriavsnitt 2.1.2. och 2.5.1). Det tycks alltså uppstå en slags positiv spiral där intresset för nya influenser som uppstår i mångfalden tydligen är fröet till den dynamik och förändringsbenägenhet som sägs växa i en mångkulturell miljö.

Man lär sig tänka i nya banor och får nya impulser och idéer, att lära sig se saker från olika synvinklar och plocka det bästa bitarna ur allt, det är ej allenarådande det vi gör i Sverige. *(svensk kvinna, IM/26)*

Arbetet måste vara positivt och roligt och det är det i blandade grupper. (...) Det gör att man kan se situationen från andra vinklar och därför andra utvecklingsmöjligheter. *(kvinna, utländsk bakgrund, IM/19)*

Vi resonerar alla på vårt sätt p.g.a. vanan att göra det, men om någon kommer och säger "Kan vi göra så här i stället?" blir det kanske bättre resultat, intressantare att arbeta, bättre för kunderna etc. fast man tänker inte på det p.g.a. att det blivit en vana att göra på ett visst sätt. *(svensk kvinna, IM/18)*

Det handlar mer om tänkandet än själva språket, d.v.s. att man känner igen nyanser i tänkandet (t.ex. det svenska "njaa") liksom företagskulturen i det andra landet. Det är mycket viktigt, t.ex. i en förhandlings-situation, att parterna vet vad man menar. *(kvinna, utländsk bakgrund, IM/29)*

Man får förståelse för hur man ser på allt ute i världen, både yrkesmässiga och kulturella aspekter, och inser att alla intryck är lika betydelsefulla. Man lär sig att inte bara ta för givet att allt ska var enligt våra svenska mått och får annat än bara svenska traditioner som referensram. *(svensk man, IM/3)*

4.1.2.2. Dynamik i kulturmötena

Ungefär hälften av respondenterna, ett trettiotal ip, var överens om att mångfalden har betydelse för kommunikationen och stämningen på möten och i arbetsgrupper. Möten och diskussioner i en mångkulturell miljö beskrevs generellt som livligare och mer givande. Blandade möten ansågs mer spontana och impulsiva än i en homogen grupp, men också mer stimulerande och kreativa. Heterogena grupper sades generera fler initiativ, förslag och idéer, vilket några ip påpekade oftast leder till bättre beslut och nya lösningar som inte vore möjliga om alla tänkte och resonerade likadant. Detta överensstämmer med vad som i allmänhet brukar hävdas om att kommunikationen påverkas i heterogena grupper så att dessa blir mer kreativa och innovativa än homogena grupper, där risken tvärtom är allt för stor likriktning (se teoriavsnitt 2.3.3.2.). De olika uttryckssätten som finns representerade i blandade grupper innebär helt enkelt, enligt de flesta av dessa ip, att nya synsätt och tankegångar tvingas fram. Det uppstår en annorlunda mer vidsynt diskussion liksom nya sätt att tänka och resonera.

Det är en fråga om känslor. På en heterogen arbetsplats är det mer dynamiskt och spännande och mer kreativt och inte så konformistiskt. Kreativitet förutsätter att olika saker möts. Olika kulturella bakgrunder ger sådan grogrund. *(man, utländsk bakgrund, IM/17)*

Mångfalden bryter koderna som finns i en homogen grupp och skapar nya annorlunda koder – både gester och andra ord. (...) Det måste dock finnas ödmjukhet och förståelse för de olika uttryckssätten. *(kvinna, utländsk bakgrund, IM/6)*

Om det finns människor av annan kulturell bakgrund uppstår i allmänhet en dynamik som normalt inte uppstår i en homogen organisation. Det stimulerar en som person och då gör man ett bättre jobb. Man känner glädje av att jobba i en sådan miljö och glada arbetare är effektiva arbetare. (...) Blandningen av kulturella eller personliga bakgrunder skapar stimulans och dynamik som påverkar viljan att komma till en lösning och se på frågorna på ett mer okonventionellt sätt än om man inte befunnit sig i denna miljö. Det är lättare att gå utanför den egna personlighetens ramar i en sådan miljö. Dynamik och stimulans gör i längden arbetet mer kreativt med bättre idéer etc. *(svensk man, IM/3)*

I (...-)fackets styrelse är det idag en majoritet av personer av annan nationalitet och det gör att mötena numera är kraftfullare. *(man, utländsk bakgrund, SM/10)*

Jag tolkar ip:s beskrivningar som om mångfalden i de flesta fall ses som positiv i dubbel bemärkelse. Å ena sidan kan kunskap och erfarenhet dras ur mångfalden samtidigt som den å

andra sidan tycks alstra spänning och attraktion, vilket skapar kreativitet och av de flesta på ett eller annat sätt upplevs som stimulerande. Sålunda kan mångfalden sägas gynna motivation och arbetsglädje, vilket i sin tur i längden knappast kan leda till annat än lojalitet och lönsamhet. Ökad motivation är faktiskt enligt Kandola & Fullerton (1998) en av de få hittills vetenskapligt bevisade fördelarna på individuell nivå i en mångkulturell miljö, under förutsättning att mångfalden hanteras riktigt. Arbetsglädje ser de som en indirekt logisk konsekvens av samma miljö (se teoriavsnitt 2.1.3.1.).

Det är spännande och kreativt med blandade kulturer. I sådana sammanhang finns det möjlighet att hitta problemlösningar som man annars aldrig skulle komma på. (...) Organisationen mår bra av intryck från andra håll – det blir en bättre miljö och mer kreativt. (...) Alla blir rikare och gladare av mångfald. (*man, utländsk bakgrund, IM/12*)

På golvet skapas dynamik, det händer något – det uppstår fler idéer och initiativ och det förs fram många förslag... (*man, utländsk bakgrund, SM/28*)

Det uppstår definitivt dynamik. (...) Ofta kommer det samtidigt fram många bra idéer som är kreativa. (*man, utländsk bakgrund, IM/56*)

Man kan vidga sina vyer och ta till sig intryck från andra kulturer och miljöer. (...) Mångfalden stimulerar, dels p.g.a. själva dynamiken och att man tvingas tänka i vidare banor, och dels därför att man får kunskap om andra kulturer och livsmönster. (*svensk man, IM/3*)

Det är just blandningen, ”kollisionen”, som gör att det blir bättre. (*kvinnor, utländsk bakgrund, IM/13*)

Några ip (minst fyra) antydde, vilket framgår av följande citat, att mångfalden emellertid också upplevs som delvis konfliktskapande – paradoxen är att mångfald å ena sidan är berikande och stimulerande, medan den å andra sidan upplevs som frustrerande och innehållande en potentiell sprängladdning. En kvinna kallade det för ”arg dynamik”.

Att plötsligt föra in andra bakgrunder, t.ex. andra nationaliteter, unga och kvinnor i en mansdominerande organisation, är svårt och skapar ibland konflikter. Men om man lyckas hantera konflikterna på ett bra sätt kan resultatet bli mycket bra. Det är mer stimulerande, roligare och trivsammare med mångfald, en känsla av att få leva upp till sina ideal, stå för förändring, nyorientering och snabbhet i företaget, som gynnar kunden. Det måste synas och kännas att det är en naturlig del. Jag känner det själv och jag vet att det är många som tycker att det är trevligt att uppleva den här blandningen. (...) Man ser en annan aktivitet. (...) Det är medryckande. (*svensk man, IM/15*)

Nya sätt att se på saker och nya erfarenheter leder till en brytning, ett kreativt kaos, och måste innehålla en konflikt – utan detta blir det ingen kreativitet. Skillnaderna gör att brytning uppstår och ur brytningen uppstår något nytt. (*svensk man, IM/20*)

Mångfalden påverkar arbetsklimatet både positivt och negativt. Alla möten skapar konflikter, d.v.s. allt sker inte i harmoni, men ur verkliga kulturmöten växer det kanske en positiv aspekt om man inte är blockerad. Detta leder till spänst och dynamik, nya lösningar som inte är standardiserade, olika sätt att tänka och resonera, d.v.s. den bästa lösningen... (*svensk man, IM/46*)

Allt är kanske inte bra med mångfald, men man kan i den hitta något som kan berika arbetsuppgifterna och den sociala miljön på en arbetsplats. (*svensk kvinna, IM/18*)

Som framgår i teorikapitlet (avsnitt 2.5.2.1.) innehåller alla möten en latent konflikt, men om situationen hanteras rätt leder mötet till positiv utveckling. Det anses ju för övrigt vara den så kallade positiva konflikten som skapar kreativitet (se teoriavsnitt 2.3.3.2.) Ett par ip påpekade också mycket riktigt att vilket uttryck mångfalden i detta sammanhang tar sig i mycket beror på organisationen, dels dess struktur och hierarki, dels hur den handskas med olikheterna. Detta stämmer överens med *Diversity Management*-filosofin som framhåller vikten av rätt

hanterad mångfald som då anses positiv och lönsam (se teoriavsnitt 2.1.2.). Men i synnerhet handlar det nog om hur individerna själva hanterar mångfalden på den interpersonella nivån. Varje individs ansvar poängteras också i *Diversity Management*. Många (av det trettioital ip som kommenterade denna aspekt) trodde inte eller kunde inte avgöra om den upplevda dynamiken uteslutande beror på kulturella eller individuella skillnader eller en kombination av båda (se vidare avsnitt 4.4.1.). Ett femtontal ip (drygt en fjärdedel av alla) uttryckte emellertid på ett eller annat sätt att det varken är bra, kreativt eller roligt med för mycket likheter i en organisation. Tvärtom, kan det enligt dessa ip i stället få motsatt effekt, och det ansågs definitivt inte skapa nytänkande, om alla håller med varandra, alltid tycker likadant eller om ingen ifrågasätter. Detta stämmer också överens med vad som sägs i teorikapitlet (avsnitt 2.3.3.2.) om att kommunikationen i homogena grupper skulle kunna karaktäriseras som relativt friktionsfri och frekvent, men vardaglig och enahanda, medan den i heterogena grupper snarast är laddad och sporadisk, men högst intressant och dynamisk. Homogena organisationer anses också enligt nämnda teoriavsnitt vara ”trögare”, i synnerhet i instabila och turbulenta omgivningar.

Nytänkande, innovationsförmåga och att se öppningar är viktigt och då är det hämmande med slutna organisationer. (*svensk man, IM/15*)

Om ingen har andra referensramar i en samling blir det tråkigt, enformigt och det uppstår inget nytt. (*kvinna, utländsk bakgrund, IM/2*)

I en homogen organisation vet jag av egen erfarenhet att man har klara och fixerade åsikter om allting. Men idag är jag övertygad om att ju mer olika erfarenheter och viljor som kommer tillsammans och tvingas lösa problem desto bättre blir resultatet. (*svensk man, IM/46*)

Fördelen med mångfald på en arbetsplats är att det blir mindre risk för likriktade organisationer där alla slutar tänka p.g.a. att alla tänker likadant. (*svensk man, IM/16*)

Det som framkommit i detta avsnitt styrks för övrigt av resultatet i Löfgrens & Fägerlinds (2000) rapport, vilken publicerades ungefär samtidigt som jag genomförde mina intervjuer. I deras undersökning bland internationella ingenjörer framkommer bland annat att mångkulturella arbetsplatser är kreativare än andra och att det där skapas intressantare diskussioner (se teoriavsnitt 2.3.3.2.).

4.1.2.3. Tydliga budskap

I ett femtontal intervjuer (drygt en fjärdedel av alla) betonades nödvändigheten av extra tydlig intern kommunikation, i synnerhet *face-to-face*, i en mångkulturell miljö. I ungefär hälften av nämnda intervjuer betonar man att detta generellt har en gynnsam inverkan på internkommunikationen på organisationsnivå. Det är en synpunkt och aspekt som jag inte tidigare sett omnämnas i litteraturen. Man menar att på grund av de anställdas differentierade språkkunskaper måste man för att undvika missförstånd alltid anstränga sig att uttrycka sig klart och tydligt. När alla vänjer sig vid detta får det en positiv effekt på hela arbetsplatsen. Det jämfördes med att man i en homogen grupp oftast har gemensamma koder och därför inte alltid behöver uttrycka allt i ord, utan förstår varandra ändå, vilket delvis kan sägas vara likvärdigt med Bernsteins begränsade kod (se teoriavsnitt 2.6.6.1.). I en heterogen grupp däremot sades det vara nödvändigt att kommunicera tydligt (vilket dock i detta fall *inte* är detsamma som Bernsteins utvecklade kod) på grund av alla uttryckssätt och nyanser som finns i fråga om såväl verbal som icke-verbal kommunikation. Det stämmer bra överens med vad som antyds i teorikapitlet (avsnitt 2.3.1.2.) om kommunikation i hög- respektive lågkontextkulturer. I de förstnämnda, som ofta är heterogena, kan man inte på samma sätt förutse budskapen som i de sistnämnda, ofta homogena, kulturerna. I intervjuerna betonades det även att man i den heterogena miljö

alltid måste försäkra sig om att ens budskap når fram och även att man själv tolkar andras budskap rätt. Det blir på så vis extra viktigt med feedback på en mångkulturell arbetsplats, fast jag skulle vilja påstå att det egentligen gäller överallt, även i homogena miljöer. Om både medarbetare och ledning vänjer sig vid att alltid vara tydliga – både i tal och skrift¹⁷ och även att värdera detta, trots den lilla extra ansträngningen, blir resultatet en utvecklad¹⁷ och väl fungerande internkommunikation på alla nivåer. En sådan situation skulle vara en fördel inte bara i mångkulturella, utan i *alla* organisationer. Välinformerade anställda brukar trivas och känna sig motiverade och trygga i organisationen och därför vilja stanna kvar och göra sitt bästa.

Om det finns många olika nationaliteter närvarande är kommunikationen viktig, annars tänker man inte på den. Det finns företag som har problem med kommunikationen utan att veta om det. Den verkar inte betonas tillräckligt i många svenska företag, men p.g.a. mångfalden tvingas man här att uppmärksamma den, vilket gör att kommunikationen i allmänhet kanske blir mer utvecklad. Jag känner att det generellt fungerar bättre i den här miljön på det här företaget. (*kvinnor, utländsk bakgrund, IM/13*)

Det kan vara så att människor försöker mer och är tydligare för att undvika missförstånd. Kommunikation är att skapa länkar och ju mer kommunikation desto fler länkar på olika nivå. Man får en tredimensionell holistisk bild och ju fler dimensioner desto bättre och desto större chans att det inte blir missförstånd – precis som i djuphavssegling. (*man, utländsk bakgrund, IM/38*)

Man får även själv tänka på att ta det lugnare och prata lättare så att det man säger enklare ska förstås. Detta är inget problem, det gäller bara att man tänker på det i början. Det kan t.o.m. vara bra för en själv även i andra sammanhang att tvingas tänka efter om man pratar för snabbt – min tjej, som kommer från Norrland, säger också till mig att jag pratar för snabbt. (*svensk/skånsk man, SM/44*)

Man måste vara tydligare internt på en heterogen arbetsplats, d.v.s. tala om klart och tydligt vad man menar. Detta är bra och gynnar kommunikationen i allmänhet. (*svensk kvinna, IM/5*)

Den enda negativa aspekten med en tydlig kommunikation är enligt vad som framkom att den är lite mer tidskrävande och kräver lite mer personligt engagemang. De som reflekterade över detta menade emellertid att det är mödan värt, eftersom man ju tjänar på både mångfalden och tydligheten. Detta stämmer även överens med min egen erfarenhet och övertygelse. Att säkerställa att kommunikationen sker rätt är viktigt i alla typer av organisationer och det kan vara både tidskrävande och kostsamt att rätta till fel som beror på missuppfattning även i en homogen organisation. En utländsk kvinna betonade i och för sig att i själva verket även blir lättare att förklara saker och ge förklaringar tack vare de olika perspektiv som kommer fram genom mångfalden.

P.g.a. mångfalden tvingas man att vara tydlig, och samtidigt tydlig för alla. Tydlighet underlättar arbetet för alla. Ofta tar man saker för givna, men utländsk arbetskraft kräver att man förklarar mycket och detta blir även generellt sett bra för den interna kommunikationen. Den enda eventuellt negativa aspekten är att det tar mer tid i anspråk, men man vinner i slutet. (...) Det krävs mer av individen, t.ex. att man måste vara tydlig, men det tillför därför också mycket positivt. (...) Mångfalden kräver lite mer tid och engagemang, men det är positivt och man vinner mycket i längden. (*svensk kvinna, IM/26*)

Man får anstränga sig lite mer ibland för att förstå, men det är inte besvärligt. Tvärtom, man vänjer sig vid att anstränga sig och att uppskatta det och blir därför tydlig även mot svenskarna, vilket är bra för kommunikationen i allmänhet. (*svensk man, IM/3*)

Det vore intressant att veta vad andra ip sagt om de tillfrågats direkt om denna intressanta och viktiga aspekt, som ju nu tyvärr inte berörts av alla.

¹⁷ Det handlar dock snarast fortfarande om en mer begränsad kod enligt Bernsteins (i Dodd, 1998; Rogers & Steinfatt, 1999; m.fl.) definition, eftersom det blir frågan om ett slags internspråk, om än ett utvecklat sådant. För de enskilda individerna kan det emellertid innebära att de under tiden utvecklar sitt eget språk från en mer begränsad språkkod (i Bernsteins definition) till en mer utvecklad sådan.

4.1.3. Mångfald och samarbete

Att kommunikation och sammanhållning i en blandad grupp påverkas utav mångfalden framgår klart i litteraturen (se teoriavsnitt 2.3.3.2.), men frågan är exakt hur det sker. Tvärtom vad man skulle kunna tro tycks samarbetet enligt mina intervjuer i längden fungera smidigare i en mångkulturell miljö än i en homogen. Den allmänna meningen bland det knappa fyrtiotal ip som berört denna aspekt (ca.35/37), var att samarbetet definitivt inte försvåras, utan snarare underlättas av mångfalden. Ett tjugotal av de ip som reflekterat över saken ansåg att samarbetet framför allt effektiviseras i en mångkulturell miljö, medan ett femtontal menade att det varken försvåras eller underlättas. En ip menade att samarbetet kan bli antingen lättare eller svårare, en annan ansåg att svårigheterna kanske i enstaka fall överväger, men endast en ip ansåg att mångfalden har en direkt negativ inverkan som generellt försvårar samarbetet. Anledningen till att samarbetet snarast underlättas anses i min undersökning vara att blandningen tvingar fram öppenhet, eftertanke, reflektion och inte att förglömma tydlighet (jämför föregående avsnitt), vilket har en gynnsam inverkan på samarbetsklimatet. Mångfalden anses skapa insikt i och förståelse för andras tankebanor, vilket leder till hänsyn, ödmjukhet och tolerans. Detta innebär också att det är lättare att opponera sig i en mångkulturell miljö än i en omgivning med höga krav på konformitet, vilket kan leda till öppna diskussioner. Samtal och diskussioner nämndes av flera ip som gynnsamma för samarbetet. Man undviker helt enkelt då att meningsskillnader ligger och pyr, vilket i längden bara skapar barriärer.

Samarbetet fungerar jättebra och kanske t.o.m. bättre i en mångkulturell miljö än i en helsvensk. (svensk man, SM/52)

Man skulle kunna tänka sig att samarbetet blir mer komplicerat p.g.a. olika erfarenheter och idéer, men så är det inte i praktiken. Tvärtom, man får tillfälle och större anledning att reflektera över vad man själv säger och ifrågasätta sig själv och sina egna uppfattningar än i en homogen miljö. Ett bra samarbete är inte frågan om att alltid vara överens. (svensk man, IM/3)

Mångfalden skapar givande möten och samarbete, bra idéer och att våga diskutera öppet, som är bra för samarbetet. (man, utländsk bakgrund, IM/56)

Det går lättare att samarbeta i en mångkulturell miljö därför att det är roligare med större kontraster och därför att det inte är så ensidigt. (man, utländsk bakgrund, SM/10)

P.g.a. vanan att inte förstå så lätt uppnår man en större förståelse för eventuella svårigheter. (...) Mångfalden är inget problem, tvärtom är den bra för samarbetet. (kvinna, utländsk bakgrund, SM/11)

Tre av de i grunden positivt inställda ip påpekade i och för sig att det i en mångkulturell miljö ofta inledningsvis kan vara svårare att arbeta tillsammans och att det i början inte alltid sker helt friktionsfritt. Det bekräftar teorierna om hetero- och homofili (se teoriavsnitt 2.3.3.2.). Vissa ip betonade att mångfalden inte har någon som helst betydelse, eller alternativt bara är bra, för samarbetet under förutsättning att den hanteras rätt. En person menade att man kontinuerligt får anstränga sig och arbeta lite extra för att samarbetet ska fungera bra i en mångkulturell miljö. I längden och i det stora hela ansågs mångfalden emellertid närmast vara en styrka för samarbetet.

Ibland uppstår kulturkrockar, men detta är nyttigt därför att det lyfter medvetenheten. (...) Att blanda ger positiva effekter, både kulturellt och könsmässigt. Det blir en bättre samarbetston och bra samarbetsklimat. (...) Mångfalden öppnar upp för ett nytt förhållningssätt när man lärt sig samarbeta. I början kan det vara svårare med blandade grupper p.g.a. att olika kulturella bakgrunder har olika värderingar, synsätt och kommunikationsstilar. Man måste ta sig tid för att få förståelse och ha respekt för varandras olikheter, sen kan man se en positiv effekt. (svensk man, IM/15)

I början kan det vara svårt att samarbeta eftersom man är van vid och använder olika arbetssätt, men efter ett tag vet man vem som gör på vilket sätt och då går det bra. (man, utländsk bakgrund, SM/55)

Respondenterna ansåg överlag att eventuella samarbetssvårigheter snarare beror på personliga egenheter, eller att den så kallade personkemin inte fungerar, det vill säga på individuella och inte kulturella faktorer. Därför påpekade ett par ip mycket riktigt att det är viktigt att noggrant undersöka vad så kallade samarbetssvårigheter i grunden beror på, och inte bara dra förhastade slutsatser och skylla dem på mångfalden. Det är också vanligt att andra problem i en mångkulturell miljö skylls på mångfalden (se teoriavsnitt 2.1.3.2.). Mitt resultat styrks även i det här fallet av resultatet i Löfgrens & Fägerlinds (2000) tidigare nämnda undersökning, där blandade grupper sägs vara effektivare och ingen av de intervjuade internationella ingenjörerna sade sig ha upplevt någon konflikt på grund av sitt ursprung. Att heterogena grupper med tiden lär sig samarbeta och presterar bättre resultat, även om det i början kanske är lite svårare, styrks även av en undersökning som nämns i Näringsdepartementets rapport (Watson et al, 1993, i Granlund et al, 2000).

En blandning av olika personligheter är i regel positiv för det interna klimatet, det lättar upp och gör det kreativare. Internt samarbetsklimat skulle må bra av mer mångfald. (*svensk man, IM/30*)

Man byter kunskap vilket gör organisationen mycket starkare. Man får mer kunskap med flera olika nationaliteter, olika bakgrunder, barndomar och kulturer Det kan bidra till att lösa många problem eftersom man kan förstå något på olika sätt och samarbetsförmågan ökar då. (*man, utländska bakgrund, SM/32*)

Samarbetet underlättas givetvis även av att alla talar hyfsad svenska. En av de få negativa kommentarer som gavs i detta sammanhang var just att samarbetet kan störas och försvåras av att någon inte behärskar svenska språket tillräckligt bra. Att blandningen tvingar alla att anstränga sig att tala svenska är för övrigt bra även ur andra aspekter – de med annan språkbakgrund tjänar själva på att dagligen tvingas öva sin svenska. Dessutom undviker man att det skapas grupperingar på grund av olika hemspråk, där svenskar och andra kan känna sig utanför (se vidare avsnitt 4.4.4.2.). Under arbetskraftsinvandringen, på den tiden då invandrarna fick tillträde till våra arbetsplatser och innan det blev obligatoriskt med svenskundervisning, tvingades alla lära sig svenska på arbetsplatserna (se teoriavsnitt 2.6.1.) vilket gjorde att de integrerades i den svenska kulturen på ett mer naturligt sätt.

Blandningen tvingar alla att prata svenska samt att använda svenska språket. (*kvinna, utländsk bakgrund, SM/41*)

Enligt den andra av de få negativa kommentarerna som gavs (dock endast av en ip) är vad som också ansågs kunna störa samarbetet att ha en annan tidsuppfattning och inställning till tiden (se teoriavsnitt 2.3.1.4.). Det yttrar sig till exempel som upprepade sen ankomst eller frånvaro utan att meddela detta eller lämna återbud. Några av förklaringarna till varför står att finna i nämnda teoriavsnitt (se även vidare avsnitt 4.4.1.6.).

4.1.4. Sammanfattning

I detta avsnitt behandlades mångfaldens betydelse för den arbetsrelaterade kommunikationen, externt såväl som internt. Då det gäller den externa kommunikationen presenteras inga nyheter, men intervjuaren bekräftade generellt vad vi redan antagit. Den språk- och kulturkompetens som återfinns i mångfalden anses underlätta kommunikationen i många sammanhang, både internationellt och på dagens mångkulturella inhemska marknad. Också då det gäller internkommunikationen bekräftades saker som delvis redan omtalats i litteraturen, men som å andra sidan inte anses vara vetenskapligt bevisade. Det är enligt dessa intervjuer alldeles uppenbart att mångfalden generellt tillför organisationen nya perspektiv, som tydligen tvingar fram ett bredare synsätt, vilket i sin tur tycks leda till en mer kreativ diskussion. Det tycks i detta avseende uppstå en positiv dynamisk spiral. En nyhet är vissa respondenters iakttagelser om att man på en mångkulturell arbetsplats tvingas uppmärksamma och vara tydlig i intern-

kommunikationen på ett sätt som kanske inte normalt är fallet i en homogen organisation, men som emellertid tycks vara bra. Kommunikationen effektiviseras generellt och samarbetet underlättas. Tvärtemot vad man skulle kunna tro tycks samarbetet också i längden fungera smidigare i en mångkulturell miljö än i en homogen, även om det ibland inledningsvis kan upplevas lite krångligt.

