



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för service management  
och tjänstvetenskap

**Examensarbete för kandidatexamen**

# Mångfaldsarbete - inkluderande men också styrande

En fallstudie om hur inkludering och styrning i mångfaldsarbete skapar mening i Stena Fastigheter Malmö.

Alexandra Becher

Camilla Nilsson

Antal ord: 14 936

Gruppenr: 15

Handledare:  
Malin Espersson

Examensarbete  
VT 2018

# Förord

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Malin Espersson som med värdefulla insikter och stort tålamod stöttat oss genom denna process. Malin har motiverat oss att fortsätta utveckla arbetet och sett vår kapacitet när vi själva inte gjort det. Tack!

Vi vill även tacka Stena Fastigheter Malmö och alla intervjupersoner som ställt upp med sin tid och sina reflektioner. Vi tar med oss många lärda insikter kring hur ett välorganiserat mångfaldsarbete fungerar, ert engagemang och er drivkraft har verkligen inspirerat oss. Tack!

Uppsatsen har gett oss möjligheten att runda av tre års studier i Equality and Diversity Management och gett oss djupare insikter om mångfaldsarbete och dess betydelse för samhället.

**Alexandra Becher & Camilla Nilsson**

Lund, maj 2018.

# Sammanfattning

**Vad:** Kandidatuppsats VT 2018. Lunds Universitet, Campus Helsingborg, institutionen för service management och tjänstevetenskap.

**Titel:** Mångfaldsarbete - inkluderande men också styrande. En fallstudie om hur inkludering och styrning i mångfaldsarbete skapar mening i Stena Fastigheter Malmö.

**Syfte och frågeställningar:** Syftet är att undersöka hur styrning och inkludering sker som parallella processer i mångfaldsarbete och hur detta blir meningsskapande för organisationen. Vi utgår från följande frågeställningar: Hur framställs organisationens mångfaldsarbete som både inkluderande och styrande? Hur bidrar mångfaldsarbete till meningsskapande för organisationen?

**Teori och metod:** Studien utgår från teorier om social inkludering, kommunikativ interaktion, styrning, övervakning och meningsskapande vilka presenteras i teorikapitlet. Studien har en kvalitativ forskningsstrategi och empirin har samlats in genom semistrukturerade intervjuer.

**Analys:** Empirin och analysen har framhävt respondenternas upplevelse av organisationens mångfaldsarbete där teman som boendedialog, läxhjälp, sommarjobb och självförvaltning uppkommit. Utifrån valda teorier kan vi urskilja hur arbetet uppfattas som både inkluderande och styrande. Vi ser även hur dessa processer blir meningsskapande för organisationen.

**Slutsatser:** Styrningen av hyresgäster blir grunden till mångfaldsarbetet och bidrar till inkludering vilket synliggör hur styrning och inkludering går hand i hand. Vidare uppstår meningsskapande i det inkluderande och styrande mångfaldsarbetet, både i individuella och gemensamma kontext, och i känslan av att de anställda gör skillnad för hyresgästerna.

**Nyckelord:** *Mångfaldsarbete, social inkludering, kommunikativ interaktion, styrning, övervakning, meningsskapande.*

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>6</b>
1.1 Problembakgrund	6
1.2 Syfte och frågeställning	9
1.3 Avgränsningar	9
1.4 Disposition	10
<b>2. Metod</b>	<b>11</b>
2.1 Val av metod	11
2.2 Urval av företag och intervjupersoner	13
2.3 Tillvägagångssätt	14
2.3.1 Intervjuprocessen	14
2.3.2 Analysmetod	17
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>18</b>
3.1 Tidigare forskning	18
3.1.1 Mångfaldsarbete	18
3.1.2 Meningsskapande i organisationer	20
3.2 Teorier	21
3.2.1 Social inkludering	21
3.2.2 Kommunikativ interaktion	23
3.2.3 Styrning & övervakning	24
3.2.4 Meningsskapande	26
<b>4. Empiri &amp; Analys</b>	<b>28</b>
4.1 Att inkludera & styra sina hyresgäster	28
4.1.1 Förståelse för hyresgäster genom bemötande	28
4.1.2 Samtal och kommunikation som skapar kontroll	30
4.1.3 Styrning av hyresgästernas engagemang i externa projekt	34
4.1.4 Normativ styrning kring vad som anses rätt	37
4.2 Meningsskapande i inkludering och styrning	41
4.2.1 Processer i meningsskapande – gemensamma och individuella	41
4.2.2 Meningsskapande av att hjälpa hyresgästerna	43

<b>5. Slutsatser &amp; diskussion</b>	<b>48</b>
5.1 Slutsatser	48
5.1.1 Meningsskapande genom inkludering och styrning	48
5.2 Diskussion	50
<b>Källförteckning</b>	<b>52</b>
<b>Bilaga 1- Intervjuschema</b>	<b>56</b>

# 1. Inledning

*I denna inledande del kommer vi börja med att presentera vår problembakgrund där vi lyfter det aktuella fältet för vår studie kretsar kring. Vi kommer bryta ned ämnet och beskriva samt motivera de teoretiska infallsvinklar vi valt att applicera på uppsatsen. Därefter kommer vi leda in på syfte och frågeställningar som följs av ett kort stycke med avgränsningar. Avslutningsvis följer en kort disposition som framhäver vad uppsatsen kommer behandla.*

## 1.1 Problembakgrund

*“Vi hyr inte bara ut en bostad. Vi gör så mycket annat runt omkring. Och det är mycket det här som mångfaldsarbetet handlar om [...] Vad kan vi göra för våra hyresgäster? Vi vill ta bort arbetslösheten, vi vill få en meningsfull fritid, det är så mycket grejer och då, bekostar vi detta.”  
(Intervju 7, april -18)*

Citatet ovan är taget från en av intervjuerna ur empiriinsamlingen och illustrerar hur Stena Fastigheter Malmö arbetar med mångfald. Det ger en ingång på vad mångfaldsarbete kan innebära och framhäver att fokus i detta fall ligger på att arbeta med inkludering utanför den egna organisationen. Mångfaldsarbete, som även kan förstås som Diversity Management, ses som ett arbetssätt där företag hanterar och strategiskt arbetar med mångfald och inkludering på arbetsplatser (Fägerlind, 2012). Det är möjligt att göra fördelningen internt och externt mångfaldsarbete (Skog, 1996). Det interna syftar på arbetet med organisationens arbetsstyrka vilket kan handla både om att vilja öka mångfalden bland de anställda och att arbeta med att nyttja den mångfald som finns på bästa sätt. Arbetet består således både av att rekrytera, bemöta, inkludera och hantera relationer mellan olika typer av människor i en organisation (Fägerlind 2012). Externt mångfaldsarbete syftar på det arbete som sker utanför organisationens väggar (Skog, 1996). Det är möjligt att förstå det som hanterandet av kunder och projekt, hur organisationer väljer att marknadsföra sig och vilken kundkrets de riktar sig åt. Tidigare forskning visar på hur definitionen av mångfaldsarbete inte är given utan kan förstås på olika sätt

(Janssens & Zanoni, 2005). I samband med att människor rör sig allt mer över nationsgränser väljer fler företag att rikta sig mot nya kundgrupper där inkludering är centralt.

Inkludering, framträtt av integrering, skapas av människor i interaktion och samspel (Nilholm, 2006). Det behövs i samhället för att undvika marginalisering och för att motverka de strukturer som förhindrar människors lika möjligheter. Att inkluderas innebär att man känner sig sedd, vilket är ett mänskligt behov som är betydande för den enskilda individen (Strang, 2014). Att människor inkluderas och exkluderas i olika sammanhang påverkar ens handlingsmöjligheter i samhället vilket är starkt kopplat till makt (Hall, Evans & Nixon, 2013). Diskurser som genom samtal och språk skapar normer är avgörande för vem som inkluderas och exkluderas (de los Reyes, 2001). Därav hänger kommunikation ihop med inkludering. Vi kan förstå begreppet *kommunikativ interaktion* som en form av social interaktion där samtalet är nödvändigt vilket ger oss möjlighet att skapa relationer samt förstå och lära av varandra (Reich, 2007; Nilsson & Waldemarson, 2016). En central del av mångfaldsarbete kretsar kring att skapa en inkluderande organisationskultur där alla känner sig delaktiga och välkomna, samt synliggöra och ta till vara på olika grupperns behov (Mlekov & Widell, 2003). Mångfaldsarbete kan på så sätt uppfattas som inkluderande processer där kommunikation är ett centralt verktyg. Mångfaldsbegreppet och inkluderingsbegreppet går således hand i hand då de båda syftar på att synliggöra olikheter. Men är inkludering det enda som sker genom mångfaldsarbete? Kalonaityte (2008) riktar viss kritik över vem som tar besluten kring mångfaldsarbete och visar på ojämlikhet då makten kvarstår hos den överordnade gruppen. Detta leder till att mångfaldsarbete präglas av över- och underordning där makt och styrning blir centrala begrepp. Foucault (1978/2003) beskriver styrningen i samhället och hur den hierarkiska övervakningen upprätthåller disciplin och social kontroll. Utifrån disciplinläran beskrivs normativ styrning som att staten styr människors agerande utifrån normativa strukturer i samhället kring vad som anses vara rätt och fel. Därigenom uppstår en form av självreglering där den osynliga styrningen får människor att tro att de väljer sin egen väg. Foucaults (1998) teori om panopticon, idén om den iakttagna fången i det övervakade fängelset, visar på kontroll, styrning och övervakning. Då människan inte vet om hen iakttas, skapas känslan av att vara under ständig bevakning vilket på så sätt upprätthåller en ordning.

Dessa teorier är således möjliga att applicera på mångfaldsarbete för att få förståelse för hur organisationer styr och övervakar sina kunder. Detta är viktigt för att synliggöra de styrande strukturer och processer som existerar i organisationer och samhället.

Att mångfaldsarbete är inkluderande kan ses som en självklarhet, dock argumenteras det oftare som konkurrenskraftigt för företag (Prasad, 1997). Redan tidigt 1990-tal motiverades mångfaldsprojekt för styrelser som ekonomiskt lönsamt men även genom ökad produktivitet. Genom att anställa en diversifierad arbetskraft och effektivt leda denna menar Litvin (2006) att organisationer kan förbättra sin lönsamhet. Utifrån ett vinstperspektiv är det möjligt att förstå arbetet som en långsiktig strategi och en tillgång som genererar flera perspektiv i problemlösning (Prasad, 1997). Bortsett från de ekonomiska argumenten visar tidigare forskning att mångfaldsarbete leder till ökad kreativitet, olika tankesätt och en ökad öppenhet (Skog, 1996). En organisation visar även upp medvetenhet kring olika samhällsgrupper om de visar upp en mångfacetterad arbetsstyrka, samtidigt som kunskap rörande minoritetsgrupper kan ses som betydande för yttre kunder (Prasad, 1997). En aspekt som dock uteblir i tidigare forskning om fördelar med mångfaldsarbete är *meningsskapandet* som sker i organisationer. Begreppet meningsskapande finner vi i olika uttryck i vardagen och konstrueras ständigt av subjektiva tolkningar (Gilje & Grimen, 2007). Människor söker efter mening i livet och strävar efter att uppnå mening i olika ting (Ammert, 2013). I organisationer produceras subjektiva bilder av mening som blir värdefulla för dem själva (Alvehus & Jensen, 2015). Meningsskapande har i tidigare organisationsforskning undersökts med fokus på förändrings- och utvecklingsprocesser (von Platen, 2006). Den interna kommunikationen och individens egna tolkning och referensram är enligt von Platen (2006) central i hur mening skapas i en arbetsgrupp. Informationskällor är något som tolkas och i sin tur ger mening för individer, men uppfattas olika både utifrån vilket forum det kommer ifrån och efter människors individuella tolkningsramar. Enligt studien är således tolkningsramar betydande i hur förändringsarbetet uppfattas och hur mening skapas i detta. Weick (1988), som ofta förknippas med begreppet meningsskapande, utgår från teorier såsom att engagemang skapar mening. Likaså visar Weicks (1995) teorier att meningsskapande för individen bland annat grundar sig i hur vi identifierar oss och hur olika förståelser skapas i



olika sammanhang. När vi tolkar vår omvärld som given får vi också en möjlighet att påverka denna. Då mening är en central del av alla människors liv som även uppstår i arbete, blir meningsskapande betydande för organisationer. Hur mening konstrueras i mångfaldsarbete blir således väsentligt att undersöka. Tillsammans med de teoretiska begreppen *inkludering* och *styrning* skapas en djupare förståelse för mångfaldsarbete vilket blir grunden för att förstå meningsskapande i mångfaldsarbete.

Genom att undersöka ett företag som aktivt arbetar med mångfald, kan vi med ovannämnda teoretiska infallsvinklar diskutera och analysera mångfaldsarbete. Därigenom kommer vi studera både hur mångfaldsarbete uppfattas som inkluderande och styrande, men även hur det blir meningsskapande för en organisation som ett ytterligare argument för arbetet. Vi kommer studera Stena Fastigheter Malmös arbete med mångfald och inkludering som har uppmärksammats de senaste åren (Stena Fastigheter, 2016). Företaget har nominerats och vunnit ett flertal priser för sitt mångfaldsarbete, både för det interna arbetet och externt med sina hyresgäster. Vårt fokus i denna studie kommer ligga på deras externa initiativ och projekt, riktat åt deras hyresgäster och bostadsområden.

## **1.2 Syfte och frågeställning**

Syftet är att undersöka hur styrning och inkludering sker som parallella processer i mångfaldsarbete och hur detta blir meningsskapande för organisationen. För att kunna besvara syftet kommer vi utgå från följande frågeställningar:

- Hur framställs organisationens mångfaldsarbete som både inkluderande och styrande?
- Hur bidrar mångfaldsarbete till meningsskapande för organisationen?

## **1.3 Avgränsningar**

Vi kommer avgränsa denna uppsats så att vi endast fokuserar på Stena Fastigheter Malmös externa projekt och arbete kopplat till mångfald. Detta innebär att vi kommer fokusera på det

arbete som främst sker i segregerade områden och inte gå vidare in på deras interna utbildningar som skett inom organisationen. Likaså kommer vi endast fokusera på organisationens perspektiv och inte hyresgästernas upplevelse av företagets mångfaldsarbete, även om respondenterna stundtals diskuterar sitt arbete utifrån hyresgästerna.

