



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2011-05-31

Projekt Mångfald

Kartläggning kring etnisk mångfald inom kommunal förvaltning

Alexandra Jaegers

Hampus Hansson

Handledare:

Agneta W.Flinck

ABSTRACT

| | |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arbetets art: | Kvantitativ studie i kommunal förvaltning |
| Sidantal: | 52 sidor, exklusive bilagor |
| Titel: | Projekt Mångfald |
| Författare: | Alexandra Jaegers, Hampus Hansson |
| Handledare: | Agneta W. Flinck |
| Datum: | 2011-05-29 |
| Sammanfattning: | <p>Uppsatsen behandlar etnisk mångfald inom kommunal förvaltning, och har sin utgångspunkt i hur man genom ledarskap kan arbeta med etnisk mångfald inom organisationen. I inledning presenteras ämnet övergripande, för att i bakgrund sedan smalas av kring hur det idag arbetas med etnisk mångfald på olika nivåer. Syftet med uppsatsen är att kartlägga chefers inställning till etnisk mångfald, vilket ligger till grund för en utvecklingsplan som ska komma organisationen till nytta. Arbetet startade med en teoretisk fördjupning, för att utöka förståelse och kunskap i ämnet. Databildning har varit genom en kvantitativ metod, iform av strukturerade enkäter. Resultatet visar på en god inställning både till initiativ som tas kring etnisk mångfald genom Mångfaldsspelet, samt en övergripande god inställning till etnisk mångfald i organisationen. Det framkom också att en stor andel upplevde hinder vid rekrytering av personer med utländsk bakgrund, och att faktorerna var grundat bland annat i språkliga barriärer. Vidare visade resultatet på en hög samstämmighet mellan respondenternas svar, och det ger tyngd åt studiens slutsatser. Diskussion kretsar kring varför och hur fokus kan flyttas från inställning till praktiskt tillvaratagande av etnisk mångfald, som är en central punkt för utvecklingsplanen. Punkter för framtida forskning föreslås kretsas kring hur etnisk mångfald tillämpas, och vilka organisatoriska hinder som kan förekomma.</p> |
| Nyckelord: | Etnisk mångfald i arbetslivet, Malmö stad, ledarskap, rekrytering, organisation, förändringsperspektiv |

Innehåll

| | |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Förord | 5 |
| 1. Inledning..... | 4 |
| 1.1 Inledande ord | 4 |
| 1.2 Tidigare forskning..... | 4 |
| 1.3 Begreppsdefinition | 4 |
| 1.4 Teoretisk utgångspunkt | 5 |
| 1.5 Disposition | 6 |
| 2. Bakgrund | 7 |
| 2.1. Internationell nivå..... | 7 |
| 2.2 Nationell nivå..... | 7 |
| 2.2.1. Arbetsgivarorganisationer | 7 |
| 2.2.2 Ideell verksamhet | 8 |
| 2.3 Kommunal nivå | 8 |
| 2.3.1 Malmö Stad | 8 |
| 2.3.2. Policys och målsättning Malmö Stad..... | 9 |
| 2.4 Mångfaldsspelet | 10 |
| 2.4.1 Andra konkreta utdrag ur Malmö Stads mångfaldsarbete | 11 |
| 2.5 Ämnesval | 11 |
| 2.6 Avgränsningar..... | 12 |
| 2.7 Syfte och frågeställning..... | 12 |
| 3. Metod..... | 13 |
| 3.1 Utgångspunkter..... | 13 |
| 3.1.1 Etiska övervägande | 13 |
| 3.2 Förberedelser och genomförande..... | 14 |
| 3.3 Urval..... | 15 |
| 3.4 Validitet och reliabilitet | 16 |
| 3.5 Bortfall | 16 |
| 3.6 Varför utvärdera | 17 |
| 3.7 Källkritik | 18 |
| 4. Teori | 19 |

| | | |
|-------|-------------------------------------------|----|
| 4.1 | <i>Mångfald</i> | 19 |
| 4.1.1 | Mångfald som begrepp | 19 |
| 4.1.2 | Varför brist på mångfald | 20 |
| 4.1.3 | Mångfaldens fördelar | 20 |
| 4.1.4 | Motiv till mångfald..... | 21 |
| 4.2 | <i>Ledarskap</i> | 22 |
| 4.2.1 | Ledarskap och funktion | 22 |
| 4.2.2 | Makt och inflytande | 22 |
| 4.2.3 | Förändringsperspektiv | 23 |
| 4.3 | <i>Rekrytering</i> | 23 |
| 4.3.1 | Rekrytering och kultur | 24 |
| 4.3.2 | Rekrytering och mångfald | 24 |
| 4.3.3 | Glastak för etnisk mångfald | 24 |
| 4.3.4 | Förändringsperspektiv | 25 |
| 4.4 | <i>Organisation</i> | 26 |
| 4.4.1 | Vad är värdegrund | 26 |
| 4.4.2 | Organisationskultur | 26 |
| 4.4.3 | Organisationskultur och värderingar | 27 |
| 4.4.4 | Förändringsperspektiv | 28 |
| 5. | Resultat | 29 |
| 5.1 | <i>Metoddiskussion</i> | 29 |
| 5.2 | <i>Etnisk mångfald</i> | 30 |
| 5.3 | <i>Mångfaldsspelet</i> | 34 |
| 6. | Analys och diskussion | 39 |
| 6.1 | <i>Ledarskapsperspektiv</i> | 39 |
| 6.1.1 | Ledarskap och funktion | 39 |
| 6.1.2 | Motiv för mångfald | 40 |
| 6.1.3 | Förändringsperspektiv | 40 |
| 6.1.4 | Närmre målsättningen | 41 |
| 6.2 | <i>Rekryteringsperspektiv</i> | 42 |
| 6.2.1 | Ledarskap och rekrytering..... | 42 |
| 6.2.2 | Rekrytering och organisationskultur | 43 |
| 6.3 | <i>Organisationsperspektiv</i> | 45 |

| | |
|----------------------------------------------------------|----|
| 6.3.1 Organisationskultur och etnisk mångfald..... | 45 |
| 6.3.2 Varför etnisk mångfald..... | 46 |
| 6.4 <i>Mångfaldsspelet</i> | 47 |
| 6.4.1 Mångfaldsspelet - Inställning och behållning | 47 |
| 6.4.2 Mångfaldsspelets funktion | 48 |
| 6.5 <i>Avslutande reflektioner</i> | 49 |
| 7. Utvecklingsplan | 1 |
| 7.1 <i>Förslag på framtida forskning</i> | 2 |
| 8. Referenser..... | 3 |
| 9. Bilag/a/or | 7 |

Förord

Inledningsvis riktas ett tack för all hjälp, intressanta infallsvinklar och nyttiga kommentarer från vår handledare Agneta W. Flinck. Även huvudkontaktperson Eva Klevås ska ha ett stort tack för investerad tid och engagemang. Ett stort tack också till övriga kontaktpersoner, respondenter och andra engagerade medarbetare inom Malmö Stad som har hjälpt oss på vår väg till färdigställandet av denna rapport. Det har varit uppskattat och vi tackar för Er tid.

Att det skulle bli en uppsats om ämnet etnisk mångfald var ett givet val. Syftet är att uppmärksamma vikten av ämnet då det anses vara en av de största utmaningar och tillgångar som både samhälle och organisationer står för. Vår stora förhoppning är att med denna rapport kunna peka på och ge förslag till förbättringsområde inom ämnet, och då hur Malmö Stad som organisation ska fortsätta sitt arbete kring etnisk mångfald i arbetslivet.

Alexandra Jaegers och Hampus Hansson

Maj 2011, Lund

1. Inledning

Dagens värld har genom globalisering krympt avsevärt, vilket präglar både länder, individer och organisationer. Detta innebär både möjligheter och utmaningar. Ett exempel på detta är Malmö, som under den senaste tiden har varit en stad under stor förändring. Malmös invånarantal har ökat kraftigt på senare tid och en stor del av stadens invånare har utländsk bakgrund.

1.1 Inledande ord

Den pågående globaliseringsprocessen medför att allt fler länder, städer och organisationer, ställs inför de vinster och utmaningar som etnisk mångfald innebär (Mlekov & Widell, 2003). I Sverige har 18 procent av befolkningen utländsk bakgrund¹ (SCBa, 2010), vilket innebär nästan en femtedel av landets totala befolkning. Siffran för antalet personer med utländsk bakgrund i Malmö ligger på 40,2 procent av invånarna (SCBb, 2010). Att då ta tillvara på den mångfald som finns att tillgå för organisationer menar bland annat Svenskt Näringsliv genom Johansson (2002) är livsnödvändigt, detta bland annat belyst ur konkurrensperspektivet. En organisation behöver många olika och kompletterande kompetenser, och det vore både för den enskildes och från samhällets synpunkt ytterst beklämmande om man inte tillvaratog allas olikheter (Johansson, 2002).

1.2 Tidigare forskning

Forskning kring ämnet mångfald, på engelska diversity, är relativt ny och hade sin startpunkt i USA för tre decennier sedan. Mångfald som forskningsfält har under senare tid även fått ökat utrymme i Sverige. Vid en översiktlig genomgång av den forskning som har gjorts kring ämnet etnisk mångfald identifieras ett par dominerande idéströmmar; den första kan utläsas att vara uppbyggd kring de fördelar organisationer vinner på att arbeta med mångfald (jmf tex Alm,1999) och Cox,1993). En annan strömning beskriver mångfaldens baksida när bland annat kultur kan ses som ett hinder och aspekterna utav det, se exempelvis de los Reyes och Mulinari (2005). Ytterligare en tredje strömning fokuserar tydligt på ledarskapets inverkan på etnisk mångfald, och denna infallsvinkel hittar man också hos till exempel ovanstående Cox (1993). Vår studie kommer framförallt fokuseras kring de första och sistnämnda strömningarna, vinsterna med etnisk mångfald samt ledarskapets inverkan.

1.3 Begreppsdefinition

Etnisk mångfald är inte centralt definierat inom Malmö stad, utan istället arbetas det med SCB:s definition av utländsk bakgrund i fråga om etnicitet (Klevås,2011). Efter att ha läst litteratur och undersökt andra organisationers begreppsdefinition på etnisk mångfald kan det utläsas att mångfald innefattar olika saker i olika organisationer. Det finns

¹ SCB:s definition av utländsk bakgrund: Personer med utländsk bakgrund definieras som personer som är utrikes födda, eller inrikes födda med två utrikes födda föräldrar.

alltså ingen enhetlig definition av det komplexa begreppet, och ändå används begreppet som en homogen definition. En av författarna som definierar etnisk mångfald är representerade i denna studie, och då används mångfald som ett begrepp för att beskriva olikheter i en grupp. Vidare framhålls en strävan efter att utvidga begreppet till att inte endast åsyfta olikheter, utan också ett tillvaratagande av dessa olikheter (Alm, 1999). Detta är även studieansvarigas syn på etnisk mångfald.

Diskussionen kring etnisk mångfald inbegriper även att en begreppsdefinition av etnicitet kan ses som nödvändig. Men vem är invandrad och vem är svensk? Detta kan tolkas väldigt individuellt, och ha olika innebörd. SCB använder sig inte av begreppet invandrare, utan av begreppet utländsk bakgrund. Är man av utländsk bakgrund definieras det med personer som är utrikes födda eller födda i Sverige med två utrikes födda föräldrar. Svensk är man enligt SCB:s definition endast om man är född i Sverige med minst en inrikesfödd förälder (SCB, 2010).

Även Malmö stad genom Integrationsrådet i Malmö (1999) friskriver sig från att använda invandrare som en benämning. Det är ett negativt laddat ord som generaliserar och dessutom förstärker ett vi-och dom tänkande. Istället bör man använda sig av utrikes födda.

Som man kan utläsa redan på ett tidigt stadium är det mångfald ett stort begrepp. Frågan om vem som är invandrare, utrikesfödd eller av utländsk bakgrund förutsätter inte att man inte känner eller upplever sig som svensk. Malmö stads definition utgår alltså efter SCB:s, detta eftersom det är ett erkänt begrepp även hos Statistiska Centralbyrån (2010). Studieansvariga hade annars sett en fara i att använda ett icke allmänt erkänt begrepp. Vidare vill poängteras att det inte läggs några värderingar i begreppen.

1.4 Teoretisk utgångspunkt

Som en teoretisk utgångspunkt för hur mångfald kan upplevas och verka i organisationer finns det en idealmodell utarbetad enligt Taylor Cox (1993). Det är vad som tillämpas som teoretisk utgångspunkt för studien.

Cox (1993) beskriver en idealistisk modell i tre steg som avser den monokulturella, den pluralistiska och slutligen den mångkulturella organisationen. Viktigt att förtydliga är att författarens utgångspunkt är att utvecklingsmodellen åsyftar organisationers idealbilder mer än faktiska organisationsbilder. Det första steget i Cox:s (1993) idealtyp är den monokulturella organisationen. En sådan organisation präglas av att vara homogen som helhet och i synnerhet i toppen, dess ledning. Att inte sticka ut föredras och assimilering efter majoriteten är eftersträvansvärt. I den monokulturella organisationen ses mångfald som ett problem och hot. Organisationskulturen innefattar fördomar och stereotyper mot vad som uppfattas vara annorlunda. Om mångfald ändå är representerad, är den det endast i organisationens nedersta skikt (Cox, 1993).

Den andra idealtypen kallar Cox (1993) för den pluralistiska organisationen. Det finns några viktiga och signifikanta skillnader mot ovanstående modell. I den pluralistiska organisationen har man en högre representation av mångfald i organisationen, och mångfaldsarbete har implementerats. Ett vanligt sådant arbete framhåller författaren att utgöras av arbete mot diskriminering samt fördomsreducering, där fokus ligger. Detta angriper man gärna med hjälp av att stifta policies mot diskriminering, som dock inte gett någon verklig förändring av organisationen. Mål är att skapa medvetenhet och för-

ståelse kring mångfald. Gemensamma beröringspunkter med den monokulturella organisationen finns, till exempel det informella beslutsfattandet. I den pluralistiska organisationen präglas vidare kulturen av majoritetens värderingar (Cox, 1993).

Den tredje och sista av Cox (1993) idealtyper är den multikulturella organisationen. Det som är största skillnaden gentemot de ovanstående är att man inom den multikulturella organisationen värdesätter olikheter, och tar tillvara på alla olika kompetens. I den multikulturella organisationen uttrycks mångfald och dess utveckling, och viktigt att poängtera är att mångfald är representerade på olika nivåer i organisationen. Mångfaldsarbetet genomsyrar en stor del av hela organisationens verksamhet, och är också en naturlig en del av organisationskulturen. Cox (1993) pekar ut det bakomliggande motivet till mångfalden i den multikulturella organisationen som ekonomiskt.

1.5 Disposition

I första kapitlet, inledning, har ämnet behandlas i korta ordalag och även tidigare forskning presenteras. Här redogörs även för begreppsförklaringar som anses relevanta samt även den teoretiska utgångspunkt som ligger till grund för studien. Andra kapitlet berör mångfald på olika nivåer, ett utdrag ur Malmö Stads arbete i frågan samt i slutet även syfte och frågeställningar som studieansvariga har valt att arbeta utifrån. Anledningen till att syfte och frågeställningar presenteras avslutningsvis är för att först ge läsaren en övergripande inblick. I kapitel tre diskuteras metodologiska utgångspunkter och tillvägagångssätt. Där motiveras även ställningstagande för studien. Det fjärde kapitlet består av teori där följande tema behandlas; mångfald, ledarskap, rekrytering och organisation. I kapitel fem presenteras resultat, där en omfattande metoddiskussion presenteras inledningsvis, detta för att göra läsare medvetna om vilka faktorer som kan ha påverkat resultatet. Vidare är resultatet indelat i två delar, där första delen berör etnisk mångfald i allmänhet för att sedan i den andra delen introducera utfallet av Mångfaldsspelet. Som det sjätte kapitlet kommer analys- och diskussionsdelen, där vi ställer resonemang emot varandra och drar slutsatser. Avslutningsvis presenteras utvecklingsplanen, med konkreta förslag till åtgärder för Malmö stad att ta i beaktande. En punkt med förslag till framtida forskning är också inkluderad.

2. Bakgrund

Nedan presenteras översiktligt etnisk mångfalds arbetsdirektiv kring hur man jobbar med etnisk mångfald utifrån ett så kallat trattperspektiv, där det startar från ett världsperspektiv och sedan ner till stads- och kommunal nivå. Kortfattat belyses också olika organisationers arbete med frågan, samt inkluderat en summarisk redogörelse för de bakomliggande motiven till varför etnisk mångfald är av intresse. I den senare delen presenteras även syfte och frågeställningar, efter en presentation över ämnet.

2.1. Internationell nivå

På global nivå representerar Europeiska Unionen det internationella perspektivet i denna studie. Det finns inom EU en rad direktiv som förbjuder diskriminering.

”All diskriminering på grund av bland annat kön, ras, hudfärg, etniskt eller socialt ursprung, genetiska särdrag, språk, religion eller övertygelse, politisk eller annan åskådning, tillhörighet till nationell minoritet, förmögenhet, börd, funktionshinder, ålder eller sexuell läggning skall vara förbjuden” (Europeiska Gemenskapens Officiella Tidning, 2000, s.13).

Det finns också initiativ som inom EU inriktar sig på att stödja nyskapande och gränsöverskridande projekt som inte endast arbetar med att förhindra diskriminering, utan också arbetar proaktivt med att öka integrationen och den etniska mångfalden i arbetslivet. Ett av de mest kända gemenskapsinitiativen är det kallat Equal, vilket pågått mellan åren 2000-2008. Equal var uppbyggt enligt tematiska områden som definieras inom de fyra pelarna i den Europeiska sysselsättningsstrategin: anställbarhet, företaggaranda anpassningsförmåga och jämställdhet (About EQUAL).

Prover på vad Equal i Sverige inneburit för praktiska exempel är rapporter och workshops inom ämnen såsom förebyggande av omedveten diskriminering vid rekrytering och mångfald som strategi för att möta den demografiska utmaningen (Learning from EQUAL).

2.2 Nationell nivå

I Sverige finns en nationell lagstiftning gällande etnisk mångfald. Den inbegrips inom lagen om diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet och religion. I den 4 § sägs följande: ”Arbetsgivaren skall inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning” (Lag 1999:130 genom Rättsnätet, 2010).

2.2.1. Arbetsgivarorganisationer

Svenskt Näringsliv representerar nära 60.000 företag i varierande storlek, organiserade i olika arbetsgivarförbund. Tillsammans utgör de föreningen Svenskt Näringslivs (Så föddes Svenskt Näringsliv). En av Svenskt Näringslivs frågor och projekt som man arbetar med är integration. Denna menar man kommer vara en viktig stöttepelare inte

minst i framtiden. Orsakerna till att vikten av integration, som enligt Svenskt Näringslivs definition inkluderar etnisk mångfald, är flerdelat. Dels framhåller Svenskt Näringsliv vikten av samhällsenligt mål, med hänvisning till att ökad integration leder till ökad välfärd. Dels är målet med deras integrationsarbete att få företag, men också individer att växa (Integration- vår gemensamma framtid).

2.2.2 Ideell verksamhet

Mine – Etnisk mångfald i näringslivet är en ideell förening skapad av arbetsgivare för arbetsgivare. Det kan både offentliga såväl som privata organisationer vända sig för frågor och hjälp kring etnisk mångfald. Syftet med föreningen är enligt dem själva grundat i att med större mångfald följer såväl ekonomisk tillväxt som verksamhetsutveckling. Detta är något som många företag är medvetna om. Hur man i praktiken utvecklar en integrerad organisation är däremot inte lika enkelt. Därför finns Mine (Om Mine). Även utifrån denna organisation kan man utläsa ett ekonomiskt perspektiv som bör fungera som drivmotor till varför företag bör representeras av etnisk mångfald.

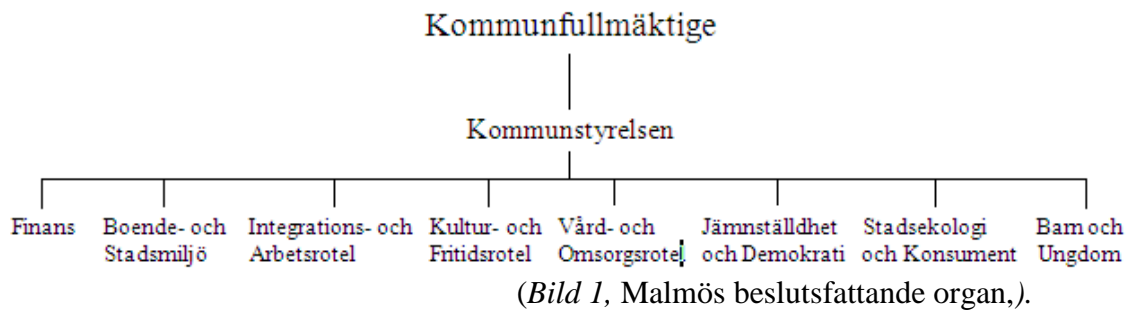
2.3 Kommunal nivå

Det är av särskild vikt för offentliga verksamheter att vara en förebild vad gäller etnisk mångfald, dels genom de politiska riktlinjer som ligger till grund för offentliga verksamheters agerande och dels genom det samhällsansvar man förväntar sig att kommunala organisationer ska ta. Den svenska regeringen har i en proposition från 1997 fastslagit att i strävan efter ökad etnisk mångfald bör den offentliga sektorn agera förebild (Prop. 1997/98:16).