4.2. Det informella kommunikationsklimatet

Resultatet av mina intervjuer tyder på att mångfald på en arbetsplats leder till ökad tolerans och förståelse för andra människor, vilket på ett naturligt sätt tycks bidra till att skapa en öppen och stimulerande arbetsmiljö där arbetsglädjen ökar. Jag tar i detta avsnitt upp den mer informella kommunikationen samt mångfaldens sociala betydelse på en arbetsplats. I ett helhetsperspektiv är dessa aspekter nog så viktiga för organisationens välbefinnande och resultat. Det handlar om hur mångfalden påverkar atmosfären och samtalsämnen på en mångkulturell arbetsplats, såväl som vad de anställda personligen har ut av att arbeta i sådan miljö.

4.2.1. Den multikulturella atmosfären

Den blandade miljön ger en annan stämning, ”en extra krydda på arbetsplatsen”.
(*kvinnor, utländsk bakgrund, SM/54*)

I teorikapitlet (avsnitt 2.1.3.1.) beskrivs bland annat större öppenhet, ökad arbetsglädje, bättre arbetsmiljö såväl som interna relationer som indirekta effekter, eller logiska konsekvenser, av rätt hanterad mångfald. I de organisationer jag besökte var man visserligen oftast mer eller mindre medveten om mångfaldsvisionen, men man arbetade sällan aktivt med mångfaldshandling. Trots detta har jag tolkat svaren så att fyra femtedelar av respondenterna (ca.45 ip) – ett anmärkningsvärt antal – generellt upplever det som positivt och stimulerande att arbeta i en multikulturell miljö. För mig verkade det vara ärliga och spontana reaktioner på hur man själv upplever situationen, och något som dessutom stämmer överens med mina egna erfarenheter och iakttagelser. Tillförlitligheten i resultatet styrks dessutom, än en gång, av Löfgrens & Fägerlinds (2000) rapport där det bland annat sägs att det är bättre klimat och stämning på heterogena arbetsplatser än homogena (se teoriavsnitt 2.3.3.2.). Med tanke på den höga siffran i min undersökning bör man emellertid ändå bära ett par aspekter i minnet och inte dra förhastade slutsatser om mångfaldens naturliga inverkan på arbetsmiljön. För det första beror det resultat mångfald får på arbetsplatsklimatet på ett komplicerat förhållande mellan individen, graden av mångfald inklusive dess struktur på arbetsplatsen och på hur situationen hanteras av organisationsledningen, vilket flera ip mycket riktigt påpekade. En ip menade till exempel att resultatet beror på hur situationen hanteras i kombination med hur receptiva de anställda är. För det andra måste man beakta vad jag skrev i metodkapitlet (avsnitt 3.3.) om att på grund av respondenturvalet representerar troligtvis åsikterna i dessa intervjuer en ovanligt positiv attityd till mångfald. Å andra sidan är denna attityd just en produkt formad av intervjupersonernas erfarenheter av mångkulturella sammanhang och miljöer. Några ip berättade att de inledningsvis varit negativt inställda eller upplevt mångfalden som svårhanterlig, men tack vare densamma själva utvecklats och nu lärt sig att uppskatta situationen. För vissa av dessa ip hade vägen dit varit lång och mödosam, men just därför kunde de idag med desto större säkerhet uttala sig om mångfaldens positiva inflytande på både dem själva och arbetsmiljön (se vidare avsnitt 4.4.1.2.). Deras attityd kan här sägas vara grundad på noggrann informationsbearbetning och rationellt tänkande (som enligt Ajzens & Fishbeins *the Theory of Reasoned Action*, Pettys & Cacioppo's *the Elaboration Likelihood Theory* och McGuire's *the Information Processing Theory* i bl.a. Palm 1994). Andra respondenters svar tyder emellertid

också på att positiva attityder i en mångkulturell miljö framkallas och beteende automatiseras mer omedvetet, utan kognitiv bearbetning, snarast grundat på känslor och förebilder (i enlighet med Pettys & Cacioppo's *the Peripheral Route to Persuasion* i *ibid*; m.fl.). Så till exempel hos de respondenter som sa sig aldrig ha reflekterat över situationen eller ha upplevt mångfalden som annat än naturlig.

Klimatet blir öppnare i en heterogen miljö. Man lär sig större tolerans. Alla behöver faktiskt inte göra eller tänka likadant och det blir bra ändå. Det är berikande med många olika människor på en arbetsplats. Det finns behov av kontakt med arbetskamrater mellan arbetspassen, något som inspirerar och ger något nytt, något som man kan skoja om i kafferummet och där man möts. Mångfalden är då positiv för hela stämningen och hur man trivs. Någon som ser saker på ett annat sätt är stimulerande och berikande – en liten kick för välbefinnandet. Det som finns mellan själva arbetsuppgifterna, det sociala klimatet, är jätteviktigt både för trivseln på arbetsplatsen och hur arbetet utförs – fungerar inte det fungerar inte arbetet och det märks även utåt hos kunderna. (*svensk kvinna, IM/18*)

Det blir ett öppnare klimat, en annan slags gemenskap. (*kvinna, utländsk bakgrund, IM/48*)

Det sociala klimatet är, som mycket riktigt poängterades, oerhört viktigt för hur medarbetarna mår i organisationen. Det påverkar hela arbetsmiljön och därmed de anställdas arbetsprestation. Kulturell mångfald sades i detta avseende i allmänhet ha en dubbel effekt, som visar sig dels på själva atmosfären, dels på hur man agerar och känner sig på arbetsplatsen. Det stämmer överens med Cox (1997) beskrivning av det han kallar ”mångfaldsklimatet” (se teoriavsnitt 2.1.3.). Mångfalden tycks enligt respondenterna framkalla ett klimat, som tydligen upplevs som öppet och accepterande, där man därför samtidigt lär sig visa hänsyn och tolerans. Det framgår att det i ett sådant sammanhang är lättare att vara avspänd och sig själv eftersom man blir mindre begränsad av exempelvis sin kultur, som en man uttryckte det, liksom av andra individuella egenskaper och uttryckssätt. Kommentarer som bekräftar vad som redan sagts i litteraturen (se teoriavsnitt 2.1.3.1). Den multikulturella miljön beskrevs som en friare atmosfär, ett lättsamt, varmt och vänskapligt klimat. Det betonades att valmöjligheterna som återfinns i mångfalden gör det lättare för alla att såväl prata och skratta som att ifrågasätta och förklara. Sålunda verkar det som om mångfalden på ett naturligt sätt framkallar högt i tak, det vill säga en miljö som både kräver och tillåter öppen, rak och direkt kommunikation, i enlighet med vad som brukar hävdas i litteraturen. Dessa betingelser i allmänhet, och i synnerhet att man inte behöver göra avkall på sin personlighet, tycks vara det som får medarbetarna att trivas på dessa multikulturella arbetsplatser. Om man trivs på arbetsplatsen presterar man med all sannolikhet bra, vilket vissa ip också påpekade. Det i sin tur bör ge positiv feedback på det man utträttar, så att man därför indirekt känner sig uppskattad för den man är. Mångfaldens inneboende dynamik tycks med andra ord utlösa en kedjereaktion av tillstånd där positiva upplevelser överväger och omvandlas till eller framkallar nya positiva tillstånd. I det optimala fallet en positiv stigande spiral (i likhet med vad som nämnts i avsnitt 4.1.2.1.), där resultatet blir att erfarenheten av mångfald för de flesta förknippas med en mycket positiv känsla. Denna känsla i sin tur är vad som utlöser en positiv attityd (på samma sätt som negativa känslor beskrivs framkalla negativa attityder i teorikapitlet, avsnitt 2.6.3.). Även om jag inte vill utsluta betydelsen av hur mångfalden hanteras av individerna och organisationen, förefaller detta att vara en i det närmsta naturlig reaktion under förutsättning att det är rätt proportioner kulturella olikheter. Utifrån ett attitydförändringsperspektiv kan det alltså ses som exempel på hur känslor och/eller förebilder under lägre grad av involvering och utan kognitiv informationsbearbetning kan framkalla attityder (se ovan). Attityderna bidrar till att skapa vissa handlingsmönster som leder till kunskap (en omedveten ”naturlig utveckling”).

Mångfalden bidrar med något för arbetsklimatet och trivseln, men det är svårt att ta på. Olika sätt att tänka och vara på - det väcker oss på något vis. Det blir kul, mer idéer. (*svensk kvinna, IM/34*)

Det är absolut lättare att vara sig själv i en mångkulturell miljö, vilket gör att man vill göra bra ifrån sig och man blir också mer uppskattad för det man gör. Det finns ett mer genuint intresse för det som man har att komma med i en heterogen miljö och om någon reagerar så är det mer med nyfikenhet – ”precis som om man varit ute på en lång resa”. Mångfalden skapar en bra atmosfär och det är viktigt med en bra atmosfär. (*man, utländsk bakgrund, IM/56*)

Det är påtagligt mycket mer stimulerande att arbeta i en sådan miljö och i arbetslag med kollegor med olika etnisk och kulturell bakgrund – arbetet får en extra dimension. (...) Det stimulerar en som person och då gör man ett bättre jobb. Man känner glädje av att jobba i en sådan miljö och glada arbetare är effektiva arbetare. (*svensk man, IM/3*)

Om många olika kulturer kommer tillsammans uppstår en förståelse som kanske gör att det då blir lättare att skratta och vara spontan. (...) Ju längre man arbetat i en sådan miljö desto lättare blir det, men det beror mycket på en själv. (*man, utländsk bakgrund, IM/45*)

Jag har även tagit med följande, om än i all välmening generaliserande, uttalanden främst eftersom de ur den andra gruppens perspektiv ju bekräftar ovan nämnda förhållanden. Samtidigt tycker jag att de neutraliserar (den orättvisa) diskursen om invandrarna som en problemskapande grupp, i synnerhet som det är svenska män som yttrat dem, vilket på något sätt motiverar att dessa citat tas med, trots att det egentligen är tveksamt om de borde (se förordet). (Observera att citaten inte kommer ifrån samma företag, numreringen till trots.)

Många invandrare agerar öppnare för att klara sig bättre i det nya landet och detta får en positiv effekt på gruppen de är i. Öppna och positiva människor lyfter upp och skapar en positiv effekt för trivsel, trevnad och harmoni. (*svensk man, SM/51*)

En del av dem med invandrarbakgrund bidrar till en trevlig stämning. Personligen tycker jag att det är roligare att arbeta i en sådan miljö, det tilltalar mig. Alla borde få en chans att arbeta i blandade miljöer. (*svensk man, SM/53*)

Ett par personer utöver ovan nämnda var emellertid av en annan uppfattning, vilket jag anser också bör framgå. En utländsk man menade att mångfald i min definition inte har någon som helst betydelse för klimatet och en svensk man ansåg att mångfald har en övervägande direkt negativ effekt på arbetsklimatet. Flera av de som var övervägande positiva var heller inte omedvetna om, och kommenterade även, riskerna med mångfalden (se vidare avsnitt 4.4.).

4.2.2. Informella arbetsplatsdiskussioner

Huruvida och till vilken grad ett ämne låter sig diskuteras anses generellt vara av stor vikt för graden av involvering och personligt engagemang vid attitydförändring. Å ena sidan finns ju alltid de som har mycket bestämda rigida uppfattningar, åsikter och attityder, å andra sidan de som alltid förblir likgiltiga. Det framgick att i den avspända atmosfär som enligt föregående avsnitt skapas av själva mångfalden, bidrar i sin tur densamma genom sin inneboende dynamik på ett naturligt sätt till att informella samtal och diskussioner uppstår bland de anställda. Enligt teorin är sådana samtal dels ett led i informationsspridningen och dels bidrar de till attitydförändring i positiv bemärkelse (se teoriavsnitt 2.1.2.). Av intervjuerna att döma finns det också alltid något att tala och utbyta åsikter om då tillfälle ges på lunchraster och kaffe-pauser. Intressanta och stimulerande samtalsämnen utöver de vanliga tycks hålla den informella kommunikationen igång och samtidigt så ett frö till den speciella stämning och anda som tycks råda på de flesta av dessa arbetsplatser.

Man kommunicerar öppet och fritt, även om saker som det kanske kan vara svårt att tala om och genom skoj blir det lättare att öppna sig. (...) Harmonin är eventuellt bättre här än på andra företag och det beror nog på de blandade kulturerna. I och med frispråkigheten får man mer respekt för varandra. Det är roligare här och jag har inte upplevt något liknande innan. (*svensk man, SM/52*)

Det gäller både att vara lyhörd och att våga säga ifrån. Det leder till att öppna diskussioner utformar sig, som i sin tur leder till ömsesidig förståelse. (svensk man, IM/20)

Att arbeta i en heterogen miljö ger mig som människa mer, fler infallsvinklar och mer utbyte. Man diskuterar annorlunda, mer vidsynt, och måste ta hänsyn på ett annat sätt – detta är bara positivt. (svensk kvinna, IM/5)

Det blir ett trevligare arbetsklimat där alla är mycket öppna och bjuder på sig själva. (svensk kvinna, IM/26)

Kommentarerna i minst ett femtontal intervjuer bekräftar att de diskussioner som uppstår oftast har en positiv inverkan på individerna och arbetsplatsklimatet, samt att möjligheten att fritt uttrycka och ifrågasätta åsikter (vilket delvis redan framgån i avsnitt 4.2.1.) samtidigt innebär att saker som annars kanske inte skulle ha förklarats blir belysta. Det ges naturliga tillfällen att förklara olika synvinklar och ståndpunkter, liksom det som sker eller saker man hört, läst och funderat över. Detta i sin tur gör dels att onödiga missförstånd undviks och dels att empati och förståelse skapas. Det verkar som om denna kontinuerliga informella dialog i mångkulturella organisationer, i överensstämmelse med litteraturen (se teoriavsnitt 2.1.2. och 2.5.1.), i längden bidrar till att påverka medarbetarnas attityder så att det skapas ökad insikt och tolerans, vilket i sin tur generellt gynnar kommunikationen och klimatet.

Allt kommer upp till ytan i en sådan ”mix”. (...) I en helsvensk grupp kan det ligga och pyra. (...) Öppenheten gör att det inte blir några missförstånd eftersom alla problem vädras och ett ständigt ifrågasättande. (svensk man, SM/27)

Mångfalden skapar mer givande diskussioner och det blir fler diskussioner p.g.a. mångfalden. (svensk kvinna, IM/8)

Mångfalden gör att man förklarar saker som kanske annars inte skulle ha vädrats lika noga. (man, utländsk bakgrund, IM/17)

I en mångfald av både ålder, kön och nationalitet lär man sig av varandra, kan fråga varandra och ifrågasätta saker och det ger tillfälle att förklara. (man, utländsk härkomst, IM/45)

Det är bra och positivt med debatter, temperament och att man vågar säga ifrån, även om något inte kan genomföras. Man får andra vinklar än bara de svenska. (svensk man, SM/40)

På detta vis bidrar mångfalden dessutom enligt de flesta oftast till att fördomar, stereotyper och klichéer, som finns i alla kulturer, successivt utplånas, ett fenomen som i litteraturen omnämns som *the Social Contact Theory* (se teoriavsnitt 2.5.2.1.). Visserligen finns mångfaldens paradox ständigt närvarande och fördomar kan i och för sig även uppstå eller få nytt liv i en mångkulturell miljö. Det kan ses som exempel på hur attitydförändringar även kan ske ”baklänges” och relativt omedvetet på grund av individens behov av att finna meningsfulla tolkningar för att få balans i tankevärlden (se vidare avsnitt 4.4.2).

Det öppna klimat, som tycks uppstå på multikulturella arbetsplatser, kan i sig sägas vara en förutsättning, eftersom många olika människor i annat fall inte skulle kunna arbeta tillsammans. Vissa är betonade dock mycket riktigt att organisationsledningens ansvar är att stödja, uppmuntra och fullt ut tillåta ett sådant klimat inte får förringas. Öppenheten och frispråkigheten innebär inte heller, vilket en man påpekade, att avvikande åsikter får lov att uttryckas hur som helst eller utan beaktandet av etiska seder (som ju kan sägas vara en del av den mångkulturella organisationens grundvärderingar).

4.2.3. Arbetsglädje

Viljan att kommunicera verkar enligt de båda föregående avsnitten öka efter hand som man vänjer sig vid att konfronteras med människor från andra kulturer, eftersom de nya upplevelsorna tycks framkalla positiva attityder som ökar motivationen och intresset för att samarbeta. Två tredjedelar av respondenterna (ca.38 ip) uttryckte att de anser det vara direkt ”roligare” och/eller trevligare att arbeta i en mångkulturell miljö. Visserligen betonade några ip att stämningen helt och hållet beror på de interagerande individerna själva, vilket i och för sig är helt riktigt. Ett femtontal ip som hade erfarenheter även från mer homogena miljöer, antydde dock spontant att den homogena miljön var ”tråkigare”, enformigare, mindre inspirerande och i något fall direkt hämmande eller problemskapande (jämför avsnitt 4.1.2.2.). Ännu en gång hänvisar jag till Löfgrens & Fägerlinds (2000) rapport för att styrka mitt resultat. De internationella ingenjörerna i deras undersökning säger nämligen detsamma, att det är roligare och trivsammare på blandade arbetsplatser (se teoriavsnitt 2.3.3.2.).

Ju mer ”diversitet” desto lyckligare blir man på något sätt, ju mindre mångfald desto tråkigare. Det är bara nyttigt med olika människor och det är roligare att arbeta på en arbetsplats med mångkultur, därför att då behöver man inte gömma sina skillnader utan kan vara sig själv lite mera. (man, utländsk bakgrund, IM/38)

Det är mer spännande och mer mänskligt att arbeta i en heterogen än i en homogen miljö – det är mer ”riktiga livet”. (...) Det blir intensivare och roligare därför att det händer mer och inte är lugnt. (svensk kvinna, IM/5)

Om arbetsplatsen är homogen töms förrådet tillslut ut. Om fler kulturer finns närvarande finns hela tiden något nytt att tillföra. Det är roligare att arbeta i en sådan miljö och alla kan känna sig mer hemma. (man, utländsk bakgrund, SM/10)

Det är roligare och större att jobba i en sådan (d.v.s. heterogen) miljö. (...) Det blir mer intressant och spännande och roligare i mångkulturella sammanhang. (kvinna, utländsk bakgrund, IM/6)

En likartad kommentar som dök upp hos tre välutbildade kvinnor med utländsk bakgrund i min undersökning var att man i de homogena miljöerna varken fick uppskattning för eller tilläts uttrycka kompetens i fråga om kunskap och utbildning, utan snarast tvärtom. Några ip med utländsk bakgrund hade kommit underfund om betydelsen av det svenska ordet ”lagom” liksom jantelagen, vilken de tyckte blir mindre påtaglig i en heterogen miljö. Ett par ip som levte i diktaturstater jämförde homogena organisationer med sådana och heterogena med öppna demokratiska samhällen – en intressant metafor, tycker jag. De hävdade att konformism och en starkt dominerande enhetlig kultur som inte tillåter några avvikelser enbart förtrycker och skapar ett sug och en längtan efter någonting annat.

På den homogena arbetsplatsen var den svenska avundsjukan tydlig och man fick inte alls framhäva sig. Här är det ett mycket öppnare klimat. Något man är bra på tas till vara och man får utnyttja sin potential mer, vilket också uppskattas mycket mer här och gör att man kan vara sig själv mer. En av fördelarna med en mångkulturell arbetsplats är att den blir mer internationell och Jantelagen försvinner. (kvinna, utländsk bakgrund, IM/48)

Det är lättare att vara sig själv i en kosmopolitisk miljö. (man, utländsk bakgrund, IM/39)

Blandningen av olika nationaliteter är bara positiv för man lär sig att se andra sidor av varandra och varandras kulturer. (...) Dessutom blir det trevligare med en blandning av kulturer. Man skojar och trivs mer. Med bara samma kultur finns inte så mycket att utbyta. (kvinna, utländsk bakgrund, SM/9)

Det är roligare att jobba i en blandad grupp. (svensk kvinna, SM/42)

Naturligtvis fanns det även de som inte upplevt någon större skillnad mellan olika miljöer, eller inte hade reflekterat över det faktum att det kunde vara så. Några hade endast arbetat i heterogena miljöer och hade av den anledningen inget att jämföra med. Å andra sidan var dessa personer fullt tillfredsställda med situationen och någon menade att man kanske därför omedvetet sökte sig just till blandade miljöer. Efter att ha tagit del av detta resultat måste ett starkt argument för mångfaldsarbetet vara att ”rätt mix” (och rätt hanterad) kulturell mångfald tydligen gör att de anställda tycker att det är roligt på arbetet. Detta i sin tur bör betyda att de gör en god arbetsprestation och är lojala mot företaget.

Att det är roligt att jobba i den här miljön beror nog på både ledningen och mångfalden.
(svensk man, SM/51)

Mångfalden lättar upp stämningen och gör arbetet lite roligare. (man, utländsk bakgrund, IM/47)

Det är lättsamt, man skämtar mer och det pratas mer och är roligare i en sådan (d.v.s. heterogen) miljö. Det blir en varmare relation och trevligare. (man, utländsk bakgrund, SM/14)

Som framgår av ett par av citaten ovan refererade flera ip just till att man tycks skoja mer på blandade arbetsplatser. Att detta är positivt för arbetsklimatet styrks av att det finns forskningsresultat som tyder på att arbetsplatser där man skämtar med varandra fungerar bättre än andra, eftersom det stärker sammanhållningen mellan arbetskamraterna. Här tycker jag mig kunna utläsa en viss skillnad bakom kommentarerna mellan grupp IM och grupp SM, såväl som mellan svenskarna och de med utländsk bakgrund. Inom alla grupperna uttrycker man överlag att mångfalden på olika sätt gör arbetssituationen trivsamt och rolig. Skillnaden är att grupp IM snarast verkar syfta på att det blir mer (intellektuellt) stimulerande, medan grupp SM mer verkar betona de sociala aspekterna. En liknande skillnad tycker jag antyds även bakom svenskarnas kommentarer, som uttrycker ett mer uppgiftsorienterat perspektiv, och övrigas, som snarare uttrycker process- och relationsinriktning. I synnerhet i den sistnämnda är kanske en allt för grov generalisering. Tendenserna skulle emellertid kunna bero på att en majoritet av de icke-svenskar som uttryckt sig sannolikt kommer ifrån mer kollektivistiska kulturer, vilka då betonar andra aspekter än vi i vår individualistiska kultur gör (se teoriavsnitt 2.3. samt 2.4.). Sådana skillnader kan å andra sidan lika gärna eller delvis vara individuella. En högre grad av utveckling (inklusive utbildning) anses emellertid successivt göra alla länder generellt mer individualistiska (Hofstede, 1991) och därmed mer uppgiftsorienterade. Det skulle kunna jämföras med tendenserna i och skillnaderna mellan de båda grupperna IM och SM. Huvudsaken är emellertid att åsikterna tycks sammanfalla och att en stor andel av respondenterna faktiskt trivs i den mångkulturella miljön.

Själv tycker jag att arbetsplatsen ska vara rolig, ett andra hem, eftersom man jobbar så länge, halva livet, måste man göra det roligt. Med ett blandat klimat på arbetsplatsen blir det roligare.
(man, utländsk bakgrund, SM/43)

Det stimulerar en som person och då gör man ett bättre jobb. Man känner glädje av att arbeta i en sådan (d.v.s. mångkulturell) miljö. Glada arbetare är effektiva arbetare. (svensk man, IM/3)

Det är mer stimulerande, roligare och trivsammare med mångfald. (svensk man, IM/15)

Man skojar ofta och mycket mer. Om man skojar på jobbet så innebär detta att man trivs och jobbar bättre. (man, utländsk bakgrund, SM/28)

Arbetsglädje och trivsel på arbetsplatsen bör rent generellt leda till färre sjukskrivningar, mindre frånvaro och personalomsättning, vilket måste antas vara lönsamt för organisationen. Minskade kostnader på grund av mindre frånvaro och personalomsättning anses också vara en vetenskapligt bevisad fördel i multikulturella organisationer (se teoriavsnitt 2.1.3.1.).

4.2.4. Sammanfattning

I detta avsnitt presenterades anmärkningsvärda resultat beträffande den informella kommunikationen. Genom att mångfalden i sig själv skapar nya upplevelser och situationer där dess fördelar blir uppenbara kan den på ett naturligt sätt sägas gynna kommunikationsklimatet. Den kulturella mångfalden anses av en övervägande majoritet påverka det sociala klimatet och stämningen på arbetsplatsen till det bättre. Anledningen till detta förefaller vara de intressanta diskussioner som på ett naturligt sätt tycks uppstå i mångfalden då möjlighet även ges att klargöra frågor och missförstånd i tid. De flesta ip hävdar att det är roligare att arbeta i en multikulturell miljö.

4.3. Intrapersonella reflektioner och attityder

Hittills har jag redogjort för hur mångfalden både direkt och indirekt kan vara kommunikativt fördelaktig för organisationen med fokus på densamma. Detta avsnitt grundar sig på en del kommentarer om de fördelar av mer personlig karaktär som respondenterna ansåg sig få på köpet, genom umgänget på en mångkulturell eller internationell arbetsplats. Jag valde att ta med denna mer individuella aspekt av den anledningen att den sannolikt påverkar attityderna hos dessa människor, vilket jag anser i sin tur gynnar såväl individen själv och organisationen, som samhället i stort.