## 1.4 Disposition

Det inledande kapitlet beskriver det forskningsfält vi utgår ifrån och presenterar kort teoretiska perspektiv som är intressanta för uppsatsens syfte och frågeställning. I följande metodkapitel behandlas vår metodologiska ansats, vi motiverar valet av metod och urvalsram samt beskriver utförligt insamlingsprocessen av empiri. I teoriavsnittet kommer vi beskriva den teoretiska referensramen, tidigare forskning kring mångfaldsarbete och meningsskapande följt av studiens fyra teoretiska perspektiv: social inkludering, kommunikativ interaktion, styrning & övervakning och meningsskapande. I den kombinerade empiri- och analysdelen presenteras det insamlade empiriska materialet med analys kopplat till de tidigare presenterade teorierna. Analysen är uppdelad efter en tematisk analys och har två huvuddelar: *Att inkludera och styra sina hyresgäster* och *Meningsskapande för organisationen*. Dessa utvalda teman hjälper oss besvara våra frågeställningar och analysera empirin. Avslutningsvis knyter vi ihop frågeställningarna med diskussion och slutsatser där vi motiverar vårt bidrag och sammankopplar med syfte. Vi sätter även vårt resultat i en större kontext och presenterar förslag till vidare forskning.

## 2. Metod

*I detta kapitel kommer vi noggrant beskriva och motivera vår insamlingsmetod och urvalsram. Vi kommer följaktligen beskriva tillvägagångssätt i intervjuprocessen, analysval och etiska överväganden. Detta för att visa på en klar bild över våra metodologiska utgångspunkter.*

## 2.1 Val av metod

För att välja en lämplig metod diskuterade vi hur olika metoder ger svar på olika frågor, för att inte hamna i fällan där vi får ändra vårt syfte i efterhand (Widerberg, 2002). Vi funderade på vad det var vi verkligen ville undersöka i uppsatsen och utgick således från forskningsfrågan i metodvalet. Den kvalitativa metoden söker efter mening och förståelse och fångar människors subjektiva upplevelser (Widerberg, 2002). Detta skiljer sig från den kvantitativa metoden som har utgångspunkten att mäta och se samband och snarare vill ge en objektiv bild av verkligheten (Rennstam & Wästerfors, 2015; Widerberg, 2002). Vi såg en kvalitativ forskningsstrategi som lämplig då vi ville skapa förståelse för intervjupersonernas upplevelse av organisationens mångfaldsarbete. Även i valet av kvalitativ forskningsdesign utgick vi från hur vår forskningsfråga kunde besvaras på bästa sätt. Den komplexitet vi var ute efter att undersöka skulle vi endast kunna nå genom samtal med människor (Rennstam & Wästerfors, 2015). Vi valde därför att använda oss av kvalitativa intervjuer vilket beskrivs mer utförligt nedan.

Att utföra en fallstudie är att undersöka ett avgränsat system med en egen identitet (Alvehus, 2013). Det riktar sig mot ett större sammanhang för att förstå ett mer allmänt förekommande fenomen. Vi var medvetna om att det finns en viss kritik kring empiriska generaliseringar gällande fallstudier, men vi ansåg att en fallstudie var ett lämpligt val eftersom vi syftade till att få djupgående kunskaper om vårt specifika ämne (Bryman, 2011).

Uifrån vårt syfte är vår epistemologiska utgångspunkt hermeneutisk, vilket grundar sig i en humanistisk tolkningsmetod (Thurén, 2007). Hermeneutiken är läran om tolkning vilket innebär en strävan efter förståelse. Genom att vi kan förstå oss själva, kan vi även använda den kunskapen för att förstå andras upplevelser. Således blir förståelsen viktigare än förklaringen vilket innebär att det inte alltid finns ett absolut svar. Tillsammans med vår förståelse kring mångfald som positivt kunde vi tillsammans med respondenternas utveckla en förståelse för organisationens mångfaldsarbete. Vi använde oss alltså av våra verklighetsuppfattningar och föreställningar för skapandet av kontexten från empirin. Den epistemologiska tolkningen kan

användas för att förstå individers handlande men även för att förstå hur människor resonerar. För att förstå hur våra intervjupersoner resonerar och deras tankemönster kring organisationens mångfaldsarbete, kan vi genom talet skapa en förståelse och därav tolka deras uppfattning vilket gör den hermeneutiska utgångspunkten väsentlig för vårt arbete.

Uppsatsen grundas i en induktiv ansats, vilket innebär att den är teorigenererande med fokus på den subjektiva tolkningen, något som passar med vår epistemologiska utgångspunkt (Bryman, 2011). Vi lät alltså den insamlade empirin styra vilka huvudteman som var lämpliga för studien. Med teorier och slutsatser baserade på den insamlade empirin var en induktiv metod given för studien, med utgångspunkten att empiri generaliserar och verkar som teorigenererande (Bryman, 2011). Samtidigt gjordes våra tolkningar utifrån empirin, men även utifrån vår förförståelse från tidigare studier, därav blev uppsatsens ansats induktiv med inslag av deduktiv ansats. Detta blev således en abduktiv ansats som är en växling mellan det empiriska materialet och den teoretiska reflektionen (Alvehus, 2013). Den abduktiva ansatsen beskrivs vidare under avsnittet kring analysmetoden.

## **2.2 Urval av företag och intervjupersoner**

Vi valde att studera ett företag som uttalat arbetar med mångfald. Urvalsgruppen blev således anställda på ett företag med detta fokus och vi utförde därigenom ett strategiskt urval (Alvehus, 2013). Vi ville ha ett företag i den privata sektorn då vi var intresserade av att se hur obundna aktörer väljer att arbeta med mångfald. Därefter sökte vi efter privata aktörer i Malmö som uppmärksammats för sitt mångfaldsarbete.

Varje år delas ett flertal mångfaldspris ut till verksamheter som har visat upp ett framträdande mångfaldsarbete i Malmö och vi fann Stena Fastigheter Malmö som återkommande i flera artiklar. År 2016 tilldelades de priset "*Årets mångfaldssmarta företag*" från MINE, bland annat på grund av sitt målstyrda mångfaldsarbete och sina konkreta satsningar (Stena Fastigheter, 2016). År 2017 tog de emot ytterligare ett pris, som "*Årets Mångfaldshjälte*" i kategorin etnicitet

av Diversity Index med motiveringen att de tagit in perspektiv på mångfald i alla delar av sin verksamheten (Stena Fastigheter, 2017). Stena Fastigheter Malmö har under flera år arbetat för att anordna meningsfulla fritidsaktiviteter i sina bostadsområden, se till att hyresgästerna har arbete och ger ungdomar förutsättningar för bättre betyg. Då Stena Fastigheter Malmö mångfaldsarbete har utmärkts av flera oberoende aktörer valde vi att kontakta dem för att se om de var intresserade av att delta i vårt uppsatsarbete. Kontakten skedde först via LinkedIn, därefter ringde vi upp och pratade med företagets HR-samordnare som uttryckte ett stort intresse för att delta. Sedan fortsatte kontakten via mail och vi fick ett intervjuschema med anställda i organisationen. All kontakt skedde smidigt och vi uppskattade enkelheten i denna process. Vilka enskilda personer som intervjuades kan ses som tagna utifrån ett bekvämlighetsurval vilket innebär att intervjupersonerna valdes efter tillgänglighet. Vi valde således inte ut våra intervjupersoner utan fick ett bestämt schema med anställda i organisationen som var intresserade och hade tid att delta. Vi var därmed medvetna om att det fanns en risk att personerna som valdes ut till intervjuerna kan ha gett en vinklad bild av organisationens mångfaldsarbete. Dock efterfrågade vi att få intervju personer från olika delar av organisationen för att få en större bild samt olika perspektiv av organisationens arbete, vilket vi även fick.

Sammanlagt intervjuades åtta personer inom Stena Fastigheter Malmö. Vårt urval av intervjupersoner gav en bredd på vårt empiriska material, då vi kunde se organisationen från flera perspektiv eftersom positionerna sträckte sig från fastighetsvärdar till olika chefsposter. Vi intervjuade alltså anställda från kontoret men även de som främst arbetar i fastigheterna. Trots olika positioner hade samtliga intervjupersoner haft kontakt med hyresgäster vilket gjorde deras förståelse för det externa mångfaldsarbetet relevant för studien. Vi har dock valt att inte beskriva mer kring våra intervjupersoners positioner på grund av *konfidentialitetskravet* eftersom vissa positioner erhålls av endast en person. Detta innebär att alla personuppgifter har getts största möjliga konfidentialitet (Vetenskapsrådet, 2002). Likaså har vi valt att inte beskriva intervjupersonernas kön och ålder då vi inte finner det relevant för studien. För att skilja respondenterna åt i analysdelen har vi kodat dem efter slumpmässigt vald siffra. Mer utförligt kring analysen samt de etiska riktlinjerna kommer presenteras under följande avsnitt.

## 2.3 Tillvägagångssätt

*I detta avsnitt kommer vi beskriva mer utförligt kring hur intervjuerna gått till. Detta genom att beskriva den kvalitativa, semi-strukturerade intervjuprocessen men även redogöra för hur den insamlade empirin har analyserats genom en tematisk analys.*

### 2.3.1 Intervjuprocessen

Utifrån valet att utföra en kvalitativ forskningsstrategi har intervjuerna följt samma tema. Vi valde att utföra kvalitativa semistrukturerade intervjuer, vilket innebar att vi följde en intervjuguide (bilaga 1). Detta för att kunna följa vissa teman men ändå vara öppna och interaktiva gentemot intervjupersonerna då vi utgick från en induktiv ansats (Alvehus, 2013). Vi utgick således från en intervjuguide med övergripande teman som ansågs relevanta för våra frågeställningar men som ändå gav utrymme för andra perspektiv. Det fanns även rum för flexibilitet där intervjupersonen fick möjlighet att förklara och utveckla sina resonemang. De semistrukturerade frågorna berörde företagets struktur, mångfaldsarbete, projekt, svårigheter och utveckling och inkluderade både öppna frågor samt vissa följdfrågor. De öppna frågorna användes med syfte att nå ut till respondentens intressen och tankar kring ämnet för att få en subjektiv bild av deras tankar. Intervjuerna fortsatte med mellanliggande frågor för att utveckla resonemang och skapa en större bild kring intervjupersonens uppfattning.

För att vara flexibla föreslog vi ett antal datum och tider för intervjuer. Vår kontaktperson i företaget föreslog att intervjuerna skulle ske på deras kontor, i ett avsatt konferensrum. För- och nackdelar med intervjuer på arbetsplatsen kan vara att det känns stressigt för intervjupersonen, men det kan också ge ett större helhetsintryck (Widerberg, 2002). Vi ansåg dock att en miljö där respondenten var bekväm sannolikt skulle ge ärliga svar vilket skulle gynna vår studie och våra slutsatser. Detta var något vi tyckte stämde in med resultatet då samtliga intervjupersoner upplevdes som bekväma på kontoret. Under några intervjuer hördes ljud från rummen bredvid

och några personer gick förbi och tittade in, men det var inget vi ansåg störde eller påverkade materialet.

Vi båda deltog i intervjuerna, där en av oss hade huvudansvar och styrde intervjuerna. Att vi var två personer såg vi som fördelaktigt, då båda var närvarande och kunde lyssna aktivt, komma på följdfrågor och analysera svaren, men även diskutera empirin efter intervjuerna och redan då påbörja analysen. Intervjuerna började med att vi presenterade oss och informerade kring bakgrunden till studien för att skapa tillit och en bekväm miljö. Vi tackade för att vi fått möjligheten att intervjua och klargjorde att vi följer Vetenskapsrådets (2002) etiska forskningsprinciper: *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet*, *nyttjandekravet*. Det innebar att vi informerade alla intervjupersoner kring intentionen med vår studie och hur intervjupersonen var en del av denna. Vi klargjorde även intervjupersonens rätt att själv bestämma över sin medverkan och möjligheten att avbryta eller välja att inte besvara specifika frågor. Informationen kring intervjupersonerna hanterades med största möjliga konfidentialitet och personuppgifterna förvarades så ingen obehörig fick tillgång, vilket intervjupersonerna även informerades om. Vi poängterade även att informationen endast skulle användas för forskningens ändamål. Vi berättade sedan kort kring de ämnen vi tänkte beröra under intervjun, för att få respondenten att känna sig förberedd och skapa tillförlitlighet (Widerberg, 2002). Därefter påbörjades intervjun där alltså båda var delaktiga men en var den primära intervjuaren, medan den andra flikade in med frågor och skrev kortare kommentarer för att underlätta inför den tematiska analysen. Ett sammandrag med kommentarer och reflektioner utifrån varje intervju skapar en helhetsbild av intervjun, men vi var även medvetna om att det kan uppfattas som ett distraherande moment för både intervjuaren och intervjupersonen (Widerberg, 2002; Bryman, 2011). Vi såg dock sammandragen som fördelaktiga för att minnas varje enskilt möte så mycket som möjligt, då det skedde ett flertal olika intervjuer under samma dag. Samtliga intervjupersoner upplevdes som närvarande och vi kände fördelen med att ha direkta möten då vi både skapade tillit i rummet och såg den andre personens kroppsspråk och uttryck. Tiden på intervjuerna varierade mellan 40-130 minuter, där de flesta hamnade på runt en timme. Sammanlagt gav det oss intervjumaterial på totalt 9 timmar.

Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas. Transkriberingen gjordes i efterhand, beroende på hur tätt intervjuerna utfördes. Vi såg transkriberingen som en viktig del i analysprocessen, där vi kunde urskilja upprepande teman men även välja ut signifikanta citat. Eftersom vi applicerade en kvalitativ forskningsstrategi blev transkriberingsprocessen en viktig del av analysen. Vi intresserade oss för *vad* våra intervjupersoner sade, men även *hur* de förklarade sina resonemang (Bryman, 2011). När samtliga intervjuer var klara och när transkriberingen var gjord började den stora delen av analysprocessen. Vi utgick från sammandrag och transkriberingar, valde ut teman och tolkade den empiri som vi fann intressant i förhållande till frågeställningen, vilket förklaras vidare i avsnittet om den tematiska analysen. Vi kopplade ihop empiri med teori, argumenterade och resonerade kring vad vi fått fram och vad som var relevant för att besvara vår forskningsfråga. I samband med analysdelen utvecklade och färdigställde vi de andra delarna av uppsatsen så att den röda tråden i arbetet blev tydlig.