En kartläggning av 42 utvalda kommuner, gjord av Integrationsverket (2004) visade dock på stora brister i att leva upp till de krav som ställts, och underskottet på representation gällande etnisk mångfald var alarmerande. Malmö var en av de kommuner som vid rapportens utgivning hade en bottenplacering gällande representation av etnisk mångfald inom kommunal verksamhet, jämfört med antal invånare med utländsk bakgrund (Integrationsverket, 2004).

2.3.1 Malmö Stad

Kommunfullmäktige och kommunstyrelsen utgör Malmö Stads centrala politiska ledning, och har ansvaret för övergripande frågor. Den kommunala verksamheten bedrivs genom tio stycken facknämnder och stadsdelsnämnder. De ansvarar för en majoritet av den lokala servicen till invånarna. Nedan följer en bild på Malmö Stads beslutsfattande organ från Malmö Stad (2011).



Av Malmös invånare är som tidigare nämnt ett stort antal av befolkningen personer med utländsk bakgrund. Andelen födda i utlandet är högst i de arbetsföra åldrarna 30-50 år, drygt 40 %. De största grupperna utlandsfödda är ursprungligen ifrån Irak samt Danmark (Malmö Stad, 2011).

Organisationen är en av de största arbetsgivarna i hela Skåne och det gemensamma uppdraget för alla verksamheter är att ge invånarna i staden en god service. Enligt deras eget uttalande är det viktigt att Malmö stad är en attraktiv arbetsgivare som kan attrahera, behålla och utveckla medarbetare med rätt kompetens. Detta för att på så sätt säkerställa det framtida personalbehovet i en snabbväxande region. Vidare trycker Malmö Stad på vikten av att medarbetarnas engagemang och ansvar är en viktig faktor till att jobbet kan utföras med hög kvalitet (Malmö Stad, 2011).

2.3.2. Politys och målsättning Malmö Stad

Malmö Stad skriver uttalat om vikten och innebörden av mångfald med orden att vår grund är alla människors lika värde. Vidare belyses faktumet att alla arbetsplatser ska präglas av nyckelorden jämställdhet och mångfald. Genom att ha respekt för varje person och en förståelse för allas lika värde, så skapas ett bra arbetsklimat. Malmö Stad har också som policy att alla ska erbjudas samma möjligheter i arbetet oavsett en rad faktorer såsom kön, ålder, funktionshinder, etnisk tillhörighet, religion, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck (Malmö Stad).

Malmö stad har som uttalad policy att som arbetsgivare:

- Arbeta för ökad jämställdhet och mångfald
- Arbeta för att öka kompetensen kring mångfalds- och jämställdhetsfrågorna så att de är integrerade i allt arbete
- Arbeta för att motverka alla former av diskriminering (Malmö Stad)

Vidare finns en vision om att alla människor är lika mycket värda, och att mångfald skall betraktas som en resurs. I Integrationsrådets rapport (1999) beskrivs inledningsvis vikten av mångfald, där stor vikt läggs på att framhålla allas lika värde, rättigheter och skyldigheter. Detta oavsett etniskt och kulturell tillhörighet, religion och social bakgrund. Man menar att mångfalden i sig är en givande dimension. Vidare är visionen att skapa en stad utan främlingsrädsla, diskriminering och främlingsfientlighet. Möten mellan människor skall präglas av respekt för andra, och för att möjliggöra det krävs en integration i arbetsliv och bostadsområden utav människor med olika bakgrund, kulturer och religioner (Integrationsrådet i Malmö, 1999).

Vidare har Malmö Stad (2011) en rad uttalade mål satta under det gångna året som gör gällande olika nivåer såsom organisatoriska, samt gällande för både ledarskap och med-

arbetare. Här kommer ett utdrag av de mest centrala som berör vår rapport. Målsättning: Att befolkningsammansättningen skall återspeglas i Malmö Stads personalsammansättning. Malmö Stad framhåller här att det är en nödvändighet med mångfald för att kunna ge Malmöborna en god service i kommunens verksamheter. Andelen medborgare i Malmö med utländsk bakgrund var 40 % medan andelen medarbetare med utländsk bakgrund uppgick till 27,4 %. Det kan jämföras med en ökning på 1,3 % sedan förra året (Malmö Stad, 2011)

Målsättning: Ledarskapet skall vara välfungerande för att möjliggöra medarbetares känsla för engagemang, delaktighet och motivation. Här framhävs vikten av bra ledare, som ska påverka arbetsklimatet positivt så att alla medarbetare ska känna sig delaktiga och motiverade. Resurser satsas på ledarutveckling och Malmö Stads specifika ledarcentrum genomförde och påbörjade i likhet med tidigare år ett flertal ledarutvecklingsprogram. Dessa program är riktade till chefer på olika nivåer (Malmö Stad, 2011).

Som chef framhåller Malmö Stad vikten av att vara:

- En god förebild i mångfalds- och jämställdhetsfrågor
- Ansvara för jämställdhet och ökad mångfald i verksamheten
- Ser till att attityder på arbetsplatsen kännetecknas av öppenhet och respekt för alla (Malmö Stad)

Malmö Stad menar även att medarbetarna bör representera organisationen i följande punkter som berör mångfald; Att bemöta alla med respekt samt att bidra till utvecklingen av jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen (Malmö Stad). Under 2010 genomfördes ett omfattande rekryteringsarbete. Man menade att tillgången på sökande var god, även om enstaka yrkesgrupper var svårrekryterade. Sammanlagt publicerade Malmö Stad 1850 annonser som resulterade i 87 296 ansökningar (Malmö Stad, 2011).

2.4 Mångfaldsspelet

Eva Klevås (2011) beskriver att Mångfaldsspelet har tagits fram som ett verktyg för att öka medvetenheten om mångfald. Med spelet skapa en förståelse för människors olikheter och det belyses att mångkulturell kompetens är värdefull i Malmö Stads verksamhet. Det är inte bara etniska olikheter som berörs i spelet utan även kulturella, sexuella och funktionshinder. Spelarna ges möjlighet att interagera med varandra för att diskutera kring de ämnen som berörs under spelets gång. Här diskuteras kring hur agerande bör ske i olika situationer för att leva upp till Malmö Stads personalpolicy. Målet är också att få spelarna att reflektera över sina egna och medarbetarnas fördomar (Eva Klevås, 2011).

Spelet spelas av 4-5 spelare samtidigt. Spelledaren ska via utbildning och certifiering ha fått en förståelse för spelats vikt för verksamheten och ska förklara detta för spelarna. Det är inte spelledaren som styr spelet utan deras uppgift är istället att finns tillhands när det uppstår frågor och konflikter. Spelledaren har också i uppgift att summera vad som diskuterats under just det speltillfället och sedan vidarefodra detta för att cheferna senare ska kunna arbeta vidare med just detta. Vidare finns det fyra olika spelpaket. Spelpaketet har varierande svårighetsgrad och det är här upp till spelledaren att avgöra vilket paket som passar just de spelarna bäst (Eva Klevås, 2011).

2.4.1 Andra konkreta utdrag ur Malmö Stads mångfaldsarbete

Ett exempel på Malmö Stads arbete kring ämnet är bland annat deltagande i ett av EQUALs utvecklingsprojekt *Mångfald som personalidé* under 2002-2005 (Klevås, 2008). Strävan var då en förändring i arbetssätt, normer och värderingar samt strukturer i organisationen för att på så sätt bidra till en högre förståelse vad gäller hela begreppet mångfald. Tyngdpunkten för projektet låg då på kön och etnicitet. Som ett resultat av Equalprojektet beslutades det bland annat om följande åtgärder:

- Ett klagörande av begreppet mångfald
- Tydliggörande av ansvarsfördelningen i mångfaldsfrågor
- Understryka vikten av en lärande organisation på flera nivåer i mångfaldsfrågor
- Framhålla vikten av goda förebilder i ledar- samt även medarbetarskapet
- Slutligen, se över strategier och policys så de blir konkret instruktivt för tillvägagångssätt (Klevås, 2008)

På strategisk nivå beslutades även som en följd av projektet att överse och utveckla hjälpverktyg som kan underlätta vid rekrytering, att anordna ledarskapsutveckling i mångfaldsfrågan samt på en central nivå jobba aktivt vidare med att säkra kvalitén i mångfaldsarbetet. Det anställdes även en personalstrateg som har huvudansvar för mångfaldsfrågor (Klevås, 2008)

2.5 Ämnesval

Nedan följer en motivering till ämnet samt en kort beskrivning av författarnas intressen och förkunskaper i ämnet etnisk mångfald.

Valet att skriva om ämnet etnisk mångfald grundar sig på intresse och engagemang i ämnet, både på en samhälls- såväl som organisatorisk nivå. Etnisk mångfald är en av de största utmaningar och framtida tillgångar som både samhälle och organisation står inför. Vidare är det yttersta vikt att organisationer också inte bara står rustade och representerad av etnisk mångfald internt, utan också medvetet har ett organisatorisk tillvaratagande av olikheter och kompetenser för att det skall komma externa intressenter tillgodo som sedan visar sig genom ökad konkurrenskraft och ett större organisatoriskt kompetenstillvaratagande på det stora hela som gynnar alla parter.

De första tankarna kring ämnet gick efter Reineckers idéer angående val av uppsatsämne. Att kunna se stora möjligheter i ämnet vad gällande problem, aktualitet, material, tidigare arbeten, genomförande av undersökning samt att resultat och slutsatser kunde komma till nytta som i enlighet med Reinecker var relevant (2008). Gällande intresse och motivation för ämnet, var det ett självklart val med inriktningen på etnisk mångfald och även ledarskap. Förkunskap inom ämnet upplevdes inledningsvis vara på en god nivå, och vi hade goda förhoppningar om att föra befintlig argumentation och dokumentation vidare. Med tiden växte begreppet etnisk mångfald, på grund av ett större perspektiv i litteratur och forskning och avgränsningarna har varit utmanande, då vi ansett att en stor mängd litteratur har varit av vikt och intresse.

Tidigare benämnda artiklar under punkten tidigare forskning pekar på ämnets aktualitet, och genom ytterligare förvärvad kunskap har det också ökat graden av intresse ytterligare. En av de största anledningarna till intresset är ett stort utrymme för utveckling. Det är både samhällets rättighet och skyldighet att i synnerhet offentliga organisationer skall

sträva efter att spegla samhällets mångfald. Vidare anses det också relevant för studieansvariga att ha goda kunskaper i ämnet när färdigutbildade och verksamma inom området då troligtvis arbetar aktivt med dessa frågor ute i organisationer.

2.6 Avgränsningar

För tydlighetens skull avgränsas mångfaldsbegreppet på så sätt genom att enbart fokusera på etnisk mångfald. Inom detta valdes att endast titta på etnisk mångfald i arbetslivet, och även om detta inbegriper det som ett ämne speglat utav samhället och andra faktorer är det centrala fokuset på etnisk mångfald i arbetslivet. Vidare har också valts att fokusera på positiva aspekterna utav etnisk mångfald i den bemärkelsen att avgränsa från att gå djupare in på diskriminering och andra aspekter utav mångfald. Detta eftersom fokus ligger på nyttan med mångfald, och att hellre försöka motivera varför man bör bejaka etnisk mångfald. Detta är en syn som kommer att prägla hela arbetet. Ytterligare görs också en avgränsning gällande Mångfaldsspelet, vilket är att innanför ramen av detta arbete inte inkludera den externa upplevelsen och behållningen utav Mångfaldsspelet såsom hos brukare och kunder.

2.7 Syfte och frågeställning

Att kartlägga chefers inställning till etnisk mångfald som ska ligga till grund för en utvecklingsplan.

Forskningsområden innefattar inställningar rörande fyra olika synvinklar:

- Varför mångfald och vad är fördelarna enligt cheferna?
- Inställningar kring chefens ansvar som förebild
- Rekryteringsproblematiken vid mångfald
- Mångfaldsspelets upplevda påverkan på chefers inställningar till etnisk mångfald

Detta arbete sker inom Malmö Stad på ett flertal förvaltningar. Valet var att endast undersöka chefers inställning till etnisk mångfald, detta eftersom förkunskapen var att utgå ifrån att chefer har påverkansmöjlighet på medarbetare i organisationen. En annan del var också att se hur chefers uppfattning av etnisk mångfald i organisationen ter sig. Resultatet av kartläggningen är grunden för en utvecklingsplan, där vi sedan har som målsättning att bidra till konkreta åtgärdsförslag på hur Malmö Stad ska arbeta vidare med frågan. Detta för att bli bättre på etnisk mångfald både inom organisationen idag och för att kunna öka den etniska mångfalden i framtiden. Förhoppning är att det också ska vara en hjälp för att bättre kunna nå upp till sin målbild gällande etnisk mångfald. Sista punkten inkluderar även en kartläggning av Mångfaldsspelets upplevda påverkan gällande etnisk mångfald.

3. Metod

Studien bygger på två delar, dels en empirisk studie kring hur inställningen gällande etnisk mångfald ser ut hos de tillfrågade kommunala cheferna samt dels ett utvecklingsarbete som utmynnar i en utvecklingsplan. Det har som huvuduppgift att presentera konkreta förslag på åtgärder kring hur förbättring kan ske inom det kommande arbetet som vår uppdragsgivare Malmö stad bedriver inom ämnet. Ambitionen är att på så sätt ge ett bidrag till organisationen för att utveckla kompetensen och arbetet kring etnisk mångfald, som kommer att komma även externa intressenter såsom invånarna till nytta.

3.1 Utgångspunkter

Nedan beskrivs vår forskningsprocess utförligt för att läsare som tar del av resultatet ska kunna bilda sig en uppfattning om de val som gjorts som forskare och som ligger till grund för studien (jämför Patel & Davidsson, 2003). Att det kvantitativa tillvägagångssättet ofta präglas utav den objektivistiska synen på verkligheten bekräftar Bryman (2002). Utgångspunkten gällande detta har varit att vara medvetna om de värderingar som finns, både de individuella hos oss som studieansvariga och hos respondenterna, men också om sociala värderingar såväl som de politiska och samhällsvärderingar. Det är enligt Eriksson och Wiedershem-Paul (2006) högst viktigt, då värderingar påverkar uppfattningar, mål och kartlägningsarbete i stort. Studieansvariga menar att trots att man aldrig kan vara helt objektiv, kan man som forskare arbeta efter en viss del av ”begränsad objektivitet” genom att man har uppfyller bestämda kriterium. De uppnås enligt Eriksson och Wiedershem-Paul (2006) genom följande:

- Relevans i det man studerar
- Neutralitet i bearbetning av resultatet
- Trolighet i slutsatser
- Balans mellan olika intressen.

En strävan efter att uppnå detta på samtliga punkter har funnits, men med reservation för en utav våra tidigare nämnda avgränsningar som därmed påverkat sista kriteriet, balans mellan olika intresse. En viktig del är att belysa den vision som funnits för att försöka skildra etnisk mångfald ur flertal olika perspektiv, såväl individ- som organisation och samhällsperspektiv. Däremot vad som inte har gjorts är att ha en balans mellan mångfaldens styrkor och svagheter. Som tidigare beskrivits har valt varit att fokusera på behållningarna utav mångfald, och därmed på den punkten inte tillämplig vad Eriksson och Wiedershem-Paul (2006) anser vara begränsad objektivitet. Författarna tar dock upp i sin bok att man som forskare eller utredare kan ha olika anledningar att betona faktorer olika starkt, vilket föreligger som motiv i denna studie.

3.1.1 Etiska övervägande

Med hänsyn till ämnets och kontextens specifikt känsliga karaktär, läggs om möjligt ännu större tanke och fokus kring att beakta och förhålla sig till en rad etiska aspekter. Med kontextens känsliga karaktär menas att det är en kartläggning av etnisk mångfald inom kommunal verksamhet, som har klara och ännu mer överhängande krav och mål

att arbeta med frågan än vad privata organisationer har. Med hänsyn till detta, valdes att utgå ifrån allmängiltiga forskningsetiska rutiner inom det givna området (HSFR-Etikregler, 1999), för att ge tyngd åt studien genom att öka validiteten.

Med hänsyn till databildning och beskaffandet utav den, skickades det ut ett följebrev till respondenterna där det berättades om undersökningen och igenom det visade på uppfyllandet av kraven innanför etisk forskning enligt ovan nämnda forskningsrutiner. Dessa är:

- Samtyckeskravet
- Informationskravet
- Anonymitetskravet
- Nyttjandekravet.

Det första kravet, samtyckeskravet, uppfylldes genom att på förhand informera respondenterna om syftet med studien. Här gavs respondenterna även möjligheten att själva avgöra om de ville delta. Genom att informera om att medverkan var helt frivillig, uppfylldes även informationskravet. Att inte kunna identifiera respondenterna som medverkat, och inte heller kunde utläsa det genom känslig och utpekande bakgrundsinformation så tillgodosåg och informerades respondenterna om anonymitetskravet. Genom att beskriva att endast det bearbetade resultatet överlämnades, och att avsikten med att använda resultatet till nämnda studie tillgodosågs även det sista kravet, nyttjandekravet i enlighet med HSFR-Etikregler (1999).

3.2 Förberedelser och genomförande

Valet av metod styrs utav syftet, och som studieansvariga uppkommer därmed ett antal val. Efter att klargjort syftet gjordes en genomgång av vilka metoder fanns som kunde uppfylla syftet, samt vilken metod utav de påtänkta som var mest effektiv. Detta i enlighet med Paulsson (1999). Den empiriska delen innebar en kartläggning kring chefsers inställning till etnisk mångfald, och en utvärdering utav Mångfaldsspelet har genomförts (Se bilaga). En och samma enkät och urvalsgrupp har använts för både kartläggning och utvärdering. Tillvägagångssättet för att kartlägga och utvärdera har skett med hjälp av en kvantitativ metod, strukturerad enkät.

Anledningen till valet föll på kvantitativ metod är bland annat baserat på att studiens syfte innebär en mätning, i detta fall gällande inställningar samt utvärdering, och enligt Cohen et al (2007) är då kvantitativ metod att föredra. Anledningen till just surveyundersökning är baserat på att nå ut till ett större antal än vad man kan göra genom kvalitativ metod. På så sätt samlas standardiserad information in (jämför Cohen et al, 2007). Det finns flera fördelar med att använda sig av enkäter och en av dem är att samtliga respondenter får svara på samma frågor, vilket underlättar vid sammanställning och mätning av resultatet (Forss, 2007). Fördelarna med strukturerade enkäter är bland annat att de inte medför en sk intervju effekt, vilket innebär att intervjuarnas etnicitet, kön och sociala bakgrund påverkar respondenternas svar (Bryman,2002). Vidare anpassas också enkäterna efter respondenternas behov. Nackdelarna som lyfts upp i litteratur är att uppföljningsfrågor är uteslutna, samt att man inte kan hjälpa respondenterna (Bryman, 2002). Dessa negativa aspekter var mindre relevanta för denna studie, då en medvetethet fanns vid utarbetandet av enkäterna. Enligt litteratur är vanligt förekommande sätt att formulera attitydfrågor genom att använda svarsalternativ som exempelvis *instämmer*

helt, instämmer delvis etc (jämför Trost, 2001) och då har studieansvariga valt att använda en skala om fyra svarsalternativ. Detta för att undvika att respondenten lägger sig i ett neutralt mittenläge. Respondenterna behöver då väga sina svar ytterligare en gång vilket då också ger en högre validitet i svaren.

Vid utformandet av enkäterna inkluderades så få bakgrundsfrågor som möjligt, detta för att i högre grad garantera att respondenterna skulle känna sig trygga med att besvara frågorna. Därmed startades enkäten också med utvärderingen utav Mångfaldsspelet, då det gav respondenterna ett mer tydligt syfte med att besvara enkäten samt värma upp respondenterna innan frågor av en mer känslig och personligare natur skulle besvaras. Detta i enlighet med Bryman (2002). Svaren redovisas i ordningen kartläggning av chefers inställningar till etnisk mångfald och sedan utfall av Mångfaldsspelet i resultatdelen, då det också är rangordnat så i syftet för denna studie.

Anledningen till att extra stor vikt lagts vid anonymitetskraven är att etnisk mångfald för många kan vara ett känsligt ämne. I addition till det, har kommunalt anställda ett ansvar att upprätthålla en viss policy gällande ämnet i större utsträckning än den privata sektorn. Alternativen har till syende och sist stått mellan semistrukturerad alternativt strukturerad enkät, och motiven som talat för en strukturerad enkät har bland annat varit det faktum att vi menar att det är lättare att få en högre svarsfrekvens. En orsak till det är bland annat eftersom vårt ämne inte helt självklart är lika intressant för alla respondenter som det är för oss. Vidare kan det också bidra till att det ger en skev validitet, eftersom de respondenter som svarar utförligt har starkare känslor och åsikter inom området. Det som talat mot en strukturerad enkät har varit det faktum att vi inte i samma grad kunnat tillgodogöra sig av respondenternas egna infallsvinklar som hade varit till stor nytta och kunnat avslöja mer än just det vi valt att belysa, framförallt gällande vårt utvecklingsarbete. Med motiveringen att vi utfört en genomtänkt enkät med pilottestning med några korrigeringar därefter, har förhoppningen varit att minimera den risken.

Hur databildningen genomförts har då därmed varit genom utdelning av enkäter, och i förstadiet fanns en förhoppning om att kunna använda Malmö stads intranät för utskick av enkäterna. Detta för att öka svarsfrekvensen, dock fanns invändningar mot huruvida respondenterna känner att anonymiteten skyddas i tillräckligt hög grad. Beslutet att och inte efterfråga att använda Malmö Stads intranät togs därför, och valet blev att göra utskicket med pappersenkäter.