4.3.1. Det viktiga mångkulturella mötet

Kulturmöten, där olikheter på ett naturligt sätt konfronteras med varandra, möjliggörs av mångfalden, och i mötet initieras den dialog som är så oerhört viktig för vilken attityd som skapas (jämför avsnitt 4.2.2.). Dagligt umgänge i en mångkulturell miljö tycks enligt intervjuerna innebära att de kulturella skillnaderna glöms bort och tas för individuella olikheter i stället. Detta var självklart för dem som är vana vid internationella miljöer. Minst en fjärdedel av alla ip betonade vikten av att skapa situationer där folk får mötas. Dessa ip var i stort sett överens om att kontinuerliga möten med människor från andra länder leder till att eventuell oro inför sådana möten avtar (se teoriavsnitt 2.5.2.1.). Man lär sig fokusera likheterna i stället för olikheter, vilket sades göra individen öppen och mottaglig för attraktioner. Det stämmer överens med vad som sägs i teorikapitlet (se nämnda avsnitt) om att vi i möten omedvetet söker efter likhet eller fysisk attraktion, samt att en ökad vana vid interkulturella möten innebär att det automatiserade försvarsbeteendet successivt avtar.

Nyfikenhet finns hos alla, men ofta är rädslan starkare och det gör en hämmad. Det handlar därför om att känslomässigt kunna övervinna rädslan och för detta krävs flera möten med olikheter, bl.a. för att upptäcka spänningen och de attraktioner som också finns. (...) Det är en process som inte får glömmas bort där man lär sig och får kunskap om att det inte är farligt. Man fokuserar inte på färg, brytning, klädsel eller gester utan på personen. Det beror mycket på individen eller kanske personligheten. (...) För det första gäller det att övervinna rädslan, sen måste kemin stämma. (*kvinna, utländsk bakgrund, IM/6*)

Egentligen handlar det om ett praktiskt hantverk, d.v.s. möta och samtala med människor. (...) Alla kan lära sig kommunicera om man handgripligen planerar tillräckligt med annan kultur på en arbetsplats. Det får inte vara kvotering, men man måste tvinga folk att umgås och skapa situationer för att folk ska mötas. I början är det viktigt med personifiering, som leder till att man så småningom får upp ögonen för att det gäller alla. (*svensk man, IM/20*)

Flera ip påpekade också att ju fler av ”de andra”, det vill säga människor av annan kulturell bakgrund, man träffar och lär känna, desto mer inser man att vi alla är ”vanliga människor”. Man upptäcker att vi är mer lika än olika, liksom att ingen kultur är någon homogen grupp, utan alla kulturer består av olika individer. Några ip poängterade att både kvantiteten mångkulturella möten och dess kvalitet är av betydelse och kan sägas samverka för vilka attityder

som skapas. De allra flesta sådana möten är berikande erfarenheter som bidrar till att forma en positiv attityd till mångfald, men paradoxen finns ju ständigt närvarande, så mötena innebär även risker. Om man inte är van att träffa människor från andra länder kan ett interkulturellt möte bli en så kallad ”kulturkrock”. Visserligen är det enligt dessa ip oftast inte så i ordagrann bemärkelse, utan en fråga om individuella motsättningar, som emellertid då felaktigt projiceras på kulturen. Disharmoni kan uppstå i det vi benämner ”personkemin” i ett interkulturellt möte likaväl som i ett möte mellan två svenskar. Missförstånd och feltolkningar kan förekomma också i intrakulturella möten, även om risken är större med kulturavstånd och svagheter i språket. Om kulturmötet blir en negativ upplevelse är risken enligt vissa ip att eventuella fördomar förstärks. Att på ett naturligt sätt lära känna människor från andra länder uppsågs däremot bidra till att eventuella fördomar minskar och försvinner (se vidare avsnitt 4.4.2.) i enlighet med vad som sägs i ovan nämnda teoriavsnitt.

Jag tvingades in i diskussioner som rensat ut. Det började med en kulturkrock, men idag förstår vi varandra och kan inte köra över varandra, men vi har samtidigt markerat var vi står. (...) Mångfalden gör egentligen inte någon skillnad, varken positivt eller negativt, men jag har själv personligen tjänat på den. Det handlar om individer och egentligen är alla lika. Den enda skillnaden finns i kommunikationen. (...) För mig har det varit värt besväret att nå insikt och även stärkt självförtroendet. I början var jag rädd. (svensk man, SM/27)

Genom erfarenhet av den mångkulturella situationen utvecklas man enormt och upptäcker att det inte bara finns Sverige, utan andra delar också. (svensk kvinna, IM/23)

Man måste blandas, träffa andra kulturer och komma ut ur sin egen... (man, utländsk bakgrund, IM/39)

Vinsten är större än svårigheterna i längden. (...) Det måste skapas tillfällen att mötas. (svensk kvinna, IM/34)

En majoritet ip var, vilket framgår av citaten nedan, därför överens om att mångkulturella arbetsplatser, liksom till exempel skolor, i detta avseende kan sägas vara idealiska, eftersom det där ges kontinuerliga och långvariga tillfällen till interkulturella möten. Ju fler lyckade möten en person upplever desto mindre betydelse sades det misslyckade få, och desto mindre är risken för felaktig projicering av individuella skillnader på kulturen.

A och o är att man någon gång får kontakt med en icke-svensk, det tar död på alla fördomar och misstänksamhet. Naturlig kontakt uppstår t.ex. på en arbetsplats. (svensk kvinna, IM/18)

På arbetet känner man sig som kompis med alla, men ute i samhället är det annorlunda. Om man är kompisar tänker man inte på varifrån man kommer och det är det lättare att skoja. (kvinna, utländsk bakgrund, SM/9)

Svenskarna reflekterade nog överlag mer än övriga över kulturmötets betydelse. Detta kanske inte är så konstigt. De andra har ju redan befunnit sig i ett främmande land och därför egentligen inte haft något val, utan självfallet varit medvetna om att de kommer att konfronteras med detta lands invånare. För svenskarna däremot har mötena kanske från början varit mer oväntade, eftersom de skett på hemmaplan. Många av oss lever ju fortfarande i den föreställningen att vi bor i ett homogent land. Några utländska ip (däribland västeuropéer) antydde för övrigt att de tycker att vi gör en stor distinktion mellan arbete och privatliv i Sverige, en synpunkt jag kan förstå. Medan gränserna mellan privat och offentligt i många andra delar av samhället successivt håller på att utplånas tycks de konstigt nog bibehållas just mellan arbete- och privatliv. Sannolikt kan en förklaring finnas i teorierna om de olika samtalsfärens avstånd i olika kulturer (se teoriavsnitt 2.3.1.5.). De utländska ip upplevde det som betydligt lättare att umgås med svenskarna på arbetsplatsen än privat, men kände sig inte insläppta i arbetskam-

raternas privata sfär utanför arbetet. Jag kan föreställa mig att denna upplevelse blir starkare ju större det kulturella avståndet är.

4.3.2. Individuellt utbyte av den mångkulturella miljön

Minst två tredjedelar av respondenterna (ca.42 ip) refererade till hur de genom att under längre tid vistas och arbeta i en mångkulturell miljö, och/eller dagligen möta och samverka med människor från andra länder, berikats på ett mer personligt plan. Det är ett stort antal, men kanske inte lika anmärkningsvärt om man tänker på att det finns många olika intressen bakom svaren. I organisationer har ju oftast medarbetarna inbördes olika mål (som för övrigt ibland står i konflikt dels med varandra och dels med organisationens mål). I mina intervjuer var dock de flesta ip överens om att på en blandad arbetsplats finns något utöver ”det vanliga” att prata om på kaffeпаuser och lunchraster – man pratar inte bara jobb, som en ung man påpekade. Detta gör tydligen att de anställda upplever den dagliga tillvaron (utöver eller bortsett från själva arbetsuppgifterna) som intressant och stimulerande. Kommentarererna handlade om vidgade vyer och värdefull kunskap om andra länder, kulturer och livsmönster, inte minst som tips inför utlandssemestern. Intressena var som sagt varierande, både yrkesmässiga och privata, och man nämnde allt ifrån vädret, musik, matlagning och utväxlandet av recept, till insikten i andra religioner och traditioner samt betydelsen av sammanhållning inom familjen och mellan generationerna. I ett par fall handlade det om att bli sedd (jämför teoriavsnitt 2.1.3.1). Många gånger nämndes bara att mångfalden upplevs som allmänt berikande.

Det är mycket allmänbildande och berikande. Det finns ett stort kunnande i mångfalden. Jag har själv berikats och fått ett bredare perspektiv. Man lär sig mycket, t.ex. socialt hur man tar hand om sin familj på ett annat sätt, som det var här innan. *(svensk kvinna, IM/23)*

Man pratar om liv utomlands och kultur och delar med sig av sig själv och landet man kommer ifrån – som i ett reseprogram på TV. Det är lättare att prata om sig själv utan att vara nationalistisk, eftersom det också finns andra personer från flera olika länder runt omkring. *(man, utländsk bakgrund, IM/39)*

Det är kul att byta erfarenheter och värderingar, att lära sig om folks religioner och kulturer. Det blir lite annorlunda. (...) Själv tillför vi det svenska språket och våra värderingar. *(svensk man, SM/49)*

Man blir sedd och tillfrågad på ett helt annat sätt i en heterogen organisation, t.ex. om arbetstiderna passar eller om jag kan jobba på helgen. Det är för mig en mycket positiv upplevelse. Jag förväntade mig inte att arbetsgivaren skulle bry sig om mig på det viset. *(kvinna, utländsk bakgrund, SM/22)*

Jag får lära mig mer, t.ex. om seder och bruk och matkultur. Det är berikande och spännande. *(svensk kvinna, IM/5)*

Liknande kommentarer återfanns i olika aspekter på olika nivåer i organisationen. Det förefaller som om man oavsett utbildningsbakgrund eller nivå i organisationen kan ha ömsesidigt utbyte av (den kulturella) mångfalden, antingen, enligt min tolkning, just därför att man befinner sig på samma nivå, eller just därför att man inte gör det. I en mångkulturell miljö finns tydligen samtalsämnen som åtminstone tillfälligt kan fylla tomrum i situationer där det i en homogen organisation sannolikt inte funnits någonting att tala om. Detta bör göra atmosfären lättsam och bidra till trevnad. Vår eget bidrag är att på ett naturligt sätt, mer eller mindre omedvetet, förmedla svensk kulturkunskap (så kallad ”tyst kunskap”), svenska traditioner, sociala koder och inte minst svenska språket.

Det är ett privilegium att få lära känna en annan kultur. En av fördelarna med mångfald är att man inte blir så förblindad av sitt eget sätt att vara. *(man, utländsk bakgrund, IM/45)*

För invandrarens del är mångfalden bra för man får på ett naturligt sätt lära sig språket, och om den svenska kulturen. *(kvinna, utländsk bakgrund, SM/41)*

Mångfalden har en positiv inverkan på arbetsklimatet, huvudsakligen genom personligt utbyte. Man lär sig av varandra, diskuterar, jämför och byter erfarenheter och tar mycket reflektioner med sig hem. (svensk man, IM/16)

Om miljön är mer ”diverse” så blir det mer trivsamt, ”a nicer environment” – att gå igenom korridoren är som en resa genom olika kulturer och man lär sig mycket. Det är roligare och mer stimulerande att jobba i ett positivt klimat och det gör också att folk trivs och stannar och jobbar hårdare. (man, utländsk bakgrund, IM/12)

Det framkom av några ip med utländsk bakgrund att det också kan vara lättare att, som en kvinna uttryckte det, bygga självförtroende, kompetens och styrka i en heterogen miljö. Jag vill, med hänvisning till teorin och det faktum att det anses vara lättare att vara sig själv i en heterogen organisation än i en homogen, hävda att detta egentligen måste gälla alla oavsett var man kommer ifrån. Alla är vi unika. Likaså uppgav någon med invandrarbakgrund att det känns tryggare i en heterogen miljö, eftersom det finns andra omkring en i en liknade situation. Detta är en viktig kommentar. Jag tror nämligen att skapandet av en fungerande mångkulturell organisation i mycket handlar om att just få rätt proportioner i själva den kulturella blandningen, och många ip påpekade också detta. I en sådan miljö kan sedan *alla* känna sig trygga och vara sig själva. Enligt i stort sett samtliga ip som kommenterade denna aspekt bör det emellertid inte ske på konstgjord väg, och kravet är att de anställda har rätt kompetens för arbetsuppgifterna i fråga. Rätt proportioner mångfald och rätt kompetens är också en förutsättning i *Diversity Management*-diskursen. En ip poängterade också vikten av att definiera ordet kompetens rätt, något som även styrks av resultatet i Alms (2001) studie om mångfald i organisationsledningar. I hennes studie framgår det att man ofta talar om kompetens utan att klart definiera begreppet, eller ens vara medveten om vad man syftar på (se teoriavsnitt 2.6.5. & 2.1.4.). Risken är som jag ser det att ensidig fokusering på kompetens får fel verkan och i stället blir diskriminerande.

4.3.3. Attitydförändring och personlig utveckling

Med utgångspunkt i föregående avsnitt skulle ett starkt argument i företagets mångfaldsarbete kunna vara att man som person tjänar på mångfalden. Det bör vara så, att det medarbetarna för egen del upplever som värdefullt också är bra för organisationen, eftersom det innebär att de anställda får en positiv attityd till densamma, vilket påverkar motivation och relationer. Huruvida konsekvenserna av attitydförändring upplevs som individuella eller kollektiva, samt mer eller mindre omedelbara eller avlägsna i tid och rum är ett par viktiga aspekter vid attitydpåverkan (Rogers, 1995). Ur individuell synvinkel är ”vinsterna” i detta sammanhang av personlig karaktär och relativt direkta (även om de samtidigt är en indirekt effekt av arbetet och kollektiva i bemärkelsen att de påverkar alla på arbetsplatsen inklusive klimatet). Sannolikheten för att en individ ska ta åt sig ett visst budskap anses vara större bland annat om personen upplever att han eller hon personligen tjänar något på att göra så (ibid). Personlig kunskap är sådan kunskap, som individen för egen del värderar (Gustavsson, 1996), vilket också anses leda till en djupare informationsbearbetning. Det i sin tur kan vara ett steg på vägen mot omtolkning och eventuell attitydförändring (ibid). Det är för övrigt just sådan djup bearbetning Cox (1997) syftar på i sin beskrivning av den process som leder fram till vad han kallar mångkulturell kompetens (se teoriavsnitt 2.5.1.).

Det som vänder upp och ned på mitt eget tankesystem är berikande för egen del och måste därför också vara berikande för organisationen. (svensk kvinna, SM/21)

Det finns definitivt inget negativt med en heterogen miljö – tvärtom, man växer, mognar och får en annan syn. (svensk man, SM/40)

Det krävs en sann förståelse för att man lever sina liv på olika sätt, att verkligen inse detta. Det räcker inte bara att veta att det är så om man inte har insikten. Det är en lång och jobbig process, där man bygger upp förståelse genom kontakt, ungefär som i ett förhållande. (...) Det krävs att man kan tänka sig in i en situation. (*man, utländsk bakgrund, IM/36*)

Mångfalden berikar varenda individ och skapar förståelse genom ett ömsesidigt utbyte av kunskap och tankar. (*kvinnor, utländsk bakgrund, IM/6*)

Man lär sig säkert en hel del av varandra genom att umgås på raster och under tiden man arbetar – detta ger insikt. (*svensk man, SM/53*)

Om mångfalden bidrar till självförverkligande och/eller medarbetarna upplever att de får ut något av att arbeta i en mångkulturell miljö bör det uppstå en positiv attityd till mångfald. I ett långsiktigt perspektiv bör detta även gynna samhället i stort. Enligt kommunikationsteorin kan detta ses som exempel på hur attityder visserligen till stor del grundar sig på rationella beslut, men samtidigt delvis styrs av mer subjektivt omdöme och känslor. Ett sådant argument kan även bidra till att människor i allmänhet lättare accepterar dagens (oundvikliga) situation på arbetsmarknaden. Det är därför viktigt med förebilder (på både organisationsnivå och i synnerhet individuell nivå). De medarbetare som upplever att de tjänar på mångfalden kommer förmodligen mer eller mindre omedvetet att utgöra förebilder för vänner och bekanta i sin egen omgivning (enligt Banduras *the Theory of Social Learning* i Rogers, 1995; m.fl.). Sannolikt kommer de andra gånger också mer medvetet försöka påverka sin omgivning (s.k. *opinionleaders/change agents*, i Rogers, 1995) (se teoriavsnitt 2.2.2.).

4.3.4. Sammanfattning

Detta kapitel antyder att kulturell mångfald på en arbetsplats inte bara har en naturlig gynnsam inverkan på arbetsplatsklimatet, utan även på individen, vilket i sin tur är positivt för både organisationen och hela vårt samhälle i en vidare bemärkelse. Det handlar alltså om en indirekt konsekvens av arbetslivet, som samtidigt får direkta konsekvenser för individen, vilket i sin tur indirekt återverkar på samhället. De positiva attityderna sprids med all sannolikhet utanför arbetsplatsen. Förhållningssätt och attityder påverkas av en kombination av olika faktorer. Bland annat tycks upplevelsen av att individen själv tjänar någonting på mångfalden göra honom eller henne positivt inställd, vilket då indirekt också gynnar organisationen som sådan. Även händelser, förebilder och känslor tycks i bästa fall framkalla en mer omedveten och naturlig attitydförändring i rätt riktning (och i sämsta fall motsatsen). Själva kulturmötet kan därför sägas vara avgörande för integrationen av invandrarna i samhället, i både kvantitativ och kvalitativ bemärkelse, eftersom detta möte i bästa fall skapar större vidsynlighet och sålunda bidrar till förändrade attityder i rätt riktning.

4.4. Kommunikationssvårigheter i en mångkulturell miljö

Jag har hittills i stort sett endast fokuserat fördelarna med en heterogen miljö och mångfaldens positiva influenser. Emellertid finns det som nämnts en annan sida också, även om jag själv tillsammans med majoriteten ip anser att de positiva aspekterna i längden överväger. Jag har i tidigare avsnitt nämnt att mångfalden är en paradox. Vad som händer i en multikulturell miljö beror på såväl mångfaldens struktur som hur situationen hanteras både av ledningen och bland de anställda, vilket bekräftas av kommentarer i intervjuerna. I detta avsnitt kommer jag att belysa mångfaldens mer problematiska sidor utifrån vad som framkommit i intervjuerna. Jag delar in dessa i fem kategorier beroende på vad som framkallar svårigheterna, nämligen 1) kulturella och andra skillnader, 2) förekomsten av fördomar och stereotyper, 3) språkets betydelse, 4) mångfaldens struktur samt 5) andra svårigheter som projiceras på mångfalden. Jag beskriver problemen och försöker dessutom ge konstruktiva förslag på hur man kan undvika

dem, det vill säga hur mångfalden bör hanteras för att få en alltigenom gynnsam verkan på såväl individer som organisation.

Det betonades i intervjuerna att de flesta problem som uppstår i den mångkulturella miljön egentligen inte är särskilt allvarliga, utan oftast enklare missuppfattningar, och de sågs därför mest som övergångsproblem. Vidare poängterades att många typer av problem, som till exempel samarbetsproblem och kommunikationssvårigheter, även förekommer i homogena miljöer, men att man många gånger felaktigt projicerar och skyller dem på mångfalden. Däremot är det alltid viktigt att eventuella missförstånd och smärre konflikter reds ut och löses så fort som möjligt, innan de förstoras och tillåts växa till barriärer i kommunikationen, vilka i sin tur försvårar samarbetet. Om viljan och rätt attityd finns verkar det som om detta brukar gå bra. Dessa kommentarer bekräftar vad som sägs i teorikapitlet (se avsnitt 2.1.3.2.).

4.4.1. Kulturella skillnader och andra olikheter

Även om vi vid intervjuernas början var överens om en gemensam definition av kulturell mångfald är jag medveten om att ip ändå tolkat begreppet på olika sätt. Detta är närmast oundvikligt. Det finns nämligen i praktiken gradskillnader i definitionen. Många ip var av den åsikten att individuella (ca.22/36) och andra (ca.14/36) skillnader, i synnerhet kunskaps-, klass- och generationsklyftor, är av större relevans och skapar mer svårigheter än de kulturella. En del ip gav inte kulturen någon som helst betydelse, utan ansåg att det uteslutande handlar om individualitet, så att personkemi och personliga egenheter snarare än kulturella är den enda källan till svårigheter i en mångkulturell miljö. Andra betonade att även om det huvudsakligen är en fråga om individuella skillnader, så är dessa djupast influerade av någon kultur. Det senare stämmer bra överens med både min egen övertygelse och det sätt på vilket en individ beskrivs i teorikapitlet (avsnitt 2.3.1.). I teorikapitlet (avsnitt 2.3.3.2.) talas det även om att det framför allt är individuella egenskaper som påverkar dynamiken i grupper, men att de ofta förväxlas med demografiska. Vissa av dem som ansåg att kulturen är av mindre betydelse menade att andra faktorer i en individs förflutna påverkar personligheten mer. Faktorer som då nämndes var kunskap och utbildningsnivå, ålder, socialgrupp, liksom andra ekonomiska, (social)psykologiska och historiska faktorer. Skillnader i fråga om dessa faktorer ansågs också kunna få allvarigare konsekvenser för kommunikation och samarbete än de kulturella.

Mångfalden är bra därför att folk kommer att förstå att alla är lika fast de är olika. Alla är vi lika bra eller dåliga. (...) Kulturproblem finns överallt, t.ex. mellan en bondefamilj och storstaden. Klasskillnader och sociala skillnader är svårare än kulturella. (*man, utländsk bakgrund, IM/4*)

Ibland kan det uppstå vissa svårigheter p.g.a. att man har olika referensramar och därför uppfattar saker på olika sätt, men det löser sig oftast och efteråt är man en erfarenhet rikare. (*svensk kvinna, IM/18*)

Jag vet att både kollegor och (...) ser mig som en öppen och varm person med ett fint sätt, medkänsla, empati och naturlig respekt för människor. Jag tror mest att det beror på min egen personlighet, men samtidigt är den ju präglad av min kulturella bakgrund och uppväxt som ju gjort mig till den jag är. (*kvinna, utländsk bakgrund, SM/22*)

Varje människa är ett spektra av egenskaper och etniciteten är bara en och inte viktigare än andra. Det finns andra individuella egenskaper som är viktigare. Tillsammans kan de förstärka klimatet, men vanliga mänskliga egenskaper slår igen om de kulturella. (*svensk man, IM/46*)

Bland annat brukar det påstås att den yngre generationen är mer öppen för mångfald än den äldre, och många ip trodde och hoppades också på ett naturligt generationsskifte då det gäller attityder till mångfald när dagens ungdomar växer upp. Samtidigt antyddes dock även motsatsen. En utländsk ung kvinna liksom en svensk medelålders man kunde ge exempel på mycket

fördomsfullt agerande hos unga människor, något som inte minst visar hur farligt det är att generalisera. Också skillnaden mellan IT-samhället och gamla bondesamhällen nämndes. Å andra sidan framhövs också kulturella likheter i form av gränsöverskridande yrkeskulturer, vilka på en arbetsplats då ansågs ha större betydelse än själva den nationella kulturen. Det ligger mycket sanning i det. För övrigt betonar Thomas (1992) ju att mångfald inte bara handlar om olikheter utan även om likheter (se teoriavsnitt 2.1.1.). En man med utländsk bakgrund påpekade till exempel att en bankman i Sverige respektive Spanien säkert har mer gemensamt än en bonde i Norrland och en bankman i Stockholm. Även tekniska yrken som följer samma lagar och regler överallt sågs som ett tydligt exempel på detta.

Kanske är yrkeskulturen i.st.f. landets kultur något som är mer gemensamt. (*svensk man, IM/20*)

Det väsentliga är att vara medveten om att det finns en mängd faktorer i en människas bakgrund som påverkar individen och gör honom/henne till den han/hon är idag. Kulturellt betingade skillnader och likheter gör att vi reagerar och uttrycker oss mer eller mindre o/lika, men är trots allt bara ett yttre skal, innanför vilket själva den unika individen gömmer sig. Den som har kunskap om detta bör också ha tolerans och det påpekades att man kan och bör kräva mer tolerans av en sådan person. Alla som inte har tillräcklig kunskap bör få information och utbildning (vilket för övrigt motiverar *Diversity Management*). Alla anses då enligt forskarna kunna lära sig att hantera mångfald (se teoriavsnitt 2.5.1.). Att fortfarande därefter ha en olämplig attityd, som orsakar felaktigt beteende, kan inte sägas bero på den kulturella bakgrunden. Däremot kan det bero på individuella personliga (psykologiska) egenskaper eller brister, liksom på bristande utbildning. Detta är viktigt att hålla i minnet.

Sköter man sitt jobb spelar det ingen roll varifrån man kommer. Personligheten överväger. (*svensk man, SM/44*)

Om alla koncentrerar sig på sin uppgift, så strävar alla mot samma beteendemål, för att kunna uppfylla organisationens övergripande mål, och då bör man kunna interagera och samarbeta utan konflikter.

4.4.1.1. Förhållandet till chefen

Den i intervjuerna mest utpekade svårigheten grundad i skillnader mellan å ena sidan den svenska kulturen och å andra sidan många andra kulturer var de anställdas förhållande till sin chef. Vi svenskar är uppfostrade i en jämlik kultur med vad Hofstede (1991) kallar låg makt-distans (se teoriavsnitt 2.3.1.3.). Därför är vi oftast varken rädda för att ifrågasätta saker och ting eller fråga överordnade om hjälp. I vissa andra kulturer har man däremot mycket stor respekt för överheten i allmänhet, inklusive myndighetspersoner och sin chef, med andra ord en hög grad av makt-distans enligt Hofstedes definition. Man kanske till och med måste tilltala överordnade och äldre i Ni-form. Det handlar alltså om både ett slags positionstänkande med annan hierarki i sig, och skillnaden mellan ett uppgiftsinriktat auktoritärt ledarskap kontra ett målstyrt relationsinriktat demokratiskt. Det kan också handla om vissa kulturers förhållande till det förflutna, vilket visar sig i att egenskaper som hög ålder, titel och manligt kön betingar en högre status (se teoriavsnitt 2.3.1.4.). I de flesta andra länder är organisationerna fortfarande strikt hierarkiskt indelade. Jag vet av egen erfarenhet att man inte behöver flytta sig längre än till Danmark för att uppleva detta. Chefen beordrar och talar om för de anställda vad de ska göra. Här i Sverige är det annorlunda, organisationerna är platta/horisontella, och arbetssättet utgår från att man tar egna initiativ samt har ett visst eget ansvar och handlar för övrigt mycket om samarbete i olika grupper. Än mer så och ännu svårare tycks och sades det vara för vissa att anpassa sig till matris- och projektorganisationer. Då människor från mer makt-distanserade kulturer hamnar på en jämlik svensk arbetsplats uppstår tydligen, enligt

intervjuerna, problem som yttrar sig i att man inte vågar fråga eller säga ifrån då man inte förstår. Man är van att lyda order och inte ifrågasätta och detta, i kombination med att man vill göra gott intryck, gör att man undviker att visa att man inte förstår. I värsta fall missuppfattar man till exempel en instruktion, tolkar fel, och gör därför tillslut situationen ännu värre när man på grund av feltolkningen också gör fel. I kommentarerna nämndes även att många undviker att säga nej och därför svarar ja fastän de uppenbarligen inte förstår. Det senare kan delvis också bero på att det i kollektivistiska kulturer är viktigt att upprätthålla harmoni i omgivningen (se teoriavsnitt 2.3.1.1.).