I egenskap av att skapa en trovärdig studie vill vi än en gång påpeka att vi varit medvetna om subjektiviteten som kommer i kvalitativa intervjuer. Enligt Widerberg (2002) är en stor del av analysen ofta bestämd på förhand, beroende på vilka frågor man ställer och hur man ställer dem. Vi har varit medvetna både om vår egna förförståelse och att det material och den analys vi tagit fram är skapad ur ett visst kontext (Widerberg, 2002). Genom att påvisa detta skapar vi en trovärdig studie.

### **2.3.2 Analysmetod**

Studien har utgångspunkt i det empiriska materialet och därifrån byggs slutsatserna upp. Då en rent induktiv ansats undviker all förförståelse i tolkning, vilket vi inte kan garantera i vår studie, har studien en abduktiv ansats (Alvehus, 2013). Med den abduktiva ansatsen växlade vi mellan empiri och teorier för att tolka resultatet och slutsatserna vilket gav oss nya upptäckter och djupare förståelse för hur teorin kunde appliceras på empirin. Eftersom vår utgångspunkt grundats i empirin använde vi en tematisk analysmetod där teman byggs på det empiriska



materialet, vilket hör ihop med studiens epistemologiska och hermeneutiska utgångspunkt (Bryman, 2011). Vår empiristyrda tematiska analys började med sortering av det empiriska materialet i olika huvudteman och utdrag från transkriberingen som var relevant för syftet. Därefter gick vi igenom varje tema för att urskilja subteman men även för att hitta vad som kunde hjälpa oss att besvara frågeställningarna. Vi fastställde en slutgiltig benämning och definition för vardera tema och samlade respondenternas uttalande i ett ramverk för den fortsatta analysen. Därefter sammanfattades materialet med fokus på de ämnen som rekommenderas vid en tematisk analys vilket innebär likheter och skillnader, repetitioner och teorirelaterat material för att genomgå ytterligare en analys (Bryman, 2011).

## **3. Teoretisk referensram**

*Följande avsnitt kommer presentera den tidigare forskning som gjorts inom området mångfaldsarbete och meningsskapande i organisationer. Därefter redogörs de teorier vi har valt att utgå från som senare i uppsatsen kommer appliceras i analyserandet av empirin.*

### **3.1 Tidigare forskning**

#### **3.1.1 Mångfaldsarbete**

Att arbeta med mångfald kan betyda olika saker, där somliga företag strävar efter att rekrytera, behålla och utveckla den kompetens som finns i samhället (Fägerlind, 2012). För andra är det mer än att bara erhålla representation av olika demografiska grupper (Prasad, 1997). Fokus kan

ligga på att få bort fördomar och få in nya värderingar om skillnader i företag, med prioritering att förändra vissa praktiker som skapar ojämlikhet. Fägerlind (2012) beskriver mångfaldsarbete som ett strategiskt arbetssätt för att uppnå mångfald och inkludering. Hon poängterar även att för ledande företag inom mångfald har det blivit en strategisk prioritering som skapat ökad förståelse för vilka tjänster och service som behövs i samhället.

Jämfört med engelskans *diversity* har begreppet mångfald inte en enhetlig definition i samma utsträckning som exempelvis svenskans jämställdhet. Mångfald står för inkludering av individer med olika erfarenheter och förutsättningar (Fägerlind, 2012). Inkluderingsunderlag kan ske utifrån diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning och ålder (SFS 2008:567), men även andra sociala kategorier som kulturell bakgrund, socioekonomiska bakgrund, utbildning osv. Trots en avsaknad definition kan mångfaldsarbete likställas som en strategi att leda, hantera och utveckla en diversifierad arbetskraft.

Mångfaldsarbete kan delas in internt och externt mångfaldsarbete även om arbetet ofta går hand i hand (Skog, 1996). Externt mångfaldsarbete kan förstås som sättet en organisationen arbetar utanför den interna verksamheten, utåt i samhället. Där ingår att bemöta kunder, utveckla verksamheten och tillgodose behov kring produkter, tjänster och service som olika grupper önskar (Mlekov & Widell, 2003). Med ett externt mångfaldsarbete kan organisationen se sin verksamhet utifrån fler perspektiv och förstå vilka åtgärder som behövs för att skapa en bestående förändring. Forskningsfältet om externt mångfaldsarbete är dock begränsat, studier om mångfaldsarbete handlar främst om det interna arbetet i organisationer.

Hur arbetet gått till eller utifrån vilken anledning organisationer väljer att arbeta med mångfald skiljer sig åt. Janssens & Zanonis (2005) forskning över fyra organisationers mångfaldsarbete visar hur arbetssättet kan skilja mellan olika företag och olika branscher vilket visar att syftet även kontrollerar tillvägagångssättet för mångfaldsarbetet. Företagens förståelse för mångfald

såväl deras tillvägagångssätt påverkar alltså deras mångfaldsarbete. Prasad (1997) visar på hur företag använder sig av mångfaldsarbete utifrån ett ekonomiskt argument. Ekonomiska fördelarna presenteras som långsiktiga strategier för att öka den ekonomiska tillförseln genom att rekrytera rätt kompetens. Då ses mångfald som en tillgång vilket även ger ökad produktivitet. Även om det finns fler tillvägagångssätt och syften för att införa mångfaldsarbete finns en risk att det implementeras för att det uppfattas som trendigt. Från att mångfaldsarbete har grundats i revolutionerande idéer har således problematiken uppstått om att det övergår till ett trendigt ledarskap istället för ett avgörande arbetssätt. Genom att mångfaldsarbete ses som trendigt finns risken att arbetet ligger som en hinna över organisationen och inte implementeras ordentligt. Prasad (1997) menar alltså att mångfaldsarbete måste implementeras från en långsiktig plan för att skapa förändring på riktigt.

Trots grundidéen kring inkludering finns många kritiska invändningar i arbetet med mångfald. Vissa kritiker tvivlar på mångkulturalismen och hävdar att mångfaldsidén inte är vad den utger sig för (Rönqvist, 2008). Andra menar att mångfaldsarbete riskerar att delta i reproducerandet av ojämlikhet, men även att det sker en viss prioritering kring sociala kategorier där kön och etnicitet får större betydelse än resterande vilket bidrar till hierarki mellan grupperna (Kalonaityte, 2008). Mångfaldsarbete kritiserar även för att reproducera heteronormen (Bendl, Fleischmann & Walenta, 2008). Att dela in och skapa hierarkier mellan människor baserat på bestämda identiteter och kategorier, genom att varje person har ett kön och en fast sexualitet som överensstämmer med den heterosexuella matrisen ses som problematiskt. Forskarna menar att det krävs ifrågasättande av mångfaldsarbete som riskerar att skapa identiteter utifrån man och kvinna, eller homo och hetero. Kalonaityte (2008) argumenterar för att mångfaldsarbete är problematiskt då arbetet styrs och kontrolleras av vissa personer i en organisation som har makt att avgöra vilka som inkluderas och exkluderas. Förändring i att öka mångfald på arbetsplatsen tycks inte heller ske vid makten, vilket gör att privilegium består hos personer i maktposition. Ojämliga maktförhållanden blir alltså svåra att utmana i arbete med mångfald.

### 3.1.2 Meningsskapande i organisationer

I tidigare forskning kring meningsskapande i organisationer har von Platen (2006) undersökt meningsskapande inom medie- och kommunikationsbranschen. Meningsskapande har därigenom satts i relation till intern kommunikation med fokus på omstruktureringar och förändringar i organisationer. Kommunikation diskuteras utifrån ett socialkonstruktionistiskt perspektiv där människor tolkar förändringar och kommunicerar med varandra vilket blir meningsskapande. Utifrån forskningen kan meningsskapande förstås som en omfattande process som är avgörande för hur människor uppfattar förändring. Meningsskapande visar sig i kommunikation och grundas i varje individs referensramar. Mening som uppstår hos människor uppkommer genom intagande av information där tolkningen är högst betydande. Vidare drar von Platen (2006) slutsatser kring att trovärdigheten för informationsspridningen är avgörande för hur mening skapas, vilket även skapar känslan av meningslöshet bland de anställda. Mellanchefens roll ses utav flera anledningar även som avgörande i meningsskapandet. Studien visar på att en form av omedveten disciplinering sker internt över de anställda. De anställda tycks i grupper och sammanhang utan chefer och informationsspridning från organisationen föra diskussioner som skapar mening vilket i sin tur präglar förändringsarbetet. Slutligen dras slutsatsen om att förändringsarbetet inte uppfattas likadant i organisationens olika delar då det existerar olika tolkningsramar hos de anställda i det kommunikativa förändringsarbetet.

## 3.2 Teorier

De teoretiska begreppen *social inkludering* och *kommunikativ interaktion* hjälper oss tolka organisationens mångfaldsarbete. Genom att använda *styrning & övervakning* tillkommer ytterligare perspektiv på mångfaldsarbete. Med hjälp av *meningsskapande* kan vi vidare förstå hur inkluderande och styrande mångfaldsarbete skapar mening för organisationen. Genom att ta oss an nämnda teorier gör vi det möjligt att undersöka och besvara vårt syfte.

### 3.2.1 Social inkludering

*Social inkludering* ses som en huvudsaklig teori i mångfaldsarbete. Genom att tillämpa denna teori skapas större förståelse för hur inkludering sker i mångfaldsarbete och bidrar till en djupare analys av arbetsprocessen.

Inkludering ses som ett väldigt brett begrepp som omfattas i flera sammanhang, där grunden att låta någon ingå som del i viss grupp blir det basala men även den gemensamma nämnaren (NE, 2018). Begreppet inkludering diskuteras inom flera olika samhällstjänster där integrering tidigare varit essentiellt, framförallt inom utbildning. Eftersom det ses som ett relativt nytt begrepp och främst används inom specialpedagogik är det framför allt inom detta ämne forskning skett, där man tydligt visat hur inkludering egentligen omfattas av kommunikation, att interaktion och samspel skapar inkludering (Nilholm, 2006). Ett sociokulturellt perspektiv visar hur sammanhang med ömsesidig kommunikation skapar förutsättningarna för inkludering. Carlsson & Nilholm (2004) menar att inkluderingsbegreppet faller nära mångfaldsbegreppet då det innebär synliggörande av utomstående och båda begreppen vill synliggöra och se olikheter, istället för att integrera som snarare syftar på att förändra. Nilholm (2006) menar således att inkludering ses som efterträdaren till integrering.

Att känna sig inkluderad och uppleva gemenskap mår alla människor bra av (Strang, 2014). Att bli sedd ses som ett grundläggande biologiskt behov som uppkommer hos människor redan vid födseln men finns kvar hela livet. Känner man sig sedd och hörd skapas känslan av att man tas på allvar och är accepterad för den man är. Begreppet inkludering har varit en stor del av utbildning och utveckling då barn och ungdomars utveckling har starka samband med deras närmsta omgivning där språket tillsammans med interaktionen är mest betydelsefullt (Leman, Bremner, Parke & Gauvain, 2012). Nilholm (2006) menar att vi lever i ett segregerat samhälle där individer marginaliseras och grupper av minoriteter produceras efter samhällets sätt att kategorisera. Alla som skiljs från normen blir en avvikande grupp där inkludering står för rätten

till erkännande och ses som en allmän samhällsutveckling som skapar möjligheter och tillhörighet. Nilholm (2006) menar således att vi är i behov av inkludering.

Motsatsen till inkludering, exkludering skapas utifrån de som har makt att definiera de andra (Hall et al., 2013). I organisationer som arbetar med mångfald har chefer makt över anställda och bestämmer vem som inkluderas (Kalonaityte, 2008). Maktutövning mot vissa grupper i form av kategorisering och representation tolkas som symboliskt våld (Hall et al., 2013). Diskurser hjälper oss förstå synen på mångfald och olika människor då interaktion och samtal skapar normer och kunskap (de los Reyes, 2001). Diskursen om etnicitet har formats genom synen på "de Andra" och bidragit till skapandet av en hierarkisk samhällsordning. Diskurser kan således förstås som föreställningar som konstruerar vår tolkning av verkligheten vilket påverkar vem som inkluderas och exkluderas.

### **3.2.2 Kommunikativ interaktion**

Nedan beskrivs teorier kring *kommunikativ interaktion* för att skapa större förståelse för dialoger och sociala interaktioner som sker mellan hyresgästerna och personalen på Stena Fastigheter Malmö. Tillsammans med *social inkludering* ger båda begreppen djupare förståelse för inkluderingsprocesserna i mångfaldsarbetet.

Kommunikation genomsyrar människors liv då vi i arbete, vardag och andra möten måste samtala och samspela med andra (Nilsson & Waldemarson, 2016). Genom kommunikation sänder vi olika budskap, påverkar andra och tillför nya perspektiv. Samtal kan skapa både avstånd och acceptans, det kan bygga upp och rasera olika typer av relationer. Språk kan vanligtvis förstås som vissa regler där grammatik och uttal är centrala. Vidare kan vi utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv se hur samtal styr över vilka regler som passar in, vilken relation vi har till varandra och där makt således kommer till uttryck. Detta beror på sammanhang och vad för förväntningar som redan innan samtalet existerar. Kommunikativ interaktion skiljer sig från social interaktion genom att det sistnämnda inte nödvändigtvis innefattar kommunikation

(Reich, 2007). Det är möjligt att definiera begreppet som en form av social interaktion. Kommunikativa möten innefattar mestadels någon form av utbyte där tal, språk eller meddelanden ofta har ett icke-kommunikativt mål. Detta mål kan således vara att uppnå kunskap men det kan också vara ett medel att övertyga någon.