3.3 Urval

Målsättningen har hela tiden varit att ha en i enlighet vad Bryman (2002) kallar totalpopulation med en liten urvalsram och enkäter skickade till samtliga chefer på en specifik enhet på en förvaltning inom Malmö Stad. Via två kontaktpersoner distribuerades enkäterna vidare till respondenter. Fyrtio stycken enkäter skickades ut och förhoppningarna är en väldigt hög svarsfrekvens. Så blev dock inte fallet då endast fick tolv svar återkom, vilket inte var tillräckligt många. Istället utökades urvalsramen med fler kluster för att få fler svar. Ytterligare fyrtiofem enkäter skickades ut till tre olika förvaltningar med blandat tillbäggångssätt; två av förvaltningarna lämnade vi enkäterna personligen till receptionen eller kontaktperson, och den sista använde vi oss av postgång vilket var ett önskemål. vi är medvetna om att det blandade tillvägagångssättet inte har varit optimalt, men vi ansåg att genom att utöka urvalet så gavs studiens resultat större tyngd. En lägre svarsfrekvens beräknades vid dessa utskick. Detta eftersom respondenterna gavs en kor-

tare tid på sig att besvara enkäten, samtidigt som det inte heller i samma utsträckning förankrats nyttan med enkäten hos de nya kontaktpersonerna (jämför Cohen et al, 2007). Sammanlagt inkom ytterligare tolv svar från de tre olika förvaltningarna vilket gav en total på tjugofyra respondenter. Detta ledde till att urvalsramen slutligen blev Malmö Stad, vilket vara väldigt mycket bredare än planerat från början. Underlaget med respondenter från fyra av Malmö Stads många förvaltningar gör att det finns fyra urvalskluster (jämför Bryman, 2002) Detta i kombination med varierande antal svar från de olika klusterna, gör att resultatet bör ses som ett icke-sannolikhetsval och att urvalsramen således också blir bristfällig i enlighet med Bryman (2002).

I övrigt har hänsyn vid urvalet varit att eftersträva faktorer såsom ett högt medarbetar- och chefsantal, samt att en stor majoritet spelat Mångfaldsspelet. Valet har varit baserat på att få ett så stort underlag som möjligt inom avgränsningen baserat på yrkesroll, och då öka både reliabilitet samt validiteten (jämför exempelvis med Cohen et al, 2007).

3.4 Validitet och reliabilitet

Validitet är det viktigaste kravet på ett mätinstrument. Om själva instrumentet inte mäter det som är avsett mäta, spelar det inte någon roll om mätningen i sig är väl genomförd (Eriksson & Wiedershem-Paul, 2008). För att säkerställa en hög validitet har vi tagit hänsyn till en mängd faktorer som beskrivs mer utförligt nedan.

Att betänka och värdera olika tillvägagångssätt och beslut har genomsyrat alla metodval i denna studie, och ett sådant beslut är till exempel anledningen till att strukturerade enkäter valts framför strukturerade intervjuer. I och med att studieansvariga tidigare nämnt vill öka validiteten genom att nå ut till många, hade vi tidsmässigt inte haft möjligheten att utföra de antal intervjuer (jämför med Bryman, 2002). Faktorer vid en sådan metod, såsom en kort utförandeperiod, inger tillräckligt med förtroende för att få sanningsenliga svar. Ämnet kräver att respondenterna ska vara helt ärliga och detta är också en anledning till vårt val av enkät. Cohen et al (2007) menar dock att för att uppnå total anonymitet vid enkäter, krävs en total avsaknad av identifieringssymboler såsom exempelvis namn, befattning eller annan information som kan knytas till en viss individ. Då urvalet är baserat utifrån befattning, anses det inte finnas behov att ta hänsyn till den aspekten eftersom samtliga respondenter kommer att vara på chefsnivå.

Gällande reliabilitet, fanns som nämnt i utgångspunkten en strävan efter en begränsad objektivitet, vilket är den del som påverkar reliabiliteten i vårt arbete. Detta då man kan peka på svårigheterna kring reliabilitet och tolkande utgångspunkter enligt Eriksson & Wiedershem-Paul (2008). Precis nämnda författare pekar också på det faktum att man för att ha hög reliabilitet också bör vara oberoende av undersökta enheter. Det pekar det högt samstämmiga resultatet på. Att kunna utröna en stor överensstämmelse i många frågor har därmed gett underlag för en möjlighet till generalisering kring urvalsgruppen.

3.5 Bortfall

Ett stort externt bortfall har uppkommit. Av 85 utskickade enkäter, återkom 24 ifyllda. Detta resulterar i ett externt bortfall på 61 stycken. Det interna bortfallet har varit märkligt mindre. En respondent föll bort i första delen av enkäten på grund av att denna inte spelat Mångfaldsspelet, men majoriteten av resterande frågor hade litet eller inget in-

ternt bortfall. Det interna bortfallet redovisar också utförligt i resultatet. På frågan där cheferna fick besvara om upplevt dåliga erfarenheter av etnisk mångfald inom organisationen, uppkom ett internt bortfall på två respondenter. Även påståendet ”varför etnisk mångfald är av vikt” fanns det ett internt bortfall på en respondent som inte besvarat frågan. I övrigt fanns inga interna bortfall.

3.6 Varför utvärdera

Att utvärdera innebär att fastställa värdet av något (Lundmark, 1998). Det finns flera olika anledningar till att utföra en utvärdering, och en stor del av de utvärderingar som görs har som syfte att skaffa fram ett underlag för vidare beslut. En annan anledning till varför utvärderingar sker kan också vara för kontroll, till exempel att fastställa att något fungerar tillfredsställande. Utvärderingar kan också kartlägga hur lärandet ser ut i organisationer (Forss, 2007). Enligt Kylén (2008) säga att det finns tre sorters typer utav utvärderingar, beroende på syftet:

- Summativ utvärdering
- Normativ utvärdering
- Formativ utvärdering

Den förstnämnda kallas även deskriptiv utvärdering, och kommer inte behandlas i denna studie. En normativ utvärdering innebär att sätta beskrivning, resultat och effekt i relation till de mål och krav som finns. Det kommer vi till viss del göra i ramarna för vår studie, men inte endast inom Mångfaldsspelets utvärdering utan också kring kartläggningen av chefernas inställningar och huruvida man kan se ett glapp mellan vad som faktiskt görs i förhållande till vad Malmö Stad har för mål kring sina chefer och etnisk mångfald. Det sistnämnda alternativet av utvärdering inrymmer även förslag på hur man kan forma utvecklingen enligt Kylén (2008), vilket i allra högsta grad är aktuellt för denna studie.

Oavsett syfte och användning utav utvärderingen, finns det vid en utvärdering obligatoriska arbetsfaser som det bör ta hänsyn till som utvärderare. Det innefattar först och främst planering och bestämma sig för utvärderingens teoretiska utgångspunkter, syfte, urval samt datainsamlingsmetoder. Sedan ska gärna utvärderare undersöka hur exempelvis förutsättningar, process, resultat samt effekter fallit ut genom att genomföra en datainsamling. Därefter bör resultat bearbeta och beskrivas, för att sedan analysera det insamlade materialet. I ett slutskede bör sedan resultatet diskuteras i relation till utvärderingen och om det är en typ av utvärdering som förutsätter det så bör eventuella åtgärder presenteras (Lundmark, 1998).

De-/n som genomför utvärderingen kan ha olika roller, och en utvärderare kan antingen vara intern eller extern, och i vårt fall är vi externa utvärderare. Vi har inte valt att utföra en fullgod utvärdering av Mångfaldsspelet utan istället studerat utfallet av spelets påverkan. Som Sandberg (2007) beskriver så finns det styrkor och svagheter med båda fallen. En intern utvärderare bär redan på kunskap och är insatt i arbetet. Samtidigt som nackdelen är att han eller hon kan bli påverkad av organisationskulturen som denne inte är distanserad ifrån, och även bli partisk.

3.7 Källkritik

I detta avsnitt utgår vi ifrån Lunds Universitets hemsida (2009) gällande källkritik och presenterar det som varit aktuellt för vårt arbete.

Vad beträffar källkritik i studien har vi i första hand strävat efter att använda oss av primärkällor. Detta för att säkerställa äktheten och ge tyngd åt vår studie. Vidare har strävan varit att använda erkända namn inom ämnet, med källor som anses ha hög äkthet och vetenskaplighet. Utifrån detta har fokuset också varit att hålla en viss variation mellan nationella och internationella källor. Detta för att kunna använda både, ett litet nationellt perspektiv med hög korrelation till omgivningen och för att öka relevansen för Malmö Stad. Samtidigt finns ett storskaligt internationellt perspektiv representerat genom utländska källor. Vidare har också hänsyn tagits till genusaspekten, detta genom en god representation av författare av båda könen.

Stor fokus har också kretsats kring aktualiteten gällande forskning och teori. Största delen av studiens källor kommer från 2000-talet. Grunden har varit att använda erkända namn inom ämnet för att ge tyngd åt de teoretiska resonemangen. Vad gäller hemsidor har dessa använts för att få fram fakta och data angående olika organisationer och även för att på ett smidigt sätt skaffa fram offentliga dokument som till exempel lagar. Hemsidor har inte använts till teoribildning.

Gällande idealmodellen utarbetad av Taylor Cox är studieansvariga medvetna om att den är utformad i USA, vilket innebär att det finns faktorer att ta hänsyn till när man överför teorin till ett annat sammanhang, såsom kulturens påverkan bland annat. Däremot är den fortfarande relevant, och välkänd inom området vilket är motiveringen till att den utgör studiens teoretiska utgångspunkt. En av studiens mer använda källor är publicerat i ett konsultsyfte, och studieansvariga har därför fått vara extra observanta och kristiska till just denna på grund av tendens då man kan betvivla att källan ger en äkta bild av verkligheten och i vilket syfte litteraturen är skriven. Då en medvetenhet finns om att det föreligger andra skäl för dennes beskrivning av verkligheten, bör detta även påtalas för läsaren. Vidare har också studieansvariga under hela studiens gång haft ett kritiskt förhållningssätt till all litteratur och ställt olika forskares synpunkter mot varandra för att bearbeta teorierna och även göra läsaren medveten om att det finns andra synvinklar representerade. Däremot gäller det inte studiens synvinkel på mångfald, där som tidigare nämnt i större mån endast belyser de positiva aspekterna av ämnet då det är vad som ligger inom ramen för denna studie.

4. Teori

4.1 Mångfald

Det första av teman är begreppet mångfald. Här är ambitionen att ge läsaren en vidare översikt över begreppet, samt en sammanfattning över teoretiska synpunkter i det centrala ämnet. Begreppet är omtvistat och inom litteraturen öppet för tolkning. Vidare kommer fokus för begreppet också ligga på att belysa mångfald ur ett etniskt perspektiv, och vid endast benämning mångfald är det alltid syftat till etnisk mångfald. Studieansvarigas egen definition på mångfald förutsätter också ett organisatoriskt tillvaratagande av olikheterna vilket det kan läsas om mer ingående i analys och diskussion.

4.1.1 Mångfald som begrepp

Mångfald är ett begrepp använt för att beskriva att det finns olikheter i en grupp. Olikheterna kan utgöra allt från kön, ålder, etnisk tillhörighet, sexuell läggning och funktionshinder. Litteratur pekar dock på att mångfaldsbegreppet bör utvidgas till att inte åsyfta endast olikheterna, utan också vad organisationer gör med olikheterna hos medarbetarna (Alm, 1999). Annan litteratur pekar på att arbetet i frågan i första hand ska gälla att inse allas lika värde, och att den mångfald som finns i befolkningen också ska speglas i arbetslivet. Vidare belyses det faktum att trots människors olikheter bör gemensamma faktorer också lyftas fram, i att alla har ett kön, etnisk tillhörighet och så vidare (Näringsdepartementet, 2000). Inom både organisationsteori och ledarskapslitteraturen finns argument och motiv för mångfald belysta ett brett spektrum. Orsakerna berör allt från mänskliga rättigheter med allas rätt till lika möjligheter, det samhällsansvar som finns för att organisationer ska spegla samhället, till det rent ekonomiska perspektivet som innebär att heterogena organisationer innebar en högre ekonomisk utveckling än homogena organisationer (Näringsdepartementet, 2000).

Oavsett vilket synsätt som finns på mångfaldsbegreppet, så för att kunna tillgodogöra sig av vinsterna med mångfald menar dock Alm (1999) att det är av vikt att inte alla behandlas lika, utan istället värdesätter olikheterna. Att ha en representation av etnicitet, ålder och kön och så vidare ger inte automatiskt organisationer en konkurrensfördel och högre ekonomisk vinst. Alm (1999) menar alltså att man måste värdera och uppmuntra mångfald genom att värdera både yttre och inre olikheter samt att visa det strategiskt, i handling, kultur och rekryteringsprocessen är ett måste. En annan viktig förutsättning enligt ovanstående författare är att kritiskt granska och reflektera över outtalade samt uttalade normer och attityder i organisationen. Knocke *et al* (2003) hävdar flera olika faktorer som argument för mångfald. Det diskuteras bland annat ett skäl mot att låta vad som benämns som etnosocialitet styra, är att 40-talisterna snart försvinner från arbetsmarknaden och att det då därmed uppstår ett större behov av arbetskraft än vad man har arbetskraft till att täcka. Ytterligare en aspekt till att arbeta med mångfald i svenska organisationer är att lagen kräver det (DO, 1999).

4.1.2 Varför brist på mångfald

Trots ovanstående exempel på varför arbeta med mångfald, har personer med utländsk bakgrund en svagare ställning på arbetsmarknaden. Detta kan bero på en eller flera samverkande faktorer, såsom diskriminerande attityder från arbetsgivare, social bakgrund samt brist på större kontaktnät. Ett socialt skiktat samhälle är en stor grund till varför organisationer ser ut som de gör. En ond cirkel är också att homogena organisationer gärna rekryterar personer med liknade bakgrund som dem själva, vilket gör det ännu svårare för personer med utländsk bakgrund att komma in i organisationer (Näringsdepartementet, 2000). Det är dock motsägelsefullt med vad som sägs vara en av den etniska mångfaldens fördelar; nämligen att kunna komma åt och utnyttja kontaktnät som annars varit främmande och svåråtkomligt. Istället belyses rädsla som det återkommande temat till varför etnisk mångfald inte tillräckligt ofta återfinns i organisationer. Det gäller även medarbetares rädsla för att vara annorlunda i en organisation som har mångfald, men inte känner att det är värdesatt att vara annorlunda eller sticka ut. Som arbetsgivare kan man dock en rädsla för att mångfald leder till konflikt och sämre produktivitet, då arbetet inte går lika smidigt i och med folks olika bakgrunder leder till olik tänkande (Alm, 1999).

Ett utökande av begreppet rädsla för det okända och olika kan också diskuteras ur ett maktperspektiv. Den eller de som har makten fastställer också vad som är normalt, naturligt och accepterat. Det gör också att det framkallas en rädsla och osäkerhet inför diskrepanser från normen. Det kan belysas både som hinder för att få in mångfald i organisationen, samt även hindra personer som inte delar en organisations kultur att utnyttja sin olikhet och istället, omedvetet eller medvetet, bli tvingad att assimilera sig (Näringsdepartementet, 2000). Denna ingångsvinkel kommer belysas vidare under teoriavsnittet ledarskap.

4.1.3 Mångfaldens fördelar

Konrad *et al* (2005) skriver att organisationer ofta arbetar med mångfaldskonceptet för att det är det rätta att göra. Författarna menar dock att det är av fel anledning, då det finns många andra fördelar som bör motivera organisationer till att arbeta med mångfald. Sett ur ett större samhällsperspektiv lyfts samhällets vinster av lönsamheten i att fler människor kommer i ifråga för alla sorters arbete, samt att det är ett samhällsintresse att befolkningen skall spegla organisationers sammansättning. Av just nämnda litteratur pekar man på fördelen med att det också är ett legitimitesskäl som bör vara anledningen till att organisationen också vinner mer acceptans i samhället om mångfald är representerat (Näringsdepartementet, 2000).

Vidare pekar Alm (1999) som en i mängden att det finns även en rad andra fördelar som kommer organisationen tillgodo vid mångfald. Exempel på styrkor är mångfald för att möta det okända; en heterogen organisation är mer flexibel vid omvärldsförändringar, det framhålls att mångfald bidrar till ökad kreativitet och ökad förbättringsförmåga då man får ett bredare perspektiv och nya synsätt inkluderas i organisationen. Samma författare pekar även på fördelar med mångfald när det kommer till ökad globalisering och mer komplext samhälle i och med detta, samt mångfald för att möta kunders behov. Ännu en viktig fördel som understryks är det faktum att man i dagens konkurrensutsatta värld har en bredare rekryteringsbas om sett till att ta tillvara på alla människor, oavsett om de är avvikande från rådande norm eller inte (Alm, 1999).

Fördelarna med mångfald på individnivå är till exempel det faktum att en organisation som omfamnar mångfald kräver, och därför besitter, en organisationskultur som värdesätter människors värde. Dess motsats diskriminering, har inte endast ett mänskligt pris i en organisation utan också ekonomiskt. Man har visat på att faktorer såsom ökad personalomsättning, högre sjukfrånvaro och dålig motivation till att arbeta bland dem som utsätts för diskriminering har uppmärksammats (Näringsdepartementet, 2000). Det kan också framållas att en persons styrkor tillvaratas genom mångfald, och Bjurklo och Kardemark (2003) definierar kompetens som en persons kunskaper, i alla former, samt övriga personlighetsmässiga förmågor. Därmed sett är kompetens ett brett begrepp som innefattar mer än endast kunskap. Viktigt att poängtera är dock enligt författarna att kompetensen måste omsättas i handling, och att det är först då att ses som kompetens. Sammanfattningsvis kan man summera att kompetens därför är ett dynamiskt begrepp då det kan utvecklas och förändras över tid. Vidare menar Bjurklo och Kardemark (2003) att den kultur som råder i en organisation påverkar kompetensen hos medarbetarna.

4.1.4 Motiv till mångfald

Att mångfald ofta ses som en möjlighet att vinna marknadsandelar istället för att skapa lika förutsättningar för människor framhåller dock vissa i litteraturen vara bekymmersamt. Att ha som skäl att rekrytera fler människor med annan etnisk bakgrund endast på grund av att arbetsmarknadens demografi har förändrats framhålls det också en problematik kring. Konrad *et al* (2006) menar att det innebär en fara i för att per automatik tro att befintliga diskriminerande synsätt försvinner på grund av att omvärldsklimatet tvingar organisationer att arbeta med mångfald. Då att fokus ligger på behovet av arbetskraft istället för att förstå mångfaldens fördelar, och att ett sådant tillvägagångssätt kring att utöka mångfalden i organisationer inte tar hänsyn till de underliggande värderingar som hindrar exempelvis människor med annan etnisk bakgrund att komma in i organisationer. Författarna menar istället att man måste förändra de underliggande normerna först, genom att acceptera skillnader. De dominerande utgångspunkterna i mångfald bör präglas av tankar och handlande kring jämlikhet, antidiskriminering och rättvisa (Konrad *et al*, 2006).

4.2 Ledarskap

Det andra temat är ledarskap. Det finns otaliga versioner av hur ledarskap kan definieras och vad som inbegrips inom begreppet. De vanligaste förklaringarna inbegriper återkommande ord såsom målluppfyllelse, grupper eller organisation, struktur samt interaktion med andra människor (Abrahamsson och Andersen, 2005). Tyngdpunkten läggs på de senare bitarna kring ledarskap, med motivering av ämnet. Teoriavsnittet nedan syftar till att lägga en grund för det inflytande och påverkansmöjligheter cheferna kan ha jämfört sina medarbetar. Motivet är att här få understöd av litteraturen angående huruvida chefers attityder kan sprida sig vidare i organisationen och i vilken grad detta kan tänkas ske. Dessutom uppmärksammas också teorier kring vad/ vilka faktorer som påverkar detta.

4.2.1 Ledarskap och funktion

Abrahamsson och Andersen (2005) pekar på vikten av att ledarskapet innefattar en mellanmänsklig interaktion, som en påverkan på medarbetarna i organisationen. deras definition på ledarskap beskrivs som ”Det beteende som en eller annan individ i en organisatorisk enhet påvisar och som gäller systematisk påverkan på de andra med avsikt att nå bestämda mål” (Abrahamsson & Andersen, s 78, 2005).”

Vikten av att koordinera och driva organisationens mål och bästa för ögonen kräver en ledare och också att det är dennes uppgift (Abrahamsson & Andersen, 2005). En viktig ledningsfunktion enligt ovanstående författare blir således att vägleda och instruera medarbetarna till insatser som gynnar organisationens mål. Tyngdpunkt inom vägledning som ledare är att förklara, uppmuntra och motivera medarbetare till insatsen som leder till målluppfyllelse (Abrahamsson & Andersen, 2005).

Schein (1974) poängterar tydligt i vikten av flexibilitet och anpassning ur ett ledningsperspektiv. Detta för att olika individer behöver ledas på olika sätt men också för att olika situationer kräver olika ledarskap. Förmågan att analysera medarbetarna och deras uppgifter blir i detta fall viktigt, för att sedan kunna anpassa sin ledningsstil efter detta. Vare sig vi är medvetna om det eller ej så gör vi konstant antagande om hur folk är, varför de är så, vad som motiverar dem och därmed också hur man ska behandla dem. Även detta menar Schein (1974) är en viktig del i chefskap. Han talar vidare om att ett psykologiskt kontrakt bildas mellan organisationen i stort och arbetarna tack vare dessa antagande och förväntningar, vilket kan ses ur ett dualt perspektiv. Det vill säga att förväntningar hos organisationen skapas gällande vad man kan förvänta sig av arbetarna i form av arbetsprestation, gott arbete och att tala gott om organisationen utåt. Å andra sidan skapas förväntningar hos arbetarna på att organisationen ger lön, arbetstrygghet samt avstår från att be honom utföra arbetsuppgifter utanför deras arbetsuppgifter. Vidare menar Schein (1974) att det är chefen som präglar hela organisationskulturen och organisationen i sig.