Människor från andra håll uppfattar eventuellt inte när en svensk chef ger order, utan det uppfattas som otydligt. Den svenske chefen vill att alla medarbetarna tar egna initiativ, vilket inte accepteras i andra kulturer där chefen själv bestämmer. (*svensk man, IM/16*)

Jag kan i ovan nämnda fall inte se någon annan lösning än tydlig kommunikation, där man hela tiden bekräftar att ens budskap når fram, i kombination med tydliga arbetsinstruktioner (jämför avsnitt 4.1.2.3.). I synnerhet måste informationen beträffande arbetssätt och organisationsstruktur i samband med nyanställning vara tydlig och eventuellt kombineras med någon form av utbildning. Detta gynnar emellertid alla och inte bara de utländska medarbetarna. Av kommentarerna i intervjuerna att döma tycks de anställda inte heller ha några större problem med det svenska arbetssättet då de väl kommit underfund med det. Tvärtom – de lär sig så småningom att ta egna initiativ och blir ”kompis” med chefen, som någon ip uttryckte det, och verkar därefter trivas relativt bra med de svenska förhållandena.

4.4.1.2. Behovet av tydligt ledarskap

En annan aspekt av skillnaderna i synen på chefen är själva ledarskapet i sig. Det är i alla organisationer viktigt med ett tydligt ledarskap för att klargöra var organisationen står samt vilka värderingar och riktlinjer som gäller. I heterogena organisationer är det särskilt viktigt då många utländska medarbetare är vana vid ett auktoritärt positionerat ledarskap med klara och tydliga order uppifrån (se föregående avsnitt). Med lite lyhördhet kan mångfalden på detta sätt bidra till att det utvecklas ett ledarskap som gynnar alla. Det innebär för visso inte att jag med tydligt ledarskap menar ett auktoritärt ledarskap. Jag är helt överens med de ip som nämnde ett flexibelt situationsanpassat ledarskap som det bästa i en mångkulturell omgivning. Det överensstämmer för övrigt med vad som anses i litteraturen (se teoriavsnitt 2.1.2. & 2.3.2.). Däremot framkom det i ett par intervjuer att man nog bör vara ganska fast och bestämd för att uppnå respekt och förtroende som chef/ledare i en mångkulturell grupp. Det fungerar uppenbarligen inte att enbart använda sig av den mjuka demokratiska ”svenska stilen” som innebär eget ansvar, initiativtagande och gemensamt engagemang samt en ömsesidig relation mellan chefen och den anställde. Detta uppfattas tydligen av många kulturer lätt som ett tecken på svaghet i stället, i synnerhet skulle jag tro av kulturer med hög maktdistans eller behov av högt osäkerhetsundvikande liksom av maskulina kulturer (se teoriavsnitt 2.3.1.3.). Ett par svenska män i arbetsledande befattning hade haft stora svårigheter i början, men så småningom lärt sig att hantera situationen. De beskrev sin väg dit på likartat vis från att först ha markerat större distans och auktoritet till att sedan ha övergått i en kompromiss med ett mer situationsanpassat sätt att leda. Båda betonade att de växt och utvecklats oerhört av denna erfarenhet och med facit i hand enbart upplevde den som positiv. Ett tydligt exempel på hur djup bearbetning kan leda till positiv och bestående attitydförändring, och med andra ord vad som avses med Coxs (1997) mångkulturella kompetensprocess (se teoriavsnitt 2.5.1.).

I organisationer med bara nordiska element vet man mötesplatserna, d.v.s. var man möts och hur man kommunicerar. Då det finns människor från andra och olika kulturer kastas allt om. Man måste ändra förhållningssättet i organisationen för att få med alla, vilket kräver ett hårdare ledarskap med mer distans. (*svensk man, SM/27*)

Å andra sidan kom flera kommentarer från chefer och ledare med utländsk bakgrund om likartade men motsatta upplevelser. Dessa människor hade med tiden också anpassat sin ledarstil, men i stället från att ha varit mycket auktoritära till en mjukare och mer demokratisk stil. En man som varit här i dryga tjugofem år sade sig dock fortfarande ha svårighet att helt frigöra sig från, som han kallade den, sin gamla ”patriarkal-stil”. Ett par av dessa ip hävdade att om man är medveten om sin egen kommunikationsstil i förhållande till den rådande, kan det med alibi att man inte är svensk vara lättare, liksom mer accepterat, att använda sig av en auktoritär ledarstil. Detta kan vara en fördel då vissa (tidspressade) situationer ibland tillfälligt kräver ett auktoritärt ledarskap. Andra ip menade att man absolut inte får använda sig av en viss kommunikationsstil med en sådan motivering. Kommentarererna gällde då i och för sig konflikter mellan medarbetare och det affektiva kontra det mer behärskade uttryckssättet (se vidare avsnitt 4.4.1.4.). I båda fallen är risken naturligtvis att det orsakar negativa attityder och stereotypisering (se teoriavsnitt 2.6.3./1.).

Sammanfattningsvis framgick att det situationsanpassade ledarskapet är det bästa, där man förhåller sig lyhörd och flexibel samt anpassar sig än åt det auktoritära uppgiftsinriktade hållet och än åt det demokratiskt målstyrda, allt efter vad situationen kräver. Detta stämmer också överens med litteraturen (se teoriavsnitt 2.1.2 & 2.3.2.). Slutligen kom påpekanden från både svenskar och andra om hur oerhört viktigt det är att personer i ansvarsfulla positioner generellt har rätt insikt. Ett stort ansvar i förhållandet mellan organisationen och de anställda vilar, som en svensk kvinna nämnde, på (avdelnings)chefen, det vill säga mellancheferna. En ung man poängterade att personer i ledande befattningar och chefspositioner själva bör ha upplevt något som gör att de förstår både invandraren och svensken. I vilket fall som helst bör de åtminstone ha uppnått en mycket hög grad av vad Cox (1997) menar med mångkulturell kompetens (se teoriavsnitt 2.5.1.).

Personalutbyte mellan kontoren i de olika länderna handlar snarare om personlig utveckling än utveckling för företaget. Men på längre sikt ger det företaget något också. (...) Erfarenheten skapar intresse och öppenhet som ger en större personlig mognad, som t.ex. innebär att man senare kan bli en bra ledare.
(svensk man, IM/16)

Detta styrks också av resultatet i Alms (2001) undersökning av mångfald i koncernledning, där det framgår att en bra ledare i allmänhet, och i synnerhet då det gäller mångfald, bör ha nått hög personlig mognad och ha god självinsikt (se teoriavsnitt 2.6.5.).

4.4.1.3. Konflikträdsla och den tysta diplomatin

En relativt vanlig kommentar i intervjuerna gällde det man benämnde ”den svenska konflikt-rädslan” och den så kallade ”tysta diplomatin”. Vi svenskar anses ju helst hålla inne med kommentarer och synpunkter samt opponerar oss sällan emot (det vi upplever som) majoritetens åsikt¹⁸ (se teoriavsnitt 2.4.2.3.). I stället kan något ligga och pyra under lång tid och vara väldigt infekterat då det till slut kommer upp till ytan. Detta anses enligt vissa ip sända fel signaler som gör det svårt att uppfatta vad någon menar, var någon står eller var man har varandra på en arbetsplats eller ett möte. En annan aspekt är att beslut här i landet tas enligt konsensus. Personer från kulturer där handlingskraft värderas upplevde det som om ingen vill stå för ett beslut här i landet, utan att vi måste befinna oss i en grupp av likasinnade för att kunna fatta beslut (se teoriavsnitt 2.3.3.1.). Efteråt vet man inte vem som egentligen initierade

¹⁸ Detta kan delvis ses stå i konflikt med vad som beskrevs i föregående avsnitt om vår låga maktjämskap och det faktum att vi svenskar i ett globalt perspektiv från barnsben anses uppfostras till att ifrågasätta saker och ting. Förklaringen utifrån min tolkning är den att vi svenskar generellt inte är rädda för att fråga, ifrågasätta eller kommentera, så länge det inte gäller känsliga saker av mer personlig karaktär, eller att framföra direkt negativ kritik. Det är sådant vi helst håller tillbaka, liksom åsikter som skiljer sig från den allmänna meningen (se vidare avsnitt 2.3.1. samt Daun, 1998). En annan liknande paradox är vissa kollektiva kulturer som värderar upprätthållandet av harmoni i omgivningen och samtidigt använder sig av en mer direkt kommunikationsstil, t.ex. Grekland.

det. Å andra sidan medger några ip att konsensus, även om det är tidsödande, nog i längden leder till bättre förankrade beslut. Svårigheten i detta fall tycks handla dels om att Sverige är en horisontell jämlik kultur (se teoriavsnitt 2.4.2.1.) där gruppens åsikt går för ens egen, och dels om förhållandet mellan en mer direkt respektive indirekt kommunikationsstil (se teoriavsnitt 2.3.2.). Många ip upplever att det är svårt att vara rak, ärlig och direkt i kommunikationen här i Sverige. Svensken tycks lätt bli förorättad och tar lång tid på sig att acceptera något, till exempel kritik, vilket i längden kan hota samarbetet. Det ansågs nödvändigt att vara smidig och taktfull, några unga män talade till och med om "fjäsk", något de sa sig aldrig ha stött på förrän de kom hit till Sverige.

Det är mycket speciellt i Sverige. Den tysta diplomatin präglar alla områden på gott och på ont och den går hand i hand med konflikträdsplan. Kanske för att Sverige inte har varit med i krig på länge. Det är därför svårt att uppfatta signaler, t.ex. vem som är vän eller ovän. Svensken är vänlig och snäll, men ger felaktiga signaler. (...) I Sverige måste man i princip ha samma åsikter för att bilda en grupp, annars hamnar man utanför. I andra länder kan man ha olika åsikter, gapa och skrika men vara vänner ändå. Kanske det svenska sättet är mer civiliserat, men det skapar problem i kommunikationen.
(kvinna, utländsk bakgrund, IM/7)

På ett svenskt möte vet man inte var man har de andra. *(man, utländsk bakgrund, IM/56)*

De med internationell bakgrund säger ofta att svenskarna är konflikträdda.
(man, utländsk bakgrund, IM/17)

Det hela är egentligen en mycket komplex situation. Huruvida man är mer direkt eller indirekt i sin kommunikation är snarast en individuell egenskap (se ovan nämnda teoriavsnitt). Om den multikulturella miljön inte fungerar som den ska, är det lätt att missnöjet projiceras fel, vilket då till exempel kan yttra sig så att individuella egenheter skylls på den kulturella bakgrunden (jämför avsnitt 4.4.1.). Som jag ser det finns lösningen i detta fall just i den heterogena miljön. Jag tror dessutom att det är allmänt känt idag och att många organisationsledare och chefer är medvetna om att man får ett bättre resultat genom att blanda olika personligheter i arbetsgrupper (se teoriavsnitt 2.3.3.2). I den mångkulturella miljön tvingas saker och ting, vilket redan framgått, på ett naturligt sätt upp till ytan av mångfaldens inneboende dynamik, vilket leder till diskussioner där åsikter öppet vädras. I längden skapas på detta vis tolerans som i sin tur gör det lättare att vara sig själv. I ett sådant klimat, i synnerhet då det har ledningens stöd, vänjer man sig med tiden sannolikt att agera öppnare och direktare.

4.4.1.4. En affektiv kommunikationsstil och känslomässiga yttringar

I likhet med ovan nämnda individuella såväl som kulturella skillnader mellan ett direkt och indirekt uttrycks sätt finns även skillnader i sättet att kommunicera känslor mer eller mindre öppet respektive återhållsamt. Det gjordes en del kommentarer i intervjuerna framför allt om den så kallade affektiva kommunikationsstilen. Så kallade högkontextkulturer och i synnerhet kulturer med högt behov av osäkerhetsundvikande är enligt vad som framgår i teorikapitlet (avsnitt 2.3.1.2-3.) mer uttrycksfulla än andra. Människor från sådana kulturer anses ofta ha vad vi kallar ett häftigt temperament samt reagera starkt känslomässigt med höga röster, gråt och skrik, ofta åtföljt av gester och rörelser i kroppsspråket. Detta uppfattades av några ip som svårhanterat samt som en källa till irritation. Risken ansågs även vara att det drar ned stämningen på arbetsplatsen.

Som alltid i mångkulturella sammanhang handlar lösningen om ömsesidighet, där vi måste vara toleranta och de som kommer hit i viss mån anpassa sig, och i detta fall kanske modifiera sitt beteende något. Tolerans innebär att man dels har kunskap om och dels förståelse för problematiken. Att i vuxen ålder ändra invanda beteenden är däremot mycket svårt. Många ip

hade utvecklat stor tolerans (och mångkulturell kompetens) av att under lång tid vistas i mångkulturella miljöer. Som några ip mycket riktigt påpekade verkar de känslomässiga utbrotten ofta mycket dramatiska, och konflikterna verkade ta enorma proportioner, medan det egentligen endast är en fråga om ett annorlunda sätt att uttrycka sig. De hade också upptäckt att dessa häftiga reaktioner ofta gick över väldigt snabbt och därefter var som bortblåsta. I detta avseende kanske den direkta affektiva kommunikationsstilen är att föredra framför den tysta diplomatin där irritationen i tysthet bara växer.

4.4.1.5. Annorlunda syn på kvinnan och könsrollerna

Ytterligare en svårighet som dök upp i några kommentarer är att vissa medlemmar från en del kulturer har en negativ och nedvärderande kvinnosyn. Sådana personer kan till exempel ha svårt att acceptera en kvinnlig chef samt ha svårt för att kommunicera och samarbeta med kvinnor i allmänhet. En sådan syn grundar sig sannolikt i religion i kombination med trångsynthet och är verkligen ingenting som tillför någonting någonstans. Tvärtom, här vågar jag påstå att det enda som gäller är att ta seden dit man kommer, anpassa sig och ändra attityd. För övrigt ingår både kvinnor och män som en del i mångfalden, som bortsett från alla andra argument, tillhör organisationens djupaste normer och värderingar. I detta avseende gäller det helt enkelt att anpassa sig till organisationskulturen, som det beskrivs i teorikapitlet (avsnitt 2.2.1.). I teorikapitlet (avsnitt 2.3.3.1.) framgår även att människor ibland har behov av att identifiera sig med en viss grupp och det är därför vanligt att den som befinner sig i ett främmande land söker sig till sina landsmän och blir sin egen kultur mer hängiven, för att markera sina gamla värden, ideal och principer i rädslan över att annars förlora dem. Detta nämndes också av några ip. (Se även avsnitt 4.4.4.) En mångkulturell miljö kräver, vilket framgår i teorikapitlet (avsnitt 2.2.1.) å ena sidan starka enhetliga etiska och moraliska normer, och grundläggande värden, men å andra sidan stor flexibilitet vad det gäller för utförandet av själva arbetet mindre viktiga detaljer. Gäller det alltså avvikelser som att bära sja eller slöja i arbetet, företeelser som inte innebär lagbrott eller bryter mot säkerhets- och/eller hygienföreskrifter, är det med andra ord organisationen (och majoritetsbefolkningen) som bör vara tolerant och tillåta detta (se vidare avsnitt 4.4.1.7.).

Även i detta sammanhang handlar åtgärderna om kommunikation och tydliga budskap – inledningsvis information om vilka normer och värderingar som gäller på arbetsplatsen (och i samhället i stort) gärna som en form av utbildning (vid alla nyanställningar), och därutöver attitydpåverkan. En svensk man nämnde hur han regelbundet brukade argumentera med en person som, enligt honom, hade en sådan felaktig kvinnosyn i tron och förhoppningen om att han skulle kunna påverka honom lite. I vissa fall är attitydpåverkan emellertid mycket svår, eftersom människor ibland tenderar att bara ta emot information som redan är kongruent med deras existerande värderingar medan de undviker andra budskap (se vidare avsnitt 4.4.2.). I sådana fall spelar sändaren av budskapet en viktig roll. Beroende på hur han/hon uppfattas av mottagaren kan sändaren påverka attityderna både i den ena eller andra riktningen, så att budskapet alltså även kan få motsatt verkan mot den önskade (Palm, 1994). I ovan nämnda exempel tror jag därför inte att en landsman skulle kunna påverka attityderna, utan då sannolikt snarast uppfattas som en "förrädare". Däremot är det tänkbart att den svenske mannen (ip ovan) lyckas, eftersom möjligheterna finns att personen som inte kan samarbeta med kvinnor ser upp till honom i hans egenskap av en väl etablerad svensk man. Enligt Rogers (1995) är det normerna i omgivningen som avgör vem som är en lämplig opinionsledare (se teoriavsnitt 2.1.2.) och en viss grad av heterofili är oftast nödvändig för att åstadkomma förändring (jämför även *the Theory of the Strength of Weak Ties* i teoriavsnitt 2.3.3.2.). Tillhör "kvinnohataren" vidare en kultur med en hög grad av maktdistans är kanske de bästa förebilderna män i höga befattningar. Skulle man trots allt inte lyckas förändra det felaktiga beteendet får led-

ningen naturligtvis tillgripa andra sanktioner, och i värsta fall får personen uteslutas ur organisationen. Slutligen är det i detta sammanhang viktigt att påpeka att kommentarerna i detta fall gällde några enstaka personer från *olika* länder, varav jag har för mig en faktiskt också sades ha fått sluta på grund av samarbetssvårigheter. Jag vill poängtera att det *inte* gäller *alla* män i vissa kulturer, utan även här handlar det givetvis om individuella skillnader. I detta sammanhang dök emellertid även upp flera positiva kommentarer, från både svenska och utländska ip, som berättade att de, efter att ha lärt känna personer från länder man haft liknande fördomar om, varit tvungna att revidera sin gamla uppfattning.

4.4.1.6. Tidsuppfattningen

Uppenbarligen råder det stora kulturella skillnader i världen då det gäller synen på tiden. I några av intervjuerna antydde att en del personer från andra länder tenderar ha svårt med att såväl komma i tid som lämna återbud (och det gäller ju självklart vissa svenskar också). En förklaring till sen ankomst kan exempelvis, bortsett från vad som anges i teorikapitlet (avsnitt 2.3.1.4.) som en ip nämnde vara att man i något land visar sig vara i underläge om man kommer först till ett möte. I västvärlden lever vi efter det inrutade linjära tidsbegreppet och min uppfattning är att vi svenskar i allmänhet är mycket punktliga. I andra kulturer gäller som framgår av teorikapitlet andra normer och perspektiv. Lösningen återfinns även denna gång i kommunikationen och ömsesidigheten mellan tolerans och anpassning. Framför allt handlar det om att ge tydlig information om vad som gäller på arbetsplatsen (såväl som i samhället i övrigt). Detta kan med fördel ske i form av en intern grundutbildning för alla nyanställda, och samtidigt skriftligt, då gärna på de olika språk som förekommer i organisationen, och det understryker än en gång nödvändigheten och betydelsen av *Diversity Management* på alla nivåer. Naturligtvis måste man försöka ta seden dit man kommer. Visserligen kan det också vara en fråga om ren missuppfattning, att budskapet tolkas annorlunda än det var tänkt på grund av att det uttryckts oklart. Som exempel nämndes då vi avtalar en tid, vilket ofta görs med frågan ”Kan du komma klockan så och så?”. En person från en annan kultur kan, enligt en utländsk ip, tolka denna fråga som en form av frivillighet och svaret ”ja” får då innebörden ”ja, jag kan komma” underförstått ”om jag vill/det passar”. Det gäller alltså att uttrycka sig tydligt och precist (”Du ska vara här klockan så och så”). För övrigt kan det för vår egen del inte heller skada med lite självreflektion – är vår västerländska stressade tillvaro, som uppstått ur vår syn på tiden, verkligen det rätta sättet att leva?

4.4.1.7. Övrig icke-verbal kommunikation

Det framgår av intervjuerna att det finns egenskaper och yttringar i alla kulturer som kan misstolkas av andra kulturer, dels på grund av olika värderingar och referensramar, dels på grund av felaktiga attityder och förutfattade meningar.

Invandraren får varken vara bättre eller sämre än svenskarna, utan han eller hon måste vara likadan och lika bra. (*man, utländsk bakgrund, IM/35*)

De oskrivna reglerna är samma för alla. Kanske är det svårare att komma underfund med för en invandrare, man tolkar olika, men om man tänker efter ”I Sverige gör man inte så” så är det egentligen inget konstigt. (*man, utländsk bakgrund, IM/4*)

Ur företagets synvinkel handlar mångfald om att våga satsa på människor med annorlunda kulturell bakgrund. Vanligtvis grundar sig tveksamheten, enligt vad som nämndes i intervjuerna (och även nämns i teorikapitlet, avsnitt 2.6.5.), i rädsla både för hur kunder och övriga anställda ska reagera. Vi har vant oss vid att arbeta med dem som är exakt som vi själva, påpekade några ip, varav en betonade att *vår* kultur är sådan att allt ska vara på ett visst väl inrutat sätt. De stora konformitetskrav som finns i den svenska kulturen (se teoriavsnitt

2.4.2.1.), och i synnerhet i våra organisationer, bidrar till att vi ser med förutfattad misstänksamhet på individer som bryter mot våra koder och oskrivna kommunikationsregler. Genom att tolka beteende och kroppsspråk utifrån en stereotyp uppfattning (som bara finns i vår mentala föreställningsvärld, se teoriavsnitt 2.6.3./1.) ökar risken för feltolkning och därmed missförstånd. Ett exempel som upprepades var hur det i vissa kulturer kan upplevas som ett hot att titta någon i ögonen. Den icke-verbala kommunikationen gör också att man ofta har en förhandsuppfattning om en person, innan man talar med honom/henne, bland annat på grund av utseende och klädsel. Ip var av olika uppfattning till exempel beträffande att tillåta klädsel som sjal, slöja eller turban i arbetet. De flesta som yttrade sig om denna sak (både svenskar och andra) ansåg dock att man bör vara tolerant, någon förespråkade ömsesidighet medan åter andra ansåg att sådant inte kan tillåtas här, utan man måste ta seden dit man kommer. Den senare gruppen jämförde med att gå i kort-kort i dessa människors hemländer, vilket för oss hade varit omöjligt. Jag vill emellertid påstå att det finns en gradskillnad i detta jämfört med att klä sig på ett visst sätt på grund av att ens religion så kräver, samt att de respektive beteendena sänder helt olika signaler till mottagarna¹⁹. Å andra sidan tolkas dessa signaler sannolikt många gånger inte heller så som det är ämnat utifrån sändarens perspektiv, utan utifrån den uppfattning som finns i mottagarens mentala föreställningsvärld. Utifrån ett svenskt perspektiv handlar det egentligen bara om vad vi är vana vid, och i praktiken bör det inte vara några problem, i synnerhet inte internt. Det kan knappast vålla några svårigheter i själva arbetet om någon till exempel bär slöja. Möjligtvis kan det inledningsvis ses som en risk i externa relationer på grund av vissa kunders attityder. Å andra sidan kan det samtidigt attrahera nya kundgrupper (jämför avsnitt 4.1.1.) Någon påpekade (i likhet med Höglund, 2000, se teoriavsnitt 2.2.1.) att det heller inte är möjligt att tillåta sådana yttre attribut om det för arbetet krävs speciell (skydds)klädsel, i synnerhet om det involverar säkerhet. I vissa fall stämmer nog detta, i andra inte. Jag anser att organisationen får avgöra. Kulturen i en mångkulturell organisation måste vara stark och kräva en mycket hög grad av konformitet då det gäller de viktiga grundläggande normerna och värderingarna (se nämnda teoriavsnitt). Samtidigt måste den vara oerhört tolerant och flexibel då det gäller mindre väsentliga normer och yttre attribut. Detta måste *alla* som arbetar i organisation anpassa sig till. Ytterligare ett liknande exempel är om det kan tillåtas att någon går ifrån arbetet för att be ett visst antal gånger om dagen. En svensk man i ledande ställning menade att inte ens vid ett löpande band borde detta vara ett problem, utan helt jämförbart med till exempel rökpauser. I detta sammanhang vill jag betona, även om det redan nämnts, att det framkommit att man kan kräva större tolerans av den som har mer kunskap. Jag håller fullständigt med om detta, eftersom utbildning anses ha stor betydelse för folks attityder. Det är viktigt att erinra sig att detta ur en aspekt då inkluderar de flesta av oss som lever i i-länder, och i synnerhet våra makthavare. Vi bör med andra ord visa stor tolerans.