Nilsson och Waldemarson (2016) beskriver människor som varelser med behov av både ensamhet och närhet. Det innebär således att alla individer behöver både ta avstånd från andra människor men också möta andra för att kunna överleva. Människor strävar efter självständighet men har även ett behov av att känna sig sedda och uppleva närhet. Kommunikation är något som för samman människor. Dock är varje människa unik och har en unik förståelse för språk och samtal, vilket skapar risk för hinder och missförstånd. Vanor och normer kring hur man kommunicerar kan skiljas åt bland kulturer vilket innebär att störningar i kommunikationen uppstår när människor har olika samtalsregler. Det kan således handla om allt ifrån språksvårigheter till hur man tolkar tystnad i ett samtal, men också ha att göra med om man ser varandra i ögonen eller vänder bort blicken (Strang, 2014). Kommunikation kan således skapa irritation och aggression. Risken finns att personen med lägst social status uppfattas som avvikande (Nilsson & Waldemarson, 2016). Det krävs nyfikenhet för att våga försöka förstå andra människor och möta det främmande. Tålamod blir även centralt i förståelsen för varandra, men också medvetenheten om att det finns skillnader.

### **3.2.3 Styrning & övervakning**

Nedan presenteras de teorier om *styrning & övervakning* som beskriver statens makt över medborgare. Detta kan förstås i mångfaldsarbete, som Stena Fastigheter Malmös sätt att kontrollera sina hyresgäster. Följande teorier hjälper oss således att förstå mångfaldsarbetet som något utöver det *socialt inkluderande* där även *styrning & övervakning* sker.

Maktrelationer ser vi inom alla samhällsområden, synliga och osynliga maktrelationer, där vissa är genomtänkta medan andra konstrueras mellan individerna. Foucault (1998) har med *Övervakning och Straff* en förklaring till hur rättsväsendet har humaniserat fängelsestraff. Från

brutala och plågsamma straff övergick bestraffning istället till att fången blev fastkedjad och makten i att kontrollera och styra förändrades. Foucault (1998) menar att våra kroppar bara är användbara om de är produktiva och underkastade. För att uppnå denna typ av underkastelse kan metoderna se olika ut, där de tidigare smärtfyllda straffen alltså övergått till att begränsa kroppens möjlighet till handling vilket även är en av grundpelarna för disciplinläran. I detta skede blev styrning över normer i samhället en disciplinerad teknik. Utifrån vad som uppfattades som rätta och felaktiga normer i samhället sågs en del människor som avvikande. Foucault (1978/2003) beskriver *den moderna maktens styrning* som utgår från normer om vad som är rätt och fel. Styrningen förstås därigenom inte som tvång utan istället som en form av självreglering där människor själva väljer vilken väg de ska gå. Det var således inte lagar, regler eller trosuppfattningar som styrde människors agerande utan de blev snarare vägleda utifrån osynliga, normativa strukturer. Denna normativa styrning bygger således på att ett visst agerande är bättre än ett annat och därigenom smälter styrningen in i samhället.

Foucault (1998) beskriver den hierarkiska övervakningen som ett steg för att upprätthålla disciplin. Disciplin har uppstått genom ett socialt kontrollerade genom blicken, där teknik gjort det möjligt att socialt kontrollera och utöva makt där utsatta blir fullt synliga. Teknik som gjort detta möjligt omfattar kikare, strålkastare men även utrustning möjlig för övervakning för att *se utan att synas* (Foucault, 1998). Det idealistiska exemplet för att uppnå makt är den som konstrueras i militärläger. Den ses som diskret, effektivt och intensiv. Genom att bygga upp mini-samhällen utövas makt genom minimal ansträngning via ett grundligt övervakningssystem. Grundidén har sedan applicerats inom sjukhus, skolor och annan stadsplanering. Modellen att skapa en hierarki av övervakning kan ses i *panopticon* där det sker en samordning av olika maktmekanismer. Foucault inspirerades av Benthams fängelse, idén om att konstruera en cirkelformad byggnad med tårbitsliknande celler. I ringens mitt konstrueras ett torn där en övervakare kan observera alla fångar. Från att tidigare låst in fångar i en källare har nu fången tillgång till solljus, men där övervakaren istället kan få full insyn utan att fången kan avgöra om hen blir observerad eller inte. Detta blir grunden till fängelset, genom att synligheten skapar en fälla, vilket också garanterar ordningen i fängelset. Då fången är ständigt medveten om att hen är



observerad skapas också en maktrelation. Disciplinen som uppstår utifrån övervakning blir en relationell makt som ständigt konstrueras och upprätthålls genom utformningen men även av otaliga blickar. Det behöver alltså inte vara en aktiv form av övervakning utan konstruktionen av att tro att man ständigt är övervakad kommer upprätthålla ordningen. Övervakning kan då bli ett avgörande hjälpmedel av kontrollerande för att uppnå ekonomisk framgång inom organisationer och i samhället. Principen är alltså att makten utifrån fången ska vara synlig och okontrollerbar, vilket sker genom att fången är medveten om att utifrån tornet kan övervakning ske, men samtidigt är den okontrollerbar eftersom fången aldrig vet om denne är iakttagen eller inte (Foucault, 1998).

### **3.2.4 Meningsskapande**

Den avslutande teorin kommer ge oss förståelse för hur mångfaldsarbetet bidrar med mening bland organisationens personal. Vi kan då tolka organisationens mångfaldsarbete genom *social inkludering* och *kommunikativ interaktion* tillsammans med *styrning och övervakning* och hur detta leder till *meningsskapande* för organisationen.

Begreppet *mening* och *meningsfullhet* kan förstås utifrån något som medför betydelse (Gilje & Grimen, 2007). Det kan handla om alltifrån hur vi uttrycker oss i tal, materiella ting men också mänskliga handlingar. Det som karakteriserar meningsfullhet är själva tolkningen som är nödvändig för att få förståelse för att se meningen. Vi människor konstruerar mening hos oss själva, i handlingar och olika fenomen i vår omgivning. Detta ger oss förutsägbarhet och trygghet och ses således som ett av människans grundläggande behov (Nilsson & Waldemarson, 2016). Precis som människor är kunskapssökande, är vi också meningssökande (Ammert, 2013). Vi har ett behov av att uppleva och skapa mening och vi söker ständigt efter detta i livet. Utifrån en individualistisk syn blir det något som varje individ enskilt strävar efter. Dahlberg, Moss & Pence (2011) utgår från ett socialkonstruktionistiskt perspektiv och menar att människors interaktion med varandra skapar meningsfullhet för samhället och världen. Varje individ konstruerar genom tolkningar egna förståelser, men i relation till andra. Dahlberg et al., (2011)

menar också att meningsskapandet är olika för människor, och sker utifrån ens egen förmåga och förståelse. Världen är full av mångfald och perspektiv vilket innebär att meningar som skapas kommer skiljas från varandra. I organisationer är meningsskapande något som ständigt skapas och återskapas (Alvehus & Jensen, 2015). Den information och kunskap som når en organisation är aldrig objektiv utan får antingen en mening eller förbises. Det är möjligt att förstå en organisation som en arena som ständigt konstruerar sin egen verklighet utifrån vad som anses meningsfullt.

I ett av Weicks (1988) verk beskriver han att interaktion och engagemang bör förstås i meningsskapande, och ser engagemang som frambringande av mening. Weicks (1995) teorier bygger på ett flertal framträdande drag som förklarar hur mening skapas för individen. Ett av dragen handlar om att vår ständigt konstruerande *identitet* är avgörande i hur vi handlar och agerar och hur mening grundas i identiteten. Vi skapar alltså mening baserat på hur vi identifierar oss och vad som är meningsfullt för oss. Det är också möjligt att förstå *iscensättande* när vi tolkar vår omgivning som förutbestämd där vi genom agerande kan skapa mening för denna. Detta präglas således av vissa förväntningar om hur det *ska* vara och hur vi själv väljer att förstå detta. Meningsskapande sker här utifrån ens förmåga att påverka andra. I ett ytterligare perspektiv menar Weick (1995) att meningsskapande är *retrospektivt* vilket innebär att utifrån vissa föreställningar och sammanhang. De handlingar vi ser som meningsskapande påverkas både utifrån vad som tidigare skett och vad vi föreställer oss kommer ske. Vad vi har för syfte med det avgör således hur vi uppfattar det. Vad som anses meningsfullt kan även förstås utifrån något som skapas genom sociala sammanhang man befinner sig i och hur andras åsikter och förväntningar har en betydande faktor. Det är alltså möjligt att utifrån Weicks teorier förstå det utifrån ett flertal olika synsätt som tillsammans bygger upp begreppet. Meningsskapande kan alltså upplevas i olika ting men det är med våra subjektiva tolkningar det blir betydande för oss.

## 4. Empiri & Analys

*I detta avsnitt presenterar vi den insamlade empirin sammanlänkad med de teoretiska perspektiv vi tidigare framfört. I två huvudkapitel redogör vi för vår analys där den första delen innefattar organisationens mångfaldsarbete med hyresgästerna där bemötande och externa projekt är övergripande teman. Vi analyserar empirin utifrån teorier kring inkludering, kommunikativ interaktion, styrning och övervakning vilket ger svar på vår första frågeställning. I den andra delen diskuterar vi vidare hur organisationens mångfaldsarbete kan förstås utifrån teorier kring meningsskapande, sammankopplar detta med styrning och inkludering samt besvarar vår andra frågeställning.*

## 4.1 Att inkludera & styra sina hyresgäster

### 4.1.1 Förståelse för hyresgäster genom bemötande

Stena Fastigheter Malmös arbete med att bemöta hyresgäster diskuteras nedan utifrån de möten som sker i det dagliga arbetet och hur förståelsen för olika människor hanteras. Organisationens mångfaldsarbete synliggörs utifrån teorier om inkludering och kommunikativ interaktion.

Respondenterna har en gemensam syn på hur arbetet formas och genomsyras av det organisationen kallar *relationsförvaltning*, något som går hand i hand med mångfaldsarbetet. Relationsförvaltning är ett koncept som ägs av Stena Fastigheter med främsta fokus på barn och ungdomar gällande skola och arbete, vilket företaget ser som en del av samhällsnyttan (Stena Fastigheter, 2018). Arbetet med relationsförvaltning innefattar även möten med företagets hyresgäster med syfte att skapa relationer som kan leda till trygga områden, både genom utvalda projekt och möten i det dagliga arbetet. Bemötandet är således en central del av arbetet och något som ett flertal intervjupersoner menar ser likadant ut gentemot alla hyresgäster. Ingen får förmåner, ingen över- eller underordnas, likvärdig service är det centrala oavsett kultur, etnicitet, religion eller sexuell läggning. En respondent förklarar vikten av ett likvärdigt bemötande på följande sätt:

*Alla familjer är ju inte mamma, pappa, barn nu för tiden. Och det är ju viktigt för oss att veta, det är ju viktigt för oss när hyresgäster flyttar in och så att, ja det ser inte ut som det gjorde för 50 år sen. (Intervju 2, april -18)*

Då kategorisering av människor ständigt sker i samhället blir inkludering av minoriteter som skiljer sig från normen centralt i arbetet med mångfald och inkludering (Nilholm, 2006). En annan intervjuperson menar dock att personer behandlas olika utefter aspekter såsom kulturell bakgrund och att det är förståelsen för människors olikheter som har gjort det möjligt för företaget att hantera detta. Hen beskriver det genom följande citat:

*Vi kanske ökade vår förståelse kring att inte en muslimsk kvinna kunde öppna dörren för oss omedelbart när vi ringde på dörren utan vi fick vänta till hon hade fått på sig sin.. Slöja eller nått sånt. Då kunde man kanske stå utanför dörren fem minuter och vänta, och hon stod innanför och*

*sa 'vänta lite' och man blev skitförbannad för man visste att hon stod innanför dörren [...] Man började förstå liksom att det är annorlunda mot när en svensk kvinna finns där och... ja massor med andra såna saker som är annorlunda. (Intervju 4, april -18)*

Kommunikation blir en möjlighet till kunskapsutbyte där förståelse för en annan människas kulturella och religiösa bakgrund ses som ett kommunikativt mål (Reich, 2007). Genom att skapa förståelse för varandra, kan vi även inkludera varandra vilket är ett behov för alla människor (Nilholm, 2006). Svårigheter och missförstånd kan dock uppkomma i samtal, både genom språksvårigheter och olika samtal- och tolkningsregler (Nilsson & Waldemarson, 2007). Just de störningar som kan uppstå i kommunikation upplevdes av flera anställda och var en av anledningarna till att mångfaldsarbetet drog igång. En respondent förklarar hur ett problem uppkom då några fastighetsvärdar inte förstod hur de skulle kommunicera med barnen på gården när de spelade fotboll på ett ställe de inte fick vara på. Hen förklarar problemet i kommunikationen som uppstod på följande vis:

*I Sverige så tittar vi varandra i ögonen och säger har du förstått vad jag säger - ja, och så hajar vi det här va. Men i en annan kultur så står man och tittar ner när nån säger till en vad man inte får göra, och det var jättesvårt! (Intervju 5, april -18)*

Precis som Strang (2014) belyser skiljer sig ibland kommunikationsmönster åt mellan kulturer, vilket kan ses i ögonkontakt eller hur en person vänder bort blicken. Språksvårigheter i kombination med olika kulturella normer i samtal resulterade således i att en krock uppstod (Nilsson & Waldemarson, 2016). Här förstod dock fastighetsvärdarna problemet och istället för att förbise och endast tolka motparten som annorlunda och avvikande valde de att försöka gå emot diskurser om skillnader (de los Reyes, 2001). Hur arbetet med att möta, samtala och förstå sina hyresgäster utvecklades, var dock till en början inte något som alla tog emot med öppna armar men senare blommade ut.

*Det mottogs inte med blida ögon av oss anställda, kan jag säga. Alltså vi var ju kvar i det här gamla traditionella förvaltningstänket, vi skulle reparera och leverera bostäder [...] Varför man skulle prata med dom, det förstod vi inte. Utan... vi gjorde ju det kanske... För att vi hade en chef som sa till att vi skulle göra det, men vi gjorde det inte med hjärta. Men man såg trots att vi inte gjorde det med hjärta, att helt plötsligt var det människor som byter skepnad. För att vi såg och hörde dom helt plötsligt istället för att vi bara slog på dom. (Intervju 4, april -18)*

Utifrån citatet ovan är det möjligt att förstå dialogen mellan fastighetsvärdarna och hyresgästerna som en form av inkludering, då interaktion och kommunikation skapar inkludering (Nilholm, 2006). Att mötas i dialoger med hyresgästerna var något som respondenten själv såg vinsten i, vilket bekräftar det faktum att samtal skapar acceptans och för människor samman (Nilsson & Waldemarson, 2016). Stena Fastigheter Malmö visar således hur de genom samtal och möten kommer nära sina hyresgäster och arbetar med ett inkluderande bemötande.