4.2.2 Makt och inflytande

Inflytande är viktig del i ett bra ledarskap. Som chef och ledare är det viktigt att beskafta sig ett visst inflytande för att förmå andra medarbetare att utföra uppdrag, stödja förslag, och implementera beslut och åtgärder (Pfeffer, 1981). Just inflytande har en stor inverkan i hur attityder och åsikter ser ut i en organisation, och det kan därför sägas att

inflytande och makt går hand i hand. En viss position i en organisation ger den individen rätten till ett visst maktutförande. Makten används som en legitimering av en viss inflytandenivå. När makten ses som legitim så blir makutövaren auktoritär. Dennes inflytande är således accepterat (Flaa *et al* 1998). Inflytande används inte bara i som skrivit ovan att få medarbetare att utföra uppgifter etc. Inflytande spelar också en stor roll i för hur attityder och beteende sprids i en organisation. Både mellan olika individer men också mellan olika grupper och organisationer (Pfeffer, 1981). Författaren skriver vidare att ledare behöver olika mycket makt och inflytande för att skaffa sig legitimitet, till exempel för att få olika uppgifter utförda. Det finns här en viktig balansgång mellan hur legitimt respondenten tycker att den makt eller inflytande är, för att bemötas positivt. När det saknas legitimitet uppstår det en naturlig schism mellan ledaren och respondenten enligt Pfeffer (1981).

4.2.3 Förändringsperspektiv

Von Otter (2006) med flera skriver om ett begrepp de valt att kalla ”chefen som registrator”. Med det menar de att det moderna chefskapet är präglad av en betydligt mjukare approach, och därmed inte lika strukturerat som präglats chefsrollen tidigare. Vi får redan i skolan lära oss att ta eget ansvar och att vara handlingskraftig ses som en högt skattad egenskap. Begreppet här menar då på att chefen är den som håller taktpinnen, hans uppgift är att med så små medel som möjligt styra det arbete som sker i organisationen. Det är därför chefens ansvar att sätta en prägel och skapa förutsättningar för verksamhetens drift och utveckling. Detta förklarar vikten av chefen som förebild. Om en förändring mot bättre etnisk mångfald ska ske så är det på chefsnivå man måste börja implementera dessa idéer. De måste också implementeras på ett bra sätt så att chefen i sig är villig att göra förändringen.

Samtidigt lyfts en annan synvinkel fram genom Peter DeMarzo (2003) med flera, som skriver om övertalning i flera olika former. De menar också att dessa kan vara förklaring till varför människan tenderar att ändra sitt agerande efter bland annat vad experter påstår vara bra, vad politikerna säger är bra eller för att helt enkelt alla andra gör så. Detta är ett fenomen som går att överföra till chefer. Då chefer är auktoritära precis som expert och politiker så kan de få inflytande över hur andra värderar och agerar (DeMarzo, 2003).

Ekstam (2005) skriver om just vikten för att kunna göra en förändring i en organisation vare sig det handlar om en attityd, en funktion eller någon form av struktur så är det viktigt att du som chef tror på förändringen och att det finns en nytta med att göra den. Om en ledning bestämmer sig för att göra en förändring är det därför av yttersta vikt att först övertyga cheferna om att detta är något som kommer utveckla och gynna organisationen. Görs detta på ett bra sätt finns goda förutsättningar för att kunna förbättra synen så väl som inställningen till etnisk mångfald inom hela organisationen (Ekstam, 2005).

4.3 Rekrytering

Som ett annat viktigt tema belyses rekrytering. Detta grundat i att det är en punkt som kan innehålla många och stora hinder för organisatorisk mångfald. Vidare är det också

en central punkt för organisatorisk utveckling, och hur arbetet med att nå en högre representation av etnisk mångfald i organisationer kan ske.

4.3.1 Rekrytering och kultur

En organisation är en form av socialt system. Det sociologiska begreppet socialisation är en benämning på den process som sker när kunskaper och värderingar anammas av en organisations nya deltagare. Detta sker bland annat vid rekrytering. Här förs traditioner, värderingar, normer och attityder över från de nuvarande deltagarna och deras kultur till de nyligen rekryterade (Flaa *et al*, 1998). Författaren menar här alltså att nya medarbetare anpassar sig till den rådande organisationskulturen och det beskrivs vidare vikten av att de som rekryteras till en organisation tar till sig den specifika ideologin som organisationen vill upprätthålla (Flaa *et al*, 1998). Detta kan liknas vid hur olika prestationskrav uppfylls på olika arbetsplatser, samt vilka medel som får användas för att uppnå dessa. Detta är en form av socialisation som inte direkt behöver ske på grund av speciella åtgärder utan det sker i viss grad per automatik. Vissa åtgärder kan ta detta till en högre nivå för ökad socialisation men grunden finns alltid där vare sig det undersöks eller inte (Flaa *et al*, 1998).

4.3.2 Rekrytering och mångfald

För att främja etnisk mångfald i organisationer menar Knocke *et al* (2003) att en förutsättning är en medveten rekryteringsprocess, detta grundat på att det är en punkt som kan innehålla många hinder för att utöka organisationers etniska mångfald. Vidare är det också den största enskilda faktorn som påverkar arbetsstyrkans sammansättning. Det styrks även från Hofstede (2005) som pekar på att olika värderingar och normer hamnar i organisationen genom att man i rekryteringsprocessen väljer ut personer med ett visst kön, etnisk härkomst, ålder och utbildning som skall verka i organisationen. Som hastigast benämnt under vårt teoretiska mångfaldsavsnitt kallar Knocke *et al* (2003) den förekomsten för etnosocialitet, som innebär att rekrytering av lika personer sker. Det ger givetvis i sin tur en homogen organisation. Enligt samma författare är detta mycket vanligt förekommande orsak till att homogeniseringen i organisationer upprätthålls. Vidare menas också att skrivna dokument för att främja mångfald, exempelvis en jämställdhetsplan, inte har någon större tillskriven effekt (Knocke *et al*, 2003).

4.3.3 Glastak för etnisk mångfald

Olika anledningar till att man inte rekryterar personer med utländsk bakgrund handlar inte endast om etnosocialitet. En rapport från SOU (2005:115) har visat på att flera olika anledningar till varför rekryteringsprocessen vid personer med utländsk bakgrund inte är korrekt. Det tas då upp att personer med utländsk bakgrund finns överrepresenterade i arbetslöshetsstatistiken i jämförelse med personer med svensk bakgrund, trots jämgoda eller bättre meriter. Det kan i sin tur då tänkas bero på organisationers krav på kunskaper i det svenska språket, vilket man menar lyfts som en vanlig punkt till hinder för rekrytering vid etnisk mångfald. SOU (2005:115) menar dock att det är en orsak till diskriminering, och att trots att dessa språkbarriärer förekommer så är det vanligen inte baserat på att de personer som rekryterar har svårt att göra en riktig bedömning kring språkkompetensen. Istället lutar sig rekryteraren sig på generella föreställningar eller på

uttal för att exkludera sökande med utländsk bakgrund. Samma rapport visar också på att personer med utländsk bakgrund frekvent förekommande får sin yrkeskompetens undervärderad, baserat utifrån en stereotyp uppfattning om att personer med utländsk bakgrund har knappheter i både sin sociala och formella kompetens (SOU 2005:115).

Samma studie pekar vidare på att dessa organisatoriska val som utesluter personer med utländsk bakgrund är diskriminerande, och att det till största del inte beror på illvilja från arbetsgivarens sida utan oftast uppkommer på grund av en omedvetenhet, dåliga rutiner och stress (SOU 2005:115).

En aspekt som menar att det finns belägg för etnisk uteslutande både inom organisationer och samhälle, grundar sig på att den bevisade etniska ojämlikhet som råder ofta saknar en förklaring. Det är inte grundat i en skillnad på kompetens, utbildning eller andra kvalifikationer och observerbara mått, och man framhäver också att glappet inte tenderar att jämnas ut med tiden. Dessa skillnader lyfts fram som att de även tenderar att fördjupas (Intergrationsverket, 2002). Samma rapport menar att det visar på att det systematiskt ger vissa grupper eller individer företräde framför andra, något som har sin förklaring i en strukturell ordning.

Det välkända glastaket, som bland annat har visat på osynliga organisatoriska och strukturella hinder för kvinnors möjligheter till avancemang inom organisationen har belyst av flertal författare och däribland utav Wahl (2003). Författaren benämner även hur hinder inte bara finns på organisatorisk nivå utan också genom samhällets påverkan och struktur (Wahl, 2003). Drake och Solberg (1996) är andra författare som tar upp fenomenet tillämpat på kvinnor. De menar att glastaket består av både osynliga och synliga mekanismer som verkar både på omedvetet samt medvetet plan och fungerar utestängande för vissa grupper i organisationen.

4.3.4 Förändringsperspektiv

En uppstramning från riksdag och regering har av bland annat sådana skäl som ovan nämnt krävt att rekryteringsprocessen ute i organisationer blir mer transparenta, och tanken är att det skall ge ett större utbud av sökande med olika etniska bakgrunder och så vidare. Att utannonsera lediga tjänster är en sådan åtgärd för att öppna upp rekryteringsförfarandet, och att arbetsgivare använder sig av formella kanaler istället för informella kontakter ökar chanserna för jobb för de med svagare anknytning till arbetsmarknaden (DO, 1999). Statistiken visar dock för 2009 att det funnits i genomsnitt 289 000 externt rekryteringar per kvartal för det året, dvs en total på 1 156000 personer. Utav dessa fick endast i medeltal 23 100 nyanställda per kvartal, totalt 92 400 personer, reda på den lediga tjänsten via Arbetsförmedlingen. De dominerande kanalerna för externrekryteringarna har utgjorts av andra sätt såsom genom personligt nätverk och kontaktad utav arbetsgivaren (SCBd, 2010).

Precis som Knocke *et al* (2003) också gett stöd för, är det av yttersta vikt att ha en reflekterande process kring mångfald vid rekrytering. Tips och konkreta råd som ges av Ombudsmannen mot etnisk diskriminering, DO (1999) är att som arbetsgivare vända sig mot specifika projekt som exempelvis arbetsförmedlingen eller andra organ och föreningar som kan inkludera personer som söker arbete. På så sätt kan man rekrytera en representation som inte redan finns inom organisationen. Man kan även påverka genom att kräva av kunder såsom exempelvis bemanningsföretag som man anlitar att de aktivt

ska arbeta för och värdesätta etnisk mångfald. Dock framhålls den största enskilda viktigaste faktorn att vara att använda sig av formella kanaler vid utannonserande av nya tjänster. Som ett råd menar DO (1999) att man med fördel kan rikta annonsen till personer med utländsk bakgrund, samt att inkludera bilder på personer med olika etniska tillhörigheter som arbetar tillsammans i samband med annonsen. Det i sin tur uppmuntrar personer med utländsk bakgrund att söka sig till organisationen i fråga, då man förmedlar en positiv inställning till mångfald (DO, 1999). Det framhålls som ett nyckelord att utbilda och bredda kompetensen hos de som rekryterar, så att man inte låter sig påverkas av icke relevanta faktorer vid intervju och fokuserar på den intervjuandes kompetens. Att förhindra slutsatser av kulturella faktorer dras såsom av religiös klädsel, brist på ögonkontakt, kraftlöst handlag samt överdriven artighet måste elimineras (DO, 1999). Att det dock är faktorer som påverkar ger andra författare belägg för. Arbetsgivare använder sig frekvent av bedömningsgrunder såsom uppförande och attityd, sätt att tala samt personlighet och upplevd mognad hos den intervjuade. Rekryterare använder sig ofta gärna av "maggropskänslan", vilket då garanterar den homogena organisationen (Jenkins, 1986 genom Holgersson, 2003). Augustsson skriver genom Essemyr (2001) att det i Sverige dock finns formella hinder för att ovanstående bör kunna ske, såsom lagar mot att inte ha aktiva åtgärder för mångfald inom kön, etnicitet etc och pekar då på arbetsgivarens stora ansvar som är reglerat enligt lag.

4.4 Organisation

Här presenteras etnisk mångfald ur ett organisatoriskt perspektiv, gällande vad som präglar ämnet etnisk mångfald och de faktorer som påverkar detta. Vidare finns även här rubrik med teoretiska belägg för förändring och eliminering av de organisatoriska hinder som kan finnas och verka mot en representation av etnisk mångfald.

4.4.1 Vad är värdegrund

Begreppet värdegrund har sin rot i skolväsendet. Skolverkets definition inbegriper främst följande, "förhållningssätt, om hur människor bemöter, kommunicerar och värderar varandra" (Skolverket, 2000, s, 9). Vidare menar de att värdegrunden kommer till uttryck i den vardagliga arbetsmiljön, både informellt och formellt. Centralt är också att värden och normer uppstår i samspel mellan individer och grupper som verkar i organisationen (Skolverket, 2000).

4.4.2 Organisationskultur

I litteraturen urskiljs en rad olika synsätt på organisationskultur. Medarbetare som befinner sig i en organisation kan ses som aktiva eller passiva för att forma organisationskulturen (jmf Flaa *et al*, Knocke *et al*, Hofstede) och hur den synvinkeln i sin tur påverkar med hur man bäst bör arbeta med exempelvis rekryteringsfrågan. Ytterligare en inställning på vad som utgör och påverkar organisationskulturen står Abrahamson och Andersen (2005) för, då man menar att det finns en triad att ta hänsyn till; nämligen individ, organisation och samhället som benämns som nationell kultur. Den nationella kulturen påverkas även utav externa intressenter såsom media och så vidare och författarna hänvisar vidare till Hofstedes (1991) syn på nationell kultur som påverkan på organisationen. Även Alvesson och Berg (1988) har man också kunnat urskilja ett intresse

kring den nationella kulturen, och man menar då att olika objektsnivåer bör tas i beaktande. Att man likställer organisationskultur med ledningskultur vänder sig de nämnda författarna emot, och pekar liksom andra författare även på andra faktorerers inverkan. Redan när den boken publicerades 1988 spådde de att de sociala, kulturella och ekonomiska tendenserna i samhället påverkar organisationskulturen och de faktorernas effekt på organisationen (Alvesson och Berg, 1988).

Någon som menar att organisationskulturen i alla fall till en början uppstår baserat på ett individperspektiv är Schneider (1987), som menar att ett företags organisatoriska miljö är ett resultat av medarbetarna och de individernas beteende. Detta genom vad han kallar en ASA-cykel, Attraction, Selection och Attrition. Med det menas att människor dras till, blir utvalda av och sedan förbli i en miljö som de sedan stannar kvar i. Men vad författaren menar är kärnan i cykeln är baserat på organisatoriskt perspektiv, då det är organisationens målsättning som är grunden för vilka medarbetare man attraherar, väljer ut och behåller. Arhne och Hedström (1999) menar i sin ståndpunkt att organisationskulturen är något större än individen, detta med hänsyn till att många organisationer är äldre än de som leder och verkar i den nuvarande verksamheten och att det då är ett bevis för att organisationskulturen är större än de tillfälliga individerna.

Vad som räknas till att utgöra organisationskulturen är också det omdebatterat, och Clegg *et al* (2007) pekar på att organisationskulturen ofta är mer än vad exempelvis ledningen i organisationen är medveten om, det är också det informella beteendet såsom andra icke formellt erkända och godkända sätt att göra saker på. Exempelvis olika typer av förslagna knep och informella regler tas upp gällande beteende, subkulturer, och även hur ledning står emot anställda, kvinnor mot män etc, allt dolt i organisationen (Clegg *et al*, 2007).

4.4.3 Organisationskultur och värderingar

Värderingar kan beskrivas som vad man i en specifik kultur anser vara bra eller dåligt, och är enligt Bodin och Fant (1995) centrala i organisationskulturen. Som ett exempel kan man säga att med svenska värderingar ses jämställdhet mellan olika etniciteter i de flesta fall som någonting positivt, vilket inte alls behöver betyda att andra kulturer ser det likadant. Dessa värderingar ses som viktiga för individerna och de förs vidare mellan människor inom samma kultur (Bodin och Fant, 1995). Abrahamsson och Andersen (2005) menar att organisationskulturen består utav flera olika komponenter som inte går att särskilja. Det innefattar det rutinmässiga beteendet som visar sig i ritualer, språk och ceremonier, normer för vad som anses vara rätt bland annat i agerande såsom kundbemötande, dominerande värderingar för vad som är i centrum för organisationen exempelvis utifrån organisationens slagord som ”patienten i centrum”, filosofin kring personalpolicy, de regler som gäller för att bli accepterad när man är ny i organisationen samt det klimat som präglar organisationen och förmedlas när man som utomstående stiger in i organisationen. Författarna menar vidare precis som flertalet andra i litteraturen (jmf tex Alvesson och Berg 1988 mf) att det kan finnas olika organisationskulturer på olika avdelningar inom samma organisation. Bodin och Fant (1995) lyfter fram värderingar på ett lite annat vis än vad Abraham och Andersen (2005) gör. Istället ses som tidigare sagt att det är värderingarna som är grunden till ett normsystem, och en åtskiljning görs endast så till vida att man menar att normer är vägledande i det vardagliga handlandet och är lättare att förändra än vad de mer bakomliggande värderingarna är. En värdering

är ett uttryck för vad som anses bra eller dåligt i organisationskulturen, men samtidigt är värderingar alltid är positiva i den bemärkelsen att de fungerar som levnadsideal. Precis som annan litteratur exempelvis Schein (1974) lyfts det fram att det finns ytterligare en nivå och det är vad man kallar grundläggande antagande, vilka är svåra att förändra (Bodin och Fant, 1995). Stereotyper däremot, är enligt författarna Bodin och Fant (1995) alltid i negativ bemärkelse och definieras som bilder man skapar av andra grupper utan att ha någon större kunskap utav dem.

4.4.4 Förändringsperspektiv

Tidigare nämnt enligt Schein (1974) bör organisationskulturen utvecklas med start i ledarskapet är en strömning i litteraturen. Ytterligare infallsvinkel här representerad utav Bolman och Deal (1997) som fokuserar på vad hela organisationens genomgående mål idealt bör bestå utav av för att i sin tur prägla medarbetarna i positiv bemärkelse. Man menar då att man genom att utforma en tydlig filosofi gällande mänskliga resurser, samt att praktisera den så visar det sig även genom medarbetarnas prestation men och i deras handlingar och beteendemönster. Författarna menar att genom att genomföra åtgärder såsom exempel på nedan så får man organisationskulturen en tydlig karaktär utav lojalitet, engagemang och gott arbetsklimat. Organisationen bör då göra följande enligt Bolman och Deal (1997):

- Investera i befintliga medarbetare
- Rekrytera efter en tydlig policy baserat efter organisationens mål
- Ge medarbetarna trygghet i sin anställning
- Möjligheter till avancemang, och övrig utbildning
- Tillvaratagande av kompetens
- Svetsa samman medarbetarna genom gemensamt ansvar och lagarbete i det vardagliga arbetet
- Stå för demokratiska och jämlika värden

Andra författare utgår dock ifrån en flerstämmighet när det gäller en prägel av organisationskulturen, och vikten av det spelar vid en förändring/utveckling av organisationen. Man menar att förändring leds genom av att man blandar erfarenheter, perspektiv och då får ett större kreativt utrymme.

En annan syn på hur påverkan kan ske i en organisation står Ahrne och Hedström (1999) för, då man tar upp hur organisering ger resurser och makt till att påverka sin omgivning och att de som tillhör en organisation ingår i en samlad maktstyrka. De beskriver hur man ur ett individ och grupperspektiv kan använda både sin makt för att få saker gjorda eller för att förhindra att saker görs och man framhåller att man på sådant sätt kan skaffa sig organisatoriskt inflytande. Det inflytande kan vara både informellt eller formellt, men innebär en stor grad av möjligheter till maktutövande och krav.

5. Resultat

Detta avsnitt börjar med en utförlig metoddiskussion för att läsaren ska kunna följa studieansvarigas tankegångar och övervägande kring materialet. I detta avsnitt presenteras sedan databildningen. Enkäten var som tidigare sagt delad i två delar där en del var specifikt avsedd för att ligga till grunden för en utvärdering av Mångfaldsspelet. Resultatet från Mångfaldsspelet presenteras sist i detta avsnitt.

Frågor där en skattningsskala förekommer, används skala 1-4 där 4 är högt överensstämmande och 1 är lågt överensstämmande. Nedan har också valts att skriva alla antal vad det gäller respondenter med siffror för att underlätta för läsaren. Nämns inget annat har det inte förekommit något internt bortfall på frågan. Om inget annat anges så är det 24 respondenter som svarat på de nedanstående frågorna.

5.1 Metoddiskussion

Det externa bortfallet har varit stort, då endast 24 svar utav de 85 utskickade enkäterna återkom. Bortfallet tros bero till största del på tidsbrist, då det finns en upplevelse av att många chefer inom Malmö Stads förvaltningar är under tidspress. Det fanns också en föräning om att detta var fallet och enkäten anpassades till de förutsättningarna i den mån som kundes. I tillägg till detta är det ett ämne som är extra känsligt och det kan tänkas att de tillfrågade cheferna har haft svårt att se den direkta förtjänsten med att delta. Eftersom studieansvariga satte stor tilltro till de första 40 tillfrågade, gav dessa från början dessa en god tid till att svara och efter påminnelse gavs de ytterliggare tid att svara. Ändå blev antalet respondenter förhållandevis lågt. När insikten sedan kom om behovet att söka fler respondenter var tidsschemat pressat och därför att svarsfrekvensen blev markant lägre vid det nya urvalet. Detta förankrades inte heller tillräckligt hos kontaktpersonerna till de nya utskicken. Men även tidigare där nyttan med deltagandet varit förankrat och det funnits hjälp med distribueringen har det varit en utmaning att få svar.