4.4.2. Förekomst av fördomar och stereotyper

Då fördomar riktar sig mot människor av annan kulturell bakgrund sades det kunna bero på att man aldrig haft någon (regelbunden) kontakt med människor från andra länder. Fördomsfulla attityder är svåra att påverka genom muntlig kommunikation. Många ip hävdade att den enda möjligheten att komma underfund om hur det egentligen förhåller sig är genom att lära känna människor från olika länder, det vill säga genom ömsesidiga relationer och förebilder. De flesta ip hävdade också att man genom daglig närvaro och arbete i en multikulturell miljö successivt skaffar sig mer kunskap och att fördomarna då oftast försvinner. Detta är också helt i överensstämmelse med vad som sägs i teorikapitlet (avsnitt 2.5.2.1.). Fördomar ansågs näm-

¹⁹ Naturligtvis finns även exempel på beteende, vilket t.ex. framgår i avsnitt 4.4.1.5., som under inga omständigheter kan accepteras i vårt land och där den som kommer hit måste acceptera de lagar som gäller här, d.v.s. "ta seden dit den kommer". I diskussionen ingår därför att vi måste lära oss skilja på dessa mer eller mindre väsentliga aspekter utifrån hur allvarliga konsekvenserna av det ena eller andra alternativet kan tänkas bli.

ligen bero på begränsad och bristfällig kunskap. I teorin (se avsnitt 2.6.3.) beskrivs de som filter som förvränger verkligheten. Om fördomarna däremot blir bekräftade i den mångkulturella miljön, vilket också kan inträffa, förstärks de i stället i form av stereotyper. Några ip antydde också detta. En person menade att miljön inte har någon som helst betydelse.

I första skedet förstärks eventuellt vissa fördomar, men efter hand som man lär känna en person förstår man hur det ligger till och fördomarna försvinner. (*kvinnor, utländsk bakgrund, IM/2*)

Vissa av mina kompisar utanför jobbet har ingen kontakt alls med utlänningar och är negativt inställda. Jag tror att det beror på att de inte har haft daglig kontakt med människor från andra länder. (...) Det skulle inte skada att de kom hit och jobbade. Det går inte att övertyga dem muntligen. Den enda chansen är att de själva får tillfälle att lära känna folk. (*svensk kvinna, SM/42*)

Man får se att en utlänning är en vanlig människa som också kan jobba. (*svensk kvinna, IM/5*)

Kanske har jag själv haft förutfattade meningar tidigare, men de har försvunnit när jag kommit närmare folk och lärt känna dem. (*man, utländsk bakgrund, SM/10*)

Eventuella fördomar försvinner när man lär känna folk på ett riktigt sätt och har kontakt med dem varje dag. Man inser att "Jaha, det var inte som jag hade tänkt innan." Även om någon är konstig så betyder det inte att alla är sådana, utan man förstår då att det beror på personen i fråga. (*man, utländsk bakgrund, SM/50*)

Fördomar kan alltså antingen minska eller öka i en mångkulturell miljö. Vilket som händer beror enligt ip på ett samspel mellan tre faktorer, nämligen 1) vem man träffar, 2) hur lång tid man träffar någon och 3) vad som sker i den mångkulturella miljön. På en arbetsplats dit man går varje dag är tiden tillräckligt lång för att man ska hinna revidera gamla uppfattningar och bilda sig nya. Huruvida eventuella fördomar då besannas eller ej beror på hur individerna interagerar – dels på förebilden som sänder signalerna som ska tolkas, det vill säga dennas beteende, och dels på mottagaren som tolkar dessa signaler. Till stor del styrs denna tolkning av känslor, lagrade i minnet och associerade till en viss person eller situation. Enligt vedertagna kommunikationsteorier kan det ses som exempel på hur attitydförändring relativt omedvetet kan framkallas av känslor, handlingar och förebilder (jämför avsnitt 4.2.1.) på det sätt som beskrivs i teorikapitlet (teoriavsnitt 2.6.3.). Det kan sägas vara motsatsen till det som kallas rationellt tänkande, men naturligtvis förändras attityder i detta sammanhang också genom mer rationella beslut, grundade på bland annat mänskliga, etiska och moraliska överväganden. För övrigt påpekades det att mångfalden kan bidra till att förstärka det förhållningssätt någon har från början, eftersom människor (enligt *konsistensteorierna* i bl.a. Palm, 1994) under vissa förhållanden endast är mottagliga för information som stödjer redan befintliga uppfattningar och tankemönster. Som exempel nämndes hur en person som är misstänksam mot människor från andra länder sannolikt i den mångkulturella miljön omedvetet söker efter bevis som kan bekräfta dessa fördomar. Enligt ovan nämnda teorier har människor nämligen behov av att uppleva kognitiv konsonans på det mentala planet, vilket gör att vi ofta tenderar att tolka så att våra tolkningar för oss själva framstår som meningsfulla (ibid). Hur sändaren uppfattas hos mottagaren har dessutom i detta fall en avgörande roll för hur attityderna utvecklas. Människor är ju, som ett par ip poängterade, olika sympatiska och därför mer eller mindre lätta att tycka om oavsett var de kommer ifrån.

En mångkulturell arbetsplats och att arbeta tillsammans med människor från andra länder kan minska fördomar. Om man får det att fungera bra och lär känna varandra och förstår varandra så finns det inte längre något utrymme kvar för fördomar. Möjligen bekräftas fördomarna i början, innan man kommit underfund med hur man ska bete sig och hantera olikheterna, men när man väl lär känna folk försvinner de. Om man får möjlighet att lära känna någon på ett annat sätt måste man ändra uppfattning. Det finns mycket att lära, men fördomar ligger i vägen. För att överbygga detta måste man få egna upplevelser. (*svensk kvinna, IM/34*)

Styr man in på ett visst spår tar man bara in den information som stödjer ens uppfattningar.
(*man, utländsk bakgrund, IM/56*)

I en mångkulturell miljö minskar fördomarna generellt. Rädslan tunnas ut och försvinner, med undantag av om något obehagligt inträffar i just den miljön. (*svensk man, IM/3*)

Mångfalden tar död på det stereotypa tänkandet, där alla invandrare t.ex. ses som en grupp.
(*kvinnor, utländsk bakgrund, IM/6*)

De flesta ip (ca. 34/44) var dock överens om att fördomar försvinner i en heterogen miljö efter hand som man lär känna varandra. Någon av dessa menade emellertid att de inledningsvis först ofta förstärks, och ett par att fördomarna aldrig försvinner fullständigt. I några intervjuer beskrevs hur man första gången då man lär känna någon av en viss nationalitet personifierar detta folk genom den individen. Gamla generaliserade, kanske fördomsfulla, mentala bilder av nationaliteten i fråga får då ge vika för en ny personifierade bild. I och för sig kan fördomarna leva kvar, utan att inkludera personen man lärt känna, men sannolikt leder personifieringen så småningom till en ny stereotyp, fast då grundad på ens egna upplevelser. I början ansågs det vara viktigt med personifiering för att få upp ögonen och göra sig av med fördomar. Så småningom inser man hur det verkligen förhåller sig och att alla kulturer består av individer. Detta kan jämföras med den beskrivning som ges i teorikapitlet (avsnitt 2.5.2.1.) av hur stereotyper genom kommunikation destereotypifieras.

Man måste ha förståelse och tålmod med språket etc. och inte ge sig förrän man förstår, och man måste acceptera att en del betar sig på ett annat sätt än vad man är van vid. Det är slutresultatet som räknas inte hur man tar sig dit. (...) Ok, det finns de som har hemska fördomar och inte klarar av att hantera detta, men fördomarna ökar inte, utan snarare minskar i en mångkulturell miljö, då man lär känna varandra och lär sig att de som kommer hit är vanliga människor. De med de värsta fördomarna måste först ändra attityd och de borde egentligen inte ha med andra att göra innan dess. Många lär sig nog eftersom fördomarna minskar när man lär känna varandra. (*svensk man, IM/30*)

Ju fler man kommer i kontakt med och lär känna desto mindre fördomsfull blir man. En person som inte träffar andra människor blir inskränkt. Man upptäcker att det finns många gemensamma beröringspunkter som kön och intressen. Resten är ju bara intressant. (*svensk kvinna, IM/18*)

T.ex. en svart man som arbetar är positivt för kunderna, både de svenska och de utländska. För svenskarna för att demotera eventuella fördomar om invandrare, för invandrarna som förebild och lyckat exempel, t.ex. då de själva inte får jobb p.g.a. sitt utseende. (*svensk kvinna, IM/5*)

Mångfalden tar bort den svenska inskränktheten. (...) man blandar upp och får in nya och annorlunda idéer och tar bort gränserna. (...) Alla arbetare ska känna sig hemma, då arbetar man och trivs bättre. Det är viktigt med ett öppet förhållningssätt och klimat där man visar att man bryr sig om de anställda och lyssnar på dem. (*svensk man, SM/49*)

Personifiering och närhet är också enligt gängse kommunikationsteorier viktiga ingredienser under vissa stadier av attitydpåverkan. En vanlig kommentar var att media har stort ansvar när det gäller att skapa och bibehålla fördomar och stereotyper, som för övrigt ofta blir ett slags negativa självuppfyllande profetior i dubbel bemärkelse. En ung man med invandrarbakgrund nämnde som exempel att många invandrare ser sig själva som "hjälplösa offer". Detta kan i mycket sägas bero på dels den så kallade "omhändertagandepolitiken", dels det sätt på vilket media skildrar invandrarnas situation (se teoriavsnitt 2.6.2. & 2.6.4.). Som framgår i teorikapitlet har hur man definieras av andra och vem som har makt att definiera identiteterna i samhället stor betydelse för hur man uppfattar sig själv. Sannolikt borde det ställas mer krav så att flyktingar och invandrare i stället förmås kanalisera sina krafter rätt och ha lite mer av vad denne unge man (med flera ip) kallade för "jävla anamma-attityd". Det stämmer även överens med mina egna iakttagelser under intervjuernas gång. De flesta personer med ut-

ländsk bakgrund som jag talade med och som med andra ord lyckats ta sig in och hålla sig kvar i arbetslivet utstrålade verkligen denna attityd. I all synnerhet de, och framför allt de få kvinnor, med invandrabakgrund som hade nått högre positioner.

4.4.2.1. Diskriminering och språkbruk

Risken med stereotyper och fördomar i en mångkulturell miljö är att man inledningsvis kanske agerar utifrån irrationella förutfattade meningar, vilket kan leda till missförstånd som gör kommunikationen mindre effektiv och i längden innebär samarbetssvårigheter. I föregående avsnitt liksom i teorikapitlet (avsnitt 2.5.2.1.) beskrivs hur svårt det är att komma ur vissa stereotypa roller. Dessutom finns det en risk för att negativa attityder övergår i handling, med andra ord diskriminering, vilket kan yttra sig i rasistiskt (och sexistiskt) språkbruk. För att undvika en sådan utveckling är det, vilket påpekades i ett av mina samtal, synnerligen viktigt att man på ledningsnivå arbetar aktivt med att förankra mångfalden i organisationens rötter, alltså ännu ett viktigt argument för *Diversity Management*.

Man måste jobba aktivt med mångfald och inte bara som ett affärsmässigt behov, utan djupare, d.v.s. mångfald i sättet att tänka. Detta ställer stora krav på ledarskapet, för att skapa utrymme åt de anställda och bl.a. jobba med språket och den allmänna jargongen, t.ex. oförargerliga skämt som bidrar till inskränkthet och underblåser fördomar. Man måste jobba med fokus på förhållningssätt och fackligt ledarskap. Alla kan lära sig. Diskriminering beror till stor del på dålig kunskap. (*svensk man, IM/46*)

Rädsla för att språket ska orsaka problem eller tron att det är svårt att kommunicera p.g.a. att det lätt blir missförstånd kan vara orsak till att man inte vill släppa in invandrare i företaget. Man vet inte vad det innebär, men de som vet känner inte så. Brytning kan därför vara en barriär p.g.a. attityder, liksom efternamnet är en annan barriär. Brytning kan göra att rädsla och osäkerhet uppstår. Är man van vid att lyssna på brytning tänker man inte på den. (*svensk man, IM/3*)

På den svenska arbetsmarknaden har svenskarna givetvis, som en ung utländsk man uttryckte det, en konkurrensfördel i språket medan invandrarna, med en utländsk kvinnas ord, har ett ”språkhandikapp”. Det kan inte bortses från att obruten svenska, antidiskrimineringslagstiftningen till trots, sannolikt är avgörande i en anställningssituation där det väger mellan två personer – en svensk och en annan – med för övrigt likvärdig kompetens för arbetet i fråga. För arbetsgivare kan det därför, som några ip påpekade, vara bra att vid varje anställningstillfälle reflektera över om det finns egenskaper som kanske för befattningen i fråga är värdefullare än att kunna svenska språket perfekt. Detta skulle enligt de ip som berörde denna aspekt till exempel en gång kunna vara ett öppet sinnelag eller en varm personlighet och en annan gång en utländsk utbildning, ett främmande språk eller unik kulturkunskap. Risken är emellertid att det förknippas med positiv särbehandling och kvotering snarare än att se det som ett sätt att skapa ett så rättvist och likvärdigt utgångsläge som möjligt för alla. För övrigt är det enligt lagen diskriminering att kräva onödigt höga språkkunskaper (se teoriavsnitt 2.6.5.).

4.4.2.2. Låg tolerans till bruten svenska

Ett i intervjuerna frekvent förekommande exempel på hur onödiga problem uppstår ur förutfattade negativa attityder är hur bruten svenska kan skapa en barriär på grund av en ogrundad rädsla för att språket ska orsaka problem. Det kan i värsta fall inträffa redan vid anställningsintervjun och det styrker vad som framgår i teorikapitlet (avsnitt 2.6.4-5 & 2.6.6.2.). Flertalet både svenska och utländska ip bekräftade att det är vanligt att man (ofta i onödan) hänger upp sig på utländsk brytning. Ofta nedvärderas enligt dessa ip då också personen i fråga och ses som ett barn, mindre kompetent eller rent av som dum i huvudet, vilket även det bekräftar vad som sägs i nämnda teoriavsnitt. De utländska ip med denna erfarenhet menade emellertid att detta framför allt inträffar utanför arbetsplatsen. Brytningen sades inte påverka hur man blir bemött på själva arbetsplatsen, utom möjligtvis i början.

Egentligen är språket inte något särskilt stort problem, men det kan nog verka avskräckande, kanske redan i en intervju. Man måste vara mycket öppen, t.ex. som personalchef och vid rekrytering. *(svensk man, IM/30)*

Problemet är att man hänger upp sig på brytning och tycker att det är irriterande. Självt har jag mötts av reaktioner som ”oh vad det är pikant med en accent” i Tyskland och även engelsmännen uppskattar våra försök att tala engelska. Vi svenskar är mycket krävande med språket. *(svensk kvinna, IM/8)*

Flera ip upplevde generellt sin egen brytning som besvärande och i synnerhet i nya situationer. Enligt andra, bland annat en välutbildad man med utländsk bakgrund, kan brytningen vara både en fördel och en nackdel för den som bryter. I vissa möten menade han kan den fungera som en intresseväckare och bli en naturlig inledning till ett samtal. Även andra ip såg positivt på utländsk accent, sin egen eller andras. Andra gånger, menade mannen ovan, skapar brytningen dock misstänksamhet som gör folk avvaktande. I det senare fallet handlar det sannolikt om fördomsfulla attityder som blir förstärkta genom brytningen. Vi tolkar ju helst i enlighet med våra redan existerande uppfattningar (jämför avsnitt 4.4.2.). Utbildningsnivån hos dem med låg tolerans tycks ha stor betydelse. De flesta svenska ip som kommenterade saken hade trots allt en relativt tolerant inställning till bruten svenska och var överens om att det många gånger görs till ett större problem än vad det i själva verket är. En synpunkt som än en gång styrks av resultatet i Löfgrens & Fägerlinds (2000) undersökning bland internationella ingenjörer. I den framgår att de som är vana vid internationella kontakter generellt inte bryr sig om brytning och att man inte heller reflekterar över det då man väl lärt känna någon som bryter. Visst kan det finnas undantag då en mycket stark utländsk accent, felaktig grammatik eller fel ordval, kan göra det svårt att förstå, men oftast är det inget problem om bara viljan att förstå finns. Detta styrker dessutom Bevelander et al (1997) kontroversiella karaktärisering av språket som ”*diskrimineringens fikonlöv*” (se teoriavsnitt 2.6.6.2.). Endast om brytningen direkt försvårar språkförståelsen (både då det gäller svenska och i andra sammanhang engelska) och därmed markant försämrar kommunikationen sågs brytning som ett problem. Förutom att lyssna noga och fråga då vi inte förstår, bör vi nog emellertid lära oss att bli mer toleranta till olika variationer av bruten svenska. Flera ip tyckte att vi måste börja se variationerna som dialekter i stället för att hänga upp oss på uttalet i onödan – jämför bara med engelskan, som det finns så många accepterade varianter av.

I USA ses det t.ex. som pittoreskt med en viss brytning, men så är det inte i Sverige. Här ska man helst tala perfekt rikssvenska. De som hänger upp sig borde fråga sig själva t.ex. hur bra deras engelska är och tänka på det innan de dömer någon och i stället uppskatta deras försök att lära sig ert lilla lands språk. *(kvinna, utländsk bakgrund, IM/7)*

Vi accepterar inte svenska språket slarvigt hanterat. Jämför med amerikanarnas syn på engelskan, vi måste lära oss att bli mer toleranta och se på brytning annorlunda, som ett problem bara om den försvårar förståelsen markant. Jämför engelskan, t.ex. afrikansk och indisk engelska. Om man lär sig umgås så lär man sig detta. *(svensk man, IM/20)*

Mycket görs till ett problem fast det egentligen inte är något problem, t.ex. att man inte kan tala perfekt svenska utan brytning. *(svensk kvinna, IM/18)*

Jag försöker tänka mig in i situationen om det hade varit jag själv som flyttat utomlands. Kanske hade jag då gärna velat prata svenska med en svensk kollega. *(svensk kvinna, SM/42)*

Det beror på hur stark brytningen är, men folk hänger upp sig på brytning. Båda sidor får kämpa – invandrarna måste lära sig svenska, men svenskarna måste samtidigt vänja sig vid utländsk brytning. *(svensk man, IM/25)*

Det sades också underlätta att själv ha en öppen attityd och kunna skratta åt sina fel och sin accent. Å ena sidan smittar skrattet lätt av sig och lättar därför upp stämningen på arbetsplat-

sen, å andra sidan tar det bort udden av elaka eller ironiska kommentarer om eventuella språkfel, eftersom man redan skrattat åt dem själv. Detta framhölls bland annat så klokt av en utländsk arbetarkvinna. (Jämför avsnitt 4.2.3.)

4.4.3. Svenska språkets betydelse

Språket nämndes av de flesta (drygt 40 ip) ur olika aspekter som den största eller till och med enda egentliga svårigheten i mångkulturella sammanhang. Ett exempel är ju ovan nämnda fördomar förknippade med utländsk brytning. De språkliga svårigheterna sågs dock generellt som övergående och egentligen inte som särskilt allvarliga. Å ena sidan nämnde en majoritet språket som ett stort problem, å andra sidan var det få som egentligen tyckte att det var ett särskilt stort problem i praktiken. Detta stämmer som sagt bra överens med vad som framgick i Bevelander et als (1997) undersökning (se teoriavsnitt 2.6.6.2.) om att diskussionen kring språkproblemet sannolikt är överdriven. Risken är, vilket även framgår i teorikapitlet (avsnitt 2.1.3.2.) att en språklig missuppfattning, till exempel ett ord som inte förstås, leder till större missförstånd som i längden kan bli barriärer i internkommunikationen och försvåra samarbetet. Ip gav uttryck för minst två språkliga aspekter i intervjuerna, dels svenskarnas synpunkter och dels invandrarnas inklusive allas med liknande språklig erfarenhet, till exempel i organisationer där engelska är koncernspråk. Flertalet ip verkade ha stort nöje av att tala om språket. Bland annat uttryckte en ung tekniker, som sa sig inte alls ha varit intresserad av språk tidigare, stor förvåning över den fascination han efter ett par år i landet nu själv upplevde. Ofta handlar det enligt ip om att tvingas tänka på ett nytt sätt. Innebörden av den så kallade Sapir Whorf-hypotesen (se teoriavsnitt 2.6.3.2.) är just också att människor som talar olika språk tänker olika, eftersom det anses vara språken som ”programmerar” våra medvetanden.

4.4.3.1. Att tolka rätt - reflektion

Även om en stor svårighet sades vara att uttrycka sig övertygande på ett annat språk, så verkade det som om tolkningsaspekten är mest problematisk. Enligt min uppfattning beror det sannolikt på att man inte spontant tänker på denna aspekt, utan generellt tror sig förstå då man väl uppfattat ett budskap. Ofta påstods missförstånd uppstå på grund av att man tolkat fel eller själv blivit misstolkad. Att vi uppfattar saker annorlunda beror i första hand på de kulturella referensramarna (det kulturella såväl som språkliga ”filtret”, se teoriavsnitt 2.6.3./2.), som i värsta fall innehåller fördomar, som då förvränger bilden ytterligare. Men naturligtvis kan det också handla om att man helt enkelt inte förstår ett ord eller uttryck. De ip som talade om detta – både invandrare och svenskar – var överens om att det svåraste är nyanserna och de dolda innebörderna i språket, som undermeningar, sarkasm och ironi. Därför bör man kanske undvika att använda sådana uttryck i en mångkulturell miljö, och som redan nämnts helt enkelt vänja sig vid att konsekvent uttrycka sig klart och tydligt.

Det svåraste är att säga just det man vill säga, men också att det förstås rätt så som man har tänkt sig. En annorlunda bakgrund gör att man förstår något helt annat. (*man, utländsk bakgrund, IM/1*)

Det allra svåraste är rädslan för att inte bli förstådd. Om man är rädd för att inte bli förstådd blir man det ofta inte. (*kvinna, utländsk bakgrund, IM/2*)

Ibland kan man som invandrare förstå vad någon säger, men inte vad som menas. (*man, utländsk bakgrund, IM/4*)

Om något i den mångkulturella miljön gör en upprörd kan det vara bra att reflektera över om man egentligen har tolkat rätt innan man ger sig hän. ”Det behöver inte betyda det jag tror” som en kvinna med invandrarbakgrund på en produktionsavdelning mycket riktigt påpekade. Att, som en annan utländsk kvinna sa, ha en ödmjuk inställning till de olika uttryckssätten gör det lättare att lösa eventuella problem som uppstår och annars skulle hindra kommunikatio-

nen. Det styrker vad som framgår i teorikapitlet (avsnitt 2.5.1.) om att reflektion av olika anledningar är av betydelse för all kommunikation.

4.4.3.2. Att tala i den mångkulturella miljön

Även om tolkningsaspekten sades vara det svåraste så framkom naturligtvis att det inte heller är helt lätt att använda ett nytt språk, i synnerhet inte i början. Man uppfattas kanske som ett barn, som bland andra en utländsk ung högutbildad kvinna påpekade, vilket kanske också får en att känna sig som ett barn. Språket kan i detta och liknande fall bli en självuppfyllande profetia, vilket framgår av citaten både ovan och nedan och även nämns i teorikapitlet (avsnitt 2.6.4.). Om man är rädd för att inte bli förstådd blir man det ofta inte. I och för sig menade de ip som berörde denna aspekt att språket oftast inte är något hinder i arbetet, även om det i vissa sammanhang kan kännas begränsa en i privatlivet (det ansågs vara svårast att uttrycka djupa tankar och känslor). Ofta underlättar både yrkes- och företagskulturen med en viss jargong av fackuttryck och liknande, (vilket delvis talar emot resultatet i Löfgrens & Fägerlinds (2000) rapport, som i och för sig gäller en avgränsad yrkesgrupp.) Ur svensk synvinkel nämndes bristande ordförråd samt förmågan att hantera språket rätt (grammatiska aspekter) som de största barriärerna för förståelsen. Ur utländsk synvinkel nämndes svåra ord, sällsynta uttryck och synonymer som hinder i kommunikationen såväl då det gäller att uttrycka sig som att förstå ett främmande språk. Det stämmer däremot delvis överens med resultatet i ovan nämnda rapport och kan även jämföras vad Bernstein kallar en begränsad kod (se teoriavsnitt 2.6.6.1.).

Man uttrycker saker på olika sätt i olika språk och måste därför lära sig att tänka på ett annat sätt.
(*kvinnna, utländsk bakgrund, IM/37*)

I början kan det vara mycket svårt p.g.a. språket. (...) Det tar lång tid innan man kan uttrycka precis vad man vill. Innan dess känner man sig bakbunden. Eftersom man inte kan uttrycka sig låter man bli och kan därför inte vara sig själv. Man blir då också uppfattad som någon annan än den man är och tvingas in i en roll som man inte vill ha. (*man, utländsk bakgrund, IM/36*)

En person med annat språk behandlar svenska språket annorlunda, t.ex. lyssnar och tänker mer, och detta kan tillföra en ny dimension. (*man, utländsk bakgrund, IM/17*)

Att uttrycka sig klart och tydligt liksom att ge feedback nämndes som a och o för att göra kommunikationen effektiv i en mångkulturell miljö. Det förstnämnda är emellertid inte det samma som att enbart använda enkla ord, prata överdrivet långsamt eller höja rösten, vilket tvärtom kan upplevas som förolämpande och skapa irritation samtidigt som det får motsatt verkan. Den som har en tendens att tala ovanligt fort däremot bör kanske tänka på att minska tempot (och det uppskattas nog i så fall även intrakulturellt). Den som använder svårare ord ska emellertid fortsätta med det, men vänja sig vid att lägga till en enklare förklaring efteråt. Då bidrar man till att förbättra språknivån hos samtalspartnern, vilken i annat fall riskerar att stagnera och fossiliseras. Enligt litteraturen anses nämligen det optimala då man tillägnar sig ett nytt språk vara att tvingas tala med någon som uttrycker sig på en nivå strax över den man själv befinner sig på (se teoriavsnitt 2.6.6.2.). Den viktiga feedbacken, det vill säga att alltid försäkra sig om att man uppfattar och uppfattas rätt, är det som avses med tydlighet (jämför avsnitt 4.1.2.3.).