#### **4.1.2 Samtal och kommunikation som skapar kontroll**

I följande avsnitt fortsätter diskussionen kring Stena Fastigheter Malmös bemötande mot sina hyresgäster kring en konkret händelse samt i deras arbete med boendedialog. Hur deras arbete är inkluderande synliggörs återigen, men här ser vi även organisationens arbete som styrande och övervakande.

Ett flertal av respondenterna berättar om en specifik händelse, en incident från flera år tillbaka som verkar ha berört många och varit av stor betydelse för företaget. Det hela började på ett av Stena Fastigheter Malmös bostadsområden då sjutton tonårskillar jagade ner en fastighetsvärd i ett garage och sprutade ner honom med en brandslang. Istället för att polisanmäla händelsen valde organisationen att leta upp killarna och prata med dem.

*Vi frågade dom varför dom hade gjort det här, och ursprunget till alltihopa var såhär att, gatukontorets snöröjare hade sopat med en sån här lite trädgårdstraktor [...] han hade bara kört fram till dom och skrikit dom "flytta er era jävla idioter" och då hade dom flyttat sig och då när han körde förbi så körde han så nära att han sprutade snö på dom. Och så kommer vår fastighetsvärd, klädd i arbetskläder, precis som han som satt i traktorn, och där kopplade dom. (Intervju 4, april -18)*

Vidare beskriver respondenten situationen och att ungdomarna menade på att händelser som denna sker när de inte har någonstans att vara. Stena Fastigheter Malmö funderade på hur de kunde förbättra situationen och började ta in killarna en gång i veckan för att prata med dem om hur samhället fungerar. Respondenten beskriver de återkommande mötena på följande sätt:

*De drev oss till vansinne fyra gånger, skulle testa oss, de var så vana med att folk pratade med dom ett litet tag eller tog sig an dom och sen 'nä det var jobbigt vi skiter i det'. [...] Och vi sa vi ska inte ge oss. Och då... de sa likadant, de ger sig snart. Sen den femte gången på vägen ner så i bussen, det här har en av dem berättat för mig, då bestämde de att de är nog till att lita på så nu uppför vi oss ordentligt, så då kom det in 17 stycken A-barn istället. Och bara på en vecka vände det så. (Intervju 4, april -18)*

Stena Fastigheter Malmö valde att genom dialoger och möten lyssna på och försöka förstå killarna. Organisationen visade upp tålamod och acceptans vilket resulterade i att de fick möjligheten att ge ungdomarna nya perspektiv (Nilsson & Waldemarson, 2016). Deras samtal och upprepade möten med killarna blev en möjlighet att påverka dem och sprida ett icke-kommunikativt mål kring hur de skulle bete sig (Reich, 2007). Genom dessa samtal kan vi uppfatta hur normativ styrning tar sig in, grundad i vad som anses rätt och fel (Foucault, 1978/2003). Vi ser alltså att Stena Fastigheter Malmö försöker styra dem utefter en viss samhällsnorm kring vilken väg man ska gå för att lyckas. Den normativa styrningen skedde således utifrån självreglering och osynliga, normativa strukturer men där ungdomarna själva tog beslut. Utifrån Foucaults (1998) teorier om bestraffning är styrning av människor ett form av straff, i makten att kontrollera andra. Kontroll och styrning är möjlig att uppfatta i denna händelse, dock för att organisationen i denna situation faktiskt ville hjälpa ungdomarna. Även om detta i sin tur kan tänkas öka tryggheten i området vilket ger ekonomiska resultat, så menar respondenterna att organisationens bemötande varit betydande för många. De visade för ungdomarna att de tog dem på allvar och gav dem därigenom bekräftelse (Strang, 2014). Styrningen och inkluderingen går således hand i hand. Vidare ledde det hela till att externa aktörer som polisen, stadsdelschefen och andra samhällsaktörer från kommunen träffade ungdomarna och startade upp ett projekt som resulterade i en musikstudio i en av Stena Fastigheter Malmös lokaler där ungdomarna kunde vara om dagarna och spela in musik. Att mötas i samtal var således ett vinnande koncept för företaget som visade på betydelsen av relationer med hyresgäster i området. Idag är relationsförvaltningsarbetet implementerat i Stena Fastigheter Malmö, det lägger grunden för organisationen och är inte ett separat arbetssätt. De använder sig också utav *boendedialog* där de informerar om vad som sker i byggnaden och på

gården, men också ger en möjlighet för hyresgästerna att påverka projekten. Två respondenter förklarar hur boendedialog är en möjlighet att engagera hyresgäster i olika initiativ som sker:

*Så har man såna möten i boendedialogen [...] Vissa saker kan man säga rött ljus, det blir inte, och vissa saker kan man säga grönt ljus, det gör vi direkt, och så gult ljus, det ska vi undersöka. Och det är lite hur vi styr mötet om man säger så, då är våra hyresgäster med och påverkar. (Intervju 6, april -18)*

*Hela tiden pratar vi med hyresgästen, sen om det kommer en hyresgäst som säger jag har upptäckt här att det är väldigt många arbetslösa, har ni ingen ledig lokal för jag tänkte starta ett litet café, sätta ner lite gamla datorer och lära dem hur man ska söka jobb på nätet. Vi har haft såna projekt också. Hela tiden tar vi in, vad vill hyresgästerna. (Intervju 7, april -18)*

Boendedialogen gör det alltså möjligt för hyresgästerna att driva sina egna initiativ. Utifrån konkreta arbetssätt kan organisationen möta hyresgästernas önskemål. Samtal påverkar relationer och boendedialogen skapar samverkan och blir betydande för människor (Nilsson & Waldemarson, 2016). Vidare beskriver en respondent arbetet:

*Jag tycker att allting är nån form av konstant boendedialog, från det att vi har förvaltare och fastighetsvärdar som är ute och pratar med våra du vet, dom har ju öron för att ha koll på vad är det folk snurrar om och... få input via det. (Intervju 3, april -18)*

De inkluderande processer som sker i boendedialogen kan utifrån ovanstående citat förstås genom Foucaults (1978/2003) teorier om styrning och övervakning. Att Stena Fastigheter Malmö har möjlighet att möta sina hyresgäster och höra vad de pratar om ger dem en möjlighet att övervaka dem och upprätthålla disciplinen i området (Foucault, 1998). I disciplinläran kan bestraffning förstås utifrån något som begränsar handlingsmöjligheter där styrning blir en central teknik att använda sig av. Liksom chefer med makt över sina anställda att bestämma vem som inkluderas, har företaget makt över sina hyresgäster att välja vilka projekt och idéer som går igenom (Kalonaityte, 2008). Utifrån vilka initiativ som tar plats blir således styrning ett medel för organisationen att använda i sina bostadsområden, även om styrningen kan vara både osynlig och omedveten (Foucault, 1978/2003). Uppfattningar och diskurser om vad som anses rätt är djupt präglade i samhällets rötter och i oss själva vilket påverkar utfallet av vad som synliggörs (de los Reyes, 2001). Styrning är också möjlig att se när organisationen bjuder in hyresgästerna



till möten, grillningar och andra tillställningar på gården. En av respondenterna uttrycker vikten av att hyresgästerna kommer ut och möts och menar både på att skadegörelsen minskar och att tryggheten ökar i områden där man känner sina grannar.

*Se till att man bygger upp de här goda mötena lokalt på gården eller kolla med hyresgästföreningen om vi kan göra grejer bara tillsammans [...] så att folk kommer ut och möts. För det vet vi ju också att ju fler grannar du kan förnamn på desto lägre kriminalitet. Det är forskning. (Intervju 3, april -18)*

Som citatet ovan beskriver, att relationerna mellan grannarna påverkar kriminaliteten, synliggör organisationens möjlighet att styra sina hyresgäster. Genom att hyresgästerna deltar i vissa arrangemang kan företaget både observera dem och styra dem efter samhällets normer (Foucault, 1998). Dessa möten kan förstås som ett verktyg som används för att indirekt styra och påverka handlingar hos hyresgästerna (Foucault, 1978/2003). Både bemötandet i boendedialogen och de samtal som skedde i den ovannämnda händelsen med ungdomarna präglas av inkludering och styrning, vilket går hand i hand i organisationens arbete med mångfald och relationsförvaltning.

### **4.1.3 Styrning av hyresgästernas engagemang i externa projekt**

Stena Fastigheter Malmö arbetar med ett flertal projekt riktat åt deras hyresgäster och bostadsområden. I detta avsnitt diskuterar vi hur hyresgäster engageras genom *självförvaltning* och hur planteringsdagar med barn och ungdomar både kan förstås som inkluderande och styrande.

Ett projekt som kan ses som passivt arbete från organisationens sida är deras självförvaltning. För att det ska fungera krävs tillit mellan organisationen och hyresgästerna. Flera av intervjupersonerna beskriver självförvaltning som ett inkluderande arbetssätt där hyresgästerna får vara med och bestämma över hur pengarna ska fördelas i fastigheterna och vad som prioriteras. Det blir tydligt att det finns strävan efter självständighet som grundas i att känna sig sedd och behövd vilket organisationen kan erbjuda sina hyresgäster med självförvaltning. Hyresgästerna har visat på ansvarstagande och stort ägandeskap i allt från hantering av

ekonomiska investeringar till yttre skötsel av fastigheten. Detta har lett till att fastigheten drivs av hyresgäster, *självförvaltare*. Självförvaltning är således ett resultat av stort engagemang och gemenskap inom boendeområdet.

*Just det här att skapa ett större ägarskap för sitt område och större inflytande och skapa större... en plattform för delaktighet. Eh... där du är med liksom och bestämmer en del av dom investeringar som görs i ett område. (Intervju 3, april -18)*

Utifrån citatet ovan kan vi urskilja hur Stena Fastigheter Malmö bidrar med inkludering eftersom vi kan se tydliga tecken på samspel och interaktion vilket skapar inkludering (Nilholm, 2006). Självförvaltningen skapar alltså en plattform för hyresgästerna där de interagerar med varandra och ger företaget grunden för inkludering där den kommunikativa interaktionen bygger en viss acceptans (Nilsson & Waldemarson, 2016). Den ömsesidiga kommunikationen mellan organisationen och självförvaltarna ger en bakgrund för att fortsätta reproducera inkludering (Nilholm, 2006). Även om självförvaltarna inte är anställda av företaget blir dessa individer sedda av organisationen och uppmärksammade för sitt engagemang vilket också synliggör dem och deras handlingar.

*Asså som boende känner man ju sina andra boende, det är en del av uppdraget av självförvaltning [...] och gör man det med kärlek för sig och sina grannar, så blir det ju mycket mer att någon verkligen har gjort det med hjärtat. (Intervju 3, april -18)*

För organisationen blir självförvaltning ett projekt där hyresgästerna visar engagemang och respekt för sitt bostadsområde, men även gentemot sina grannar. Genom att skapa bostadsområden präglade av gemenskap kan även självförvaltning ses som en form att styra sina hyresgäster. Dels genom den pågående kommunikativa interaktionen men även genom styrning mellan hyresgästerna som har en viss överblick på varandra. Självförvaltningen kan ses som en osynlig form av styrning där hyresgästernas kroppar ses som produktiva som bidrar till arbetskraft (Foucault, 1998). Detta präglas av normer som kan förstås som en disciplinerad teknik över hyresgästernas värderingar och meningar (Foucault, 1978/2003). Ytterligare projekt som drivs innefattar en viss motprestation från hyresgästerna i form av deltagande i företagets aktiviteter rörande städning och plantering gården. En respondent beskriver det på följande sätt:

*Vi vill alltid ha en motprestation. Vi har alltid aktiviteter där ute, man kan lära sig källsortera, man kan få städa på området, vartannat år har vi planteringsdagar. Vi köper in massor av blommor och barnen får gå ut [...] Så får dem jättemycket blommor och jord av oss, så gräver de ner sina blommor och uppmuntrar barnen till att vattna sina blommor. Så går de ut och vattnar det, och som tack, för vi skriver upp alla namnen, så får de barnen badkort som tack. Det kostar oss pengar men på lång sikt så blir det här jättebra. (Intervju 7, april -18)*

Genom att erbjuda barn och ungdomar badkort över sommaren i områdets badhus fortsätter alltså företaget att bygga på den kommunikativa interaktionen. Den moderna formen av styrning med normer blir utmärkande från citatet ovan som visar organisationens relationsförvaltning med ömsesidig kommunikation och normbildning. Genom hyresgästernas förtroende och tillit till företaget blir även förtroendet för sitt område viktigt vilket bland annat skapas genom planteringsdagarna. Den hierarkiska övervakningen i form av att arrangera planteringsdagar ger företaget makt att bestämma under vilka förutsättningar som projektet ska utspelas (Foucault 1998). En av respondenterna uttrycker även vilken effekt detta får på följande sätt:

*Det är bättre att låta barnen plantera blommorna än att vi gör det för då blir dom inte nedtrampade, då har dom koll på varandra och sådär. [...] Asså det är när dom själv får göra så, det var ju ett sätt att få ungdomar och barn att... komma igång och framförallt att lära sig simma. (Intervju 8, april -18)*