Ett fel som tydliggjorts i efterhand är att endast gå ut med enkäter till en enhet som ursprungligen ingick i studien. Detta på grund av att urvalet som styrdes till en specifik förvaltning och att vi på den förvaltningen endast fick ett godkännande från en enhet eftersom de andra inte ansåg sig ha tid. Hade vi fått en högre svarsfrekvens hade det underlaget varit tillfredsställande, men så blev inte fallet och därför gick vi vidare och utökade urvalsramen. Det finns en misstanke att bortfallet är starkt kopplat till tidsbrist och inte brist på engagemang. Vi har diskuterat huruvida respondenter som deltagit gjort det på grund av intresse i frågan, och det kan säkert vara fallet hos en liten del men vår fasta övertygelse är som sagt att bortfallet beror till största del på tidsbrist.

Vidare menas att slutsatser kan dras utifrån studiens resultat även fast studieansvariga är medvetna om att det är en liten representation. Samstämmigheten är hög bland svaren vilket ger stöd för trovärdigheten i resultatet. Aspekten kring att respondenterna arbetar i en offentlig verksamhet gör att den höga överensstämmelsen kan bero på de krav som finns på just offentlig organisationer. Det har också tagits i beaktande att det finns ett mått av social önskvärdhet vid besvarandet av dessa frågor, och att glappet emellan vad man säger sig tycka och tro ibland inte överensstämmer med vad man egentligen tycker. Tillvägagångssättet talar dock emot detta och ett noga poängterat att uppfyllandet av

anonymitetskraven har förekommit. Andra alternativa tillvägagångssätt så som intervjuer som övervägts har fått exkluderas på grund av att en högre validitet uppnås genom att få fler svar och att ge full anonymitet. Det minskar också risken för att man svarar utifrån en social önskvärdhet. Andra alternativ som att utföra observationer, skulle kunna ge ett ineffektivt resultat, på grund av faktorer såsom tillgänglighet, tolkning och det svåra ämnet i enlighet med Paulsson (1999). Därför valdes en sådan metod bort.

Längs vägen har det framkommit att studieansvariga uppfyller studiens syftet med att kartlägga cheferns inställning kring etnisk mångfald men fokus har under arbetets gång förflyttats från just inställning till att istället lägga tyngdpunkten på tillämpning av etnisk mångfald. Därför är det en central punkt i utvecklingsplanen.

5.2 Etnisk mångfald

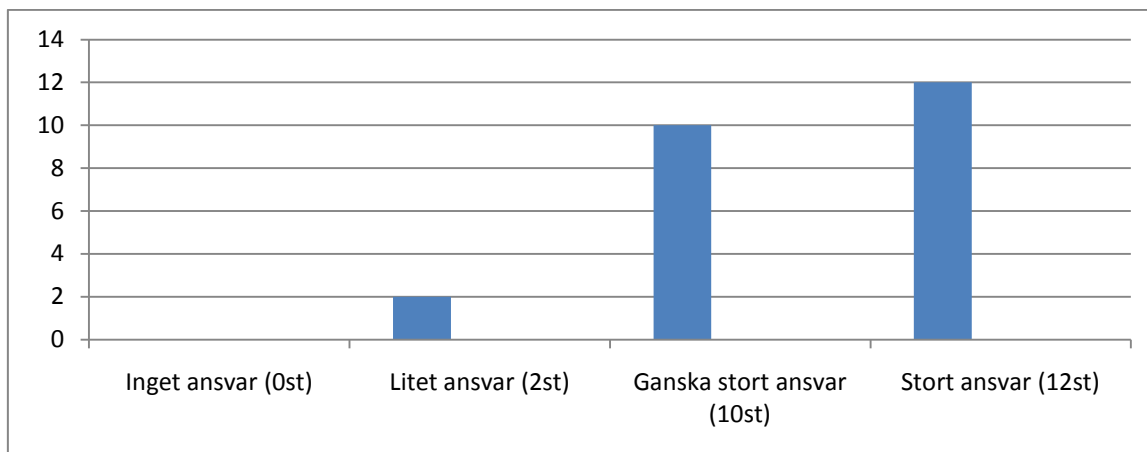
Nedan kommer samtliga frågor att redovisas, detta för att läsare ska kunna följa materialet i studien och ges möjligheten att vidare följa resonemanget. En uppsummering och studieansvarigas tolkning av svaren kring etnisk mångfald presenteras avslutningsvis.

Hur stort ansvar har du som chef i att vara en förebild gällande etnisk mångfald?

Svaren på denna fråga föll väldigt enhetligt ut. Ingen av samtliga respondenter tyckte sig ha "inget" eller "litet ansvar" i att vara en förebild gällande etnisk mångfald. 3 respondenter svarade sig ha "ganska stort" ansvar och övriga 21 ansåg sig ha "stort" ansvar som chef i att vara en förebild vad gäller etnisk mångfald. Det kan tros att resultatet varit annorlunda om frågan besvarats i en annan kontext, såsom en privat verksamhet. Inom Malmö stad anser en överhängande majoritet att chefen har ett stort ansvar i att verka i spetsen för etnisk mångfald.

I vilken utsträckning upplever du att du som chef har ett ansvar för att organisationen har en representation av etnisk mångfald?

Som diagrammet nedan visar fanns det även här en stor enhetlighet för den övre skalan då 20 respondenter ansåg sig som chef ha "ganska stort" eller "stor ansvar" för att organisationen har en representation av etnisk mångfald. Ingen respondent angav svaret "inget ansvar" och 2 respondenter tyckte sig ha "litet ansvar" gällande detta. Dock kan det lyftas upp att det är ett rimligen stort glapp mellan att anse sig ha ett "ganska stort ansvar" till att anse sig ha "ett stort ansvar". Det kan därmed tydas som en viss passivitet att lägga sig under först benämnda alternativet; ganska stort ansvar.



Figur 1. Stapeldiagram. Ansvar gällande etnisk mångfald.

Enligt Malmö stads jämställdhet - och mångfaldsplan ska mångfald beaktas under hela urval - och rekryteringsprocessen. Upplever du att det finns något som försvårar detta när ni rekryterar?

På denna fråga föll svaren ut mer varierat då 9 respondenter ansåg att det fanns försvårande omständigheter som påverkar när det gäller att beakta jämställdhets - och mångfaldsplanen under hela rekryteringsprocessen. På den motsatta sidan var det 15 som svarade med att det inte fanns något som försvårade detta, vilket kan ses som anmärkningsvärt.

De 8 som svarat ja på ovanstående fråga fick möjligheten att utveckla detta genom nästa fråga och där bör det poängteras att de fick välja en eller flera orsaker av de fyra alternativ vi gett dem eller med fria ord beskriva vad problematiken kunde gälla. Samtliga svarade även på följdfrågan vid svar att det upplevdes ligga en problematik kring rekryteringsprocessen vid personer av olika etniciteter och kulturer.

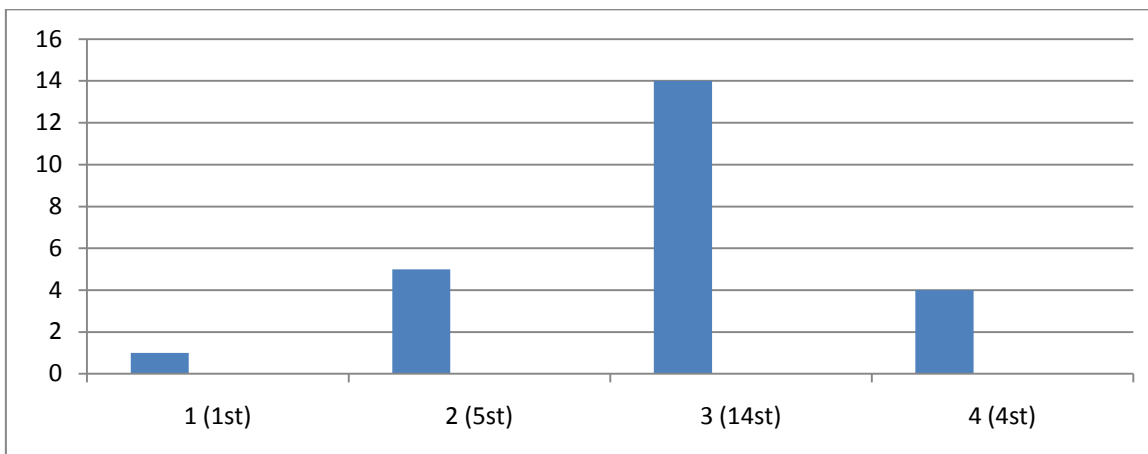
Vad upplever du vara problemet vid rekrytering av olika etniciteter och kulturer?

”Ej tillräcklig utbildning” ansågs av 5 personer vara en av anledningarna, ”Ej tillräcklig arbetslivserfarenheter” svarade 5 respondenter kunde vara orsaken. Gällande alternativet ”språkbarriärer” svarade 5 respondenter att det kunde vara en problematik. ”Kulturella hinder” ansågs endast vara ett problem av 1 person, men det kan i sin tur diskuteras varför det bör vara en anledning till att inte följa de uppsatta målen vid rekryteringsprocessen. Respondenterna kunde här kryssa i flera alternativ, samt skriva in övrig anledning. Det gjorde endast en respondent som skrev att ” Problematiken ligger även i kundernas uppfattning”. Samma respondent menade i en senare fråga att etnisk mångfald är viktig, men inte av anledningen ”krav från kunder”.

Representationen av etnisk mångfald är god i er organisation

På denna fråga gavs respondenterna uppgiften att skatta påståendes korrekthet på en skala 1-4, där 4 motsvarar mycket god. Svaren som föll ut enligt diagrammet nedan visade på att 14 respondenter menade att representationen av etnisk mångfald var rimligen högt överrensstämmande. De som menade att påståendet var helt korrekt fick endast fyra svar, medan en något större del menade att man inte höll med, vilket även kan ses vara den sanningsenliga bild som finns då målen med att representera stadens befolkning inte nåtts. Dock kan det diskuteras vad som upplevs vara en ”god” representation, det kan betyda tillräcklig eller endast god men med utrymme för förbättring. Ytterligare

en faktor att ta hänsyn till är att det inte kan belysas vilka förvaltningar som sagt vad, om sett till organisationen som endast sin egen förvaltning. Detta kan betyda att den specifika förvaltningen har nått målen med att spegla befolkningssammansättningen.



Figur 2. Liggande stapeldiagram. Representation etnisk mångfald.

Hur upplever du dina medarbetares inställning till etnisk mångfald?

På frågan där cheferna skulle skatta medarbetarnas inställning till etnisk mångfald, så visades det återigen stor enighet bland respondenterna. Ingen uppgav sig tro att deras medarbetare har "negativ" eller "ganska negativ" inställning till etnisk mångfald. Det var 11 respondenter som tror att deras medarbetare har "ganska positiv" inställning till etnisk mångfald och 13 respondenter som uppgav sig tro att deras medarbetare har en "positiv" inställning till etnisk mångfald. Det kan dock sättas i samband med chefernas egen inställning, som upplevs som mer enbart positiv.

Etnisk mångfald gynnar organisationen

Här har återigen valts ett påstående och respondenterna har getts möjligheten att skatta detta enligt en skala på 1-4, där en 4 innebar att man stämmer mycket väl in på påståendet. Ingen besvarade frågan med en "1:a" och endast 1 respondent svarade med en "2:a". Sedan var det 9 respondenter som svarade med en "3:a" och 14 respondenter svarade med en "4:a", vilket innebär att respondenterna i hög grad menar att cheferna anser att etnisk mångfald gynnar organisationen. Enligt cheferna menas att etnisk mångfald är viktigt av en rad olika anledningar, och på frågan varför var det ett internt bortfall på 1 person, som inte besvarat frågan. Totalt gav det 23 respondenter som uppgav 59 anledningar till varför etnisk mångfald är viktigt. Dessa svar redovisas i tabellen nedan.

| Etnisk mångfald är viktigt för att: | Antal |
|-------------------------------------|-------|
| | |

| | |
|------------------------------------------|----|
| Utveckla organisationen | 20 |
| Sammanhållningen i organisationen | 3 |
| Organisationens målsättning | 14 |
| Samhällsbehovet | 19 |
| Krav från kunder | 2 |
| Spelar ingen roll | 0 |

Figur 3. Tabell. Varför etnisk mångfald.

Det visar på att cheferna anser att utvecklingsperspektivet samt samhällsbehovet är de två största anledningarna till varför etnisk mångfald är en viktig fråga för Malmö stad.

Har du haft några dåliga erfarenheter gällande etnisk mångfald i organisationen?

På denna fråga fanns ett intern bortfall på 2 respondenter. Av resterande svarande var det 3 av 22 respondenter som uppgav att de haft dåliga erfarenheter vad gäller etnisk mångfald i deras organisation. Vad dessa dåliga erfarenheter har varit har valts att inte undersöka, dels på grund av det kan försvaga respondenternas anonymitet men också av den anledningen att det inte anses relevant på vilket sätt dessa erfarenheter uppkommit. Indikationen på att 3 chefer utav 22 respondenter angett sig ha dåliga erfarenheter i ämnet kan peka på svårigheter i att bemöta och arbeta med etnisk mångfald.

I korstabellen nedan kan man följa hur respondenterna har förhållit sig till frågorna angående om **etnisk mångfald gynnar organisationen** och **i vilken utsträckning upplever du att du som chef har ett ansvar för att organisationen har en representation av etnisk mångfald?** Man kan ur tabellen se att de som tycker att etnisk mångfald gynnar organisationen mycket (det vill säga att de svarat med en 4:a) tycker alla att de som chef har ett "ganska stort ansvar" eller ett "stort ansvar" gällande representationen av etnisk mångfald i organisationen.

| Etnisk mångfald gynnar organisationen | I vilken utsträckning upplever du att du som chef har ett ansvar för att organisationen har en representation av etnisk mångfald? | | | |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------|--------------|
| | Inget ansvar | Litet ansvar | Ganska stort ansvar | Stort ansvar |
| 1 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 3 | 1 | 0 | 4 | 4 |
| 4 | 1 | 0 | 6 | 7 |

Figur 4. Korstabell. Etnisk mångfald gynnar och chefens ansvar.

Nedan följer ytterligare en korstabell där vi specifikt vill titta på samstämmigheten mellan två olika enkätsvar. Även om det är i liten skala så kan det utläsas att de 2 respon-

denterna som anser sig ha litet ansvar för hur representationen av etnisk mångfald ser ut i organisationen inte heller tycker att representationen är så god.

| I vilken utsträckning upplever du att du som chef har ett ansvar för att organisationen har en representation av etnisk mångfald? | Representationen av etnisk mångfald är god i er organisation. | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Inget ansvar | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Litet ansvar | 1 | 1 | 0 | 0 |
| Ganska stort ansvar | 0 | 1 | 6 | 2 |
| Stort ansvar | 0 | 2 | 9 | 2 |

Figur 5. Korstabell. Chefens ansvar för representation samt upplevd representation.

En uppsummering kring respondenternas svar visar att Malmö stads chefer anses sig ha ett stort ansvar för att vara en förebild gällande ämnet, och det finns en stor enlighet i att också ansvaret för att organisationen har en representation av etnisk mångfald ligger hos respondenterna. Samtidigt bör framhållas att en del svarar att ansvaret endast är rimligen stort framför stort, vilket kan tolkas som en viss passivitet i ansvarsfrågan trots att man lägger sig på den övre skalan. Cheferna upplever också medarbetarnas inställning till etnisk mångfald som god. Det framhålls att det upplevs en rekryteringsproblematik hos en tämligen stor del av respondenterna, och dessa hinder anses till största del bestå av bristande utbildning, arbetslivserfarenhet samt en språkbarriär hos de sökande. Vidare menar mer än hälften att det inte finns en rekryteringsproblematik vid personer med utländsk bakgrund, vilket kan uppfattas som anmärkningsvärt då Malmö stad inte nått målet att befolkningssammansättningen ska spegla organisationen. Respondenterna menar att representationen av etnisk mångfald internt i sin tur är relativt god, och cheferna menar också att etnisk mångfald gynnar organisationen och de största anledningarna till detta anses vara för att på så vis utveckla organisationen samt för att tillmötesgå ett samhällsbehov. Samtidigt kunde det urskiljas att de respondenter som menar att etnisk mångfald i stor grad gynnar organisationen också menar att ansvarsfrågan för representation av etnisk mångfald i organisationen ligger hos respondenterna.

5.3 Mångfaldsspelet

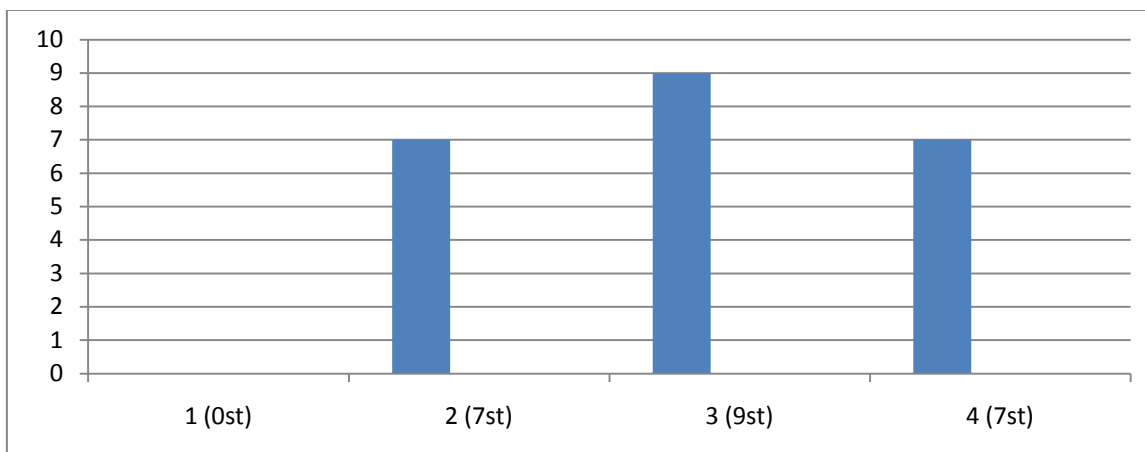
23 av 24 respondenter har spelat Mångfaldsspelet. Därför är det totala antal respondenter på nedanstående del 23 personer, om inget ytterligare internt bortfall nämns. Även här redovisas samtliga svar för att läsaren ska få ta del av materialet som studieansvarigas slutsatser har grundats i.

Hur var din inställning till Mångfaldsspelet innan du spelat?

Ingen respondent uppgav som svar att de hade haft en ”negativ” inställning innan de spelat Mångfaldsspelet. Däremot uppgav 1 respondent alternativet ”ganska negativ” inställning innan man spelat. 13 respondenter ansåg sig ha haft en ”ganska positiv” inställning innan spelat och 9 var klart ”positiva” innan de spelat, vilket kan summeras som en övervägande god inställning.

Mångfaldsspelet har varit givande gällande etnisk mångfald

På denna fråga gavs respondenterna återigen chansen att skatta sina svar med samma skala 1-4 som vi tidigare använt och svaren som presenteras i diagrammet nedan visar att de alla respondenter anser sig ha fått ut något av Mångfaldsspelet, men i varierande utsträckning.



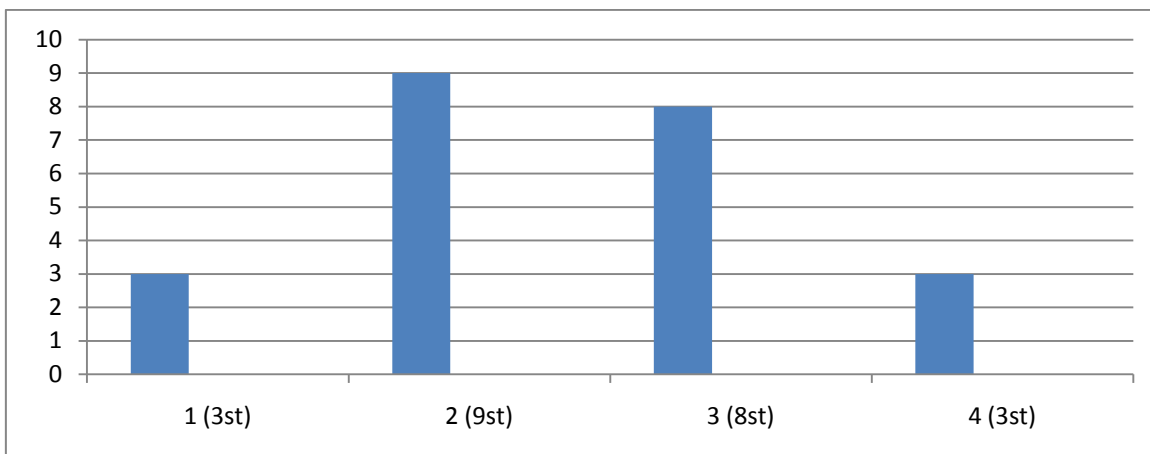
Figur 6. Liggande stapeldiagram. Mångfaldsspelet var givande.

I vilken grad anser du att Mångfaldsspelet har påverkat din attityd kring etnisk mångfald?