4.4.3.3. De sociala koderna och oskrivna regler

Något av det viktigaste då man kommer till ett nytt land tycks vara att lära sig de oskrivna umgängesreglerna som gäller där, de sociala koderna. Felaktigt brukar man, som framgår av teorikapitlet (avsnitt 2.4.1.) ju tala om social kompetens då det man egentligen menar är svensk kulturkompetens. En ung västeuropeisk man antydde i detta sammanhang att det finns stora skillnaderna i sätten att uttrycka sig även mellan relativt närliggande länder och att han

därför ofta omedvetet uttryckte sig allt för burdust här. Ett exempel på hur kommunikationsproblem kan uppstå ur vad man kallar uteblivna förväntade likheter (se teoriavsnitt 2.1.3.2.), eller låt oss kalla det oväntade skillnader mellan likartade länder. Själv hade ip ovan då han först kom hit använt sig av engelskan och han upplevde nu i efterhand (liksom andra ip) att man då kommunicerat mer på lika villkor och befunnit sig som han sa på "neutral mark". Emellertid insåg han betydelsen och nödvändigheten av att lära sig svenska för att komma svenskarna närmare in på livet, vilket enligt honom och andra ip förefaller vara mycket svårt. (Det är emellertid en diskussion som inte ryms här.) Det förefaller sålunda som om man måste behärska det verbala språket för att verkligen komma underfund med det icke-verbala beteendemönstren, och i synnerhet de underliggande normerna, i en kultur. Detta styrks dessutom av teorin om att kulturen skapas genom vårt språk (den s.k. *Sapir Whorf-hypotesen*, se teoriavsnitt 4.1.3.1.). Utifrån diskussionen om hur invandrarskapet stigmatiserar människor i vissa socialgrupper, skulle man också mycket väl kunna anknyta resonemanget om språkets betydelse för individens framgång till Bernsteins teorier om de utvecklade och begränsade kodernas betydelse (se teoriavsnitt 2.6.6.1.). Så görs, om än ur en annan aspekt, också i teorikapitlet. Till exempel sade sig flera ip som talade bra svenska inte kunna skriva svenska.

Så länge jag pratade engelska var det internationella regler som gällde, "man befann sig i samma båt", men då jag lärt svenska blev det svårare och jag börjar uppleva en skillnad. Men man måste lära sig social svenska. (...) Språket begränsar personligheten på det privata planet, men inte i arbetet. Fast jag tror att jag är "mig själv" även "på svenska". (...) Då jag började tala svenska upplevde jag att jag lättare kom i kontakt med svenskarna, kanske inte lättare, men på ett annat sätt. När man väl behärskar språket kan man verkligen lyssna på vad de talar om och det är viktigt för att få förståelse för kulturen och hur de agerar sinsemellan. (*man, utländsk bakgrund, IM/24*)

Språkets begränsning i företaget är inget problem, men privat i djupare diskussioner och vänskap är det svårare och man blir mer begränsad och måste "skriva om". (*man, utländsk bakgrund, IM/1*)

Jag saknar den svenska kulturbakgrunden och kan därför inte uttrycka mig fullständigt på svenska. Det är svårt att använda ett annat språk och känna sig fullständig. Jag kan heller inte uttrycka t.ex. min (*nationallitet*) på svenska. Men jag ser hellre språket som ett verktyg att kommunicera än ett sätt att uttrycka min personlighet. (*man, utländsk bakgrund, IM/39*)

Det viktiga är att komma underfund med reglerna och vara överens om att "vi är olika men låt mig vara så låter jag dig vara". (*man, utländsk bakgrund, IM/43*)

De djupare sakerna är svårast..., liksom de bakomliggande faktorerna, t.ex. varför vi har konsensus och är konflikträdna. (...) Vi är alla olika och sociolekterna är viktigare i språk än t.ex. kulturen. (*svensk man, IM/20*)

Ytterligare en intressant och nämnvärd kommentar som gjordes av flera utländska ip, och som på ett sätt kan inkluderas i den nödvändiga kulturella eller sociala kompetensen, handlade om vad de kallade "kunskapsluckor" i medvetandet. Man upplevde sig ha kunskapsbrister om aktuella händelser i det förflutna man själv inte upplevt på grund av att man inte varit här då det inträffade. Det handlar om händelser som är självklara för svenskarna i allmänhet, och i synnerhet för dem av samma generation som en själv, och som det förutsätts att man känner till, eftersom de ofta refereras till dem i samtal och diskussioner. Samma problem har jag erfaren att man som svensk kan uppleva vid den så kallade omvända kulturanpassningen då man efter många års utlandsvistelse återvänder hem, i synnerhet då det gäller lokalpolitik.

4.4.4. Mångfaldens struktur

Något som tycks ha stor betydelse för hur mångfalden yttrar sig, bortsett från hanteringen av densamma, är själva dess struktur. Det betonades även i någon intervju att det är möjligt att mångfalden uppför sig annorlunda i stora hierarkiska än i mindre och plattare organisationer. I

vilket fall som helst handlar det tydligen mycket om att rätt proportioner och rätt fördelning mångfald är gynnsamt för organisationen, medan motsatsen kan skapa kommunikationsbarriärer, som i längden kan leda till stora samarbetsvärigheter. Detta stämmer helt överens med vad som hävdas i *Diversity Management*-teorierna (se avsnitt 2.1.2.).

I rätt proportioner öppnar mångfalden folks sinnen och förståelse för att folk är lika trots olikheter. Men mångfalden får inte upplevas som ett hot och därför är det bäst att blanda många olika nationaliteter.
(svensk man, IM/20)

Uppenbart är att ju större spridning och jämvikt/balans det finns i den kulturella blandningen desto bättre är det för organisationen. Givetvis får detta inte bli något hinder i en anställnings-situation, där vederbörande för övrigt uppfyller kompetensen. Inte heller är det meningen att man ska särbehandla eller kvotera in vissa underrepresenterade grupper. Detta skulle sannolikt oftast få fel effekt. Få ip har yttrat sig positivt om möjligheterna att uppnå mångfald på konstgjord väg, genom kvotering och särbehandling. Däremot förespråkar de allra flesta en naturlig tillväxt grundad på kompetens. Vidare tycks det finnas två aspekter av denna problematik. För det första kan det uppstå konflikter på arbetsplatsen på grund av konflikter i de anställdas hemländer, orsakade av krig, politik, religion, historia och etnisk tillhörighet. För det andra uppstår ibland grupperingar (subkulturer) på en arbetsplats om det finns många anställda från samma område och med samma språkbakgrund, i synnerhet om de framhärdat med att huvudsakligen kommunicera på sitt eget modersmål med sin egen jargong.

4.4.4.1. Latenta konflikter på grund av oroshärdat ute i världen

Det antydde relativt frekvent i intervjuerna att många personer från samma land/kultur på olika sätt kunde vara en problemskapande faktor, och i synnerhet på ett av företagen var det uppenbart att det förekom sådana här svårigheter på en av avdelningarna. Konflikterna i de anställdas hemländer kan beroende på personalsammansättningen sägas vara förflyttade i miniatyr till arbetsplatsen. Som exempel nämndes kriget i f.d. Jugoslavien vilket tydligen kan orsaka etniska konflikter även här i landet. Men det finns också latenta konflikter mellan andra invandrargrupper, och en ip hade till exempel upplevt detta mellan greker och turkar. Nu ska inte denna problematik heller överdrivas. Emellertid kan det vara bra att från arbetsledningens/organisationens sida i största möjliga mån, eller i vissa situationer, undvika att gruppera flera personer från samma land/trakt i samma arbetslag, i synnerhet om de kommer ifrån ett politiskt oroligt område. På något ställe upplevde jag att organisationen inte haft, eller bortsett från, denna vetskap, och därför tvärtom ansett det vettigt och bekvämt att göra så. Man tror kanske att internaliseringen för till exempel en nyanställd underlättas om personen i fråga placeras med andra landsmän. I vissa fall är det säkert så, men i andra kan det i själva verket i stället få motsatt verkan. Det är också viktigt att betona dels att det givetvis gäller även andra politiskt oroliga områden i världen (och inte bara ovan nämnda), dels att det inte är alla medlemmar från ett sådant område som har svårt att samarbeta. Det handlar som alltid om individer och sådana finns det som några ip mycket riktigt påpekade både bra och dåliga, såväl samarbetsvilliga som inte, i alla kulturer, även vår egen. Tyvärr är det emellertid ofta de mindre samarbetsvilliga som märks och på så vis skapar stereotyper och fördomar som försämrar situationen för resten. För övrigt handlar ju även denna problematik om attityder. Det gäller inledningsvis för organisationen att tydligt och klart definiera vilka normer och regler som gäller och informera om detta. Om konflikterna kvarstår och attitydpåverkan inte hjälper är det givetvis i detta fall motiverat och nödvändigt att införa strängare sanktioner.

4.4.4.2. Grupperingar på grund av olika hemspråk

Det gjordes en hel del kommentarer om anställda som använder sitt eget modersmål på arbetsplatsen. Den här aspekten av grupperingar på en arbetsplats är annorlunda och här gäller det

även att vara tolerant. Många ip tycks också inse det. Det är som sagt naturligt att det uppstår olika subkulturer i en organisation, liksom att människor som befinner sig i ett främmande land söker sig till sina likar. I teorikapitlet (avsnitt 2.3.3.1.) framgår att det under vissa förhållanden kan vara angeläget för en individ att identifiera sig med en viss grupp. Att på detta sätt markera sin tillhörighet med den egna gruppen kan delvis vara ett uttryck för behovet av att känna trygghet och gemenskap och därför ett vanligt fenomen då människor lämnat allt bakom sig och flytt(at) till ett nytt land. Det bör därför förstås utifrån detta perspektiv. En västeuropeisk man berättade hur det förvånat honom att han faktiskt efter en tid här känt detta behov av att emellanåt söka sig till sina egna landsmän, eftersom han aldrig själv trott att han skulle göra det. För övrigt är det allmänt känt att en sådan omedveten solidaritet finns även bland svenskar utomlands. Emellertid kan identifikation med en viss grupp samtidigt ibland innebära ett slags indirekt avståndstagande från andra (inklusive majoritetsbefolkningen), i synnerhet om det blir för markant, som till exempel om gruppmedlemmarna konsekvent kommunicerar på sitt eget modersmål, eftersom det ju utestänger andra. Det kan då, vilket framgår av teorikapitlet (avsnitt 2.1.3.2.) leda till isolering, som i sin tur i längden kan orsaka ökad polarisering, separatism och segregering. Som också framgår är det inte ovanligt att det uppstår rivalitet och konkurrens mellan de olika grupperna. Samarbetet försvåras under sådana omständigheter av såväl språkanvändningen som de kommunikationsbarriärer som uppstår i form av ”vi och dom-attityder”.

Denna problematik beror naturligtvis på både hur individerna i dessa eventuella subgrupper agerar och hur övriga medarbetare uppfattar dem. En svensk kvinna på en produktionsavdelning förde ett mycket förnuftigt resonemang. Hon sade sig tidigare ha reagerat emot att vissa talar sitt hemspråk sinsemellan, men sedan hade hon försökt tänka sig in i situationen hur hon själv skulle ha upplevt det om hon befunnit sig utomlands och haft en svensk kollega. Hon kom då fram till att hon nog gärna hade velat prata svenska. Åter andra ip hade egna erfarenheter av att ha arbetat utomlands som enda svensk och därför stor empati. Naturligtvis fanns också några trångsynta ip som inte uttryckte särskilt stor tolerans, tvärtom. Flertalet ip var emellertid toleranta och tyckte i princip att man ska tala svenska (alternativt engelska om detta var koncernspråket) under själva arbetspassen, såvida man inte *enbart* arbetar tillsammans med någon som talar ens eget hemspråk. Däremot tyckte dessa ip att det på pauser och lunchraster bör tillåtas att man söker sig till och pratar sitt respektive hemspråk med de sina. Även andra anställda söker sig ju vid sådana tillfällen till sina respektive subgrupper (inte minst rökarna). Visserligen har ju den informella kommunikationen stor betydelse för sammanhållningen, som kanske mår bäst av att ingen konsekvent gör så. Sammanfattningsvis kan sägas att man i såväl formell som informell kommunikation konsekvent bör tala svenska (alternativt engelska om detta är koncernspråk) så fort en tredje/ny person kommer in i bilden (såvida denna inte kan det språk som för tillfället används). Motsatsen leder till att personen i fråga – oavsett om denna är svensk eller kommer från något annat land – känner sig utesluten, och det skapar en dålig stämning. Vidare påpekade några utländska ip att man självklart inte får tala ett hemspråk sinsemellan framför svenska kunder, eftersom detta ju dels markerar avståndstagande och dels är mycket oartigt.

4.4.5. Andra svårigheter projiceras på mångfalden

Enligt litteraturen är det vanligt att mångfalden i en mångkulturell organisation ges skulden för problem som egentligen inte alls är orsakade av densamma. Missnöje över något annat på arbetsplatsen projiceras på mångfalden (se teoriavsnitt 2.1.3.2.). Ett vanligt exempel, som indirekt nämndes av ett par ip, är samarbetssvårigheter. På ett av företagen jag besökte uttryckte ett par andra ip sig till en början direkt negativt om mångfaldens inverkan generellt på arbetsklimatet. Detta förvånade mig eftersom jag vid tillfället redan genomfört drygt hälften

av alla mina intervjuer och detta var första gången som någon var så uppenbart negativ. I och för sig förklarade de sig efter hand så att jag förstod vad det var frågan om, och jag pratade även med andra på samma företag vilka bekräftade vad jag antog. Dels handlade det om att man hade många anställda från samma oroliga hörn av världen (jämför avsnitt 4.4.4.1.), men i synnerhet handlade det om en otroligt stor arbetsbelastning och en pressad arbetsituation. Om någonting går fel vid stress och hög arbetsbelastning på grund av en i grunden enkel missuppfattning, skapar det irritation, och eftersom kommunikationsproblemen försvårar och hindrar arbetet ytterligare, ökar stressen och irritationen i en ond cirkel. Dessutom kanske man under hög arbetsbelastning och tidspress inte hinner ta hand om och informera nyanställda personer som man borde. En ny person av annan kulturell bakgrund behöver för övrigt oftast lite extra stöd och information i början. Det är då viktigt att visa lite extra ödmjukhet så att han/hon hjälps in i gemenskapen, vilket påpekades av några ip, men det gäller ju å andra sidan egentligen alla nyanställda oavsett var de kommer ifrån. Hur snabbt man anpassar sig på en ny arbetsplats beror ju till stor del på individens egna förutsättningar, men naturligtvis är det svårare i en främmande språkmiljö. För övrigt borde nyanställda i alla organisationer få en obligatorisk formell intern introduktionsutbildning, som omfattar organisationens grundläggande värderingar och regelsystem såväl som generella rutiner och processer, vilket sannolikt skulle underlätta internaliseringen för *alla* nyanställda. Detta förespråkas generellt i olika *Diversity Management*-strategier.

4.4.6. Sammanfattning

I detta avsnitt har svårigheter som är förknippade med mångkulturella arbetsplatser beskrivits. Överlag upplevdes språket uppenbarligen som den största problemkällan, både ur ett sändar- och mottagarperspektiv. Svårast anses vara att tolka rätt. Stereotyper och fördomar ansågs föranleda problem, inte minst då det gäller utländsk brytning. För övrigt handlar det om kulturella olikheter eller uteblivna förväntade likheter i fråga om förhållnings- och uttryckssätt. Det som nämndes var ledarskapet och förhållandet till chefen, konflikträdsla ur både svensk och utländsk synvinkel, direkt uttryckssätt kontra diplomatiskt liksom affektivt kontra neutralt återhållsamt samt skillnader i synen på tiden. Dessutom nämndes mångfaldens utseende som en potentiell konfliktkälla. Dels tycks konflikter mellan olika nationer ute i världen kunna överföras till arbetsplatsen om själva den etniska/nationella ”mixen” är ojämn, dels uppstår ibland grupperingar som leder till ”vi och dom-attityder”. I de flesta fall uppstår problem på grund av brister i kunskap och medvetenhet och jag menar därför att de förebyggs av tydlig kommunikation, information och utbildning. Det handlar om ömsesidighet – å ena sidan anpassning och å andra tolerans. I vissa fall krävs djupare attitydförändring, ibland administrativa åtgärder och i några enstaka fall kan det bli nödvändigt med strängare sanktioner. Undvika och förebygga problem och konflikter handlar så till stor del om *Diversity Management*.

4.5. Effektiv multikulturell kommunikation

I detta avsnitt beskrivs den mångkulturella kompetensen och uppkomsten av effektiv kommunikation i praktiken. Enligt intervjuerna beskrivs utvecklad mångkulturell kompetens dels som en utveckling till större personlig mognad (delvis i enlighet med Cox modell, se teoriavsnitt 2.5.1.) och dels som en medveten kompromiss mellan svensk och utländsk kultur, där kulturerna kompenserar eller kompletterar varandra. Man använder sig och berikas av de bästa dragen ur de kulturer man känner till. Detta ger stora valmöjligheter där man i olika situationer kan välja det alternativ eller det uttryckssätt som för tillfället passar bäst. Jag vill därför påstå att mångkulturell kompetens, som också antydde av någon ip, kan leda till vidsynthet som ger ett bredare perspektiv på tillvaron och gör det lättare att kommunicera och umgås med olika slags människor, även intrakulturellt. Denna kompetens kommer sannolikt

att bli allt mer efterfrågad i framtiden. Varje enskild medarbetares kunskap om sin egen kultur liksom hans eller hennes individuella mångkulturella kompetensnivå kan sägas vara ett bidrag till den multikulturella organisationens samlade kompetens.

4.5.1. Mångkulturell kommunikationskompetens i praktiken

Detta avsnitt kan beskrivas som en syntes av de egenskaper som respondenterna ansåg nödvändiga, och deras beskrivningar av hur man bör agera och bete sig för att kommunicera effektivt och friktionsfritt i en multikulturell miljö. Åsikterna och kommentarerna styrks av både min egen erfarenhet och det som sägs i litteraturen (se teoriavsnitt 2.5.1.).

Kulturmötena och vistelsen på en mångkulturell arbetsplats har rent generellt breddat min förståelse för andra människor. I och med att jag nu förstår invandrarna bättre förstår jag alla människor bättre. *(svensk man, SM/51)*

Det allra viktigaste tycks vara att med öppna fördomsfria sinnen lyssna aktivt på varandra, att verkligen anstränga sig att förstå vad andra säger och vad de menar. Det innebär även att försäkra sig om att man har tolkat rätt och att ens egna budskap når fram (ge och ta emot feedback).

Det krävs att man lyssnar förutsättningslöst på varandra. *(svensk kvinna, SM/21)*

För att förstå måste man verkligen lyssna. Det gäller både invandraren och svensken. *(kvinna, utländsk bakgrund, SM/33)*

Det är inte frågan om att man behöver säga ”du har rätt”, d.v.s. hålla med, utan bara visa någon slags respons. *(kvinna, utländsk bakgrund, IM/19)*

Beroende på övrig kompetens och befattning krävs visserligen baskunskaper i svenska språket (och eventuellt engelska då detta är koncernspråk) men även om man inte behärskar språket till fullo, bör man inte vara rädd för att fråga eller komma med synpunkter. I synnerhet måste man säga ifrån om man inte uppfattar eller förstår. Genom att själv våga fråga och uttrycka sig, visa intresse och vara lite nyfiken bekräftar man både sig själv och andra, vilket underlättas om alla visar ömsesidig ödmjukhet, tolerans och respekt för varandras åsikter. Att fråga på grund av nyfikenhet uppfattades av många ip som något i det närmsta tabubelagt i Sverige, men det är som framgår både av intervjuerna och i litteraturen en viktig del i all kommunikation.

Det krävs nyfikenhet och mod att fråga andra för att kommunikationen ska lyckas, resten kommer av sig själv. Man måste våga ställa frågor. Okunskap gör en rädd. Ju mer man lär sig om människor och kulturer desto mindre rädd blir man. Man måste verkligen intressera sig för det andra, vilket delvis är beroende av vilja... *(man, utländsk, bakgrund, IM/45)*

Det handlar inte om att man ska vara felfri och perfekt, utan att försöka förstå och tala för då blir man delaktig och svenskarna känner det samma. *(kvinna, utländsk bakgrund, IM/13)*

Även om kommunikation också delvis, och i synnerhet i mångkulturella sammanhang, är en fråga om anpassning, betonades det i intervjuerna såväl som det gör i litteraturen att man framför allt bör vara sig själv och agera naturligt, men med lyhördhet och empati. Det viktiga är insikt, förståelse och acceptans. Det skadar tydligen inte heller att kunna skratta åt sina egna fel – kan man göra det så kan man oftast skratta tillsammans med andra, något som brukar skapa en vänskaplig och lättsam atmosfär.

Det gäller att både vara öppen och lite försiktig. *(man, utländsk bakgrund, IM/38)*

Det är egentligen inte anpassa sig som är det viktigaste, utan att försöka förstå. (...) Det viktigaste är att förstå. Om viljan finns kan alla lära sig, men man måste kanske vara lite nyfiken och samtidigt ha en viss respekt för varandra. (*man, utländsk bakgrund, IM/24*)

Slutligen var de flesta överens om att viktigast av allt ändå är viljan. Vill man, så kan man kommunicera och interagera effektivt tillsammans i en mångkulturell arbetsmiljö, där alla därför trivs och kan vara sig själva.

Alla kan lära sig att arbeta på en mångkulturell arbetsplats, bara man vill så går det. Viljan är det viktigaste. (*kvinna, utländsk bakgrund, SM/41*)

Man ska vara sig själv och beakta etiska seder. (*svensk man, 49*)

Man kan inte tycka om alla men man måste komma överens på arbetsplatsen. (...) Det måste finnas en ömsidig känsla för och vilja att försöka samarbeta. (*svensk man, SM/40*)

Ibland finns folk som inte vill förstå och det kan leda till problem. Men vill man förstå så kan man förstå. Viljan är det viktigaste, och tolerans och respekt från båda håll. Sen gäller det bara att vara som vanlig. (*kvinna, utländsk bakgrund, SM/31*)

I mångfaldslitteraturen ställs vanligtvis det nyare synsättet, att värdera olikheter, i kontrast till det ursprungliga, att visa tolerans, som då ges en negativ konnotation. Jag vill emellertid ännu en gång i detta sammanhang betona att jag anser att det vara fel att göra så. Jag anser inte att det ena utesluter det andra, utan att man kan värdera olikheter samtidigt som man respekterar och tolererar dem. Detta gäller inter- såväl som intrakulturellt.

4.5.2. Positiva attityder skapar effektiv kommunikation

Något som under intervjuernas gång snart blev uppenbart för mig var alla dessa olika människors positiva syn sådan i kombination med en mycket nykter och realistisk hållning till mångfald. Det föranledde mig att utvidga min ursprungliga inledande frågeställning med ytterligare en fråga om huruvida det finns något som är gemensamt för människor som arbetar i mångkulturella respektive internationella miljöer. Finns det några gemensamma upplevelser som förenar dem som möter mångfalden på hemmaplan med dem som rör sig mer globalt? Ip var generellt positiva till mångfald som sådan, men betonade också att på exempelvis en arbetsplats beror resultatet både på hur situationen hanteras och själva blandningen ser ut, det vill säga betydelsen av *Diversity Management*. Kulturell mångfald föreföll så självklar för de flesta, oavsett organisationsnivå, att jag ibland nästan tyckte att mina frågor kändes banala. Vissa ip kunde beskriva sin personliga utveckling dit där de befann sig idag från mer eller mindre etnocentriska mentala utgångslägen, vilket gett dem stor personlig mognad och insikt om att mångfald är något positivt och naturligt. De hade genomgått den djupa process som Cox (1997) beskriver som vägen till en sann mångkulturell kompetens. Andra hade aldrig upplevt mångfalden som annat än positiv och naturlig. Med risk att själv låta fördomsfull hade jag nog väntat mig detta av dem i mer internationella organisationer, med stor vana av att resa och bo i andra länder, men knappast på gräsrotsnivån i mångkulturella svenska organisationer.

Rätt hanterad är mångfalden en styrka och oerhört positiv – en vardag som är annorlunda. Olika lösningar kommer automatiskt fram, högt i tak tvingas fram genom medarbetarna och man tvingas tolerera större skillnader. (*svensk man, IM/20*)

Att umgås med olika nationaliteter gör en på något sätt rikare. Det blir trevligare med en blandning av kulturer – som blommor i en bukett där alla är lika vackra på sitt sätt. Man skojar och trivs mer. (*kvinna, utländsk bakgrund, SM/9*)

Folk från andra länder tänker annorlunda, men man hittar ett gemensamt språk och man blir rik av denna kunskap. (*man, utländsk bakgrund, SM/28*)

Arbetsklimatet blir rikare med andra idéer, förbindelser och arbetssätt, men alla måste vara med och positiva. Man kan nog lära sig att bli positiv i en internationell miljö. Ofta är man lite skeptisk om man inte känner till något. Det krävs i och för sig att erfarenheten blir positiv. (*man, utländsk bakgrund, IM/1*)

Litteraturen beskriver ett tillstånd där kommunikationen sker optimalt effektivt, nämligen i den så kallade *tredje kulturen*, som man når via ett öppet och positivt förhållningssätt (se teoriavsnitt 2.5.2.1.). Av vad som framgår i mina intervjuer framkallar uppenbarligen också regelbundna interkulturella kontakter eller lång vistelse i mångkulturella miljöer positiva upplevelser och erfarenheter som tycks vara gemensamma för människor på olika befattningar, på olika nivåer och i olika organisationer. I synnerhet tycks mångfald vara en extra stimulans utöver det vanliga i kontakten mellan människor på ungefär samma utbildningsnivå. Samtidigt tycks mångfald vara något som vid umgänge över utbildningsgränser eller organisationsnivåer, tillfälligt överbryggas dessa, liksom andra liknande skillnader. Tydligt skapar de kulturella skillnaderna samtalsämnen (jämför avsnitt 4.2.2.) i situationer där det i en homogen miljö sannolikt inte skulle ha funnits någonting alls att prata om. Mångfald i vår vardag och på våra arbetsplatser kan sålunda sägas både komplettera, genom att tillföra dynamik samt en ny dimension, och kompensera, genom att fylla tomrum. Det stämmer bra överens med teoriavsnittet (avsnitt 2.3.3.2.) enligt vilket kommunikationen beskrivs som relativt ensidig i homogena organisationer, medan den anses dynamisk i heterogena. Dock krävs en ömsesidig ödmjukhet, och mångfalden kan naturligtvis aldrig kompensera själva bristen på utbildning (varför rätt kompetens för arbetsuppgifterna i fråga självfallet är en grundförutsättning).