Genom att erbjuda barn och ungdomar badkort skapas en viss motivation för deltagande samtidigt som barnen och ungdomarna lär sig ta hand om området. Det blir också ett sätt för organisationen att styra barnen till att inte förstöra plantorna på gården, vilket kan förstås som en form av självreglering där barnen inte uppfattar styrningen (Foucault 1978/2003). Barnens relation till fastigheten blir även betydande vilket skapar en viss maktrelation där Stena Fastigheter Malmö har makt att inkludera och exkludera (Hall et al., 2013). Förutom att barnen och ungdomarna får varsitt badkort efter deltagandet, fortsätter övervakningen genom inflytande på vad barnen och ungdomarna kommer spendera sin tid under sommarlovet. Den hierarkiska övervakningen som sker genom det socialt kontrollerande blir tydligt med planteringsdagarna där det sker ett visst inflytande på barnens fritid men även deras värderingar (Foucault, 1978/2003). Utifrån citatet kan vi även urskilja en viss övervakning och observation mellan barnen på gården som ser till att blommorna inte förstörs. Detta innebär att ordningen på gården

och i fastigheten upprätthålls av övervakning mellan hyresgästerna. Även om det inte används någon specifik teknik för att övervaka hyresgästerna blir närvaron av organisationen ett bidrag till övervakning genom att *se utan att synas* (Foucault, 1998). Genom att fastighetsvärdarna är närvarande på gårdarna fortsätter den hierarkiska övervakningen där disciplin bland hyresgästerna kvarstår vilket även kan förstås som panopticon. Närvarandet av fastighetsvärdarna garanterar ordningen på gården, även om fastighetsvärdarna inte alltid är på gårdarna så skapar det en medvetenhet kring att hyresgästerna kan vara observerade. En intervjuperson beskriver detta på följande sätt:

*Jag hade i princip noll i klotter ute på Lindängen och Hermodsdal. Man skjuter folk på löpande band ute på gatorna där men dom klottrar inte på väggarna, dom slår inte sönder fönsterrutor hos oss. Ingen förstörelse i princip i ett av Malmös... hårdaste och tuffaste område, med störst ungdomsproblem. Och det vet jag, med säkerhet att det är på grund av vår relationsförvaltning. (Intervju 4, april -18)*

Från citatet ovan kan vi se att organisationen lyckas upprätthålla disciplin i området då vandalisering av fastigheterna uteblir. Detta kan också förklaras i att inkluderingen och gemenskapen mellan hyresgästen och bostadsområdet växer med relationsförvaltningsarbetet. Hyresvärdarna ser en konkret skillnad genom att hålla boendena nära sig och ser även hyresgästerna som kapabla till att bestämma över sitt bostadsområde. Kombinationen av inkludering och styrning utifrån Stena Fastigheter Malmö gör att projekten lyckas.

#### **4.1.4 Normativ styrning kring vad som anses rätt**

I följande avsnitt diskuteras två av de största projekten Stena Fastigheter Malmö driver för sina hyresgäster: sommarjobb och läxhjälp. Vi inleder med att synliggöra projekten som inkluderande och övergår till att applicera teorier om styrning och övervakning som visar hur organisationen behåller kontroll över sina hyresgäster.

Det största projekt som Stena Fastigheter Malmö har för sina hyresgäster är sommarjobb, där över 100 ungdomar anställs varje sommar. Flera av bostadsområdena som fastighetsbolaget äger är belägna i segregerade områden vilket gör att dessa hyresgäster riskerar exkludering från den

samhälleliga utvecklingen (Nilholm, 2006). Med utrikesfödda föräldrar som kanske inte är etablerade på arbetsmarknaden riskerar även det sociala kontaktnätet för ungdomarna att bli mindre. Sommarjobben ger således ungdomar, oberoende socioekonomisk och etnisk bakgrund, möjligheten att jobba för Malmös största privatägda fastighetsbolag. Genom att erbjuda bostadsområdets ungdomar en sysselsättning över sommaren ser vi inkludering. Dels genom synliggörande av utomstående, men även att ungdomarna får en chans att visa sin kapacitet utan att deras sociokulturella bakgrund står i vägen. Ungdomarna får möjligheten att ta ett steg in i vuxenvärlden och testa på att ta ansvar för sitt egna arbete vilket också kan förstås som en form av inkludering (Leman et al., 2012). Ansvar uppstår genom den kommunikation som sker, mellan sommarjobbare och fastighetsbolaget men även genom samspelet med andra sommarjobbare och arbetsledare. Ett sommarjobb blir även en möjlighet för ungdomarna att komma ut och interagera med varandra och upptäcka sin omgivning vilket är betydande för deras individuella utveckling (Leman et al., 2012). Genom förutsättningarna att dessutom skapa sitt första CV och utveckla egna kontakter till arbetslivet blir sommarjobbare sedda och tas på allvar vilket blir grunden till inkludering (Carlsson & Nilholm, 2004). En respondent beskriver det på följande sätt:

*Vi ser ju en direkt effekt kopplat till jobb, naturligtvis det också men förutsättningar för första du har på CV och referens och sådär, eh, men vi ser också en direkt effekt kring resultaten i skolan då kopplat till läxhjälpen. (Intervju 3, april -18)*

Sommarjobben som erbjuds är främst till för Stena Fastigheter Malmös hyresgäster men målgruppen har vidgats då det förenats med ett annat projekt riktat till att öka ungdomars avgångsbetyg i området. Vidare beskriver respondenten hur sommarjobb används för att motivera ungdomar:

*Men hur kan vi motivera de eleverna? [...] de eleverna som har dåligt betyg kanske inte har det så lätt hemma och det, det förstår vi. [...] Vi ger bara sommarjobb till ungdomar som bor hos oss. Men om vi gör en extra insats och säger, om du och du går på läxhjälpen, om ni har god närvaro och höjer era betyg så lovar vi att ni får sommarjobba. (Intervju 3, april -18)*

För att motivera elever som har dåliga betyg erbjuder alltså företaget, i samarbete med en annan organisation, läxhjälp för ungdomar med moroten att dem får sommarjobb vilket innebär en

kollektivavtalad lön och schyssta arbetsvillkor. Genom att under ett år få hjälp med läxor och ha en vuxen närvarande uppfylls återigen de inkluderande parametrarna vilket gör att ungdomarna känner sig sedda och betydande (Leman et al., 2012). Som en av respondenterna uttryckte sig: *“Så det är också ett typ av löfte som också infriar gentemot unga som inte är vana vid att få nånting... du vet en vuxenvärld som konstant sviker”*. Stena Fastigheter Malmö erbjuder då en fast tillvaro, erkänner ungdomarna och kan genom interaktion och samspel skapa inkludering (Nilholm, 2006). Genom både sommarjobb och läxhjälp synliggörs ungdomarnas närvaro och får möjlighet till erkännande av en vuxenvärld som inte ser dem som ett problem.

Läxhjälpen kan även ses som en form av styrning där företaget styr ungdomarnas möjligheter till bättre betyg och således till en framtid som kan innefatta utbildning och arbete. Ungdomarna styrs med den moderna makten till vad som utifrån samhällets normer är rätt och fel (Foucault, 1978/2003). En av respondenterna beskriver det såhär: *”Ja men det är ju som dom säger att, att om man ska komma in i samhället. Sen tror jag, nu om man ser på läxhjälpen, jag tror att mycket gör att de börjar utbilda sig”*. Även om ungdomarna inte ser den utvägen när de sitter på läxhjälpen finns det ett större perspektiv där ungdomarna styrs till en framtid med fler förutsättningar är tidigare. Samtidigt som ungdomarna blir sedda av vuxna, inkluderas i samhället genom bättre avgångsbetyg och erbjuds arbete, finns det också en viss typ övervakning av ungdomarna som uppstår genom att erbjuda inkludering. Genom att sysselsätta ungdomarna på sommaren skapas en form av övervakning genom att man försöker säkerställa att ungdomarna har ett jobb att gå till och att de utför något betydande. Vi kan förstå denna typ av övervakning med Foucaults (1998) teorier om panopticon vilket grundas i en samordning av olika maktmekanismer. Eftersom ungdomarna främst jobbar inom fastighetsområdet är insynen på deras arbete påtaglig, både för andra hyresgäster och för anställda inom organisationen. Ungdomarna som vistas i området blir då dubbelt bevakade vilket skapar ytterligare en maktdimension eftersom dem inte alltid är medvetna om de är bevakade eller ej.

*Det är också speciellt för man är iakttagen av våra, man är i våra områden, har t-shirtar på sig, och... tydligt att man är där och jobbar, så det är ju hyresgäster som tittar på en och ringer till oss och säger 'hej hej nu har dom rast för ofta' eller sånt där [...] så den insynen har ju jag inte*

*här, att massa personer sitter och tittar på mig när jag jobbar. Så det är också en sån dimension som kanske är lite märklig, tänker jag. (Intervju 3, april -18)*

Från citatet ovan ges ytterligare en dimension av panopticon och hierarkiskt övervakande där andra hyresgäster, utöver att iaktta sommarjobbarna dessutom ringer in till Stena Fastigheter Malmö för att rapportera in om situationer som uppstår på gården. Detta skapar ytterligare en maktdimension där hyresgästerna övervakar varandra och anger andra hyresgästers beteende. Panopticon garanteras genom ordningen av sommarjobbarna eftersom synligheten skapar en fälla av övervakning där sommarjobbarna inte kan vara medvetna om de är övervakade, samtidigt som det skapas en maktrelation gentemot Stena Fastigheter Malmö som bostadsuthyrare och arbetsgivare (Foucault, 1998). Återigen är detta något som resulterar i minskad vandalisering vilket beskrivs på följande sätt:

*Så det märker vi direkt i områdena, [...] mindre skadegörelse, man förstör liksom inte heller när man själv är sommarjobbare, man går inte ut och skitar ner nånstans där du har plockat skräp liksom dan innan. (Intervju 3, april -18)*

Förutom övervakningen med panopticon blir det alltså även en form av styrning genom disciplinläran (Foucault, 1998). Som respondenten påpekar finns det ingen anledning att skräpa ner för att dagen efter plocka upp det. Normer kring vad som är rätt och fel blir då en del av styrningen där ungdomarna ändrar sitt beteende efter sina arbetsuppgifter (Foucault 1978/2003). Med den moderna maktens styrning sker kontrollerandet genom en form av självreglering då sommarjobbarna slutar sabotera eftersom dem är medvetna om att det kommer bli deras arbetsuppgift att åtgärda. Genom de osynliga och normativa strukturer som existerar kan Stena Fastigheter Malmö med deras sommarjobsprojekt förändra ungdomarnas agerande.

Utifrån vårt empiriska material om olika typer av bemötande, boendedialog och externa projekt som självförvaltning, sommarjobb och läxhjälp har vi applicerat teorier kring både social inkludering, kommunikativ interaktion, styrning och övervakning. Med hjälp av de nämnda teoretiska begreppen har vi genom denna analys besvarat den första frågeställningen. Inkludering och styrning urskiljs på flera sätt i organisationens mångfaldsarbete, både i bemötande och externa projekt. Sammanfattningsvis består mångfaldsarbetet av en bred mängd aktiviteter där

vissa handlingar och projekt kan förstås som kontrollerande och styrande, men som samtidigt verkar för ökad inkludering. I följande kapitel kommer vi redogöra för hur styrning och inkludering i mångfaldsarbete kan uppfattas som meningsskapande för organisationen.

## 4.2 Meningsskapande i inkludering och styrning

### 4.2.1 Processer i meningsskapande – gemensamma och individuella

I detta stycke diskuteras Stena Fastigheter Malmös mångfaldsarbete kopplat till teorier om meningsskapande, med utgångspunkt från tidigare resonemang kring mångfaldsarbete som både styrande och inkluderande. Detta kapitel redogör hur anställda uppfattar sitt dagliga arbete och hur mening skapas både gemensamt och individuellt i organisationen.

*Även om vi är ett stort fastighetsbolag, så är vi minsann inte så stora egentligen. Men vi vinner det priset, nästa år går vi in och vinner priset igen. Vi blir då det första fastighetsbolaget ever, som vinner två gånger och dessutom två gånger i följd. [...] Oh man blir så stolt och glad. Och då får man kicken att fortsätta. (Intervju 7, april -18)*

I citatet ovan beskriver en av respondenterna att Stena Fastigheter Malmö har vunnit ett flertal priser för sitt mångfaldsarbete det senaste åren vilket företaget finner stor stolthet i. Respondenten menar att den respons de får ger dem en kick att fortsätta arbeta med mångfald och relationsförvaltning. Följande respondent uttrycker även sin stolthet över att arbeta med ett kompetent team som värdesätter ungdomarna när det kommer till sommarjobb. Intervjupersonen menar att det blir viktigare för personalen att leverera något meningsfullt med kvalité än att bara uppfylla syftet. Även här ser vi hur styrningen av att kunna ge ungdomarna något mer bidrar till inkludering och därmed meningsskapande (Weick, 1988).

*Det gör mig så jättestolt över mina kollegor, att man bara såhär tycker att det är så viktigt, att man inte bara, man hade ju kunnat bara loja vidare, då hade man ändå haft sina siffror, men för kvalitén. (Intervju 3, april -18)*

Utifrån citatet ovan kan vi förstå att personalen på Stena Fastigheter Malmö ser värdet av arbete med ungdomar men även hur interaktionen mellan hyresgästerna och personalen skapar mening. Mening konstrueras ständigt i organisationer och enligt Weick (1988) gör interaktion och



engagemang att mening uppstår. Således ger Stena Fastigheter Malmös engagemang i mångfaldsfrågan mening för organisationen då de väljer att värdera arbetet och inte ser den ekonomiska vinsten som den enda aspekten som är betydande för arbetet. Engagemanget uttrycks i alla delar av organisationen och tycks även vara ett implementerat förhållningssätt hos de anställda. Även om personalens arbetsbeskrivning inte direkt innehåller mångfaldsarbete uttrycker samtliga respondenter att de arbetar med mångfald och flertalet av dem menar att mångfaldsarbetet motiverar deras arbete då det skapar en viss stolthet inom bolaget. Ansvaret läggs således gemensamt på alla anställda i organisationen vilket gör att alla medarbetare ses som delaktiga i mångfaldsarbetet. Att de som arbetar ute i fastigheterna, som förvaltare eller fastighetsvärdar, nu har en stor roll i arbetet är någonting som har förändrats med åren. Utifrån att det tidigare bestod av traditionella arbetsuppgifter som att reparera och besiktiga bostäder har det utöver det kommit att handla om mångfald och relationsförvaltning. En respondent beskriver upplevelsen av förändringen:

*Förvaltarrollen är annorlunda nu än innan, den är mycket mer social om du säger så. Hela vårt samhälle och sociala projekt och även så med mångfald också va, det är helt annat. En förvaltare för 10 år sen är absolut inte samma som här, då var det bara huset, nu är det mycket runt om. (Intervju 6, april -18)*

Att Stena Fastigheter Malmö lyckats implementera detta arbete hos samtliga intervjupersoner på så sätt att en sammanhållning existerar mellan huvudkontoret och de olika fastigheterna visar på ett gemensamt synsätt. Meningsfullheten i arbetet med mångfald uppfattas som ett värde för hela organisationen. Då organisationer ständigt skapar mening i ting blir mångfaldsarbete betydande för organisationens syn på samhället och verkligheten (Alvehus & Jensen, 2015). Därigenom skapas mening i sociala sammanhang och utifrån flera människors synpunkter (Weicks, 1995). Det individuella inslaget och konstruerandet av mening sker dock även utifrån ens egna förståelse (Dahlberg et al., 2011). Detta uppfattas i hur ett flertal av respondenterna själva anser att deras agerande snarare beror på hur de är som individer än hur företaget har påverkat dem.