På denna fråga var det 4 respondenter som svarade med att Mångfaldsspelet inte påverkat deras attityd alls kring etnisk mångfald. 15 respondenter svarade med att det haft "liten påverkan", 3 respondenter uppgav att Mångfaldsspelet haft "ganska stor påverkan" på deras attityd vad gäller detta. Slutligen var det också 1 som svarade med att Mångfaldsspelet haft "stor påverkan". Att de allra flesta respondenterna har menat att Mångfaldsspelet haft en liten påverkan kan botten i att inställningen till etnisk mångfald varit god redan innan spelets start.

Du har kunnat tillämpa lärdomar från Mångfaldsspelet i ditt arbete

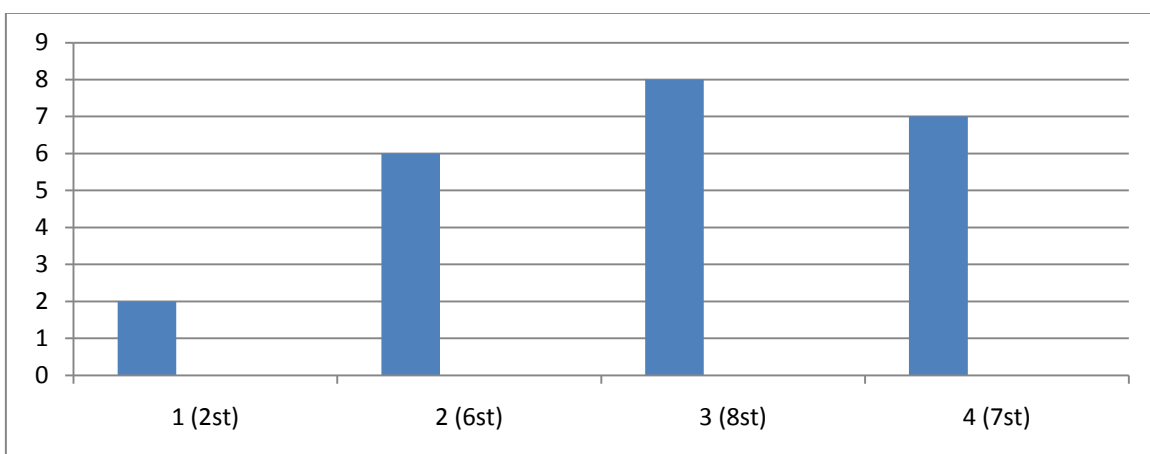
Detta påstående gav oss väldigt varierade svar som kan utläsas av diagrammet nedan, men överlag kan skalan anses ligga i ett mittenspann, där tyngdpunkten har varit på att respondenterna kunnat tillämpa en del lärdomar i arbetet. Samtidigt har inte Mångfaldsspelets centrala funktion varit att ändra ett arbetssätt eller dylikt, utan fokus har legat på att reducera fördomar vilket kan ses som en förklaring till respondenternas svar.



Figur 7. Liggande stapeldiagram. Mångfaldsspelets tillämpning

Mångfaldsspelet motsvarade dina förväntningar

Diagrammet nedan visar på att respondenternas svar på detta påstående föll ut snarlikt i jämförelse med diagrammet ovan, de allra flesta menade att Mångfaldsspelet motsvarade de förväntningar som fanns innan spelets start.



Figur 8. Liggande stapeldiagram. Mångfaldsspelet motsvarade förväntningarna.

Nedan redovisas en korstabell där man kan följa respondenternas svar angående om de tyckte mångfaldsspelet motsvarade deras förväntningar och sen följa de respondenterna genom två andra frågor för att se hur svaren hänger samman. Man kan här i viss mån utläsa att det finns en tendens att de som hade höga förväntningar på Mångfaldsspelet också bättre kunnat tillämpa lärdomar från spelet och anser också att det varit mer givande. Dock är parallellerna inte helt klockrena och det finns en del undantag. Man kan också utläsa att å andra sidan är det de som inte tycker att Mångfaldsspelet motsvarade deras förväntningar som inte heller anser sig kunnat tillämpa lärdomarna i samma utsträckning, men att det bland dessa respondenter finns dock de som tycker att Mångfaldsspelet varit givande.

| Mångfaldsspelet motsvarade dina förväntningar | Du har kunnat tillämpa lärdomar från Mångfaldsspelet i ditt arbete | | | | Mångfaldsspelet har varit givande gällande etnisk mångfald | | | |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---|---|---|------------------------------------------------------------|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 0 |
| 2 | 0 | 4 | 2 | 0 | 0 | 2 | 2 | 2 |
| 3 | 1 | 4 | 2 | 1 | 0 | 1 | 6 | 1 |
| 4 | 0 | 1 | 4 | 2 | 0 | 1 | 2 | 4 |

Figur 9. Korstabell. Förväntan, tillämpning och nytta.

I vilken grad upplever du att Mångfaldsspelet har påverkat attityden positivt till etnisk mångfald hos dina medarbetare?

Majoriteten i form av 15 respondenter svarade med att Mångfaldsspelet haft "liten påverkan" på deras medarbetare gällande etnisk mångfald. 1 respondent uppgav "ingen påverkan" som svar och 6 respondenter svarade att det upplevde att Mångfaldsspelet haft "ganska stor påverkan" på deras medarbetare. Slutligen uppgav 1 respondent att Mångfaldsspelet haft "stor påverkan". Även här kan diskuteras om det kan böttna i att det redan fanns en god inställning till etnisk mångfald bland medarbetarna, då cheferna upplever att de har en positiv inställning som presenteras under föregående avsnitt. Det sambandet redovisas i korstabellen nedan, där det kan utläsas huruvida cheferna upplever att Mångfaldsspelet påverkat medarbetarnas attityd kring etnisk mångfald och hur de upplever deras inställning till just etnisk mångfald. Det man kan utläsa av tabellen är att majoriteten anser att Mångfaldsspelet har haft en "liten påverkan" trots att det inte är någon som upplever att medarbetarnas inställning till etnisk mångfald är "negativ" eller ganska negativ", vilket som sagt kan antas bero på att medarbetarnas inställning redan tidigare varit god.

| I vilken grad upplever du att Mångfaldsspelet påverkat attityden positivt till etnisk mångfald hos dina medarbetare? | Hur upplever du dina medarbetares inställning till etnisk mångfald? | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|---------|
| | Negativ | Ganska negativ | Ganska positiv | Positiv |
| Ingen påverkan | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Liten påverkan | 0 | 0 | 7 | 8 |
| Ganska stor påverkan | 0 | 0 | 4 | 2 |
| Stor påverkan | 0 | 0 | 0 | 1 |

Figur 10. Korstabell. Medarbetarnas påverkan och inställning.

En uppsummering av Mångfaldsspelet visar att de flesta respondenter har en övervägande god inställning till spelet innan dess start, och att spelet också till stor del motsvarade förväntningarna. Samtliga chefer som medverkat i studien anser att Mångfaldsspelet har varit givande, dock i olika utsträckning. Svar har också visat att respondenterna menar att man kunnat tillämpa en del lärdomar i arbetet. Det kunde utläsas av svaren att de chefer som hade höga förväntningar på Mångfaldsspelet också bättre kunnat tillämpa

lärdomar i sitt arbete. Vidare menas att påverkan på deras inställning till etnisk mångfald har varit rimligen oförändrad och studieansvariga menar att det kan bottna i att inställningen till etnisk mångfald varit god redan innan spelets start, vilket också kan sägas gälla för hur cheferna upplever medarbetarnas inställning och påverkan på grund av Mångfaldsspelet.

6. Analys och diskussion

I kapitlet som följer har valts att i största möjliga mån använda samma huvudrubriker som tidigare i teoriavsnittet. Detta för att underlätta orienteringen för läsaren. Mångfaldsperspektivet har dock tagits bort då studieansvariga anser att ämnet mångfald nu genomsyrar de andra huvudämnena. I detta kapitel ställs olika resonemang emot varandra och synas, och slutsatser dras utifrån både teoribildning och resultat. I detta avsnitt behandlas även Mångfaldsspelet mer ingående under egen punkt.

6.1 Ledarskapsperspektiv

6.1.1 Ledarskap och funktion

Att den stora majoriteten av Malmö Stads chefer som ingick i studien ansåg sig ha ett stort ansvar i att verka som förebild, stöds av litteraturen. Där pekar Von Otter et al (2006) på vikten utav att man som chef med så små medel som möjligt, leder sin grupp mot utveckling och mål som i detta fall blir måluppfyllelse både kring att öka den etniska mångfalden samt att tillvara ta den inom organisationen. En annan syn på styrning av medarbetare står Abrahamsson och Andersen (2005) för, men här menar man att man inte att en lika mjuk taktpinne ska styra, utan att man som medarbetare kräver en chef som banar vägen för hur medarbetarna skall handla och bete sig för att gynna organisationens mål. Abrahamsson och Andersen (2005) menar vidare också att man bör förklara, uppmuntra och motivera medarbetarna till att genomföra det som är målet. Det visar på en större syn på passivitet för de egna medarbetarna, och har man den synen krävs det att chefen är en aktiv förebild gentemot Von Otters (2006) syn på chefens ansvarsområde, bland annat som förebild. Pfeffer (1981) skriver om en annan syn på hur man som chef skall verka och leda vägen, och då menar att det sker genom att beskaffa sig ett visst inflytande, och det inflytandet menar både Pfeffer (1981) och andra författare såsom Flaa *et al* (1998) sedan ligger till grund för hur åsikter och attityder ser ut inom organisationen. Sistnämnda författare menar dock också att begreppet inflytande är synonymt med makt och maktutövning används för att skaffa sig ett inflytande. Som Schein (1974) talar om så ställs det även krav på att chefen har god anpassningsförmåga och är flexibel i sitt agerande. Då det finns stora olikheter hos medarbetarna är det viktigt att som chef skaffa sig en bra uppfattning om dem och sedan agera utifrån det. Detta menar vi är centralt för att ha en organisation som tillvaratar olikheterna. Då medarbetarna är olika behöver de troligen också olika förebilder. Här är det då chefens ansvar att läsa av situationerna, men det mest centrala enligt Schein (1974) är alltså hur chefen präglar hela organisationen.

Som precis belyst kan det diskuteras att det finns olika syn på hur man bäst bör leda sina medarbetare mot organisationens mål och värderingar. Vi tror, utifrån stöd i teorin, att man då som chef också själv måste tycka att organisationens mål och värderingar ligger i samma linje som ens egna. Det hade naturligtvis underlättat om även medarbetarna själva också menat att en representation av etnisk mångfald är givande och viktigt, men vi framhåller att det är chefens uppgift att leda medarbetarna mot gemensamma mål, så därför är det av en något större vikt att chefens värderingar överensstämmer med orga-

nisationens. Att medarbetarna sedan har en stor påverkan är absolut viktigt, men det är också i hög grad chefs uppgift att kommunicera och förverkliga de mål som Malmö Stad satt.

6.1.2 Motiv för mångfald

Ansvarsfrågan belyst i enkäten visade att Malmö stads chefer ansåg sig ha rimligen till stor påverkan på att forma organisationen med representation av etnisk mångfald. Att man bör arbeta med att ha en representation i frågan belyser litteratur ur många olika aspekter som tidigare nämnt i teoriavsnittet. I Malmö stads fall innebär ett av de skälen också att lagen kräver det (DO,1999). Alm (1999) är en av de som belyst rädsla av det okända, som en anledning till varför etnisk mångfald inte finns i tillräckligt hög grad i organisationen. Den rädslan kan finnas både hos potentiella medarbetare som inte vill stå ut inom organisationen, samt hos chefer som är rädd för ett oliktankande och friktion enligt Alm (1999). Rädslan för det okända har också diskuterats genom ett maktperspektiv, där man menar att chefer i en organisation har en makt att fastställa vad som är norm, vilket i sin tur leder till en rädsla för det avvikande även i organisationen (Näringsdepartementet 2000). Ytterligare hinder för etnisk mångfald som kan vara aktuella i en organisation berör avsnittet rekrytering och där framhåller bland annat Knocke *et al* (2003) att man använder sig av en medveten rekryteringsprocess. Medhåll fås även från andra författare såsom Hofstede (2005) som då menar att man i rekryteringsprocessen väljer ut likartade individer i faktorerna kön, etnicitet, ålder och utbildning vilket kan ses som ett stort hinder för etnisk mångfald. Knocke *et al* (2003) belyser fenomenet ur begreppet etnosocialitet, vilket man kan koppla till att det krävs ett eget ansvar utifrån chefernas agerande för att kunna motverka detta. I bakgrunden skrev vi om organisationens krav och mål för sina chefer, och häri ligger det som ett mål att man som chef skall vara en god förebild i mångfaldsfrågan. På den punkten menar vi att Malmö Stad på papperet uppfyllt sitt mål, cheferna upplever att det är viktigt att vara en god förebild gällande etnisk mångfald. Däremot upplevde man sig inte ha lika stor konsensus gällande att det är chefs ansvar att det finns en god representation av etnisk mångfald i organisationen. Det kan peka på att man är mer passiv när det gäller rekryteringsfrågan, och den makt man sitter på som chef har belysts som en röd tråd till varför en organisations arbetsstyrka ser ut som den gör. Vi menar att det är av yttersta vikt att inte bara arbeta som en förebild utan också aktivt arbeta för förbättring. Det ställer också krav på cheferna att de är så flexibla att de kan vara goda förebilder åt olika medarbetare samtidigt. Med större mångfald ökar dessa krav då medarbetarna i större utsträckning kommer vara olika och behöva olika förebilder. Det som vi till viss del menar vara ett större mått av passivitet i denna fråga tror vi kan härledas till att man inte i tillräcklig grad förstår varför och hur man tillgodogör sig av den kompetens och extra resurs som etnisk mångfald för med sig.

6.1.3 Förändringsperspektiv

För att verka aktivt som en förebild inom etnisk mångfald, nämner bland annat DeMarzo (2003) ett tillvägagångssätt baserat på övertalning. Författaren menar att chefen i en sådan situation kan utnyttja sin ställning som expert och auktoritär för att aktivt verka som en förebild. Ekstam (2005) skriver dock om en grundläggande förutsättning som han bygger sitt resonemang utifrån, och det innebär att cheferna som skall implemente-

ra, leda och nå målet själv behöver tro på nyttan vilket vi också framhåller som centralt. Detta eftersom vi anser att det är det mest varaktiga och också mest genuina sättet att låta medarbetarna se hur man bäst arbetar med etnisk mångfald.

Knocke *et al* (2003) pekar på att rekrytering är den största enskilda faktorn som påverkar arbetsstyrkans sammansättning, vilket innebär vi då ser som en stor påverkansmöjlighet till förbättring. Samma författare menar att mångfaldsplaner ofta faller platt till marken och att det krävs andra åtgärder. Det kan man koppla till Cox (1993) modell över idealtyper, där han menar att en organisation som har diskriminering och fördomsreducering som fokus inte ger någon verklig förändring av organisationen. För att förändring ska kunna ske, menar som tidigare påtalat Ekstam (2005) att de som utför förändringen också själva måste tro på den. Då menar Konrad *et al* (2006) att organisationer ofta arbetar med mångfaldskonceptet för att det är det rätta att göra, vilket bör ses som en skev anledning då mångfaldens fördelar är många och talande. Här menar vi igen att det är viktigt som tidigare benämnt att inte endast agera som förebild för att det är det rätta att göra, utan också för att man som chef också själv tror på vad man förespråkar. För att göra detta anser vi att det är av stor vikt att kunna se en nytta med vad etnisk mångfald ger organisationen och inte endast arbeta mot att ha en god inställning, utan därmed också arbeta för att implementera och använda sig av den extra bredd och kompetens som olikheter genom etnisk mångfald ger.

6.1.4 Närmre målsättningen

Malmö stad har inte nått sin målsättning om att "Befolkningssammansättningen skall återspeglas i Malmö stads personalsammansättning" (Malmö Stad, 2011). Fakta presenterat i bakgrunden visar på att Malmö stads medarbetare idag har en nästan 28 procentig representation av personer med utländsk bakgrund. Däremot motsvaras cirka 40 % av Malmös befolkning av personer med utländsk bakgrund, vilket ger ett glapp på drygt 12 % för att målsättningen ska nås. Här kan också tilläggas att det var 14 av 23 respondenter som uppgav "organisationens målsättning" som en av anledningarna till varför etnisk mångfald är viktigt. Anledningen till att arbeta med mångfald nämns i Malmö Stads mål vara att kunna ge bättre service i de kommunala verksamheterna. Vidare anser vi precis som riksdag och regering också att mångfaldsfrågan är speciellt viktig för en kommunal organisation, och framför allt Malmö där det bor en stor del av personer med utländsk bakgrund. Vi framhåller att budskapet man sänder i form av en vision om alla människors lika värde samt att mångfald ska betraktas som en resurs är också viktigt att hålla fast vid och sträva efter enligt de mål Malmö Stad satt upp. Detta med en mer praktisk än teoretisk betoning enligt oss. Överlag vill vi trycka på att vi inte tror att Malmö Stad saknar engagemang för att arbeta med frågan på de högre nivåerna i organisationer, däremot tror vi att tidsbrist och okunskap i hur man arbetar praktiskt med mångfald är svårare.

En stor del i problemet anser vi ligga i att cheferna i Malmö Stad under en lång tid har varit en som Cox (1993) kallar en pluralistisk grupp. Det är ett känt fenomen att en sådan grupp attraherar och rekryterar likasinnade (Näringsdepartementet, 2000). När detta sker på de högre positionerna i en organisation, kommunicerar detta en bild till organisationen och man kan även hänvisa till att bildas det ett glastak som bland annat Wahl (2003) talar om, då de i organisationen som inte har samma bakgrund, värderingar eller socialt nätverk som de under glastaket inte kan komma förbi, vilket vi anser är en

stor fara. För att komma närmre målsättningen bör dessa hinder belysas och elimineras. Detta diskuteras mer ingående under kommande kapitelavsnitt, med utgång i rekrytering.

6.2 Rekryteringsperspektiv

6.2.1 Ledarskap och rekrytering

På frågan om något försvårade kring att uppnå de jämställdhets- och mångfaldsplaner som Malmö Stad skapat svarade en dryg tredjedel ja. Att det är en utmaning som organisationer står inför, att hur och på bästa möjliga vis kunna tillgodogöra sig av vinsterna med samhällets ökade mångfald också ska visa sig i organisationer, finns det många skäl för. Bland annat tas vikten av större arbetskraftsbehov upp (Knocke *et al*, 2003) vilket gör att organisationer kommer tvingas att tillgodogöra sig av mångfald. Däremot menar Alm (1999) att man måste värdesätta olikheterna genom att uppmuntra och värdera dessa och visa det på alla olika organisationsnivåer inkluderat rekryteringsprocessen. Att se etnisk mångfald som en kompetens, då man enligt Bjurklo och Kardemark (2003) tillvaratar människors olikheter utöver rena kunskaper är ett exempel på vad en representation av etnisk mångfald ger organisationen. Sistnämnda författare påpekar dock att man behöver omsätta kunskaperna och egenskaperna i handling för att det skall räknas som kompetens, och vi är eniga; om cheferna inte ser etnisk mångfald som en tillgång utan endast som ett hinder försvårar det tillvaratagandet.

Vidare kan man hänvisa ytterligare till den aspekt som Integrationsverket (2002) tar upp, där man menar att den bevisade etniska ojämlikhet som råder ofta saknar en förklaring. Det kan inte heller förklaras i en skillnad på kompetens, utbildning eller andra kvalifikationer och observerbara mått. Samma rapport menade också att det visar på att systematiskt ges vissa grupper eller individer företräde framför andra, något som har sin förklaring i en strukturell diskriminerande ordning. Det var cirka en tredjedel av cheferna som menar att det finns vissa svårigheter i att nå målen som Malmö Stad satt upp genom jämställdhets- och mångfaldsplanen. Som inledningsvis nämnts har kommunen varit bottenplacerad enligt rapporten från Integrationsverket från 2004, men en hel del har hänt sedan dess. Däremot är det en bit kvar. Att man som chef vid rekrytering menar att hinder föreligger vid processen såsom inte tillräcklig utbildning, arbetslivserfarenhet eller de bristande kunskaperna i svenska språket kan säkert vara fallet ibland. Dock anser vi att det ligger stora hinder i att chefer ibland avfärdar sökande med utländsk bakgrund som har tillräckliga kvalifikationer, på grund av stress eller okunskap. Det är oroväckande, då man som sagt besitter en stor makt i att sätta och upprätthålla en norm gällande detta i organisationen.

En respondent menade också att hänsyn fick tas till att vad denna upplevt vara en fientlighet från kunder, att det var ett hinder för att rekrytera personer med utländsk bakgrund. Detta menar vi visar på en stereotypisk bild, grundat i en stor rädsla för olikheter, som måste accepteras och bemötas för att kunna tas håll på. Vi menar inte att det är en allmänt gällande bild av hur organisationen ser ut, men vi menar att det är av vikt att man börjar med de grundläggande bitarna som att utbilda och motivera cheferna som verkar i organisationen, istället för att i sin iver hoppa direkt till utförande som inte alltid är förankrat och accepterat. Vi menar att mångfaldens fördelar måste man aktivt ta

tillvara på, vilket också ställer krav på cheferna och organisationskulturen i stort. Att tillvarata människors styrkor förutsätter därför chefer och en organisationskultur som värderar och tillgodogör sig dessa som kompetens. Först då blir det också en styrka, vilket får duala effekter både för medarbetarna och organisationen.