Ofta är man indoktrinerad i sin egen kultur och måste därför inledningsvis vänja sig vid att tänka annorlunda, mer lateralt. Samma sak gäller om man blandar t.ex. kvinnor och män. Så småningom utvecklar man ett sätt att leva tillsammans och kommunicera. (*man, utländsk bakgrund, IM/24*)

Att ha en positiv inställning är det viktigaste, sen uppför man sig normalt, som med vem som helst och resten ger sig. Vissa får man mer kontakt med och andra mer ylig. Det gäller att vara sig själv. (*svensk kvinna, IM/18*)

Alla kan lära sig. Det handlar om att tänka positivt. (*svensk kvinna, IM/5*)

Det viktiga är att man har en gemensam plattform där man förstår varandra. (*man, utländsk bakgrund, IM/45*)

Om man ska kontakta en kund eller samarbetspartner utomlands är det viktigt att snabbt kunna etablera gemensam mark utan missförstånd och då är det en fördel med en internationell bakgrund när man kommunicerar. (*man, utländsk bakgrund, IM/38*)

För att i en multikulturell organisation uppnå en generell hög grad av mångkulturell kompetens, som effektiviserar kommunikationen, krävs som tidigare nämnts ofta attitydförändring (jämför avsnitt 4.3.3.) vilket ju för individen är en mental process. Jag ser det till stor del som ett individuellt ställningstagande enligt Ajzen & Fishbeins modell (se teoriavsnitt 2.2.1.) grundat på individens attityder i kombination med hur han eller hon upplever normerna i omgivningen, i detta fall organisationen. Också den så kallade handlings- eller beteendeställning, som för alltid förändrar attityderna, kan i detta fall sägas finnas på det mentala planet. Det tycks vara en djup intrapersonell erfarenhet och, om än kort, oförlömlig upplevelse av den mångkulturella atmosfären, eller med teorins vokabulär *den tredje kulturen*. De flesta människor jag samtalat med kan förmodligen någon gång, kanske utan att vara medvetna om det, sägas "ha besökt" denna tredje kultur, vilket då en gång för alla tycks ha förändrat deras attityder och förhållningssätt. Jag var själv omedveten om denna "plats" tills jag nu läste om den, vilket för min del verkligen innebar en "aha-upplevelse". Det tycks alltså vara möjligt att uppnå detta positiva tillstånd på en svensk mångkulturell arbetsplats, eftersom man där under lång tid mer eller mindre tvingas in i relationer med människor från andra länder. Det påpeka-

des också mycket riktigt, bland annat av en svensk kvinna, att alla som har fördomar och negativa attityder till mångfald någon gång borde tvingas umgås med människor olika dem själva, vilket med all säkerhet skulle förändra deras attityder.

De som är främlingsfientliga och fördomsfulla skulle tvingas att vara ensamma med främlingar en tid. Då skulle säkert deras fördomar försvinna. Får man en chans att umgås försvinner fördomarna. (svensk kvinna, IM/18)

Att blanda är nyttigt för företaget, men det måste ske med rätt balans. (...) De speciella omständigheterna skapar nya möjligheter. (man, utländskbakgrund, IM/12)

Svensken skulle kunna berikas av mångkultur på arbetsplatsen på samma sätt som han eller jag själv berikats av internationella kontakter, men de måste vilja. (man, utländsk bakgrund, IM/35)

Utifrån min egen personliga erfarenhet i kombination med de svar jag fick i mina intervjuer besvarar jag alltså den sista frågan i min frågeställning med ett stort ja. Ja, mångfalden tycks uppenbarligen kommunicera positiva erfarenheter som är likartade och gemensamma för människor oavsett på vilken nivå eller i vilken organisation de befinner sig. Det verkar vara just genom interaktion med människor från andra länder som positiva attityder formas.

4.5.3. Finns det en multikulturell identitet?

Om man bara har levt i en kultur letar man inte efter något annat, utan tror att ”detta är det bästa”. Men, om man har andra erfarenheter söker man efter något annat och tänker annorlunda. Man kan jämföra hur man gör här med hur man gör i hemlandet och man kan välja det bästa utav två sätt eller undvika något dåligt. (man, utländsk bakgrund, IM/47)

Din kultur gör dig till den du är. Om man besökt flera kulturer påverkar det ens personlighet och den ursprungliga personligheten berikas. (man, utländsk bakgrund, 39)

Det handlar om ett sätt att leva och inställningen till saker och ting. (svensk man, SM/49)

Om ett gäng försöker argumentera kring en idé är det inte kulturella skillnader som gör samtalet livligare, utan snarare den individuella synvinkeln. Denna å sin sida kan kanske vara påverkad av den kulturella bakgrunden, men jag vet inte till vilken grad. Ett mångfaldigt synsätt är individuella egenskaper som gör människor intressantare. Kulturen är som ”the icing on a cake” och har gjort dem till intressanta människor. (man, utländsk bakgrund, IM/38)

Blomstrande kosmopolitiska omgivningar har uppstått på olika håll i världen under historiens gång, men det finns även koloniserare som återvänt hem *utan* insikt eller multikulturell kompetens. Några ip påpekade också att det finns de som reser utomlands gång efter gång, liksom de som utvandrar och isolerar sig i segregerade stadsdelar, till synes utan att ta del av det landets språk och kultur. Det kan tolkas som ett slags försvarsbeteende i enlighet med vad som beskrivs i teorikapitlet (avsnitt 2.5.2.1.), vilket innebär att de på så vis undviker upplevelsen av ”den tredje kulturen”, kanske på grund av bristande kunskap, rädsla eller ovilja. Skillnaden mellan å ena sidan dem som sade sig aldrig ha upplevt mångfalden som annat än naturlig och å andra sidan dem som beskrev att de genomgått en djup inre personlig förändring, kan jämföras med den evige sökaren (som frivilligt ger sig ut i världen för att möta nya erfarenheter) och den som bara flyttar på sig om så krävs (på grund av arbete, krig eller någon annan anledning)²⁰. Jag menar att både flyktingen och den internationelle affärsmannen kan vara sökare, men ingen av dem behöver vara det, och det är inte heller ens säkert att den som är det verkligen ger sig ut i världen. Poängen, som jag vill komma fram till, är att den som i detta sam-

²⁰ Broomé et al (2001) beskriver ungefär samma sak med termerna *stayers* (stannare) och *movers* (flyttare) och menar att merparten flyktingar sannolikt egentligen är *stayers* som tvingats på flykt. Bevelander et al (1997) talar med den förnämnda innebörden om *återvändare*.

manhang inte frivilligt söker nya erfarenheter ändå kan få en chans i arbetslivet. På en mångkulturell arbetsplats tycks det tvärtom vara svårt att undvika mötet med ”den tredje kulturen”. Frågan är om det också är möjligt att skaffa sig en multikulturell identitet (se teoriavsnitt 2.5.2.2.) på hemmaplan. Så som denna beskrivs i teorikapitlet är den ju oberoende av såväl antal besökta länder som interkulturella relationer, och verkar snarare vara en produkt av vår tid, en utvidgning av det postmoderna identitetsbegreppet. Min undersökning ger inte – och avsåg heller inte att ge – något säkert svar på denna fråga, utan den får utredas genom eventuell framtida forskning. Utifrån min egen erfarenhet och tolkning av begreppet tror jag emellertid att det är svårt, utan att själv ha rört på sig i världen och/eller utan att tvingas använda ett annat språk. Åtminstone idag, kanske blir det annorlunda i framtiden. Personligen tror jag, i likhet med Sapir Whorfs språkrelativitetsteori (se teoriavsnitt 2.6.3.2.), att språket har en förhållandevis stor betydelse för identiteten. Sannolikt kan man som svensk nå en multikulturell identitet efter lång tid i en organisation där koncernspråket är annat än svenska och som invandrare i en svensk organisation. Utländska ip beskrev hur en helt ny värld öppnats för dem genom svenska språket, det faktum att de i vuxen ålder tvingats lära ett nytt språk och även använda det i sin dagliga tillvaro. De hade överraskats och tycktes uppleva det som oerhört fascinerande, men de gav varierande svar på om språkanvändningen påverkade deras personlighet. De flesta som tillfrågades ansåg inte att den gjorde det. Andra medgav att den gjorde det till viss del eller i vissa sammanhang. Det framgick emellertid att många av dem som levt här i landet länge, såväl som de med internationell erfarenhet, kontinuerligt kommunicerar med hjälp av kompetens ur båda/alla de kulturer de har inom sig eller känner till. I synnerhet gällde det de riktigt bikulturella/tvåspråkiga individerna (bland annat vissa andra generationens invandrare). Man sade sig kompromissa eller ta det bästa ur respektive kultur med tanke på vad som behövs för stunden. Man plockar lite här och lite där och sätter samman en personlighet utifrån vad som passar bäst för tillfället. Sådana kommentarer kom även från svenskar i svenska organisationer, vilket framgår av citaten nedan.

Man tar efter de positiva grejorna, det man tycker är positivt, och för in det i sitt eget arbetssätt. (...) Som människa försöker man nå idealet, en blandning av det bästa. (*svensk man, IM/25*)

Man snackar på pauserna om vad man upplevt, jämför, lär och försöker förstå varandra, och man ger varandra något. (...) Man berikas personligen på något sätt, men jag köper inte allt till 100%. (...) Numera väljer jag att ta det bästa ur båda kulturena. Jag plockar fram det som passar beroende på situationen, allt sitter i huvudet. (*man, utländsk bakgrund, SM/43*)

Man kan kompromissa mellan svensk och utländsk kultur för att få ut det bästa. (*man, utländsk bakgrund, IM/45*)

Nu praktiserar jag en ”mix”, en slags kompromiss. (*svensk man, IM/27*)

Man måste försöka ge folk den bästa biten ur den kommunikation man tar med sig från andra länder. (*man, utländsk bakgrund, IM/12*)

Detta innebär ju faktiskt en unik förmåga, i stil med vad som beskrivs i teorikapitlet (avsnitt 2.5.2.2.), att sätta samman en identitet för varje situation, vilken dessutom är oerhört flexibel och föränderlig. En förmåga som kan tänkas bli allt mer betydelsefull i framtiden. Eftersom det idag, i vår snabbt föränderliga värld, blir allt svårare att förutse framtiden, vet ingen egentligen vilka egenskaper som kommer att efterfrågas då och vi kan idag faktiskt förutse framtiden mindre än någonsin (Dencik, 1999). Mycket tyder emellertid på att en viktig egenskap kommer att vara ”internationalitet” (Alm, 2001) liksom därför förmågan att kunna anpassa sig till förändring, och till olika människor och olika situationer (Dencik, 1999).

Det berikar människan att kunna leva i två kulturer, lika väl som att träffa någon annan är berikande på det personliga planet. På en arbetsplats är det inte bara arbetsuppgifterna som räknas utan mycket mer. (*man, utländsk bakgrund, IM/47*)

När man bildar sig en uppfattning om någon, t.ex. en svensk, får man olika intryck beroende på varifrån man kommer. Samma person kan alltså uppfattas på två helt olika sätt av två olika personer. Jag själv ser båda bilderna och kan välja. Kanske väljer jag att förmedla den (*d.v.s. utländska*) bilden i st. f. den svenska. Det är svårt att förklara därför att det är en känsla som kan ha sin grund i min bakgrund och mitt kulturella tänkande... (*man, utländsk bakgrund, IM/36*)

Jag har utan att kunna hjälpa det blivit lite svensk av att leva här, men jag är egentligen varken svensk eller (*d.v.s. nationaliteten*). Om jag reser till (*d.v.s. hemlandet*) känner jag att jag inte längre hör hemma där. De unga som är födda i Sverige är nästan svenskar, men första generationens invandrare är en speciell generation... (*kvinnor, utländsk bakgrund, SM/9*)

Det förefaller alltså vara svårt att på en arbetsplats undgå den positiva upplevelsen av ”den tredje kulturen”. Det sades vidare, åtminstone i begynnelsestadiet, vara lättare att hantera mångfalden och interagera internt på den egna arbetsplatsen, än i externa relationer²¹, eftersom man lär sig varandra ömsesidigt och till slut inte tänker på att man kommer ifrån olika länder. En mångkulturell miljö kan sålunda sägas bidra till att skapa ett anpassningsbart personlighetsideal, som kan hantera mångfald och variation på ett effektivt sätt, en förmåga som sannolikt i stor utsträckning kommer att efterfrågas inom en inte alltför avlägsen framtid. Huruvida detta är en multikulturell identitet eller inte beror på hur man definierar begreppet.

Det finns en barriär mellan svenskar och (*d.v.s. en annan nationalitet*) och en misstänksamhet från båda hållen. (...) Jag har själv mer förståelse för dem (*d.v.s. båda sidor, ip själv var inte från något av dessa länder, utan ett tredje*) och jag får därför bra kontakt med båda sidor och en slags medlarroll. Jag behöver inte gå i försvarsställning och de behöver inte vara försiktiga, som när de pratar med svenskarna direkt. (*man, utländsk bakgrund, IM/56*)

4.5.4. Sammanfattning

För att kunna kommunicera effektivt i mångkulturella sammanhang är det för många inledningsvis nödvändigt med en viss attitydförändring. Flera ip beskrev här en utveckling mot större personlig mognad, medan det för andra alltid hade varit naturligt. För övrigt tycks det till stor del handla om en i grunden generell kommunikationsförmåga, färdigheter som kan läras in och övas upp. Respondenterna betonade aktivt lyssnande, tydlig kommunikation samt viljan att förstå och nå ömsesidiga lösningar. Generellt verkade den mångkulturella miljön ha haft en djupare inverkan på de människor jag träffade, vilket gjort dem mycket positiva. Det verkade vara så oavsett på vilken nivå i organisationen de arbetade. Många hade lärt sig att kombinera kunskap från olika kulturer de kommit i kontakt med och välja det för stunden bästa uttryckssättet bland alla tillgängliga. Detta ger stor flexibilitet, och är kompetens som sannolikt kommer att bli allt mer betydelsefull i framtidens föränderliga värld.

²¹ I motsats till vad som sades i min C-uppsats (Eilard, 2000) där respondenterna i den enkätundersökning som gjordes då ansåg att det är lättare att hantera mångfald i externa relationer. Anledningen till detta uppgavs vara att man då behandlar vederbörande som vilken kund som helst. Internt ansågs det svårare just p.g.a. närheten. Skillnaderna i resultat kan delvis antas bero på hur man tolkat frågorna, som dels formulerats olika och dels sannolikt framställt annorlunda i den strukturerade enkäten än i dessa ostrukturerade intervjuer. Dessutom fokuserades i den uppsatsen mer på själva förändringsprocessen, som generellt uppfattades som negativ på det företaget.

5. SLUTSATS

Vi kan inte vrida tillbaka klockan. Den globala byn är idag ett faktum och det är i den vi lever, även på hemmaplan. Avsikten och förhoppningen var att min uppsats skulle kunna bidra till att underlätta de nödvändiga mötena mellan svenskar och invandrare på arbetsmarknaden. Jag hade då jag påbörjade den här uppsatsen hoppats kunna frambringa bevis som skulle gynna det pågående mångfaldsarbetet i Sverige, i synnerhet eftersom det föreföll att redan ha hamnat i motvind. Jag hoppas nu ha lyckats med detta, även om jag under den långa tid det tagit att färdigställa uppsatsen upprepade gånger har frågat mig om det jag hållit på med egentligen är meningsfullt. Detta på grund av att det positiva resultat som successivt blivit uppenbart för mig tidvis har förefallit så självklart. Men tyvärr är det tydligen inte det. I synnerhet med tanke på den situation som råder i vårt grannland Danmark, vilken nyligen synliggjorts genom valresultatet där, känns min uppgift idag nästan ännu viktigare än då jag påbörjade den. Egentligen vet jag inte exakt vad jag hade förväntat mig att finna, men resultatet i denna uppsats är mycket hoppningivande, om än med de reservationer jag redogjort för i åtanke. De empiriska resultaten består av en del övervägande positiva slutsatser beträffande den mångkulturella miljön. Sannolikt har urvalet respondenter utgjort en samling ovanligt positiva människor. Å andra sidan är troligtvis detta förhållningssätt och dessa positiva attityder just en produkt av deras erfarenheter i mångkulturella eller internationella sammanhang. Jag påstår visserligen inte att alla i alla avseenden var odelat positiva och jag redogör även för ett antal kommunikationssvårigheter som åtminstone inledningsvis tycks vara vanligt förekommande i mångkulturella miljöer. Respondenterna var alls inte omedvetna om och undanhöll inte denna mer problematiska sida av mångfalden, tvärtom verkade de realistiska, men de flesta såg uppenbarligen problemen som övergående och mångfalden som huvudsakligen och i längden fördelaktig.

Även om undersökningen gjorts i en explorativ anda, har den samtidigt bekräftat redan antagna förhållanden om kommunikationen på mångkulturella arbetsplatser och tendenser som tidigare framkommit i litteraturen. Den språk- och kulturkompetens som återfinns i mångfalden anses självklart underlätta extern kommunikation i både ett globalt och lokalt perspektiv, och likaså kunskapsöverföring både inom mångkulturella svenska och internationella organisationer. Jag tror även att jag vågar dra slutsatsen att kulturell mångfald under gynnsamma förhållanden tenderar att ha en övervägande positiv inverkan på den interna organisationskommunikationen och arbetsklimatet. I stort sett samtliga respondenter beskrev att mångfalden tillför nya intryck och perspektiv, vilket i längden tycks skapa vidsynthet och större öppenhet, vilket i sin tur leder till insikt och förståelse, grunden för äkta kommunikativ såväl som social kompetens. Det förefaller som om den mångkulturella miljön på individuell nivå bidrar till ett informellt utvecklande av en generell kommunikationsförmåga. Man skulle kunna tala om en kritisk gräns, en tröskel, där ett visst antal individer med en sådan förmåga och ett sådant positivt förhållningssätt på organisationsnivå på ett naturligt sätt influerar själva arbetsklimatet. *Förutsättningen är emellertid individens vilja att kunna se alla människor som individer, samt viljan att öppna sig och bli mottaglig för de nya influenserna.* Den individuella "belöningen" kan då sägas vara en upplevelse av ökad stimulans och glädje i det vardagliga yrkeslivet, liksom känslan av att kunna vara sig själv och slippa spela en onaturlig roll på arbetsplatsen, något som naturligtvis ytterligare förstärker den positiva attityden. Det ideala tillståndet tycks uppstå som en naturlig kedjereaktion grundad på omedvetna känslor och förebilder i kombination med ett mer medvetet rationellt förhållningssätt grundat på kunskap. En övervägande majoritet av respondenterna antydde att de även för egen del upplever att de på ett eller annat sätt har berikats av internationella kontakter och dagligt umgänget i en mångkulturell miljö. Det är naturligtvis också bra för organisationen som sådan. Medarbetarnas mer personliga

upplevelse av utveckling, stimulans och arbetsglädje måste ju indirekt påverka deras motivation och lojalitet. Ett starkt argument i mångfaldsdebatten är alltså den trivsel och arbetsglädje som uppenbarligen uppstår i mångkulturella miljöer. Jag fick intrycket av att heterogena organisationer i allmänhet upplevdes som mer stimulerande och kreativa, medan den konformitet som råder i homogena organisationer inte ansågs särskilt bra.

Det nya och anmärkningsvärda i min undersökning var kommentarerna kring att man i mångkulturella sammanhang tvingas vara extra tydlig och uppmärksamma kommunikationen på ett sätt som generellt ansågs gynna internkommunikationen och därmed samarbetet som sådant. Nödvändigheten av att kommunicera tydlig på individnivå tycks innebära en positiv effekt på den interna kommunikationen i dess helhet. En sådan utvecklad kommunikation måste i längden vara fördelaktig och lönsam inte bara i mångkulturella, utan i alla slags organisationer. Sannolikt är det en av anledningarna till att också samarbetet av många upplevdes som bättre och effektivare. Mångfalden ansågs närmast underlätta samarbetet.

De flesta ansåg att eventuella kommunikationssvårigheter snarast beror på individuella och inte så mycket på kulturella skillnader. Däremot är risken stor att de felaktigt skylls på den kulturella bakgrunden. En annan risk på heterogena arbetsplatser är att mångfalden där generellt ges skulden för problem som egentligen inte är orsakade av densamma. Det som däremot utan tvekan upplevdes som den största reella källan till kommunikationssvårigheter på dessa arbetsplatser är språket, både ur ett sändar- och mottagarperspektiv. Tydlig kommunikation med tydlig feedback är a och o för att förebygga eventuella problem orsakade av språkliga missförstånd. Dessutom antydde att vi nog bör bli mer toleranta till utländsk brytning i allmänhet samt att språkproblem vid närmare eftertanke oftast inte är ett sådant stort problem som vi vill göra det till. Kanske bör vi se utländsk accent mer som en dialekt. För övrigt tycks konflikterna i mångkulturella sammanhang vara grundade på de (oväntade eller inbillade) kulturella skillnaderna (liksom uteblivna förväntade likheter) i fråga om verbala såväl som icke-verbala uttryckssätt, som trots allt förekommer, eller fördomar i anknytning till dessa. Särskilda problemområden som pekades ut var skillnader i synen på ledarskap och förhållandet till chefen, konflikträdsla (både ur svenskt och utländskt perspektiv), ett direkt kontra svenskt diplomatiskt respektive affektivt kontra svenskt återhållsamt uttryckssätt. Ofta tycks konflikter dock handla om rena missförstånd i början och det framgick att det, på heterogena såväl som homogena arbetsplatser, då är av största vikt att man tar tag i och försöker lösa dem direkt. På mångkulturella arbetsplatser finns det annars en risk för att den inneboende dynamiken i stället får ett aggressivt och negativt förlopp. Detta kan dock förebyggas och undvikas genom ett rationellt agerande i allmänhet, och i synnerhet de gånger då missförstånd och konflikter uppstår. I grunden är detta varje enskild individs ansvar, och det krävs kunskap, insikt och förståelse med lyhördhet till situationen. Ytterst är det dock organisationsledningarnas ansvar att rätt attityder och atmosfär, med hänsyn till etiska värderingar, upprätthålls i den mångkulturella miljön. Betydelsen av mångfaldshanteringen får alltså inte förringas. Jag anser det därför vara väl motiverat att implementera *Diversity Management*-strategier i våra organisationer och samtidigt informera och utbilda för mångkulturell kompetens.

Diversity Management-diskursen fokuserar emellertid ganska ensidigt på ekonomisk lönsamhet och kompetens. Det förstnämnda tror jag kommer att vara svårt att bevisa, eftersom sådan ju beror på en kombination av olika faktorer, och inte minst de generella konjunkturupp- respektive nedgångarna. Det sistnämnda är som framgått ganska tveksamt, eftersom begreppet kompetens ofta används ganska luddigt och risken är att det därför får fel effekt, som tvärtom utesluter vissa individer ur mångfalden. *Jag tycker därför att mångfaldens kommunikativa fördelar i stället bör framhävas mer, eftersom de på lika villkor gäller alla.* Min undersökning

påvisar förekomsten av sådana aspekter, som logiskt sett i längden bör vara lönsamma. Jag tror dock inte att den lönsamheten behöver bevisas ytterligare, eftersom de konkreta fördelarna är så uppenbara. Kulturell mångfald i rätt proportioner och under rätt förutsättningar tycks framkalla positiva känslor och på ett i det närmsta "naturligt sätt" yttra sig så att den upplevs som och därför också blir gynnsam för alla. Generellt verkade den mångkulturella miljön ha haft positiv inverkan på respondenterna. Framför allt de individer som var vana vid att arbeta i mer internationella miljöer tycktes uppleva mångfalden som "naturlig(t)" (positiv), medan vissa respondenter på svenska mångkulturella arbetsplatser beskrev en lång och mödosam väg för att komma fram till samma insikt. Många hade mer eller mindre medvetet lärt sig att kombinera kunskap och uttryckssätt ifrån olika kulturer de kommit i kontakt med och anpassa detta till det för situationen effektivaste. Det kan sägas innebära en utvecklad mångkulturell kommunikationskompetens, vilket innebär stor flexibilitet och anpassningsförmåga till olika människor, vilket utan tvekan är en kompetens och ett personlighetsideal som kommer att efterfrågas i framtidens snabbt föränderliga värld. Ett starkt argument för mångkulturella organisationer bör därför vara både den effektiva kommunikation och den utvecklade kommunikativa kompetens som grundläggs där. Det förefaller vara så att det både på internationella och svenska mångkulturella arbetsplatser i längden är svårt att undgå den positiva upplevelse som erfarenheten av mötet med kulturell mångfald innebär. Alltså skulle man kunna hävda att den som en gång arbetat i en mångkulturell organisation kommer att klara sig bättre i internationella sammanhang. Och inte bara det – effektiv kommunikation blir allt viktigare överallt idag, eftersom tempot ständigt ökar. Hög grad av social och kommunikativ kompetens i ordens rätta bemärkelser, och inte minst en utvecklad talkod, är redan idag egenskaper som värderas i de flesta yrken. Man kan anta att det kommer att bli allt mer så i framtidens globala multikulturella värld, där ständig anpassning till olika situationer och människor kommer att vara ett måste, även på den lokala hemmaplanen. Att ha arbetat i en mångkulturell organisation bör i detta avseende ses som en bra referens, och således vara av intresse för både arbetsgivare och arbetstagare, och något som alla borde vilja eftersträva att göra.

Jag skulle vilja uppmana till fortsatt forskning kring den mångkulturella kommunikationen på svenska arbetsplatser, i synnerhet beträffande aspekterna samarbete och tydlig kommunikation, för att påskynda utvecklingen av det pågående mångfaldsarbetet. Det skulle förslagsvis kunna ske genom renodlade kvantitativa analyser av någon aspekt eller mer avgränsade kvalitativa observationer såväl som komparativa studier av olika typer eller nivåer av mångkulturella organisationer. Också "den tredje kulturen" och den multikulturella identiteten är intressanta föremål för fortsatt forskning. Är det erfarenheter som på ett naturligt sätt skulle kunna förändra attityder och göra oss alla till invånare i den globala byn – eller kosmopoliter i ordets sanna betydelse? Skulle man kunna nå dit enbart genom att arbeta på en mångkulturell arbetsplats och dagligen umgås med människor från olika länder? Skulle organisationskulturen i en heterogen organisation kunna utvecklas till ett slags "tredje kultur"? Är dessa begrepp nyckeln till framtidens multikulturella kommunikation? Dessa frågor har delvis redan besvaras i uppsatsen, men skulle dessutom kunna vara inledningen till fortsatt och djupare forskning inom detta oerhört fascinerande ämnesområde.

Även om jag tror, och det också förefaller vara så, att kulturell mångfald på våra arbetsplatser i längden får en naturligt positiv utveckling som stärker samarbete och sammanhållning, så ska det som sagt inte undanhållas att mångfalden inledningsvis kan vara svårhanterad. Avslutningsvis vill jag därför understryka vikten av att vi implementerar ett arbetssätt, där vi lär oss handskas med mångfalden, så att vi kan försäkra oss om att utvecklingen knuffas igång åt rätt håll. Om vi gör det är min uppfattning att den därefter självmant kommer att rulla på i rätt riktning, in i den allt mer multikulturella framtiden.

...intercultural communication envisions a reality which will support the simultaneous existence of unity and diversity, of cooperation and competition in the global village, and consensus and creative conflict in multicultural societies. In this vision, our different voices can be heard both in their uniqueness and in synergistic harmony. While there are many paths which can converge into this future, the focus brought by interculturalists rests on individuals and relationships. We strive to bring culture into individual consciousness and in so doing bring consciousness to bear on the creation of intercultural relationships. (Bennett, 1998b: 32)

REFERENSER

Litteratur, uppsatser och artiklar

- Abrahamsson (1999) Kenneth Abrahamsson, "På väg mot tillväxtens mosaik", i *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*. Kenneth Abrahamsson, Katarina Bjärvall och Thomas Fürth (red.). Rådet för arbetslivsforskning och Institutet för Framtidsstudier 1999.
- Adler (1998) Peter S. Adler, "Beyond Cultural Identity: Reflections on Multiculturalism", i *Basic Concepts of Intercultural communication. Selected Readings*. Edited by Milton J. Bennett. Intercultural Press Yarmouth, Maine 1998.
- Adu-Gyan et al (2000) Kems Adu-Gyan, Ahmad Ahmadi, Vedran Omanovic och Gill Widell, "Om (stereo)typifieringars (ir)rationalitet – utveckling ur en teoretisk ansats", i rapportserien *Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 4: Mångfald, diskriminering och stereotyper. Tre forskaruppsatser om mångfald*. Gabriella Fägerlind (red.). Rådet för arbetslivsforskning i samverkan med Svenska ESF-Rådet & Integrationsverket 2000.
- Alm (2001a) Daina Alm, "Mångfald i praktiken. Kritisk kompetens – bekännelse och handling", i *Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 7: Kompetens för mångfaldens arbetsliv. Sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt*. Gabriella Fägerlind (red.). Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap, Vinnova, Svenska ESF-rådet och Integrationsverket 2001.
- Andersson & Eilard (1999) Marie Andersson och Anna Eilard, *Diversity Management – ledningsstrategi och kommunikation i framtida mångkulturella organisationer*. B-uppsats MKV, Sociologiska institutionen, Lunds universitet 1999.
- Arvidsson (2000) Peter Arvidsson, "Måste vi läsa metod?" i *Vilken metod är bäst – ingen eller alla? Metodtillämpning i medie- och kommunikationsvetenskap*. Gunilla Jarlbro (red.). Studentlitteratur, Lund 2000.
- Beebe & Masterson (1997) Steven A. Beebe and John T. Masterson, *Communicating in Small Group. Principles and Practices*. Addison-Wesley Educational Publishers Inc. 1997.
- Bengtsson et al (1998) Charlotte Bengtsson, Malin Hjort, Helena Sandberg och Åsa Thelander, *Möten på fältet. Kvalitativ metod i teori och praktik*. Sociologiska institutionen, Lunds universitet 1998.
- Barna (1998) LaRay M. Barna, "Stumbling Blocks in Intercultural Communication", i *Basic Concepts of Intercultural communication. Selected Readings*. Edited by Milton J. Bennett. Intercultural Press Yarmouth, Maine 1998.
- Bennett (1998) Milton J. Bennett, "Intercultural Communication: A Current Perspective", i *Basic Concepts of Intercultural communication. Selected Readings*. Edited by Milton J. Bennett. Intercultural Press Yarmouth, Maine 1998.
- Bevelander et al (1997) Pieter Bevelander, Benny Carlsson och Mauricio Rojas, *I Krusbärsländets storstäder. Om invandrare i Stockholm, Göteborg och Malmö*. SNS Förlag, Stockholm 1997.
- Bjärvall (2000) Katarina Bjärvall, "Vad betyder mångfald på svenska? Rapport från en konferens och ett forskarsamtal.", i rapportserien *Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 1*. Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-Rådet & Integrationsverket 2000.
- Blixt (2000a) Håkan Blixt, *Ökar invandrarnas möjligheter till inträde på arbetsmarknaden genom projektet Mångfald i Malmö? C-uppsats Imer, Malmö Högskola 2000*.

- Brewer (1996) Marilyn B. Brewer, "Managing Diversity: The Role of Social Identities.", i *Diversity in work teams: research paradigms for changing workplace*. Edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman. American Psychological Association, 1996.
- Broomé & Bäcklund (1998) Per Broomé och Ann-Katrin Bäcklund, *S-märkt. Företagens etniska vägval*. SNS Förlag, Stockholm 1998.
- Broomé et al (2001) Per Broomé, Benny Carlsson och Rolf Ohlsson, *Bäddat för mångfald*. Författarna och SNS Förlag, Stockholm 2001
- Cox (1994) Taylor Cox, Jr., *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research and Practice*. Berrett-Koehler Publishers, San Fransisco 1994.
- Cox (1996) Taylor Cox, Jr., "The Complexity of Diversity: Challenges and Directions for future Reasearch.", i *Diversity in work teams: research paradigms for changing workplace*. Edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman. American Psychological Association, 1996.
- Cox (1997) Taylor Cox, Jr. and Ruby L. Beale, *Developing Competency to Manage Diversity. Readings, Cases and Activities*. Berrett-Koehler Publishers Inc.1997.
- Daun (1998) Åke Daun, *Svensk mentalitet*. Bokförlaget Rabén Prisma, Stockholm 1998.
- De los Reyes (2000) Paulina de los Reyes, "Diskriminering och ojämlikhet i arbetslivet" i rapportserien *Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 4: Mångfald, diskriminering och stereotyper. Tre forskaruppsatser om mångfald*. Gabriella Fägerlind (red.). Rådet för arbetslivsforskning i samverkan med Svenska ESF-Rådet & Integrationsverket 2000.
- Dencick (1999) Lars Dencick, "Värlfärdens barn eller barns välfärd? Om till-syn, hän-syn och fel-syn." i *Seendet och seendes villkor . En bok om barns och ungas välfärd*. Lars Dahlgren och Kenneth Hultqvist (red.) HLS Förlag, Stockholm 1999.
- Dodd (1998) Carley H. Dodd, *Dynamics of Intercultural Communication*. McGraw-Hill, The McGraw-Hill Companies Inc. 1998.
- Egidius (2000) Henry Egidius, *Pedagogik för 2000-talet*. Bokförlaget för Natur och Kultur, Stockholm 2000
- Eilard (2000) Angerd Eilard, *Diversity Management i teori och praktik – en fallstudie av mångfaldskommunikationen på Frigoscandia Equipment AB i Helsingborg*. C-uppsats MKV, Sociologiska institutionen, Lunds universitet. 2000.
- Fürth (1999) Thomas Fürth, "Olika barn leka bäst?", i *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*. Kenneth Abrahamsson, Katarina Bjärvall och Thomas Fürth (red.), Rådet för arbetslivsforskning och Institutet för Framtidsstudier 1999.
- Fägerlind (1999) Gabriella Fägerlind, *Managing Diversity - strategier för mångfald i USA*. Utlandsrapport, Sveriges tekniska attachéer. Stockholm 1999.
- Grosjean (1982) Francois Grosjean, *Life with Two Languages. An Introduction to Bilingualism*. Harvard University Press 1982
- Gudykunst & Kim (1997) William B. Gudykunst and Young Yun Kim, *Communicating with Strangers. An Approach to Intercultural Communication*. McGraw-Hill, The McGraw-Hill Companies Inc. 1997.
- Gudykunst (2000) William B. Gudykunst, "Methodological Issues in Conducting Theory-Based Cross-Cultural Research." i *Culturally Speaking. Managing Rapport through Talk across Cultures*. Edited by Helen Spencer-Oatey. Wellington House, New York 2000.

- Gustavsson (1996) Bernt Gustavsson, "Att leva och lära livet ut – livslångt lärande ur ett integrativt perspektiv", i *Livslångt lärande*, Per-Erik Ellström, Bernt Gustavsson och Staffan Larsson (red.). Studentlitteratur Lund 1996.
- Hall (1998) Edward T. Hall, "The Power of Hidden Differences", i *Basic Concepts of Intercultural communication. Selected Readings*. Edited by Milton J. Bennett. Intercultural Press Yarmouth, Maine 1998.
- Hofstede (1991) Geert Hofstede, *Organisationer och kulturer - om interkulturell förståelse*. Lund 1991.
- Höglund (1998) Sten Höglund, *Svensk forskning om diskriminering av invandrare i arbetslivet 1990-1996*. Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm 1998.
- Höglund (2000) Sten Höglund, "Reflektioner kring mångfald och diskriminering i arbetslivet", i rapportserien *Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 4: Mångfald, diskriminering och stereotyper. Tre forskaruppsatser om mångfald*. Gabriella Fägerlind (red.). Rådet för arbetslivsforskning i samverkan med Svenska ESF-Rådet och Integrationsverket 2000.
- Jørgensen et al (2000) Nils Jørgensen, Ulla-Britt Molin och Gunnel Rolling. *Kommunikation och språk i kulturellt perspektiv*. Institutionen för nordiska språk, Lunds universitet 2000.
- Kandola & Fullerton (1998) Rajvinder Kandola and Johanna Fullerton, *Diversity in action - Managing the Mosaic*. London 1998.
- Kikoski & Kikoski (1996) John Kikoski and Catherine Kano F. Kikoski, *Reflexive Communication in the culturally diverse workplace*. Quorum Books, Greenwood Publishing Group Inc. 1996.
- Kotsinas (1991) Ulla-Britt Kotsinas, *Invandrare talar svenska*. NNS Institutionen för nordiska språk, Stockholm 1991.
- Kovacevic (1997) Aleksandra Kovacevic, *Kan jag något som du inte kan? – en undersökning om mångfalden är nyckeln till framgång på den svenska arbetsplatsen*. D-uppsats i offentlig administration, Förvaltningshögskolan, Göteborg 1997.
- Lantz (1993) Annika Lantz, *Intervjumetodik. Den professionellt genomförda intervjun*. Studentlitteratur, Lund 1993.
- Löfgren & Fägerlind (2000) Eva Löfgren & Gabriella Fägerlind, "Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer." i rapportserien *Mångfald i arbetslivet, arbetsrapport 2*. Rådet för arbetslivsforskning, Svenska ESF-Rådet & Integrationsverket 2000.
- Löfgren & Wadstein (1999) Eva Löfgren & Margareta Wadstein, M. *DO:s handbok för aktiva åtgärder för att främja etnisk mångfald i arbetslivet*. Stockholm, 1999
- McGrath et al (1996) Joseph E. McGrath, Jennifer L. Berdahl and Holly Arrow, "Traits, Expectations, Culture, and Clout: The Dynamics of Diversity in Work Groups.", i *Diversity in work teams: research paradigms for changing workplace*. Edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman. American Psychological Association, 1996.
- Nilsson & Waldemarsson (1994) Björn Nilsson & Anna-Karin Waldemarsson, *Kommunikation. Samspel mellan människor*. Lund 1994.
- Northcraft et al (1996) Gregory B. Northcraft, Jeffery T. Polzer, Margaret A. Neale and Roderick M. Kramer, "Diversity, Social Identity and Performance: Emergent Social Dynamics in Cross-Functional Teams" i *Diversity in work teams: research paradigms for changing workplace*. Edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman. American Psychological Association, 1996.

- Palm (1994) Lars Palm, *Övertalningsstrategier – att välja budskap efter utgångsläge*. Lund 1994.
- Patel & Davidson (1994) Runa Patel & Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och avrapportera en undersökning*, Lund 1994.
- Patton (1987) Michael Quinn Patton, *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. SAGE Publications, Inc. Newbury Park 1987.
- Rogers (1995) Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations*. The Free Press 1995.
- Rogers & Steinfatt (1999) Everett M. Rogers and Thomas M. Steinfatt, *Intercultural Communication*. Waveland Press Inc. 1999.
- Rosengren & Arvidsson (1997) Karl Erik Rosengren och Peter Arvidsson, *Sociologisk metodik*. Stockholm 1997.
- Severin & Tankard (1998) Werner J. Severin and James W. Tankard, Jr., *Communication Theories. Origins, Methods, and Uses in the Mass Media*. Longman 1997.
- SFS (1999) Lag om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet. *Svensk författningssamling* 1999:130.
- Sundin (1999) Erica Sundin, "Effektivare och gladare grupper", *Miljön på jobbet 2/99* ("Mångfald i arbetslivet"): 29-33. Arbetarskyddsstyrelsen 1999.
- Tolbert et al (1996) Pamela S. Tolbert, Alice O. Andrews and Tal Simons, "The Effects of Group Proportions and Group Dynamics", i *Diversity in work teams: research paradigms for changing workplace*. Edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman. American Psychological Association, 1996.
- Thomas (1992) R. Roosevelt Thomas Jr, *Beyond Race and Gender - Unleashing the Power of Your Total Work Force by Managing Diversity*. AMACOM 1992.
- Thomas (1996) R. Roosevelt Thomas Jr, *Redefining Diversity*. AMACOM 1996.
- Thompson (1997) John B. Thompson, *The media and modernity. A social history of the media*. Polity Press in association with Blackwell Publishers Ltd. 1997.
- Trinadis (1996) Harry C. Trinadis, "The importance of Contexts in Studies of Diversity", i *Diversity in work teams: research paradigms for changing workplace*. Edited by Susan E. Jackson and Marian N. Ruderman. American Psychological Association, 1996.
- Trompenaars & Hampden-Turner (1998) Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of culture - Understanding Cultural Diversity in Business*. Nicholas Brealey Publishing Ltd. 1998.
- Trost (1997) Jan Trost, *Kvalitativa intervjuer*. Studentlitteratur, Lund 1997.
- Viberg (1987) Åke Viberg, *Vägen till ett nytt språk 1. Andraspråksinläring i ett utvecklingsperspektiv*. Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm 1987.
- Whorf (1998) Benjamin Lee Whorf, "Sciences and Linguistics", i *Basic Concepts of Intercultural communication. Selected Readings*. Edited by Milton J. Bennett. Intercultural Press Yarmouth, Maine 1998.
- Wingborg (1999) Mats Wingborg, "Argument för etnisk mångfald i arbetslivet", i *Olika som bär – om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*. Kenneth Abrahamsson, Katarina Bjärvall och Thomas Fürth (red.). Rådet för arbetslivsforskning och Institutet för Framtidsstudier 1999.

Webbsidor

- Alm (2001b) <http://www.mangfald.org/mangfald/htm> (2001-12): Daina Alm, *Mångfald i praktiken. Kritisk kompetens – bekännelse och handling*. Rådet för arbetslivsforskning, 2001.
- Granlund et al (2000) <http://www.naring.regeringen.se/mangfald/info.htm> (2000-12): Marie Granlund, Patrik Joyce, Alireza Bethoui, Pontus Ringborg, Christine Annemalm, Lars Lindberg och Madeleine Harby Samuelsson, *Alla lika olika*. Näringsdepartementets mångfaldsprojekt 2000.
- Joyce (1999) <http://www.naring.regeringen.se/mangfald/info.htm> (1999-11): Patrick Joyce, *Ny undersökning: Personer med utländsk bakgrund i näringslivet*. Promemoria, Näringsdepartementet 1999-09-29.
- Sahlin & Granlund (1999) <http://www.naring.regeringen.se/mangfald/info.htm> (1999-11): Mona Sahlin och Marie Granlund, *Ta tillvara mångfalden!* - en skrift från Näringsdepartementets Mångfaldsprojekt. 1999.
- Sverige2000 (1999) <http://www.sverige2000.se> (1999-05/11)

Intervjuer

- Blixt (2000b) Intervju med Håkan Blixt, HLP Personalutveckling i Malmö, 2000.05.23
- Orel (2000) Intervju med Visjna Orel, Mångfaldskoordinator på Näringslivskontoret i Malmö 2000.05.22

Övrigt

- Broomé et al (2000) Per Broomés, Benny Carlssons och Rolf Ohlsson, föreläsning/presentation "*Ethnic Diversity and Labour Shortage. Rhetoric or Realism in Swedish Context.*" på seminariet om "Nya mönster på arbetsmarknaden" på konferensen om mångfald "Globalisering i lokalsamhället", Imer, Malmö Högskola, 2000.11.28.
- Wigerfelt & Wigerfelt (2000) Anders S. och Berit Wigerfelts föreläsning/presentation "*Racism and Nazism in a Local Community in the age of globalisation and migration.*" på seminariet om "Medborgarskap och mänskliga rättigheter" på konferensen om mångfald "Globalisering i lokalsamhället", Imer, Malmö Högskola, 2000.11.29.

Bilaga 1: Medverkande organisationer

Ett stort tack till följande organisationer som deltog i min undersökning:

Helsingborg:

BD Becton Dickinson Infusion Therapy AB
Folkuniversitetet
Helsingborgs Lasarettet AB
Pyramid Communication AB
Statens Invandrarverk
Yves Rocher Suède AB

Landskrona:

Folkuniversitetet
Haldex Traction AB
Statens Invandrarverk

Lund:

Ericsson Mobile Communication AB
Folkuniversitetet
Kommunförbundet Skåne

Malmö:

ABB Malmö
Arbetsförmedlingen Kultur & Utland
Arbetsförmedlingen Refugen
Bokbinderibolaget i Malmö AB
Folkuniversitetet
FöreningsSparbanken (Rosengård)
Hemköp Värnhemstorget
MKB Fastighets AB
Samfood & Co. AB
SEB Skandinaviska Enskilda Banken
Städpoolen AB

Bilaga 2: Utskick, typexempel

ANNA EILARD
Jönköpingsgatan 52D
252 50 HELSINGBORG
Tfn 042 - 18 48 19, mobil 073 - 907 06 19
E-post angerd.eilard@telia.com

2000-03-07

.
. .
. .
. .

Jag skriver till Er därför att jag vet att Ni ...redan är engagerade i arbetet för mångfald/har anställda av flera olika nationaliteter i företaget/är medlem i intresseföreningen Sverige 2000/är ett internationellt företag... Mångfald anses ju vara lönsam för företagen om den hanteras rätt, bl a då den antas leda till kreativitet, förbättrad problemlösningsförmåga och därmed bättre beslut. Emellertid saknas det inom forskningen på detta område, i synnerhet då det gäller internkommunikationen, vetenskapliga bevis för (eller emot) att så skulle vara fallet. Skulle nyttan med mångfald kunna bevisas skulle mångfaldsarbetet i framtiden bli mycket lättare att genomföra.

Jag läser medie- och kommunikationsvetenskap vid Lunds universitet och ska i vår skriva min magisteruppsats i ämnet organisationskommunikation. Det blir delvis en fortsättning på en uppsats som jag skrev i höstas, som handlade om *Diversity Management*, den relativt nya ledningsstrategi för mångfald som idag används i flera stora företag. I uppsatsen hade jag tänkt undersöka och försöka bevisa mångfaldens direkta effekt på internkommunikationen i en organisation, och jag avser framför allt att fokusera kulturell mångfald.

Min fråga är nu om Ni skulle kunna tänka Er att hjälpa mig med information för denna uppsats. Min tanke är att intervjua personer, med olika etnisk/nationell bakgrund och kön, från ett antal olika företag och myndigheter, om hur de upplever det att arbeta i en mångkulturell, alternativt interkulturell miljö. Jag hade på varje företag tänkt intervjua några personer på olika nivåer, samt eventuellt också på en del av företagen distribuera en enkät till ett större antal personer, för att få både djup och bredd i undersökningen. Samtliga personer måste dagligen arbeta tillsammans med människor från andra kulturer, eller ofta t ex delta i internationella möten. En intervju kan tänkas ta ungefär en timme per person. Ni väljer själv om Ni vill att jag namnger företaget/myndigheten i uppsatsen eller om Ni vill förbli anonyma. Personerna i fråga kommer givetvis att garanteras fullständig anonymitet.

Jag hade tänkt genomföra intervjuerna så snart som möjligt – fr o m... Jag vore verkligen oerhört tacksam om jag skulle kunna få träffa några av Era anställda, om det finns någon som skulle kunna tänka sig att ställa upp. Vad jag kan erbjuda som tack för hjälpen, är att jag hoppas att min uppsats kommer att kunna bidra till mångfaldsforskningen i Sverige, och att Ni i så fall, om Ni så önskar, kommer att finnas omnämnda i denna uppsats. Jag hör av mig per telefon någon gång under vecka... – om Ni skulle vilja kontakta mig dessförinnan, t ex för att få veta mer om mina tankegångar, blir jag givetvis bara glad.

Stort tack på förhand!

Med vänlig hälsning

Anna Eilard

Bilaga 3: Preliminär Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

1. Ip:s (intervjupersonens) bakgrund,

Kön, ålder, nationalitet, utbildning, befattning/arbetsuppgifter, arbetssituation (d.v.s. mångkulturell/internationell), ev. brytning etc. ?

Trivs ip på arbetsplatsen? Vad har bidragit?

Utbildning i interkulturell kommunikation/mångfaldsfrågor?

2. Kommunikationsklimat – allmänt

Relationer/kommunikationsklimat?

Oskrivna regler (för att lyckas i arbetet/på arbetsplatsen)?

Hur upplevs mångfalden?

Öppna arbetsplatsdiskussioner (om mångfald etc.)?

Trakasserier/konflikter p.g.a. mångfalden, kulturella skillnader etc.?

Hur påverkas kommunikationen av miljön, d.v.s. mångfalden?

3. Ip:s erfarenhet/upplevelse av och attityd till kommunikation i en mång-/interkulturell miljö

I vilken utsträckning arbetar ip själv med någon som är av annan kulturell bakgrund etc., vem? Hur upplevs det (och varför så)? Hur har relationen förändrats under tidens gång?

Hur påverkas ip:s arbetsuppgifter av mångfalden?

Har ip upplevt någon skillnad i att ha kontakt med personer av annan kulturell bakgrund på arbetsplatsen jämfört med i internationella sammanhang – förklara?

Varför/varför inte är det bra att många olika nationaliteter arbetar tillsammans?

Beskriv skillnaden med att arbeta i en homogen grupp/organisation etc. jämfört med en mångkulturell?

Vad kan en person av annan kulturell bakgrund tillföra i arbetet/den dagliga kommunikationen – internt/externt? Har ip själv berikats på något sätt av interkulturella möten/mångfald? Hur?

4. Mångfaldens för- och nackdelar för interkommunikationen

Vilka fördelar/nackdelar då det gäller intern/extern kommunikation finns i mångfalden?

Hur är mångfalden (o-)/lönsam för företaget –ev. koppling till konkurrenskraft etc.?

Skapas/upplevs någon dynamik i mångfalden? – förklara/beskriv

Hur påverkar mångfalden intern kommunikation i allmänhet? – förklara/beskriv

Mångfald anses leda till... – beskriv hur?

Problemlösning, beslutsfattande etc.? Kreativitet, nya idéer etc.?

Hur påverkar mångfalden arbets-/kommunikationsklimat/harmoni/trivsel i arbetsgruppen? – förklara

Hur påverkas samarbetsförmågan – ökar/minskar?

Hur bidrar mångfalden till bättre samarbete – externt/internt?

Vilka kommunikationsproblem/-svårigheter uppstår p.g.a. mångfalden? Vad /Vilka situationer är svårast? Vilka faktorer orsakar kommunikationssvårigheterna?

Hur bör de lösas? Möjligheter?

Fördomar? Etnocentrism/rasism etc.? Diskriminering?

Vad överväger i den dagliga kommunikationen – för- eller nackdelarna med mångfald?

5. Hur ska man vara/vad krävs av de olika individerna i/på en mångkulturell miljö/arbetsplats?

Hur ska man vara/agera för att kommunicera effektivt i en mångkulturell/internationell miljö?

Gäller detsamma för chefer/anställda/invandrare/svenskar?

Vilka förväntningar finns på varandra? Stereotyper?

Vilken betydelse har språket – svenska/engelska? Icke-verbal? Brytning?

Vad krävs? Hur/Vad gör Ip? Språk – identitet/personlighet?

Kan alla klara av/lära sig att kommunicera inter-/mångkulturellt? Hur? Vem kan inte?

Råd till individer/företag?

Bilaga 4: Deltagande utländska nationaliteter

Bosnien
Brasilien
Chile
England
Eritrea
Grekland
Italien
Iran/Persien
Island
f.d. Jugoslavien
Kosovo
Makedonien
Marocko
Nederländerna
Polen
Portugal
Rumänien
Ryssland
Schweiz
Serbien
Tjeckoslovakien/Tjeckien
Turkiet
Tyskland
Ungern
USA