*Jag tror det är jag som människa. Jag, går in och bemöter mina hyresgäster precis som jag hade velat bli bemött själv, så det är lite så man få se det. Och så får man sätta sig till kundens mot,*

*asså hur dem velat ha det. Hur jag skulle velat ha det. Nä, det är inga konstigheter för min del, har aldrig varit. (Intervju 1, april -18)*

Citatet ovan belyser vikten av individens förförståelse och hur den individuella meningen konstrueras. Weick (1995) menar att vårt agerande grundas i vår identitet och att vi utifrån det avgör vad som är meningsfullt för oss själva. Meningsskapande är således en individuell konstruktion grundad i egna uppfattningar om vad som är meningsfullt i samhället (Gilje & Grimen, 2007). Tolkningar i meningsskapandet sker utifrån ens egna förståelse och perspektiv vilket gör att det skiljer sig åt människor emellan (Dahlberg et al, 2011). Detta kan också förstås genom Weicks (1995) teori om meningsskapande som retropektivt, att meningsskapande påverkas av tidigare erfarenheter och framtida föreställningar vi har. Således är det möjligt att förstå meningsskapande både som ett gemensamt fenomen i en organisation och som en individuell tolkning baserad på egna referensramar.

#### **4.2.2 Meningsskapande av att hjälpa hyresgästerna**

Hur Stena Fastigheter Malmös externa projekt ger dem känslan av att de påverkar sin omgivning, vilket i sin tur blir meningsskapande för organisationen, diskuteras i följande avsnitt. Vidare tar vi upp hur respondenterna upplever sitt engagemang i samtal med hyresgästerna och betydelsen av detta både individuellt och för hela organisationen.

Meningsskapandet i organisationens mångfaldsarbete kan vi urskilja från samtliga respondenter där de upplever att deras arbete bidrar till något extra. En respondent uttrycker *”Vi ser vad som händer i samhället, vi vill hjälpa till och förbättra.”*. Utifrån mångfaldsarbetet med styrning och inkludering kan de påverka sina hyresgäster vilket skapar betydelse och meningsfullhet för dem själva. Stena Fastigheter Malmö som arbetar med flera olika projekt för sina hyresgäster skapar mening genom att iscensätta hyresgästerna i en förutbestämd kontext, och skapar sitt agerande efter detta (Weick, 1995). Från citatet nedan ser vi ett iscensättande kring organisationens föreställningar om hur unga människor upplever svårigheter med arbetslivet, dels i skolan men

även om förståelsen för arbete. De olika föreställningarna påverkar även agerandet för mångfaldsarbetet och vidare meningsskapandet.

*Och sen har vi ju läxhjälp, den typen av samarbete med olika skolor, då är det ju grundskolan. Så att det har ju varit barnen egentligen till dem som bor hos oss. För vi vet ju också att i familjer där man har det lite svårt kanske eller inte velat jobba, att det är jätteviktigt att fånga upp de här unga människorna att det här är ett arbetsliv, så här gör du. (Intervju 5, april-18)*

Läxhjälpprojektet där barn och ungdomar får möjligheten att förbättra sina betyg grundas alltså i ett iscensättande kring att barn och ungdomar har svårigheter med sina avgångsbetyg. Även om så är fallet så konstrueras här en verklighet av organisationen. Stena Fastigheter Malmö ser därigenom sin förmåga att kunna hjälpa barnen och ungdomarna och agerar därefter vilket leder till meningsskapande för organisationen (Weick, 1995). Detta kan vi även se som en form av hierarkiskt styrande av normer (Foucault 1978/2003). Genom samma teorier kan vi förstå hur meningsskapande sker med sommarjobb. Stena Fastigheter Malmö uppfattar det som att flera av ungdomarna i hyreshusen har det svårt att få ett arbete eftersom de anses vara långt ifrån arbetsmarknaden. Denna föreställning kan återigen förstås utefter Weicks (1995) teorier kring hur iscensättande skapar mening för organisationen då Stena Fastigheter Malmö väljer att hjälpa dessa ungdomar med ett sommarjobb. De ser ett behov som de kan fylla vilket skapar mening för organisationen, samtidigt som arbetet leder till inkludering av ungdomarna i arbetslivet. Iscensättandet av hyresgästernas vardag skapar en förförståelse för personalen om vissa bostadsområden och hyresgäster, vilket blir grunden för organisationens mångfaldsprojekt där de styr hyresgästerna till ett visst handlade. Dahlberg et al., (2011) menar att människan konstruerar sina tolkningar genom förförståelser i relation till andra. Detta betyder att förförståelsen kring hur hyresgästernas vardag utspelas kommer skiljas åt bland personalen, men där projekten med tydliga mål och syften skapar ett gemensamt förhållningssätt.

Med projekten kring läxhjälp och sommarjobb skapas alltså en förståelse av att det finns ett behov som Stena Fastigheter Malmö väljer att bemöta och konstruera en handlingsplan för att se sina hyresgäster. Vi kan se en koppling mellan iscensättandet och företagets projekt utifrån hur respondenterna beskriver de olika projekten. Genom att se förbi sin egen organisation och få en

förståelse för det större samhället tar Stena Fastigheter Malmö ett visst ansvar för hur samhället fortsätter konstrueras och styr hyresgästerna. I citatet nedan beskriver en av intervjupersonerna hur mångfaldsarbetet är en viktig del av organisationens samtid men att även framtiden har en betydelse:

*Kan man göra en bra input så tror vi att det kan vara bra för en människas liv framåt, det behöver inte vara att du jobbar där för alltid eller bor kvar för alltid, vi vill ju att folk ska bo kvar. Men, men det är också en viktig del. Så det finns liksom en såhär pay it forward-tanke för att samhället är större än oss, och att vi är kvar så länge så att vi märker det. (Intervju 3, april -18)*

Dahlberg et al., (2011) menar att människors sociala interaktion skapar meningsfullhet för samhället och världen. Genom att ge hyresgästerna fler möjligheter kan Stena Fastigheter Malmö skapa mening för den egna organisationen där deras interaktion med människor står i fokus. Att relationen mellan hyresvärd och hyresgäst är betydande framgår i ett flertal intervjuer. Flera respondenter menar att det finns en betydelse bortom de ekonomiska fördelarna som kommer med att hyresgäster bor kvar i fastigheterna. Vidare beskriver en respondent hur kallprat varit en viktig del i arbetet genom åren:

*Många har man faktiskt lärt känna så man... det är väl sådär kallprat. Och... det kan jag väl säga mina första 5 år jag jobbade, då tyckte jag inte alls det var kul, jag fatta inte vad det skulle va bra för. Men sen har jag lärt mig, dels är det jätteroligt, jag har lärt mig hur mycket nytta man har av kallprat i 5 minuter, blir det ett problem sen så blir det inte stort. (Intervju 2, april -18)*

Det engagemang som uppstått i att kallprata kan således frambringa mening (Weick, 1988). Att respondenten ovan på senare år har visat ett intresse och en glädje i att möta olika människor kan således förstås därigenom. När människor konstruerar mening i sin omgivning ger det en slags trygghet (Nilsson & Waldemarson, 2016). När vi lär känna vår omgivning får vi möjlighet att skapa oss en uppfattning om den genom tolkning. Utifrån respondentens egna erfarenheter ser vi att hen har insett meningen med att kallprata och ha en relation med sina hyresgäster, vad som är meningsskapande har således även påverkats av tidigare föreställningar (Weick, 1995). Vi kan även se här att interaktion mellan människor är något som skapar mening (Dahlberg et al.,

2011). Vidare beskriver ytterligare en respondent vad relationen med hyresgästerna har fått för påverkan:

*Om man går på ett område och dom säger "Hej [namn]" då har man ju ändå på något sätt gjort någon form av... intryck på dom, för dom kommer ihåg vad jag heter och vem jag är. Så alltså är man inte helt betydelselös. [...] Dom har också lärt känna en, man är inte en farlig gubbe i deras ögon va. Så eh... det gör ju att man får en bra relation, som dom sen sprider! Dom har småsyskon och dom har bekanta som bor i området ofta sådär och... så det blir liksom ringar på vattnet. (Intervju 4, april -18)*

Då människor ständigt strävar efter att uppnå mening i vardagen är det möjligt att tolka citatet ovan som att menings skapas hos den egna individen när relationer uppstår. Olika former av möten, handlingar, interaktioner med andra människor tolkas som meningsfulla (Gilje & Grimen, 2007). Utifrån de sociala möten som skett har en viss mening skapats som har påverkat respondentens resonering och förståelse för olika människor och situationer. Hur respondenten uppfattas av sina hyresgäster kan tänkas beröra den identitet hen har, därav påverkas även personens agerande och handlande (Weick, 1995). Detta har resulterat i en relation som även påverkat andra hyresgästers syn på respondenten, något som uppfattas av respondenten själv. Således är det möjligt att förstå att andras åsikter och synsätt påverkar meningsskapandet (Weick, 1995).

Sammanfattningsvis har analysen visat på hur mening ständigt skapas och återskapas utifrån både individuella och gemensamma förståelser. Det uppstår mening för organisationen i stolthet över mångfaldspriser, delaktighet bland de anställda, i projekt och relationer med hyresgästerna. Med ett ömsesidigt förhållningssätt bland de anställda skapar Stena Fastigheter Malmö en gemensam förståelse kring målet med deras mångfaldsarbete. Detta ger en utgångspunkt för deras agerande vilket innebär att mening skapas för organisationen som helhet. En kombination av detta med individuella upplevelser resulterar i hur Stena Fastigheter Malmös inkluderande och styrande mångfaldsarbete kan förstås som meningsskapande. Även utifrån ett större perspektiv uppfattar organisationen sitt arbete som meningsfullt. Detta avslutande citat beskriver hur en av intervjupersonerna resonerar kring hur mångfaldsarbetet grundas i att hjälpa sina hyresgäster att få de bästa förutsättningarna:

*Och effekten, det vi vill nå, det är att se till att fler av våra unga boende hos oss har dom bästa förutsättningarna att nå en liksom... göra vad man vill i livet. Och då tror vi att ja det är genom att man får sysselsättning, kompletta betyg och en aktiv fritid. Det är vår tes kan man säga, det är vad hela relationsförvaltningen bygger på. (Intervju 3, april -18)*

Citatet visar hur Stena Fastigheter Malmö tar sig an de utmaningar som uppstår i deras bostadsområden och tar dessa till sig, vilket skapar mening för den egna organisationen. Stena Fastigheter Malmö skapar sin verklighet utifrån vad som anses skapa mening, både inom organisationen men även utanför, med hjälp av sina hyresgäster. Vi kan alltså genom analysen uppfatta hur meningsskapande sker i organisationen och förstå hur mångfaldsarbete genererar mening samtidigt som det ses som styrande och inkluderande, vilket besvarar vår andra frågeställning.

## **5. Slutsatser & diskussion**

*I följande avslutande kapitel kommer uppsatsens syfte och frågeställning besvaras med slutsatser direkt tagna ur analysen. Vi kommer föra en diskussion kring hur studien har gett en djupare förståelse av hur mångfaldsarbete kan uppfattas som meningsskapande med styrande och inkluderande processer. Avslutningsvis ges förslag för framtida forskning.*

### **5.1 Slutsatser**

Syftet med studien är att undersöka hur styrning och inkludering sker som parallella processer i mångfaldsarbete och hur detta blir meningsskapande för organisationen. De frågeställningar vi utgått från för att kunna besvara syftet har kretsat kring hur organisationens mångfaldsarbete framställs som både inkluderande och styrande och hur mångfaldsarbete bidrar till meningsskapande. Vi kommer i det kommande avsnittet binda samman de två forskningsfrågorna och syftet med varandra.