Vi vill dock också framhålla vad vi menar kan tyckas vara ännu mer oroande, och det är det faktum att en så stor del inte upplever att det finns hinder vid rekrytering. Det svaret var enligt oss mer uttömmande än om man faktiskt upplevde ett eller flera hinder vid rekrytering av personer med utländsk bakgrund. Detta eftersom Malmö Stad fortfarande arbetar med att organisationens sammansättning skall spegla hur befolkningen ser ut, vilket den inte gör idag. Som tidigare nämnts i bakgrunden är idag nästan 28 % av medarbetarna av utländsk bakgrund, medan den siffran bör vara 40 % när man uppnått målen om befolkningssammansättningen ser ut som den gör i dagsläget. Detta trots att Malmö stad utfört det omfattande rekryteringsarbete som kort beskrivet i bakgrund.

Som tidigare nämnts kan man peka på att de som sitter i en chefsposition har en stor del makt (jämför Hofstede, Knocke mf) och den makten gällande vedertagna åsikter visar sig även i rekryteringen. De motiv som enligt cheferna har försvårat rekryteringen av etnisk mångfald benämns bland annat som språkbarriär och bristande yrkeskvalifikationer. Rapporten från SOU (2005:115) är bara en av alla som slår hål på myten om att personer med utländsk bakgrund inte har lika goda yrkeskvalifikationer som svenskar. Samma rapport behandlar även språket som en faktor för diskriminering, då man ofta inte som rekryterare har en tillräcklig kompetens just i det fallet för att bedöma språkkunskaperna utifrån riktiga verktyg (SOU, 2005:115). Samma rapport beskriver också vikten av utbildning och kompetens till hur bedömning av kvalifikationer såsom språk vid rekrytering skall ske. Samtliga faktorer är vad respondenterna framhåller som en grund till rekryteringsproblematiken, vilket vi anser att det i vissa fall hade kunnat slås hål på genom ökad utbildning och medvetenhet hos makthavarna i organisationen, cheferna. Vi vill också framhålla att rekrytera etnisk mångfald inte bara kräver en medveten process, men också en föreställning om att processen ska resultera i något värdefull, givande. Speciellt vid rekrytering av etnisk mångfald då det finns fler variabler att ta hänsyn till. Att i ett stressat arbete lägga ner den extra tid och kraft när man endast ser nyttan på papper, och inte ens i alltid känner sig ansvarig utan upplever en mer passivitet inför de uppsatta målen, tror vi resulterar lätt i att man håller fast vid gamla mönster och vanor. Då menar vi att det lätt blir att man gärna rekryterar vad maggropen och efter vad gamla regler säger, och omedvetet låter etnosocialiteten styra.

6.2.2 Rekrytering och organisationskultur

Det finns också mycket i resultatet som pekar på goda utsikter gällande etnisk mångfald på lång sikt då Flaa *et al* (1998) menar att när medarbetare rekryteras så anpassar de sina värderingar efter organisationens och på så sätt överförs den rådande positiva inställningen till ny anställda vilket resulterar i en positiv spiral. Det kopplat till att så många respondenter menar att en mycket god inställning till etnisk mångfald genomsyra organisationen. Konrad *et al* (2006) stödjer också detta genom att belysa vikten av att förändra normerna i organisationen och att dessa präglar jämlikhet, antidiskriminering och rättvisa. Istället för att rekrytera personal med annan etnisk bakgrund endast på grund av arbetsmarknadens demografi.

Det som skrivits ovan om den överlag positiva inställning som numera finns i Malmö Stad går också att koppla till Schneiders (1987) teori om ASA-cykeln där han menar att kulturen i en organisation speglas av medarbetarnas inställningar och värderingar. Han syftar då på att det är organisationens målsättningar som styr över vilka anställda som söker sig till organisationen och sedan också vilka som väljs ut och vilka som får stanna kvar. Detta går i sin tur att koppla till att Malmö Stad som lagt ner mycket resurser på just etnisk mångfald och även har skaffat sig klara direktiv och målsättningar vad gäller detta då troligen attraherar en personal som passar in med dessa värderingar.

Detta går också att likna med Wahls (2003) teori om att det tack vare en rådande organisationskultur i kombination med en homogen personal skapas hinder i organisationen. Vi kopplar det vidare till ett resonemang kring en glasvägg även externt för organisationen, en glasmur. Detta försvårar för de individer som inte liknar de som redan arbetar i organisationen vad gäller bakgrund och värderingar. Vi vill koppla de hinder som föreligger vid rekrytering av etnisk mångfald till detta välkända begreppet glastak och då inte bara tillämpa begreppet på kvinnor. Även andra grupper som inte gagnas och som genom strukturell diskriminering blir åsidosatta bör inkluderas i begreppet. Vi menar därför att man genom osynliga och synliga hinder kan ha även en glasmur externt, som hindrar en god rekryteringsprocess för personer med utländsk bakgrund. Vi tror att om det funnits ett annat förhållningssätt kring etnisk mångfald, och ett tillvaratagande av den kompetens och styrka som det innebär, hade man inte bara krossat glastaket utan också glasmuren. När glastaket i organisationen är borta i kombination med en "hands on" målsättning som strävar efter ökad mångfald på högre positioner ser vi detta som en utvecklingsfaktor. Att utbilda och rekrytera internt, kommer i kombination med att de har en god representation av etnisk mångfald göra att man i framtiden även attraherar externa kandidater. Det gäller att både glastaket uppåt i organisationen slås hål på, men också glasväggen in för externt sökande. Först då menar vi att man kommer kunna uppfylla och tillgodoräkna sig frukterna av sin målsättning om att Malmö Stad i sin helhet ska spegla Malmös befolkning, där det idag är ett underskott på över 10 % för att uppnå målet.

Clegg *et al* (2007) som å sin sida menar att organisationskultur är så mycket mer än bara normer och värderingar tror att mindre individuella åsikter och handlande också kan påverka organisationskulturen. En annan strömning här representerad av Schein (1974) motsätter sig detta och menar i sin tur att organisationskulturen präglas centralt av chefskapet. Att medarbetarnas inställning till etnisk mångfald tycks vara så god är något som kommer ligga organisationen till gagns i framtiden. Då vi vill mena att även medarbetarna aktivt och medvetet kan förändra organisationskulturen på sitt sätt kommer troligen den positiva synen på etnisk mångfald föras över till nyrekryterade och på så sätt stärka värdesättandet av olika kompetenser ytterligare. Dock kan det här vara viktigt att medarbetarna ser fördelarna med etnisk mångfald för att upprätthålla den goda inställningen. På sikt tror vi också att man genom internrekrytering kan öka den etniska mångfalden även på de högre positionerna. Detta tror vi också kan bero på att Malmö Stad på senare tid har lagt ner stora resurser och haft tydliga målsättningar gällande etnisk mångfald, vilket pekar på ett stort engagemang i frågan. Genom att säkerställa en rekryteringsprocess även vid extern rekrytering så skulle man kunna attrahera och rekrytera både medarbetare med utländsk bakgrund men också utveckla en organisationskultur som speglar den strävan. Däremot tror vi att alla åtgärder varit lika verkningfullt som det kunnat vara. Det menar vi kan botten i att nyttan inte har förankrats

med målen. Gör man det, utvecklas organisationen och attraherar både externa kandidater och interna kandidater. På sikt är det också mer troligt att medarbetarna stannar kvar längre i organisationen då de känner en starkare samhörighet och en mer flexibel organisationskultur.

6.3 Organisationsperspektiv

6.3.1 Organisationskultur och etnisk mångfald

En klar majoritet av respondenterna tyckte att Malmö Stad har en god representation av etnisk mångfald i organisationen. Detta indikerar då på att Malmö Stad som Cox (1993) beskriver det är en antingen pluralistisk eller multikulturell organisation. Skillnaden på dessa är just hur man hanterar mångfalden i organisationen vilket vi anser utgörs till stor del av hur organisationskulturen ser ut. Tas olikheter till vara på, eller är medarbetarna mer benägna att anpassa sig till en och samma form? Vidare vill vi också framhålla att vi inte undersökt den faktiska representationen på varje medverkande enhet, och vi menar att det kan vara så att trots att det i verkligheten föreligger en stor brist på representation av etnisk mångfald så kan respondenterna detta till trots uppleva att representationen är god. I sådant fall anser vi att det kan ha sin förklaring i organisationskulturen och de värderingar som finns.

Att representationen av etnisk mångfald ses som god i organisationen kan också bero på vad Alm (1999) beskriver, att organisationen eventuellt har ett stort urval vid rekrytering och på så sätt har lättare att hitta rätt personal. Detta bör vara fallet i en stad som Malmö där många olika personer med utländsk bakgrund finns. Att representationen av etnisk mångfald är god ger även en god fasad utåt då organisationen indikerar på att de värdesätter människors värde och på så sätt undviker diskriminering som i sin tur leder till försämrade förhållande hos de anställda (Näringsdepartementet, 2000). Vi tror att anledningen till att cheferna i Malmö stad anser sin organisation ha en god representation av etnisk mångfald kan bero på att den sett ur ett helhetsperspektiv har det. Dock så på högre nivå ligger man inte i närheten av den representationen som den borde ha för att spegla invånarna i kommunen. Vi anser däremot att det finns en väldigt bra grogrund för att detta ska kunna ändras på sikt. Med stor förståelse och goda förutsättningar vågar vi säga att man redan har gjort stora framsteg vad gäller att förändra just organisationskulturen i Malmö stad. Arbetar man vidare med detta samt kommer med fortsatt goda praktiska initiativ för att ytterligare öka den etniska mångfalden på framför allt högre positioner menar vi att mycket är vunnet.

Samtliga respondenter har som redan nämnts svarat med att deras medarbetare har ”ganska positiv” eller ”positiv” inställning till mångfald. Detta kan kopplas till Näringsdepartementets rapport (2000) där man menar att homogena organisationer eller monokulturella som Cox kallar dem ser en ond cirkel i form av att personer i sådana organisationer föredrar att rekrytera personer med liknande bakgrund som de själva. Att då cheferna här anser att deras medarbetare har en positiv inställning till etnisk mångfald, kan då eventuellt ses som ett tecken på att detta på sikt inte blir fallet i Malmö stad, kopplat till teori som exempelvis Schein (1974) som menar att chefsskapet präglar organisationskulturen. Samma tidigare nämnda rapport (Näringsdepartementet, 2000) tar sedan upp ett maktperspektiv i form av att de som har makten sätter prägel i organisationen

angående vad som är acceptabelt och naturligt. Pfeffer (1981) menar också att chefers inflytande präglar organisationen och då också medarbetarna, därför skulle det vara befogat att säga att medarbetarnas åsikter i hög grad speglar chefernas och då kan ses som en verifiering av att de också har en god inställning till etnisk mångfald.

Som tidigare presenterat framkommer det att 23 av 24 har svarat med att de tycker etnisk mångfald gynnar organisationen. Detta bekräftar det som skrivits ovan, att chefernas inställning är direkt kopplat till medarbetarnas åsikter, och då det är en kombination av detta som utgör den rådande organisationskulturen gällande etnisk mångfald i Malmö Stad. Just att man ser etnisk mångfald som en tillgång är enligt Konrad *et al* (2006) en viktig del i mångfaldsbegreppet, och att man inte strävar efter etnisk mångfald för att det är det rätta att göra. Det är i resultatet tydligt att cheferna i Malmö stad är väl medvetna om hur etnisk mångfald gynnar organisationen. Detta är essentiellt för att behålla den goda inställningen till etnisk mångfald. Vi vill här poängtera vikten av att även cheferna i fortsättningen ser hur etnisk mångfald gynnar organisationen och även att de i större utsträckning utnyttjar den mångfalden som finns för att förbättra organisationen.

Under denna rubrik vill vi också diskutera det personliga kontraktet Schein (1974) tidigare talat om. Vi tror att man genom att förändra de förväntningarna som ställs finns mellan organisationen, cheferna och medarbetarna på så sätt kan förändra vissa normer gällande etnisk mångfald. Man har i Malmö Stad försökt belysa vikten av etnisk mångfald för hela organisationen. Kan man likt detta från Malmö Stad då som organisation ställa högre krav vad gäller etnisk mångfald så kommer det med tiden ske en förändring i dessa personliga kontrakt. Förväntas man då som chef och medarbetare att lägga större vikt i frågan kommer så också bli fallet.

Även när det gäller inställningen till Mångfaldsspelet ser vi att behållningen och tillämpningen värderas som mindre givande i stor utsträckning. Även detta tror vi kan bero på att man inte tar tillvara på olikheterna utan har ett mer passivt synsätt på att om mångfald finns så blir det automatiskt ett tillvaratagande. Där kan vi stödja oss på tidigare angiven teori, men vi tror också att det beror på det faktum att man arbetar mot mål som inte är helt förankrade ändå ut i hela organisationen. De strategiska mål som satts vill man som chef gärna uppfylla, men man förstår eventuellt inte helt nyttan med att göra det. Detta menar vi bör ses som ett stort hinder och hot mot den etniska mångfalden, då man lätt upprepar den homogeniserade organisationen genom att stöpa alla i samma form.

6.3.2 Varför etnisk mångfald

Respondenterna har pekat på utveckling av organisationen, samhällsbehovet samt organisationens målsättning som de tre största anledningarna till varför etnisk mångfald är viktigt. Gällande organisationens utveckling går det att koppla till Alm (1999) där mångfald sägs öka kreativitet, bredda perspektiv och ge nya synsätt som i sin tur till stor del skulle kunna bidra till att just utveckla organisationen. Att många anser att etnisk mångfald är viktigt för samhällsbehovet och för organisationens målsättning hänger troligen samman med Malmö Stads policy. Det är som tidigare beskrivit en målsättning om att befolkningen i Malmö ska speglas av de anställda i organisationen (Malmö Stad, 2011). Detta får också medhåll från Näringsdepartementet (2000) som menar att det är ett samhällsintresse att organisationen speglar den lokala befolkningen. Detta ligger dock inte i linje med vad Konrad *et al* (2006) då han istället menar att man ska fokusera

på att tydliggöra fördelarna och inte sträva efter mångfald bara för att. Även Cox (1993) menar med sina idealmodeller att för att etnisk mångfald ska vara verkningsbart som kompetens så förutsätter det en ekonomisk drivkraft. Då Malmö stad verkar i en komplex kontext anser vi att hänsyn bör tas till samhällsansvaret, däremot måste även en vinning med att arbeta med frågan framhållas.

6.4 Mångfaldsspelet

6.4.1 Mångfaldsspelet - Inställning och behållning

Cheferna visade enligt utvärderingen av Mångfaldsspelet att de flesta haft rimligen god inställning till Mångfaldsspelet innan dess start. Det var dock en del som tyckte att de hade mindre behållning av att faktiskt spela Mångfaldsspelet, och en stor majoritet ansåg att det inte påverkat deras inställning till etnisk mångfald nämnvärt. Vid frågan på att kunna tillämpa lärdomar i arbetet var majoriteten i mitten av svarsalternativen. Precis som teoriavsnittet belyser inledningsvis menar bland annat Alm (1999) att mångfald som begrepp enligt författarens definition bör inkludera även hur man arbetar och drar nytta av olikheterna man har genom organisatorisk mångfald i arbetet. Samma författare menar att det är viktigt att man tillämpar lärdomar och inte behandlar alla lika, utan därmed värdesätter mångfalden (Alm, 1999).

I vår utvärderingsdel visade det sig att Mångfaldsspelet haft en mindre påverkan på majoriteten av chefernas inställning till etnisk mångfald. Det menar vi kan bero på att man hänvisar till att man redan besitter en positiv inställning till frågan. Vårt resultat visar att inställningen till etnisk mångfald bland Malmö Stads chefer är mycket god. Man säger sig också vara väl medvetna om fördelarna med detta. Därför tyder det till viss del på att glastaket och glasväggarna till viss del borde ha spruckit, då man är medveten om mångfald. Däremot behöver man som sagt var ta det ett steg längre genom tillämpning. Vår förhoppning är att det på sikt kommer vara mycket lättare för medarbetare internt inom Malmö Stad att avancera i organisationen, såväl som att attrahera nya medarbetare till organisationen. Vi hade tyckt att det varit intressant att se om medarbetarnas åsikter speglar chefernas åsikt gällande behållningen av Mångfaldsspelet, då vi menar att man som chef har stor påverkan och makt som normsättande även utifrån vad man får för behållning av initiativ och verktyg såsom Mångfaldsspelet. Litteraturströmningar finns som pekar åt båda hållen, men vår utgångspunkt är som tidigare nämnt med stor tyngdpunkt på chefsskapet.

Här kan man även välja att belysa inställning och upplevd behållning till organisationens värderingar som enligt Abrahamson och Andersen (2005) är centrala komponenter. De pekar på organisationskulturens påverkan för hur man agerar bland annat i kundbemötande. Att organisationskulturen är präglad av tidigare beteende i stor mån men också värderingar, och hur de förs vidare under lång tid pekar flera författare på, bland annat Bodin och Fant (1995). Dock menas att värderingarna bör ses som ett levnadsideal och inte lika svårföränderliga. Vi menar att Mångfaldsspelet är och har uppfattats som ett gott initiativ. Den största invändningen vi har, är att man enligt oss har arbetat i för stor grad med att slå hål på fördomar, utan att belysa nyttan eller anledningen till varför mångfald är av så stor betydelse i tillräckligt stor utsträckning. Igen återkommer vi till vikten av hur man drar nytta av och använder sig av mångfald. Att inte se och kunna

låta de olikheterna komma till nytta för organisationen och medarbetarna menar vi kan vara en förklaring till att man trots medveten och god inställning till etnisk mångfald inte utnyttjar detta, och inte ser vinsterna.

Att här analysera att chefernas inställning till Mångfaldsspelet kan översättas till chefernas värderingar, grunden för normsystemet i organisationen, och därmed ses som ett levnadsideal medan den faktiskt upplevda påverkan och behållningen kan ses som påverkan på de grundläggande antagandena i enlighet med Bodin och Fant (1995). I den bemärkelsen menar nämligen författarna att levnadsidealet är lättare att påverka än de faktiska grundantagandena. Detta resonemang bygger dock på att värderingar inte anses vara en lika "fast" del som organisationskulturen överlag, vilket bland annat Abrahamson och Andersen (2005) dock menar. Precis nämnda författare pekar också på, precis som flertalet andra i litteraturen (jmf tex Alvesson och Berg 1988 mf), att det kan finnas olika organisationskulturer på olika avdelningar inom samma organisation. Man pekar också på faran med att ha en alltför stark kultur som inte ifrågasätter de värderingar som finns.

Vi hade inledningsvis en tes om att det också att det säkerligen finns en stor spridd syn på etnisk mångfald ute på de olika förvaltningarna, och att det finns olika subkulturer. Detta grundade vi på att man arbetar med etnisk mångfald på olika sätt, står för olika utmaningar och upplevelser beroende på geografiskt område och varierande förutsättningar såsom ekonomiska skillnader som externa faktorer. Vi menade att det också kunde bero på att det internt finns andra faktorer som påverkar, såsom chefernas inställning och beteende, yrkesgruppstillhörighet etc. Överlag pekade dock resultatet på en hög överrensstämmelse mellan olika förvaltningar som i sin tur talar emot att det finns dessa subkulturer, detta då vi har medverkande respondenter från olika yrkesgrupper och från olika geografiska område med olika förutsättningar. Det menar vi kan vara ett tecken på att man i Malmö Stad istället har en relativt stark kultur som säger hur man ska arbeta med mångfald, och det kan ifrågasättas om det är Malmö stads officiella mål som det arbetas efter. Också faktumet med att ha denna starka överrensstämmade kultur menar vi kan vara en fara, då vi tror att det är ett arbetssätt som inte aktivt tillvaratar mångfalden.

6.4.2 Mångfaldsspelets funktion

Anledningen som vi ser till så få har kunnat tillämpa lärdomar från Mångfaldsspelet i sitt arbete är helt enkelt eftersom spelet inte i sig är gjort för att förändra arbetsrutinerna i Malmö stad. Dess huvudsyfte är att förändra inställningen och attityden kring bland annat etnisk mångfald. Det tror vi absolut också att spelet har gjort då en klar majoritet för det första hade en positiv inställning till spelet innan de spelat samt att de sedan ansåg att spelet motsvarade deras förväntningar. Vi finner svaren anmärkningsvärda på en del frågor. Det gäller främst på frågorna om Mångfaldsspelet har varit givande gällande etnisk mångfald och hur Mångfaldsspelet har påverkat din attityd kring etnisk mångfald som chef, sat även hur det har uppfattat medarbetarnas attityd kring detta. Det är betydligt fler som tycker att Mångfaldsspelet varit givande samtidigt som de inte tycker att spelet har påverkat deras attityd. En del i vad vi tror är anledningen till detta är som tidigare nämnts att attityden redan innan spelet varit positiv hos chefer och medarbetare. Varför respondenterna fortfarande anser att spelet har varit givande tror vi är tack vare

att Mångfaldsspelet som initiativ sänder signaler om att det inom organisationen prioriterar etnisk mångfald, rättvisa och människors lika värde högt.

Som tidigare löst berört menar vi att det kan vara en svaghet att Mångfaldsspelet arbetar mot diskriminering. Vi ger medhåll till Cox (1993) och menar i likhet med det att Malmö Stad inte kan bli en multikulturell organisation om man inte flyttar det fokuset. Vi menar att organisationen är i det pluralistiska stadiet, då man arbetar mycket kring fördomar och stiftar policy kring detta, och inte tillgodogör sig av olikheterna enligt vår mening. Enligt Cox (1993) drivs den multikulturella organisationen av ekonomiska motiv. Därför menar vi att man som kommunal verksamhet har ännu större vikt av att motivera och få sina medarbetare att inse nytta och tillämpa sig av kompetensen som finns i och med etnisk mångfald, då man inte har ett lika centralt vinstintresse.