### 5.1.1 Meningsskapande genom inkludering och styrning

Analysen har visat hur Stena Fastigheter Malmös arbete både genom dagligt bemötande, samtal och olika externa projekt är inkluderande gentemot hyresgästerna. De anställda visar upp tålamod, försöker förstå sina hyresgäster och accepterar dem oavsett kulturell och etnisk bakgrund. Genom att organisationen skapar goda relationer i sina fastighetsområden och inkluderar hyresgästerna i beslutsfattande om gårdsprojekt bekräftas hyresgästerna (Strang, 2014). Att ge ungdomar i utsatta områden möjlighet till både sommarjobb och läxhjälp är utan tvekan ett inkluderande arbete då det plattar till den hierarkiska samhällsordningen som vanligtvis exkluderar de som står utanför samhällets normer (de los Reyes, 2001). Arbetet i sig visar också tydligt på styrning, i att organisationen leder sina hyresgäster mot en viss riktning och får dem att engagera sig på gården, vilket genererar respekt för fastigheterna och mindre nedskräpning. Genom att styra sina hyresgäster utifrån normativa riktlinjer skapas en självreglering där osynliga strukturer visar vägen (Foucault, 1978/2003). Både barnen som planterar sina egna blommor på gården och sommarjobbarna som städar istället för att skräpa ner kan utifrån Foucault (1998) uppfattas som produktiva och underkastade kroppar. I situationen med sommarjobbare som arbetar ute på gården är det även möjligt att ta in Foucaults (1998) teorier om *panopticon* där ungdomarna aldrig vet när de är betraktade av övriga hyresgäster i området. Då det framgått i empirin att hyresgäster rapporterar till Stena Fastigheter Malmö om de ser att sommarjobbarna inte sköter sig, blir *panopticon* tydlig och företaget får en indirekt makt även då de själva inte övervakar ungdomarna. Analysen har således påvisat hur både styrning, övervakning och inkludering finns i organisationens mångfaldsarbete men också att de går hand i hand. Styrningen är inte alltid medveten eller synlig utifrån organisationens sida men den sker i samband med det arbete som verkar för inkludering och blir därför en given del av det. Genom att Stena Fastigheter Malmö tar sig an ett inkluderande och styrande mångfaldsarbete med projekt där de kan påverka sina hyresgästers förutsättningar skapas mening i organisationen. De motiveras av mångfaldspriser och sammanhållningen i organisationen stärks av stoltheten som uppstår. Mening skapas i den interaktion som sker i organisationen och det engagemang som finns bland de anställda (Weick 1988; 1995). Deras engagemang att arbeta med mångfald leder därigenom till meningsskapande för dem själva. Flera av respondenterna menar dock på att

det är ens individuella förståelse som styr ens agerande och bemötande, att mening även skapas i den egna individen genom tolkningar och konstruktioner (Dahlberg et al., 2011). Vidare blir det styrande och inkluderande mångfaldsarbetet meningsskapande utifrån att organisationen känner att de gör skillnad för andra. Utifrån Weicks (1995) teorier kring att mening uppstår genom iscensättande är det möjligt att se hur Stena Fastigheter Malmö konstruerar en verklighet av sina hyresgästers situation och därefter agerar för förändring, vilket blir meningsskapande för dem själva. Att de har möjlighet att styra sina hyresgäster i de olika projekten blir alltså meningsskapande i sig då de känner att de gör skillnad. Även relationer som uppstår mellan de anställda och hyresgästerna skapar en mening hos enskilda individer i organisationen vilket ger en känsla av trygghet (Nilsson & Waldemarson, 2016). Att mångfaldsarbetet som skapar mening för företag är grundat i inkluderande och styrande processer har på så sätt också påvisats. Genom att Stena Fastigheter Malmö både styr och inkluderar sina hyresgäster i olika former av mångfaldsprojekt skapas mening för organisationen.

## 5.2 Diskussion

Fältet för mångfaldsarbete diskuteras ofta som ett arbetssätt för att inkludera och hantera mångfald på arbetsplatser vilket grundar sig i att nyttja den arbetskraft som finns i samhället (Fägerlind, 2012). Fördelningen internt och externt mångfaldsarbete görs för förstå hur arbetet både kan kretsa kring organisationens arbetsstyrka och projekt riktat åt kunder (Skog, 1996). Tidigare forskning kring mångfaldsarbete menar att en organisation är *mångfaldig* om människor med varierande aspekter som kön, etnisk bakgrund, ålder och kulturell bakgrund finns representerade (Fägerlind, 2012). Detta har bidragit till ett fokus på att erhålla en viss representation inom organisationer, utan att kritisera om denna form av inkludering sker med styrande egenskaper. Stena Fastigheter Malmös mångfaldsarbete ses som inkluderande, men i vår studie sker det genom hanterandet av yttre kunder och inte utifrån mångfald i den interna arbetsstyrkan. Det blir även tydligt att inkludering ständigt sker parallellt med styrning. Prasad (1997) är en av flera forskare som har argumenterat för mångfald som ekonomiskt lönsamt och som en långsiktig affärsstrategi för företag. Likaså har Litvin (2006) diskuterat mångfaldsarbete i relation till lönsamhet, dock även här kopplat till arbetsstyrkan som således bör vara diversifierad. Att mångfaldsarbete ses som en ekonomisk fördel kan för många företag vara



fallet, men det vi ser genom denna studie är ett visst värde i att mångfaldsarbetet blir meningsskapande. Genom att se meningsskapande som en anledning till att implementera mångfald och något som ger värde för de anställda kan det bidra till något större, något som ger en mening utöver den ekonomiska fördelen för organisationen. Studien bekräftar även tidigare forskning om meningsskapande som visar på att de individuella tolkningarna är centrala (von Platen, 2006). Vår studie visar dock på att både individuella och gemensamma uppfattningar finns kring mening, och att Stena Fastigheter Malmö i sociala sammanhang och med hjälp av varandra skapar mening i organisationen.

Genom att mångfaldsarbetet bidrar till meningsskapande för organisationen kan vi se hur strukturer för styrning och inkludering uppstår i detta. Dessa strukturer som inkluderar hyresgäster till deltagande och engagemang visar på synliggörande samtidigt som styrningsmekanismer präglar arbetet då hyresgästerna leds till ett visst agerande. Den styrning vi redogjort för i Stena Fastigheter Malmös mångfaldsarbete förändrar inte att arbetet uppfattas som inkluderande för hyresgästerna. Företaget arbetar med att ge ett likvärdigt och inkluderande bemötande till sina hyresgäster, de vill förstå och bekräfta dem och ger dem möjligheter att påverka olika projekt. Genom olika projekt skapar organisationen även möjligheter för barn och ungdomar att få sitt första jobb och ger dem förutsättningar för bättre betyg. De utgår från normer och ideal om att man bör ha ett visst beteende och agerande som är acceptabelt i samhället. I slutändan är det dock organisationen som har makt att bestämma vilka projekt som ska implementeras vilket vidhåller de existerande makthierarkierna mellan företaget och hyresgästerna.

Utifrån syftet att undersöka hur styrning och inkludering sker som parallella processer i mångfaldsarbete och hur detta blir meningsskapande för organisationen ser vi tydliga samband med styrning och inkludering. Vi ser stor potential i vidare forskning kring hur denna makt disponeras men även utövas. Vidare är ett förslag på framtida forskning att fortsätta undersöka meningsskapande i organisationer då vi genom denna studie har bekräftat dess närvarande i mångfaldsarbete. Genom att synliggöra meningsskapande som en betydande faktor i

mångfaldsarbete, är det möjligt att styrka det som en anledning bortom det ekonomiska argumentet att arbeta med mångfald. Vi värderar mångfaldsarbete högt och ser det som en viktig del av organisationers arbete, där teorier kring hur företag styr och övervakar sina kunder är en aspekt som är viktig att synliggöra. Som diskuterats ovan behöver styrning inte utesluta inkludering, utan kan istället ge medvetenhet om de strukturer och normer som finns i samhället och organisationer.

# Källförteckning

Alvehus, Johan. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber.

Alvehus, Johan & Jensen, Tommy. (2015). *Organisation*. Lund: Studentlitteratur.

Ammert, Niklas. (2013). *Historia som kunskap : innehåll, mening och värden i möten med historia*. Lund: Nordic academic press.

Bendl, Regine., Fleischmann, Alexander & Walenta, Christa. (2008). Diversity management discourse meets queer theory. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6): 382-394.

Bryman, Alan. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Carlsson, Reidun & Nilholm, Claes. (2004). Demokrati och inkludering – en begreppsdiskussion. *Utbildning & Demokrati*, VOL 13, NR 2, S 77–95.

Dahlberg, Gunilla., Moss, Peter., & Pence, Alan. (2011). *Från kvalitet till meningskapande*. Stockholm: Liber.

de los Reyes, Paulina. (2001). *Mångfald och differentiering - diskurs, olikheter och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Solna: SALTSA: Arbetslivsinstitutet.

Foucault, Michel. (1998). *Övervakning och straff*. Lund: Arkiv.

Foucault, Michel. (1978/2003). Regementalitet. *Fronesis, Tema: Lag och ordning*. Nr 14–15 (nr 2–3, 2003), s 62–81.

Fägerlind, Gabriella. (2012). *Mångfald i praktiken: handbok för verksamhetsutveckling*. 2. uppl. Malmö: Liber.

Gilje, Nils & Grimen, Harald. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. Göteborg: Daidalos AB.

Hall, Stuart., Evans, Jessica., & Nixon, Sean. (red.). (2013). *Representation*. 2nd edition. London: Sage.

Janssens, Maddy & Zanoni, Patrizia. (2005). Many diversities for many services: Theorizing diversity (management) in service companies. *Human Relations*. Volume: 58 issue: 3, page(s): 311-340.

Kalonaityte, Viktorija. (2008). *Off the Edge of the Map: A Study of Organizational Diversity as Identity Work*. Doctoral Thesis. Lund: Lund Business Press.

Leman, Patrick., Bremner, Andy., Parke, Ross D., & Gauvain, Mary. (2012). *Developmental psychology*. London: McGraw-Hill Higher Education.

Litvin, Debroah. R. (2006). Diversity: Making Space for a Better Case. I Konrad M. A., Prasad, P. & Pringle K. J. (red.) (2006). *Handbook of Workplace Diversity (95-120)*. London: Sage Publications.

Mlekov, Katarina & Widell, Gill. (2003). *Hur möter vi mångfald på arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.

Nationalencyklopedin [NE]. (2018). *Inkludera*. Tillgänglig: <<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se>> (hämtad 2018-04-24).

Nilholm, Claes (2006). Inkludering av elever "I behov av särskilt stöd"- Vad betyder det och vad vet vi? *Forskning i Fokus nr 28*. Myndigheten för skolutvecklingen 2006.

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2016). *Kommunikation - samspel mellan människor*. Lund: Studentlitteratur.

Prasad, Pushkala., Mills, Albert J., Elmes, Albert J. & Prasad, Anshuman. (1997). *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*. London: Sage

Reich, Wendelin. (2007). "Kommunikativ interaktion". I Edling, Christofer & Rydgren, Jens. (2007). *Social handling och sociala relationer*. (red.). Stockholm: Natur & kultur.

Rennstam, Jens & Wästerfors, David. (2015). *Från stoff till studie Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.

Rönnqvist, Sofia. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner?: om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2008

SFS 2008:567 *Diskrimineringslag*. Stockholm: Kulturdepartementet

Skog, Eva. (1996). *Diversity: så satsar amerikanska företag på mångfald*. Stockholm: Sveriges tekniska attachéer.

Stena Fastigheter. (2016). *STENA FASTIGHETER ÄR ÅRETS MÅNGFALDSSMARTA FÖRETAG 2016*. Tillgänglig:

<<http://www.stenafastigheter.se/om-stena-fastigheter/nyhetsarkiv/Sidor/nyhet.aspx?NewsId=430>> (Hämtad 12-04-18)

Stena Fastigheter. (2017). *ÅRETS MÅNGFALDSHJÄLTE" FÖR ARBETE MED INKLUDERING*. Tillgänglig:

<<http://www.stenafastigheter.se/om-stena-fastigheter/nyhetsarkiv/Sidor/nyhet.aspx?NewsId=511>> (Hämtad 12-04-18)

Stena Fastigheter. (2018). *Relationsförvaltning*. Tillgänglig:

<<http://www.stenafastigheter.se/stena-fastigheter/relationsforvaltning/Sidor/default.aspx>> (Hämtad 15-05-18)

Strang, Peter. (2014). *Att höra till: om ensamhet och gemenskap*. Stockholm: Natur & Kultur.

Thurén, Torsten. (2007). *Vetenskapsteori för nybörjare*. Malmö: Liber.

Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

von Platen, Sara. (2006). *Intern kommunikation och meningskapde vid strategisk organisationsförändring: En studie av Sveriges television*. Diss. Örebro: Örebro Universitet 2007.

Weick, Karl E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4). University of Michigan, USA.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.

Widerberg, Karin. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

# Bilaga 1- Intervjuschema

Först och främst, tack för att vi får vara här och för att du vill delta. Vi är två studenter som läser kandidatprogrammet Equality and Diversity Management på Lunds Universitet och vi är inne på sista terminen där vi skriver vår kandidatuppsats inom området mångfaldsarbete. Vi kommer spela in intervjun för att kunna transkribera den, och materialet kommer endast användas till vår uppsats. Vi kommer nämna Stena Fastigheter Malmö men inga namn eller positioner, så du kommer vara helt anonym. Om du inte vill svara på någon fråga eller avbryta intervjun, är det helt okej, det är helt frivilligt att delta. En av oss kommer främst styra intervjun och den andra kommer flika in med frågor och anteckna samtidigt. Har du några andra frågor till oss är det bara att fråga, annars drar vi igång.

## Inledande frågor

- Berätta lite om dig själv, beskriv din position i företaget.
- Skulle du säga att du arbetar med mångfald?
- På vilket sätt och hur mycket gör du det i din tjänst?
- Hur definierar ni mångfald?
- Vem/vilka arbetar med mångfald/ansvarar över mångfald i företaget?
- Har du sett någon förändring de senaste åren kring mångfaldsarbetet?

## Mångfaldsarbete

- Hur skulle du beskriva det mångfaldsarbete Stena fastigheter har?
  - Internt
  - Externt
  - Projekt
- Vill du ge exempel på projekt ni har haft under de senaste åren?
- Hur väljs projekten ut?
- Vem ligger i fokus i dessa mångfaldsprojekt, vem är er målgrupp?

- Vilket resultat har ni sett av ert dessa projekt?
- Vilken bild tror du ert mångfaldsarbete signalerar?
- Vad skulle du säga är anledningen till att företaget jobbar med mångfald?

### **Svårigheter**

- Vilka utmaningar har ni stött på i ert mångfaldsarbete?
- Är det något projekt som har gått mindre bra eller fått negativa konsekvenser?
- Hur når ni ut till era målgrupper i de externa projekten?
- Finns det utrymme för målgruppen att påverka era externa projekt?
- Kan du ge exempel på en situation där de uppstått missförstånd i mångfaldsarbetet?
- Har du någon gång upplevt en situation där en så kallad “kulturkrock” uppstått?
- Vilka lärdomar har ni dragit från era projekt?

### **Utveckling**

- Vad skulle du säga är anledningen till att ni vunnit de här priserna?
- Vad motiverar er till att arbeta med mångfald?
- Vad vill ni åstadkomma med ert mångfaldsarbete?
- Vad tänker du att Stenas mångfaldsarbete gör för samhället?
- Hur vill ni arbeta för att förbättra ert mångfaldsarbete?

### **Avslutande frågor**

- Finns det något mer du vill berätta om?
- Finns det något som du tänker att vi har missat att ta upp?