6.5 Avslutande reflektioner

När vi började detta arbete hade vi fyra centrala frågeställningar vi hade för avsikt att besvara gällande etnisk mångfald inom Malmö Stad organisation. De var följande:

- Varför mångfald och vad är fördelarna enligt cheferna?
- Inställningar kring chefs ansvar som förebild
- Rekryteringsproblematiken kring mångfald
- Mångfaldsspelets upplevda påverkan på chefers inställningar till etnisk mångfald

När det gäller första frågeställningen, varför mångfald är av vikt fick vi uppradade ett flertal argument som visade på en stor medvetenhet och engagemang för ämnet. Fördelar för organisationen radades också upp av cheferna, och man hade överlag en väldigt god inställning till ämnet.

Gällande den andra frågeställningen var där ett övervägande överensstämmande svar som visade på att man kände ett stort ansvar som förebild. Däremot kände man inte lika entydigt ansvar för att organisationen hade en representation av etnisk mångfald, vilket vi fann något överraskande ställt till den goda inställning vi funnit.

Gällande rekryteringspunkten fann vi att man till viss del upplevt hinder för rekrytering vid etnisk mångfald, och det är inte förvånande utan vi trodde till en start att det var en ännu högre andel som skulle uppleva hinder eftersom man som organisation inte nått målen att befolkningen skall speglas i sammansättning. Det mest centrala som svaren gav var inte de som svarat att dessa hinder fanns, utan den stora andel som inte såg några hinder i rekryteringsprocessen. Den kartläggningen visade oss att man fortfarande hade ett stort arbete kvar kring utbildningsfrågan och nyttan med etnisk mångfald. däremot har man sett en stor förbättring jämfört med kommunens bottenplacering i Integrationsverkets rapport från 2004. Däremot tror vi att en anledning till att det går sakta framåt, trots stort rekryteringsarbete, beror på att en stor andel inte ens upplever hinder vid rekryteringsprocessen.

Utvärderingen av mångfaldsspelet kretsade för oss centralt kring punkten inställning till ämnet i fråga. Vår databildning har rimligen entydigt pekat mot att inställningen både mot Mångfaldsspelet samt till etnisk mångfald i synnerhet är positiv och mycket bredare än vi ursprungligen trodde att vi skulle finna. Efter att ha gått igenom litteratur och fått en bredare syn på begreppet mångfald har vi alltmer förstått vikten av att faktiskt till-

lämpa ett tillvaratagande av etnisk mångfald, som mer centralt än inställning och attityd. Vår databildning har visat att det snarare är där det finns utvecklingsmöjligheter och också där fokus bör ligga vid kommande insatser enligt vår mening. Vi vill också avslutningsvis lyfta fram att svaren från respondenterna känns enhetliga och sammanhängande. Trots att det har rört sig om olika förvaltningar och olika nivåer av chefskap har man sett en tydlig symmetri. Detta anser vi ger en tyngd åt svaren och slutsatserna i studien.

7. Utvecklingsplan

Här är vår avsikt att presentera konkreta råd och förslag till arbetsätt inom etnisk mångfald. Vår förhoppning är att utvecklingsplanen ska kunna komma till nytta i Malmö stads framtida arbete och utveckling i ämnet.

- Den mest omfattande punkten menar vi vara att man bör skifta fokus. Att gå från att teoretiskt sätt se nyttan med mångfald till att praktisera, samt att skifta tyngdpunkten från policy och målsättande till att utbilda hur man tar tillvara på etnisk mångfald. Vi har upptäckt vikten av att det inte endast är inställningen som räknas, utan hur man faktiskt omsätter det i praktiken. Detta hade varit ett stort kliv framåt för Malmö stad att ta, som vi menar hade gett stor behållning för organisationen både såväl gällande interna faktorer såsom externa.
- En definition av vad etnisk mångfald är inom Malmö stad bör tas fram. Vi menar att för att kunna arbeta med och mot ökad etnisk mångfald bör det finnas en gemensam begreppsdefinition. Ett förslag är att genom en workshop gemensamt diskutera vad etnisk mångfald är för organisationens medlemmar, för att förankra detta från alla håll inom Malmö stad.
- Som ett led i ovannämnda stycket kan man förslagsvis också därför arbeta mer mot nyttan av att förankra vinsten av ett tillvaratagande av etnisk mångfald, istället för policy och andra målsättningar chefer och medarbetare varken förstår eller ser förtjänsterna av.
- Chefernas tillvaratagande och beteende i frågan ger i sin tur ringar på vattnet, och präglar i sin tur sedan organisationen och kulturen, med mer medvetna och drivna medarbetare gällande etnisk mångfald. Vi menar att det bör vara hela organisationens ansvar och tillgång att få uttrycka sina olikheter och att det i sin tur leder till ett större tillvaratagande av kompetens.
- En annan stor punkt menar vi vara att utveckla en mer medveten rekryteringsprocess. Ett steg i det menar vi bör vara att se över och utvärdera var ribban för det svenska språket bör ligga, speciellt som litteratur visat på att vara en vanlig diskriminerande faktor. Att sedan som ett andra steg i det ledet utbilda de chefer som rekryterar etnisk mångfald om både skillnader i kultur och seder menar vi kan vara av vikt för att kunna säkerställa en medveten rekryteringsprocess. Denna punkt menar vi vara av sådan vikt på grund av det inflytande till förändring rekrytering innebär.
- Att man attrahera ett bredare spann av olikheter om man tillvaratar redan befintlig mångfald menar vi vara essentiellt. Kan man arbeta mer med sitt ansikte utåt, eller sprida ordet genom medarbetarna? Ett viktigt steg menar vi vara att man även kan använda sig av uppsökande rekrytering. Malmö Stad kan förslagsvis starta ett samarbete mellan en organisation som i sin tur har ett brett kontaktnät

av personer med utländsk bakgrund, som inte nås av de officiella rekryteringskanalerna i samma grad. På sådant sätt kan man också slå hål på glasväggen!

- Att internrekrytera personer med utländsk bakgrund på högre positioner är också ett led i att kommunicera att det finns goda möjligheter att klättra inom organisationen. Vi är inte för kvotering, utan menar att det finns sätt att uppmärksamma de redan befintliga kompetenserna hos många medarbetare och eliminera omedvetna hinder för internrekrytering uppåt i organisationen. Att starta ett program för framtida ledare kan vara ett sätt att kartlägga och uppmuntra detta.
- Vidare kan man också utse en specifik person med ansvar för frågan ute på varje förvaltning, som brinner för ämnet och som också eventuellt kan få medverka vid rekryteringsprocesser och så vidare. Att tillvarata medarbetares egna förslag och input på hur man aktivt kan arbeta med frågan i det vardagliga arbetet är ofta givande.

7.1 Förslag på framtida forskning

Vi hade gärna sett en undersökning med fokus på hur cheferna menar att man idag tillämpar etnisk mångfald, och vad som är de största organisatoriska hinder gällande detta. Vi hade också velat se deras förslag till hur man bäst tillvaratar den kompetensen som etnisk mångfald innebär, detta eftersom vi menar att chefer besitter en hög insyn i vilka område och situationer som kan utvecklas. Vidare tror vi också att man då förankrar fokuset i högre grad, om det är med start hos cheferna. Vi hoppas att framtida insatser även konkret behandlar hur man tillämpar mångfaldsbegreppet i det vardagliga arbetet, och därigenom sedan utvärderar projektets styrkor och lägger det som grund för ytterligare insatser som läggs längre fram i tiden. Studieansvariga menar på att det hade kunnat vara en styrka att även internt utvärdera projekt i Malmö Stad såsom Mångfaldspelet vilket inte tidigare har gjorts. Fördelarna med externa utvärderare är att de kommer in med ”öppna ögon” vilket minskar risken för att bli partiska enligt Sandberg (2007) vilket bör ses som en stor styrka.

8. Referenser

- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4., utök. och [rev.] uppl.) Malmö: Liber.
- About EQUAL*. Hämtad 19.04.2011. Webbsida:
http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/about.html
- Ahrne, G. & Hedström, P. (red.) (1999). *Organisationer och samhälle: Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteraturen.
- Alm, D. (1999). *Fördel mångfald: en tankeväckare om mångfald i organisationer*. (1. uppl.) Uppsala: Konsultförl..
- Alvesson, M. & Berg, P-O. (1988). *Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*. Lund: Studentlitteraturen.
- Bastøe, P-Ø. & Dahl, K. (1996). *Organisationsutveckling i offentlig verksamhet*. Lund: Studentlitteraturen.
- Bjurklo, M. & Kardermark, G. (2003). *Händelseredovisning: En bok om redovisnings av kompetens*. Lund: Studentlitteraturen.
- Bodin, B. & Fant, L. (1995). *Från Kultur till Kultur*. Uppsala: Bonnier Utbildning AB.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (1997). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap: kreativitet, val och ledarskap*. (2., [rev. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. (1. uppl.) Malmö: Liber ekonomi.
- Clegg, S., Kronberger, M. & Pitsis, T. (2007). *Ledning & organisation*. Malmö: Liber.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education*. (6. ed.) London: Routledge.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler.
- De los Reyes, P. & Mulinari, D. (2005). *Intersektionalitet: kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Demarzo, P., Vayanos, D. & Zwiebel, J. (2003). *Persuasion Bias, Social Influence, And Unidimensional Opinions*. The Quarterly Journal of Economics, vol. 118, s 909-968. MIT Press
- DO Ombudsmannen mot etnisk diskriminering. (1999). *Rekrytera utan att diskriminera*. Stockholm
- Drake, I. & Solberg, A.G. (1996). *Kvinnor och ledarskap*. Lund: Utbildningshuset/Studentlitteratur.
- Ekstam, K. (2005). *Leda förändring*. Malmö: Liber.
- Eriksson, L.T. & Wiedersheim-Paul, F. (2006). *Att utreda, forska och rapportera*. (8., förnyade uppl.) Malmö: Liber.

- Essemyr, Mats. (red.) (2001). *Diversity in work organizations*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Europeiska Gemenskapens Officiella Tidning. (2000). *Utkast till Europeiska Unionens stadga om de grundläggande rättigheterna C364/13*. Bryssel, Belgien: Europa Parlamentet
- Flaa, P. (red.) (1998). *Introduktion till organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Forss, K. (2007). *Utvärdering som hantverk: bortom mallar och manualer*. Lund: Studentlitteratur.
- HFSR-Etikregler. (1999). *Forskningsetiska principer i humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 04.04.2011. Webbsida: <http://www.stingerfonden.org/documents/hsetikregler.pdf>
- Hofstede, G. (1991). *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Hofstede, G. & Hofstede, G.J. (2005). *Organisationer och kulturer*. (2., [helt omarb. och uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Holgersson, C. (2003). *Rekrytering av företagsledare: en studie i homosocialitet*. Diss. Stockholm : Handelshögsk., 2003. Stockholm.
- Integration- Vår Gemensamma Framtid*. Hämtad: 310311. Webbsida: http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/integration/integration-var-gemensamma-framtid_6979.html
- Integrationsrådet i Malmö. (1999). *Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö Stad*. Malmö.
- Integrationsverket. (2002). *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige- en kunskaps översikt*. Integrationsverkets rapportserie 2002:13. Trelleborg: Berlings Skogs
- Integrationsverket. (2004). *Den kommunala sektorn som förebild? Om mångfald i ord och siffror i 42 av Sveriges kommuner*. Integrationsverkets rapportserie 2004:5. Malmö: Elanders Berlings.
- Johannessen, A. & Tufte, P.A. (2003). *Introduktion till samhällsvetenskaplig metod*. (1. uppl.) Malmö: Liber.
- Johnson, A. (2002). *Mångfald- en förutsättning för framgångsrika affärer*. Hämtad 16.03.2011. Webbsida: http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/mangfald-en-forutsattning-for-framgangsrika-affarer_430.html
- Learning from EQUAL*. Hämtad 19.04.2011. Webbsida: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/learning.html
- Klevås, E. (2008). *Rapport- mångfaldsarbete ur ett arbetsgivarperspektiv i Malmö stad*. Malmö.
- Klevås, E. (2011). *Strategiskt mångfaldsansvarig Malmö stad*. Malmö.
- Knocke, W., Drejhammar, I-B., Gonäs, L. & Isaksson, K. (2003). *Retorik och praktik i rekryteringsprocessen*. (Elektronisk) Arbetslivsinstitutet: Arbetsliv i omvandling, Hämtad: 27.04.2011. Webbsida http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2003/aio2003_04.pdf

- Konrad, A.M., Prasad, P. & Pringle, J.K. (2006) *handbook of workplace diversity*. Thousand Oaks, California: SAGE
- Kylén, J. (2008). *Att utvärdera: organisation, verksamhet, personal*. (1. uppl.) Stockholm: Liber.
- Lag (1999:130). *Om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning*. (2010). Hämtad: 15.04.2011. Webbsida: <http://www.notisum.se/rnp/sls/lag/19990130.HTM>
- Lundmark, A. (1998). *Utbildning i arbetslivet: utgångspunkter och principer för planering och genomförande av personalutbildning*. Lund: Studentlitteratur.
- Lunds Universitet. (2009). *Källkritik*. Hämtad 20.05.2011. Webbsida: <http://www.htbibl.lu.se/soeka/informationssoekning/att-hantera-information/kaellkritik>
- Malmö Stad. *Jämställdhet och mångfald- vår grund är alla människors lika värde*. Hämtad: 01.04.2011. Webbsida: <http://www.malmo.se/Medborgare/Jobb--praktik/Jobba-hos-oss/Vara-varderingar/Jamstallldhet-och-mangfald.html>
- Malmö Stad. (2011). *Årsredovisning: Så styrs Malmö*. Kommunfullmäktiges Bihag nr 810/2011. Malmö.
- Mlekov, K. & Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Näringsdepartementet. (2000). *Alla lika olika: mångfald i arbetslivet*. Ds 2000:69. Stockholm: Regeringskansliet.
- Om Mine*. Hämtad: 19.03.2011. Webbsida: <http://mine.se/sv/om-mine/>
- Patel, R. & Davidson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. (3., [uppdaterade] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Paulsson, U. (1999). *Uppsatser och rapporter: med eller utan uppdragsgivare*. Lund: Studentlitteratur.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, Mass.: Pitman.
- Prop. 1997/98:16, *Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrapolitik till integrationspolitik*. Stockholm: Inrikesdepartementet.
- Reinecker, L. & Jörgensen, T. S. (2008). *Att skriva en bra uppsats*. Malmö: Liber.
- Rekrytering för mångfald?*. (2003). Integrationsverkets rapportserie 2003. Stockholm: Elanders Digitaltryck.
- Sandberg, B. & Faugert, S. (2007). *Perspektiv på utvärdering*. (1. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- SCBa. (2010). <http://www.ssd.scb.se/databaser/makro/SaveShow.asp>
- SCBb. (2010). *Andel personer med utländsk bakgrund, 2010 jämfört med 2009*. Hämtad: 20.03.2011. Webbsida: http://www.scb.se/Pages/TableAndChart____290738.aspx
- SCBc. (2010). *Definitioner*. Hämtad 28.03.2011. Webbsida: http://www.scb.se/Pages/List____261536.aspx

- SCBd. (2010). *Rekruteringsstatistik från AKU*. Hämtad: 02.05.2011. Webbsida: www.scb.se/statistik/.../AM0401_2010K03_BR_AM76BR1002.pdf
- Schein, E. (1974). *Organisations psykologi*. Södertälje: Axlings Tryckeri AB.
- Schneider, B. (1987), *The People Make The Place*, *Personnel Psychology*, Vol. 40, Issue 3, Pages 437-454, s. 437
- Skolverket. (2000). *En fördjupad studie av värdegrund*. Skolverket Dnr 2000:1613
- SOU 2005:115 (2005) *Aidentifiera jobbansökningar- en metod för mångfald*. Stockholm: Fritzes
- Så föddes Svenskt Näringsliv*. Hämtat: 10.03.2011. Webbsida: http://www.svensktnaringsliv.se/om_oss/sa-foddes-svenskt-naringsliv_9758.html
- Trost, J. (2001). *Enkätboken*. (2., [rev.] uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Von Otter, C. (red.) (2006). *Ledarskap för fria medarbetare*. Stockholm: Elanders Gotab.
- Wahl, A. (2003). *Könsstrukturer i organisationer: [kvinnliga civilekonomers och civilingenjörers karriärutveckling]*. ([Ny utg.]). Lund: Studentlitteratur.

9. Bilag/a/or



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

2011-04-28

Avdelningen för pedagogik

Hej,

Vi är två studenter vid Personal och Arbetslivsprogrammet på Lunds Universitet som i kursen "PED11 Arbetslivspedagogik" skriver vår kandidatuppsats inom ämnet etnisk mångfald, och vi har valt att arbeta med Malmö Stad som vår uppdragsgivare.

Vårt syfte med uppsatsen är tvådelat, och den första delen utgörs av en kartläggning av Mångfaldsspelets utfall gällande etnisk mångfald och den andra delen kommer att beröra utvecklingsmöjligheter för hur Malmö Stad kan jobba vidare inom frågan etnisk mångfald.

För att vår rapport skall komma er organisation till godo på bästa sätt skickar vi ut denna enkät, som behandlar både utvärderingen av Mångfaldsspelet samt hur inställningen runt etnisk mångfald ser ut. Detta för att användas som underlag för utvecklingsarbetet. Medverkan är helt frivillig, men dina tankar och åsikter är viktiga för oss! Vi uppskattar om ni kan avsätta en kort stund till enkäten, som består av strukturerade frågor och inte tar mer än tio minuter att besvara. Vi vill förtydliga vikten av hur värdefullt ert svar är och vi hoppas ni har möjlighet att avsätta den korta tid det tar att besvara. Enkäten skall vara ifylld och lämnad i medföljande kuvert till er reception senast torsdag 2011-04-28 för att sammanställning ska kunna ske inom tidsramen för projektet.

Enkäten kommer att vara anonym, och svar kommer inte kunna spåras tillbaka till er respondenter. Svaren kommer inte kunna härledas till en specifik person, och vår uppsats kommer inte heller benämna vilken enhet eller förvaltning som medverkat. Det kommer att förbli anonymt. Vi kommer endast att använda enkätresultatet till den aktuella studiens ändamål, och endast det bearbetade resultatet kommer att lämnas vidare till vår kontaktperson Eva Klevås.

Resultatet kommer komma er organisation till gagn på så vis att det kommer vara ett verktyg för fortsatt arbete med frågor kring etnisk mångfald. Det är av största vikt att svaren är sanningsenliga, för att kunna komma till nytta. Slutmålet är att rapporten ska ligga till grund för att underlätta för er i frågor kring etnisk mångfald på vardaglig basis.

Vi som skriver uppsatsen heter Hampus Hansson och Alexandra Jaegers, och vid frågor hänvisar vi vänligen till telefon 073-0690392 eller mail, Jaegers_Alexandra@hotmail.com

Vi tackar på förhand för er medverkan!

Med vänliga hälsningar Hampus och Alexandra

Enkät Etnisk Mångfald

Ringa in det svar du tycker överensstämmer bäst. När skala 1-4 förekommer står 1 för minst överensstämmande och 4 för mest överensstämmande med påståendet.

Kön:

Man

Kvinna

Har du spelat Mångfaldsspelet? (Om Nej, hoppa till fråga 9)

Ja

Nej

Hur var din inställning till Mångfaldsspelet innan du spelat?

Negativ

Ganska negativ

Ganska positiv

Positiv

Mångfaldsspelet har varit givande gällande etnisk mångfald

1

2

3

4

I vilken grad anser du att Mångfaldsspelet har påverkat din inställning positivt gällande etnisk mångfald?

Ingen påverkan

Lite påverkan

Ganska stor påverkan

Stor påverkan

Du har kunnat tillämpa lärdomar från Mångfaldsspelet i ditt arbete

1

2

3

4

Mångfaldspelet motsvarade dina förväntningar

1

2

3

4

I vilken grad upplever du att Mångfaldsspelet påverkat inställningen positivt till etnisk mångfald hos dina medarbetare?

Ingen påverkan

Liten påverkan

Ganska stor påverkan

Stor påverkan

Hur stort ansvar har du som chef i att vara en förebild gällande etnisk mångfald

Inget

Litet

Ganska stort

Stort

I vilken uträkning upplever du att du som chef har ett ansvar för att organisationen har en representation av etnisk mångfald?

Inget ansvar

Litet ansvar

Ganska stort ansvar

Stort ansvar

Enligt Malmö Stads jämställdhets- och mångfaldsplan ska mångfald beaktas under hela urval och rekryteringsprocessen. Upplever du att det finns något som försvårar detta när ni rekryterar?

Ja

Nej

Om ja på fråga 11, vad upplever du vara problemet vid rekrytering av olika etniciteter och kulturer? (Du har möjlighet att kryssa för flera alternativ)

Ej tillräcklig utbildning

Ej tillräcklig arbetslivserfarenhet

Språkbarriär

Kulturella hinder

Övrigt _____

Representationen av etnisk mångfald är god i er organisation

1

2

3

4

Hur upplever du dina medarbetares inställning till etnisk mångfald?

Negativ

Ganska negativ

Ganska positiv

Positiv

Etnisk mångfald gynnar organisationen

1

2

3

4

Etnisk mångfald är viktigt för att: (Du har möjlighet att kryssa i flera alternativ)

Utveckla organisationen

Samanhållningen i organisationen

Organisationens målsättning

Samhällsbehov

Krav från kunder

Spelar ingen roll

Övrigt _____

Har du haft några dåliga erfarenheter gällande etnisk mångfald i organisationen?

Ja

Nej

Din etniska tillhörighet:
