LUND UNIVERSITY

Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad

Rönnqvist, Sofia

2008

Link to publication

Citation for published version (APA):
Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. [Doktorsavhandling (monografi), Ekonomisk-historiska institutionen]. Ekonomisk-historiska institutionen, Lunds universitet.

Total number of authors:
1

General rights
Unless other specific re-use rights are stated the following general rights apply:
Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.
• Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
• You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
• You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Read more about Creative commons licenses: https://creativecommons.org/licenses/

Take down policy
If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

LUND UNIVERSITY

PO Box 117
221 00 Lund
+46 46-222 00 00

Download date: 18. Dec. 2025

Lund Studies in Economic History 48

Från diversity management till mångfaldsplaner?

Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad

Sofia Rönnqvist

Tryckt av
Holmbergs
Höjdrodergatan 28
212 39 Malmö
Sverige

© Sofia Rönnqvist

ISSN: 1400-4860
ISBN: 978-91-628-7633-3

Innehållsförteckning

1. Mångfald – en idé gör entré 1
Avhandlingens problem och syfte 1
Mångfaldsidén kommer till Sverige 1
Avhandlingens syfte 3
Mångfaldsidén i Sverige: några bakgrunder 4
Invandringen 4
Invandrarna och arbetsmarknaden 5
Invandrarpolitiken 6
Etnicitet, diskriminering och mångfald 8
– några begrepp och utgångspunkter 8
Etnicitet 8
Diskriminering 9
Positiv särbehandling 10
Mångfaldsbegreppet – några definitioner 10
Mångfaldsidén – hur ringar vi in den? 12
Forskningsläget och avhandlingens bidrag 14
Mångfaldslitteraturen 14
Studier av diversifierade grupper 14
Mångfald som organisationsidé 16
Kritiska invändningar i ett större perspektiv 19
Mångfaldsidén och dess framväxt 21
Avhandlingens bidrag 22
Disposition 23
2. Idéer och idéspridning 26
Idéspridning som angreppssätt 26
Idéhistoria, idéspridning och historieämnet 26
Innovationsspridning 28
Spridningen av nya idéer som förändring 28
Egenskaper hos idén som påverkar spridningsprocessen 29
Kontextuella faktorer som påverkar spridningsprocessen 31
Vad driver och påverkar mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige? 33
Idéspridning i organisationer 35
Idéspridning och förändringsprocesser 35
Organisationen som maskin 35
Idéspridning och organisationsförändring som översättning 36
Makt, processer och pragmatik 38
Härmning, legitimitet och hyckleri 39
Ledning, idéspridning och organisationsförändring 42
Vad driver och påverkar mångfaldsidéns spridning i Malmö stad? 43
3. Att studera mångfaldsidén 45
Övergripande metodfrågor 45
Idéspridning och kvalitativa metoder 45
Uppfattade behov och spridning 46
Kritikernas röst 47

Muntlig historia och kvalitativa intervjuer ... 48
Texter och publikationer ... 49
Att undersöka hur mångfaldsidén kom till Sverige ... 50
Att få ett grepp om hur det hela började – vilka var aktörerna? ... 50
Intervjuer, transkribering och några gemensamma problem ... 52
Avgränsningar ... 54
Sveriges Tekniska Attachéer, RALF och AMS/Internationella Ingenjörer ... 54
Sverige 2000 ... 56
DO och Kvintetten ... 57
Arbetsgivarverket/Utvecklingsrådet för den statliga sektorn ... 59
Regeringen och Näringsdepartementet ... 59
Att undersöka mångfaldsidén i Malmö stad ... 60
Mångfald eller enfald i Malmö stads organisation? Några ord om studieobjektet ... 60
Forskningsprojektet Mångfald som personalidé och studiernas ordning ... 62
Styrdokument ... 64
Arbets- och utvecklingscentra som startpunkt ... 64
Högre chefer och politiker – vilka är de? ... 66
Intervjuernas genomförande och transkribering ... 66
4. Från *An American Dilemma* ... 69
till *diversity management* ... 69
Diversity och den amerikanska exceptionalismen ... 69
Mångfaldsidén i USA och Europa ... 69
Det amerikanska dilemmat ... 70
Mångkulturalismens framväxt i USA ... 71
Affirmative action – att administrera bort ojämlikheten ... 73
Bakkefallet, affirmative action och diversity ... 75
Diversity - ”dollar och demografi”? ... 76
Diversity-idén i USA: en liten sammanfattning ... 78
Diversity och europeiska förutsättningar ... 79
Invandrare och minoriteter i Europa ... 79
Diversity och ekonomisk struktur i USA och Europa ... 81
Diversity, politisk diskurs, institutioner och välfärd ... 83
Mångfaldsidén i Europa ... 85
5. Från *diversity management* ... 88
till mångfaldsplaner? ... 88
Inledning ... 88
Mångfaldsidén: Här, där och överallt? ... 88
Sverige under 1990-talet ... 89
Ingenjörerna och forskarna ... 90
Från USA till Sverige ... 90
Mångfaldsidén möter svenska förhållanden ... 93
Forskningen och ”Kamalieffekten” ... 95
Ingenjörernas och forskarnas mångfaldsspår i backspegeln ... 97
DO och Sverige 2000 ... 98
Att etablera mångfald som organisations- och arbetsgivarfråga ... 98
DO, Kvintetten och antidiskrimineringsstrategin som försvann ... 99
Några väckarklockor ... 101
Från opinionsbildning till metodutveckling ... 103

Mångfald ger nya perspektiv i organisationerna 106
Mångfald – en fråga för arbetsmarknadens parter? 108
DO:s och Sverige 2000:s mångfaldsspår i backspegeln 110
Arbetsgivarverket, Regeringen och 111
Näringsdepartementet 111
Statens roll 111
Arbetsgivarverket – mångfald som förvaltningsprincip 112
Räkna med mångfald? Mångfaldsidén och lagstiftningen 113
Alla lika olika – mångfald som politik 115
Statens mångfaldsspår i backspegeln 116
Sammanfattning och slutsatser 118
Aktörernas syn på behovet av mångfaldsidén 118
Benchmarking och ’best practice’ – resor och influenser 120
Kontext, motstånd och återuppfinningar 121
6. Från ödesfråga till chefsdilemma 125
Inledning 125
Invandrarstaden Malmö 125
Industristaden som omvandlades 125
Ödesfrågan 127
Chefernas mångfaldsidéer och dilemman 130
Vårt dagliga möte 130
Något om problemen med att få ett plus ett att bli två 131
Linje-stab-dilemmat 133
Kompetensdilemmat 135
Chefernas lösningar 137
Tiden läker alla sår 137
Att lägga mångfalden tillrätta 139
Sammanfattning och slutsatser 141
Ledningsfrågan som försvann 141
Cheferna och pragmatismen 141
Mångfald – nytta eller social kontroll? 143
7. Från gemensam idé 145
till pragmatisk handling 145
Inledning 145
Idéers och strategiers betydelse 145
En ny organisation skapas 146
Mångfaldsidéer och strategier på AUC 147
En idé gör sitt intåg 147
Mångfaldsstrategier på fyra AUC 148
Mångfald som idé och strategi på fyra AUC 150
Från gemensam idé till pragmatisk strategi 156
Sammanfattning och slutsatser 159
Motstånd, motsägelser och ”hyckleri” 159
Varför blev strategierna olika? 160
8. Sammanfattning och slutsatser 163
Mångfaldsidéns spridning 163
Mångfaldsidén kommer till Sverige 163
Mångfaldsidén i USA och Europa 163

Mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige 165
Mångfaldsidéns spridning i Malmö stad 167
Några reflektioner 170
Uppe bland molnen 170
Virus under inkubation? 172
Summary 174
The Dissemination of the Diversity Concept 174
The diversity concept comes to Sweden 174
The concept of diversity in the United States and Europe 174
Introduction and dissemination of the diversity concept in Sweden 176
Dissemination of the diversity concept in the City of Malmö 179
Litteraturförteckning 183

Förord

Detta avhandlingsprojekt har handlat om resor, idéutbyten, processer, lärande och förändring. På motsvarande sätt har tiden som doktorand varit en lång, omständlig, spännande, märklig, frustrerande och rolig resa fylld med stickspår och oväntade upptäckter. Jag kan inte annat än citera Karin Boye som i sin dikt *I rörelse* konstaterar: Nog finns det mål och mening i vår färd men det är vägen som gör mödan värd. Jag är verkligen tacksam för att jag har fått möjligheten och privilegiet att genomföra detta projekt med allt vad det har inneburit. Inte minst är jag skyldig ett stort tack till alla er som på olika sätt bidragit till att det här arbetet har kunnat genomföras.

Först och främst vill jag tacka mina handledare. Utan Benny Carlson, som uppmuntrade mig att söka till forskarutbildningen och som under arbetets gång har bidragit med synpunkter och konstruktiva kommentarer, hade det här projektet inte varit möjligt. Du är med din opretentiösa stil och humanistiska livssyn en förebild både som forskare och människa. Jag vill också tacka min biträdande handledare Anders Nilsson som har läst mina texter med en kritisk blick och bidragit med värdefulla synpunkter.

Jag vill tacka mina kollegor på Ekonomisk-historiska institutionen för en spännande och mycket givande tid. Det gäller inte minst Christer Lundh (som numera är en f.d. kollega om man ska vara petig), Maria Stanfors och Martin Dribe som läst och kommenterat olika delar av min avhandlingstext. Jag vill särskilt tacka Martin Klinthäll, som tillsammans med Robert Wenglén från Företagsekonomiska institutionen, bidrog med värdefulla kommentarer på mitt slutseminariemanus. Den generösa och vänskapliga atmosfär som funnits bland doktoranderna på institutionen har på många sätt gjort den här ibland besvärliga och ångestladdade resan betydligt lättare. Jag har haft glädjen att lära känna er i det vardagliga livet på institutionen såväl som genom brädspelskvällar, konsertbesök och en mycket regnig Österlenvandring m.m. Jag vill därför tacka Jan Andera, Tobias Axelsson, Magnus Bohman, Ola Claësson, Kerstin Enflo, Jonas Helgertz, Sofia Henriques, Tony Johansson, Tobias Karlsson, Montserrat Lopez Jerez, Mats Persson och Luciana Quaranta.

Tiden på IMER (Internationell migration och etniska relationer), Malmö högskola, var på många sätt givande och viktig för mig. Jag vill därför tacka mina före detta kollegor på IMER för den fina tiden där. Framförallt vill jag tacka Per Broomé, som på många sätt fungerat som en inofficiell handledare, och Tobias Schölin, för samarbetet inom forskningsprojektet Mångfald som personalidé. De många diskussionerna om det komplicerade fenomenet mångfald har varit roliga och har i allra högsta grad hjälpt mig i mitt arbete. Jag vill också tacka resten av EQUAL-gänget i Malmö stad.

Tack Karin Borevi för den nitiska genomgången av min licentiatavhandling!

Ett stort tack går till alla de informanter som har ställt upp och hjälpt mig och som därför har gjort de olika undersökningarna möjliga samt till mina vänner Jörgen Leidebrant, Sara Blomster och Ann Hagman som var vänliga nog att inkvartera mig under min intervjuresa i januari 2007.

Jag vill också tacka Geoffrey French för den engelska översättningen av mitt slutsatskapitel.

Ett stort tack går till mina vänner och min familj, ni är min fasta punkt i tillvaron. Mina föräldrar Pia och Kent har varit ett ovärderligt stöd. En stor kram går till min bror Frasse, min brorson Elias och Hanna som med sin jordnära attityd och sköna inställning till livet alltid påminner mig om vad som verkligen är viktigt. Till Johan vill jag bara säga: du är min bäste vän och min stora kärlek.

Malmö, oktober 2008

1. Mångfald – en idé gör entré

Avhandlingens problem och syfte

Mångfaldsidén kommer till Sverige

> *Diversity*, som på svenska betyder *mångfald*, har blivit ett uttryck som används när människor med olika bakgrund och egenskaper ska samarbeta i arbetslivet eller i andra sammanhang. I USA arbetar alltfler företag och organisationer efter skräddarsydda strategier för hur de ska handskas med *diversity* på arbetsplatsen.

Ovanstående citat är taget från sammanfattningen av en utlandsrapport om mångfaldsrörelsen i USA som den tekniska attachén och civilingenjören Eva Skog författat. Rapporten färdigställs hösten 1995 och publiceras tidigt 1996 och är den första publikationen i Sverige på ämnet *diversity management*. Boken får titeln *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald* och en ny idé får sitt svenska namn. För att samla material till rapporten har Skog under drygt ett år åkt runt i USA på konferenser och besökt och studerat några amerikanska företag som anses ligga i framkanten på området. Besöken på Xerox, Ford och Motorola ger inspiration och Skog hoppas att de amerikanska erfarenheterna ska ge nya impulser i ett Sverige där jämställdhetsfrågorna fått en viss status men där en bredare diskussion om personalpolitiska frågor som rör olikheter och diskriminering lyser med sin frånvaro. Det Skog inte minst fastnar för i den amerikanska diskussionen om *diversity* är att den tar upp de problem och de möjligheter som kan finnas i arbetsgrupper och organisationer som har medlemmar och anställda med olika bakgrunder. Logiken bakom *diversity* är tilltalande eftersom den tar upp problem och lösningar på samma gång. Mångfaldsdebatten i USA drivs framförallt av en idé om att demografiska förändringar i det amerikanska samhället kommer att förändra arbetskraftsutbudet så att kvinnor och etniska minoriteter blir en större del av arbetskraften.

Eva Skogs rapport får en hel del uppmärksamhet i pressen och den blir en inkörsport till *diversity* för en rad andra aktörer i Sverige. Gemensamt för dessa aktörer är att de på olika sätt anser att en del av de utmaningar som det svenska samhället ställs inför under 1990-talet kräver nya lösningar. Det finns en oro för att rasism och ökade sociala spänningar mellan invandrare och svenskar ska påverka den svenska samhällsutvecklingen negativt. Dessutom menar de att jämställdhetsbegreppet inte är tillräckligt brett för de diskussioner som behöver föras i Sverige om olika gruppers förutsättningar i arbetslivet. Mångfaldsidén

ses av dessa aktörer som ett nytt perspektiv som kan vitalisera både arbetslivet och samhällsdebatten.

I maj 1997 tar Malmö stad beslut om en ny personalpolicy. Detta blir startskottet för en satsning på att driva en nyttoinriktad mångfaldslinje inom den kommunala organisationen. Med inspiration från den amerikanska diskussionen om *diversity* vill Malmö stads ledning lyfta fram nya perspektiv och föra fram att det faktum att Malmö stad är en invandrartät stad kan förknippas med en positiv värdering och inte bara med etnisk segregering och sociala problem. En ökad representation av personer med annan etnisk bakgrund än svensk är önskvärd menar ledningen eftersom det kan bidra till att utveckla organisationen. Samtidigt kan Malmö stad föregå med gott exempel och vara en förebild för det omgivande samhället. Arbetet att sprida och utveckla mångfaldsidén inom organisationen blir en uppgift som politiker och chefer tar sig an med varierande engagemang och intresse.

När mångfaldsidén sprids till Sverige och inom Malmö stad har den brutits loss från sin ursprungsmiljö och de förutsättningar som råder där i form av historiska erfarenheter, institutioner, politiska faktorer och ekonomiska strukturer. Mångfaldsidén uppstår i USA i slutet av 1980-talet och i ett land som har en omfattande tradition av invandring och etablerade etniska minoriteter, som experimenterat med positiv särbehandling, som har en sträng lagstiftning mot diskriminering och som har en mängd stora internationella företag som av olika skäl utgör en potentiell marknad för en sådan organisationsidé. Att sätta en idéspridningsprocess i fokus kan vara ett sätt att undersöka och beskriva hur och varför samhällsförändringar sker genom att studera de aktiviteter och den respons som nya idéer genererar. I fallet med mångfaldsidéns spridning i Sverige ligger tyngdpunkten på de impulser som aktörerna får utifrån och hur modifiering av idén sker redan tidigt i processen. När det gäller mångfaldsidéns spridning i Malmö stad handlar det mer om idéspridning som praktik i en organisatorisk miljö.

Studiet av mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige och i Malmö stad pekar därför mot en rad intressanta frågeställningar: Varför introduceras mångfaldsidén i Sverige och Malmö och vad driver och påverkar spridningsprocessen? Vilka aktörer är delaktiga i spridningsprocessen och varför? Vilka hinder finns? Vilka skäl finns till att idén sprids eller inte sprids? Vilken roll spelar kontextuella förutsättningar för spridningsprocessen? Hur omtolkas idén i Sverige och inom organisationen Malmö stad?

Avhandlingens syfte

Mångfaldsidén är en ny idé som på relativt kort tid har fått stor spridning i Sverige. Mångfaldsbegreppet är idag etablerat och används i en rad olika sammanhang. Sedan 1990-talets mitt har detta resulterat i att idén gjort sitt inträde i samhällsdebatten och arbetslivets organisationer genom böcker, artiklar, utredningar, genom att konsultfirmor som arbetar med frågan har etablerats och genom att en rad organisationer antagit mångfaldspolicies. Intresset i denna avhandling riktas mot den process genom vilken mångfaldsidén introduceras och sprids i Sverige samt mot de drivkrafter och hinder som finns när idén sprids inom en organisation – i detta fall den kommunala organisationen Malmö stad. Mångfaldsidéns bakgrund och framväxt ges en viss belysning eftersom jag menar att de spelar en viktig roll för förståelsen av de hinder och drivkrafter som finns i spridningsprocessen.

Det är viktigt att framhålla att mångfaldsbegreppet har en mängd olika betydelser. Begreppets innebörd diskuteras längre fram i detta kapitel men redan här kan man slå fast att det i Sverige framförallt har kommit att förknippas med etnicitet och med en reaktion mot homogeniseringstendenser i etniskt hänseende i det svenska arbetslivet (Broomé, Carlson & Ohlsson 2001); det är alltså etnicitetsaspekten som står i fokus för detta arbete. På liknande sätt är mångfald idag ett begrepp som används inom olika områden i samhället men här är det utvecklingen inom arbetslivet som är upptar det huvudsakliga intresset även om diskussionen ibland rör sig utanför denna ram.

Syftet med föreliggande avhandling är tredelat eftersom tre olika aspekter på spridningsprocessen kommer att behandlas:

i. Det första delsyftet är att beskriva mångfaldsidéns uppkomst och historiska utveckling i USA samt att diskutera vilka förutsättningar som finns för mångfaldsidéns spridning i Europa.
ii. Det andra delsyftet är att beskriva och analysera mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige under perioden 1994-2000.
iii. Det tredje delsyftet är att analysera mångfaldsidéns spridning i Malmö stad utifrån två olika teman: ledarskap och strategi.

I fortsättningen av det här inledande kapitlet kommer några olika frågor att tas upp. Några centrala begrepp kommer att diskuteras liksom forskningsläget och avhandlingens bidrag. Till sist presenteras avhandlingens disposition. Innan dess kommer några för mångfaldsidéns spridning betydelsefulla bakgrunder att belysas. Det handlar då om den invandring som skett under de senaste decennierna och de påföljande diskussionerna om invandrarnas situation på arbetsmarknaden och invandrarpolitiken. Det är viktigt att kortfattat redovisa dessa bakgrunder då

mångfaldsidén i Sverige har fått en så pass stark anknytning till etnicitetsbegreppet.

Mångfaldsidén i Sverige: några bakgrunder

Invandringen

Migrationen till och från Sverige har spelat en stor roll för ekonomin under olika tidsperioder enligt Lundh och Ohlsson (1999). I olika perioder har till exempel tyskar och valloner spelat en viss roll i den svenska ekonomin. Den svenska historien kännetecknas av perioder av omfattande emigration; under perioden 1851-1930 emigrerade 1,2 miljoner svenskar till USA. 1930 vände utvecklingen och sedan dess har invandringen överstigit utvandringen, vilket beror på att emigrationen till Nordamerika upphörde men också på att invandringen till Sverige har ökat. I samband med det andra världskriget bestod invandringen framförallt av flyktingar från andra nordiska länder och de baltiska staterna. Perioden 1945-1970 beskrivs ofta som arbetskraftsinvandringsepoken. Även om det periodvis kom flyktingar från olika delar av Europa under denna period (till exempel i samband med Ungernkrisen 1956 och Sovjets ockupation av Tjeckoslovakien 1968) så var det arbetskraftsinvandringen som övervägde. De befolkningsgrupper som invandrade under arbetskraftsinvandringsepoken var framförallt nordbor, i synnerhet finländare, och syd- och västeuropéer. I slutet av 60-talet höjdes röster, inte minst inom facket, för att reglera invandringen och begränsa arbetskraftsinvandringen. 1967 års beslut kom att medföra detta men i praktiken fick det inte till följd att invandringen minskade. Arbetskraftsinvandringen kom istället att till stor del ersättas med flykting- och anhöriginvandring. Invandringen från Syd- och Västeuropa minskade både relativt sett och i absoluta tal. Istället är det den utomeuropeiska invandringen som har ökat i betydelse genom olika vågor av flyktinginvandring från Latinamerika, Mellanöstern, Afrika och Sydostasien. Detta betyder också att den religiösa och kulturella heterogeniteten har ökat i det svenska samhället, vilket blir extra tydligt mot bakgrund av att landet var relativt etniskt homogent före 1945. Sverige har visserligen haft etniska minoriteter men dessa har antingen varit ganska små grupper såsom judarna och romerna eller ”små territoriellt baserade minoriteter i landets nordliga periferi” (Westin 2001:14) såsom tornedalsfinnarna och samerna.

Invandrarna och arbetsmarknaden

Inom forskningen har invandrarnas position på arbetsmarknaden uppmärksammats under flera decennier. Wadensjös (1973) och Ohlssons (1975, 1978) arbeten från 70-talet kan ses som pionjärstudier. Forskningen om invandrarnas deltagande på den svenska arbetsmarknaden har framförallt kretsat kring frågor som rör deras försämrade position från 70-talet och framåt. Det finns olika svar på hur skillnaderna mellan invandrare och svenskar och mellan olika invandrargrupper kan förklaras. Det finns de som pekar på det kulturella avståndets betydelse (Ekberg & Gustavsson 1995; Broomé et al. 1996; Scott 1999; Lundh et al. 2002). Då åsyftas en teori om att det finns ett kulturellt och språkligt avstånd samt skillnader i normer som inverkar på olika gruppers möjligheter på arbetsmarknaden. De grupper som ses som de mest kulturellt avlägsna sammanfaller med dem som har den sämsta positionen på arbetsmarknaden. Risken med att använda kulturbegreppet är att kulturella skillnader överdrivs genom att sociala och ekonomiska förhållanden ges en kulturell förklaring.

Det finns förklaringar som behandlar efterfrågesidan och som kan delas upp i två kategorier: strukturell förändring av arbetsmarknadens efterfrågan och diskriminering. När det gäller den förstnämnda förklaringen handlar det om att de stora förändringar som har skett på arbetsmarknaden under de senaste decennierna har inneburit att de utrikes födda, som tidigare hade samma löneutveckling och sysselsättningsnivå som infödda, har halkat efter. I och med att industrisamhället i hög utsträckning har ersatts av ett kunskaps- och informationssamhälle har det skett en förändring i organiseringen av produktionen, som har fått som konsekvens att social kompetens och förmåga att kommunicera har fått ökad betydelse. Att ha ett ”sverigespecifikt” humankapital ses som önskvärt på arbetsmarknaden (Ekberg & Gustavsson 1995; Broomé & Bäcklund 1998; Lundh et al. 2002). Humankapitalansatsen har kritiserats för att man utgår ifrån att alla arbetsmarknadens parter kan agera rationellt och att arbetstagarna är fria att göra olika val. Kritikerna menar då att både arbetsgivarnas och arbetstagarnas val och agerande formas av de normer, regler och idéer som finns i samhället. Många grupper av arbetstagare formas därför utifrån de förväntningar och reella möjligheter som står till buds snarare än att de gör ett fritt val (Kirton & Greene 2005).

Enligt den andra förklaringsmodellen är diskriminering den huvudsakliga orsaken till att utlandsfödda har en sämre position på arbetsmarknaden. Debatten har varit polariserad mellan dem som anser att diskriminering är den huvudsakliga förklaringen och dem som menar att kulturavstånd/strukturell förändring har ett högre förklaringsvärde. Exakt vad som menas med diskriminering skiftar (till exempel talar man om preferensdiskriminering, statistisk diskriminering, strukturell diskriminering, institutionell diskriminering) men den minsta gemensam-

ma nämnaren är att individer eller grupper utsätts för negativ särbehandling (Integrationsverket 2002). En förklaringsmodell går ut på att de rasistiska idéerna har omformats och att man idag inte har biologi utan istället kultur som grund för rasismen. Därför innebär talet om ”kulturella skillnader” att ”de andra” utpekas som avvikande och mindre kompetenta. Detta tar sig bland annat uttryck i att utländska utbildningar värderas lägre än svenska, att perfekt svenska krävs även för enklare arbeten och att utlandsfödda med svensk högskoleutbildning klarar sig sämre än svenskarna (Mattson 2001; De los Reyes 2001). Av de diskrimineringsinriktade studierna kan det vara värt att nämna Schierup och Paulssons (1994) antologi *Arbetets etniska delning* om den etniska skiktningen på Volvo eftersom det är en av de få organisationsstudier som har gjorts på området. Att diskriminering på grund av etnisk bakgrund existerar i någon form är högst troligt, det menar även de som inte gärna ser diskriminering som den huvudsakliga förklaringen till invandrarnas position på arbetsmarknaden. Problemet med de diskrimineringsinriktade förklaringsmodellerna är att de har varit svåra att belägga empiriskt, inte minst som det har varit förbjudet att göra s.k. ”situation testing” (individer med svensk och utländsk bakgrund söker samma jobb) i Sverige (Integrationsverket 2002). Hos kritiskt inriktade författare såsom Mattson och De los Reyes finns det också en tendens att utgå ifrån att utbildningar från olika länder har samma relevans och värde. Emellertid är många samhällsvetenskapliga utbildningar såsom juristutbildningarna mer eller mindre landspecifika. Thomas Gür (1998:32) sammanfattar kritiken mot diskrimineringsinriktade förklaringsmodeller på följande sätt: ”Skall man försöka förklara diskriminering i arbetslivet måste man också fråga sig vilka villkor och incitament som tenderar att stärka respektive försvaga diskriminering.” Det vill säga, arbetsgivares attityder till olika grupper i samhället är inte alltid utslagsgivande, en rad andra faktorer kan påverka såsom behov av arbetskraft med en viss kompetens.

Invandrarpolitiken

Parallellt med att den svenska befolkningen har fått en alltmer kulturellt heterogen sammansättning och att invandrarnas position på arbetsmarknaden har försämrats i relation till den svenska befolkningen, har debatten om invandrarpolitikens innehåll pågått. Syftet här är inte att på djupet diskutera svensk invandrarpolitik men några utvecklingstrender av vikt bör nämnas. Invandrarpolitiken växte fram i Sverige i mitten av 1960-talet med syftet att försöka underlätta invandrarnas anpassning till livet i Sverige, till exempel genom att tillhandhålla svenskundervisning. För övrigt menade man att invandrarnas behov skulle täckas inom den generella välfärdspolitiken. Denna invandrarpolitik hade assimila-

tionstanken som grund och staten slog fast att invandrarna hade rätt att leva på samma standardnivå som den svenska befolkningen. Kritiken mot assimilationspolitiken växte under slutet av 1960-talet och början av 1970-talet och 1975 antogs en ny invandrarpolitik under parollen ”jämlikhet, valfrihet och samverkan”. Denna politik innebar bl.a. ett avståndstagande från assimilationstanken genom ett aktivt främjande av invandrarnas kulturella och språkliga arv. Staten införde en rad säråtgärder som till exempel hemspråksundervisning och stöd till olika kulturella verksamheter. Trots att det fanns ett inslag av säråtgärder dominerade den generella politiken (Gür 1995).

Den nya invandrarpolitiken från 1998 anger att samhället och dess organisationer ska erkänna och ta hänsyn till det svenska samhällets *etniska mångfald* och de olika erfarenheter som dagens svenskar har. Genom att använda ordet mångfald vill man peka på de skilda erfarenheter som dagens svenskar har utan att peka ut och ”kulturmärka” den invandrade befolkningen. Samtidigt finns ett fokus på den egna försörjningen i propositionen och regeringen slår fast att den invandrade befolkningen är en resurs i det svenska arbetslivet som måste tas tillvara, både för den enskildes och för samhällets skull (Regeringens proposition 1997/98: 16). Invandrarpolitiken har, inte minst på senare tid, i mångt och mycket kommit att handla om hur invandrarnas ställning på arbetsmarknaden ska stärkas. Karin Borevi menar att ”utvecklingen mot utestängning från arbetsmarknaden och den sociala utslagning som det riskerar att medföra har pressat politikerna att presentera politiska lösningar” (Borevi 2000:149). Den nya politiken kan delvis ses som en återgång till den som fanns före 1975, dvs. att ”invandrarfrågorna” inte ska vara skilda från andra frågor och att de bör behandlas inom ramen för de generella välfärdslösningarna. Det som skiljer den nya invandrarpolitiken från den gamla är att den tar avstånd från assimilation. Men som Karin Borevi också påpekar har den nya politiken knappast inneburit att mängden särskilda lösningar i invandrarpolitiska frågor har minskat, snarare är det tvärtom då det i den nya integrationspolitikens kölvatten har dykt upp en rad åtgärder som syftar till att stärka invandrarnas position på arbetsmarknaden. I den nya lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet finns också utrymme för en svagare form av positiv särbehandling, dvs. att om två sökanden har likvärdiga kvalifikationer kan det finnas utrymme att välja den person som är från en etnisk minoritet om syftet är att främja den etniska mångfalden på arbetsplatsen och om satsningen är seriös och långsiktig (Borevi 2000).

Utvecklingen inom arbetslivet och invandrarpolitiken sedan 1960-talet speglar ett motsägelsefullt förhållande. Invandrarpolitikens utveckling har gått i riktning mot att samhället ska erkänna den kulturella och erfarenhetsmässiga pluralism som finns i samhället. Samtidigt tycks inte denna utvecklingstrend hänga ihop med utvecklingen inom arbetslivets organisationer där ”svenskhet”

snarare än kulturell pluralism ses som önskvärd. På den punkten tycks forskarna vara förhållandevis eniga trots att deras analyser skiftar i övrigt.

Etnicitet, diskriminering och mångfald – några begrepp och utgångspunkter

Etnicitet

Eftersom det är just etnisk mångfald som står i centrum för denna undersökning är det viktigt att säga några ord om etnicitetsbegreppet. Idag används begreppet såväl inom forskning och massmedia som i det vardagliga samtalet och då oftast när det gäller diskussioner om minoritetsfrågor och ”rasrelationer”. Etnicitetsbegreppet är relativt nytt inom forskningen, det fick enligt Thomas Hylland Eriksen (1993) ett brett genomslag bland engelskspråkiga socialantropologer under 1960-talet och därefter har en spridning skett till andra områden. Den gemensamma nämnaren för dem som använder etnicitetsbegreppet är att det handlar om grupprelationer och klassificering av människor. Etnicitetsbegreppet är flexibelt eftersom det egentligen inte finns någon statisk definition på vad som betecknar en etnisk grupp. En rad olika kriterier kan användas för att identifiera en etnisk grupp: gemensam härkomst, gemensam kultur, ras[1] eller fysiska kännetecken, religion, gemensamt språk. Identifikationen av en etnisk grupp bygger oftast på en kombination av något eller några av de uppräknade kriterierna tillsammans med en känsla av samhörighet inom gruppen (Johansson 1999).

Det finns stora skillnader i frågan om vilken betydelse etniska grupper och etniska identiteter tillmäts. Cornell och Hartmann (1998) identifierar en rad olika sätt att se på etnicitet som samhällsfenomen: assimilationism, primordialism, circumstantialism och slutligen konstruktivism. Assimilationismen, som framförallt växte fram under 1900-talets första decennier, bygger på antagandet att etnicitet i första hand är ett kulturellt fenomen, att det är föränderligt och att etniska minoriteter har en tendens att försvinna på sikt. Den menade att kulturella skillnader mellan länder och regioner kommer att minska eller försvinna eftersom industrialisering, urbanisering och masskommunikation är processer som leder till att sådana skillnader jämnas ut. Primordialisterna menar till skillnad

[1] Det är framförallt samhällsvetare i USA och Storbritannien som talar om ”ras” och ”rasrelationer” som sociala konstruktioner. Det finns en diskussion om huruvida ”ras” ska ses som ett specialfall av etnicitet i vissa sammanhang eller om det alltid finns en skarp linje däremellan. Michael Banton menar till exempel att rasbegreppet handlar om kategorisering av människor medan etnicitet handlar om gruppidentifikation. Andra såsom Thomas Hylland Eriksen (1993) menar att en sådan strikt uppdelning inte kan göras eftersom olika etniska ideologier ofta hänvisar till gemensam härkomst som ett sätt att identifiera gruppen. Cornell & Hartmann (1998) menar att även om ett samhälle differentierar olika grupper utifrån fysiska skillnader kan det på sikt resultera i att en ”rasgrupp” börjar identifiera sig själv som en etnisk grupp såsom är fallet med svarta amerikaner.

från assimilationisterna att den etniska och kulturella identiteten är den viktigaste. Den kulturella gemenskap i vilken man föds och växer upp i präglar människans identitet på ett grundläggande sätt. Detta innebär att den etniska identiteten inte är särskilt föränderlig. Circumstantialisterna menar till skillnad från primordialisterna att de etniska identiteterna är föränderliga men att de troligtvis kommer att finnas kvar eftersom de fyller en rad viktiga funktioner. De är bland annat användbara för att på olika sätt mobilisera makt och resurser. Etniska grupper kan därför betraktas som intressegrupper och de får oftast ökad betydelse när konflikter uppstår om resurser. Till sist finns det konstruktivistiska perspektivet som försöker förena delar av det primordiala synsättet med delar av det circumstantiella. Det konstruktivistiska synsättet ser etniska identiteter som föränderliga och skiftande. I detta synsätt understryker man att etniska identiteter kan fylla en rad olika funktioner och att deras betydelse förändras över tid. De etniska grupperna kan inte enbart ses som intressegrupper eftersom man då inte kan förklara varför många individer och grupper håller fast vid sin etniska identitet även när den påverkar möjligheterna till makt och ekonomiska vinster negativt. I det konstruktivistiska synsättet understryks också att den etniska identiteten får sin betydelse genom interaktionen mellan olika grupper. Självidentifikation är viktig för etniska gruppers identitet samtidigt som omgivningens reaktioner och synsätt spelar roll för självbilden och hur man agerar. Det vill säga, etniska identiteter skapas både genom etniska gruppers agerande och genom de omständigheter som de befinner sig i.

Diskriminering

Ett återkommande begrepp i diskussionerna om mångfald och etnicitet är diskrimineringsbegreppet. Det finns en rad olika diskrimineringsbegrepp i litteraturen, det talas bland annat om preferens-, statistisk, strukturell och institutionell diskriminering. Preferensdiskriminering innebär att negativ särbehandling av en person från en viss grupp sker på grund av att den som diskriminerar ogillar eller har låga tankar om just den gruppen (Borjas 1996). Statistisk diskriminering innebär att generaliseringar om en grupps påstådda beteende gör att enskilda individer sorteras bort i rekryteringsprocesser eller i andra sammanhang (Phelps 1972). När det gäller strukturell och institutionell diskriminering handlar det snarare om hela samhällets organisering än om enskilda individers handlande. Strukturell diskriminering bör enligt Integrationsverket (2004) ses som en över- och underordning som genomsyrar hela samhällets organisering och där grunden för denna ordning är ojämlik fördelning av makt, inflytande och materiella resurser. Institutionell diskriminering har sin grund i den strukturella diskrimineringen och manifesterar sig genom regelverk, normsystem och ruti-

ner. Vad som menas med diskriminering skiljer sig således avsevärt om man talar om preferensdiskriminering eller strukturell diskriminering. Diskriminering är enligt svensk lag detsamma som ett brott mot principen om likabehandling. De beskrivningar eller karakteristika hos individen, som preciseras är kön, ras, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung eller trosbekännelse, funktionsnedsättning och sexuell läggning. Dessa olika begrepp eller benämningar räknas upp som exempel på vad som kan utgöra lagstridig diskriminering (DO 1999).

Positiv särbehandling

I några kapitel berörs och diskuteras fenomenet positiv särbehandling. Det är därför viktigt att inledningsvis ägna några ord åt de relaterade begreppen *equal employment opportunity* (EEO), *affirmative action* och *positive action*. Det är svårt att hitta någon direkt svensk översättning av begreppen *affirmative action* och *equal employment opportunity*. Båda faller under begreppet ”positiv särbehandling” på svenska. Begreppet positiv särbehandling används ofta på ett slarvigt sätt i den offentliga debatten som en synonym till kvotering. Positiv särbehandling kan innebära kvotering men det gäller endast i de starkare formerna. Ett sätt att tala om positiv särbehandling är just att skilja mellan svagare och starkare former, där de svagare formerna ligger mer i linje med EEO och där man fokuserar på lika möjligheter och rättvisa procedurer. I de starkare formerna, *affirmative action*, talar man mer om lika resultat. En svagare variant av positiv särbehandling kan till exempel innebära riktad annonsering eller särskilda stipendier för minoriteter men inte någon form av strikta tidsplaner som måste följas eller kvoter som i den starkare varianten. I den europeiska kontexten används ofta begreppet *positive action* medan *affirmative action* är ett begrepp som främst används i den amerikanska kontexten. Både *affirmative action* och *positive action* innebär starkare former av positiv särbehandling än *equal opportunity*. Generellt sett brukar man dock tala om att *positive action* oftast innehåller något svagare former av positiv särbehandling än *affirmative action* (Åsard 2000; Kirton & Greene 2005). Det kan vara värt att nämna att *affirmative action* inte är ett enhetligt system utan att det kan kännetecknas en rad olika åtgärder och att det har skiftande målgrupper.

Mångfaldsbegreppet – några definitioner

Mångfald är den svenska motsvarigheten till engelskans *diversity*, men det engelska begreppet har en tydligare koppling till olikhet än vad det svenska begreppet har (Westin 2001). Loden och Rosener (1991) delar upp mångfaldsbegreppet i primära och sekundära dimensioner. De primära dimensionerna är ålder, kön,

etnicitet, ras, sexuell läggning och fysisk förmåga och de är enligt de båda författarna grundläggande identiteter som präglar oss och bilden av vår omvärld. Dessa identiteter ses som förhållandevis svåra att förändra (förutom ålder som givetvis förändras efter hand). De sekundära dimensionerna är sådant som utbildning, arbetslivserfarenhet, civilstånd, geografisk hemvist och inkomst. Dessa dimensioner påverkar individens självbild och sätt att se på världen men inte på samma fundamentala sätt som de primära dimensionerna.

I detta sammanhang är det etnisk mångfald som står i fokus. Mångfaldsbegreppet kan emellertid tolkas och användas på en rad olika sätt vilket gör det nödvändigt att försöka reda ut de olika betydelser som vi kan finna i litteraturen. För det första kan begreppet användas både deskriptivt och kvantitativt samt normativt och kvalitativt. I det första fallet betyder mångfald helt enkelt demografiska skillnader av olika slag. I det andra fallet handlar det om en positiv värdering av olikheter vilket Wood (2003) ger benämningen det ideologiska mångfaldsbegreppet. Därmed har mångfaldsbegreppet starka kopplingar till kulturell pluralism och mångkulturalism (Roth 1996). Vidare kan mångfaldsbegreppet ses ur ett funktionellt, tolkande eller kritiskt perspektiv (Omanovic 2002). I det funktionella perspektivet behandlas de demografiska skillnaderna som essentiella, naturliga, fasta och mätbara. Ur ett tolkande perspektiv ses demografiska skillnader däremot som sociala konstruktioner som skapas genom interaktion mellan människor och inte som ”naturliga” kategorier. Ur ett kritiskt perspektiv är maktrelationer det intressanta. Sociala kategorier skapas genom historiska processer och varierar mellan olika kontexter. Det är dessa processer som ger olika dimensioner av mångfald olika betydelser. Liksom när det gäller det tolkande perspektivet har mångfald inte någon fast betydelse.

Mångfaldsbegreppet har en mängd olika betydelser och har av en del författare dömts ut som alltför vagt och flexibelt för att vara användbart (Prashad et al. 1997; Ceaser 1998; Wood 2003). Det har en tendens att betyda en massa olika saker samtidigt som det ibland inte tycks betyda något. Jag menar emellertid att mångfald är ett s.k. plusord. Det som är gemensamt för plusorden är dels att de är positivt laddade, dels att de är utsatta för ständig dragkamp eftersom det finns en rad olika grupper som slåss om tolkningsföreträdet. Begreppets komplexitet är därför något som gör det intressant att undersöka. I sin studie av begreppet solidaritet konstaterar idéhistorikern Sven-Eric Liedman (2000) att begreppet använts i en rad olika miljöer och på många olika sätt. Liedman menar att när det gäller diskussionen om begreppet solidaritet är terrängen undflyende och att det sällan definieras när det dyker upp. Liedmans diskussion om begreppet solidaritet har många paralleller till mångfaldsbegreppet. Liedman (2000:26) konstaterar att ”när ordet ’solidaritet’ åter kommer på modet, kan det vara ett tecken på att det finns problem som har blivit så påträngande och som därför måste definieras, värderas, göras hanterliga och bli föremål för lösningsförslag”.

Det som gör mångfaldsbegreppet intressant att studera är just att det ringar in ett problemområde.

Mångfaldsidén – hur ringar vi in den?

En mer uttömmande bild av den amerikanska mångfaldsrörelsen och dess historiska bakgrund kommer att ges i ett kommande kapitel. Några grundläggande idéer och kännetecken kommer emellertid att diskuteras här för att klargöra vad det är vi letar efter. Diskussionen om *diversity*, *managing diversity* och *diversity management* startade i slutet av 1980-talet och har syftat till att lyfta fram organiserandet av olikheter som ett sätt att skapa mer dynamiska organisationer (Lynch 2002). Den litteratur som finns på området, och som till stor del består av normativt inriktad managementlitteratur, vill framhålla att begreppet kan och bör innefatta en rad olika karakteristika såsom kön, etnicitet, ålder och sexuell läggning men kan även behandla karakteristika såsom utbildning, arbetslivserfarenhet, civilstånd, geografisk hemvist och inkomst (se t.ex. Loden & Rosener 1991). En del kritiker, såsom den amerikanske sociologen Lynch (2002), menar att mångfaldsrörelsen i USA i praktiken har intresserat sig för ’ras’/etnicitet och kön. Det har handlat om att arbeta vidare med de demografiska kategorier som skapats inom ramen för a*ffirmative action*.

De stora problem som finns med mångfaldsbegreppets vaghet och motsägelsefulla karaktär har lyfts fram i olika sammanhang och kritiken är värd att beakta. Det går dock att anlägga ett lite annorlunda synsätt. En del av den kritik som framförts handlar om att man till varje pris vill ringa in begreppet, att det ska finnas en fast betydelse. Det går att göra en jämförelse med olika begrepp inom matematikens värld. Diskussionen om mångfaldsbegreppet handlar på sätt och vis om att försöka bestämma om mångfald är en cirkel, rektangel eller en triangel. Vi vill kunna säga ”detta är mångfald” och ”exakt så här ser beståndsdelarna ut” på samma sätt som egenskaperna hos en särskild geometrisk form kan beskrivas. Men faktum är att själva mångfaldsbegreppet är flexibelt och decentralistiskt till sin karaktär. I den första rapporten på svenska där mångfaldsbegreppet och mångfaldsledning beskrivs skriver Eva Skog (1996: 41) att mångfald framförallt är en process och att ”det inte finns någon generell formel för *managing diversity*, utan företagen går sin egen väg”. Denna flexibilitet kan knytas till mångfaldsbegreppets starka koppling till nyttobegreppet. Om mångfald ska leda till nytta måste en lokal anpassning ske och de förutsättningar som finns i olika organisationer måste beaktas. Det är alltså inte så märkligt att mångfaldsbegreppet används och tolkas på olika sätt av olika personer och organisationer. Det ligger i själva begreppets natur. Detta leder också till att det ofta blir en glidning i själva begreppet mellan vad mångfald är och vad det är

bra för. Här finns en skillnad gentemot diskrimineringsbegreppet där vi enklare kan skilja mellan olika typer av diskriminering och sätta etiketter på dessa. Om mångfaldsbegreppet skulle liknas vid en geometrisk form skulle det snarare vara en ”fraktal”. En fraktal är en benämning på något som har en starkt sönderbruten form och inte har någon exakt definition på vad som exakt kännetecknar den. Konturen av ett moln, ett träd eller cigarettrök är exempel på fraktaler.

Det är alltså inte så märkligt att mångfaldsbegreppet används och tolkas på olika sätt av organisationer och individer. Att begrepp tolkas på olika sätt är inget nytt men mångfaldsbegreppets decentralistiska natur uppmuntrar också till en sådan utveckling. Detta gör att det blir komplicerat att följa idén. Hur kan vi då tänka kring mångfaldsidén och dess spridning? Vad är det vi letar efter? Min utgångspunkt är att man för det första måste vara medveten om att det kan finnas en skillnad mellan ordet mångfald, mångfaldsbegreppet och mångfaldsidén. I vissa fall är de en och samma sak: dvs. man talar om mångfald och syftar då på en idé om att demografiska olikheter (kön, sexuell läggning, etnisk bakgrund m.m.) leder till ett stadium där de nämnda olikheterna kan organiseras på ett sätt som är nyttigt. Ordet mångfald och begreppet mångfald behöver inte nödvändigtvis kopplas till mångfaldsidén. Därför kan man hålla utkik efter ordet mångfald och begreppet mångfald eftersom de ofta förknippas med mångfaldsidén men vara medveten om att det inte nödvändigtvis finns en koppling mellan dem.[2] Nästa frågeställning är hur själva mångfaldsidén ska avgränsas. Här menar jag att det är viktigt att göra en teorietisk åtskillnad mellan mångfaldsidén å ena sidan och integrations- och positiv särbehandlingsbegreppen å andra sidan även om det i praktiken kan vara svårt att skilja dem åt. De gemensamma nämnare som gör att man kan tala om att det handlar om mångfaldsidén är enligt min mening att det finns ett organisationsperspektiv i kombination med att det finns en nyttoaspekt, det vill säga idén om att ”olikheter” (i det här fallet etniska) kan vara nyttiga för en organisations verksamhet och utveckling. Hur denna nytta definieras kan dock vara olika beroende på de olika omständigheter som organisationer verkar inom. Detta innebär att min definition kommer att vara den röda tråden i framställningen men att jag emellanåt diskuterar andras tolkningar och utflykter även när de avviker från det huvudsakliga spåret.

[2] Erlingsdottir (2005) diskuterar denna problematik i idéspridningsstudier och menar att det är viktigt att hålla isär isopraxism (att företeelsen är densamma) och isonymism (att en företeelse har samma namn). En företeelse kan ha olika namn men vara samma företeelse. På ett motsvarande sätt kan det sägas att samma namn kan dölja att det rör sig om olika praktiker.

Forskningsläget och avhandlingens bidrag

Mångfaldslitteraturen

I USA och en rad andra engelsktalande länder har det skrivits åtskilliga böcker på mångfaldsområdet. I Sverige har litteraturen på området växt under senare år. Litteraturen kan delas upp i några olika kategorier: studier av hur diversifierade grupper fungerar, konsult- och managementlitteratur, organisationsstudier, beskrivningar av rörelsens framväxt och idéns historia samt olika typer av kritiska studier om fenomenet och begreppet. Detta är en schematisk uppställning där kategorierna delvis överlappar varandra. Dessa studier kretsar kring en diskussion om huruvida mångfald som organisationsperspektiv kan sägas leva upp till de fördelar som förespråkarna utlovar och hur mångfald som organisationsstrategi fungerar eller inte fungerar i praktiken. Frågor som rör mångfald och nytta är centrala. Då föreliggande avhandling är en idéhistorisk studie kan den litteratur som presenteras här delvis ses som en försmak på den litteratur som finns på området. Studier om mångfaldsidéns historia får mer utrymme i kapitel tre, detsamma gäller de publikationer om mångfald som gjordes tidigt i Sverige.

Studier av diversifierade grupper

Studier av hur diversifierade grupper (kön, ålder, utbildningsbakgrund, personlighet m.m.) fungerar tillsammans har gjorts sedan 1950-talets slut enligt Lois R. Wise (2000) som gjort en metastudie på området. Däremot är etnicitet och nationalitet och hur dessa faktorer påverkar hur grupper fungerar något som forskare har börjat intressera sig för först på senare år (McLeod & Lobels 1992; Watson 1992; Watson, Kumar och Michaelsen 1993; Hambrick, Davidson & Snell 1998; Milliken, Bartel & Kurtzberg 2003). Att diversifierade grupper i vissa fall fungerar något annorlunda än homogena grupper har fått forskare att uppmärksamma betydelsen av hur organisationer är strukturerade och vilka normer som råder (Ferris, Frink & Galang 1993). Det framhålls ibland att en mix av olikheter inom organisationer och arbetsgrupper leder till ökad kreativitet och effektivare sätt att lösa problem. Det hävdas då att personer med olika erfarenheter och bakgrunder tenderar att betrakta olika frågor och problem utifrån olika synvinklar. I en metastudie av 106 studier om mångfald visar Wise att mångfald spelar en rad olika roller för arbetsgruppers resultat. En av hennes slutsatser är dock att vi måste specificera vilken typ av mångfald vi talar om eftersom olika typer av mångfald får olika konsekvenser. En grupp sammansatt av olika personlighetstyper kan inte utgöra en grund för slutsatser om betydelsen av

etnicitet eller nationalitet för hur man löser problem etc. Det är möjligt att finna stöd i litteraturen för idén att grupper där olika etniciteter eller nationaliteter finns representerade är mer kreativa. Dock pekar resultaten i lite olika riktningar. Watson, Kumar och Michaelsen (1993) gjorde en studie som visade att grupper med nationell och etnisk mångfald hade förmågan att generera en större bredd av perspektiv och alternativ. Hambrick, Davidson & Snell (1998) visade att grupper sammansatta av medlemmar ur olika nationaliteter var mer kreativa eftersom det fanns en mängd olika värden och uppfattningar representerade. McLeod & Lobels (1992) studie av grupper med heterogen etnisk sammansättning visade dock att dessa grupper inte alltid producerade en större mängd alternativ men att kvalitén på deras idéer var högre. Milliken, Bartel & Kurtzberg (2003) tolkar det sistnämnda resultatet på så sätt att det finns en möjlighet att gruppmedlemmarnas olika perspektiv kan hjälpa dem att utvärdera olika idéer.

Forskningen har även visat på det faktum att grupper med heterogen sammansättning när det gäller etnicitet och/eller nationalitet behöver ta hänsyn till att de inte sällan fungerar något annorlunda än grupper med en homogen sammansättning. En sådan faktor är att grupper där det finns skillnader mellan medlemmarna när det gäller kön, ’ras’ eller etnicitet initialt kan bidra till att skapa en lägre identifikation med andra gruppmedlemmar än vad en mer (synligt) homogen grupp skulle göra. Detta kan medföra att gruppmedlemmarna känner sig mindre trygga och detta kan hindra att man samarbetar och delar med sig av sina kunskaper (Milliken, Bartel & Kurtzberg 2003). Watson (1992) visar i en studie av gruppers riskbenägenhet att kulturellt homogena grupper hade lättare för att ta beslut som var mer riskfyllda medan kulturellt heterogena grupper var mer försiktiga. Genom att studera interaktionen i de olika grupperna kom han fram till att detta bland annat berodde på att de kulturellt homogena grupperna snabbare kom fram till beslut, hade en bättre sammanhållning och lättare för att dela med sig av sina idéer. Även Watson, Kumar och Michaelsons (1993) studie visar att etnisk mångfald tenderade att vara ett hinder för gruppers problemlösningsförmåga när gruppen var ny. De heterogena grupperna kom efterhand ikapp de homogena och var vid experimentets slut mer effektiva när det gällde att identifiera olika lösningar och alternativ. Hambrick, Davidson & Snell (1998) finner att grupper som är sammansatta av olika nationaliteter har svårare att koordinera sig än vad nationellt homogena grupper har. Dessa studier visar att det är viktigt att ta hänsyn till att grupper som har en heterogen sammansättning när det gäller etnicitet eller nationalitet till en början fungerar annorlunda än de homogena. Det är därför viktigt att ta hänsyn till var i processen de är så att de kan få stöd och tid att lära känna varandra för att bygga upp förtroendet inom gruppen. Wise (2000) menar även att det är viktigt att erkänna att det kan finnas olika kommunikationsmönster inom olika sociala grupper. Detta gäller inte minst då gruppens medlemmar inte har samma modersmål eller kulturella bakgrund.

Om man inte tar hänsyn till detta finns risken att de idéer och lösningar som genereras i den heterogena gruppen är ”lost in translation”.

Det finns alltså en del som talar för att grupper sammansatta av personer från olika nationer och etniska grupper har större förmåga att belysa problem från olika synvinklar men att dessa grupper även kan fungera annorlunda än homogent sammansatta grupper. Det är viktigt att påpeka att de miljöer som arbetsgrupper normalt befinner sig i är mer komplexa än de som skapas i ett experiment även om man ansträngt sig för att skapa realistiska arbetsuppgifter. Ytterligare en anmärkning är att betydelsen av mångfald varierar mellan olika kontexter och att experiment som görs t.ex. i USA kanske skulle få ett annat utfall i Sverige.

Mångfald som organisationsidé

I USA, men även i viss mån Storbritannien, har det vuxit fram en omfattande managementlitteratur med normativ inriktning som behandlar hur mångfaldsfrågan bäst kan hanteras i organisationer och som vanligen går under beteckningarna *managing diversity* eller *diversity management*. Litteraturen på detta område beskriver olika modeller för mångfaldsarbete och varför det är bra för organisationer att arbeta med mångfaldsfrågan (se t.ex. Loden och Rosener 1991; Cox 1993; Cox och Beale 1997; Henderson 1994; Kandola och Fullerton 1998; Thomas 1999). Vanligt är också att man gör en åtskillnad mellan *managing diversity/diversity management* och olika former av positiv särbehandling.[3]

En liknande mångfaldslitteratur har även växt fram i Sverige i kölvattnet på den amerikanska rörelsen från och med 1990-talets mitt (Skog 1996; Alm 1999; Fägerlind 1999; Bjärvall 2000; Mlekov & Widell 2003). Ett par inlägg i den svenska mångfaldsdebatten behandlar mångfaldsfrågan både ur ett organisations- och ett bredare arbetskraftsperspektiv. Näringsdepartementet genomförde ett projekt som resulterade i rapporten *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet* (Näringsdepartementet 2000). Rapporten behandlar frågan med utgångspunkten att Sverige har en heterogen befolkning och att det är viktigt att alla mänskliga resurser tas tillvara i arbetslivet. Rapporten har ett tydligt tillväxtperspektiv och diskuterar vilka hinder som föreligger för att mångfalden ska kunna tas tillvara. Broomé, Carlson och Ohlsson har analyserat förhållandet mellan en kommande arbetskraftsbrist i Sverige och mångfald i *Bäddat för mångfald* (2001). Författarna kommer bland annat fram till att genom att utnyttja den arbetskraftsreserv som finns bland invandrarna kan en kommande arbetskraftsbrist undvikas i vissa branscher och då inte minst inom vård- och omsorgssektorn.

[3] Frågan om vad som skiljer mångfaldsperspektivet från antidiskriminering och positiv särbehandling är komplicerad och omdiskuterad. Den kommer att tas upp senare i detta kapitel men framförallt i kapitel tre.

Det som definierar mångfaldsidén och som till viss del skiljer den från andra närliggande idéströmningar såsom antidiskriminering och positiv särbehandling är som tidigare nämnts att nyttoperspektivet ses som centralt. Denna aspekt gör att man ibland talar om ”det dynamiska mångfaldsperspektivet”. Det är viktigt att påpeka att nyttoargumenten har kritiserats för att ha en svag empirisk anknytning och att de ibland används på ett missvisande sätt. Många av mångfaldsargumenten bygger på att det inte bara finns en representation av olika grupper inom en organisation utan att det också finns ett arbete mot diskriminering och en öppenhet för olikheter och olika livsstilar. Att bekämpa diskriminering på olika sätt kan därför öka en organisations effektivitet enligt dem som förespråkar ett mångfaldsperspektiv. Det vill säga, organisationer bör sträva efter en demografisk spridning bland de anställda men det är samtidigt viktigt att organisationers strukturer och processer anpassar sig till en diversifierad arbetsstyrka (Ferris, Frink & Galang 1993).

Nyttan av mångfald kan ses utifrån ett individ- eller samhällsperspektiv. Nyttan av mångfald på ett individplan kan exempelvis innebära högre levnadsstandard, ökad trivsel eller bättre karriärmöjligheter. På liknande sätt kan man se mångfald som ett medel för att åstadkomma integration och ett mer harmoniskt samhälle. Det som kännetecknar mångfaldsrörelsen är dock att man har fokuserat på organisationer och deras förmåga att hantera och dra nytta av olikheter (Lynch 2002; Wood 2003). De nyttoinriktade argumenten för mångfald kan delas upp i några olika kategorier. Den första kategorin av argument behandlar nyttoaspekter som kan kopplas till frågor som rör gruppdynamik och gruppers prestationsförmåga vilka presenterades i förra avsnittet. Den andra kategorin behandlar service och marknadsanpassning och den tredje goodwill och legitimitet. Till sist finns det argument om arbetskrafts- och kompetensförsörjning samt trivsel och arbetsplatskultur.

Service- och marknadsperspektivet framhålls ofta i mångfaldslitteraturen och det är vanligt att företag eller organisationer som driver en mångfaldsprofil trycker på detta perspektiv. Om ett företag eller en organisation har en arbetskraft som speglar befolkningen kan man ge alla kunder ett bättre bemötande som kanske är både mångkulturellt och flerspråkigt, vilket förhoppningsvis leder till fler och mer nöjda kunder. Man kan även få större kunskap om såväl hemmasom utlandsmarknaderna. God kundservice handlar emellertid inte bara om relationen mellan den anställde och kunden utan också om hur organisationen fungerar internt. Det måste alltså finnas en god kommunikation mellan de anställda. Argumentet att mångfald ger bättre kundservice hänger samman med de demografiska förändringar som har skett i samhället. Genom att ha en arbetskraft som speglar den potentiella marknaden kan man få fördelar gentemot de företag och organisationer som inte har det. Detta gäller inte bara företag utan också myndigheter och andra offentliga instanser. Det framhålls ofta i mångfaldslitteratu-

ren att ett företag eller en organisation kan skaffa sig ”goodwill” och legitimitet i samhället genom att föregå med gott exempel och arbeta aktivt med mångfaldsfrågor. För företag och olika offentliga instanser är det viktigt att man har ett gott rykte och att allmänheten känner ett visst förtroende för organisationen ifråga (Cox 1993; Fägerlind 1999; Mlekov & Widell 2003). Många av de exempel som ges i litteraturen har karaktären av att företag och organisationer vittnar om att en mångfaldsstrategi kan ge dessa fördelar. Det intressanta med service-, marknads- och legitimitetsperspektiven på mångfaldsnyttan är att de ofta används som argument men att det finns mycket lite forskning på området som kan påvisa ett tydligt samband mellan mångfald och nytta. Kandola och Fullerton (1999) drar slutsatsen att det är rimligt att anta att det kan finnas ett samband mellan marknadsutveckling, service och mångfald men att det inte finns så mycket empiriska bevis. Wise & Tschirhart (2000) pekar också utifrån en metastudie på att de dessa perspektiv saknar empiriska underlag.

Genom att inte diskriminera eller välja bort vissa demografiska grupper får man en större pool av talanger att välja mellan vid rekrytering och befordran. Detta perspektiv är inte minst intressant då arbetskraftens sammansättning blir alltmer heterogen till följd av att kvinnor och invandrare eller etniska minoriteter har ökat sina andelar av arbetskraften. Genom att organisationerna på ett bättre sätt hanterar de konflikter som kan uppstå mellan grupper som har olika värderingar och genom att man arbetar proaktivt mot diskriminering kan ett mer positivt arbetsklimat utvecklas enligt förespråkarna. Detta kan då få till följd att den psykosociala arbetsmiljön förbättras, att kommunikation och informationsspridning blir mer effektiv, att ökad trivsel minskar sjukfrånvaro och att arbetsplatsen blir mer attraktiv i de anställdas ögon (se t.ex. Loden och Rosener 1991; Cox 1993; Cox och Beale 1997; Kandola och Fullerton 1998). Här sammanfaller mångfaldsperspektivet i mångt och mycket med ett antidiskrimineringsperspektiv, dvs. genom att inte diskriminera väljer man ut de bästa och en arbetsmiljö fri från diskriminering skapar trivsel. Sammanfattningsvis kan sägas att många av de argument som framförs för att organisationer ska arbeta med ett mångfaldsperspektiv är hypotetiska och bygger på en rad förutsättningar, t.ex. att man arbetar mot diskriminering eller är medveten om att grupper fungerar på olika sätt beroende på olika faktorer.

I takt med att olika former av *managing diversity* eller mångfaldsprogram har anammats av organisationer har studier gjorts av implementeringen av dessa. Studierna diskuterar hur programmen har fungerat i praktiken och riktar ofta kritik mot den normativa och instrumentella bild som ges av arbetet i mångfaldslitteraturen. Man vill snarare framhålla att organisationer är komplexa och att inre strukturer är svåra att förändra, detta betyder att olika problem ofta uppstår när mångfaldsidén ska implementeras. Dessa problem kan till exempel handla om att olika aktörer gör motstånd eller att de nyttoaspekter som framhålls av före-

språkarna inte identifieras av den aktuella organisationen. Inte minst kan det vara komplicerat och svårt att utmana diskriminerande och rasistiska strukturer i organisationer. Ofta visar det sig att dessa satsningar lovar runt och håller tunt och att det handlar mer om retorik än om verklig förändring (Essed 1996; Prashad & Prashad 1997; Malm 2001; Nilsson 2001; Lynch 2002; Omanovic 2006; Schölin 2007; Kalonaityte 2008). I sammanhanget kan också antologin *Reflecting Diversity – Viewpoints from Scandinavia* (Leijon, Lillhannus & Widell 2002) nämnas. I denna publikation studeras mångfaldens betydelse ur olika organisationsteoretiska perspektiv.

Kritiska invändningar i ett större perspektiv

Det finns en ganska omfattande kritik mot mångfaldstänkandet. En del av den kritiken är mindre allvarlig och rör frågeställningar som att fördelarna är överdrivna och att det finns en mångfaldsindustri med konsulter som lovar runt och håller tunt. Dessa kritiker tar upp viktiga frågeställningar men kan inte sägas ifrågasätta mångfaldstänkandet i grunden utan snarare olika aspekter på hur det har kommit att användas och utnyttjas. Det finns en skarpare kritik mot mångfaldsrörelsen som kommer från både höger och vänster. Dessa kritiker förenas av en omfattande skepsis mot mångkulturalismen och de menar att mångfaldstänkandet inte riktigt är vad det utger sig för att vara. Skiljelinjen mellan höger och vänster går i detta fall i synen på relationen mellan *affirmative action*/*equal opportunity*/*positive action* och *diversity* eller *diversity management* och vilka de underliggande motiven för mångfaldstänkande egentligen är.

För en del högerorienterade kritiker av mångfaldsidén (Gür 1998, Lynch 2003, Wood 2003) finns det i praktiken ingen större skillnad mellan denna idé och positiv särbehandling. Mångfaldsidén förutsätter enligt dem en offensiv diskrimineringslagstiftning, kategorisering av olika befolkningsgrupper och en administrativ apparat som kan planera och hantera olika åtgärder. Detta gör att många av de problem som kännetecknade *affirmative action* har ”ärvts” av mångfaldsrörelsen även om de kanske kommer i något annorlunda skepnad. Kritikerna finner det tveksamt att samhället ska ställa krav på organisationernas sammansättning och inre liv så länge det inte sker någon direkt diskriminering. Underrepresentation kan enligt det här synsättet inte ses som en indikator på att diskriminering faktiskt sker. Genom att försöka ingripa i sådant som arbetsmarknaden reglerar bättre själv riskerar åtgärderna att skapa snarare än lösa problem. Genom att det finns ett fokus på att olika grupper ska representeras inom organisationen hamnar kompetenskriterierna i andra hand. Särbehandling av olika grupper skapar en ”gruppkapplöpning” efter olika förmåner oavsett om de enskilda individerna behöver dem eller inte. Även om skillnader mellan oli-

ka grupper existerar är det fel väg att försöka utjämna dessa skillnader genom åtgärder på gruppnivå. Detta kan leda till ökade motsättningar mellan olika grupper och till att individer blir orättvist behandlade i grupprättvisans namn. Det riskerar också att förstärka bilden av minoriteter som svaga, inkompetenta och i behov av hjälp. Det finns stora skillnader inom de olika grupperna; alla vita män är inte priviligerade och det finns priviligerade grupper bland exempelvis kvinnor och etniska minoriteter.

I USA och Storbritannien, som har relativt utbyggda system för positiv särbehandling med stöd i lagstiftningen, finns också en omfattande misstänksamhet i den akademiska debatten mot att mångfaldstänkandet verkligen kan utgöra ett effektivt verktyg i kampen mot diskriminering. Mångfaldsidéns fokus på frivillighet och nytta riskerar att undergräva det antidiskrimineringsarbete som sker genom idogt fackligt arbete och de krav som ställs genom lagstiftningen. Att sätta likhetstecken mellan nytta och jämlikhetssträvanden är inte så lätt enligt kritikerna på vänsterkanten, inte minst som många organisationer visar svalt intresse för att arbeta mot diskriminering även när det ställs krav på sådant arbete. Därför menar vissa forskare (Prashad & Prashad 1997; Lorbiecki & Jack 2000; Kirton & Greene 2005) att mångfaldsidén ska ses som en reaktion mot, snarare än en fortsättning på, positiv särbehandling. Den frivillighet, flexibilitet och nyttoinriktning som kännetecknar *diversity management* är ett sätt för organisationerna att slippa påbud från lagar och förordningar samtidigt som det blir mycket lite insyn i vilka åtgärder som finns och hur de fungerar. Dessutom är fokuseringen på nytta minst sagt problematisk eftersom grunden för antidiskrimineringsarbetet försvinner om det visar sig att mångfald inte bidrar till verksamheten på det sätt som förespråkarna vill framhålla. Även om det finns de som ställer sig positiva till idén om att förändra strukturerna på ”den manliga vita arbetsplatsen” så har de en skeptisk inställning till den instrumentella syn på organisationers inre liv som kännetecknar *diversity management*-litteraturen. Organisationer präglas av de strukturella förhållanden som råder i samhället och det finns en ständig kamp mellan olika grupper och intressen vilket gör att alla förändringsprocesser är svåra att hantera, särskilt frågor som är så pass känsliga och kontroversiella som mångfaldsfrågorna. Mångfald är enligt dessa kritiker något som ser ambitiöst ut på ytan men som vid en närmare granskning bara är ett sätt att slippa diskussionen om diskriminering.

Vilket förhållandet mellan mångfaldsidén och positiv särbehandling är råder det delade meningar om. Det som förenar mångfaldskritiker till höger och vänster är att de är kritiska mot att lyfta fram skillnader som något positivt i sig. Det problematiska enligt Wood (2003) är att mångfaldsidén kombinerar det sämsta från *affirmative action* med det sämsta från mångkulturalismen. Wood är knappast någon förespråkare för *affirmative action* men menar att den är att föredra framför mångfaldsidén eftersom den syftade till att utjämna skillnader

mellan olika grupper och att kompensera för historiska orättvisor. När målet var uppnått skulle programmen läggas ner. Mångfaldsidén har ingen sådan gräns och genom att skillnader mellan olika grupper lyfts fram som något positivt har särbehandlingspolitiken ingen slutpunkt. Genom att uppvärdera och lyfta fram skillnader mellan olika grupper riskerar den verkliga heterogenitet som finns i samhället att förminskas genom att schablonmässiga bilder av hur olika grupper i samhället är och agerar får tolkningsföreträde. På motsvarande sätt menar många kritiker på vänsterkanten, och många liberaler, att det är problematiskt att försöka omvärdera skillnader från att vara något negativt till att vara något positivt (Wrench 2002). Om syftet är att bryta upp stereotyper och skapa jämlika förhållanden i arbetslivet är det kanske orimligt att tro att man helt kan bortse från att olika grupper har olika förutsättningar och behov. Men att gå från att ha en förståelse för denna problematik till att faktiskt lyfta fram skillnader som något som i sig är nyttigt riskerar att spä på existerande fördomar och förstärka diskriminerande strukturer. Etniska minoriteter, kvinnor och homosexuella etc. har setts som avvikande från normen och det är just detta som ansetts legitimera sämre villkor i samhället i stort såväl som inom arbetslivet. Mångfaldsidén har därför klart naiva drag (Liff 1996a och 1996b).

Mångfaldsidén och dess framväxt

Några inlägg har gjorts om begreppets och idéns framväxt, karaktär och historia. Frederick R. Lynch (2002) har undersökt mångfaldsrörelsens rötter, framväxt, tillämpning och huvudsakliga aktörer inom arbetslivet och utbildningsväsendet i USA. Peter Wood har beskrivit och analyserat mångfaldsbegreppets idéhistoria i USA i *Diversity – The Invention of a Concept* (2003). Mångfaldsbegreppets idéhistoriska kopplingar till kulturell pluralism och mångkulturalism har undersökts av Hans Ingvar Roth i boken *Mångfaldens gränser* (2001). Roths inlägg i mångfaldsdebatten behandlar framförallt den moralfilosofiska aspekten på olika sätt att hantera migrationens effekter och vilka gränser den kulturella pluralismen har. Roth behandlar inte mångfaldsbegreppets ekonomiska betydelser och han diskuterar inte heller begreppets spridning eller utveckling i Sverige. Ett par diskursanalytiska studier har gjorts om begreppet (Lorbiecki & Jack 2000; De los Reyes 2001).

Både Roths och De los Reyes studier behandlar idémässiga aspekter på mångfaldsbegreppet men mångfaldsfrågan saknar belysning från en historisk synvinkel i linje med det arbete som Lynch och Wood har gjort när det gäller utvecklingen i Amerika. De studier som gjorts om mångfald i Sverige fokuserar huvudsakligen på den nuvarande situationen och vilka möjligheter eller utmaningar som kan förknippas med mångfald i nuläget. De studier som diskuterar

den idémässiga aspekten av mångfaldsbegreppet gör det utan ett tydligt historiskt perspektiv.

Avhandlingens bidrag

De bidrag som föreliggande avhandling kan ge till det idéhistoriska fältet inom den ekonomisk-historiska forskningen ligger på ett par olika nivåer. Som framgick av avhandlingens syfte är den röda tråden i avhandlingen dels mångfaldsidén som sådan, dels idéspridning som är ett sätt att diskutera hur nya idéer, metoder och praktiker gör sitt intåg i olika sociala kontexter. Idéspridning kan därmed vara ett sätt att beskriva och analysera varför en del nya idéer leder till förändring medan andra inte gör det samt vilka drivkrafter och problem som gynnar respektive hindrar processen. Avhandlingen som helhet kan förhoppningsvis bidra till en ökad förståelse för de problem som kan uppstå när en idé som uppstått i en viss kontext ”importeras” till ett nytt sammanhang där annorlunda förutsättningar råder. En del av avhandlingens syfte är därför att diskutera mångfaldsidéns framväxt och historia i den amerikanska kontexten och de förutsättningar som finns för idéns spridning i Europa. Denna del av avhandlingen ger inga nya empiriska bidrag utan syftar snarare till att sammanfatta ett antal diskussioner om mångfaldsidéns uppkomst och bakgrund samt vilka förutsättningar som krävs för att den ska fungera. Den bildar därmed en viktig bakgrund till de diskussioner som förs om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö. På så vis följer avhandlingen olika delar i en idéspridningsprocess: en idé uppstår, den introduceras och sprids vidare i en ny nationell kontext av ett antal aktörer som ser dess potential och slutligen får vi följa de problem som uppstår på lokal nivå när man ska implementera själva idén.

När det gäller de delar som behandlar mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige och i Malmö bidrar de till att fylla olika kunskapsluckor. Trots att mångfaldsidén har fått mycket uppmärksamhet i den svenska offentliga debatten och att det har skrivits en del böcker på området så finns ingen riktig beskrivning av hur det gick till när mångfaldsidén kom till Sverige och vilka motiv och drivkrafter som fanns hos dem som introducerade idén. Därmed blir det viktigt att beskriva och analysera denna process för att fylla en idéhistorisk kunskapslucka.

När det gäller de delar som behandlar mångfaldsidéns spridning i Malmö stad är bidraget framförallt att visa vilka utmaningar som möter en organisation som försöker anamma en mångfaldsstrategi då mycket av den litteratur som finns på området har kritiserats för att vara normativ och ha en instrumentell syn på hur organisationer fungerar. Det har varit mycket spekulationer men lite empiriska fakta om hur det egentligen fungerar. När det gäller fallet Malmö stad är

det ganska tydligt att trots att det i teorin finns många incitament för organisationen att driva en mångfaldsstrategi är idéspridningsprocessen fylld av problem och svårigheter. Att beskriva och analysera hur mångfaldsidén sprids och inte sprids i Malmö stad bidrar till att ge en mer realistisk bild av hur en mångfaldsstrategi kan fungera i praktiken.

Disposition

Avhandlingen är disponerad på så sätt att först kommer två kapitel som behandlar idéspridning som angreppssätt och de metodologiska överväganden som har gjorts i samband med studien. I kapitel fyra behandlas mångfaldsidéns framväxt i USA och de förutsättningar som finns för spridningen av idén i Europa. I kapitel fem behandlas mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige. I kapitel sex och sju studeras mångfaldsidéns spridning i Malmö stad. I kapitel åtta presenteras slutligen sammanfattning och slutsatser. Innan jag ger en mera utförlig introduktion till avhandlingens olika kapitel vill jag kommentera förhållandet mellan undersökningens genomförande och presentation. Dispositionen kan ge intrycket av att undersökningen börjat med mångfaldsidéns framväxt i USA för att sedan övergå till dess introduktion och spridning i Sverige och till sist till dess spridning på lokal nivå i Malmö stad. Förhållandet är snarast det omvända då de undersökningar som har gjorts på lokal nivå har väckt intresset för att undersöka idéns idémässiga rötter och spridning till Sverige. Att de olika kapitlen presenteras i ovan nämnda ordning beror på att det blir en mer logisk struktur.

Kapitel två som behandlar studiens teoretiska referensram diskuterar idéspridning som angreppssätt och hur det förhåller sig till idéhistoriska studier och historieämnet. Det framhålls att studiet av hur nya idéer, metoder och tekniker sprids kan ses som ett sätt att studera hur förändringar sker. Då studierna av spridningen av mångfaldsidén i Sverige och Malmö sker på olika nivåer är den teoretiska diskussionen uppdelad. Den första delen behandlar idéspridning i ett större perspektiv och den andra delen behandlar idéspridning i organisationer. I anslutning till dessa båda avsnitt formuleras olika hypoteser som sedan används för att strukturera tolkningen av materialet. Det är viktigt att redan här påpeka att bruket av hypoteser i detta sammanhang inte kan leda till verifiering eller falsifiering i någon strikt bemärkelse eftersom de används inom ramen för en studie som bygger på en kvalitativ undersökningsmetod.

I kapitel tre diskuteras en rad metodologiska överväganden. Först diskuteras frågeställningar som är gemensamma för avhandlingens olika delar. Det handlar bland annat om frågor som rör hur spridning operationaliseras, kvalitativa metoder och idéspridning, muntlig historia och kvalitativa intervjuer samt

textanalys. Därefter följer en mer detaljerad redogörelse för hur de olika empiriska materialen har samlats in och vilka begränsningar de har.

I kapitel fyra undersöks mångfaldsidéns uppkomst och historiska utveckling i USA varpå följer en diskussion om vilka förutsättningar som finns för spridning i Europa. I kapitlet framhålls att mångfaldsidéns uppkomst på många sätt har varit beroende av specifika utvecklingslinjer i den amerikanska historien såsom en lång tradition av invandring och framväxten av ett omfattande system för positiv särbehandling. Samtidigt framhålls att en ökad andel invandrare och etniska minoriteter i de europeiska länderna samt förändringar i den ekonomiska strukturen kan göra att mångfaldsidén får spridning i Europa även om förutsättningarna är något annorlunda, t.ex. när det gäller diskrimineringsfrågornas status och minoritetsgruppernas roll.

I kapitel fem ligger fokus på mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige. Historien om hur några olika aktörer bidrog till att introducera idén i mitten av 1990-talet berättas. I kapitlet beskrivs hur oron för ökad arbetslöshet bland invandrare och sociala problem sågs som en viktig bakgrund för många av dem som tidigt intresserade sig för idén samt hur de olika aktörerna hade en rad olika motiv för att introducera mångfaldsidén. Medan några ser idén som ett sätt att öka organisationers och företags effektivitet och konkurrenskraft ser andra den som ett nytt sätt att arbeta mot diskriminering eller diskutera värderingsfrågor i samhället. Under ett par år i mitten av 1990-talet företas ett antal resor till USA för att studera hur amerikanska organisationer och företag arbetar med mångfaldsfrågor. Dock visar det sig efterhand att de kontextuella skillnader som finns mellan Sverige och USA utgör betydande hinder för idéns spridning. Detta leder i sin tur till att idén modifieras på en rad olika sätt, ibland så pass långt att det egentligen bara är själva ordet som kvarstår. Trots att idén får mycket publicitet och utrymme har den svårt att få något verkligt genomslag.

I kapitel sex och sju undersöks mångfaldsidéns spridning i den kommunala organisationen Malmö stad utifrån två teman: ledarskap respektive strategi. Malmö stad har sedan slutet av 1990-talet försökt driva en nyttoinriktad mångfaldspolicy. Ett av huvudargumenten för att driva en sådan linje är att den service som kommunen tillhandahåller medborgarna skulle få högre kvalitet. I kapitel sex undersöks Malmö stads mångfaldspolicy och vilken roll högre chefer har i spridningen av mångfaldsidén inom organisationen. De högre cheferna möter en rad olika problem och dilemman såsom diskussioner om kompetensbegreppet och att olika delar av organisationen har olika synsätt på frågans betydelse. Chefernas lösningar på mångfaldsproblematiken blir i huvudsak att förskjuta frågan till att handla mer om det omgivande samhället och mindre om förändring i den egna organisationen. I kapitlet diskuteras hur olika ”pragmatiska” organisationsproblem och idémässig kluvenhet utgör ett stort hinder för mångfaldsidéns spridning i Malmö stad. I kapitel sju följer vi spridningen av mångfaldsidén på

fyra Arbets- och utvecklingscentra. Vi har då lämnat de högre chefernas nivå för att studera mångfaldsidéns spridning på operativ nivå. I kapitlet diskuteras hur flera olika strategier i relation till organisationens mångfaldspolicy formas trots att samtliga operativa chefer hävdar att arbetsgrupper med en heterogen sammansättning är nyttiga för organisationen. Undersökningen visar även hur cheferna värderar mångfaldsnyttan på olika sätt. Medan en chef tycker att mångfald är ett sätt att öka kärnverksamhetens effektivitet tycker de andra snarare att den i vissa sammanhang kan vara ett hot mot densamma.

I kapitel åtta presenteras sammanfattning och slutsatser från avhandlingens olika delar. Det avslutande kapitlet är upplagt på så sätt att först sammanfattas avhandlingens problemområde. Därefter följer tre avsnitt där varje delstudies syfte, teoretiska utgångspunkter, metoder och resultat sammanfattas. Till sist följer ett mer reflekterande avsnitt om mångfaldsidén.

2. Idéer och idéspridning

Idéspridning som angreppssätt

Idéhistoria, idéspridning och historieämnet

> It cannot be far wrong to assert that everyone of the social sciences and the humanities has, at least intermittently, given attention the question of how things – ideas and practices – get from here to there.” (Katz 1999:145 i Rogers 2003).

Studiet av idéer och idéspridning finns inom många vetenskaper och inte minst i de samhällsvetenskapliga och humanistiska. Idéhistorikern Nils Kvastad (1977) menar att idéhistoria inte rätt och slätt kan sammanfattas som olika idéers historia då begreppet ”idé” kan betyda olika saker. Kvastad menar att studiet av begrepp är centralt inom de olika grenarna av idéhistoria. Ett begrepp är vanligen en förkortning av ett påstående eller ett system av olika påståenden. Alla begrepp lämpar sig inte för idéhistoriska studier men det finns inte heller någon given gräns för vilka begrepp som är lämpliga att studera och vilka som inte är det. Detta måste istället motiveras utifrån vilken disciplin idéhistorikern befinner sig i.

Frågan om det är den materiella verkligheten som styr idéernas utveckling eller om det förhåller sig tvärtom har sysselsatt historiker från antiken till dags datum. Det är svårt, för att inte säga omöjligt, att positionera sig i den debatten. Det är rimligt att anta att utvecklingen sker i växelverkan – då och då kommer nya idéer som förändrar det historiska landskapet på samma sätt som ekonomisk och materiell utveckling ger upphov till nya idéer och värderingar. Frågeställningen känns också lite förlegad. Idag är många idéhistorikers synsätt snarare att vi, genom att studera de idéer som finns i ett samhälle eller i en viss kontext, kan få en ökad förståelse för en epok eller ett skeende (se t.ex. Liedman 1997; Tosh 2000) och det är i den traditionen som här studien är placerad.

Inom den ekonomisk-historiska forskningen finns idéhistoriska studier i ett par olika fält. Dels handlar det om studiet av ekonomiska idéer och deras förhållande till upphovsmännen och det sammanhang där de har växt fram. Inom detta fält hittar vi doktrinhistoria och historiografiska studier (se t.ex. Buchholz 1999; Landreth & Colander 1994). Dels handlar det om mentalitetshistoriska studier som med en bred ansats diskuterar de idéer och värderingar som präglar ett samhälle vid en viss tidpunkt (se t.ex. Gay 2003). Ett annat sätt är att studera idéer som på olika sätt präglar och är strukturerande principer för samhället eller delar av samhället. För en ekonomisk-historiker är till exempel begrepp som ”merkantilism”, ”kapitalism” eller ”socialism” intressanta att studera ur en idé-

historisk vinkel. På senare tid har t.ex. ekonomisk-historikern Jenny Andersson (2003) utifrån ett idéhistoriskt perspektiv undersökt den svenska socialdemokratins synsätt på relationen mellan socialpolitik och tillväxt. Olika principer för organiserandet av arbetskraften kan vara föremål för idéhistoriska studier; Carlson (2003) har undersökt den amerikanska välfärdskapitalismen ur ett idéhistoriskt perspektiv.

Spridning är ett begrepp som har använts inom en rad vetenskaper för att beskriva och analysera införandet av nya idéer och förhållningssätt, processer och praktiker (Rogers 2003). Spridning är ett tacksamt begrepp att använda utifrån historikerns synvinkel. Det anknyter till de olika delar som enligt Tosh (2000) utgör det historiska medvetandet: skillnad, sammanhang och process. Begreppet skillnad inbegriper inte minst idén om att historien aldrig står stilla och att varje epok skiljer sig från de föregående; skillnad står här i kontrast till ett statiskt, anakronistiskt tänkande. Dessa skillnader är både materiella och mentala. De materiella livsvillkoren förändras liksom människans syn på sig själv och sin omvärld. Begreppet process betyder i detta sammanhang att enskilda historiska händelser får en särskild betydelse genom att de ingår i en kedja av händelser som hänger samman. På samma sätt som varje epok har sina unika kännetecken är varje samhälle ett resultat av historiska processer och att det också finns kontinuiteter som binder samman olika skeenden och epoker. Den sista komponenten av det historiska medvetandet är begreppet sammanhang och det betyder att det som studeras måste beaktas utifrån de förutsättningar som råder i den aktuella miljön. Spridning är ett sätt att förstå nya idéers och praktikers betydelse i ett specifikt sammanhang men också hur det ”nya” förhåller sig till det ”gamla”, dvs. det processuella perspektivet.

Intresset för nya idéer har funnits länge inom samhällsvetenskaperna eftersom det hänger samman med frågor som rör samhällsförändringar och varför de sker. För att få ett bredare perspektiv på mångfaldsidén och dess introduktion och spridning i Sverige under 1990-talet har jag vänt mig till idé- och innovationsspridningslitteraturen. Den kan hjälpa oss att nysta upp vilka skäl olika individer och aktörer kan ha att ta till sig och sprida nya idéer och vad som driver och påverkar spridningsprocessen. Då spridningsprocessen fungerar på olika sätt på olika nivåer kommer olika teorier användas för att diskutera mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige och Malmö stad. Innovationsspridningsparadigmet kommer främst att användas för att diskutera mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige. Översättningsperspektivet, som är en teoretisk diskussion om idéspridning i organisationer, kommer att användas för att diskutera spridningen av mångfaldsidén i Malmö stad.

Innovationsspridning

Spridningen av nya idéer som förändring

Spridningsstudier har enligt Everett M. Rogers (2003) funnits under drygt ett sekel och utvecklades från början av antropologer och sociologer som använde begreppet spridning för att diskutera hur nya idéer, metoder och tekniker sprids i olika kulturer och samhällen. Gemensamt för dessa studier var ett intresse för att undersöka hur samhällsförändringar sker och vilken roll nya idéer och tekniker har i denna process. Spridningsstudier har gjorts, och görs, inom en rad olika ämnesområden och discipliner såsom antropologi, sociologi, masskommunikation, marknadsföring, utvecklingsekonomi, ekonomisk historia och geografi och går ofta under beteckningen *diffusion studies* eller *diffusion of innovations*.

Det finns en stark koppling mellan studiet av nya idéer och spridningen av desamma. I Nationalencyklopedin kan vi till exempel läsa att begreppet innovation både kan kopplas till det ”förlopp genom vilket nya idéer, beteenden och tillvägagångssätt vinner insteg i ett samhälle” och att det kan ”avse nyheten i sig”. Men hur pass ny måste en idé, metod eller praktik vara för att kunna kategoriseras som en innovation? Innovationsspridningsforskaren Rogers (2003:12) menar att det är människors uppfattning som i huvudsak avgör när en innovation så att säga är en innovation: ”An *innovation* is an idea, practice, or object that is perceived as new by an individual or other unit of adoption. It matters little, so far as human behavior is concerned, whether or not an idea is ‘objectively’ new as measured by the lapse of time since its first use or discovery. The perceived newness of the idea for the individual determines his or her reaction to it. If an idea seems new to the individual, it is an innovation.” Rogers synsätt kan tyckas vara väl relativistiskt men pekar mot det rimliga att betrakta en idé som ny när den introduceras i ett nytt sammanhang. På så sätt kan mångfaldsidén ses som en ”innovation” i Sverige när den introduceras här i mitten av 1990-talet även om den vid den tidpunkten varit etablerad en längre tid på annan plats.

Enligt Katz, Levin och Hamilton (1963) var spridningsstudierna länge något av separata forskningsfält inom olika discipliner som uppstod oberoende av varandra. Detta ledde till att de skapade olika modeller och teorier för spridning utifrån den egna ämnesbakgrunden. Spridning kan enligt Katz et al. sammanfattas utifrån spridningsforskningens olika delar som den process i vilken en ny idé eller praktik accepteras av individer, grupper eller någon annan typ av enhet. Spridningsprocessen tar tid, kräver någon form av kanal samt sker i en social struktur där vissa värderingar och institutioner finns. När huvudfrågan om varför spridning sker eller inte sker ska besvaras kan undersökningen fokusera på de egenskaper som idén eller innovationen har, på de kanaler där den sprids eller på den sociala strukturen eller hur spridningens tidsdimension ser ut. Som förfat-

tarna ovan påpekar är det sällan som en och samma studie kan gå på djupet med processens alla delar. Beroende på vilken del av spridningsprocessen som är i centrum av diskussionen blir olika frågor och teoretiska överväganden intressanta. Fokus för den här delen av den teoretiska diskussionen är att ge verktyg för att förstå vad som driver den process i vilken mångfaldsidén introduceras och sprids i Sverige.

Egenskaper hos idén som påverkar spridningsprocessen

En del forskning inom innovationsspridningsparadigmet har ägnats åt att undersöka hur idéers och innovationers egenskaper påverkar spridningsprocessen. Enligt ett synsätt beror en idés spridning på dess konkurrenskraft; enligt detta synsätt får bra idéer genomslag medan mindre lysande idéer glöms bort. Om en idé får stor spridning beror det på att den är bra och kommer vid den rätta tidpunkten. På samma sätt förlorar idéer sin position när de har spelat ut sin roll, de glöms bort eftersom de konkurreras ut av idéer som helt enkelt är bättre (Coats & Colander 1989). Frågan kan dock kompliceras på en rad olika sätt. Det går utifrån forskningen att identifiera egenskaper hos innovationer som sprids snabbt. Av särskilt intresse för frågan om mångfaldsidéns spridning är dock diskussionen om vilka typer av nya idéer som ofta ”återuppfinns” och modifieras.

Det finns några olika kännetecken hos de nya idéer som sprids snabbt. Innovationer får oftast snabbare spridning om de har låg initialkostnad, inte innebär något stort risktagande och om de bidrar till att öka effektiviteten och den sociala statusen (Fliegel & Kivlin 1966). Innovationer och idéer som liknar det som är välkänt och som fungerar väl inom ramen för det socio-kulturella systemet sprids lättare. Idéer eller innovationer som inte ses som alltför revolutionerande är helt enkelt säkrare kort och lättare att utvärdera för dem som eventuellt ska använda eller implementera dem (Rogers 2003).

I den tidiga forskningen på området fanns ofta ett rationalistiskt och mekanistiskt synsätt på idéspridningsprocessen. Den kunde då delas upp i tydliga faser där olika aktörer hade skilda roller. Innovationer uppstod och fångades upp av människor som bedömde dem som värdefulla och som i sin tur använde olika kanaler för att sprida dem. Längst ner i kedjan hittade man innovationsspridningens mottagare som betraktades som relativt passiva aktörer. De gjorde en rationell bedömning av innovationens värde och valde därefter om de skulle ta den till sig eller inte. Innovationsspridningsforskarna har enligt Cool, Dierckx och Szulanski (1997) traditionellt sett lagt mindre vikt vid att potentiella användare kan ha en rad olika, och ibland ”irrationella”, skäl att inte ta till sig en idé eller innovation och att sociala system och institutioner spelar en stor roll. I den tidiga innovationsspridningslitteraturen bortsåg man enligt Rogers ganska ofta

från det faktum att de som tar till sig och tillämpar en innovation har egna idéer, erfarenheter och värderingar (”the empty vessels fallacy”). Dessa påverkar hur innovationen eller idén används och modifieras av användaren eller användarna. Den uppfattning som tidigare fanns om innovations- och idéspridning var att innovationer antingen accepterades helt eller inte alls. Rogers (2003: 187) menar att denna bild har kompletterats väsentligt sedan 1970-talet: ”Instead of simply accepting or rejecting an innovation, potential adopters are on many occasions active participants in the adoption and diffusion process, struggling to give meaning to the new idea as the innovation is applied to their local context.” En av de första studierna som uppmärksammade fenomenet återuppfinning var Charters och Pellegrins (1973) studie av en skolreform där fyra olika skolor studerades. De kunde konstatera att innovationsspridningsprocessen såg annorlunda ut mot hur den beskrevs i teorin. Personalen på de olika skolorna var aktiva uttolkare av reformen och bidrog i hög utsträckning till att sätta sin egen prägel på förändringsprocessen.

Det finns en rad olika förklaringar till att återuppfinningar sker, dvs. till att de som tar till sig innovationen eller idén förändrar och modifierar den. Rogers, som gjort en gedigen sammanställning av forskningen på området, listar en rad egenskaper som kännetecknar innovationer som återuppfinns. Innovationer som är komplicerade och svåra att förstå eller där användaren har för lite information modifieras ofta. Användaren förenklar då innovationen eller hittar på en egen lösning. Generella koncept som har ett brett användningsområde eller innovationer som implementeras för att lösa en rad olika problem är ännu ett fall där återuppfinning ofta sker. Inte helt oväntat sker återuppfinning ofta när de som driver på innovationsspridningen själva uppmuntrar till decentralisering och flexibilitet. På ett liknande sätt är innovationsspridning i organisationer komplicerad eftersom de som beslutar och de som implementerar oftast är olika personer som kan ha helt olika åsikter om innovationen och om eller hur den ska användas. Olika faser i spridningsprocessen kännetecknas i olika grad av att innovationen modifieras. Återuppfinningar sker oftare senare i spridningsprocessen eftersom de som implementerar innovationen kan rätta till eventuella brister. En sorts återuppfinning är gamla innovationer som ges en ny förpackning eller ett nytt namn. Det rör sig då om ett slags pseudo-uppfinning. Återuppfinning leder enligt Rogers ofta till att innovationen får större och snabbare spridning eftersom den gör innovationen mer flexibel och ger ett bredare användningsområde. Samtidigt leder den till gränsdragningsproblem för forskaren. Man kan fråga sig när innovationen eller idén är så pass modifierad eller förändrad att den inte längre kan ges samma epitet som förlagan.

Det går att dra slutsatsen att mångfaldsidén har många gemensamma nämnare med innovationer som ofta återuppfinns och modifieras av användarna på grund av dess vaghet och plusordskaraktär. Dessutom uppmuntrar mångfalds-

idén till återuppfinning genom att dess förespråkare ofta hävdar att varje organisation bör ta hänsyn till sina egna förutsättningar och att nyttan måste definieras lokalt. Att modifiering av mångfaldsidén sker i spridningsprocessen är därför något vi kan väntas oss.

Kontextuella faktorer som påverkar spridningsprocessen

I innovationsspridningslitteraturen framhålls ofta att det måste finnas en överensstämmelse mellan idén och den kontext i vilken den sprids (Katz, Levin & Hamilton 1963; Rogers 2003). Rogers (2003) ser frågan utifrån ett par olika aspekter: överensstämmelse med de behov som finns för den aktuella innovationen och med de värderingar som finns i den sociala kontexten. Den sistnämnda aspekten blir inte minst viktig när det gäller idéer som rör samhällets organisation såsom mångfaldsidén.

Rogers menar att innovationsforskningen har visat att spridningsprocessen kännetecknas av individers selektiva varseblivning. De har en tendens att ta till sig idéer som ligger i linje med deras intressen, behov och attityder. Det är först när individer känner av ett behov som de samlar information och kunskap. Det verkar rimligt att i linje med litteraturen på området se uppfattade behov som en drivkraft i spridningsprocessen. I fallet med mångfaldsidén handlar det alltså om att det finns aktörer som på någon nivå uppfattar ett behov av att driva ett mångfaldsperspektiv. Vidare är det av betydelse vilka dessa aktörer är och vilka resurser och möjligheter de har när det gäller att sprida idén.

I en studie av hur politikområdet *affirmative action* har tolkas och implementerats i olika länder konstaterar Carol Lee Bacchi (1996) att nationella och historiska kontexter spelar en stor roll. Hon menar att det kan förklara varför *affirmative action* har blivit en betydelsefull reform i vissa länder medan det inte har gjort något större avtryck i andra. Paralleller kan dras till mångfaldsidén. När det gäller etniska minoriteters roll i samhället, mångkulturalism och positiv särbehandling väljer européer ofta att ta intryck av utvecklingen i Amerika även om det samtidigt konstateras att importen av idéer och praktiker begränsas eftersom miljöerna är så olika. John Wrench (2002) diskuterar förutsättningarna för spridningen av mångfaldsidén i Europa. Då många europeiska länder har en stor andel invandrare och etniska minoriteter, och det finns tecken på att det sker aktiviteter för att minska diskrimineringen i arbetslivet, frågar sig Wrench om utvecklingen i Europa kommer att likna den i USA. Det vill säga, kommer man i olika delar av Europa att först arbeta mot rasism och diskriminering för att sedan gå över till ett mer kvalitativt och nyttoorienterat mångfaldstänkande? Medan mångfaldslitteraturen ofta framhåller den demografiska utvecklingen som ett slags generell drivkraft, som tvingar organisationer till samhällsanpassning och

ett engagemang för att få anställda med olika bakgrunder, menar Wrench att det finns gott om hinder på vägen. För det första menar han att utvecklingen mot ett mångfaldstänkande är en process som tar tid och där medvetenhet och kunskap måste växa fram, bl.a. genom att man uppmärksammar och arbetar aktivt mot diskriminerande strukturer i organisationer. Wrench menar dessutom att alla samhällen inte kan gå igenom processen utifrån samma förutsättningar eftersom det t.ex. finns skillnader när det gäller historiska erfarenheter av invandring, ekonomisk struktur, politiska faktorer och institutionella förhållanden på arbetsmarknaden.

En mer ingående diskussion om de kontextuella skillnader som finns mellan USA och Sverige, och som får konsekvenser för mångfaldsidéns spridning, kommer att föras i kapitel fem. Men redan här förtjänar ett par aspekter att tas upp för att ge en fingervisning om de skillnader som finns. Broomé, Carlson och Ohlsson (2001) pekar på ett par sådana förhållanden. I USA har man en lång tradition av invandring, i Sverige har vi bara haft en omfattande invandring i några decennier. Således handlar mångfaldsdebatten i USA och England i mindre grad om nya invandrare och i större grad om stora invandrargrupper som har levt där i generationer. I Sverige är en mycket stor del av invandrarna flyktingar som har kommit hit ganska nyligen. Då engelskan är det ledande världsspråket har inte heller invandrare som kommer till USA eller England en lika svår barriär att forcera. Broomé, Carlson och Ohlsson menar även att i USA är organisationerna som regel mer hierarkiska, fackföreningarna svagare och lönebildning och anställningstryggheten mindre reglerad av kollektivavtal. Annorlunda förutsättningar när det gäller invandringsfrågor och förhållanden i arbetslivet gör det rimligt att anta att mångfaldsidén modifieras på olika sätt när den sprids till och inom Sverige för att passa in i den nya miljön.

Spridning är, som Rogers (2003) slår fast, alltid kopplad till ett tidsperspektiv eftersom spridning tar tid. Dessutom sker idéspridning alltid i ett historiskt sammanhang. De historiska sammanhangen skiftar, därför gäller det att vara öppen för att olika historiska epoker skiljer sig från varandra. Ur ett ekonomiskhistoriskt perspektiv innebär detta inte minst att strukturomvandling och ekonomisk utveckling skapar olika förutsättningar i arbetslivet och samhället. Dessa förutsättningar har inte bara betydelse för den materiella välfärden utan även för hur vi värderar och betraktar olika förhållanden. I denna avhandling betyder detta närmare bestämt att skiftet mellan ett industriellt och ett postindustriellt samhälle skapar nya förutsättningar som kan antas ha en viss betydelse för mångfaldsidéns spridning.

I och med att man accepterar att idén återuppfinns och att den lokala kontexten har en påverkan uppkommer frågan om vad som är en ny idé som kommer utifrån och vad som är lokala idéer. Diskussionen om vilka idéer som är lokala och vilka som kommer utifrån i spridningsprocessen måste i det här fallet

föras löpande på grund av spridningens processuella karaktär. I linje med hur John Wrench diskuterar spridningen av mångfaldsidén går det att tänka sig att den präglas av lärande och en förhållandevis långsam utveckling där nya element kan läggas till gamla praktiker efter hand. De teoretiska resonemangen om överensstämmelse och spridning gör gällande att låg överensstämmelse mellan den nya idén och de värderingar och förutsättningar som råder i en viss kontext leder till en hög grad av återuppfinning av den nya idén. Detta kan gå så pass långt att man bara döper om gamla företeelser med ett nytt namn – den nya idén sprids inte medan gamla företeelser får en ny beteckning. Det gör att olika aktörer får en viktigare roll i spridningsprocessen än annars. Istället för att bara vara en kanal för idéns spridning blir de istället aktiva uttolkare med olika intressen som på olika sätter försöker överbrygga den klyfta som kan uppstå mellan idén och den aktuella miljön.

Vad driver och påverkar mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige?

Som vi kunde se i den teoretiska diskussionen ovan kan frågan om spridning kopplas till frågor som rör hur förändringar sker genom de impulser som nya idéer och praktiker kan ge. Enligt olika författare inom spridningsparadigmet kan de faktorer som driver och påverkar spridningsprocessen hittas både hos idéns egenskaper samt i förhållandet mellan idén och den kontext där den sprids. På senare år har en del forskare inom paradigmet uppmärksammat att de som sprider och använder nya idéer eller praktiker av olika skäl ofta bidrar med att forma och påverka det som sprids. På så vis kännetecknas en del spridningsprocesser av att innovationen bidrar med nya impulser och frågeställningar samtidigt som den själv förändras under resans gång. Spridningsprocessen bidrag blir att på så vis att olika kombinationer av nytt och gammalt uppstår. De teoretiska diskussionerna om spridning bidrar till att tre hypoteser om mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige kan formuleras som kommer att provas i kapitel fem. Det är viktigt att återigen påminna läsaren om att hypoteserna används för att underlätta tolkningen av skeendet.

En viktig frågeställning som kan formuleras utifrån den teoretiska diskussionen är vad som driver själva spridningsprocessen. Mångfaldsidén dyker upp i Sverige i mitten av 1990-talet och den gör det rimligtvis för att det finns aktörer som anser att det finns ett behov av ett sådant perspektiv. Som diskuterades i det inledande kapitlet har mångfaldsidén formulerats som ett nyttodrivet perspektiv på organiserandet av olikheter i arbetslivet även om de påstådda fördelarna vilat på en bräcklig empirisk grund. Behovet av mångfaldsidén kan därför ses i termer av de fördelar som räknas upp i mångfaldslitteraturen men kan naturligtvis

vara bredare än så. Användningsområdet kan vara vidare än vad ”uppfinnarna” har tänkt sig från början. I den teoretiska diskussionen om innovationsspridning pekar man på att människor är mottagliga för en ny idé eller praktik först när de uppfattar att de behöver den men också att den bör ha någon form av överensstämmelse med deras intressen och attityder. Det är viktigt att framhålla att dessa behov kan uppfattas på olika sätt beroende på i vilken miljö dessa aktörer befinner sig. Det finns ett ordspråk som lyder att ingen armé kan stoppa den idé vars tid har kommit, på samma sätt har det historiska sammanhanget betydelse för hur en idé uppfattas. *En första hypotes är därför att mångfaldsidéns spridning är beroende av att individer eller andra aktörer uppfattar att det finns ett behov av idén.*

Sedan 1970-talet har innovationsspridningsforskare uppmärksammat att de som sprider och använder innovationer inte bara är passiva mottagare utan att de ofta modifierar och förändrar det som sprids på olika sätt. De kan göra detta för att underlätta idéns spridning men också för den ska ligga i linje med de intressen som finns hos den individ eller organisation som sprider idén. Detta gör att vi återkommer till frågan om nytta och drivkrafter. Hur olika aktörer definierar nyttan med ett mångfaldsperspektiv blir givetvis intressant eftersom det i förlängningen ger olika typer av återuppfinningar. *En andra hypotes är att de aktörer som tidigt arbetar för att sprida mångfaldsidén i Sverige modifierar och använder idén utifrån de intressen de har och problem som är aktuella just då*.

Det finns utifrån den teoretiska diskussionen fler skäl att anta att mångfaldsidéns spridning i Sverige präglas av återuppfinning. Dels har idén många av de kännetecken som är gemensamma för idéer som återuppfinns, t.ex. att den är ett generellt koncept och att de som från början har propagerat för den själva framhåller att lokal anpassning krävs för att den ska fungera. Det andra skälet till att återuppfinning och modifiering är att vänta är att den kontext i vilken mångfaldsidén uppstod, dvs. USA, på många sätt skiljer sig från den svenska. De sociala och ekonomiska strukturer, historiska och politiska förutsättningar och institutioner som har gett upphov till mångfaldsidén i den amerikanska kontexten är inte desamma här. I och med dessa skillnader kan mångfaldsidén möta en rad olika reaktioner såsom motstånd eller att den ignoreras. *En tredje hypotes om mångfaldsidéns spridning i Sverige är att idéns plusordskaraktär och de kontextuella skillnader som finns mellan USA och Sverige leder till återuppfinningar och modifieringar*.

Idéspridning i organisationer

Idéspridning och förändringsprocesser

För att förstå mångfaldsidéns spridning i Malmö stads organisation krävs en närmre diskussion av några olika organisationsteoretiska perspektiv. Under 1990- och 2000-talen har intresset för spridningen av idéer ökat hos organisationsteoretiker och statsvetare (Czarniawska & Sevón 1996; Erlingsdottir 1999; Røvik 2000; Johnson 2003; Czarniawska 2005; Czarniawska & Sevón 2005). Det ökade intresset för idéspridning ur ett organisationsperspektiv beskrivs som en konsekvens av den globaliserade ekonomin och av att en mängd idéer cirkulerar vilka påverkar organisationer på olika sätt. Kopplingen mellan innovationer och spridning är inte lika stark som i innovationsspridningsparadigmet. Statsvetaren Björn Johnson (2003) menar till exempel att väldigt få idéer kan sägas vara helt nya eller att det i varje fall är väldigt svårt att bedöma när så är fallet. Därför talar man hellre om idéer än innovationer och om översättning och imitation snarare än spridning (Czarniawska & Sevón 2005). Översättningsperspektivet ligger dock nära tanken om återuppfinning och att användarna modifierar och påverkar idéer i spridningsprocessen.

Frågor som rör idéspridning i organisationer har en stark koppling till den forskning som sker om organisationers förändringsprocesser (Alvesson & Sveningsson 2008) och den implementeringsforskning som sker inom det statsvetenskapliga ämnet (Hill 2007). Røvik (2000) menar att de tidiga studier som gjorts av idéspridning inom organisationer har haft en förenklad syn på vad spridning innebär. Man har i första hand undersökt spridning genom att titta på grupper av organisationer snarare än att studera de processer som uppstår när en organisation bestämmer sig för att införa en idé eller ett koncept. Den kanske viktigaste invändningen mot det förstnämnda sättet att studera spridning i organisationer är att sätten att mäta spridning ofta har varit ganska ytliga. Exempelvis har formella beslut ofta använts som mått. I framställningen nedan kommer idéspridning och organisationsförändring att diskuteras utifrån ett par olika organisationsteoretiska perspektiv. Då Malmö stad är en offentlig organisation kommer även de förutsättningar som råder i politiskt styrda organisationer att diskuteras liksom ledarskapets roll när det gäller idéspridning.

Organisationen som maskin

I den idéströmning inom organisationsteori som brukar kallas den rationella modellen beskrivs organisationer och deras inre liv utifrån ett mekaniskt och instrumentellt synsätt (Abrahamsson 2000). Enligt den rationella modellen styrs

organisationer av rationalitet och en strävan efter effektivitet. En organisations legitimitet är enligt detta synsätt alltid beroende av att den är effektiv och kan leverera varor, tjänster, åtgärder eller vad det nu är som är dess kärnverksamhet (Røvik 2000). Organisationen agerar på ett rationellt och medvetet sätt för att flytta fram sina positioner i relation till andra aktörer. Ur detta perspektiv framstår organisationer som förhållandevis okomplicerade och fria från interna konflikter. Det förutsätts att organisationens medlemmar har samma mål och intressen och att när en idé eller strategi väl anammats av ledningen är det inga problem att implementera den om det är en välgenomtänkt strategi. Organisationsförändringar sker på grundval av rationella beslut där ledningens agerande spelar en viktig roll. Det finns en tydlig maktstruktur inom organisationen - ledningen styr och bestämmer vilka idéer och strategier som ska gälla medan andra implementerar besluten (Whittington 2002). Detta perspektiv har sin motsvarighet i de statsvetenskapliga teorierna om policyimplementering som en process som sker ”top-down” (Hill 2007).

Om en idé gör sitt intåg i en organisation och får genomslag beror det på att idén kan bidra till att öka organisationens effektivitet och konkurrenskraft. En idé implementeras inom organisationen genom att ledningen gör analyser, identifierar mål och gör en plan utifrån detta. Sett utifrån denna synvinkel handlar organisationsförändring och idéspridning i hög grad om organisationens försök att få kontroll över den egna verksamheten och omgivningen genom rationella och väl avvägda planer. Utifrån detta perspektiv på organisationsförändring förväntas de som implementerar besluten vara neutrala aktörer som utan att sätta någon egen prägel på processen verkställer besluten (Alvesson & Sveningson 2008). Därmed ses förändrings- och idéspridningsprocesser som relativt okomplicerade eftersom det antas att de idéer och planer som smids av ledningen accepteras utan interventioner från dem som ska verkställa förändringen.

Idéspridning och organisationsförändring som översättning

Det rationalistiska synsättet på idéspridning och förändring i organisationer har kritiserats från en rad olika håll. Framförallt menar kritikerna att den bild av organisationer som målas upp är orealistisk. Idag talar en del organisationsforskare och statsvetare om att spridningsprocessen ofta handlar om ”översättning” (Czarniawska & Sevón 1996; Erlingsdottir 1999; Røvik 2000; Johnson 2003; Czarniawska 2005; Czarniawska & Sevón 2005). Organisationsforskarna Czarniawska och Sevón (2005), som är inspirerade av sociologen Gabriel Tarde, menar att idéspridning helt enkelt drivs av att det ligger i människans natur att vara nyfiken på nya idéer och sätt att göra saker. Vi vill helt enkelt imitera de idéer och lösningar som verkar bättre än de vi förfogar över för tillfället. I ett sådant

perspektiv betonas att det finns ett ständigt flöde av idéer som vi tar till oss men att det är tydligt att de formas och anpassas för att kunna fungera i en viss miljö. Förutsättningen för att spridningen av en idé ska kunna ske är att den på något sätt kan förankras i lokala traditioner och institutioner. Inte minst är idén om social konstruktion en bärande del i detta teoribygge liksom att ”sociala fakta inte kan ha någon betydelse oberoende av de situationer där de får sina uttryck” (Johnson 2003:23).

Inom översättningsperspektivet betonas därför att olika sociala aktörer skapar och återskapar olika idéer vilket antingen bidrar till att konservera eller förändra samhället och att olika handlingsalternativ och tolkningsmöjligheter formas av institutionella förhållanden. Översättningsperspektivet, som är starkt influerat av den franske sociologen Latour, förskjuter fokus från själva idén till dem som sprider den. Latour menar att spridningen är starkt beroende av de människor som deltar i processen. Medan innovationsspridningsperspektivet traditionellt sett har fokuserat på de egenskaper idén eller innovationen har, lägger översättningsperspektivet mer energi på att försöka förklara och förstå de aktörer som i praktiken är de som tillämpar den. Inom översättningsperspektivet finns ett stort intresse för de lokala tillämpningarna och Johnson framhåller att översättning inte medför standardisering, konvergens eller likriktning i någon strikt mening.

Inom översättningsperspektivet skiljer man ofta på spridning och tillämpning. Enligt Røvik (2000) kan man inte nöja sig med att säga att spridningsprocessen är avslutad när man inom en organisation har tagit till sig själva idén; den måste tas i bruk. För att detta ska kunna ske krävs att den tolkas, görs tydlig och anpassas till den aktuella miljön och blir en del av dess rutiner och aktiviteter. I översättningsperspektivet ses spridningen som en process som aldrig avslutas och som aldrig är fullständig. Så länge nya människor intresserar sig för en idé kommer den att modifieras och förändras. Johnson menar dock att detta inte nödvändigtvis betyder att översättningsprocessen är öppen och demokratisk. De tolkningar som görs på lokal nivå är ofta färgade av traditionalism och spårbundenhet. Han menar att maktperspektivet har varit förbisett i de studier som ansluter sig till ett översättningsperspektiv. Översättningen har en maktdimension i och med att det ofta finns konflikter kring hur nya idéer kan och bör tolkas och att olika aktörer har olika mycket makt att påverka dessa tolkningar.

Enligt den rationella organisationsmodellen sker idéspridning och organisationsförändring i huvudsak ”top-down”. Att det handlar om en process som tolkas och förstås av individer och där kontextuella förhållanden spelar en viktig roll är inget man tar särskilt stor hänsyn till (Alvesson & Sveningsson 2008). Perspektivet på idéspridning är likt det som tidigare dominerade innovationsspridningslitteraturen, dvs. att idéer antingen sprids eller inte sprids och att man förväntar sig att de individer som deltar i spridningsprocessen är passiva utföra-

re. Att organisationsförändring och idéspridning kan drivas av andra skäl än vinstmaximering och att olika aktörer inom en organisation bidrar till att sätta sin prägel på processen har diskuterats av ett antal organisationsteoretiker. I avsnitten nedan kommer några faktorer som påverkar ”översättningen” av mångfaldsidén att diskuteras.

Makt, processer och pragmatik

I den idéströmning inom organisationsteori som ofta går under beteckningen ”det processinriktade organisationsperspektivet” har olika forskare velat framhålla att förändringar i organisationer är långsamma och präglade av konflikter och förhandlingar. Framförallt är det två faktorer som lyfts fram: den kognitiva begränsningen och det ”mikropolitiska spelet” (Whittington 2002). Den kognitiva begränsningen innebär att det inte är möjligt att fatta optimala beslut eftersom människor har svårt att bortse från sina egna värderingar och fördomar. Det är inte heller så att beslutsfattarna alltid har all information som behövs för att fatta det ”rätta” beslutet. Herbert Simon och James March som lanserade begreppet begränsad rationalitet (bounded rationality) i slutet av 1950-talet menade att människor inte kan fatta optimala beslut. Människor försöker dock utifrån sin situation fatta rationella beslut utifrån de förutsättningar som föreligger. Då beslutsfattaren måste ta hänsyn till en rad olika politiska, strategiska och känslomässiga aspekter vägs en rad olika alternativ mot varandra. Ofta gäller det att hitta ett alternativ som fungerar någorlunda utifrån några olika aspekter snarare än att identifiera det perfekta valet. På ett liknande sätt kännetecknas beslutsfattande i organisationer enligt Richard Cyert och James March av att det ofta finns många och motstridiga målsättningar. Detta får som konsekvens att organisationer ofta prioriterar de målsättningar som ligger närmast i tiden och att man undviker att fatta långsiktiga och osäkra beslut. Beslutsfattandet fokuserar ofta på vardagliga problem snarare än på långsiktiga strategifrågor. Därför blir de beslut som tas ofta kortsiktiga och pragmatiska snarare än långsiktiga och strategiska (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2005).

Ytterligare en aspekt som komplicerar organisationsförändringar och idéspridning är det ”mikropolitiska spelet”. Med det menas att när människor deltar i organisationer gör de det utifrån olika intressen och drivkrafter. De idéer och strategier som finns i en organisation är ofta resultatet av kompromisser och förhandlingar. Det betyder att det finns en rad olika intressen inom organisationerna och att det ofta bildas koalitioner. Detta gör att organisationsförändringar ofta ger upphov till både konflikter och motstånd. Då både omvärlden och förhållandena inom organisationen uppfattas som osäkra blir idéspridning och organisationsförändring en betydligt mer komplex och långsam process än i det rationel-

la perspektivet. Konflikter är dock inte nödvändigtvis av ondo utan kan enligt vissa processteoretiker leda till ökade kunskaper och lärande inom organisationen (Sveningsson 1999).

Även om kompromisser och förhandlingar är en del av alla organisationers vardag finns det anledning att tro att detta är särskilt markant när det gäller offentliga organisationer. De är till stor del är vad Lipsky (1980) kallar ”gräsrotsbyråkratier” och kännetecknas av att tjänstemännen har en relativt stor makt att utforma sitt arbete och sina arbetsuppgifter. Detta leder till ofta till maktkamper och förhandlingar mellan olika nivåer. Kronvall, Olsson och Sköldborg (1991) talar om de offentliga organisationernas olika domäner: den politiska, den administrativa, den professionella och brukarnas domän. Den politiska domänen har som uppgift att fånga upp och tolka olika idéer och önskemål som finns i samhället. Dessa idéer formuleras om till politiska lösningar som ofta är resultat av kompromisser och som sällan är särskilt konkreta. Den administrativa domänen är nivån där politiska direktiv ska omformuleras till något som organisationen kan hantera, där finner vi bl.a. högre chefer och stabsfunktioner. På denna nivå sker sällan möten med organisationens klienter eller servicetagare. Inte sällan finns en benägenhet att resonera långsiktigt och man arbetar för att tolka och förankra politiska beslut. Ofta finns synsättet att personal på underliggande nivåer (första linjens chefer inkluderat) är konservativa och oförmögna att se den egna verksamheten i ett större perspektiv. På denna nivå finns en distans till både den politiska nivån och de professionella. Den professionella domänen hanterar vardagliga problem och finner inte sällan nya lösningar och nya idéer men dessa stannar ofta på arbetsplatsen. Detta beror bland annat på att man vill bevara kontrollen över arbetsplatsen och därför kan vara mindre angelägen om att dela med sig av vad som händer där. Det beror också på att man har fullt upp med det praktiska arbetet och inte har så mycket tid över för förankring av idéer på andra nivåer i organisationen. Till sist har vi brukarna som för det mesta inte är organiserade och som antingen kan göra sina röster hörda genom den politiska processen eller genom kontakter med de professionella.

Härmning, legitimitet och hyckleri

Sedan 1970-talets slut har institutionell teori fått ökad betydelse inom det organisationsteoretiska området. Detta har bland annat inneburit att man i likhet med processteoretikerna har kritiserat idén om att organisationer i första hand är rationella verktyg som syftar till att uppnå olika mål. Medan processteoretikerna har fokuserat på konflikter, förhandlingar och beslutsfattande inom enskilda organisationer har olika inriktningar av den institutionella teorin snarare velat lyfta fram hur organisationer anpassar sig till institutionella förhållanden, andra orga-

nisationer och de förväntningar som finns från det omgivande samhället. Organisationsforskare har uppmärksammat det faktum att organisationer i hög utsträckning imiterar och härmar varandra. Det huvudsakliga skälet för organisationen att anamma vissa idéer är inte att dessa objektivt sett har ett värde utan att de skänker organisationen legitimitet (Powell & DiMaggio 1983; Brunsson 1990; Alvesson 2006). Likriktningen inom olika fält beror dels på att organisationer inom ett fält härmar varandra, dels på att det finns starka krafter som bidrar till att forma organisationerna på ett likartat sätt. DiMaggio och Powell kallar denna likriktningsprocess för isomorfism. För privata organisationer är det huvudsakligen marknadskrafterna som formar organisationerna (competetive isomorphism) medan de offentliga i högre grad styrs av professionalisering och statens krav och riktlinjer (institutional isomorphism). DiMaggio och Powell menar även att det är viktigt att påpeka att organisationer inte bara konkurrerar om kunder och ekonomiska resurser. Kampen för politiskt makt och legitimitet är också viktig, inte minst för offentliga organisationer. Likriktningsprocesserna ökar inte effektiviteten i sig men organisationer gynnas på olika sätt när de efterliknar andra aktörer i samma fält. Kontakterna med andra organisationer löper smidigare, det blir lättare att rekrytera personal och legitimiteten ökar.

Idéspridning i offentliga organisationer påverkas i hög grad av välfärdspolitiska idéer samt olika former av direktiv och påbud från staten. De nya idéer som sprids i en offentlig organisation måste relateras till dessa och kan fungera mer eller mindre bra tillsammans med dem. Utan att gräva ner sig i en alltför omfattande diskussion om den svenska välfärdsstatens karaktär kan det sägas att gränsen mellan det privata och det offentliga är mindre tydlig än i många andra länder. De som framför denna åsikt menar att detta beror på att en majoritet av befolkningen tar del av de förmåner och tjänster som tillhandahålls av staten snarare än att välfärdsförmånerna är behovsprövade och endast är till för de mest utsatta. Organiserandet av välfärden i Sverige har också kännetecknats av att det offentliga tar ett ansvar för aktiviteter som tidigare legat inom ramen för familjen och det privata som till exempel omsorgen om barn och äldre släktingar (Lewis 1992). Kommunerna är en viktig del av detta välfärdsbygge genom att de bland annat tillhandahåller vård, omsorg och utbildning och präglas som organisationer av denna identitet.

De välfärdspolitiska idéer som styr svensk offentlig sektor befinner sig dock i ett spänningsfält mellan generella välfärdslösningar (som är den allra största delen) och olika typer av säråtgärder som enligt vissa debattörer och forskare präglats av social ingenjörskonst för de grupper som ansetts vara särskilt utsatta (Rothstein 1994). Enligt Thomas Gür (1995) har invandrarna definierats som just en sådan grupp i välfärdssystemet som majoritetssamhället ska ta hand om men som inte själv anses kunna avgöra vilka behov man har. Vilka grupper som definieras som i behov av säråtgärder har en viss betydelse för

mångfaldsidén eftersom dess grundläggande budskap att etnisk mångfald är nyttigt för en organisation kan krocka med bilden av invandrare som utsatta människor i behov av välfärdsstatens omsorg och omhändertagande. Broomé, Carlson och Ohlsson (2001) menar även att offentliga organisationer har mer erfarenhet av invandrare som klienter, patienter och elever än som anställda även om andelen anställda i offentlig sektor har ökat markant på senare år.

Forskare inom det institutionella perspektivet har även uppmärksammat att det finns en skillnad mellan formella och informella strukturer. Att olika beslut tas eller att organisationen officiellt sett beskrivs på ett visst sätt betyder inte att organisationen följer dessa anvisningar i praktiken. Många aktiviteter genomförs utan att något officiellt beslut tas och vice versa. Dock ses det som nödvändigt av organisationerna att framställa sig själva som rationella och effektiva för att vinna legitimitet i det omgivande samhället. Många aktiviteter får därför en symbolisk betydelse i organisationer och påverkar inte organisationens dagliga verksamhet i någon egentlig bemärkelse. De ”symboliska” aktiviteterna är dock meningsfulla på så sätt att de tillför organisationerna stabilitet, legitimitet och resurser (Meyer & Rowan 1977). Organisationsteoretikern Nils Brunsson (1990) talar om ”det organiserade hyckleriet” och syftar då på att många organisationer idag har högt ställda normativa mål såsom jämställdhet, demokrati, effektivitet och miljömedvetenhet. Problemet är att det för de flesta organisationer, för att inte säga alla, är omöjligt att leva upp till alla dessa ideal på en och samma gång. Han menar då att det finns en skillnad idag mot hur det var tidigare på så vis att organisationerna främst hade krav på sig att vara effektiva. När det finns en rad olika och inte sällan konkurrerande normer att leva upp till blir resultatet att organisationerna agerar motsägelsefullt och mot de principer man har satt upp. På det lokala planet där själva verksamheten ska utföras finns också problemen med att fördela tid och resurser på olika frågor och insatser och avvägningar mellan olika mål och normer ställs på sin spets. Organisationen sänder ut ett budskap men gör i praktiken något helt annat. Detta medför att medarbetare på olika nivåer kan syssla med det som man internt upplever som de viktiga frågorna samtidigt som skenet hålls uppe och organisationen framstår som förändringsbenägen och legitim. Bör då organisationerna sluta upp med ”hyckleriet”? Nej, enligt Brunsson är det bättre att organisationerna sätter upp höga mål som kanske inte uppnås helt än att de inte försöker alls eftersom de ofta lär sig något på vägen. Røvik (2000) menar att åtskillnaden mellan idéer och praxis i vissa fall är ett övergående stadium och att idéspridning då kan liknas vid ett virus. Det behövs då en ”inkubationstid” för att de nya idéerna långsamt ska få fäste och börja prägla organisationens verksamhet.

Ledning, idéspridning och organisationsförändring

I mångfaldslitteraturen framhålls ledarskapet, chefernas förhållningssätt och strategier, som en avgörande faktor i arbetet med mångfaldsfrågor (se Loden & Rosener 1991; Cox 1993; Kandola & Fullerton 1998). Chefernas engagemang ses som avgörande för att någon förändring ska kunna ske i organisationen. Det synsätt som finns på hur organisationer fungerar ligger alltså nära den rationella organisationsmodellen. För att en organisation ska lyckas med sitt mångfaldsarbete gäller det för ledningen att skräddarsy en bra plan för arbetet och sedan arbeta idogt med att förankra dessa idéer längre ner i organisationen. John Wrench (2002) menar dock att fixeringen vid management och ledarskap i mångfaldslitteraturen i mångt och mycket speglar en amerikansk verklighet. I Europa och inte minst i Sverige har fackföreningarna en mycket större betydelse för relationerna i arbetslivet. Många av de frågor som sköts av chefer i USA är här reglerade genom fackliga förhandlingar och avtal. Att driva mångfaldsfrågor i en skandinavisk miljö är svårt för att inte säga omöjligt utan att på ett eller annat sätt samarbeta med facket. Möjligen finns det också större incitament för amerikanska chefer att arbeta med mångfalds- och antidiskrimineringsfrågor eftersom straffen är hårdare i USA än på de allra flesta håll i Europa om man fälls i ett diskrimineringsmål.

Förutom att den här typen av kontextuella skillnader spelar en stor roll kan det även diskuteras vilken roll de högsta cheferna och ledarna har när det gäller idéspridning och förändringsprocesser. I det klassiska organisationsperspektivet framhålls chefernas och ledningens roll som skapare av planer och strategier medan t.ex. institutionella och processinriktade forskare har en mer pessimistisk syn på chefers och ledares möjlighet att aktivt styra organisationen i en viss riktning. De menar att sociala system inom organisationen eller yttre faktorer som organisationen inte kan kontrollera begränsar chefers handlingsutrymme väsentligt. Bland de organisationsteoretiska inriktningar som framhåller de högsta chefernas och ledarnas roll i förändringsprocesser och skapandet av nya strategier finns alltså en skiljelinje. Den går mellan dem som menar att ledarskapets betydelse har sin grund i de högsta chefernas tekniska och professionella förmåga att leda och fatta ”de rätta” besluten och dem som menar att ledarskap först och främst handlar om att förmedla visioner och att motivera organisationen i olika förändringsprocesser (Whittington 2002). Nonaka (1988) menar att de högsta chefernas betydelse inte ska överdrivas. Istället är det intressant att studera mellannivåerna i en organisation eftersom de ofta agerar antingen som bromskloss eller påskyndare när det gäller spridning av nya idéer. Yttre förhållanden såsom ekonomiska och politiska strukturer är också något som organisationerna måste anpassa sig till och som de ofta har en förhållandevis liten möjlighet att påverka själva (Hannan & Freeman 1977).

Vad driver och påverkar mångfaldsidéns spridning i Malmö stad?

Som vi kan se av den ovanstående genomgången finns det en rad olika faktorer som komplicerar idéspridning i organisationer. Enligt den rationella organisationsmodellen, liksom delar av mångfaldslitteraturen, är sysättet att idéspridning och förändringar i huvudsak sker uppifrån och ner. Mångfaldsidén sprids då för att ledningen på ett framgångsrikt sätt planerar en implementering av idén och ger frågan utrymme och resurser. Mycket tyder dock på att spridningsprocessen i organisationer är mer komplicerad än så och då inte minst i politiska organisationer som Malmö stad. Røvik (2000) framhåller att det måste finnas ett mått av överensstämmelse mellan de nya idéer som sprids till en organisation och de värderingar som råder inom organisationen. Detta är en parallell till diskussionen inom innovationsspridningslitteraturen. Nya idéer som får stöd i organisationer kopplas ofta till strategiska frågor såsom hur organisationen kan öka sin effektivitet eller legitimitet. En idés legitimitet i en organisation är ofta beroende av om den anses vara kompatibel med organisationens övriga strategiska ställningstaganden. Utifrån den teoretiska diskussionen i detta avsnitt kan slutsatsen dras att spridningen av mångfaldsidén drivs av att det finns aktörer som anser att det finns ett behov av ett sådant perspektiv men att spridningsprocessen präglas av pragmatik och ”organiserat hyckleri”. Hypoteserna testas i kapitel sex och sju.

Som parallell till de diskussioner som förs i den första delen som behandlar innovationsspridning återkommer frågan om behovet av mångfaldsidén. I linje med den diskussion som förs där är det rimligt att dra slutsatsen att det inom en organisation måste finnas aktörer som uppfattar behovet av ett sådant perspektiv i verksamheten. I detta fall finns en skillnad gentemot frågor som rör diskriminering eftersom alla organisationer har en skyldighet att motverka detta medan den nyttoinriktade mångfaldsidén bygger på frivillighet. På samma sätt som när det gäller mångfaldsidéns spridning i Sverige kan detta behov formuleras på olika sätt. *En första hypotes om mångfaldsidéns spridning i Malmö stad är därför att processen drivs av att aktörer på olika nivåer uppfattar att det finns ett behov av en sådan strategi i organisationen*. Detta innebär i förlängningen att spridningsprocessen påverkas och hindras i de fall där det finns aktörer som inte uppfattar att organisationen har ett behov av en sådan strategi eller att det inte är en fråga som har prioritet.

Idéspridning i offentliga organisationer är komplicerad därför att de styrs av välfärdspolitiska idéer som inte sällan är diffusa och ett resultat av politiska kompromisser. En kommun präglas dessutom av att den har olika identiteter: för det första är det en organisation med ett uppdrag att tillhandahålla välfärd och service åt kommunens invånare. För det andra har kommunen uppdraget att vara

arbetsgivare och föra en personalpolitik. Risken finns att dessa identiteter blandas samman när olika policyfrågor såsom mångfaldsidén, som är en idé som öppnar för lite olika tolkningar, ska konkretiseras och genomföras. I den teoretiska diskussionen om idéspridning i organisationer framhålls också att olika aktörer inom en organisation ofta har skilda värderingar och intressen och att en fråga därför kan uppfattas på en rad olika sätt. Detta gör att idén kan bli omtolkad och översatt på skilda sätt i olika delar av organisationen beroende på vilka synsätt som präglar den aktuella nivån. *En andra hypotes om mångfaldsidéns spridning i Malmö stad är därför att processen präglas av pragmatism och konflikter mellan olika nivåer och aktörer snarare än att idén sprids top-down enligt den rationella modellen*.

I organisationslitteraturen framhålls att chefer och andra beslutsfattare försöker agera efter bästa förmåga utifrån de förutsättningar som råder men att deras rationalitet är begränsad när de fattar beslut. Detta beror på att en rad olika problem och direktiv måste hanteras av organisationen och att dessa måste vägas mot varandra. Detta leder i sin tur att beslut som premierar kortsiktig säkerhet och där konsekvenserna är lätta att överblicka prioriteras framför långsiktiga satsningar som är svårbedömda och därmed riskfyllda för organisationen. Detta gäller framförallt chefer på den operativa nivån som ska driva verksamheter på en vardaglig basis. Frågor som inte uppfattas vara direkt knutna till kärnverksamheten får ofta en lägre prioritet vilket leder till en åtskillnad mellan idé och praktik. *En tredje hypotes är därför att chefer har en betydelsefull roll i spridningsprocessen men inte på det entydiga sätt som den normativa mångfaldslitteraturen vill göra gällande.*

3. Att studera mångfaldsidén

Övergripande metodfrågor

Inledning

I detta avsnitt kommer ett antal metodologiska frågeställningar att dryftas. Först kommer några frågeställningar och problem som är gemensamma för avhandlingens olika delar att behandlas såsom frågor som rör idéspridning och kvalitativa metoder, hur upplevda behov och spridning operationaliseras, hur kritiska perspektiv på mångfaldsidén tas tillvara och hur jag har använt intervjuer och dokument. Efter det följer en genomgång och diskussion av det material som samlats in för att studera mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige. Först diskuteras mer generella problem och sedan följer en mer ingående presentation av de olika aktörerna och det material som har samlats in i relation till dem. Till sist diskuteras det material som samlats in för att studera mångfaldsidéns spridning i Malmö stad. Själva studieobjektet beskrivs liksom forskningsprojektet ”Mångfald som personalidé”. Efter det följer en diskussion om de intervjuer och styrdokument som har använts.

Idéspridning och kvalitativa metoder

Det finns en omfattande diskussion om vad som skiljer kvalitativa metoder från kvantitativa och vilka för- och nackdelar som finns med respektive angreppssätt för samhällsvetare och historiker (se t.ex. Alvesson & Sköldberg 1994; Holme & Solvang 1996; Tosh 2000). Ser vi till de olika perspektiven på idéspridning, innovationsspridning och översättning, har de traditionellt sett befunnit sig inom ramen för olika metodologiska traditioner. Innovationsspridningsparadigmet har i högre utsträckning (men inte uteslutande) använt sig av kvantitativa metoder medan översättningsperspektivet befinner sig i en kvalitativ forskningstradition. En stor del av de spridningsstudier som har gjorts fokuserar på att statistiskt mäta spridningen av en innovation i tid och rum. Fokus i dessa studier ligger därmed på att visa på en struktur. En kvantitativ studie skulle eventuellt kunna ge en mer heltäckande bild av idéns spridning men begreppets komplexitet och svårigheten med att göra en skarp avgränsning talar emot ett sådant angreppssätt. Den skulle inte heller fånga upp eventuella återuppfinningar eller modifieringar och varför de sker. För att genomföra en kvantitativ studie skulle man behöva välja en definition av mångfald och sedan studera den och utesluta andra

möjligheter. Min uppfattning är emellertid att det faktum att begreppet tolkas på olika sätt av olika aktörer är intressant i sig. Aktörernas sätt att förhålla sig till och använda mångfaldsidén säger oss något om hur idéspridning kan gå till. Därmed blir ett kvantitativt angreppssätt inte aktuellt för denna studie.

Inriktningen på denna studie är att genom en kvalitativ metod studera hur en idéströmning som kommer utifrån sätter sitt idémässiga avtryck på olika sätt. Jag undersöker och följer den prägel idén har satt i policydokument, böcker, rapporter, aktiviteter, strategier och i människors resonemang samt hur idén används och tolkas av olika aktörer för att därigenom få en bild av spridningsprocessen. Kvalitativa metoder lämpar sig väl när det gäller att studera sociala processer genom att forskaren koncentrerar sig på ett mindre antal studieobjekt istället för att säga något om strukturer och göra generaliseringar. De kvalitativa metoderna är flexibla till sin karaktär och forskaren kan formulera om och lägga till nya frågeställningar efterhand som forskningsprocessen fortskrider. Ett kvalitativt angreppssätt kännetecknas ofta av en närhet till studieobjektet och en strävan efter förståelse för studieobjektens verklighet, synsätt och drivkrafter (jfr Alvesson & Sköldberg 1994). Att studera mångfaldsidéns introduktion och tidiga spridning i Sverige kräver ett flexibelt synsätt och för att få en bra bild av skeendet används olika typer av dokument och intervjuer för att belysa processen ur olika synvinklar. Analysprocessen kan lite tillspetsat liknas vid en detektivroman. Det handlar om att ta reda på vilka de ”misstänkta” är och vad de haft för ”motiv” och sedan skapa sig en uppfattning vad de har gjort och när. Slutligen får man fundera över händelsernas sammantagna betydelse. När det gäller mångfaldsidéns spridning i Malmö stad är problematiken liknande. En mer heltäckande bild av mångfaldsidéns spridning inom organisationen skulle möjligtvis kunna fås genom en omfattande enkätstudie. Samtidigt skulle det bli svårare att få en bild av varför aktörer på olika nivåer inom organisationen tänker och agerar som de gör. Idéspridning inom organisationer är en komplicerad process enligt litteraturen på området och innehåller ofta omtolkningar och motstånd vilka skulle vara svårare att undersöka med en kvantitativ studie. En kvalitativ metod möjliggör även att forskaren kan ställa följdfrågor när intressant eller oväntad information dyker upp.

Uppfattade behov och spridning

Även om de olika empiriska delarna har något olika karaktär – en (Sverige) är mer historiskt orienterad och den andra (Malmö) studerar pågående processer – finns några metodologiska frågeställningar som är gemensamma. En sådan fråga är den om uppfattade behov. Inom forskningen om idéspridning betonas ofta att den är nära förknippad med de ’behov’ som finns. Samtidigt är det svårt eller

omöjligt att slå fast vad ett ’behov’ är. I undersökningen operationaliseras begreppet genom studiet av argument som ges i intervjuer och dokument. Den bild som framträder av eventuella behov av att arbeta med mångfaldsfrågan är en subjektiv bedömning som ges av informanter och organisationer. Möjligen är den också präglad av politisk korrekthet. De argument som ges för att driva en mångfaldslinje i intervjuer och olika typer av dokument speglar därför i högsta grad de upplevda behoven.

En annan viktig fråga är operationaliseringen och tolkningen av spridningsbegreppet. Det kan tolkas på lite olika sätt. Har en idé fått spridning när en aktör har kännedom om den eller betyder spridning i praktiken att något ”görs” med idén? Nils Brunssons idé om ”organisationshyckleriet” är intressant eftersom den pekar mot att det kan finnas en medvetenhet om idén samtidigt som praktiken inte förändras särskilt mycket. En del forskare har, som nämnts i föregående kapitel, kritiserat alltför enkla sätt att operationalisera begreppet spridning. De menar då att ett formellt beslut om att en policy ska implementeras eller en konstaterad medvetenhet om en idé är ett förenklat sätt att operationalisera spridning eftersom det inte säger något om resultatet av spridningsprocessen. Detta gäller inte minst idéspridning i organisationer. Det är därför viktigt att problematisera spridningsbegreppet och diskutera hur spridning kan ta sig olika uttryck eftersom det kan innebära allt från kännedom om en idé till att aktiviteter av olika slag genomförs. Det är givetvis intressant att undersöka de diskrepanser som kan finnas mellan medvetenheten om idén och de aktiviteter som följer i dess spår. Därför har de frågor som ställts till dem som har intervjuats inte bara handlat om hur de tänker kring idén och var de uppfattar att impulserna kommer ifrån utan även om vad de har gjort rent praktiskt för att sprida idén, frågor om hur det i praktiken har fungerat att implementera en mångfaldsstrategi, om man har ansett att idén kan eller bör modifieras för att kunna passa in i den svenska kontexten, om en modifiering har skett och hur samt om de har ansett att idéns spridning har lett till faktiska förändringar.

Kritikernas röst

En vanligt förekommande kritik mot spridningsstudier är att det finns en s.k. ”pro-innovation bias” (Rogers 2003). Det betyder att forskaren är positivt inställd till det fenomen som studeras och att det finns en normativ bild av hur spridningen av idén bör gå till. Det finns goda skäl att ta denna problematik i beaktande när det gäller mångfaldsidén och då inte minst eftersom mångfaldsidén kan sägas vara ett s.k. plusord som ofta förknippas med goda intentioner och politisk korrekthet. Problematiken blir dock olika mycket uttalad när det gäller de skilda undersökningarna. När det gäller litteraturstudier är det lätt att

identifiera kritikerna och ge deras åsikter utrymme. Man bör även vara medveten om att USA-, Sverige- och Malmödelarna representerar olika delar i en spridningsprocess och därmed är de problematiker som hamnar i fokus något olika. USA-delen handlar om idéns uppkomst medan Sverigedelen fokuserar på hur den introduceras i en ny miljö. Till sist har vi Malmödelen som belyser idéns spridning i en lokal kontext. Avhandlingens olika delar belyser mångfaldsidéns spridning från skilda perspektiv. I det kapitel som behandlar utvecklingen i USA är det lättare att lyfta fram kritiska perspektiv eftersom fenomenet funnits där under en längre tid. Det innebär att det finns mer forskning på området och fler personer som har haft tid och möjligheter att formulera kritik. När det gäller studiet av mångfaldsidéns introduktion i Sverige är de som intervjuats i huvudsak positiva till själva idén och mindre benägna att uttrycka kritiska åsikter om fenomenet eller det arbete som har bedrivits inom ramen för de organisationer som de representerar. Det gäller att vara medveten om, och förhålla sig kritiskt till, att den delen av det empiriska materialet har den här karaktären. Materialet om Malmö stad har en något annorlunda karaktär då människor intervjuats i egenskap av politiker, chefer eller anställda och inte för att de i första hand är aktörer som uttryckligen har arbetat med spridningen av mångfaldsidén även om det enligt kommunens policies ingår i deras uppdrag. Det innebär att de som intervjuats för Malmö stads räkning generellt sett haft ett mer kritiskt och distanserat förhållande till mångfaldsidén än de som ingår i Sverige-undersökningen.

Muntlig historia och kvalitativa intervjuer

Inom historieämnet är bredden på de källor som används stor (Tosh 2000). Trots detta har intervjumetoden setts med skeptiska ögon av många historiker och diskussionen om vilka möjligheter som finns att skapa ny kunskap genom s.k. muntlig historia sker fortlöpande. Ibland ses intervjumetoden som en sista möjlighet som kan utnyttjas när andra historiska källor saknas. Det finns skäl att se intervjumetoden inom historisk forskning som en metod som skiljer sig från utnyttjandet av andra källor. Alessandro Portelli (1998) menar att vi genom att använda muntliga källor oftare närmar oss människors upplevelser av olika händelser snarare än fakta om själva händelsen. Intervjuer är till exempel en bra metod om man vill fånga mer inofficiella bilder av händelser eller fenomen.

Eftersom kvalitativa intervjuundersökningar bör karaktäriseras av öppenhet, flexibilitet och lyhördhet inför de historier som den intervjuade personen vill berätta betyder det samtidigt att jämförbarheten mellan olika intervjuer minskar. Varje intervjusituation är unik och det gäller att forskaren är medveten om detta. I föreliggande undersökningar har intervjumallar utarbetats som grund för intervjuerna men de har inte följts till punkt och pricka. Det skulle inte vara

möjligt eftersom varje samtal innefattar en relation och ett samspel mellan intervjuaren och den intervjuade som är unikt. Det skulle inte heller vara önskvärt eftersom den flexibilitet som intervjumetoden ger innebär att det är möjligt att få intressant och kanske oväntad information. Att lära sig att lyssna är därför en viktig del av intervjutekniken eftersom viktig information kan gå förlorad om intervjuaren inte är lyhörd inför det som den intervjuade vill berätta (Anderson & Jack 1998).

Det gäller alltså att vara medveten om det faktum att intervjumaterialet påverkas av de sammanhang där det konstrueras och att en rad olika faktorer kan bidra till att intervjuerna får lite olika utfall. Muntliga källor bör liksom andra källor betraktas kritiskt och det finns några olika strategier för att öka tillförlitligheten i undersökningen. Ett sätt är att vara uppmärksam på hur de intervjuade beter sig under intervjun och att notera olika former av icke-verbal kommunikation. Det är också viktigt att fundera över det som inte sägs och om vissa frågor eller samtalsämnen undviks eller möts med motstånd, irritation eller aggressivitet. Det är inte sällan som informanter säger emot sig själva och därför är det viktigt att försöka sätta sig in i hur de tänker och följa upp med följdfrågor när det är oklart vad de menar. Det går också att dra slutsatser om tillförlitligheten genom att jämföra olika källor och utsagor. En fördel med intervjumetoden är att när materialet bearbetas och nya frågor eller oklarheter uppenbarar sig går det ofta att återvända till källan och be om ett förtydligande eller en förklaring. Ett problem med intervjumetoden, inte minst för historiker är att människors minnen inte är särskilt tillförlitliga och att även när det gäller händelser som ligger ganska nära i tiden kan det vara svårt att komma ihåg vad som hände eller hur det gick till. Detta blir inte minst tydligt när det gäller fenomen som inte är så konkreta. Men till stor del handlar intervjuerna om nuet – om historia i det ögonblick den blir till – och då är intervjumetoden det bästa och i många fall enda sättet att få fram information.

Till sist kan sägas att det finns en skillnad mellan respondent- och informantintervjuer (Holme & Solvang 1997). I en respondentintervju intervjuas en person som själv är en del av det som studeras, i en informantintervju intervjuas en person som har stora kunskaper om men själv står utanför det som studeras. De intervjuer som har gjorts i denna studie är respondentintervjuer.

Texter och publikationer

I avhandlingen används en rad olika typer av texter som källmaterial. Det är böcker, informationsmaterial, policydokument och i några fall handlar det om publikationer som beskriver olika projekt. Liksom är fallet med de intervjuer som har gjorts är förhållningssättet kvalitativt, dvs. det handlar inte om att göra

en så kallad innehållsanalys och kvantifiera förekomsten av ord utan om att få en förståelse för de sammanhang i vilka mångfaldsidén förekommer och olika tolkningar och förhållningssätt (jfr Bergström och Boréus 2000). I de olika studierna kan texter och publikationer spela två olika roller. Dels kan de användas för att verifiera olika tidsangivelser och att visa på vilka aktörer som har varit involverade, dels ger de en bild av idéutvecklingen, hur olika aktörer har resonerat och i vissa fall hur olika idéutbyten har gått till. Samtidigt används texter och publikationer på lite olika sätt i de olika delarna. Den första delen som handlar om mångfaldsidéns framväxt i USA har formen av en litteraturstudie och där används böcker och publikationer som ger olika bilder av skeendet. Den del som behandlar mångfaldsidéns introduktion i Sverige är den del där dokumenten spelar den mest framträdande rollen eftersom det finns ganska mycket böcker och skrifter som beskriver de olika aktörernas arbete och idémässiga influenser. När det gäller Malmödelen har olika policy- och styrdokument använts och analyserats för att få en bild av ledningens visioner och vilka officiella riktlinjer som gäller.

Att undersöka hur mångfaldsidén kom till Sverige

Att få ett grepp om hur det hela började – vilka var aktörerna?

Frågan om när och hur mångfaldsidén introducerades i Sverige kan vara lite knepig att reda ut eftersom det kan finnas personer eller aktörer som inte har gjort så mycket väsen av sig men som ändå har haft betydelse och influerat andra. Arbetet med att identifiera de tidiga aktörerna har fortgått som ett slags detektivarbete. Några namn på aktörer dök snabbt upp på grund av att Per Broomé, som tidigt följt utvecklingen på området, föreslog att jag skulle försöka få tag på personer som varit delaktiga i Sveriges Tekniska Attachéer, Sverige 2000, Diskrimineringsombudsmannen och Kvintetten. Detta ledde till att fler tidiga aktörer kunde identifieras. Eva Löfgren och Internationella Ingenjörer, Utvecklingsrådet för den statliga sektorn/Arbetsgivarverket och RALF (Rådet för arbetslivsforskning) var ytterligare namn som snabbt dök upp. Något senare blir mångfaldsbegreppet en politisk fråga genom att det används i utredningar och undersöks i en departementspromemoria som Näringsdepartementet ansvarar för.

Genom att söka på publikationer med titeln ”mångfald” kan bilden av att dessa aktörer var tidiga verifieras. Det var de som var först med att publicera

olika typer av skrifter på området.[4] När de aktörer som varit viktiga hade ringats in började arbetet med att försöka få tag på de personer som varit aktiva och få dem att medverka i intervjuer. Detta arbete hade varierande framgång. De som fortfarande arbetar med frågorna i olika konsultverksamheter var lätta att få tag på så jag kontaktade dem, förklarade vad jag var intresserad av och frågade om de hade förslag på andra aktörer som hade varit tidigt ute. Eva Skog, Gabriella Fägerlind, Eva Löfgren, Marthe Vakoufari och Åsa Helg samt Johan Hiller (som inte specifikt arbetar med mångfaldsfrågor idag) gav tips på personer som kunde vara intressanta att intervjua och hjälpte i vissa fall till med kontaktuppgifter. Eva Skog och Gabriella Fägerlind tipsade om Eva Löfgren (Internationella Ingenjörer), Kenneth Abrahamsson (RALF) och Karin Albrektson (Utvecklingsrådet för den statliga sektorn/Arbetsgivarverket). När det gäller Sverige 2000 var det intressant att intervjua dem som hade drivit själva verksamheten dvs. Johan Hiller, Marthe Vakoufari och Åsa Helg eftersom de hade överblick och hade planerat och genomfört mycket av det praktiska arbetet. De hade åsikter om vilka toppchefer som hade varit mest engagerade i arbetet och som kunde vara intressanta att intervjua.

Resultatet blev en grov skiss på hur spridningsförloppet hade sett ut. Om man generaliserar kan man säga att de som från början var intresserade av idén var en ganska liten grupp personer och att dessa aktörer på olika sätt hade kontakt och samarbetade med varandra. Det gör att gruppen av initierade kan ringas in eftersom de i hög utsträckning hänvisar till varandra. Finns det skäl att misstänka att det handlar om en liten grupp av ”inbördes beundrande personer” och att det fanns andra viktiga aktörer som är bortglömda och förbisedda idag? Knappast. Eftersom de som arbetade med mångfaldsfrågor tidigt hade olika bakgrunder och var verksamma inom olika fält verkar det inte så troligt att de intervjuade skulle ge en så pass samstämmig bild av förloppet om de faktiska förhållandena hade sett helt annorlunda ut. De som introducerade mångfaldsidén i Sverige började arbeta med frågan på lite olika sätt åren 1994-95. De är överens om att det inte hände så mycket förrän runt 1999 då intresset ”exploderade”.

Det material som har använts för att undersöka mångfaldsidéns introduktion och tidiga spridning i Sverige är i huvudsak intervjuer med olika nyckelaktörer. Därutöver har en rad skrifter, policydokument och utredningar använts som källor. Intervjuerna och de skriftliga källorna kompletterar varandra. Intervjuerna kan ge en fylligare bild av olika skeenden och ge information om sådant som inte nedtecknades skriftligt. De skriftliga källorna kan verifiera olika tidpunkter och ger en tydlig bild av idéernas flöden och var impulserna kom ifrån. De olika typerna av källor kan användas för jämförelser så att olika förlopp och

[4] Några exempel på tidiga publikationer: 1996 publiceras Eva Skogs rapport *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald*. DO ger ut skriften *Mångfald lönar sig* samma år liksom Arbetsgivarverket som skapar policyn *Kulturell mångfald – en styrka för svensk statsförvaltning*.

händelser kan bli tydligare. I vissa fall har nya frågor eller oklarheter framkommit efterhand som de olika källorna har bearbetats och då har de frågan berör kontaktats via e-post vilket har resulterat i ett litet kompletterande material. Diskussionen om material och metod kommer att vara strukturerad kring de olika aktörerna för att tydliggöra vilka begränsningar och möjligheter som finns i materialet.

Intervjuer, transkribering och några gemensamma problem

Arbetet med att göra intervjuer påbörjades i november 2006. Då de som skulle intervjuas bor utspridda i olika delar av Sverige och i vissa fall utomlands har det inte varit möjligt att träffa alla personligen även om detta hade varit att föredra. I månadsskiftet januari/februari 2007 gjorde jag en resa först till Göteborg och sedan till Stockholm/Uppsala och försökte då träffa så många som möjligt av dem som jag ville intervjua. I Göteborg intervjuades Eva Skog, Marthe Vakoufari och Göte Bernhardsson, i Stockholm Knut Leman, Bengt Gustafsson, Johan Hiller, Kenneth Abrahamsson, Karin Albrektson, Frank Orton och i Uppsala Gabriella Fägerlind. De flesta intervjuerna ägde rum på de intervjuades arbetsrum eller arbetsplatsens konferensrum. I några fall skedde de hemma hos personen eller på kafé.

Eva Löfgren, Björn Eriksson, Marianne Nivert, Sören Gyll och Marie Granlund intervjuades per telefon då det av olika skäl inte var möjligt att träffa dem personligen. Att intervjua per telefon är givetvis annorlunda mot att träffa en person och men min bedömning är att telefonintervjuerna har fungerat väl.

Alla inspelade intervjuer har transkriberats. Transkribering är, som Barbro Klein (1990) framhåller, en analytisk akt. När man överför tal till skrift sker en viss justering och transkriberingen innebär att man gör ett slags bearbetning av materialet. När det gäller de intervjuer som har transkriberats har jag försökt att vara så noggrann som möjligt. De citat som återges har dock putsats något för att bli mer läsbara. Till exempel har en del svordomar och upprepningar strukits.

Ett vanligt problem när man använder en persons minne som historisk källa är som tidigare nämnts att det kan svika. Detta problem är väl beskrivet i metodlitteraturen (se t.ex. Perks & Thomson 2003). De händelser som informanterna pratar om ligger tio, femton eller tjugo år tillbaka i tiden. När det gäller minnesbilder finns följaktligen skillnader mellan respondenterna och vissa minns tydligare än andra. Det har delvis att göra med vilken roll en person spelade i ett visst skeende och hur mycket och på vilket sätt han eller hon jobbade med frågan. Detta problem kan man till viss del komma tillrätta med genom att jämföra olika intervjuutsagor med varandra. Det går att studera olika typer av skiftliga källor för att få grepp om när någonting skedde, vem som var inblandad och hur man

tänkte. Då både skriftliga och muntliga källor kan utelämna eller ge en vinklad bild av ett skeende är det eftersträvansvärt att kunna jämföra olika källor och typer av källor med varandra för att på så vis få fram en så rättvisande bild som möjligt. Detta understryker betydelsen av att göra en studie på området; när det har gått för lång tid blir det svårt att få tag på de personer som varit delaktiga och deras minne sviktar. En del av dem som var aktiva i Sverige 2000 har gått i pension och har mer eller mindre försvunnit från det offentliga livet i Sverige och någon har flyttat utomlands.

Det finns också anledning att begrunda maktförhållandet i intervjusituationen och frågor som rör de intervjuades intressen att framställa ett skeende på ett visst sätt. Då många av dem som intervjuats har eller har haft höga maktpositioner och är betydligt äldre än jag själv befarade jag att jag skulle känna mig i underläge i intervjusituationen. I många fall slog det mig hur pass avspänd situationen ändå kändes och att det var roligt att göra intervjuerna. Det man bör komma ihåg är att intervjupersonerna är vana vid att uttrycka sig offentligt. En del av de intervjuade är eller har varit informationschefer eller ledare för stora organisationer. Vad de säger får helt enkelt ses som representativt för den offentliga personen och att de uttalar sig inom ramen för sin yrkesroll. Det som ofta är lite oklart är det gränsland som finns mellan intervjupersonernas privata åsikter och vilja att agera i en viss riktning och de uppdrag som de har haft inom respektive organisation. Det är inte alltid möjligt att utifrån materialet få ett grepp om vem det är som avgör om eller hur en viss sak ska göras eller vad som är intressant eller inte. Det material jag har tillgång till representerar i mångt och mycket de beslut som till sist togs och de överväganden som blev gällande. Många av de processer, diskussioner och val som har gjorts på vägen faller bort. Detta gäller inte minst de skriftliga dokument som producerats. Det finns skäl att anta att det bakom kulisserna funnits maktkamper och motstånd av betydelse för idéns utveckling men som är väldigt svåra att studera.

Ytterligare en fråga som är viktig att förhålla sig till är att intervjupersonerna kan ha intressen att vinkla sina historier på olika sätt. För de personer som idag är pensionerade handlar det kanske främst om att framställa sig själv och sitt agerande i god dager. För andra som fortfarande är yrkesverksamma, och då inte minst de som idag har en karriär inom mångfaldsområdet, finns olika intressen att bevaka. Det går inte att komma ifrån att de som idag har en karriär möjligtvis väljer att uttrycka sig politiskt korrekt och att inte säga något som skulle kunna verka alltför stötande på några grupper eller aktörer.

Avgränsningar

Att undersöka mångfaldsidéns spridning i Sverige är ett projekt som kan bli väldigt stort. Min första avgränsning är att jag har valt att begränsa mig till perioden 1994-2000. Att börja 1994 är naturligt eftersom mångfaldsidén, såvitt jag vet, inte fanns i Sverige före denna tidpunkt. Att välja ett år där undersökningen avslutas är lite knepigare men att följa området fram till idag skulle bli alltför omfattande och komplicerat. Fram till och med 1999/2000 är det relativt lätt att följa ett antal aktörer som arbetar med mångfaldsidén och det finns inte heller så mycket publikationer på området.[5] Efter år 2000 blir området svårare att överblicka. Det finns flera skäl till detta. Genom att lagstiftningen skärps ökar intresset för att arbeta med mångfaldsfrågor och fler aktörer blir inblandade. Begreppet får en bredare spridning men det blir också mer urvattnat i och med att fler personer och aktörer använder det. Mångfald blir ett ord som används i allt bredare bemärkelser. Vilka konsekvenser denna tidsmässiga avgränsning får kan jag bara spekulera i. Det verkar dock troligt, med tanke på begreppets plusordskaraktär, att om undersökningsperioden hade varit längre hade ett antal ytterligare återuppfinningar och modifieringar blivit synliga.

Ytterligare en viktig avgränsning är att de som har intervjuats representerar organisationer som arbetat för att sprida mångfaldsidén. Det finns givetvis många personer, organisationer och aktörer som på olika sätt är motståndare till eller kritiska mot mångfaldsidén på olika sätt men som inte kommer till tals här. Det skulle helt enkelt vara omöjligt att undersöka mångfaldsidéns spridning i Sverige ur ett så pass brett perspektiv.

Sveriges Tekniska Attachéer, RALF och AMS/Internationella Ingenjörer

Sveriges Tekniska Attachéer var en organisation som låg under Näringsdepartementet och som hade som uppgift att fånga in nyheter och trender inom det tekniska området (till exempel energi-, informations-, bio-, miljö-, transport- eller byggteknik) i olika delar av världen. Sveriges Tekniska Attachéer hade ett antal kontor: Washington, Los Angeles, San Fransisco, Detroit, Bonn, Milano, Paris, London och Tokyo. Attachéerna hade som uppgift att varje år skriva rapporter som analyserade och gav information om områden som bedömdes vara särskilt intressanta för svensk industri, bland dessa områden fanns området arbetsorganisation. Därutöver arbetade man med att skriva artiklar och hålla föredrag m.m. Organisationen finns inte längre kvar i den här formen utan togs 2001

[5] Den uppmärksamme läsaren undrar kanske varför Integrationsverket inte nämns i sammanhanget. Detta beror på att dess verksamhet på området inte kommer igång förrän efter undersökningsperiodens slut.

över av ITPS (Institutet för Tillväxtpolitiska Studier) som nu har ansvaret för den sortens omvärldsanalys.

När det gäller Eva Skog och Gabriella Fägerlind, de båda personer från Sveriges Tekniska Attachéer som huvudsakligen var inblandade i spridningen av mångfaldsidén, underlättas studiet av idéer och influenser av att de skrev rapporter. Eva Skogs rapport *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald* publicerades 1996 med stöd från Rådet för arbetslivsforskning (RALF). Gabriella Fägerlinds rapport *Managing Diversity – strategier för mångfald i USA* publicerades i februari 1999, även den med stöd av RALF men också av Telia, Volvo, ABB, TCO och SACO. Eva Skogs rapport från 1996 är den första publikationen i Sverige som använder begreppet mångfald. Rapporterna är bra material eftersom de tydligt visar vilka influenser som har funnits. Skog och Fägerlind presenterar ett antal fall från stora amerikanska företag och organisationer och redogör för vad som diskuterades på mångfaldskonferenser.

Samtidigt ska man komma ihåg att det var ett bra tag sedan rapporterna gjordes och därför kan den beskrivning som Skog och Fägerlind gör av processen i intervjuerna vara bristfällig. Eva Skog menar att det fanns väldigt lite skrivet på området när hon började och det verkar stämma med den bild som övriga informanter lämnar. Samtidigt kan det finnas ett intresse hos henne, liksom hos övriga informanter, att framhäva det unika i det egna agerandet och i de idéer man bidrog till att lansera. Både Skog och Fägerlind har sin yrkesbakgrund inom ingenjörssfären med inriktning mot arbetsorganisation och kan ha missat angränsande diskussioner inom till exempel IMER-området. De uttrycker i intervjuerna att deras medvetenhet och kunskap när det gällde den typen av frågor var ganska begränsade när de började skriva om mångfaldsfrågan.

Både Skog och Fägerlind är fortfarande verksamma inom området. Det går därför inte att komma ifrån att de kan ha intresse av att framställa en viss bild av mångfaldsidéns spridning och utveckling i Sverige. Eva Skog är idag kopplad till IVF Industriforskning och Utveckling AB och arbetar bland annat med mångfaldsfrågor inom ramen för projektet Företagens samhällsansvar. Gabriella Fägerlind arbetar som mångfaldskonsult inom privat och offentlig sektor och driver konsultfirman Implement Diversity. Även om alla har ett intresse av att framställa sig själva eller det de gör i god dager så gäller detta inte minst dem som har en karriär inom det fält som undersöks. Skog och Fägerlind har inte så mycket kritik mot *managing diversity* som fenomen som mot hur det (inte) har implementerats. Man kan säga att Skog och Fägerlind representerar den mest USA-positiva inriktningen när det gäller mångfaldsarbete i Sverige.

RALF (Rådet för arbetslivsforskning), vars arbetsuppgifter i stor utsträckning har övertagits av FAS (Forskningsrådet för arbetsliv och samhälle) deltog i en rad olika aktiviteter och gav stöd åt ett antal olika rapporter och forskningsprojekt på mångfaldsområdet såsom de två rapporter som Skog och Fägerlind

gjorde för Tekniska Attachéers räkning, antologin *Olika som bär* (1999), vars redaktörer var Kenneth Abrahamsson, Katarina Bjärvall och Thomas Fürth, samt en rad olika rapporter om mångfald i publikationsserien *Mångfald i arbetslivet*. RALF startade en hemsida för att sprida information om mångfaldsfrågor 1999. Eva Löfgren och Gabriella Fägerlind blev redaktörer för sidan och tog sedan över den. Kenneth Abrahamsson var den person på RALF som framförallt var involverad när det gällde mångfaldsperspektivet. Idag är Abrahamsson programchef på FAS för området arbetsliv, folkhälsa och välfärd. Han är även adjungerad professor i arbetsvetenskap vid Luleå Tekniska Universitet. Han förhåller sig ganska distanserat till sin tidigare inblandning i mångfaldsidéns spridning vilket gör det svårt att avgöra vad han egentligen tycker.

AMS var med på ett par olika sätt, dels som medlem i Sverige 2000 (se nedan), dels genom eget projekt. Intressant nog var det någon som kom utifrån, Eva Löfgen, som drev mångfaldsperspektivet inom AMS. Eva Löfgrens projekt ”Internationella Ingenjörer” blir ett väldigt tidigt mångfaldsspår som sedan utvecklas till en konsultverksamhet. Hon gjorde tillsammans med Margareta Wadstein en handbok åt DO om aktiva åtgärder mot diskriminering med titeln *Aktiva åtgärder för att främja etnisk mångfald i arbetslivet* (1999). Eva Löfgrens arbete med Internationella Ingenjörer är inte så väldokumenterat. Den skrift om Internationella Ingenjörer, *Att se med andra ögon* (2000), som Eva Löfgren gjort tillsammans med Gabriella Fägerlind handlar om deltagarnas erfarenheter och inte så mycket om projektets influenser eller utveckling. Löfgren är idag verksam som konsult och har liksom andra verksamma konsulter inom området intresse av att framställa mångfaldsfrågorna som viktiga och att vara lite försiktig med vem man väljer att kritisera.

Sverige 2000

Sverige 2000 bestod av en intressentförening och ett institut som bildades 1996. Syftet med dessa verksamheter var att man skulle arbeta för att bejaka värdet av Sverige som mångkulturell nation och att skapa nya vägar för tillvaratagande av mångkulturell kompetens. Finansieringen av institutet skedde till största del med serviceavgifter från medlemmarna i intressentföreningen Sverige 2000 samt med bidrag från staten. Medlemmarna i intressentföreningen, vilka var ett antal stora privata och offentliga organisationer, hade ett avtal med staten om att ”verka för en ny och positiv samhällsanda” när det gällde integration och invandrarnas roll i det svenska arbetslivet. Medlemmarna i organisationen åtog sig att verka för samhällsförändring på området mot att staten hjälpte till att finansiera verksamheten. Sverige 2000-institutet drevs av Johan Hiller, Marthe Vakoufari och Åsa Helg som var ansvariga för verksamheten. Institutets verksamhet handlade bland

annat om att arbeta med erfarenhetsutbyte, kunskapsinsamling och opinionsbildning. Jag hade kontakt med Hiller som skickade en skrift om organisationen, *Berättelsen om Sverige 2000* (2001). Jag kontaktade cheferna genom brev där jag beskrev avhandlingsarbetet och förklarade att jag var intresserad av att intervjua dem om mångfaldsidén och deras engagemang i Sverige 2000. De stora organisationer som var medlemmar av intressentföreningen var involverade och engagerade i högst olika grad. Några chefer hittade jag inte och några fick jag inte svar från. Inte helt otippat var det de som beskrivits som mest delaktiga i organisationens arbete som också ställde upp på intervju. Från Volvo var det Sören Gyll som var VD där 1992-1997 och Knut Leman som var informationschef. Från Telia intervjuades Marianne Nivert som var personalchef under den aktuella tidsperioden och som i huvudsak var organisationens representant i Sverige 2000. Vidare intervjuades Björn Eriksson och Bengt Gustafsson, f.d. rikspolischef respektive f.d. ÖB. Jag hade telefonkontakt med Berit Rollén (f.d. generaldirektör för Invandrarverket) och gjorde en intervju med Göte Bernhardsson (AMS) men detta gav inget egentligt resultat då båda dessa personer bara hade vaga minnen av att de hade deltagit i arbetet och inte mindes det som särskilt viktigt. Jag hade velat intervjua Ulf Bergenudd som då var VD för Svenska Pressbyrån eftersom han tidigt var intresserad av att arbeta med mångfaldsfrågan ur ett marknadsperspektiv men har tyvärr inte kunnat nå honom. Marita Ulvskog som var politiskt ansvarig för verksamheten kontaktades men jag fick tyvärr inte något svar från henne. Det hade varit intressant att veta varför man från regeringens sida var intresserad av att ge verksamheten ekonomiskt stöd. Många av dem som var delaktiga i Sverige 2000 uppger att de inte minns allt så tydligt. De intervjupersoner som var delaktiga i Sverige 2000 har lämnat de organisationer som de arbetade för då det begav sig undantaget Marthe Vakoufari som idag driver Sverige 2000 som privat konsultverksamhet tillsammans med Åsa Helg. Ett par av dem har gått i pension. Detta talar för att cheferna inte har några egentliga intressen av att skönmåla vare sig Sverige 2000 eller den egna arbetsgivaren eller att undvika att ge uttryck för kritiska synpunkter. Å andra sidan finns en risk för att man vill framställa sig själv och sitt eget agerande i så god dager som möjligt.

DO och Kvintetten

DO startade projektet ”Kvintetten” som drevs under åren 1995-1997. Det var ett samarbetsprojekt mellan DO och en rad organisationer såsom Posten, ABB, McDonald’s, Handelsbanken, TCO och LO och Stockholm Energi (som i mångt och mycket var den pådrivande bland dessa organisationer). När det gäller DO och Kvintetten är materialet något tunnare. Detta kan bero på att verksamheten

inte varade lika länge som Sverige 2000 och hade mindre resurser för att arbeta med frågan. Medan en viktig del av den verksamhet som Sverige 2000 drev bestod av kunskapsinsamling via resor, kartläggningar och kunskapsutbyten verkar Kvintetten mer ha haft karaktären av ett diskussionsforum. Att få tag på personer som var delaktiga i verksamheten har inte varit lätt. Jag hörde mig för bland de organisationer som varit med men svaret var att de personer som hade varit delaktiga hade pensionerats och att man inte visste vart de hade tagit vägen eller inget visste om projektet. Jag hade kontakt med en person på Posten som hade deltagit i verksamheten. Han sade sig inte minnas så mycket av Kvintetten men menade att det var en verksamhet som rann ut i sanden.[6] Efter många om och men lyckades jag få tag på Nasser Faridoon, Birka Energis representant. Vi hade ett telefonsamtal om verksamheten. Intervjun med Frank Orton som var DO när det begav sig var informativ och gav en inblick i hur verksamheten fungerade, hur man tänkte när man byggde upp den och vilka idéerna bakom den var.

Varför Kvintetten så småningom lades ner är lite oklart. Enligt Frank Orton var den DO som efterträdde honom, Margareta Wadstein, inte så intresserad av mångfaldsperspektivet och det var därför Kvintetten blev nerlagd. Wadstein lade också ner några andra projekt som Orton initierat och han uttryckte ett visst missnöje med detta. Detta väckte mitt intresse att kontakta DO för att höra om det var någon där som visste något om Kvintetten och vad de i så fall hade för åsikter om projektet och varför det hade lagts ner. Jag hörde av mig till DO vilket ledde till att Anna Gunnarsson kontaktade mig per telefon och vi hade ett samtal om verksamheten. Att Margareta Wadstein var mer intresserad av att arbeta med lagstiftning än att driva ett mångfaldsperspektiv är knappast förvånande eftersom hon var den som var ansvarig för utredningen om en ny lagstiftning, *Räkna med mångfald*. På liknande sätt kan Orton ha ett intresse av att framställa Kvintettens arbete som en nyskapande och välfungerande verksamhet.

DO gav ut två skrifter om mångfald: *Mångfald lönar sig* (1996) och *10 små och medelstora företag som satsar på mångfald* (1997). *Mångfald lönar sig* är ett slags dokumentation över Kvintettens arbete där de deltagande organisationerna låter sina högsta chefer och andra medarbetare motivera varför de tycker att mångfald är något att satsa på. Organisationernas mångfaldspolicies presenteras kort och det finns referenser till böcker och skrifter inom ämnesområdet. Skrifterna är värdefulla då de kan ge en bild av influenser och inspiration men ger ingen större inblick i vad som diskuterades på de möten som Kvintetten höll. De innehåller inte heller någon dokumentation av verksamheten.

[6] Posten blev senare medlem i Sverige 2000 men höll en ganska låg profil att döma av källorna.

Arbetsgivarverket/Utvecklingsrådet för den statliga sektorn

Arbetsgivarverket plockade tidigt upp mångfaldsidén och Karin Albrektson utsågs då att svara för verkets omvärldsbevakning inom detta område. Arbetsgivarverkets uppgift består bland annat i att vara arbetsgivarorganisation för statliga myndigheter och affärsverk. Arbetsgivarverket ansvarar för centrala förhandlingar med fackliga organisationer men även för att samordna och utveckla arbetsgivarpolitiken. Verket har ca. 270 medlemmar och omkring 240 000 anställda omfattas av de statliga avtalen. Det har omkring 65 anställda och finansieringen sker huvudsakligen genom medlemsavgifter. De anställda är kontaktpersoner och specialister som arbetar med att utveckla arbetsgivarpolitiken och som biträder medlemmarna med rådgivning, information och utbildning (Arbetsgivarverket 2007).

Karin Albrektson var den som initierade och drev Utvecklingsrådets tidiga mångfaldsprojekt och hon arbetade inom rådet fram till dess att hon gick i pension. När intervjun gjordes i januari 2007 höll hon på att packa ihop sina saker på kontoret eftersom hon skulle sluta. Som nybliven pensionär har Albrektson möjligtvis ett större utrymme att vara kritisk mot sin arbetsgivares agerande eller den statliga sektorns utveckling men hon uttrycker sig förhållandevis neutralt krig statens relation till mångfaldsfrågor. Hon är kritisk till att intresset inte varit större men menar samtidigt att staten har sina begränsningar och att det är en sektor där utvecklingen på detta område inte kan gå så snabbt.

Arbetsgivarverket har gett ut tre skrifter på mångfaldsområdet under undersökningsperioden: *Kulturell mångfald – en styrka för svensk statsförvaltning* (1996), *Etnisk och kulturell mångfald – en styrka för svensk statsförvaltning* (1998) och *Mångfald i organisationer* (2000). De två förstnämnda skrifterna är policyskrifter och den sistnämnda en beskrivning av de projekt och det arbete som bedrivits med stöd av Arbetsgivarverket.

Regeringen och Näringsdepartementet

Regeringen, som var socialdemokratisk i undersökningsperioden, gjorde bruk av mångfaldsbegreppet ganska tidigt. *Räkna med mångfald* (SOU 1997:174) använder en del mångfaldsargument som ett stöd för aktiva åtgärder mot diskriminering. Eftersom *Räkna med mångfald* i första hand diskuterar diskriminering och lagändringar och bara nämner mångfaldsperspektivet kort i samband med de aktiva åtgärderna har jag valt att inte göra några intervjuer om den utredningen. Istället intervjuades den socialdemokratiska politikern Marie Granlund som höll i projektet *Alla lika olika*. Regeringen startade projektet som behandlar mångfaldsfrågan ur ett nyttoperspektiv vilket resulterade i *Alla lika olika* (Ds

2000:69) som är en departementspromemoria under Näringsdepartementet. Tyvärr har jag inte kunnat få någon intervju med Mona Sahlin som initierade projektet och som representerar den socialdemokratiska politiska eliten. Jag tog kontakt med henne via hennes sekreterare i två omgångar men fick svaret att Sahlin inte kunde ställa upp på en sådan intervju på grund av tidsbrist.

Att undersöka mångfaldsidén i Malmö stad

Mångfald eller enfald i Malmö stads organisation? Några ord om studieobjektet

Den kommunala organisationen Malmö stad består av ca 19 400 anställda och är kommunens största arbetsgivare (Malmö stad 2008). Liksom andra kommunala organisationer är Malmö stad en politikerstyrd organisation. Under kommunfullmäktige, kommunstyrelse, beredningar och utskott finns en rotelorganisation där varje rotel leds av ett kommunalråd. Det finns en finans-, boende och arbetsmiljö-, barn och ungdoms-, vård och omsorgs-, integration och arbetsmarknads- samt en kultur och fritidsrotel. Dessutom har Malmö stad en stadsdelsorganisation med tio stadsdelar med olika förvaltningar som ligger under rotelindelningen. Stadsdelarna har det största ansvaret för att utföra det arbete som ligger under barn och ungdoms-, vård och omsorgs-, integrations och arbetsmarknads- samt kultur och fritidsrotlarna.[7] Malmö stad är alltså en stor organisation som kännetecknas av decentralisering till följd av stadsdelsorganisationen och präglas liksom andra offentliga organisationer av att många beslut tas genom politiska kompromisser.

Malmö har genomgått omfattande förändringar under de senaste decennierna vilket i sin tur ställer nya krav på den kommunala organisationen (se kapitel sex). Det är i alla fall den bild Malmös politiker och högsta chefer vill ge av den utveckling som bör prägla Malmö stads organisation i framtiden. De menar att Malmö blivit alltmer etniskt diversifierat under de senaste decennierna men att detta inte har återspeglats i den kommunala organisationen i någon högre utsträckning. Under slutet av 1990-talet växer en diskussion fram inom Malmö stad om värdet av att arbeta med mångfaldsfrågan inom organisationen och detta manifesterar sig i olika styrdokument såsom *Personalpolicy för Malmö stad* (1998) och *Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad* (1999). Medan Malmö stad arbetat med olika integrationsfrågor sedan 1960-talet (Järtelius 1998) kan denna linje ses som något nytt. Det nya är att ett organisations- och

[7] Malmö stads organisation har förändrats något sedan studien gjordes. Den organisation som presenteras är den som var aktuell när studien gjordes.

nyttoperspektiv anläggs på frågan och att den kommunala verksamheten bör spegla det omgivande samhället för att kunna ge bättre service och bli en mer effektiv organisation.

Innan vi går vidare kan det vara på sin plats att kommentera ”mångfaldsläget” i den kommunala organisationen. Det finns numera en ganska stark representation av utlandsfödda i Malmö stads organisation och den har ökat från 16% 2001 till 21% 2006[8] (Malmö stadskontor 2008). Vad denna ökning beror på är givetvis svårt att veta. En tolkning är helt enkelt att en ökande andel utlandsfödda i kommunen har fått genomslag i den kommunala organisationen. Ytterligare en förklaring kan vara att kommunens satsning på att öka andelen utlandsfödda har gett resultat. Men bakom statistiken döljer sig en hel del kvalitativa skillnader enligt en undersökning gjord av Broomé, Dahlstedt och Schölin (2007). Det finns få personer med invandrarbakgrund på chefspositioner och det finns också stora skillnader mellan olika yrkeskategorier. Sistnämnda undersökning baseras på statistik från år 2001 och det kan ha skett förändringar sedan dess. [9] Det finns dock indikationer på att det fortfarande finns kvalitativa skillnader. En undersökning av chefsrekrytering i Malmö stad år 2004 visar till exempel att denna inte präglas av medvetenhet när det gäller mångfaldsfrågor (Broomé, Ljungberg, Rönnqvist & Schölin 2006).

Malmö stad är därför ett intressant studieobjekt av flera skäl när det gäller att studera mångfaldsidéns spridning. Då många offentliga och privata organisationer satsar resurser, tid och energi på att driva dylika program är det intressant att undersöka vad som händer med sådana initiativ i praktiken och vilka problem som uppstår. Som Yin (1994) påpekar svarar fallstudier ofta mot frågorna ”hur” och ”varför” vilket riktar blicken mot processer. Dock sker inga djupare jämförelser med andra organisationers mångfaldsarbete. Frågor kan, liksom vid andra fallstudier, ställas om materialets representativitet eller om man bör ha ett jämförelseobjekt. När det gäller den andra frågan är svaret att det inte är helt lätt att hitta en organisation i samma storlek och där man dessutom har lika stor tillgång till insyn och olika former av material. Att göra denna typ av studier tar dessutom så mycket tid att det inte hade varit möjligt inom ramen för den tid som stått till förfogande. Malmö stad har, liksom andra organisationer, sina egna förutsättningar som påverkar hur olika frågor tolkas och hur saker och ting fungerar. Samtidigt finns indikationer på att en del av de problem som kännetecknar Malmö stads implementering av mångfaldsfrågan har likheter med hur det fungerar i andra offentliga organisationer (se t.ex. Gruppen för mångfaldsstudier IMER 2004; Integrationsverket 2004). Det är viktigt att påpeka att den bild som

[8] Avser månadsanställda, mätningen görs i december varje år.
[9] Vad jag vet finns ingen senare undersökning av detta slag.

ges av Malmö stads mångfaldsarbete är avgränsad i tiden och att jag inte har följt kommunens arbete på nära håll sedan 2005.

Forskningsprojektet Mångfald som personalidé och studiernas ordning

Syftet med detta avsnitt är att kort presentera forskningsprojektet Mångfald som personalidé men framförallt att kommentera några metodfrågor som uppkommit i samband med Malmöstudierna. Forskningsprojektet Mångfald som personalidé har haft sin bas på IMER (Internationell migration och etniska relationer), Malmö högskola. Det övergripande syftet med projektet var att följa Malmö stads försök att förändra den kommunala organisationen i riktning mot ett ökat mångfaldstänkande. Projektet har inte bara handlat om forskning utan det har varit ett samarbetsprojekt mellan Malmö högskola, Malmö stad och tre föreningar för personaladministratörer, Centrum för personal och utveckling, svenskt PA forum och tidningen Personal & Ledarskap.

De resultat som framkommit ur studierna har presenterats inom olika fora i Malmö stad, till exempel vid konferenser och möten. Projektet har också haft en mer praktiskt inriktad del inom Malmö där en rad olika projektgrupper har arbetat för att öka medvetenheten om mångfaldsfrågor och att utveckla nya metoder för att hantera mångfaldsfrågorna. De som arbetat inom forskningsdelen av projektet deltog lite till och från i dessa möten för att följa arbetet. Vissa grupper tog inte särskilt mycket kontakt med forskarna medan andra var mer intresserade av ett samarbete och till exempel ville veta vad som hände inom forskningen på området eller vad det fanns för erfarenheter av mångfaldsarbete i andra länder. Att arbeta inom ett projekt med en nära anknytning till forskningsobjektet har både för- och nackdelar. Nackdelen är att forskaren i vissa sammanhang får pressen på sig att presentera lösningar på praktiska problem och då inte minst när kritik riktats mot existerande sätt att hantera olika frågor. Fördelen med samarbetet och närheten till studieobjektet har varit att det har gett legitimitet och en insyn som annars hade varit svår att få. Genom observationer vid konferenser, möten med de olika projektgrupperna, reaktioner på forskning som har presenterats och samtal med anställda inom kommunen på olika nivåer har en förförståelse av organisationen och mångfaldsfrågans ställning inom den vuxit fram vilket har bidragit till att komplettera och nyansera bilden av det som studeras.

Projektets forskningsdel startade hösten 2002 och avslutades formellt i december 2005. Under den tiden har forskargruppen gjort en rad olika undersökningar på olika nivåer och inom olika delar av Malmö stad. Dessa undersökningar har varit både kvalitativa och kvantitativa till sin karaktär. I den kvantita-

tiva undersökningen (Broomé, Dahlstedt & Schölin 2007) synade man den demografiska strukturen i Malmö stad vad gäller etnisk bakgrund. Det handlade om hur fördelningen av olika grupper såg ut i olika delar och på olika nivåer av organisationen. Förutom den kvantitativa undersökningen har organisationsstudier om etnisk mångfald med kvalitativ inriktning gjorts inom äldreomsorgen (Schölin 2004; 2007a; 2007b), på en kommunal komvuxskola (Kalonaityté 2004), av den politiska retoriken och den politiska utvecklingen (Broomé 2004; 2007) samt av chefsrekrytering (Broomé, Ljungberg, Rönnqvist & Schölin 2006). De två Malmöstudier som ingår i denna doktorsavhandling som behandlar mångfaldsidéns spridning i Malmö stad har producerats i detta sammanhang.

Att arbeta inom projektet har inneburit att det har skett en fortlöpande diskussion om undersökningarnas uppläggning, resultat och kring forskningen på området. Arbetet inom projektet har pågått under en förhållandevis lång tid vilket har gjort att förståelsen för frågorna har fördjupats över tiden. Det resultat som redovisas i denna avhandling kan ses som en del i en större helhet genom att insynen och förståelsen för studieobjektet har ökat både genom interaktionen med organisationen men framförallt därför att det har skett en fortlöpande diskussion om frågeställningar, metoder och resultat inom forskargruppen.

Studierna om mångfaldsidéns spridning i Malmö stad påbörjades alltså under hösten 2002 och då fanns vetskapen om att Malmö stad sade sig vilja satsa på att driva en mångfaldslinje inom organisationen. Den ordning i vilken empirin presenteras i avhandlingen ger bilden av att idén studerats från policynivån ner till gräsrotsnivån. Det har snarare varit så att Malmö stads policydokument var utgångspunkten och sågs som uttryck för organisationens ambitioner men det var gräsrotsnivån som studerades först för att få en förståelse för läget för mångfaldsfrågor i den kommunala verksamheten. De första fallstudierna som gjordes i projektet syftade till att undersöka hur mångfaldsfrågan förstods i praktiken i den aktuella organisationen. Det vill säga: Hur formuleras och implementeras mångfaldsidén inom Malmö stads organisation? Vilka möjligheter, svårigheter och dilemman finner organisationen i denna process? Min egen studie som behandlade mångfaldsidén på fyra Arbets- och utvecklingscentra handlade om att studera de idéer och strategier som fanns på olika AUC i relation till mångfaldsfrågan. De olika fallstudierna, och då inte minst den egna studien, pekade mot att man i olika delar av Malmö stad har olika strategier och förhållningssätt för att hantera mångfaldsfrågan. Dessa sätt att hantera mångfald befinner sig ganska långt från de mål och visioner som uttrycks av det politiska ledarskapet. Det är uppenbart att olika delar och nivåer av organisationen har delvis helt olika synsätt på hur frågan ska hanteras och avståndet mellan politiker och gräsrotsbyråkrater är på sina håll mycket stort. Detta gjorde att det blev intressant för forskningsprojektet att uppmärksamma chefers och ledares roll när det gäller arbetet med mångfaldsfrågor eftersom de är en viktig länk mellan olika nivåer.

Den fråga som står i fokus för min ledarskapsstudie är vilken roll chefer spelar i spridningen av mångfaldsidén.

Styrdokument

En rad styrdokument som på olika sätt behandlar mångfald som organisationsfråga i Malmö stad behandlas i de båda Malmöstudierna. De är *Personalpolicy för Malmö stad* (1998), *Malmö stads åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad* (1999), *Kulturell mångfald – vägledning vid rekrytering* (2001) samt *Välfärd för alla* (2004). Styrdokumenten kan ses som en reflektion av de synsätt och idéer som finns på den politiska nivån i organisationen. Det är viktigt att tillägga att styrdokumenten *Malmö stads åtgärdsplan* och *Välfärd för alla* är intressanta eftersom de ofta ses som riktlinjer för kommunens arbete med mångfaldsfrågor även om de inte i första hand är planer för kommunens mångfaldsarbete. De är styrdokument som i första hand behandlar och föreslår åtgärder för integration. I personalpolicyn finns några små avsnitt om vikten av att ha kulturell mångfald i organisationen och vägledning för rekrytering är just en vägledning. Någon särskild plan för kommunens interna mångfaldsarbete finns inte; när mångfaldsfrågorna kommer på tal är det de ovan nämnda dokumenten som cheferna hänvisar till. Därför har jag undersökt alla de centrala styrdokument som har riktlinjer för kommunens interna arbete med mångfaldsfrågor även om det i vissa fall bara rör sig om någon mening eller två som anger en sådan policyinriktning.

Arbets- och utvecklingscentra som startpunkt

Att välja undersökningsobjekt i en stor organisation som Malmö stad är inte helt lätt och det finns en hel del tänkbara startpunkter. Skälet till att jag började studera idéspridningen på Arbets- och utvecklingscentra, som är ett slags lokal arbetsförmedling, är att majoriteten av deras kunder/klienter har utländsk bakgrund. Detta borde då kunna innebära att de som arbetar på AUC har reflekterat över frågans betydelse. Organisationsforskaren Angela Nilsson menar att det finns en sannolikhet att organisationer som driver samma typ av verksamhet agerar på ett liknande sätt när det gäller mångfald eftersom vissa organisationer har en större potentiell nytta av mångfald än vad andra har (Nilsson 2001). I mångfaldslitteraturen framhålls ofta att det är demografiska faktorer som på olika sätt driver fram mångfaldstänkandet, inte minst när det gäller service. För att ge god service åt en alltmer heterogen befolkning måste de anställda i en organisation ha olika bakgrunder. Genom att ha mångfald bland personalen kan organisationen få kunskap om olika kund- och klientgrupper (Loden & Rosener

1991; Cox 1993). I Malmö stads olika policies framhålls att det är viktigt för organisationen att ha mångfald bland personalen för att kunna ge en god service. Detta gjorde det intressant att undersöka hur man uppfattade mångfaldsidéns nyttoinriktning på den praktiska nivån i en verksamhet som enligt teorin skulle kunna ha nytta av att driva en sådan linje.

För att svara på de frågeställningar som har stått i fokus i de båda undersökningarna, dvs. vilka idéer och strategier som finns när det gäller mångfaldsidén på lokal nivå och vilken roll högre chefer och ledare spelar för spridningen av mångfaldsidén inom Malmö stad, har 19 intervjuer gjorts med politiker, chefer och anställda inom Malmö stad. Med utgångspunkt i fyra Arbets- och utvecklingscentra, som ligger i olika stadsdelar, kunde mångfaldsfrågan undersökas på lokal nivå. De chefer som på olika sätt fanns över dessa AUC på stadsdels- och stabsnivå fokuserades i den påföljande undersökningen om ledningens betydelse för spridningen av mångfaldsidén. Politiker som varit med och beslutat om kommunens mångfaldspolicy intervjuades också. På så vis representerar de båda studierna om mångfald och spridning i Malmö stad hur idén uppfattas på olika nivåer av organisationen från tjänstemän på den lokala nivån till de politiker som varit med att ta beslutet om vilken linje som ska gälla. Detta gör att spridningsfrågan i de båda delarna i huvudsak studeras utifrån en vertikal dimension och hur mångfaldsidén sprids eller inte sprids mellan organisationens olika nivåer. Genom att göra detta kan vi få en bild av de drivkrafter och hinder som finns för mångfaldsidéns spridning i en offentlig organisation.

Majoriteten av intervjuerna gjordes mellan oktober 2002 och januari 2003. De intervjuer som gjordes vid denna tidpunkt är intervjuer med operativa chefer och anställda på AUC samt intervjuer med stadsdelschefer i de stadsdelar där AUC finns. Skälet till att jag intervjuade stadsdelscheferna var framförallt att jag ville se om det fanns någon överensstämmelse mellan deras åsikter och synsätt på mångfald och uppfattningarna på de olika AUC. Jag intervjuade handläggare på de olika AUC för att få en bild av hur de anställa uppfattade ”mångfaldssituationen” på sina arbetsplatser. Tanken var att jag skulle intervjua två handläggare på varje ställe och att det skulle vara bra att intervjua en ”svensk” och en utlandsfödd handläggare i den mån det gick. Handläggarna valdes ut på så sätt att jag frågade cheferna om de kunde föreslå några som skulle kunna tänka sig att ställa upp på intervju. På två AUC fungerade detta upplägg. Tyvärr var det bara en handläggare som kunde tänka sig att ställa upp på ett tredje AUC. På ett fjärde AUC avböjde en av de tillfrågade med motiveringen att hon redan hade ställt upp på en intervju om mångfald. De som intervjuades på den arbetsplatsen var båda utlandsfödda.

Högre chefer och politiker – vilka är de?

I studien av de högre chefernas inställning i mångfaldsfrågor förekommer några olika typer av chefer och urvalet har gjorts med utgångspunkt från den ovan nämnda studien om Arbets- och utvecklingscentra. Intervjuerna med de fyra operativa cheferna på arbets- och utvecklingscentra används också i denna studie även om de inte står i centrum för analysen. Jag kallar dem för lägre/operativa chefer. De används för att i vissa fall belysa de skillnader i synsätt som finns mellan olika nivåer i organisationen. Intervjuer med två centrala politiker är inkluderade för att visa på skillnader mellan högre chefer och den politiska nivån. Dessa intervjuer gjordes under sommaren 2003. De sex chefer som står i centrum för denna studie är fyra stadsdelschefer (de som diskuterats ovan) och två centrala chefer som intervjuades hösten 2003. De tillhör inte kommunledningen och är inte heller operativa chefer på gräsrotsnivån; de är högre chefer utan att tillhöra den högsta ledningen, och har en överordnad relation till de fyra arbets- och utvecklingscentra. Stadsdelschefernas roll i organisationen är huvudsakligen att tolka och genomföra politikernas direktiv och visioner när det gäller vård, skola och omsorg men också kultur och fritid samt integration och arbetsmarknad, dvs. de är ansvariga på stadsdelsnivå för en stor del av kommunens kärnverksamheter. Arbets- och utvecklingscentra ligger under integrations- och arbetsmarknadsroteln vilket gjort det intressant att intervjua chefen för denna rotel som ansvarar för arbetet med integrations- och arbetsmarknadspolitiska åtgärder på den centrala kommunala nivån. Avdelningens arbete är fokuserat på att skapa mål, policy och långsiktiga strategier inom sitt område. Slutligen har en intervju gjorts med den f.d. chefen för Storstadssatsningen eftersom arbets- och utvecklingscentra startade som projekt under detta initiativ. De politiker som har intervjuats är de borgerliga partiernas f.d. oppositionsledare (en moderat) och ett kommunalråd (socialdemokrat).

Intervjuernas genomförande och transkribering

Till dem som har deltagit i intervjuerna har jag skickat ut presentationer av det forskningsprojekt jag är en del av och av min egen del i detta projekt. Innan intervjun har det funnits möjligheter för de intervjuade att ställa frågor om studien. För att få en viss struktur på intervjun har jag haft en intervjumanual där det har funnits ett tematiskt upplägg och jag har punktat upp vissa frågor som jag ville ha ett svar på. Manualen har snarare varit ett stöd än något som jag har varit strikt bunden vid; under intervjuerna har samtalen ibland gått sina egna vägar. Cheferna på de olika Arbets- och utvecklingscentra var de som intervjuades först och intervjuerna spann på ett par olika teman. Det handlade om mångfalds-

idén och hur den och dess ursprung uppfattades av chefen, om arbetsplatsen hade någon mångfaldspolicy och hur den i så fall implementerades. En del av frågorna behandlade frågor som rör rekrytering, t.ex. vilka kompetenskriterier som användes vid rekrytering. Ytterligare frågor behandlade de drivkrafter, möjligheter och problem som cheferna förknippade med ett mångfaldsperspektiv och med att ha en kvantitativ mångfald bland personalen. Frågorna handlade om vilka som drev frågorna eller om det fanns grupper eller personer som var motståndare till att driva mångfaldsfrågor. Ungefär samma frågor ställdes till stadsdelscheferna med den skillnaden att det handlade mindre om rekrytering och mer om de mångfaldsfrågor som drevs på stadsdelsnivå. De frågor som ställdes till handläggarna på AUC var likartade dem som ställdes till de operativa cheferna men med den skillnaden att det handlade mycket om hur de som medarbetare uppfattade arbetsplatsen och arbetsplatsens kultur och policies.

Intervjuerna med politikerna handlade framförallt om varför mångfaldspolicyn uppkommit i Malmö stad och hur man hade tänkt när man tog beslutet på den politiska nivån. När det gällde cheferna med anknytning till staben, dvs. den f.d. chefen för Storstadssatsningen och chefen för integrations- och arbetsmarknadsroteln, handlade frågorna om varför det var viktigt för organisationen att ha ett nyttodrivet mångfaldsperspektiv och vad de gjorde för att driva frågan. Vid den tidpunkten hade en analys gjorts av det material som samlats in på de olika AUC och därmed handlade delar av dessa intervjuer om de skillnader som fanns mellan dem och hur de kunde förklaras.

Frågor som rör mångfald och integration kan uppfattas som ”känsliga” av många personer. Det finnas en risk för att de som intervjuas till viss del väljer att uttala sig på ett sätt som ligger i linje med den officiella retoriken. Det kan finnas en risk att handläggare på de olika AUC inte gärna vill kritisera policyn på den egna arbetsplatsen eller att stadsdels- eller AUC-chefer inte vill uttala sig negativt om Malmö stads policy. Det finns också en risk att informanterna väljer att i mindre grad uppehålla sig vid känsliga frågor och kritiska perspektiv och i högre grad är villiga att berätta om sådant som är positivt och som fungerar bra. På så vis ville de flesta som intervjuades framhålla att man inte hade något emot att ha medarbetare som är födda i andra länder eller att man tyckte att det var fel att arbetsgivarna inte tar tillvara på invandrarnas kompetens. Samtidigt har de intervjuer jag gjort visat på att det finns en mängd olika ståndpunkter och åsikter i dessa frågor. Min mening är att det bekräftar att de som intervjuats har varit någorlunda uppriktiga i intervjuerna eftersom det inte är någon entydig eller oproblematisk bild som har målats upp. De som har intervjuats har i flera fall utifrån olika synvinklar kritiserat Malmö stads policy eller de idéer och förhållningssätt som råder på den egna arbetsplatsen. Några uttryckte också en skepsis inför ”mångfaldspratet”. Intervjuerna ägde rum på tjänstemännens kontor och de har transkriberats. Liksom när det gäller de intervjuer som har gjorts för Sveri-

gestudien har de intervjucitat som redovisats putsats något. I den empiriska delen om Malmö stad är de som har intervjuats anonyma till skillnad från hur det ser ut i delen som behandlar mångfaldsidén i Sverige. Anledningen till detta är att jag anser att det inte fyller någon funktion att offentliggöra deras namn även om den som är insatt i Malmö stads organisations inre liv kanske kan räkna ut vilka vissa chefer är.

Det finns vissa skillnader mellan att intervjua politiker och högre chefer jämfört med lägre chefer och anställda eftersom de förstnämnda är mer vana att uttrycka sig offentligt och kan upplevas som mer slipade och politiskt korrekta. Skillnaden mellan politikerna och de högre tjänstemännen är att tjänstemännen försöker hålla sig mer neutrala medan politikernas utsagor är mer värdeladdade. Min upplevelse av de intervjuer som har gjorts med operativa chefer, politiker och stadsdels- och stabschefer är att de sistnämnda var de som minst tydligt uttryckte egna åsikter och värderingar även om det fanns variationer mellan de olika chefernas sätt att uttrycka sig; de hade en professionell tjänstemannaattityd. Medan någon stadsdelschef svarade mer kortfattat på olika frågor och inte gjorde några större utvikningar fanns det en annan chef som mer eller mindre höll en föreläsning. Detta gjorde att det var svårare att komma in med frågor men även att chefens inställning i olika frågor blev tydlig.

4. Från *An American Dilemma* till *diversity management*

Diversity och den amerikanska exceptionalismen

Mångfaldsidén i USA och Europa

Mångfaldsidén har historiska och idémässiga rötter som sträcker sig förhållandevis långt tillbaka. Lite förenklat kan man säga att den har sitt ursprung i tre olika utvecklingslinjer, samtliga med bakgrund i en amerikansk tradition: dels handlar det om hur vi bör förhålla oss till ett mångetniskt eller mångkulturellt samhälle, dels om hur orättvisa eller ojämlika förhållanden mellan olika befolkningsgrupper kan bekämpas och sist men inte minst om att den demografiska och ekonomiska utvecklingen förändrar organisationernas sätt att agera och hantera olika frågor.

De flesta europeiska länder har en förhållandevis stor andel invandrare och/eller etablerade minoritetsbefolkningar och tar ofta intryck av de diskussioner som förs i USA när det gäller etniska minoriteters roll i samhället. En diskussion om mångfaldsidéns uppkomst och bakgrund och de förutsättningar som finns för idéns spridning i andra europeiska länder kan förhoppningsvis öka förståelsen för hur idén har utvecklats i Sverige. Men vilka förutsättningar finns för spridningen av mångfaldsidén i Europa? Det finns, om man vill förenkla det, två svar på den frågan. Det ena är att *diversity*-idén är en produkt av de speciella förutsättningar som finns i USA och då inte minst att slaveriet och en omfattande invandring haft en betydande påverkan på nationens utveckling. De förutsättningar som finns i olika delar av Europa, till exempel när det gäller institutioner och de etniska minoriteternas ställning, är så pass annorlunda att det är svårt att kopiera amerikanernas lösningar. Det andra svaret pekar snarare mot att mångfaldsidén är ett svar på de nya förutsättningar som skapas av strukturomvandling och demografisk förändring. Sett från den synvinkeln är förutsättningarna i USA och Europa inte alltför olikartade.

Det amerikanska dilemmat

> There is no equivalent in Europe to the 200 years of slavery, the 100 years of state-sponsored discrimination, the continuing complex of attitudes as a result of this history. (Glazer 1999: 196)

En rad författare (Dobbin & Kelly 1998; Lynch 2002; Wood 2003) menar att *diversity*rörelsens viktigaste byggstenar har varit *affirmative action* och idéer om kulturell pluralism och mångkulturalism. Nathan Glazer (1999; 2000) menar att det inte är möjligt att förstå vare sig mångkulturalismens betydelse eller det omfattande system av *affirmative action*-åtgärder som växte fram i USA utan att relatera till de speciella utvecklingslinjer som kännetecknar den amerikanska erfarenheten. Framförallt är det en faktor som är betydelsefull i detta sammanhang: den extrema diskriminering och brutalitet som de svarta amerikanerna varit utsatta för sedan den amerikanska nationens födelse. Den amerikanska historien har visserligen kännetecknats av olika vågor av invandring och av att de nya grupperna till en början har haft svårt att finna sig tillrätta. Detta var inte minst fallet med de stora invandrargrupper som kom från Syd- och Östeuropa under slutet av 1800-talet och början av 1900-talet. De brottades med problem såsom fattigdom och social utslagning men har efterhand etablerat sig och blivit delaktiga i det nya samhället. Eftersom den nationella ideologin, liksom i Kanada och Australien, vilar på bilden av ett land som utvecklats genom att det byggts upp av olika invandrargrupper har inte distinktionen mellan infödda och invandrare samma betydelse som i Europa. Att många invandrargrupper genomgått ”framgångsrik assimilation” gör att den viktiga skiljelinjen för många amerikanska invandrare är om man är medborgare eller inte. Den etniska diversitet som skapas genom invandring är inte så betydelsefull för den amerikanska diskussionen om mångkulturalism och den är än mindre betydelsefull för *affirmative action*-systemet.

Trots att situationen för de svarta amerikanerna har förbättrats på många sätt, till exempel genom att diskriminering är förbjuden i lag och att det finns en växande svart medelklass, har de fortfarande en särställning i det amerikanska samhället. Det amerikanska dilemma som Gunnar Myrdal beskrev tycks fortfarande gäcka Amerika. Den amerikanska traditionen med ideal som individualism, frihet och jämlikhet står i skarp kontrast till slaveriet och dess efterföljd (Cashmore 1996). Den fattigdom och sociala utslagning som fortfarande kännetecknar denna grupp visar att den är undantaget från smältdegelsidealet. Även om andra etniska grupper än de svarta amerikanerna har varit förmånstagare, och pådrivare, inom särbehandlingssystemet är det enligt Glazer (2000) framförallt medborgarrättsrörelsens speciella position som legitimerat ett system med så

pass omfattande åtgärder. *Affirmative action* och mångkulturalismdebatten handlar enligt honom till stor del om att hantera de integrationsproblem som inte har kunnat lösas genom en ”naturlig” integrationsprocess. Dessa fenomen fyller då två olika funktioner: att öka den ekonomiska och sociala integrationen samt att ge ett ökat kulturellt erkännande.

Mångkulturalismens framväxt i USA

Mångfaldsidén anknyter till och tar intryck av en nära hundraårig diskussion om assimilation och kulturell pluralism i USA. Fred R. Wacker (1979) menar att under perioden mellan 1914 och 1925 utkristalliserar sig två olika riktningar som svar på hur USA som nation ska förhålla sig till de etniska minoriteterna och den stora mängden invandrare från Europa. Assimilation och pluralism är idéströmningar som uppstår som reaktioner på rörelser som syftar till att begränsa invandringen och som har en konservativ syn på de institutioner och traditioner som byggts upp i USA.

Assimilationsförespråkarna är till största delen vita protestanter från Chicago och mellanvästern och många av dem är socialarbetare, filantroper eller akademiker. De förespråkar tolerans och menar att assimilation inte är något som ska tvingas på invandrarna. Samtidigt menar de att nya identiteter kommer att formas eftersom det moderna livet med industrialism, urbanisering, masskommunikation och utbildning är en starkare kraft än minoriteternas strävan efter att behålla sin kultur. Eventuellt skulle det kunna uppstå en smältdegelskultur som är en blandning av det gamla och det nya.

Den kulturella pluralismen har sitt starkaste fäste i New York och rörelsen domineras av intellektuella med judisk bakgrund såsom Horace Kallen. Många invandrare med judisk bakgrund har under det tidiga 1900-talet personliga erfarenheter av den antisemitism som finns i Öst- och Mellaneuropa och detta gör att de är skeptiska mot de rörelser som förespråkar assimilation. Kallens åsikt är dock att assimilering inte bara är ett problem för de judiska immigranterna utan för alla etniska minoriteter. Medan assimilationsförespråkarna arbetar för att göra invandrarnas anpassning till de amerikanska institutionerna till en mer human process har de kulturella pluralisterna från New York en betydligt mer kritisk inställning majoritetssamhällets institutioner. I ”Democracy Versus the Melting Pot” som publiceras i tidskriften The Nation 1915 argumenterar Kallen för att smältdegel- och assimilationsidealen är att betrakta som odemokratiska. Istället för att smälta samman alla kulturer till en dominerande kultur ska det finnas utrymme för en rad olika kulturer att samexistera på lika villkor. Olika etniska grupper bör få utrymme att skapa egna institutioner och bevara sina traditioner

utan påtryckningar från majoritetssamhället. Ett samhälle med assimilerade minoriteter är ett färglöst och statiskt samhälle enligt Kallen.

Teorierna om kulturell pluralism fick dock inte något större genomslag. Assimilationsförespråkarnas argument låg mer i linje med den tidens samhällsvetenskap och kritiken lät inte heller vänta på sig. Den kulturella pluralismen bygger på idén att varje etnisk grupp har sin utvecklingslinje att följa och en rad kännetecken som skiljer den från andra grupper. Det gjorde att pluralisterna ansågs företräda ett stereotypt och konservativt synsätt och därför tenderade att underskatta den differentiering som fanns inom olika minoritetsgrupper. Vidare menade kritikerna att förespråkarna för kulturell pluralism gjorde ras- och etnicitetsfrågor mer betydelsefulla än vad de i själva verket var – individen är så mycket mer än sin etniska tillhörighet.

Den kulturella pluralismen är en tankeströmning som lever kvar men som för en tynande tillvaro under större delen av 1900-talet. Få personer inom samhällsvetenskapen eller bland de intellektuella visar den något större intresse. Detta förändras från och med 1960-talet och framåt. Den akademiska debatten om assimilation och pluralism i USA tar fart då det uppstår en diskussion kring den amerikanska utvecklingen. Milton Gordon hävdar i *Assimilation in American Life* (1964) att assimilation var vad som hade skett i praktiken medan Nathan Glazer och Daniel P. Moynihan i *Beyond the Melting Pot* (1963) försökte visa att man inte kunde tala om assimilering eftersom det bara var vissa grupper som hade assimilerats medan andra grupper såsom svarta och *hispanics* levde mer avskilda från majoritetskulturen. I USA återuppväcktes diskussionen om assimilation och pluralism även genom medborgarrättsrörelsens krav att minoriteterna hade rätt att behålla sina kulturella traditioner. Mycket av den kulturella pluralismens idémässiga innehåll genomgår en renässans från och med mitten av 60-talet och framåt under begreppen mångkulturalism eller multikulturalism. I Storbritannien fördes en liknande diskussion som i USA, dock av lite andra skäl. De immigranter som flyttade till Storbritannien till följd av samväldets sammanbrott ansåg att de hade rätt att behålla sina kulturella traditioner om de i övrigt följde landets lagar och bestämmelser (Watson 2000). Den mångkulturella eller kulturellt pluralistiska idéströmningen kom också att manifestera sig rent praktiskt genom att några nationer integrerade idéerna politiskt och institutionellt. I Australien, Kanada och Sverige antogs på olika sätt kulturell pluralism som ledstjärna för politik och samhälle under 1970-talet. Det handlade då inte minst om ett officiellt erkännande av minoriteternas rätt att behålla sitt modersmål och sina kulturella traditioner. Detta erkännande kom också att kompletteras med praktiska åtgärder, bland annat stöd till hemspråksundervisning i Sverige och åtgärder för att bekämpa diskriminering i arbetslivet i Kanada (Wieviorka 1998).

Den franske sociologen Michel Wieviorka (1998) menar att debatten om mångkulturalism kretsar kring två huvudsakliga frågeställningar. Den handlar

dels om minoritetsgruppernas rätt att behålla och uttrycka sin kulturella identitet utan att straffas eller missgynnas, dels om rätten att inte särbehandlas i arbetslivet. Han menar att det är två olika frågeställningar men att det inte är särskilt fruktbart att diskutera dem var för sig, låt vara att debatten om positiv särbehandling sällan haft en explicit koppling till frågan om kulturell pluralism.[10] Wiewiorkas poäng är dock att en minoritetsgrupps rätt att utrycka sin kulturella identitet inte blir särskilt betydelsefull om möjligheterna att försörja sig i det samhälle där man lever och verkar är begränsad. Om en minoritetsgrupp är stigmatiserad på grund av sin kulturella bakgrund får det också konsekvenser för den enskilda individens möjligheter att lyckas i arbetslivet.

Affirmative action – att administrera bort ojämlikheten

Det amerikanska *affirmative action*-systemet har växt fram under lång tid. Den amerikanska utvecklingen skiljer sig från hur det har varit i många andra länder genom att det finns många aktörer med makt och legitimitet som har varit pådrivande. Det amerikanska systemet är också mer omfattande både när det gäller grupper som inkluderats som förmånstagare och bredden på olika typer av åtgärder (Roth 2004). Arbetet mot diskriminering börjar, liksom i Kanada, redan på 1940-talet (Blanck 2000; Ventura 2000). Roosevelt lanserar ett antidiskrimineringsprogram för den offentliga sektorn efter påtryckningar från medborgarrättsrörelsen 1941 vilket bland annat får till följd att en del stater väljer att initiera antidiskrimineringsprogram. Utvecklingen under 1940-talet innebär även att diskriminerings- och segregationsproblematiken får vetenskaplig belysning. Det är en process där Gunnar Myrdal och hans medarbetare spelar en inte helt obetydlig roll genom den stora studien om diskrimineringen och dess konsekvenser för det amerikanska samhället. Genom att *An American Dilemma* publiceras 1944 får medborgarrättsrörelsen vetenskapliga argument mot segregeringen och diskrimineringen (Myrdal 1987; Southern 1995).

Kampen för lika rättigheter blir mer intensiv när John F. Kennedy, som har goda förbindelser med medborgarrättsrörelsen och ett stort stöd bland svarta väljare, blir president 1960. I presidentens exekutiva order 10925 från 1961 tas beslutet att alla företag med federala kontrakt måste vidta ”affirmative action” för att komma tillrätta med diskrimineringen men exakt vad som bör göras är inte specificerat. Beslutet om förändringar i de civilrättsliga lagarna tas sent 1963 men lagen, *Civil Rights Act of 1964*, kom att genomföras av Lyndon B. Johnson sedan Kennedy blivit mördad (Skrentny 1994). 1964 års lag introducerar en rad viktiga förändringar och bör enligt Ellis Cashmore (1996) ses som en brytpunkt i

[10] Glazer (2003: 12) går så pass långt som att säga att ”affirmative action has nothing to do with the recognition of cultures […]. It is about jobs and admissions.”

de amerikanska rasrelationerna. Den innebär ett förbud mot diskriminering och att de svartas rättigheter aktivt ska skyddas samt ökad makt för Civil Rights Commission som ska verka för att lagarna implementeras. Sektion VII i lagen förbjuder diskriminering vid anställning med hänsyn till ras, religion eller nationellt ursprung och syftar framförallt till att ge individer lika rättigheter och den gäller alla anställningsrelationer, inte bara de som omfattas av federala kontrakt. Johnsons direktiv 11246 från 1965 ses av många som en milstolpe i utvecklingen av *affirmative action* eftersom de federala kontraktstagarna uppmanades att arbeta aktivt för att öka diversifieringen på arbetsplatserna.

Dobbin och Kelly (1998) menar att åtgärderna mot diskriminering i USA kan delas in i några distinkta perioder. Den första perioden, 1961–1971, kännetecknas av medborgarrättsrörelsens kamp för lika rättigheter och de första trevande försöken från staten att på ett mer systematiskt sätt åtgärda diskrimineringen. Den andra perioden, 1972–1980, innebar att *affirmative action* gick från att vara åtgärder inriktade på att ge lika resultat till åtgärder för att ge lika möjligheter. Åtgärder på gruppnivå kom delvis att ersätta de mer individbaserade synsätten och olika system med syfte att mäta diskriminering byggdes upp. Mycket kretsade kring hur antidiskrimineringslagarna skulle genomföras i praktiken. Under perioden 1981–1987 sätts det system som byggts upp på prov. En rad aktörer i samhället ställer sig alltmer tveksamma till det system med kvoter och grupprivilegier som kommit att kännetecknа *affirmative action*; detta blir inte minst tydligt genom Reagans uttalade missnöje med antidiskrimineringsåtgärderna. Perioden från 1988 och framåt kännetecknas av *diversity management*-tänkande. Att 1988 får stå som startår för den här perioden beror inte minst på att Högsta Domstolen får en majoritet av personer som är emot positiv särbehandling. Det sker också ett trendbrott då Bill Clinton blir den förste demokratiske presidenten som levererar mer genomgripande kritik mot *affirmative action*. Under parollen ”mend it but don’t end it” uttryckte han åsikten att det ska finnas antidiskrimineringsåtgärder men att en rejäl genomgång av *affirmative action* var nödvändig. Under tiden slår *diversity management*-tänkandet igenom med effektivitet, kreativitet och marknadstänkande som argument för att arbeta aktivt för en heterogen arbetsstyrka.

En rad författare (bland andra Skrentny 1994; Glazer 2000; Moen 2000) hävdar att utvecklingen av *affirmative action* kan ses som ett pragmatiskt sätt att lösa svåra problem i det amerikanska samhället. Ole M. Moen (2000) anser att en antidiskrimineringspolitik inte var tillräcklig för att komma tillrätta med det strukturella utanförskap som präglade de svarta amerikanernas situation i USA. Tillkomsten av *affirmative action* kan ses som ett svar på att mer ambitiösa välfärdsåtgärder för att komma tillrätta med social utslagning och utanförskap, såsom Lyndon B. Johnsons ”War on poverty”, fick stryka på foten i och med att kostnaderna för Vietnamkriget eskalerade. Johnson vägrade samtidigt att höja

skatterna och Moen (2000: 246) konstaterar torrt att ”it was obvious that one had to choose between guns and butter. As always, the guns won out”.

Till sist kan det också vara värt att påpeka att trots att en stor del av *affirmative action*-programmen var relaterade till federala kontrakt, och att en del program var påtvingade från rättsväsendet efter att en organisation eller ett företag blivit fällda för diskriminering, fanns en grad av frivillighet i systemet – i alla fall efterhand som kritiken mot systemet växte och kraven på arbetsgivarna minskade. Många organisationer och företag har på frivillig grund initierat *affirmative action*-program och har i vissa fall valt att hålla fast vid dessa program även när de kritiserats. Dobbin och Kelly (1998) menar att arbetsgivarna byggde ut ett system med åtgärder mot diskriminering eftersom det var oklart vad som behövde göras för att de skulle kunna visa att de arbetade aktivt mot diskriminering. Det skapades institutioner för att hantera diskrimineringsfrågan där *affirmative action* och *equal opportunity* hanterades av särskilda personer eller t.o.m. särskilda avdelningar som hade ansvaret att lägga upp riktlinjer för arbetet. Åtgärderna handlade om att skapa policies och planer för hur man skulle öka andelen kvinnor och minoriteter, olika former av specialutbildning för kvinnor och minoriteter, såsom ledarskapsprogram, samt uppföljning av åtgärderna. Mycket av detta arbete byggde på att man gjorde insatser för att mäta personalens sammansättning och satte upp tidsplaner och kvoter för anställningen av kvinnor och minoriteter eftersom det var ett förhållandevis praktiskt sätt att bevisa att man faktiskt gjorde något.

Bakkefallet, *affirmative action* och *diversity*

Flera författare framhåller den roll *affirmative action* spelat för mångfaldsidéns framväxt i USA. Byråkratin runt *affirmative action*-programmen har varit omfattande och Dobbin och Kelly (1998) menar att mångfaldstänkandet utvecklas i USA av personaladministratörer som arbetar med *equal opportunity* och *affirmative action* i slutet av 1970-talet. När *affirmative action*-programmen blir fasta strukturer i organisationerna börjar nya argument för *affirmative action* dyka upp hos personaladministratörerna. Detta leder bland annat till att de börjar tala om *affirmative action* som ett sätt för organisationer att få en större rekryteringsbas, att bättre tillvarata arbetskraften, om att heterogenitet ger nya idéer och perspektiv etc. Dessa personaladministratörer menar då att a*ffirmative action* handlar lika mycket om effektivitet som om rättvisa. Det finns ytterligare skäl till att administratörerna försvarar systemet och det beror enligt Dobbin och Kelly på att en stor yrkeskår av personaladministratörer är rädda att förlora sina arbeten när *affirmative action* börjar monteras ner under Reagans tid som president.

Det har hävdats att det uppstår ett nytt sätt att argumentera för positiv särbehandling, dvs. mångfaldsargumentet, i och med det omskriva rättsfallet *University of California v. Bakke*. I Peter Woods (2003) kritiska granskning av mångfaldsidéns uppkomst och spridning i USA hävdar han lite tillspetsat att det ideologiska mångfaldsbegreppet föds den 28 juni 1978. Bakke-fallet handlar om framtiden för positiv särbehandling och kvoter för etniska minoriteter i utbildningsväsendet. Fallet processas i högsta domstolen som vid den tidpunkten var oenig i frågan, vilket leder till att domare Powell får den utslagsgivande rösten och att en slags kompromiss uppnås. Powell, som är skeptisk mot kvoterna men också medveten om att det är viktigt att skydda minoriteternas status, finner en tredje väg. Han menar att det ligger i statens intresse att studenter har olika etnisk bakgrund eftersom det har ett värde i sig. I utbildning och arbetsliv är det viktigt att ha personer med olika bakgrunder eftersom man kan lära av varandra och om detta lärande kommer till stånd kommer samhället att bli mer tolerant och harmoniskt. I och med detta uppstår ett nytt sätt att tala om skillnader som inte bara är deskriptivt utan normativt; olikheterna har ett värde i sig.

Diversity - ”dollar och demografi”?

1987 publiceras William Johnstons och Arnold Packers rapport *Workforce 2000* vilken får ett stort genomslag i samhällsdebatten. Rapporten innehåller prognoser som pekar mot en rad förändringar i företagsklimatet såsom globalisering, teknologiska framsteg och tillväxt i servicesektorn men allra viktigast i sammanhanget är prognosen över hur den framtida arbetskraften ska komma att se ut. Enligt Johnstons och Packers analys kommer minoriteter och invandrare, liksom kvinnor, att bli en allt större andel av arbetskraften och detta kommer att innebära en stor utmaning för organisationerna. Det handlar då om att skapa förutsättningar i arbetslivet som är anpassade efter kvinnors och minoriteters behov. Någon kritisk debatt om siffrornas giltighet förekom inte och Peter Wood (2003) menar att statistiken presenterades på ett missvisande sätt. Däremot blev det en livlig diskussion hur denna nya situation skulle hanteras och rapporten citerades i en rad stora dagstidningar.

I slutet av 1980-talet och början av 1990-talet blir mångfaldsfrågan en social rörelse (Lynch 2002). Forskare och konsulter startar konferenser där frågan diskuteras och man börjar skriva artiklar och böcker som beskriver och diskuterar mångfaldsperspektivets logik och möjligheter. Bland pionjärerna kan Lewis Griggs, Lennie Copeland, R. Roosevelt Thomas, Marilyn Loden och Judith Rosener nämnas. Som tidigare nämnts fanns det under det sena 1970-talet och 1980-talet pionjärer som utvecklat en del av de idéer och tekniker som senare skulle bli del av *diversity management/valuing diversity/managing diversity* och

där hörnpelaren var att en humanistisk agenda kunde vara ekonomiskt lönsam. Där *affirmative action* i första hand har handlat om att utjämna sociala skillnader bygger diskussionen om *diversity* på en annan logik som enligt Lynch kan sammanfattas med orden ”dollar and demography”. Om den demografiska sammansättningen i samhället förändras kommer arbetskraftsutbudet att se annorlunda ut och det kommer att bli viktigare att attrahera och behålla medarbetare med olika bakgrund. På motsvarande sätt blir det viktigt att förstå olika kundgrupper. De organisationer som inte kan hänga med i förändringen kan komma att förlora ekonomiskt. För att kunna rekrytera och behålla kvinnor och etniska minoriteter, måste organisationerna börja arbeta mot sexistiska och rasistiska strukturer. Olika delar av mångfaldsrörelsen har en mer eller mindre välvillig inställning till *affirmative action* men många tar avstånd från den assimilation som de menar är förknippad med dessa program. Problemet med a*ffirmative action* är att man fokuserat för mycket på representation och inte i tillräcklig utsträckning funderat på hur arbetsmiljön och möjligheterna faktiskt sett ut för olika grupper. Diskussionen om arbetsplatsens förutsättningar anknyter inte minst till en diskussion om mångkulturalism och att arbetsplatsen ska fungera för människor med skilda kulturella bakgrunder. Mångfaldsförespråkarna argumenterar för omfattande organisationsförändringar och att organisationernas strukturer och processer på ett helt annat sätt än idag måste ta hänsyn till de skillnader som finns mellan individer och grupper i samhället. Det påpekas att en representation av olika grupper i sig inte ger några fördelar utan att den måste hanteras väl. Förutom det demografiska argumentet väger lagstiftningsargumentet tungt. Förespråkarna menar att eftersom man ändå måste följa lagen kan man lika väl göra något bra av det. Medan mångfaldsrörelsen från början i första hand behandlar de demografiska kategorier som skapats i och med *affirmative action* väljer R. Roosevelt Thomas att expandera begreppet i boken *Beyond Race and Gender* från 1991. Han menar att det även bör gälla andra dimensioner av ”olikhet” såsom funktionshinder, sexuell läggning, ålder m.m.

Under det tidiga 1990-talet skrivs åtskilliga böcker på området och en rad författare och konsulter laborerar med olika modeller för organisationsförändring. De diskuterar och argumenterar om mångfaldens fördelar. Idéerna får en större spridning genom konferenser och får mycket massmedial uppmärksamhet. Lorbiecki & Jack (2000) menar att utvecklingen av *diversity management* har genomgått fyra olika faser i USA. De talar om den demografiska, den politiska, den ekonomiska och slutligen den kritiska fasen. Den demografiska fasen inleddes med publiceringen av *Workforce 2000* och innebar att näringslivet började diskutera betydelsen av förändringar i den demografiska sammansättningen. Den politiska fasen inleddes när olika aktörer började se *diversity management* som ett alternativ i och med den nedmontering av *affirmative action* som började under Reagans tid som president. Den ekonomiska fasen kom under 1990-talet i

och med att en rad böcker publicerades där man framhöll att det fanns ekonomiska argument att satsa på *diversity management* och att framtidens organisationer av olika skäl var pressade att ta mångfaldsfrågan på allvar. Dessa faser har följts av en kritisk period där olika former av kritik har riktats mot mångfaldsprogrammen. Kritikerna har bland annat påpekat att de fördelar som konsulter och författare av mångfaldslitteratur har velat framhålla inte har infunnit sig, att programmen har varit svåra att implementera och att de inte har lett till ökad jämlikhet, att det har funnits problem med backlash eftersom de grupper som har haft makt och varit normen har känt sig hotade. Wrench (2002) konstaterar att olika former av *diversity management*-praktiker är vanligt förekommande i stora företag och organisationer men det är naturligtvis svårt att säga hur pass omfattande dessa program är eller att mäta vilka resultat de faktiskt ger. Ett antal fältstudier har gjorts för att försöka få ett grepp om hur *diversity management*-filosofin manifesterar sig i praktiken. Lynch (2002) drar utifrån några fallstudier slutsatsen att *diversity management* programmen initieras av olika skäl men att de filtrerats genom organisatoriska strukturer på en mängd olika sätt vilket gett både väntade och oväntade resultat. Han menar att nyttofrågan fortfarande är obesvarad av mångfaldsidéns förespråkare och att det finns få empiriska studier som kan bevisa att en mångfaldssatsning är lönsam.

Diversity-idén i USA: en liten sammanfattning

Mångfaldsidén uppfinns i USA i slutet av 1980-talet även om de första stegen tas i kölvattnet av *affirmative action* under 1970-talets slut. Idéer om nyttan av kulturell pluralism hade funnits länge i USA men utvecklingen under 1970-talet innebar att nya element introducerades. Den kulturella pluralismen hade i sin ursprungliga form ett statiskt och primordialistiskt synsätt på etniska gruppers betydelse. De etniska identiteterna sågs som grundläggande för en individs syn på sig själv och världen. Syftet med kulturell pluralism var att olika grupper inte skulle behöva assimileras och anamma samma livsstil och detta kulturbevarande skulle ske genom att de gavs möjligheter att skapa egna institutioner. Mångfaldsidén hämtar inspiration från kulturell pluralism genom att individens rätt att uttrycka sin etniska eller kulturella identitet inom ramen för arbetslivets organisationer erkänns. Fokus förflyttas därmed från idén om att etniska grupper har rätt att skapa egna enklaver och institutioner i samhället till att utbildningsväsende och arbetsliv ska präglas av öppenhet.

I slutet av 1980-talet introducerades mångfaldsidén som en separat idé om organisationsutveckling (dvs. inte som ett sätt att argumentera för positiv särbehandling) vilket framförallt beror på en intensiv debatt om den demografiska utvecklingen i USA. Intresset hos stora organisationer och företag ökar eftersom

de ser möjligheten att lösa två problem samtidigt genom att anta mångfaldsparadigmet som riktlinje för personalpolitiken: att slippa *affirmative action* och att underlätta anpassningen till nya samhällsförhållanden. Detta gör att mångfaldstänkandet utvecklas till en social rörelse under det tidiga 90-talet. Det är dock omtvistat vad som verkligen driver mångfaldsrörelsen i USA: handlar det om att organisationer har nya behov på grund av nya demografiska och ekonomiska förutsättningar? Eller är mångfaldsprogrammen bara är en kvarleva av a*ffirmative action* som är kontraproduktiv för organisationer och samhälle? Kritikerna menar framförallt att mångfaldsrörelsen bidrar till att urholka organisationernas kompetenskrav eftersom organisationer med aktiv mångfaldsrekrytering har en tendens att prioritera individers grupptillhörigheter högre än deras kompetens. De menar även att det finns en risk att man bidrar till att öka motsättningar mellan olika grupper istället för att minska dem. Om mångfaldsprogrammen inte har något att ge organisationerna är det dock svårt att förklara varför så pass många och stora organisationer har engagerat sig på frivillig väg.

Mångfaldsidén är resultatet av en process där flera olika historiska, politiska och ekonomiska utvecklingstrender har bidragit till att idén uppkommit i USA. I denna process har olika aktörer bidragit till att sätta mångkulturalism- och diskrimineringsfrågorna på kartan och så småningom skapa mångfaldsidén. Det går att ställa sig den kontrafaktiska frågan huruvida mångfaldstänkandet hade kunnat uppstå i en annan miljö än den amerikanska med sina speciella förutsättningar. Hade globalisering, demografisk förändring och utvecklingen av nya organisationsformer varit tillräckliga förutsättningar? Det är naturligtvis svårt att besvara dessa frågor, däremot går det att argumentera för det faktum att mångfaldsidén är starkt präglad av de förhållanden som råder i den amerikanska kontexten. Där kan vi också se att även om mångfaldsförespråkarna har velat framhålla att mångfald handlar om alla olikheter så är det i mångt och mycket ras- och etnicitetsaspekten som har präglat begreppet och som fortsatt att vara en viktig del av det.

Diversity och europeiska förutsättningar

Invandrare och minoriteter i Europa

Castles och Miller benämner vår tid ”migrationens tidsålder” eftersom den internationella migrationen omfattar fler människor än någonsin och de som migrerar gör det över längre sträckor än tidigare. Denna migrationsexplosion berör hela västvärlden och har inneburit att olika strategier för att hantera migrationens effekter har utvecklats. Det kan då handla om övergripande strategier för

att hantera etniska och kulturella skillnader såsom assimilation, integration eller kulturell pluralism (Castles & Miller 1998). Det är också tydligt att ”migrationsexplosionen” inneburit att det på transnationella, nationella och lokala nivåer har uppstått olika försök att hantera den diskriminering och sociala utslagning som i vissa fall är följden av migration genom att ytterligare reglera arbetslivets organisationer. Detta har till exempel skett genom att diskrimineringslagstiftningen på vissa håll skärpts eller att arbetsgivare uppmanas av politiker att arbeta aktivt för att spegla samhällets mångfald (Wrench 2002).

Det går att ifrågasätta om mångfaldstänkandet verkligen har någon möjlighet att på allvar få fäste i Europa. Etnicitetsforskaren Nathan Glazer använder begreppet amerikansk exceptionalism för att beskriva utvecklingen av *affirmative action* och mångkulturalism i USA och är skeptisk till möjligheten för européer att försöka ta efter de lösningar som vuxit fram i USA. Glazer menar att trots att det på många håll i Europa finns integrations- och segregationsproblem så kan de inte jämföras med den amerikanska situationen även om olika europeiska länder på sikt kan få allvarliga problem. I Europa är mångkulturalism och positiv särbehandling något som oftast diskuteras i förhållande till de nya invandrargrupperna men så är inte fallet i USA där dessa företeelser framförallt kopplas samman med minoriteterna. Det amerikanska samhället delas av en rasbarriär medan det i Europa snarare handlar om skiljelinjer mellan invandrare och infödda. De etniska skiljelinjerna i Europa har inte funnits där lika länge och har därmed inte hunnit bli permanenta på samma sätt. Det finns etniska skiljelinjer i Europa som sträcker sig långt tillbaka såsom förhållandet mellan protestanter och katoliker men det är inte frågor som står i centrum i den europeiska integrationsdebatten. Debatterna om mångkulturalism och positiv särbehandling i Europa handlar inte om de ”gamla” minoriteter som finns i olika europeiska länder utan framförallt om flyktinginvandrare och dem som invandrat till länder som England eller Frankrike till följd av post-koloniala relationer. De etniska minoriteter/invandrare som ovan nämnda debatter rör sig om i Europa har invandrat från och med andra världskriget fram tills dags datum.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att: segregationen i USA har varit allvarligare eftersom den har en rasmässig aspekt, den har funnits längre och har sitt ursprung i diskriminerande praktiker som har varit understödda av staten. Detta har i sin tur lett till omfattande åtgärder för ekonomisk, social och kulturell kompensation som inte har någon direkt motsvarighet i Europa. Medan mångfaldsidén i USA i mångt och mycket kan ses som en reaktion mot de starka inslagen av statlig kontroll och styrning är det svårare att se vilken roll mångfaldstänkandet kan spela i Europa. Här har mångfalds- och antidiskrimineringstänkande utvecklas mer parallellt och verkar snarare förstärka varandra än att de är motpoler eller olika stadier som avlöser varandra (Wrench 2002).

Diversity och ekonomisk struktur i USA och Europa

Wrench (2002) identifierar utifrån den forskning som finns på området fem huvudsakliga ekonomisk-strukturella utvecklingstrender som ligger till grund för mångfaldstänkandets framväxt i USA under 1980-talet: demografisk utveckling, utvecklingen av etniska marknader, servicesektorns utbyggnad, organisationsförändringar och globalisering. Dessa utvecklingstrender kännetecknar även den europeiska utvecklingen, om än i mindre utsträckning i vissa fall.

Diskussionen om den demografiska utvecklingens betydelse för utvecklingen på den amerikanska arbetsmarknaden tog som tidigare nämnts fart på allvar i och med Johnstons och Packers rapport *Workforce 2000*. Förmågan att leda och entusiasmera diversifierade grupper kom att ses som en viktig framtidsfråga för många företag och ”by the early 1990s, business leaders in the US started to sit up and take note” (Wrench 2002:8). En liknande debatt om den demografiska utvecklingen finns i Europa även om den inte har varit lika intensiv och omfattande som i USA. Att debatten inte är lika intensiv här beror bland annat på att minoritetsbefolkningarna inte är lika stora som i USA. I många av de europeiska länderna ligger minoritetsbefolkningens andel på ungefär 5 eller 6 procent av befolkningen medan det i USA handlar om cirka en fjärdedel (Wrench 2002, Kirton & Greene 2005). En utvecklingstrend som är relaterad till den demografiska utvecklingen i Amerika är att det på den amerikanska hemmamarknaden finns etniska nischer. Detta gör att det är viktigt för organisationer att förstå de preferenser och behov som finns i olika delar av befolkningen. De etniska marknaderna i Europa är inte lika utvecklade som i USA. Eftersom USA har större minoritetsgrupper som dessutom är etablerade i landet sedan lång tid blir frågan om att ”värdera mångfalden” annorlunda. Även om de amerikanska minoriteterna kan ha en kulturell bakgrund som skiljer sig från majoritetsbefolkningen är det skillnad på att växa upp i en minoritet som är etablerad och där medlemmarna behärskar majoritetens språk och har kännedom om de förhållanden som kännetecknar landet. De europeiska invandrarna måste ofta lära sig ett nytt språk och lära känna den nya miljön vilket tar tid (Wrench 2002, Kirton & Greene 2005).

De senaste decenniernas strukturomvandling av ekonomin har inneburit att servicesektorn har byggts ut och att det har skett förändringar i organisationernas struktur. Den ekonomiska omvandlingen har inneburit att nya organisationsformer växt fram. De tayloristiska och fordistiska organisationsformerna från 1920- och 30-talen präglade en stor del av såväl industri- som kontorsjobben. De byggde, och bygger, på en långt driven arbetsdelning där varje individ i huvudsak utför en eller ett fåtal arbetsuppgifter och det finns en tydlig hierarki där planeringen av arbetet utförs av chefer och speciella avdelningar. Taylorismen och Fordismen byggde på byråkratisering, rutinisering, standardisering, utbytbarhet

och tydliga hierarkier. De byggde på att arbetstagaren anpassar sig till organisationens rådande normer. Den enskildes personliga egenskaper och kunnande hade inte så stort värde eftersom arbetsuppgifterna redan var definierade. Den post-tayloristiska organisationen bygger på flexibilitet snarare än på standardiserade lösningar vilket kräver öppenhet och förändringsbenägenhet av organisationen såväl som medarbetarna. Informationsteknik och rationalisering har gjort att många okvalificerade monotona arbeten försvunnit. Ökat ansvar, decentralisering, arbete i projektorganisation och flexibilitet genom jobbrotation gör att den enskilde återigen får ett ökat inflytande över arbetsuppgifternas innehåll och utförande (Freeman & Louca 2001; Lundh 2002; Appelquist 2005). Castells (2000: 521) menar att arbetsprocessen blir alltmer individualiserad vilket resulterar ”i en ny arbetsdelning som baseras mer på varje medarbetares attribut och egenskaper än på organiseringen av uppgiften”. En rad olika författare (Cox 1993; Liff 1996a; Wrench 2002; Kirton & Greene 2005) kopplar samman utvecklingen av mångfaldsidén med utvecklandet av nya organisationsformer under de senaste trettio åren. Mångfaldsrörelsens idéer om kvalitativ förändring av organisationer i riktning mot större öppenhet för olika grupper av människor och respekt för olikheter ligger i linje med de nya krav som ställs i de post-fordistiska organisationerna.[11] Om det är svårt att övervaka det arbete som sker blir det viktigare att medarbetarna känner sig delaktiga och trivs. I nya managementstrategier, såsom *Total Quality Management* och *Human Resource Management*, betonas vikten av att skapa kreativa arbetsplatser där den enskilde medarbetarens idéer och erfarenheter kan användas för att för att uppnå organisationens mål. ”De nya idéerna om de nya organisationerna” lägger stor vikt vid att skapa motivation och känsla av att vara involverad hos medarbetarna samt vid att det är viktigt att organisationerna är flexibla och sätter individen i centrum. Dessa tankar kan på många sätt ses som paralleller till en stor del av de idéer som finns i *diversity management*-litteraturen (Wrench 2002; Kirton & Greene 2005). Utvecklingen av serviceekonomin innebär också att det finns ett potentiellt värde av att ha anställda med olika bakgrunder eftersom de har kännedom om de olika preferenser som finns hos olika grupper i befolkningen (Broomé et al 2001). Här kan förutsättningarna i USA och Europa ses som någorlunda likvärdiga.

Den ökade internationaliseringen och globaliseringen har gjort att organisationer i högre grad måste agera på en internationell marknad. Det finns de som menar att organisationerna behöver ett mångkulturellt perspektiv för att kunna

[11] Det bör även påpekas att de nya organisationsformerna inte bara utgör incitament för kvalitativa organisationsförändringar och för ökad heterogenitet bland de anställda. Denna utvecklingstrend kan lika gärna leda till det motsatta. I flera svenska studier (se t.ex. Broomé et al 1996) hävdas att strukturomvandlingen snarare har bidragit till ökad homogenitet bland de anställda i vissa branscher och efterfrågan på ’sverigespecifikt’ humankapital. När organisationerna i högre utsträckning kännetecknas av flexibilitet och decentralisering blir kraven på kommunikationsförmågan högre.

hantera det faktum att man har anställda, leverantörer och kunder i olika länder och miljöer. En potentiell skiljelinje mellan Europa och USA är att det finns fler stora amerikanska företag medan företagen i Europa tenderar att vara små eller medelstora. Det finns skäl att, utifrån undersökningar som har gjorts i USA, anta att mångfaldstänkande och mångfaldspolicies har lättare att slå igenom i stora företag och organisationer. Dels har stora organisationer större resurser att arbeta med kvalitets- och utvecklingsfrågor; de har stora personalavdelningar som kan hantera den här typen av frågor. Dels har de stora organisationerna mer att vinna eftersom de oftare agerar på en internationell marknad och det är extra viktigt för stora företag att ha ett gott anseende vilket gör att det finns potentiella vinster i att arbeta med den här typen av ”goodwill”-frågor. Organisationsklimatet i USA präglas inte minst av att fackföreningarna är svagare och att anställnings- och löneförhållanden är mer flexibla. En skillnad mot Sverige är också att organisationerna är mer hierarkiska. Förekomsten av flexibla anställningsförhållanden och hierarkiska organisationer gör att mångfaldsfrågorna förmodligen är enklare att driva eftersom en ledningsgrupp har större möjlighet att driva frågor ”top-down” och det inte finns lika mycket restriktioner vad gäller anställningsförhållanden (Broomé et al 2001; Wrench 2002).

Diversity, politisk diskurs, institutioner och välfärd

Det finns stora institutionella och politiska skillnader mellan USA och Europa som gör att förutsättningarna för mångfaldstänkande skiljer sig åt. Dels gäller det den politiska diskursen om invandring och institutioner som syftar till att minska diskrimineringen. Välfärdssystemets roll och utformning skiljer sig också åt mellan USA och olika delar av Europa, liksom fackföreningarnas makt och inflytande. Samtidigt finns stora skillnader mellan olika länder i Europa när det gäller de politiska och institutionella faktorerna vilket komplicerar diskussionen om mångfaldstänkandets potentiella genomslag i olika delar av Europa. Att jämföra den politiska diskursen om invandring och minoriteter i USA och Europa är därför en komplicerad sak.

Några kommentarer kan dock göras och den första uppenbara skillnaden är att även om det amerikanska samhället på många sätt är präglat av rasism och konflikter mellan olika etniska grupper så finns det ändå en skillnad i synen på invandringen. Den amerikanska identiteten bygger på att USA är en invandrarnation och invandringen ses mer självklart som en positiv kraft (Glazer 1999). Erfarenheterna av, och synen på, invandring skiljer sig väldigt mycket mellan olika europeiska länder men ett gemensamt drag är att de nationella identiteterna bygger på enhet snarare än etnisk och kulturell mångfald. Detta kan till exempel få till följd att det finns en motvilja mot att erkänna etnicitet som en viktig social

kategori eftersom man anser att det skulle underminera den sammanhållning som finns i samhället. Frankrike brukar nämnas som exempel på en nation där mycket av den nationella diskursen präglas av assimilation (Rex 1998). En politisk diskurs som bygger på enhet och assimilation har svårt att ge utrymme för ideologier såsom mångfaldsidén där skillnader ses som något positivt och eftersträvansvärt.

Att mångfaldsidén grundlagts i USA beror på att det finns en rad institutioner som på olika sätt har bidragit till att skapa förutsättningar för det. Många forskare på området menar att det är svårt att tänka sig att mångfaldsidén kan slå igenom utan den institutionella grund som lagstiftningen mot diskriminering utgör. Att värdera mångfalden samtidigt som diskriminering inte är förbjuden är problematiskt eftersom många proaktiva åtgärder mot diskriminering blir möjliga eller underlättas om de är tillåtna eller påbjudna enligt lag (Wrench 2002). Att det har vuxit fram frivilliga åtgärder för att bekämpa diskriminering inom organisationerna har förmodligen en hel del att göra med att det finns en rad aktörer och institutioner som på olika sätt bidrar till att sätta press på organisationerna. Att bli fälld i domstol i ett diskrimineringsmål i USA kan bli väldigt dyrt för en organisation. Oljebolaget Texaco kan tas som exempel: 1996 förlorade företaget ett rasdiskrimineringsmål och fick betala 176 miljoner dollar i skadestånd. Något sådant skulle vara otänkbart i Europa. I Europa finns stor variation när det gäller olika diskrimineringslagstiftningar. *Equal opportunity* har genom press från lagstiftningen fått ett förhållandevis stort genomslag i Storbritannien och Nederländerna där det har vuxit fram grupper av experter, konsulter och personaladministratörer som har området som sin specialitet (Wrench 2002). Utvecklingen i Storbritannien kan inte delas upp i olika perioder på ett lika tydligt sätt som i fallet USA även om det finns en utveckling från antidiskrimineringstänkande till mångfaldstänkande (Kirton & Greene 2005). I Storbritannien förbjöds diskriminering på grund av kön 1975 och etnicitet 1976 och den legala grunden för *equal opportunity* och *positive action* lades. Detta innebar också att lagen tillät svagare former av positiv särbehandling om arbetsgivaren kunde visa att en viss grupp var underrepresenterad. Det är dock viktigt att poängtera att selektion till arbeten och utbildningar ska bygga på en strikt meritprincip enligt lagen; här får ingen särbehandling ske enligt Taylor (2000). Han menar att trots att vissa former av *positive action* är lagliga i Storbritannien har de organisationer som arbetar mot diskriminering i huvudsak haft en *equal opportunity*-inriktning. Utvecklingen är liknande i andra europeiska länder i den mån det finns lagar och åtgärder mot diskriminering (Appelt 2000).

Den svenska lagstiftningen mot etnisk diskriminering är av relativt sent datum. Den första lagen kom 1986 men en mer omfattande lag mot etnisk diskriminering trädde i kraft först 1994 och har sedan dess skärpts, bland annat genom att kräva att arbetsgivare ska vidta aktiva åtgärder mot diskriminering.

Soininen och Graham (2000) menar att den klassbaserade, korporativa modellen i Sverige har gjort det svårt att diskutera i termer av diskriminering och att det skulle finnas orättvisa förhållanden som har etnicitet som grund. Dock ska det påpekas att den nya lagen mot etnisk diskriminering innebär något nytt på så sätt att man faktiskt lägger ett ansvar på arbetsgivaren att vidta åtgärder mot diskriminering. Det kan inte heller sägas att invandrarföreningarna har utgjort någon stark påtryckargrupp utan de har snarare varit kontrollerade inom ramen för det korporativistiska systemet (Schierup & Ålund 1991).

EU kan dock sägas vara en pådrivande kraft eftersom ett direktiv antogs år 2000 vilket förbjuder olika behandling på grundval av ras eller etniskt ursprung i de europeiska länderna. Hur mycket detta påverkar enskilda länders lagstiftning och agerande är oklart eftersom direktivet bara utgör en grund; det finns en stor flexibilitet när det gäller implementeringen eftersom varje land måste ta hänsyn till lokala förhållanden (Wrench 2002).

Till sist går det att diskutera välfärdssystemens olika karaktär och betydelse för mångfaldstänkandet. Kirton & Greene (2005) påpekar att *affirmative action* i mångt och mycket har varit en policy för etnisk rättvisa med syfte att förhindra social oro och turbulens i USA. Samtidigt var *affirmative action* inte en partiskiljande fråga ifrån början eftersom både demokratiska och republikanska politiker och presidenter har bidragit till att göra systemet mer omfattande (Åsard 2000). I många delar av Europa och då inte minst de skandinaviska länderna spelar fackföreningar och välfärdssystem en annan roll när det gäller att reglera livet på arbetsplatserna samt att förhindra social utslagning i samhället. Detta gör att lagstiftning mot diskriminering, frivilliga åtaganden och s.k. socialt ansvarstagande inom arbetslivets organisationer inte har lika stor betydelse. Att diskussionen om diskriminering, positiv särbehandling och mångfald blivit mer omfattande i delar av Europa under det senaste decenniet kan ses som ett tecken på att försöken att hantera jämlikhets- eller diskrimineringsproblematik genom generella lösningar i välfärdssystemen inte längre fungerar tillräckligt bra för att man effektivt ska kunna bromsa utvecklingen mot en ökad social utslagning och ekonomisk skiktning med etniska förtecken (Wrench 2002).

Mångfaldsidén i Europa

Mångfaldsidén har introducerats i Europa men har inte fått lika stort genomslag som i USA. Det har skrivits böcker inom ämnet såsom Kandola och Fullertons *Diversity in Action* från 1994. Det finns också exempel på företag och organisationer som har infört mångfaldsprogram. Det står i vart fall klart att introduktionen skett senare i Europa än i USA men att intresset för dessa frågor vaknade under 1990-talet (Kirton & Greene 2005). Eftersom mångfaldsdebatten i Europa

inte har varit lika intensiv har inte diskussionen om fördelarna med, eller implementeringen av, mångfaldsledning varit lika omfattande. Det går inte heller att säga att mångfaldstänkandet kommit in i en kritisk fas på samma sätt som i USA eftersom spridningen av mångfaldsprogram inte varit lika stor. Den kritiska diskussionen tycks snarare handla om huruvida mångfaldstänkande överhuvudtaget är något som bör spridas, utvecklas och implementeras i europeiska organisationer.

Någon omfattande studie av mångfaldsidéns spridning i Europa har inte gjorts. Wrench (2002) har intervjuat mångfaldskonsulter i olika europeiska länder för att få en bild av läget och har försökt att samla in material om olika initiativ som tycks gå i riktning mot mångfaldstänkande. Detta kan ses som ett försök att få några indikationer på vilken status och spridning fenomenet har i Europa snarare än att åstadkomma en omfattande studie. Wrench menar att det finns indikationer på att det förekommer en ökande mängd aktiviteter som leder i riktning mot *diversity management* och att medvetandet om frågor som rör diskriminering har ökat men att merparten av dessa initiativ inte innebär mångfaldsledning i strikt mening. I USA är mångfald en etikett som används för att beteckna åtgärder inom organisationerna som syftar till att öka deras effektivitet och konkurrenskraft. I Europa har termen fått ett vidare användningsområde. I vissa fall betecknar den mångfaldsledning och i andra fall olika former av positiv särbehandling eller säråtgärder för att hjälpa invandrarna på arbetsmarknaden. Detta gör att man kan ställa sig frågan om inte många ”gamla” program och åtgärder helt enkelt har fått ett nytt namn utan att det skett någon väsentlig förändring av innehållet. En observation som Wrench gjort är att det tycks finnas ett större intresse för mångfaldsledning i stora organisationer samt i organisationer som arbetar mycket med service och där en stor del av kunderna har en annan etnisk bakgrund.

Att mångfaldstänkandet har vuxit fram i USA under vissa specifika förhållanden behöver inte betyda att det saknas förutsättningar för spridning i olika delar av Europa. Däremot finns det skäl att fundera över Nathan Glazers tankegångar om européernas möjligheter att ta lärdom av de erfarenheter som finns i USA när det gäller frågor som rör etniska minoriteter. De likheter som finns mellan USA och Europa när det gäller mångfaldsfrågan rör framförallt förändringarna i den ekonomiska strukturen i riktning mot ett service- eller informationssamhälle och att en stor andel av befolkningarna i många länder i Europa har rötter i andra länder. När det gäller institutionella och politiska förhållanden är skillnaderna stora. I det amerikanska fallet kan vi se hur institutionaliserad diskriminering har lett till kampen för lika rättigheter, kompensation för att skapa lika möjligheter och slutligen mångfaldsidén där värderandet av olikheter är centralt. Denna utveckling är i mångt och mycket linjär även om *affirmative action* (i nerbantad version) och mångfaldstänkande idag existerar parallellt.

Många europeiska länder har antagit, skärpt eller utvidgat den lagstiftning som finns mot diskriminering. När det gäller lagstiftning som rör jämställdhet i arbetslivet har EU haft ett ganska stort inflytande; andra ”jämlikhetsområden” har det hittills inte varit lika stort fokus på. I Amsterdamfördraget från 1997 antogs direktiv där diskriminering på grundval av ras, religion, sexuell läggning, funktionshinder och ålder förbjöds. Detta har påverkat olika länder i varierande utsträckning beroende på vilka lagstiftningar som finns men det existerar nu i vart fall någon slags gemensam norm på EU-nivån. Skärpta lagar mot diskriminering kan leda till att vissa organisationer kommer att anta *equal opportunity*-strategier där det skapas mer eller mindre noggranna rutiner för att säkerställa att ingen diskriminering sker. Men det är fortfarande oklart vilken genomslagskraft lagarna mot diskriminering har eller kommer att få i Europa. Det finns inte som i det amerikanska fallet hårda straff för övertramp och en omfattande byråkratisk apparat som utövar kontroll. Frågor som rör rasism och diskriminering har också haft svårt att få genomslag som arbetsgivarfråga i Europa eftersom både arbetsgivare och fack har ansett att de för det första inte utgör något problem och för det andra att den typen av frågor löses bäst genom generella åtgärder för jämlikhet (Wrench 2002).

Det är av de ovan nämnda skälen rimligt att anta att mångfaldsidén inte kommer att få samma genomslag i Europa som i USA även om en del av de drivkrafter som identifierats också finns här.

5. Från *diversity management* till mångfaldsplaner?

Inledning

Mångfaldsidén: Här, där och överallt?

Fram till mitten av 1990-talet är mångfald ett begrepp som förknippas med variation när det gäller medier, sjukvård, djur och växter. I mitten av detta decennium tar en rad svenska aktörer, organisationer och personer intryck av den diskussion som förs i den engelskspråkiga världen, och framförallt i USA, om *diversity* och *managing diversity* och översätter dessa idéer till svenska under beteckningen ”mångfald”. Begreppet introduceras av ett antal olika aktörer som ser behovet av nya begrepp och idéer för att diskutera utvecklingen i arbetsliv och samhälle. Idag är mångfald ett etablerat begrepp i diskussioner om organisationer, arbetsliv och det utrymme som finns för människor med olika bakgrunder. Mångfaldsbegreppet har fått en demografisk prägel. Framförallt har mångfaldsbegreppet förknippats med en diskussion om etnicitet och behovet att ha eller öka representationen av personer med en annan etnisk bakgrund än svensk.

Begreppet används och diskuteras i en rad olika fora såsom dagspress, statliga utredningar, inom näringslivet och politiken; lagen mot etnisk diskriminering innehåller krav på aktiva åtgärder för mångfald. Om man gör en sökning på ”etnisk mångfald” på sökmotorn Google får man ”ungefär 249 000” träffar.[12] Mångfaldsbegreppet och de idéer som på olika sätt kan förknippas med det har diskuterats av debattörer, politiker och forskare. Det har genom sitt stora genomslag i olika sfärer fått en mängd olika betydelser. I detta kapitel analyseras den process genom vilken mångfaldsbegreppet kom till Sverige. Det handlar om att försöka förstå vilka aktörer som var inblandade i den process som förde mångfaldsidén till Sverige, varför de blev intresserade av idén och vad som gjorde att de ansåg att det var ett viktigt perspektiv, hur de arbetade för att vidareutveckla och sprida den i den svenska miljön. Det handlar också om att undersöka hur idén förändrades och modifierades i mötet med den svenska miljön och vilka begränsningar dess i användbarhet som de olika aktörerna såg.

[12] Sökningen på Google gjordes den 10 oktober 2007.

Sverige under 1990-talet

För att förstå den kontext i vilken mångfaldsbegreppet introduceras görs här ett snabbt nedslag i några av de händelser som utgör en viktig bakgrund. 1990-talet blir på många sätt ett turbulent och händelserikt decennium i Sverige och då inte minst på grund av den ekonomiska kris som drabbar landet. Lars Magnusson (2002: 480) beskriver situationen på följande sätt: ”För Sveriges del inleddes 1990-talet med en överhettad ekonomi med ’överfull’ sysselsättning, en finansiell sektor med en överdimensionerad utlåning som ’garanterades’ genom en hög belåning av övervärderade tillgångar, högt uppdriven inflation och en vikande exportindustri som förlorade marknadsandelar framförallt på grund av en sjunkande produktivitet.” De problem som har byggts upp i den svenska ekonomin under ett par decennier leder till att den ekonomiska politiken gör en kursändring. Statsbudgeten saneras och det tidigare målet full sysselsättning ersätts av en strävan efter låg inflation. Privatiseringarna av offentliga verksamheter ökar och ersättningsnivåerna i bidragssystemen minskar (Schön 2000). Den ekonomiska krisen drabbar industrin först och sedan den offentliga sektorn. Arbetslösheten ökar och mellan 1993 och 1995 ligger den öppna arbetslösheten på över 10 procent (Murhem 2006). De grupper som drabbas hårdast under krisåren är ungdomar, invandrare och lågutbildade och de fortsätter att ha en svag position på arbetsmarknaden även när ekonomin börjar återhämta sig mot slutet av decenniet. Den långsiktiga förskjutning som skett i ekonomin från industri- till tjänstesamhälle kulminerar och många industriarbetsplatser försvinner för gott. De arbetsorganisatoriska och tekniska förändringar som sker på många arbetsplatser gör att kompetenskraven höjs (Lundh 2002). 1990-talet kännetecknas även av ökad internationalisering och detta förstärks genom att Sverige blir medlem av Europeiska Unionen 1995.

I slutet av 1970- och under 1980-talet syns de första tecknen på en ökande främlingsfientlighet och rasism. Ett antal nya rörelser växer fram. BSS (Bevara Sverige Svenskt) och Sverigedemokraterna har starka kopplingar till nazism och fascism men försöker tona ned denna sida för att vinna allmänhetens sympatier (Andersson 2007). I Sjöbo hålls en ökänd folkomröstning om flyktingmottagande 1988 där nejsidan vinner överlägset (Fryklund & Peterson 1989). 1991 bildas Sjöbopartiet. Det som förenar dessa rörelser är att de har ett främlingsfientligt budskap och att de lyckas bättre än sina högerextremistiska föregångare att nå ut till bredare folklager (Larson & Lodenius 1994). Under 1990-talets ekonomiska kris, den svåraste som har drabbat Sverige sedan 1930-talet, accentueras dessa sociala spänningar i det svenska samhället. Frågor som legat och pyrt ett antal år exploderar plötsligt. Även om Sverige haft invandring under ett par decennier är det kanske först under 1990-talet som ”invandrarfrågan” blir en politisk fråga som engagerar bredare folklager. I en intervju med Ylva Brune säger Kjell

Öberg (Invandrarverkets förste generaldirektör) att ”De såg dem inte. Invandrarfrågan, brukade jag säga, är ingen A-fråga i politiken. Ingen B-fråga heller och ingen C-fråga. Det är ingen fråga alls. Och detta har karakteriserat utvecklingen under lång tid. Det är först på senare år, när det har börjat uppstå allvarliga motsättningar och våldsamheter som frågorna har uppmärksammats” (Brune 1996:2-3). I och med att Ny Demokrati kommer in i riksdagen 1991 och organisationer som VAM (Vitt ariskt motstånd) gör sig ökända börjar rasismen ses som ett samhällsproblem. I sin bok om den s.k. Lasermannen som 1991 och 1992 sköt 11 personer med utländsk bakgrund skriver journalisten Gellert Tamas (2005:304) att dåden fungerade som en katalysator för en diskussion om segregering, diskriminering, rasism och utanförskap och att ”det var som om dåden hade öppnat en dammlucka och frågorna forsade fram”.

Det verkar som att integrationsfrågorna tas mer på allvar några år in på 1990-talet och att olika aktörer ser ett behov av ökade åtgärder på området. Under 1990-talet får Sverige sin första lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet (Lag 1994:134) men innan decenniet är slut har man både hunnit utreda och stifta en ny lag på området (Lag 1999: 130). Invandrarpolitiken utreds av den Invandrarpolitiska kommittén och 1996 publiceras slutbetänkandet *Sverige, framtiden och mångfalden* som ligger till grund för den nya ”integrationspolitik” som träder i kraft 1998. Slutbetänkandet leder även till att Integrationsverket bildas i juni detta år. Förutom dessa politiska och institutionella förändringar ökar intresset inom forskning och samhällsdebatt att på olika sätt diskutera invandrar-, etnicitets- och minoritetsproblematiker i det svenska samhället och att finna sätt att hantera att Sverige är en mångetnisk nation. Det är i dessa sammanhang vi kan förstå mångfaldsidén och dess introduktion i det svenska samhället.

Ingenjörerna och forskarna

Från USA till Sverige

RALF/Kenneth Abrahamsson, Eva Skog och Gabriella Fägerlind från Tekniska Attachéer och Eva Löfgren/Internationella Ingenjörer bildar ett litet nätverk av personer som har kontakt och som samarbetar i olika konstellationer. 1994 åker civilingenjören Eva Skog till Detroit för att arbeta för Sveriges Tekniska Attachéer vilket leder till att hon skriver en rapport om mångfaldstänkande som vid den tidpunkten har slagit igenom i USA. Tjänsten och rapporten sponsras av RALF som har ett samarbetsavtal med Tekniska Attachéer och som anser att området är nytt och av stort intresse. När civilingenjören Gabriella Fägerlind gör ytterligare en rapport om mångfald för Tekniska Attachéers räkning fortsätter samarbetet med RALF. Eva Löfgren börjar arbeta på AMS i Stockholm 1990

med uppdraget att ta fram nya metoder för att underlätta för invandrade ingenjörer att komma in i det svenska arbetslivet. Löfgren kommer i kontakt med Eva Skog 1995 och blir allt mer intresserad av mångfaldsidén. Sveriges Tekniska Attachéer, RALF och Internationella Ingenjörer/Eva Löfgren står för det mest amerikavänliga spåret men det visar sig efterhand att det finns stora kontextuella skillnader mellan Sverige och USA som komplicerar idéspridningen.

När *diversity* blev mångfald

Eva Skog snubblar över den mångfaldsrörelse som runt 1994 har hunnit bli etablerad i USA. Skogs företrädare på Sveriges Tekniska Attachéers kontor STATT i Detroit listade ett antal intressanta områden inom det arbetsorganisatoriska fältet – mångfald var ett av dem. Skog, som har växt upp och gått skolan i Södertälje och arbetat som montör på Volvo med dess mångkulturella arbetsmiljö, blev snabbt intresserad av att skiva om mångfaldsidén. Hon beskriver sin fascination för den nya idén:

> Det fanns konflikter och det fanns problem som ingen ville prata om. Det var bara locket på och så hade det varit under hela min skoltid egentligen; gnäll, gnäll och så locket på hela tiden, både vad gäller kamrater och lärare inom skolan och på Volvo när jag jobbade där men jag tänkte inte så mycket på det som sagt var för det hade alltid varit så.
>
> Diversity. Det fanns inget svenskt ord då och när jag hörde talas om det och det var ett utav alla på denna lista med tio stycken [områden] så tänkte jag ”det är någon som pratar om det här!” […]. Det var liksom så här: ”yes, yes äntligen är det någon som tar tag i det här”. Jag visste inte alls om att det var något som man jobbade med i USA, jag tror inte alls att jag hade tänkt på frågan så jag tänkte att det här ska jag titta närmare på hur dom gör och så.

Syftet med arbetet blir att visa på den omfattande diskussion som finns om *diversity* i USA och att beskriva hur de amerikanska företag som är framgångsrika på området arbetar. Eva Skog flyttar till Detroit och sätter igång med arbetet att samla material till rapporten under december 1994 och fortsätter med detta arbete i drygt ett år. Mångfaldschefer, s.k. *diversity managers*, intervjuas, konferenser och mässor besöks och litteraturen på området ringas in. Skog besöker några företag som anses ligga långt framme när det gäller mångfaldsfrågor: Xerox, Motorola och Ford. Hon tar särskilt intryck av Motorolas *diversity manager*, Roberta ”Bobby” Gutman, som är en ”färgstark” person och Xerox framställs som en intressant arbetsplats. Författaren och konsulten Roosevelt Thomas som är en av pionjärerna på området nämns som en viktig inspirationskälla. Efter den omfattande materialinsamlingen görs en föreläsningsturné med Sveriges Tek-

niska Attachéer under våren 1995 där Eva Skog pratar om mångfaldsidén. Sedan påbörjas arbetet med att skriva rapporten:

> Det var verkligen hårt jobb och jag känner att när jag tittar i den nu så är den ju lite naivt skriven kan man ju tycka. För min del var mångfaldsbegreppet…det hette inte ens mångfald, det fanns inget namn på det. Jag satt med lexikon och slog, ”diversity” – ”mångfald”. Vaddå mångfald? Det kan ju vara vad som helst? Men så valde jag det här: Så satsar amerikanska företag på mångfald. Det var ingen annan som hade skrivit någonting om detta i Sverige överhuvudtaget. […] Jag ringde runt till forskare och företag och frågade om mångfald i arbetslivet men dom sa: vaddå?

Rapporten *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald* publiceras 1996 och är den första svenska publikationen som använder begreppet mångfald för att diskutera frågor som rör demografiska olikheter och organisationsutveckling i Sverige.[13] Mångfaldsperspektivet beskrivs som ett nyttorienterat sätt att se på olikheter och att det är mixen av olikheter och inte olikheterna i sig som gör mångfalden nyttig. Eva Skog skriver ”att *managing diversity* har blivit så stort i USA är till stor del beroende på att man har sett alla de möjligheter och fördelar som en *mångfaldig* arbetskraft kan ge”. En rad påstådda fördelar räknas således upp, t.ex. att personalens potential tas bättre tillvara, ökad kreativitet, problemlösning och förändringsbenägenhet, större urval vid rekrytering, ökad förmåga för organisationen att hantera globalisering och anpassning till en differentierad kundkrets, goodwill och förbättrat rykte, m.m. När det gäller slutsatser om hur mångfaldsidén kan användas i Sverige är rapporten ganska neutral och försiktig. Skog konstaterar att förutsättningarna i de både länderna är väldigt olika när det gäller minoriteternas sammansättning och karaktär och att företagskulturerna är väldigt olika eftersom den hierarkiska strukturen är starkare i USA. Samtidigt som Skog påpekar att det finns stora skillnader mellan det amerikanska arbetslivet och det svenska och att det inte bara går att ”kopiera idéerna” ger hon rådet till svenska företag att kontakta amerikanska företag för att göra s.k. benchmarking (att man jämför sig med organisationer som uppfattas ligga på framkant). *Hur* idén ska anpassas till svenska förhållanden lämnas öppet. Rapporten är i första hand beskrivande och kritiska perspektiv lyfts inte fram i någon större utsträckning. De som kommer till tals är i huvudsak de som är positiva till mångfaldsidén såsom konsulter och företagsledare eller personalchefer i företag som har mångfaldsprogram. Xerox, Ford och Motorola som valts ut för särskilda stu-

[13] Det bör påpekas att etnologen Billy Ehn kopplar samman ordet mångfald med etnicitet i några publikationer under 1990-talet, bland annat i ett working paper från 1990: *Working papers on the Organization of Diversity in Sweden* och i boken *Öppenhet och slutenhet: hållningar i etnisk mångfald* från 1995. Han behandlar dock mångfaldsbegreppet i en bredare diskussion om mångkulturalism och det mångetniska samhället.

dier får berätta sin historia ganska ostört; den bild som presenteras av företagen ifrågasätts inte i någon större utsträckning.

När rapporten publiceras 1996 blir det en del artiklar om den i pressen, bl.a. i Svenska Dagbladet. Eva Skog menar att trots att det fanns ett visst medialt intresse så hände inte särskilt mycket. Hon säger att det var för tidigt; ”ingen förstod riktigt vad det handlade om och tiden var inte mogen”. Hon fortsätter inte att arbeta med mångfaldsfrågan utan börjar istället arbeta som produktionsansvarig och planeringschef på Samhall Kablage.

Gabriella Fägerlinds rapport *Managing Diversity – strategier för mångfald i USA* publiceras i februari 1999. Fägerlind gör, liksom Skog, omfattande undersökningar genom att åka på konferenser och studera framgångsrika företags arbete med mångfaldsfrågor. Hon undersöker Xerox, Bank Boston, Chrysler, delstaten New Jersey och University of Maryland. Fägerlinds rapport är mer genomarbetad och omfattande än Skogs och kopplingen till Sverige är tydligare. Det är också en rapport som skrivs för ett Sverige som verkar vara mer moget och intresserat av de amerikanska idéerna.[14] Fägerlind säger själv att anledningen till att hon väljer att skriva en andra rapport på området är att det fanns ett ökande intresse för frågan. Detta märks inte minst på att det blir en ganska stor uppslutning på de seminarier som hålls när rapporten släpps.

Mångfaldsidén möter svenska förhållanden

Entusiasmerade över upptäckten av det nya synsättet blir Skog och Fägerlind övertygade om att mångfaldsidén är intressant för svenskarna. Den erbjuder ett slags referensram för att diskutera de möjligheter och problem som heterogent sammansatta organisationer ställs inför. Men att sprida idén i Sverige visar sig vara mer problematiskt än vad de trott. I början finns ett intresse och en fascination för det nya perspektivet samtidigt som många förhåller sig ganska avvaktande. Idén är ny och tar upp problem som ligger i tiden samtidigt som både likheterna och skillnaderna mellan Sverige och USA gör idéns potential svårbedömd. Eva Skog tror själv att det är invandrarnas situation i Sverige som gör att massmedia uppmärksammar idén:

> Att det fick ett sådant genomslag då var för att det tog upp ett problem tror jag. Det var inte problemfokuserat men det var liksom ingen som hade vågat prata om det. Det handlade om personer med invandrarbakgrund i media då också. Även om jag inte skrev så mycket om det så var det det som gjorde att de var intresserade, journalisterna. Att någon överhuvudtaget vågade ta i frågorna och att man inte bara vågade utan att det var på ett positivt sätt. Det var något positivt och inte

[14] Rapporten får finansiellt stöd inte bara av RALF utan även av Telia, Volvo, ABB, TCO och SACO.

> bara det här gnället om problemen. Det var både problem och möjligheter på samma gång; lösningen på problem och affärsmässiga möjligheter som gick hand i hand. Det var nytt och det kom från USA och allt som kommer från USA är kul tycker vi i Sverige, kanske inte alla men många haha. Så jag tror att det var därför som det blev många artiklar i många olika tidningar, dagspress och radio.

I intervjuerna utvecklar Skog och Fägerlind faktorer som skiljer sig mellan USA och Sverige. Dessa blir alltmer uppenbara efterhand som de arbetar med frågan. En markant skillnad är att den amerikanska lagstiftningen och de upphandlingsklausuler som finns för offentlig verksamhet ger mångfaldsfrågorna en helt annan tyngd. En annan viktig skillnad är att det i USA är relativt okontroversiellt att kvantifiera etnisk bakgrund. Så är det inte i Sverige och många andra delar av Europa, det är Skog och Fägerlind ense om. Skog förklarar:

> Det första jag tänker på är det här med hur man räknar – att räkna huvuden och så. Det är ju det enda sättet man vet att man har kommit någonstans men att räkna antalet personer, det är väldigt amerikanskt men det funkar inte riktigt i Sverige. Jag är ju väldigt kluven där ska jag säga. Vi mår lite pyton av det där, vi känner oss registrerade tror jag. Det påminner oss om andra världskriget och Nazityskland. Registrera människor: du är sån och du är sån. Utrensning pågår - det ger otäcka vibbar för oss.

Ytterligare en aspekt är att jämställdhetsperspektivet har haft en särställning i Sverige och att det breda mångfaldsperspektivet därför möttes av skepsis eller motstånd från en del personer. Gabriella Fägerlind berättar:

> När jag var i USA så förstod jag inte, jag hade inte jobbat med jämställdhet innan jag åkte till USA. Där är ju *diversity* kvinnor och andra minoriteter så att säga som möter samma svårigheter på arbetsmarknaden men för mig, jag kom ju med en naiv syn när jag flyttade hem, att vi ska köra ihop allting, det är så jag har lärt mig så att säga, det är ju samma mekanismer som man stöter på bara det att det är utifrån olika grunder så att jag var lite naiv i början och fick liksom, det var ju motstånd i flera organisationer som jobbade med jämställdhet. Det var på något ställe där hela jämställdhetsgruppen vägrade att komma, det var en massa andra från kommunen som var på det här seminariet och man vägrade att komma. Det fanns liksom en antagonism och en osäkerhet.

En annan skillnad är att de stora amerikanska företag som utgör stommen i både Skogs och Fägerlinds rapporter är hierarkiska på ett helt annat sätt än de svenska. Eva Skog är medveten om detta från början och kommenterar det i sin rapport. För Gabriella Fägerlind blir det en insikt som kommer senare:

> Det är klart att jag var naiv när jag kom från USA och sa att jag tyckte att alla skulle ha en mångfaldschef och det funkade ju väldigt bra där men det funkar inte i Sverige, det finns ju ingen tyngd och vi har ju inte samma hierarkiska strukturer.

Samtidigt som det finns möjligheter att dra lärdomar av de erfarenheter som finns i andra länder handlar det om komplicerade processer som tar tid. Detta är något som de blir mer medvetna om efter hand. Gabriella Fägerlind förklarar:

> Samtidigt kan jag känna när jag läser min gamla rapport att allt där är fortfarande aktuellt på något sätt som ett slags grundverktyg som vi visste redan då men det verkar vara en process att man måste pröva sig fram i varje organisation. Man kan inte ta best-practise från något annat land som ligger tio, tjugo, trettio år före och bara implementera, man behöver gå på dom här nitarna och ta dom här små stegen och stöta på allt det här motståndet.

Det är tydligt att Eva Skog skriver för industrin och inte verkar ha så mycket tankar om hur mångfaldsidén skulle kunna fungera inom offentlig sektor.[15] Gabriella Fägerlind tar majoriteten fallstudier från företag även om hon inkluderar ett universitet och en delstat. Det är möjligt att detta förstärkte bilden av att mångfald är något för företagen och att det nytto- och lönsamhetstänkande som presenteras inte är giltigt för det svenska samhället eller organisationer i offentlig sektor. Att mångfaldsidén från början hade en stark prägel av att vara just en amerikansk idé kan enligt Gabriella Fägerlind ha gjort att en del aktörer inte såg den som så intressant.

Forskningen och ”Kamalieffekten”

Våren 1999 anordnar Sverige 2000 en studieresa till San Fransisco och Silicon Valley där man bland annat besöker Hewlett Packard. Kenneth Abrahamsson från RALF följer med på resan vilken ger inspiration till att skriva ett ramprogram för en svensk mångfaldssatsning som ska innehålla forskning och försöksverksamhet. 1999 tar Abrahamsson och Fägerlind initiativ till ett större projekt om mångfald i svenskt arbetsliv som stöttas finansiellt av Arbetsmarknadsverket, Svenska ESF-rådet, Integrationsverket, Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet, Svenska Arbetsgivareföreningen och Utvecklingsrådet för den statliga sektorn. Här handlar det inte så mycket om att titta på amerikanska erfarenheter utan mer om att utveckla mångfaldsbegreppet i Sverige. Programmet innehåller en rad olika aktiviteter. Det ena är ett stöd till metod- och utveck-

[15] 2001 publiceras ytterligare en rapport av Eva Skog: *Mångfald i arbetslivet. Att mäta resultat av företagets aktiviteter*. Rapporten publiceras av IVF Industriforskning och utveckling AB med finansiering av RALF. Det är en rapport om hur stora amerikanska företag mäter mångfald och den riktar sig till svenskt näringsliv med fokus på tillverkningsindustrin.

lingsprojekt och seminarieverksamhet. Det andra är en hemsida med syfte att fungera som ett forum för spridning av mångfaldsrelaterad forskning, rapporter och böcker och ge information om olika mångfaldsinitiativ. Hemsidan administreras av Gabriella Fägerlind och Eva Löfgren som även hon har en bakgrund som civilingenjör och som blivit involverad i mångfaldsfrågan genom sitt arbetsmarknadsprojekt Internationella Ingenjörer som drivs genom AMS. Initiativet ger stöd till utgivning av arbetsrapporter under namnet *Mångfald i arbetslivet.*[16] De sju rapporterna i serien handlar uttryckligen om arbetslivet och om ”ett dynamiskt nyttjande av individers kompetens och resurser oavsett bakgrundsfaktorer som exempelvis kön, etnicitet, utbildning, ålder och funktionshinder” (Löfgren och Fägerlind 2000:4). Rapporterna behandlar lite av varje och undersöker olika dimensioner av mångfald. Mångfaldsbegreppet diskuteras, det finns hänvisningar till amerikanska exempel och forskning och olika svenska projekt och initiativ beskrivs. De rapporter som ges ut i mångfaldsserien är förhållandevis deskriptiva och innehåller inte så mycket analys. Det handlar mycket om att inventera vad som görs, att lära av de framgångsrika fallen och att arbeta med metodutveckling även om ett par av rapporterna är mer inriktade mot forskning och att problematisera begreppet.

I och med att RALF blir en del av FAS (Forskningsrådet för arbetsliv och socialvetenskap) avslutas mångfaldssatsningen 2001. Mångfaldsspåret blir inte något stort fält inom forskningen. Kenneth Abrahamsson ger flera olika skäl till varför forskarsamhället i mångt och mycket väljer att överge mångfaldsspåret. Ett skäl är att utvecklingen och specialiseringen inom olika fält anses vara för stor, det blir svårt att diskutera alla dimensioner av mångfald samtidigt. Ytterligare ett skäl till att man överger mångfaldsidén är att det anses vara för ”populistiskt” för forskarsamhället. Istället för mångfald lanseras ett slags systerbegrepp inom forskarsamhället, intersektionalitet, som inte på samma sätt är förknippat med konsulter eller politiska åtgärder. Ett annat skäl att man väljer att överge mångfaldsperspektivet är att frågor som rör invandrare, kompetens och organisationer politiseras inom forskningen men även i ett par statliga utredningar. SNS

[16] Titlar i serien:

1. *Vad betyder mångfald på svenska? Rapport från en konferens och ett forskarsamtal* av Katarina Bjärvall
2. *Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer* av Eva Löfgren och Gabriella Fägerlind
3. *Mångfald, diskriminering och stereotyper: tre forskaruppsatser om mångfald* av Paulina De los Reyes
4. *Samhällets marginalisering av funktionshindrade: problematisering av begreppet diskriminering* av Bo Hännestrand
5. *Diversity in Working Life in Sweden. Ideas, Activities and Players* av Gabriella Fägerlind och Eva Ekelöf
6. *Mångfald i svenskt arbetsliv: Idéer, aktiviteter och aktörer* av Gabriella Fägerlind och Eva Ekelöf
7. *Kompetens för mångfaldens arbetsliv. Sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt* av Gabriella Fägerlind (red.)

ger under slutet av 1990-talet ut ett antal titlar om invandring och arbetsmarknad (se t.ex. Broomé, Bäcklund, Lundh och Ohlsson 1996; Broomé & Bäcklund 1998). Detta leder till en stundtals ganska hätsk debatt om huruvida invandrares sämre villkor i arbetslivet i huvudsak kan förklaras utifrån diskriminering eller humankapitalets sammansättning. Det blir en kamp om vem som ska bestämma hur frågor som rör etnicitet, invandring och arbetsliv kan och får diskuteras. Abrahamsson menar att denna debatt dödar en mer konstruktiv diskussion om arbetsplatsernas förutsättningar och att de som företräder diskrimineringsorienterade förklaringar tar över debatten några år in på 2000-talet:

> Du har ju fått Kamali-effekten när det gäller etnisk diskriminering och där du liksom organiserat om trupperna helt. Jag själv skrev ett remissvar från FAS på Integrationens svarta bok som är väldigt mycket vi-och-dom resonemang och som säkert är mycket intressant i alla betänkanden dom har men det som sedan fördes fram av Masoud Kamali själv uppfattar jag som väldigt mycket att det är antingen eller. Antingen ska man acceptera den här post-koloniala rasifieringsteorin som gällande fullt ut och gör man inte det så är man en del av systemet.

Den stora debatt som uppstår om diskrimineringens omfattning och orsaker är viktig för mångfaldsfrågans senare utveckling men att redogöra för den ligger utanför den här undersökningens gränser. Dels är debatten omfattande nog för en egen undersökning, dels ligger den bortom denna undersöknings tidsmässiga avgränsning.

Ingenjörernas och forskarnas mångfaldsspår i backspegeln

Några generella aspekter på ingenjörernas och forskarnas mångfaldsspår kan lyftas fram. För det första präglas detta spår av att aktörernas relation till idén är att den är något som de stöter på och blir intresserade av därför att det verkar finnas ett användningsområde för det i Sverige. Perspektivet på idén och dess potentiella tillämpning i Sverige blir därför ett slags förutsättningslöst och distanserat utifrånperspektiv, i alla fall till en början. Utfallet blir dock lite olika då Skog, Fägerlind och Löfgren efterhand ser mångfaldsspåret som en karriärmöjlighet medan forskarna som kollektiv inte ser begreppet som särskilt användbart. De tre tar med sig de kunskaper de förvärvat genom resor, rapportskrivande och arbete i olika projekt och gör mångfald till en affärsidé i Sverige. De kunskaper som förvärvats genom resor och projekt blir till affärsverksamheter men får även viss påverkan i den politiska sfären och myndighetsvärlden. Gabriella Fägerlind blir mångfaldskonsult 1998 och deltar i regeringens mångfaldsprojekt *Alla lika olika*. Löfgren lämnar AMS 1999 och arbetar som konsult för företaget Cepro och skriver en handbok om aktiva åtgärder mot diskriminering tillsammans med

dåvarande DO Margareta Wadstein. Löfgren startar en egen konsultverksamhet år 2000.

Även om mångfald i Sverige blir mer eller mindre synonymt med etnisk mångfald vill Skog, Fägerlind och Löfgren vidhålla att begreppet har olika dimensioner även om man ibland måste göra avgränsningar för att kunna arbeta med frågan. De modeller de skapar för mångfaldsarbete ligger förhållandevis nära de amerikanska förlagorna. Det handlar om att identifiera nyttan med mångfald och arbeta med processer och strategier för att förändra organisationerna i en mångfaldsvänlig riktning även om man måste anpassa sig till de förutsättningar som råder i Sverige. Liksom är fallet med de amerikanska förlagorna vill man identifiera framgångsrika fall, organisationer och företag som lyckats väl med sitt mångfaldsarbete. Det kan sägas att ”ingenjörerna” inte återuppfinner mångfaldsidén i någon större utsträckning trots att de upplever att den amerikanska idén stöter på en hel del motstånd i den svenska kontexten. Att de i lägre utsträckning än de andra aktörerna modifierar idén beror troligtvis på att de inte är knutna till stora organisationer och olika intressen på samma sätt och därför kan förhålla sig mer fritt. Internationella ingenjörer blir ett sidoprojekt inom AMS och har därför ganska fria tyglar. Ingenjörsspåret pekar mot ett problematiskt och motsägelsefullt förhållande när det gäller mångfaldsidén. Samtidigt som man påbjuder benchmarking och studier av s.k. ’best-practice’- företag slår man fast att varje organisation måste utarbeta sig egen mångfaldsprofil. Synsättet på mångfaldsidéns spridning är, i alla fall till en början, att det är något som i huvudsak kan tas från en annan kontext och implementeras uppifrån och ner även om en viss anpassning måste ske. Detta synsätt delas inte av forskarsamhället som i högre utsträckning föredrar intersektionalitets- och diskrimineringsbegreppen som ett sätt att diskutera olikheter i arbetslivet; mångfaldsidén anses inte tillräckligt användbar i forskningssammanhang. Därmed kommer ett mer problematiserande perspektiv på identiteter, olikheter och ojämlikhet i organisationer in i bilden (se t.ex. De los Reyes 2005). Därmed inte sagt att någon forskning om mångfaldsidén inte sker, den är bara inte lika omfattande och får inte samma genomslag som intersektionalitets- och diskrimineringsforskningen.

DO och Sverige 2000

Att etablera mångfald som organisations- och arbetsgivarfråga

Det som är gemensamt för Diskrimineringsombudsmannens och Sverige 2000:s arbete med mångfaldsfrågan är att de försöker samla en rad organisationer i privat och offentlig sektor för att få igång ett samtal om mångfaldsfrågor och samhällsutveckling både i samhället och inom organisationerna. Medan Sveriges Tekniska Attachéer i första hand ser mångfaldsidén som ett sätt att utveckla och

effektivisera organisationer har Sverige 2000 och Kvintetten ett lite annorlunda perspektiv, nämligen att man kan använda mångfaldsperspektivets nyttoinriktning som ett slags lockbete för att få organisationer att arbeta mot rasism och diskriminering. Det finns redan från början en större anpassning till svenska förhållanden. Då DO har som uppgift att arbeta mot etnisk diskriminering och Sverige 2000 har sina rötter i organisationen Sverige mot rasism får arbetet en tydlig slagsida mot etnisk mångfald. Det som skiljer de båda projekten åt är att Sverige 2000 har större resurser att arbeta med frågan och bedriver ett mer långvarigt och omfattande arbete än Kvintetten.[17] DO/Kvintetten och Sverige 2000 arbetar under ett par år för att sätta mångfald på agendan som en viktig fråga för organisationer och arbetsmarknadens parter men konstaterar i efterhand att de inte riktigt lyckats med detta.

DO, Kvintetten och antidiskrimineringsstrategin som försvann

Åren 1995-1997 drivs samarbetsprojektet Kvintetten mellan DO och en rad organisationer såsom Posten, ABB, McDonald's, Handelsbanken, TCO och LO och Stockholm Energi. DO är under denna tid en liten myndighet med få anställda och mångfaldsidén ses som en av många metoder att arbeta mot etnisk diskriminering. Ett skäl att använda mångfald som antidiskrimineringsstrategi är att det i mitten av 1990-talet visserligen finns en lagstiftning mot diskriminering i arbetslivet men att den upplevs som otillräcklig, inte minst av Frank Orton som vid den tidpunkten var DO. Orton sätter ihop en liten grupp av organisationer för att arbeta med frågan både internt och opinionsbildande. Han berättar om hur arbetet med Kvintetten började:

> En av de saker som jag vet var viktig för oss var att vi ville lyfta fram goda exempel och inte bara prata om att det är fel med diskriminering och här gäller det att sortera bort folk som är undermåliga på ett eller annat sätt utan att försöka säga att personer med en annan bakgrund kan tillföra saker och ting och att det kan vara något positivt i detta och att få olika aktörer på den svenska scenen att börja tänka att det här är kanske något bra och i vart fall inte dåligt. Då tyckte vi att det var viktigt att när det gällde just projektet Kvintetten så var det ett exempel på att om vi kunde få trovärdiga, stora trovärdiga svenska företag att säga att det är faktiskt bra med personer med utländsk bakgrund, de kan tillföra någonting, så trodde vi att det skulle kunna ha en effekt och dämpa den diskriminering som det var DO:s arbete att arbeta emot.

[17] Vilka kontakter som förekommer mellan DO och Sverige 2000 är lite oklart. DO hänvisar till Sverige 2000 i rapporten *Mångfald lönar sig* (1996). Kontaktuppgifter lämnas men sedan skrivs inget mer om organisationen. Enligt Johan Hiller var kontakterna mellan DO/Kvintetten och Sverige 2000 mycket få eftersom medlemmarna i Sverige 2000 inte var så intresserade av ett samarbete. Johan Hiller skriver i ett e-postmeddelande att medlemmarna såg det som viktigare att "jobba frivilligt med det som skapades ur samarbetet med oss".

Liksom för andra aktörer som är tidigt ute på mångfaldsområdet i Sverige finns inga tydliga riktlinjer för hur man skulle kunna arbeta med frågan. Orton menar att det fanns en poäng i att inte komma med pekpinnar utan att låta deltagarna i Kvintetten diskutera och arbeta ganska förutsättningslöst. Det handlade mycket om att få företagen och organisationerna att upptäcka nyttan utifrån de egna förutsättningarna. Den fokusering på frivillighet, marknadstänkande och lokal anpassning som är en tydlig del av det amerikanska mångfaldstänkandet är tydlig här:

> Dom var ju naturligtvis lite vilsna när de kom och så frågade dom: vad vill du att vi ska göra? Ja, sa jag min utgångspunkt är inte att jag ska tala om för er vad ni ska göra utan min utgångspunkt är att det faktum att 10-11 procent har utländsk bakgrund borde påverka er och era policies. Ni får själva ta och fundera över detta så träffas vi med jämna mellanrum och så får ni ta och avrapportera och så får ni inspirera varandra kring detta och tanken är då naturligtvis att ni ska vara goda exempel och det här köpte de.

Arbetet resulterar i två skrifter om mångfald: *Mångfald lönar sig* (1996) och *10 små och medelstora företag som satsar på mångfald* (1997). I *Mångfald lönar sig* ”vittnar” ett antal toppchefer och andra om att mångfald är positiv på olika sätt, att den ger nytänkande, ökad marknadsanpassning och att den breddar kompetensen inom organisationerna. Mycket av arbetet tycks ha rört sig på ett idéstadium och det är inte så tydligt vad Kvintettens organisationer har åstadkommit i praktiken. I skriften hänvisas till amerikansk forskning och att många amerikanska, brittiska och australiensiska företag har börjat arbeta utifrån ett nyttobaserat mångfaldsperspektiv. Till skillnad från Tekniska Attachéer som har ett tydligt USA-fokus är man mer öppen för erfarenheter från andra delar av den engelskspråkiga världen. Eva Skogs rapport nämns dock som en inspirationskälla. Man är inte minst intresserad av hur Commission for Racial Equality (DO:s brittiska motsvarighet), BBC och Office of Multicultural Affairs (Australien) arbetar.

I slutet av 1997 slutar Frank Orton som DO vilket i mångt och mycket innebär att mångfaldsperspektivet försvinner från myndigheten. Orton menar att skälet till detta var att Margareta Wadstein inte var intresserad av det. Enligt Anna Gunnarsson, som jobbade på DO och hade viss insyn i arbetet med Kvintetten, blev mångfaldsstrategin mindre intressant när lagen mot etnisk diskriminering skärptes. Hon hänvisar även till en den diskussion som fördes om nyttan med mångfald och det fanns de som var kritiska och som menade att det inte kunde bevisas att mångfald var vare sig bra eller dåligt. Vad som blev resultatet av det mångfaldsarbete som bedrevs i de olika företagen är oklart och många som jobbade med det har antingen slutat eller minns inte särskilt mycket av det.

Mitt intryck är att mycket av det arbete som gjordes har runnit ut i sanden. Kanske var det så att projektet helt enkelt inte var så lyckat och att man inte åstadkom så mycket i praktiken och att det var därför man lade ner det när ny lagstiftning gav nya möjligheter att arbeta mot diskriminering.

Några väckarklockor

För många av de inblandade i Sverige 2000 är de ökade sociala spänningarna och de mer synliga tecknen på rasism en viktig väckarklocka under 1990-talets början. De menar att rasismen skapar problem som på sikt kan inverka negativt på samhällsutvecklingen och Sveriges anseende utomlands. Det finns en oro över att en stor andel invandrare står utanför arbetsmarknaden vilket inte är en positiv utveckling. För före detta ÖB Bengt Gustafsson är det framförallt samhällsutvecklingen som är oroande medan situationen inom försvaret inte är något som han tänker särskilt mycket på vid den tidpunkten:

> Vi tänkte ju aldrig på om hans pappa var ambassadör eller soptömmare, det spelade ingen roll för oss så att jag upplevde ju inte att vi hade något stort bekymmer men man hade ju lagt märkte till hur samhället förändrades och sedan inträffade med ganska kort mellanrum sista året jag tjänstgjorde två dråp här i Stockholm. Det var en invandrare som slogs ihjäl av ett skinnskallegäng och sen var det en skinnskalle som mördades av, eller dräptes heter det väl, av en invandrare i anslutning till pendeltåget.

För Johan Hiller som under det tidiga 1990-talet är informationschef på Skandia blir de sociala problemen och rasismen ringar på vattnet som sprider sig. Hiller berättar om hur lasermannens framfart skapar stor oro och då inte minst bland personer med invandrarbakgrund: handlar det om en ensam galning eller en medlem av en rasistisk organisation? Ingen vet eftersom det tar ett tag för polisen att få tag på honom. Samtidigt har skinnskallarna börjat fira Karl XII:s dödsdag den 30:e november i Kungsträdgården. Detta provocerar många. Invandrarungdomar och vänsteraktivister beger sig dit för att möta skinnskallarna och slåss vilket får en rad konsekvenser:

> Under nästan en vecka var det nästan riktiga ungdomskravaller och i något sammanhang så drog de unga ut på Hamngatan och slog sönder i stort sett vartenda skyltfönster. Stora skyltfönster, NK och HM, och det där ledde naturligtvis till att försäkringsbolagen som försäkrar de här kåkarna åkte på jättehöga skadekostnader så plötsligt började man att se ringarna på vattnet. […] Det här med ungdomskravaller drabbar inte bara de här som kommer i vägen för ungdomarna utan det drabbar också samhället runtomkring, det skapar ett slags grogrund för social oro.

Knut Leman, som vid den tidpunkten är informationschef på Volvo, ser med oro de ökade tecknen på öppen rasism och invandrarnas situation på arbetsmarknaden. Han berättar om hur han såg parallellerna till den amerikanska situationen och att svenska företag förr eller senare skulle bli tvungna att engagera sig. En annan faktor som gör mångfaldsidén intressant är att jämställdhetsbegreppet inte längre upplevs vara tillräckligt för en bredare diskussion om arbetslivets förutsättningar för olika kategorier av människor:

> Sedan vet jag att väldigt många högutbildade personer, det kunde vara läkare eller ingenjörer eller vad det nu var, fick inte jobb. Läkare fick jobba som städerska, en ingenjör körde taxi eller vad det nu var. Det fanns en efterfrågan men de fick inte jobb, utlänningar fick inte jobb så att det var svårt och allt det där var i bakgrunden. […] Sedan var det ju också så att i och med att jag reste mycket, jag var ju mycket i USA och jag visste att det fanns lagar i USA om hur det skulle se ut, så att det var ju egentligen bara en tidsfråga innan ett sådant här tänkande kom till Sverige. Så då tänkte jag att vi måste vara proaktiva, ur Volvos synvinkel, vi måste ju jobba med den här frågan för att den kommer vi att tvingas jobba med oavsett om vi vill eller inte. […] Jag retade mig lite grann på, men det sa jag förmodligen inte, när vi pratar om jämställdhet mellan män och kvinnor. Det var ett lite för enkelt begrepp, vad vi egentligen skulle prata om det var mångfald och då försökte jag få in det istället så att det var inte bara kvinnors rätt i samhället utan det var allas rätt i samhället på något sätt.

Marianne Nivert, vid den tidpunkten personaldirektör på Televerket, talar om den ekonomiska situationen och hur svenskarnas inställning till invandrare förändras med den ekonomiska krisen. Att invandrarna varit en resurs i det svenska samhället glömdes snabbt:

> Precis vid det här tillfället i mitten av 90-talet så hade vi haft en stor nedgång i svensk ekonomi och det var ju då saneringen av svensk ekonomi pågick centralt och det blev stor arbetslöshet och så vidare och plötsligt var inte svensken så positiv längre.

Den sociala och ekonomiska situationen under 1990-talets början är en viktig bakgrund och drivkraft till det arbete som sedan sker i ett antal stora privata och offentliga organisationer inom ramen för Sverige 2000. Att mångfaldsidén med sitt optimistiska och positiva budskap ses som ett alternativ i denna sociala atmosfär är kanske inte så konstigt.

Från opinionsbildning till metodutveckling

Johan Hiller kommer av en slump i kontakt med Cissi Elwin och Mikael Alonzo som är företrädare för kampanjen Ungdom mot rasism. De samtalar kring projektet och grundidén till Sverige 2000 föds, nämligen att arbetslivets organisationer är en god plattform när det gäller att diskutera värderingsfrågor i samhället. Genom Elwin och Alonzo kommer Hiller i kontakt med civilminister Marita Ulvskog och före detta ÖB Bengt Gustafsson. Gustafsson hade varit vice ordförande i kommittén för Ungdom mot rasism. Marita Ulvskog har vid den tidpunkten (1994) högsta ansvaret för projektet. Hiller och Gustafsson börjar fundera om hur man skulle kunna starta en opinionsbildande verksamhet där ett antal stora privata och offentliga organisationer arbetar med frågan. Hiller förklarar hur de båda tänkte:

> Om de gör det så borde väl alla andra kunna göra det. Jag menar Skandia, på den tiden var inte Skandia fläckat av några skandaler utan det var Sveriges mest välkända ledande försäkringsbolag. Volvo, det står ju för kvalitet och långsiktighet, mycket bra varumärke. […] Jag var nog väldigt mycket ute efter det här att det skulle vara varumärken, att det skulle vara synliga, välkända representanter. Och jag tror nog att Bengt Gustafssons utgångspunkt var att det skulle vara sådant som hade väldigt stark koppling till samhällsnyttan.

De kommer på att det kanske blir lättare att samla toppcheferna om ett möte ordnas på Rosenbad och de ber Marita Ulvskog att skicka brev för att kontakta de olika organisationerna.[18] Syftet är att ha ett förbehållslöst möte med toppchefer för att diskutera organisationernas roll i kampen mot rasism och för att förbättra invandrarnas ställning i det svenska samhället. I januari 1995 hålls två frukostmöten där representanter för de olika organisationerna (i många fall den högsta chefen) diskuterar frågor om invandring, rasism och den ökade arbetslösheten bland invandrare. Ledarna anser inte att det finns resurser att jobba med frågan i organisationerna om man inte får några medel. De menar även att situationen i Sverige är ett problem för nationen och att man inte kan lägga hela ansvaret för att lösa frågan på näringslivet.

Mötet leder till att det skapas ett manifest och ett avtal mellan staten och organisationerna där staten erbjuder sig att stötta med pengar mot att organisa-

[18] Följande organisationer med dåvarande ledare valdes ut av Johan Hiller och Bengt Gustafsson och kontaktades för mötet på Rosenbad. Från den offentliga sektorn: Invandrarverket (Berit Rollén), Polismyndigheten (Björn Eriksson), Socialstyrelsen (Claes Örtendahl), AMN (Göte Bernhardsson), Kommunförbundet (Jan-Åke Björklund), Telia AB (Lars Berg), Landstingsförbundet (Monica Sundström), Försvaret (Owe Wictorin), SJ (Stig Larsson), Posten (Ulf Dahlsten).
Från den privata sektorn: ABB (Bert-Olof Svanholm), H&M (Stefan Persson), Skandia (Björn Wolrath), Stora (Lars-Åke Helgesson), Astra (Håkan Mogren), Volvo (Sören Gyll), SE Banken (Björn Svedberg), Atlas Copco (Mikael Treschow), AGA (Marcus Storch), Ericsson (Lars Ramqvist). Sverige 2000 (2001).

tionerna åtar sig att arbeta med frågan både internt och genom opinionsbildning. I januari 1996 beslutas att det ska skapas en intressentförening och ett institut. Institutets roll ska bli att arbeta med opinionsbildning, faktainsamling och kunskapsförmedling för att minska diskrimineringen och för att få ett bättre tillvaratagande av mångkulturell kompetens i samhälle och arbetsliv. Intressentföreningens roll blir att företräda medlemmarna. När föreningen bildas formellt i februari 1996 har den 23 medlemmar från privat och offentlig sektor. De mest engagerade ledarna är Sören Gyll och Knut Leman från Volvo, Björn Wolrath från Skandia och Marianne Nivert, dåvarande personaldirektör på Telia, Björn Eriksson och Bengt Gustafsson. Johan Hiller blir VD för verksamheten. Åsa Helg och Marthe Vakoufari anställs under 1996 och börjar jobba för Sverige 2000 samma höst. Sverige 2000-institutets verksamhet utgår från ett ramprogram som fastställts av regeringen och ska i första hand arbeta med information, opinionsbildning, utbildning och att ta fram goda exempel.

Björn Eriksson menar att det tidigt förs en diskussion om ideologiska perspektiv och om man i första hand ska se frågan från ett nytto- eller rättviseperspektiv. Hans åsikt är att nyttoperspektivet blir tongivande även om båda finns med. Gustafsson menar att han vid den tidpunkten ser den amerikanska nyttoorienterade diskussionen främst som ett sätt att få näringslivet att arbeta med frågan. Den första tiden handlar mest om opinionsbildning, kanske beror det på att både Hiller och Leman som är viktiga personer för verksamheten har just den kompetensen. Den opinionsbildande verksamheten blir enligt Marthe Vakoufari mindre betydelsefull efterhand som tiden går. Till viss handlar det om att tongivande personer lämnar de aktuella organisationerna men även om att kraven utifrån blir högre på att organisationerna ska visa att de gör något:

> Det var ju det som var tanken att vi skulle arbeta opinionsbildande och att de som skulle driva opinionsarbetet var koncernchefer från våra medlemsföretag och organisationer och de som var om sig och kring sig var Sören Gyll bland annat, det var Björn Wolrath på Skandia, Björn Eriksson gillar ju alltid att vara i centrum (skratt). Svenska pressbyrån var ju medlem och Ulf Bergenudd som var chef var ju också aktiv och hördes och syntes och engagerade sig. Bengt Gustafsson, han som var före detta ÖB, var också aktiv men sedan så slutade folk. Sören Gyll slutade på Volvo, Björn Wolrath lämnade Skandia, Ulf Bergenudd lämnade Pressbyrån, alla de som så att säga var engagerade, och så förföll den opinionsbildande verksamheten. Det var ju en del i media och så vidare och då ställde man frågor kring vad har ni gjort? Har ni ökat andelen invandrare? Då blev de lite ställda och de ville kanske inte att vi skulle synas och höras så jättemycket och att vi skulle verka lite mer i det dolda. Att vi skulle jobba med medlemmarna och deras organisationer och inte så mycket utåt i samhället och så blev vårt arbete att vi inte syntes och hördes så mycket.

Sören Gyll är idag kritisk till den opinionsbildande verksamheten och menar att Sverige 2000 inte åstadkom så mycket med den, att det var ”mycket snack”. Den interna verksamheten blir desto mer intensiv men att komma igång är inte helt lätt. Det finns ett ramprogram och ett manifest och aktiviteter som ska ordnas. Men enligt Vakoufari fanns det inte så mycket kunskap på området i Sverige:

> Det fanns ju inte så mycket när vi började undersöka vad som fanns i Sverige där man har jobbat med mångfald ur ett verksamhetsperspektiv. Alltså, om man ser fördelar och jobbar konkret så fanns det inte något i Sverige, inte -96 i alla fall.

Från Eva Skogs publikation och en rapport som gjorts av ledarskapsorganisationen The Conference Board får de tips på en del amerikanska organisationer som arbetar med *Managing Diversity* såsom Motorola och Procter & Gamble.

Under perioden 1997 till och med 1999 bedrivs ett febrilt arbete. Det går inte att i detalj redogöra för alla aktiviteter men det handlar om att ordna seminarier, utbildningar, och erfarenhetsutbyten för medlemsorganisationerna. Det anordnas ledarforum och ledarskapskonferenser och man samarbetar med olika amerikanska, europeiska och svenska aktörer och organisationer. Att bygga nätverk för erfarenhets- och kunskapsutbyten är en viktig del. På det europeiska planet samarbetar man bland annat med Migration Policy Group, Europarådet mot rasism och Equal Opportunities Quality Framework. Medan Tekniska Attachéer i alla fall till en början främst intresserar sig för vad som händer i USA är man från Sverige 2000:s sida på ett tidigare stadium intresserad av vilka erfarenheter som finns i europeiska länder såsom Storbritannien och Holland. Det produceras kartläggningar och informationsmaterial, man arbetar för att ta fram modeller och metoder för mångfaldsarbete. Inte minst ordnas tre studieresor till USA.

Våren 1997 görs den första resan till USA och en rad amerikanska företag besöks såsom Motorola, General Electric Company och Xerox. Resan varar i två veckor och gör stort intryck på Marthe Vakoufari som blir imponerad av att arbetet med mångfaldsfrågor var så pass omfattande och att det ställdes höga krav på företagen. Detta leder till att rapporten *Diversity management – Exempel på mångfaldsarbete i amerikanska företag och organisationer* publiceras 1998. Rapporten är skriven på ett sätt som är snarlikt de rapporter som skrivits av Skog och Fägerlind. Ett antal olika case presenteras och företagen och organisationerna får ge sin bild av varför och hur de arbetar med mångfaldsfrågor. Det finns inte särskilt mycket analys och inställningen till företagens arbete är okritisk. Ytterligare två resor genomförs, en under hösten 1998 och en våren 1999. Vid dessa tillfällen deltar representanter från olika medlemsorganisationer såsom Telia och Rikspolisstyrelsen samt ett antal andra offentliga organisationer. Inter-

nationella Ingenjörer/AMS är med på resan 1998 och RALF och Utvecklingsrådet för den statliga sektorn är med på den resa som sker 1999.

Influenserna från USA kommer att spela en ganska stor roll i Sverige 2000 och *diversity management* diskuterades mycket. För Knut Leman handlade det mycket om insikten att det var nödvändigt att arbeta proaktivt. Björn Eriksson menar att man fick upp ögonen för betydelsen av engagerade ledare och att det blir mycket svårt att arbeta med frågorna om inte ledningen ger stöd eller engagerar sig. Ett problem är dock att ett nyttoinriktat mångfaldstänkande inte är lika intressant för små företag och organisationer.

Mångfald ger nya perspektiv i organisationerna

Medlemsorganisationerna startar i varierande grad olika initiativ och projekt för att öka representationen av personer med invandrarbakgrund och öka medvetenheten om mångfaldsfrågor. Någon fullständig bild av det arbete som gjordes i organisationerna kan inte ges här men utifrån de intervjuer som gjorts kan några perspektiv lyftas fram. Skriften *Mångfald, integration och samhällsengagemang – Goda exempel* (Wallensteen 1998) ger en liten inblick i hur man tänkte och vad man gjorde. I den amerikanska kontexten växer mångfaldsidén fram ur *affirmative action* och många företag som hade omfattande AA-program valde att haka på mångfaldstrenden. Situationen i Sverige är annorlunda. Medan många stora företag har och har haft många anställda med invandrarbakgrund är frågor som rör representation eller öppenhet för människor med olika kulturella bakgrunder inte direkt någon personalpolitisk fråga. Däremot är jämställdhetsfrågan etablerad i många organisationer i början av 1990-talet. På Volvo, Telia och Polisen föregicks arbetet med mångfaldsfrågor av ett jämställdhetsarbete. Både Knut Leman och Marianne Nivert berättar om den osäkerhet som omgav frågan om etnisk mångfald till en början. Leman menar även att det fanns ett symbolvärde i att sådana som Sören Gyll stöttade arbetet:

> Dels stötte vi på just den här frågan: ”vågar vi”? Blir vi anklagade för att göra någonting fel? Den var väldigt stor alltså och det är bättre att ligga lågt än att märka ut sig för då får du bara kritik. […] Sören Gyll sa en massa bra saker i tidningar och i interna media och när han tyckte att det var OK då vågade andra och dom tyckte att jamen då är det nog bra. Det fungerar ju så alltså.

Nivert berättar om hur man på Telia uppmuntrar personer med en annan kulturell bakgrund att söka deras traineeprogram men att detta ger upphov till väldigt starka reaktioner både internt i organisationen och från omgivningen:

> Vi hade en formulering att Telia strävar efter jämlikhet och vill därför gärna se även kvinnliga sökande och det märkliga var att vi i flera år hade haft 50/50 vid uttagningen så jag tog mig för att bara ändra annonsen. Då hade jag det här i huvudet och skrev då in att eftersom Telia är i en internationaliseringsprocess så ser vi gärna sökanden med en annan kulturell bakgrund än svensk och det här blev verkligen en brasa. Det går inte att förklara, alltså, jag tyckte inte att jag gjorde något märkligt men det som hände först var faktiskt att ett antal personer inne i organisationen reagerade och sa ”nämen sådär kan vi inte göra, vi måste ju visa att vi har jämställdhet”. Jamen, sa jag, det gör vi ju när vi tar ut. Vi behöver ju inte flagga det i annonsen men om vi ska åstadkomma något så tar vi det här. Men jag märkte att det var rätt många i min egen omgivning som tyckte att detta var på något sätt att visa att Telia, skulle vi verkligen slå ett slag för invandringen? Men jag såg det inte som att vi slog ett slag för invandringen utan att vi faktiskt på ett effektivt sätt behövde få in mera utav vad, ska vi säga, inte så ensidigt tänkande i Telia. Vi var ju också i en internationaliseringsprocess och kunde berika oss själva men trots detta fick jag se ett nytt utkast efter ett tag där det här med jämställdheten var tillbaka innan den skulle ut och jag blev helförbannad naturligtvis och sa ”ja, nu gör ni som jag säger bara” och så blev det ju och den gick ut och sedan hände nästa fas i det här. […] Och jag satt i samtal med väldigt många och det var rätt hotfulla stämningar hos en del och kommer inte min son in så vet du att då kommer jag att riva upp himmel och jord och så vidare.

Exemplet från Telia visar inte bara att frågan om representation av personer med annan etnisk bakgrund inte riktigt ”existerar” utan också att den, när den dyker upp, ses som en konkurrent till jämställdhetsperspektivet. Det är antingen eller, inte både och. Det finns ett slags yrvakenhet kring frågan. Eftersom det inte finns någon erfarenhet verkar det som att man provar sig fram även om arbetet med jämställdhetsfrågor till viss del fungerar som förebild. Sören Gyll ser till exempel Volvos arbete med mångfaldsfrågor som en fortsättning på arbetet med jämställdhetsfrågor.

När Sverige 2000 sammanställer goda exempel 1998 ges en ganska spretig bild av arbetet i medlemsorganisationerna och de organisationer som finns med som goda exempel. Det handlar om att rekrytera fler personer med invandrarbakgrund, utbilda dem eller driva olika projekt för att öka deras chanser i arbetslivet. Man vill arbeta för integration och mot rasism vilket framförallt gäller offentliga aktörer. Det nya är att man just skapar policies kring ett nytt område. För några organisationer såsom Body Shop och Skandia handlar det om att integrera mångfaldstänkandet i en profil som även innehåller miljötänkande och social medvetenhet. Volvo satsar på mångfaldsprofilen och anställer en Diversity Manager som ska arbeta aktivt med mångfaldsfrågorna.

Idéerna om kundorientering och marknadsanpassning som är en viktig del av mångfaldstänkandet i USA gör entré. Mycket av organisationernas arbete handlar om anpassning till rådande samhällsförhållanden och att arbetskraftens och samhällets demografiska sammansättning har förändrats. Det talas mycket

om internationalisering och marknadsanpassning. I Telia, Svenska Pressbyrån, Posten och ABB ser man mångfald som ett sätt att förbättra servicen och marknadsanpassningen på hemmaplan eller att nå nya marknader internationellt.

Björn Eriksson berättar om hur man såg nya behov hos polisen. Den nyttoinriktade hållningen blev intressant eftersom ”det är lättare att driva en verksamhet med våldsmonopol när personalen inte bara består av rågblonda svenskar”. Han menar att det blev uppenbart att ensidiga personalgrupper inte alltid har de bästa förutsättningarna att lösa komplexa problem och att legitimitet är en väldigt viktig tillgång för polisen. I Malmö, Göteborg och Stockholm startas Bernadottegymnasierna som syftar till att bredda rekryteringsbasen för s.k. uniformsyrken såsom tullen, polisen, brandkåren och kustbevakningen och att öka andelen kvinnor och personer med invandrarbakgrund inom dessa yrken.

Mångfald – en fråga för arbetsmarknadens parter?

Både företrädare för Sverige 2000 och DO menar att man inte lyckades med att få med arbetsmarknadens parter i arbetet med mångfaldsfrågor. I efterhand upplever Frank Orton det som ett misslyckande att DO inte riktigt fick med fackförbunden i arbetet mot diskriminering och för mångfald:

> En sådan där sak som jag vet att det pratades mycket om det var att man skulle få med facket på detta och det måste jag nog säga att de var väldigt tröga när det gäller de här frågorna. Facket, när det var konferens och annat så satt de och nickade och ”det här är viktigt” men man hade aldrig någon känsla av att de helhjärtat gick in för eller brydde sig om detta vilket jag ändå tyckte var förvånande för det handlade om ett stort segment av befolkningen som då liksom lämnades utanför och blev illa behandlade. […] Jag hade väntat mig mycket aktiva åtgärder från fackets sida och då menar jag inte med aktiva åtgärder sådant som ligger traditionellt i det begreppet utan mycket mer aktivitet och mycket mer engagemang för dessa uteslutna och illa behandlade grupper.

Vid årsskiftet 2000/2001 upphör Sverige 2000 att vara finansierat av staten och Åsa Helg och Marthe Vakoufari tar över och förvandlar organisationen till en privat konsultverksamhet. Det finns olika skäl till varför man väljer att göra Sverige 2000 till en fristående privat verksamhet. Det främsta är att den statliga finansieringen upphör. Ett annat skäl som ges av flera av dem som intervjuats är att när verksamheten började var de ganska ensamma och det fanns inte så mycket kompetens i Sverige på området. Den bilden ser annorlunda ut vid millennieskiftet då ett antal privata konsulter har etablerat sig på området och därför finns ingen anledning att ha en statligt sponsrad verksamhet. De som intervjuats är öppna med att det fanns konflikter om verksamhetens framtid. Några, såsom

Johan Hiller och Björn Eriksson, menar att verksamheten bör tas över av arbetsmarknadens parter. Hiller förklarar hur de tänkte:

> Vi hade velat flytta huvudmannaskapet från intressentföreningen till arbetsmarknadens parter när tiden för regeringsstödet upphörde för vi hade ju mycket kontakter med LO och TCO och SAF och så under de här åren. Vi kunde inte se annat än att den stora nyttan med vårt arbete den tillhör ju er: facken, arbetsgivare och arbetstagare. Ideologiskt hade de inga problem med det här för att i mångfaldsfrågan där hade de ju samsyn, det var lika viktigt för bägge parter. Då tyckte vi att de har pengar och det kostar inte mycket att driva men genom att satsa på det här hade de kunnat ha en gemensam kompetenslåda som kunde stå till deras medlemmars förfogande där medlemmarna kunde få ett basutbud som ingick i medlemsavgiften och sedan köpa kompetens om dom ville ha det men det blev inte möjligt att lösa det på det sättet och riktigt varför vet jag inte.

Andra såsom Knut Leman och inte minst Bengt Gustafsson är vid denna tidpunkt motståndare till den tanken. Leman förklarar sitt synsätt:

> Vi hade ju problem med pengar och det ingår ju i spelets regler men det kloka med det här var ändå tror jag att vi såg det som ett projekt, att vi ska försöka åstadkomma något under den här perioden, sedan får någon annan ta över eller så får man göra det i en annan organisationsform. Då var det rätt mycket diskussioner om vem som skulle ta över, LO eller arbetsmarknadens parter eller vem det nu var. SAF var inkopplade också men till slut så fanns det inte, som jag uppfattade det, ett äkta genuint stöd för det där utan de såg det nog som att nu kommer det att kosta pengar att ha en anställd som jobbar med den biten. Så att det var inget, frågan blev inte så het längre på något sätt. […] Och det var ju det som jag såg, jag känner mig ju lite orättvis och det får du ju behandla som du vill men alltså, arbetsmarknadens parter, det blir ju något grått, det blir ju inget, dom tog ju inga riktiga initiativ.

Bengt Gustafsson är ännu mera kritisk:

> Men Björn Eriksson då, den gamle rikspolischefen, nuvarande landshövding i Linköping, han var ju ordförande kan man säga i Sverige 2000. Han drog åt ett annat håll, han ville att facket skulle ta över det vilket inte jag trodde på därför att det visade sig att de har snarare varit motvalls kärring när det gäller att integrera invandrare än att hjälpa till. Det har varit min uppfattning. Företagen är mycket bättre än facken, tvärtom som sossarna säger, det är faktiskt så.

Någon riktigt förklaring till varför arbetsmarknadens parter inte var intresserade eller varför en sådan lösning inte fungerade ges inte av informanterna. Fackförbund och arbetsgivarrepresentanter deltar dock i en rad olika aktiviteter på området. I november 1997 beslutar de centrala parterna att gemensamt uppmana arbetsgivar- och fackliga organisationer, individer och företag, att utifrån de för-

utsättningar som finns arbeta för att utveckla mångfalden. Parterna[19] bildar i juni 1998 Rådet för Mångfald i arbetslivet. Syftet med rådet är att bevaka mångfaldsfrågorna på arbetsmarknaden och vara ett forum för erfarenhets- och informationsutbyte. Rådet ger bland annat ut en vägledning för företag, myndigheter och organisationer hur man kan arbeta mot diskriminering och för mångfald och integration. Vägledningen är starkt kritisk till kvantitativa mätningar av etnicitet på arbetsplatsen; registrering av anställdas etniska tillhörighet ses som förkastlig (Rådet för Mångfald i Arbetslivet 2002). SIF har senare samarbetat med Sverige 2000 och LO ger 1998 ut en bok och en mindre broschyr: *Mångfald – en handbok för integration på arbetsplatsen* och *Mångfald – en vägledning för integration på arbetsplatsen*. LO:s bok handlar närmast om att arbeta för integration och jämlikhet och mot diskriminering och rasism; det nyttoinriktade mångfaldsperspektivet är något för arbetsgivarna.

DO:s och Sverige 2000:s mångfaldsspår i backspegeln

Kvintetten och Sverige 2000 blir kanaler för att föra ut mångfaldsidén till arbetslivets organisationer och samhället. I ett första skede handlar det mycket om att använda stora och välkända organisationers legitimitet för att bygga upp ett intresse för frågor som rör integration, samhällsutveckling och organisationsutveckling. De menar att jämställdhetsbegreppet inte är tillräckligt för att föra en bredare diskussion om de förutsättningar som råder inom arbetslivets organisationer. Från och med 1995 och några år framöver handlar arbetet med mångfaldsfrågan mycket om opinionsbildning. Det innebär bland annat att man vill skapa en motbild till främlingsfientliga strömningar och bristande integration. Att mångfaldsidén poängterar det positiva med att ha olika bakgrunder ökar dess attraktionskraft för de olika aktörerna och organisationerna. Hos DO och Sverige 2000 får tolkningen av mångfaldsidén tidigt en slagsida mot att vara ett medel för att uppnå integration.

Medan Kvintettens arbete mest stannar vid opinionsbildning, blir Sverige 2000:s arbete efter hand mer inriktat på metodutveckling och internt arbete i organisationerna. Min tolkning är att även om man liksom Sveriges Tekniska Attachéer är mycket imponerad av hur de amerikanska företagen arbetar med mångfaldsfrågor är det inte i första hand metoderna i sig som till slut är en viktig influens utan det handlar snarare om att etablera mångfald som en organisationsfråga. Ett resultat av Sverige 2000:s och organisationernas arbete är att etnisk mångfald etableras som en personalpolitisk fråga i en del organisationer såsom Polisen, Försvaret, Telia och Volvo. Ytterligare ett resultat är att samhälls- och

[19] Svenskt Näringsliv, Arbetsgivarverket, Landstingsförbundet, Svenska Kommunförbundet, Försäkringskasseförbundet, LO, TCO och SACO

marknadsanpassning genom ett arbete med mångfaldsfrågan gör idémässig entré. För många av Sverige 2000:s medlemsorganisationer får mångfaldsidén en tydlig slagsida mot etnisk mångfald eftersom organisationernas arbete har sin grund i en oro över bristande integration i samhället. I efterhand upplever dock många av de inblandade i både Kvintetten och Sverige 2000 att man misslyckas med att på allvar få med sig arbetsmarknadens parter i arbetet. Sverige 2000 blir år 2001 en privat konsultverksamhet och börjar i större utsträckning arbeta med ett bredare mångfaldsbegrepp.

Kvintetten och Sverige 2000 modifierar mångfaldsidén i riktning mot ett snävare mångfaldsbegrepp där etnicitet står i fokus. Detta sker eftersom mångfaldsidén ses som en lösning när det gäller frågor som rör rasism, integration och diskriminering. Att arbeta med mångfaldsidén ses som ett medel för att åstadkomma integration och ta socialt ansvar och handlar då inte bara om organisationsnytta även om denna aspekt ses som viktig. I och med den sociala inriktning som finns hos dessa aktörer modifieras idén och den blir mindre starkt knuten till nytta och organisationsutveckling och den får en tydlig slagsida mot integration och antirasism.

Arbetsgivarverket, Regeringen och Näringsdepartementet

Statens roll

Som vi kan se har den svenska staten spelat en roll på många olika sätt när det gäller spridningen av mångfaldsidén i Sverige. Staten var med och finansierade delar av Tekniska Attachéers och Sverige 2000:s verksamhet på mångfaldsområdet. Inte minst får staten en viktig roll i detta sammanhang genom att man lagstiftar mot etnisk diskriminering i arbetslivet. 1994 kommer den första lagen mot diskriminering i arbetslivet, en lag som på ett tidigt stadium blir kritiserad för att vara tandlös. Lagen utreds och en ny strängare lag träder i kraft 1999 och vars krav på aktiva åtgärder hämtar en del argument från mångfaldsperspektivet. Utvecklingsrådet för den statliga sektorn/Arbetsgivarverket är en av de aktörer som är tidigast ute med att arbeta med mångfaldsperspektivet men man har vissa problem med att skapa ett verkligt intresse för frågorna inom den statliga sektorn innan den nya lagen mot etnisk diskriminering träder i kraft 1999. När regeringen initierar ett projekt om mångfald 1999 vilket dokumenteras i skriften *Alla lika olika* är cirkeln sluten. Mångfald blir ett politikområde.

Arbetsgivarverket – mångfald som förvaltningsprincip

Arbetsgivarverket är en av de första aktörerna i Sverige som börjar använda mångfaldsbegreppet. Framförallt arbetar Utvecklingsrådet för den statliga sektorn med frågorna på ett tidigt stadium. Utvecklingsrådet består av Arbetsgivarverket och de centrala parterna inom den statliga sektorn och hade några få anställda och projektledare. Karin Albrektson är den som driver Utvecklingsrådets mångfaldsprojekt. Policyskriften *Kulturell mångfald – En styrka för svensk statsförvaltning* publiceras 1996. I skriften framhålls att Sverige har blivit en mångkulturell nation och att det är viktigt både av demokratiska och ekonomiska skäl att statsförvaltningen arbetar för att spegla samhället. Utvecklingsrådet fortsätter därefter att arbeta med ett partssammansatt projekt som heter *En statsförvaltning som speglar Sverige* men Karin Albrektson menar att intresset kring frågorna var lågt. Projektet planeras och ett förslag till projektplan tas i januari 1997. Syftet är att skapa olika former av försöksverksamheter på de statliga arbetsplatserna. Dessa ska syfta till att motverka etnisk diskriminering och att sprida goda exempel. Projektet resulterar i en skrift, *Etnisk och kulturell mångfald – en styrka för svensk statsförvaltning*, som publiceras 1998. Den innehåller förslag på hur organisationer kan börja arbeta och det finns referenser till både amerikansk och brittisk *diversity management*-litteratur och till Eva Skogs rapport om de amerikanska företagen.

Utvecklingsrådet för den statliga sektorn samarbetar vid flera tillfällen med Sverige 2000. I maj 1999 åker man med på en studieresa till USA. Resan gjorde avtryck men det var inte helt lätt att göra något praktiskt av de intryck man fick. Albrektson berättar:

> Vi var också på en studieresa till USA med Sverige 2000 så att det är klart att det är mycket som är färgat men vi köpte ju inte allt. Det går ju inte att göra det, dels för att vi jobbade partssammansatt med ett starkt fackligt inflytande, det var ju faktiskt samarbete. Det är ett helt annat förhållningssätt på svensk arbetsmarknad så det är inte bara att braka på. […] Facket är ju starkare här, därför blir det ju en annan lösning på problemen.

Sverige 2000, Utvecklingsrådet och Röda Korset anordnar en pilotutbildning tillsammans, Mångfaldens möjligheter, under mars 1999 och i november samma år genomför man utbildningen igen. Intresset var inte så stort enligt Karin Albrektson och detta beror enligt henne på att den gamla lagstiftningen var svår att arbeta med. Hon konstaterar att det vid den tidpunkten ”fanns ju inget uttalat tryck och behov”. Att det fanns ett ointresse bland ledare och aktörer inom den statliga sfären för frågan var inte det enda problemet. Att frågan om att mäta mångfald var känslig var något man också fick erfara:

> Vi hade försökt att göra en enkät med hjälp av SCB som skulle dels spegla attityder till personer med utländsk bakgrund men dels också hur många man hade med, men då blev det, vad heter det, etnisk diskriminering och att man hade förteckning på folk och allt möjligt sånt och vi var sådana aningslösa entusiaster så att den här enkäten var vi tvungna att liksom ta bort ur vår så kallade verktygslåda. […] Det ju klart att jag visst tycker att man kan registrera och det var också vår synpunkt att man kan fråga folk om deras bakgrund och att det är helt frivilligt, då tyckte inte vi att det var något fel men vi ville inte gå i bräschen för det där.

Ett annat problem enligt Karin Albrektson är att den statliga sektorns krav på jämlikhet, likabehandling och meritokrati kan krocka med mångfaldskravet. Mångfaldsidén blir ett dilemma för staten eftersom jämlikhets- och likabehandlingskravet fungerar dåligt tillsammans med mångfaldsperspektivets principer om decentralisering och nytta. I detta sammanhang blir t.ex. frågor som rör mångkulturell kompetens, eller om viss särbehandling kan vara tillåten för att uppnå mångfald, knepiga att hantera. Dessutom finns en del statliga tjänster som inte är öppna för utländska medborgare. Utvecklingsrådets arbete med mångfaldsfrågan dokumenteras i skriften *Mångfald i organisationer* (2000) som blev något av en avrundning av de projekt man haft kring frågan. Här finns också indikationer på att de statliga organisationernas hantering av frågan på ett idémässigt plan snarast rör sig från bort mångfaldsidén och handlar mer om integration och samhällsutveckling än om nytta och organisationer.

Räkna med mångfald? Mångfaldsidén och lagstiftningen

I början av januari 1997 tillsätter regeringen en utredning med Margareta Wadstein som särskild utredare i syfte att se över och föreslå ändringar i lagen mot etnisk diskriminering[20] vilket resulterar i SOU 1997:174, *Räkna med mångfald*. Utredaren föreslår bland annat att lagen mot diskriminering skärps för att bli mer effektiv, att man bygger ut lagen så att den även omfattar aktiva åtgärder och att Diskrimineringsombudsmannens roll stärks. Utredningen använder själva ordet mångfald men det är framförallt under avsnittet ”Aktiva åtgärder” som vissa referenser till mångfaldsidén skymtar fram. Utredaren föreslår att ”arbetsgivare åläggs att bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja etnisk mångfald i arbetslivet. Åläggandet omfattar både den fysiska och psykosociala miljön på

[20] Den första lagen mot etnisk diskriminering trädde i kraft den första juli 1994 och förde inte något fall till Arbetsdomstolen. DO hade enligt lagen till uppgift att arbeta brett mot diskriminering, men med fokus på arbetslivet, vara rådgivande och opinionsbildande. Många, t.ex. Frank Orton, menar att lagen inte är särskilt effektiv. Bland annat menar man att det finns för stora luckor i lagen. Till exempel ställer lagen krav på att den etniska bakgrunden ska ha varit ett avgörande skäl till diskrimineringen för att någon ska bli dömd. Ofta är den etniska bakgrunden ett av flera skäl till att diskriminering sker varvid lagen blir verkningslös.

arbetsplatsen. Vidare åläggs arbetsgivare att verka för att lediga anställningar söks av personer av olika etnisk tillhörighet. Lagens regler skall iakttas även när det finns kollektivavtal med bestämmelser i dessa frågor" (s. 218). Utredaren ser aktiva åtgärder som "framåtsyftande" och som ett sätt att åstadkomma snabbare förändringar för "hela kategorier". De aktiva åtgärderna kan bidra till att öka integreringen och minska den slentrianmässiga diskrimineringen. Utredaren menar också att det kan vara ett sätt att komma åt beteenden som inte är önskvärda på en arbetsplats men som det skulle vara svårt att lagstifta om. Utredaren slår fast att (s 219):

> Ett av målen med aktiva åtgärder är att få in ett "mångfaldstänkande" i företag hos arbetsgivare, arbetstagarorganisationer och enskilda arbetstagare. Härigenom kan stora vinster uppnås för organisationer och enskilda. Organisationernas vinst kan bli att den befintliga kompetensen inom organisationen bättre kan tas tillvara. Vidare förbättras möjligheten att grunda beslut beträffande anställning, utbildning, befordran på sakliga skäl och inte på slentrian eller fördomar. Det medför i sig bättre ekonomisk lönsamhet för verksamheten. För den enskilde kan detta innebära möjlighet att få anställning samt att få bättre tillfredställelse i en befintlig anställning genom att dennes kompetens utnyttjas bättre, vilket har en positiv inverkan på organisationens ekonomi.

Nyttoaspekter på mångfaldsarbete används som ett sätt att argumentera för aktiva åtgärder. Sverige 2000:s och Utvecklingsrådets mångfaldsprojekt beskrivs som en inspirationskälla.[21] Det talas om "skyldigheter att vidta aktiva åtgärder för mångfald" och att "bedriva ett målinriktat arbete för att främja etnisk mångfald på arbetsplatsen" (s. 229). Vad jag kan se används inte några argument som pekar mot ett mer dynamiskt mångfaldsperspektiv. Det vill säga att grupper med en diversifierad sammansättning skulle vara mer kreativa eller lösa problem på ett annorlunda sätt. Det verkar framförallt handla om att man, genom att inte diskriminera, har fler individer att välja mellan. Diskussionen om aktiva åtgärder handlar inte minst om att arbeta mot trakasserier och att förhållandena på arbetsplatsen måste anpassas. Samtidigt är perspektivet på mångfald förhållandevis statiskt. I utredningen slår man fast att de aktiva åtgärderna ska vara temporära och att de ska upphöra när målen har uppnåtts: "Lagens åläggande om aktiva åtgärder upphör således när organisationens arbetsstyrka, på alla nivåer och i alla typer av arbeten, så speglar den etniska mångfalden i samhället såvitt avser den tillgängliga arbetskraften. När målet är nått skall arbetsgivaren endast se till att proportionerna behålls" (s. 231). Perspektivet är således kvantitativt och anger att när väl de rätta proportionerna har uppnåtts finns inget mer att göra.

[21] DO:s eget projekt Kvintetten och dess arbete nämns inte i det här sammanhanget.

Alla lika olika – mångfald som politik

Projektet *Alla lika olika* startas under Näringsdepartementet 1999 och är ett försök att göra politik av mångfaldsidén. Det utgår från att de olika diskrimineringsgrunderna kön, klass, etnisk tillhörighet, ålder, sexuell läggning och funktionshinder påverkar individernas möjligheter på arbetsmarknaden och från att mångfald i näringslivet påverkar tillväxten. Under arbetets gång publiceras fem expertbilagor och man arbetar dessutom med opinionsbildning. *Alla lika olika* slår fast att mångfald är en fråga om rättvisa samtidigt som det finns ett tillväxtperspektiv. Det demografiska perspektivet och arbetskraftsförsörjningen ses som viktiga frågor. Till exempel trycker man på att personer med utländsk bakgrund kommer att utgöra 27 procent av den arbetsföra befolkningen år 2015 enligt de prognoser man gjort. Ett antal hinder listas för att mångfalden ska kunna tas tillvara och man konstaterar att diskriminering och sociala faktorer fortfarande påverkar människors möjligheter. Därför menar man att en politik för mångfald i huvudsak handlar om att ge goda uppväxtmiljöer, utbildning och ”bättre villkor i arbetslivet eftersom det kommer alla till del” (s. 15). En politik för full sysselsättning och generella förmåner stärker framförallt dem som har en svagare ställning på arbetsmarknaden. Utöver detta handlar det om att arbeta mot diskriminerande attityder, att segregation och könsuppdelning påverkar utbildningsval samt att arbetsplatser och arbetsuppgifter ibland är dåligt anpassade till människors olika förutsättningar.

I avsnittet ”Mångfald och ekonomisk lönsamhet” ges ett antal nyttoargument för mångfald som känns igen från mångfaldslitteraturen. De nyttoargument som i huvudsak anförs är att 1) det gäller att välja ut de bästa – arbetskraftsperspektivet, 2) otrivsel och diskriminering gör att människor underpresterar samt att sjukfrånvaro och personalomsättning ökar, 3) företag och organisationer vinner acceptans och goodwill från samhället om de speglar samhället, 4) arbetsgrupper som är brett sammansatta är i de flesta situationer mer kreativa och nydanande. I avsnittet hänvisar man framförallt till amerikanska erfarenheter och amerikansk forskning.

Marie Granlund som var ansvarig för projektet minns hur man tänkte till en början och hur man influerades av företag och organisationer som tog egna initiativ att arbeta med mångfaldsfrågan. Influenserna från amerikanska, brittiska men även holländska organisationer var viktiga:

> Vi var inte emot diskrimineringstanken men ville ympa in ett mer positivt sätt som du säkert vet har varit ganska framgångsrikt i USA. […] Det gynnar en organisation och så tittade vi mycket på hur man har gjort i USA och vi var över där också. Vi var i Storbritannien där man inte hade kommit lika långt men ändå och tittade mycket internationellt hur man hade gjort och så vidare och bärande i USA var att det kom från företagen själv. […] Det är ju inte såhär att varenda företag i

> USA håller på med det men väldigt många av dom stora har det så vi tyckte att det var spännande att försöka se hur dom funderade.

Det intressanta med projektet är att klassaspekten får ett ganska stort utrymme. En mångfaldsstrategi i svensk miljö borde enligt Marie Granlund och de som arbetat med projektet innebära att man värnar om befintliga välfärdslösningar samtidigt som man ökar medvetenheten om frågorna:

> Alla tror att det inte finns klassklyftor idag och där har jag en helt annan uppfattning. Det är svårare att komma åt för där handlar det mer om generella åtgärder många gånger men det är en väldigt viktig sak det också. […] Som jag ser det påverkar det allt. Men sedan är det ju så att du kan vara höginkomsttagare och ändå bli diskriminerad. Skärningspunkterna är ju inte enkla och klassperspektivet är ju också otroligt viktigt. […] Det kommer alltid att finnas folk från arbetarklassen som får de bästa betygen och som går vidare, någon sorts maskrosbarn som tar sig fram i vilket fall som helst och sedan så hyllas de. Och det ska man självklart göra men det spelar så klart ingen roll vilket system man än har för det kommer alltid att finnas några som tar sig fram trots armod och elände och allt annat men utgångspunkten är från vår sida att det är helt ok om dom gör det men att alla människor bär på kraft och resurser om man tar tillvara dom men man måste också ha system som möjliggör detta men till detta också ett specialtänk att det räcker inte bara med det. Grunden är lagd men sedan måste det till en medvetenhet hos dem som rekryterar personal.

Som framgått ovan menar man framförallt att det är de generella systemen som stärker mångfalden. De förslag på åtgärder som ska gynna mångfalden är bland annat att stärka skyddet mot diskriminering och utreda om ombudsmännen bör slås ihop, att man bör ha en samlad lagstiftning, att möjligheten att styra genom offentlig upphandling utökas samt att staten ska vara ett föredöme som arbetsgivare och arbeta aktivt mot diskriminering.

Statens mångfaldsspår i backspegeln

Den nyttoinriktade mångfaldsidén är en idé som delvis anammas av staten i mitten och slutet av 1990-talet. De initiativ som stöttas är olika former av projekt och försöksverksamheter såsom Kvintetten, Sverige 2000 och Näringsdepartementets och Utvecklingsrådets mångfaldsprojekt. Medan mångfaldsidén blir en slags projektfråga med tillfälliga lösningar och temporär finansiering stärks antidiskrimineringsfrågan genom ny lagstiftning med jämställdhetslagen som förebild. Utredningen om en skärpt lag mot etnisk diskriminering använder ordet mångfald i titeln vilket troligtvis är förklaringen till att begreppet kommer att förknippas inte bara med den nyttoinriktade mångfaldsidén utan med ett arbete mot diskriminering. Det verkar även som om att de tendenser som funnits redan

tidigare, att mångfald i mångt och mycket handlar om just etnisk mångfald, förstärks. För staten och delar av den offentliga sektorn tycks lagstiftningen bli en slags katalysator för arbetet med mångfaldsfrågor och då inte minst på grund av krav som finns på aktiva åtgärder. En rad statliga och kommunala arbetsplatser skapar integrations- och mångfaldspolicies i lagstiftningens kölvatten (se t.ex. Integrationsverket 2001; 2004). Även Näringsdepartementets och Utvecklingsrådets mångfaldsprojekt drar till sist slutsatsen att det är de beprövade metoderna som är de bästa – när åtgärder för mångfald diskuteras menar de att det framförallt att det är de generella välfärdsförmånerna, lagstiftning och likabehandling som lägger grunden för mångfald.

Det är tydligt att mångfaldsidén inte får samma ställning som arbetet mot diskriminering i den statliga sfären. Utvecklingsrådets projekt belyser de dilemman som statliga arbetsgivare måste ta hänsyn till nämligen att kravet på likabehandling och meritokrati kan krocka med ett mångfaldsperspektiv. På så sätt blir ett antidiskrimineringsperspektiv lättare att hantera eftersom det ligger mer i linje med direktiven om likabehandling. Mångfaldsidén har svårare att göra sig gällande i den statliga sektorn där man hellre pratar om representation och att ”spegla mångfalden” även om det har funnits ett visst motstånd mot kvantifiering av etniska bakgrunder. Det finns en del som tyder på att det finns en medvetenhet om mångfaldsfrågor i bred bemärkelse i den statliga sektorn men att frågorna sällan utlöser praktisk handling. En enkätundersökning om statliga chefers inställning till dessa frågor konstaterar att de uppfattar en rad hinder för att mångfaldsfrågorna ska få genomslag. Dessa hinder är bland annat ointresse, bristande kunskap om frågorna, åsikten att ett sådant arbete inte behövs och att man måste prioritera kärnverksamheten samt bristande kompetens hos sökande med annan etnisk bakgrund (Fackförbundet ST 2006). En rapport där 17 statliga myndigheters arbete med mångfaldsfrågor undersökts visar liknande resultat (Integrationsverket 2004).

Det statliga spåret är det spår där mångfaldsidén modifieras och återuppfinns mest. Trots att olika statliga aktörer och politiker visar ett ganska stort intresse för idén till en början, avtar detta intresse med tiden. Det statliga spåret har liksom Kvintetten och Sverige 2000 ett starkt etnicitetsfokus även om *Alla lika olika* ser frågan i ett vidare perspektiv. Det verkar som att stat och politiker tidigt ser mångfaldsidén som ett intressant sätt att hantera diskriminerings- och integrationsfrågor men att man i ett senare skede väljer att prioritera lagstiftningsvägen och överge mångfaldslinjen. ”Att spegla mångfalden” blir ett honnörsord för den staten och andra delar av den offentliga sektorn men mångfaldsidén förpassas till att bli ett sidoargument för arbeta aktivt för en ökad kvantitativ representation av olika etniska grupper.

Sammanfattning och slutsatser

Aktörernas syn på behovet av mångfaldsidén

Fram till och med 1990-talets mitt är mångfald ett begrepp som inte förknippas med vare sig etnicitet, demografiska olikheter eller organisationsutveckling i Sverige. Några år senare har ordet fått nya betydelser och blivit sammankopplat med idén om att organisationer bör sträva efter en diversifierad arbetsstyrka för att på så sätt bli mer framgångsrika. Idén har då fått spridning bland forskare, konsulter, i stora organisationer både i privata näringslivet och i den offentliga sektorn samt hos politiker. Det finns kontextuella förhållanden som bidrar till att förklara varför mångfaldsidéns får spridning i Sverige efter det att den introducerats i mitten av 1990-talet. Det sker stora förändringar i det svenska samhället under 1990-talet. Decenniet inleds med en ekonomisk kris och det präglas även av Sveriges ökade omvärldsberoende och då inte minst att Sverige blir medlem i EU 1995. I mitten av 1990-talet börjar det i högre utsträckning uppmärksammas att de stora demografiska förändringar som har skett i och med den invandring som pågått de senaste decennierna har en stor påverkan på det svenska samhället och inte minst på arbetsmarknaden och arbetslivet. Dels handlar det om att det finns akuta problem som måste lösas: den ökade arbetslösheten slår hårt mot invandrarna som grupp och det finns tecken på att det svenska samhället har blivit mer främlingsfientligt. Dels, och på längre sikt, handlar det om att anpassa arbetslivets organisationer till förändrade förutsättningar. Det finns en oro för framtidens kompetensförsörjning och att det ska bli arbetskraftsbrist när 40-talisterna går i pension. Tanken är inte att här driva ett kontrafaktiskt resonemang men det går givetvis att spekulera i om mångfaldsidén fått ett liknande gensvar om den hade introducerats tio år senare. Mångfaldsidéns positiva karaktär gjorde att den sågs som ett sätt att föra en diskussion om det mångkulturella samhället i en annan riktning än den invandrarkritiska. Sverige befann sig i ett slags integrationspolitiskt vakuum där man letade efter nya lösningar och där mångfaldsidén sågs som ett nytt och attraktivt sätt att förhålla sig till det mångkulturella samhället.

De aktörer som är allra först ut med att arbeta med mångfaldsperspektivet börjar göra detta under 1994 och 1995. Eva Skogs rapport om mångfaldsarbetet i de amerikanska företagen som publiceras 1996 blir något av en grundsten som de övriga aktörerna till en början använder som avstamp för egna efterforskningar. Det är tydligt att mångfaldsidén inte är något som uppfinns i Sverige utan något som de olika aktörerna hämtar från den engelskspråkiga världen i allmänhet och USA i synnerhet. Det är inte så konstigt att man i denna situation börjar intressera sig för hur länder med en lång invandringstradition och stora etniska minoriteter hanterar de frågor som uppstår i arbetslivet organisationer

när den etniska heterogeniteten ökar i samhället. Men de aktörer, dvs. Sveriges Tekniska Attachéer, RALF, Internationella Ingenjörer, Sverige 2000, DO och Arbetsgivarverket, som på olika sätt blir inblandade i den tidiga spridningen av mångfaldsidén i Sverige har delvis olika motiv och drivkrafter. Det de har gemensamt är att de från sina olika utgångspunkter och synvinklar identifierar ett behov av att diskutera frågor som rör demografiska olikheter, etnicitet och organisationsutveckling.

Det amerikanska mångfaldsbegreppet påstås handla om alla ”olikheter” såsom kön, etnicitet, klass, sexuell läggning, utbildningsbakgrund m.m. men fokus har i praktiken legat på kön och etnicitet (Lynch 2002). I Sverige blir utvecklingen av begreppet likartad men med den skillnaden att det blir ännu större fokus på etnicitet på grund av jämställdhetsbegreppets särställning. Detta gäller även Sveriges Tekniska Attachéer och RALF som är de som är mest influerade av det amerikanska sättet att hantera mångfaldsfrågor och som håller fast vid att mångfaldsbegreppet bör innefatta ”alla olikheter”. Det är etnicitetsaspekten som väger tungt när Eva Skog börjar intressera sig för mångfaldsfrågan och hon menar att integrationsproblem och arbetslöshet bland invandrare var de viktigaste skälen till att hennes arbete uppmärksammades. För Eva Skog och Gabriella Fägerlind handlade det om att man kom i kontakt med en intressant idé och såg en rad möjliga tillämpningsområden. För DO, Sverige 2000 och Arbetsgivarverket ligger fokus på etnicitet redan från början vilket förklaras med att de redan när de börjar arbeta med mångfaldsidén har definierat problemen och letar efter en lösning.

Som tidigare nämnts finns en gråzon mellan individer och organisationer och hur mycket olika individer har påverkat organisationer att agera i en viss riktning är svårt att veta. Informanterna har angett en rad olika skäl till varför de tyckte att mångfaldsidén var användbar: att jämställdhetsbegreppet var för snävt och att det fanns andra frågor om olika gruppers möjligheter och rättigheter som man behövde lyfta fram inom organisationerna, att det fanns risk för strängare lagstiftning mot etnisk diskriminering och att det är bättre att organisationer arbetar proaktivt mot diskriminering, att man måste uppmärksamma en eventuell situation med arbetskraftsbrist, att organisationer måste ta hänsyn till att olika grupper kan ha olika behov och önskemål och att de utgör olika marknader, att organisationens effektivitet och legitimitet kan öka om man inte diskriminerar. Ytterligare ett skäl var att man ville ladda diskussionen om diskriminering med något som var mer positivt och bejakande än att rasism och diskriminering är dåligt.

Gemensamt för de olika aktörerna är att de är intresserade av att undersöka nyttoperspektivet och att det inte bara handlar om integration i vidare bemärkelse utan om att det är viktigt att diskutera de normer och värderingar som råder på svenska arbetsplatser. Sveriges Tekniska Attachéer ser en tydlig och konkret

nytta för företag och organisationer att arbeta med mångfaldsfrågan och tar till sig många av de nyttoargument som amerikanska företag och konsulter använder. För Sverige 2000 och DO handlar det mycket om att kombinera olika sociala perspektiv med ett nyttotänkande. Mångfaldsidén ses av dem som ett slags win-win-perspektiv som kan gynna både organisationer och samhälle. DO, som har som uppgift att arbeta mot diskriminering, och Sverige 2000, som har sina rötter i organisationen Sverige mot rasism, har ett tydligt socialt perspektiv från början. Organisationer och arbetsplatser blir ett slags kanal för att arbeta med olika typer av värderingsfrågor. Genom att föra in frågor som rör samhälls- och marknadsanpassning och kompetensförsörjning vill man göra mångfaldsfrågan till en viktig arbetsgivarfråga. För DO blir mångfaldsperspektivet en alternativ strategi att bekämpa diskriminering. Arbetsgivarverket börjar arbeta med mångfaldsfrågan tidigt och ser den i stor utsträckning som en demokratifråga men menar att det också finns ett viktigt nyttoperspektiv, t.ex. när det gäller kompetensförsörjning.

Benchmarking och ’best practice’ – resor och influenser

Under hela undersökningsperioden görs ett antal studieresor till USA och Europa. När Skog och Fägerlind åker till USA ingår det i uppdraget att hämta hem nya idéer. I början finns en stor tilltro till att man kan lära av de erfarenheter som finns i andra länder och i andra organisationer och då inte minst av de amerikanska erfarenheterna. För Internationella Ingenjörer/Eva Löfgren, Sverige 2000 och Utvecklingsrådet handlar det om att man identifierat vissa behov och aktivt söker efter nya metoder att lösa de problem som finns vilket leder till att man gör ett antal studieresor i USA och Europa. Man letar efter goda exempel i Sverige. Resorna och jakten på goda exempel kan kommenteras på olika sätt. För det första är det intressant att många av resorna går till USA och att de amerikanska företagen ses som en viktig förebild i ett tidigt skede. Svenskar är inte sällan kritiska och skeptiska till amerikanernas sätt att hantera sociala frågor. De rapporter som Sveriges Tekniska Attachéer och Sverige 2000 ger ut om amerikanska företags arbete med mångfaldsfrågor ger en rosafärgad bild av de företag man besöker och av arbetet med mångfaldsfrågor. Det är inte mycket kritiska funderingar. De första åren som de olika aktörerna arbetar med mångfaldsfrågan kännetecknas av naivitet, aningslöshet och förutsättningslösa diskussioner. Den bild som ges av mångfaldsidén och amerikanska företags arbete med mångfaldsfrågor i de olika rapporterna är ett slags idealbild och inte en nyanserad diskussion om vad mångfaldsidén betyder och hur den fungerar i USA. Men det finns också skillnader mellan de olika aktörerna. Medan Tekniska Attachéer i huvud-

sak intresserar sig för vad som händer i USA har de andra aktörerna redan från början ett intresse för vad som händer i Europa.

En viktig del av det tidiga arbetet är att motivera och samla på argument varför man ska arbeta med mångfaldsfrågor. Till skillnad från i USA och Storbritannien växer en medvetenhet om etnisk diskriminering fram parallellt med mångfaldsidén. När de olika aktörerna börjar arbeta med mångfaldsperspektivet finns det egentligen ingen större debatt om diskriminering av etniska minoriteter. Det de olika aktörerna framförallt tar med sig från sina resor och samarbeten med andra aktörer i USA och Europa är att man kan se olikheter som en tillgång för en organisation eller en verksamhet och inte minst att etnicitetsperspektivet är intressant. När man undersöker det arbete som görs i USA eller Storbritannien konstaterar man att svenska organisationer borde intressera sig för mångfaldsperspektivet eftersom Sverige har en stor andel invandrare även om man inte har stora etniska minoritetsgrupper på samma sätt som i USA. Man tar med sig en idé om att skapa strategier och starta processer för att arbeta med mångfaldsfrågan.

Kontext, motstånd och återuppfinningar

Under tidsperioden 1994-2000 kan ett par utvecklingslinjer när det gäller mångfaldsidéns spridning i Sverige skönjas. Mångfaldsidén kommer till Sverige genom ett antal aktörer som sinsemellan har olika agendor och idéer om vad mångfald kan bli på hemmaplan. Parallellt med att det sker ett omfattande arbete med att studera idéer och erfarenheter från andra länder arbetar de olika aktörerna med att utveckla och sprida mångfaldsidén i Sverige. Det handlar om att anordna konferenser, föreläsa, publicera böcker och rapporter, starta hemsidor, diskutera idéns giltighet under svenska förhållanden, initiera projekt, etc. Utifrån de förhållanden som råder i Sverige arbetar de olika aktörerna med att utveckla egna förhållningssätt till mångfaldsidén och ju längre tiden går desto mindre viktiga blir influenserna utifrån. Introduktionen och spridningen av mångfaldsidén i Sverige har inte varit någon entydig process utan den har i hög grad kännetecknats av att de aktörer som har spridit idén har bidragit till att modifiera och förändra den utifrån sina egna intressen och de möjligheter och begränsningar som de har uppfattat i mötet mellan idén och den svenska kontexten. De är knappast några ”empty vessels” som tar till sig idén och sedan sprider den vidare utan att påverkan den. För ”ingenjörerna” innebär detta att man efterhand tonar ner de amerikanska influenserna men att man fortsätter att arbeta med ett brett mångfaldsbegrepp och man behåller kopplingen mellan organisationsutveckling och nytta. Sverige 2000 och Kvintetten använder mångfaldsidén som ett medel för att skapa en debatt i organisationer och samhälle om rasism, integ-

ration och det mångkulturella samhällets förutsättningar. Statens modifiering av mångfaldsidén är att fokusera på kvantitativ representation och att spegla mångfalden.

En ytterligare utvecklingslinje är att idén urvattnas. Det fokus som från början finns på att lära av de amerikanska exemplen och importera metoder samt den starka kopplingen mellan organisationsutveckling och nytta blir mindre tydligt allteftersom. Detta är gemensamt för de olika aktörerna. Ordet mångfald, som i mitten av 1990-talet har en mycket stark anknytning till det amerikanska *managing diversity*-perspektivet, blir efterhand förknippat med en rad olika idéer och åtgärder mot diskriminering och för integration. Många av de intervjuade beskriver sina första resor till USA och mötet med mångfaldsidén som intensiva aha-upplevelser och de är inte minst imponerade av att arbetet med mångfaldsfrågor är så pass omfattande och strukturerat. Efterhand blir de emellertid mer tveksamma till hur de amerikanska erfarenheterna och metoderna kan användas i Sverige. En del av de intervjuade menar också att det inte är förrän den nya lagstiftningen mot etnisk diskriminering träder i kraft som intresset för frågorna blir mer seriöst. Snarare finns en passiv nyfikenhet som inte minst ger upphov till medial uppmärksamhet även om det finns en del organisationer arbetar med frågan under 1990-talet. De drivkrafter och nyttor som enligt mångfaldsperspektivet föreligger upplevs inte vara tillräckligt starka för att skapa handling på bred front och några påtryckningsfaktorer i form av lagstiftning eller folkrörelser som kan sätta press finns inte heller på samma sätt som i USA. Med tiden kommer ljuset att alltmer riktas mot europeiska erfarenheter och då inte minst mot Holland och Storbritannien. Att dessa länder får större tyngd som förebilder beror på att det är länder som uppfattas ha ett förhållandevis långt och framgångsrikt arbete i diskrimineringsfrågor bakom sig och att förutsättningarna är mer relevanta för Sverige. Vilka idéer man hämtar från dessa länder är inte lika väldokumenterat som de amerikanska erfarenheterna men till viss del handlar det om hur holländska och brittiska fackföreningar arbetar mot rasism och om det arbete som olika aktörer bedriver mot diskriminering.

Även om de olika aktörerna blir imponerade av amerikanska företag och organisationer som sägs ha ett framgångsrikt arbete med mångfaldsfrågor är det inte alltid så tydligt hur erfarenheterna kan tillämpas i Sverige. De olika aktörerna som arbetar för att sprida mångfaldsidén i Sverige stöter tidigt på olika former av motstånd. Detta motstånd kommer från personer och aktörer som opponerar sig mot idén och som är tveksamma till att den har något att tillföra eller som anser att den krockar med andra intressen. I andra fall handlar det om att vissa förutsättningar och institutioner som kanske skulle behövas för att kunna etablera mångfaldsidén saknas. Ingenjörs- och forskarspåret stöter på det hårdaste motståndet. Mångfaldsidén blir inte något stort forskningsområde utan diskrimineringsinriktade forskningsansatser får företräde. Eva Skogs och Gabri-

ella Fägerlinds *managing diversity*-idéer ses av många som för amerikanska för att kunna vara giltiga i Sverige. Att skillnaderna mellan USA och Sverige är väldigt stora och att detta påverkar mångfaldsidéns möjligheter i Sverige blir efterhand allt tydligare för Skog och Fägerlind. Att etablera etnisk mångfald som en fråga på dagordningen tar mycket energi och tid och är i vissa fall kontroversiellt eftersom jämställdhetsfrågorna är etablerade och frågor som rör etnisk mångfald ses ofta som ett konkurrerande perspektiv. Det blir tydligt att olika dimensioner av mångfald ses på olika sätt och att frågor som rör lagstiftning och hur mångfald ska eller kan mätas är helt eller delvis annorlunda mot hur det ser ut i USA. Många av de amerikanska organisationer man besöker är mycket stora, internationella företag och har som sådana större fördelar av att ha en avancerad personalpolitik. De amerikanska organisationerna är mer hierarkiskt uppbyggda och därför spelar ledarskap och s.k *diversity managers* en större roll för mångfaldsfrågans utveckling. En del av dem som har intervjuats menar trots detta att ledarskapets betydelse är något som man har tagit till sig och ser som avgörande.

Den kanske viktigaste skillnaden gentemot USA är att arbetsmarknadens parter spelar en helt annan roll. Då fackföreningarna generellt sett inte är så starka i USA tar en del företag och organisationer ett annat socialt ansvar för sina anställda. Sverige 2000 och DO vill påverka arbetsmarknadens parter att engagera sig i mångfaldsfrågan och med detta hoppas de uppnå två saker: att fack och arbetsgivare ska se mångfaldsnyttan och att de ska ta ett ökat ansvar för frågorna. Företrädare för både Sverige 2000 och DO upplever dock att mångfaldsfrågan inte blir så viktig för arbetsmarknadens parter och att de engagerar sig på ett retoriskt plan men inte tar något egentligt ansvar för frågorna. Samtidigt finns vissa indikationer på att det arbete som skett i Sverige 2000:s och Kvintettens medlemsorganisationer i många fall inte fortsätter efter det att projekten avslutas och det finansiella stödet upphör.

Staten är en viktig aktör under undersökningsperioden som initialt ger ekonomiskt stöd till alla de aktörer som arbetar med att utveckla och sprida mångfaldsidén i Sverige. Dessa projekt bidrar med att sprida mångfaldsidén och att skapa en retorik runt den men leder i mindre utsträckning till några permanenta verksamheter. Snarare är det antidiskrimineringsarbetet som generar olika former av stöd och åtgärder. Efter det att diskrimineringslagstiftningen träder i kraft verkar intresset från statens sida minska för mångfaldsidén även om ett projekt om mångfald genomförs på Näringsdepartementet. Staten använder delar av mångfaldsperspektivets nyttoargument för att argumentera för aktiva åtgärder mot diskriminering och man använder själva ordet mångfald. I den mån mångfaldsidén får ett genomslag är det som ett sätt att argumentera för antidiskrimineringsåtgärder men även i detta fall handlar det om en ganska urvattnad version av idén. På liknande sätt minskar intresset inom forskarvärlden för idén och fo-

kus förflyttas till en diskussion om diskriminering. Lagens betydelse blir en paradox för mångfaldsfrågans utveckling i Sverige. På samma gång som lagstiftningen verkar som en katalysator för intresset för mångfaldsfrågan så bidrar den också till att i ännu högre utsträckning än tidigare att koppla mångfaldsbegreppet till en bredare debatt om invandring, etnicitet, arbetsmarknad och diskriminering. Den betydelse som begreppet har innan dess, det vill säga att det handlar om nytta och organisationer, blir mindre tydlig.

Även om de influenser de olika aktörerna får utifrån inte blir lika viktiga som man kanske förväntat sig från början har den nyttoinriktade mångfaldsidén satt avtryck lite här och där. Etnisk mångfald har etablerats som en personalpolitisk fråga i många organisationer och idén om att organisationer bör anpassa sin verksamhet till olika gruppers behov och önskemål finns i både privat och offentlig sektor. Ett nytt spår som uppstått i slutet av 1990-talet och början av 2000-talet är ett antal privata konsulter som jobbar med mångfaldsperspektivet på olika sätt. För Eva Skog, Gabriella Fägerlind och Eva Löfgren handlar det att arbeta med *managing diversity* under svenska förhållanden och man fortsätter att se mångfald som en nyttoinriktad managementstrategi. Skog fortsätter med sitt ”företagsspår” och arbetar med mångfaldsfrågor på IVF Industriforskning och utveckling AB, Fägerlind och Löfgren startar konsultverksamheter. De uttrycker idag, liksom aktörerna bakom Sverige 2000, en viss besvikelse över att man i Sverige inte lyckats att få fram några riktigt bra exempel på företag eller organisationer som är ”drömcase”. Sverige 2000, som nu är en privat konsultverksamhet, går i riktning mot Corporate Social Responsibility och att mångfaldstänkandet kan ses som en del av organisationers sociala ansvarstagande vilket ligger i linje med det arbete man bedrivit sedan Sverige 2000 startade.

6. Från ödesfråga till chefsdilemma

Inledning

Invandrarstaden Malmö

Malmö grundas i slutet av 1200-talet. Redan under medeltiden finns en stor invandring av tyskar på grund av handelsutbytet i Hansan och de har ett betydande inflytande i staden under denna period. Närheten till Danmark har inneburit att människor i hög utsträckning flyttat mellan Skåne, som var danskt fram till 1658, och Danmark. Under 1800-talet sker en inflyttning av judiska grupper till Malmö och den fortsätter in på 1900-talet. Vid 1800-talets slut är de tyska, danska och judiska invandrargrupperna de största i staden och de bygger egna sociala institutioner även om de rent numerärt är små grupper (Järtelius 1998). Enligt beräkningar är andelen invandrare i Malmö 1,6 procent av befolkningen 1910 (Ohlsson 1994). Det är först efter andra världskriget som invandrarna gör ett större avtryck i stadens sociala och ekonomiska liv. I samband med kriget får Malmö flyktinginvandrare från bl.a. Ungern, Baltikum, Tyskland, Tjeckoslovakien. Under perioden 1950-1970 är arbetskraftsinvandringen betydande och de flesta invandrarna kommer från olika delar av Väst- och Sydeuropa. Under 1970-talet ökar flykting- och anknytningsinvandringen till Malmö samtidigt som arbetskraftsinvandringen avtar. Den starka koppling som funnits mellan invandringen och den ekonomiska utvecklingen under efterkrigstiden avtar enligt Ohlsson. Den första stora flyktinggruppen som kommer till Malmö på 70-talet är chilenarna. Flyktinginvandringen ökar ytterligare under 1980- och 1990-talen och nya grupper av invandrare såsom iranier, irakier, somalier, etiopier och libaneser flyttar till staden. En stor grupp flyktingar från f.d. Jugoslavien migrerar till Malmö under 1990-talet till följd av kriget (Bevelander, Carlson & Rojas 1997). Idag finns invandrare från 171 länder i Malmö och de största invandrargrupperna kommer från f.d. Jugoslavien, Danmark och Polen. Hela 27 procent av stadens befolkning är födda i utlandet (Malmö stad 2008). Malmö har, för att använda Rolf Ohlssons ord, förvandlats till en kosmopolitisk stad.

Industristaden som omvandlades

Industrialiseringen i Malmö inleds i mitten av 1800-talet men det är framförallt runt sekelskiftet som den får ett verkligt genomslag. Malmö är då, tillsammans med Norrköping, den ledande industristaden när det gäller antalet fabriksarbeta-

re och tillverkningsvärdet per arbetare. Till följd av rationaliseringen av jordbruket och industrialiseringen blir inflyttningen till Malmö massiv; stadens befolkning fyrdubblas mellan 1860 och 1910. Vid sekelskiftet 1900 dominerar textil- och beklädnadsindustrin och livsmedelsindustrin är den näst största grenen av tillverkningsindustrin. Metall- och verkstadsindustrier såsom Kockums, Statens Järnvägars huvudverkstäder, Carl Lunds Fabriks AB grundas och Maskinfabrik AB Scania blir landets första bilfabrik (Billing & Stigendahl 1994). Efter andra världskriget går industrin på högvarv men vissa orosmoln börjar torna upp sig. Det börjar framgå att Malmös industriella bas är sårbar då den högteknologiska industrin nästan helt saknas och tillverkningen av varaktiga konsumtionsvaror är inte heller särskilt stor. En del av den malmöitiska industrins styrka är att man ligger långt framme när det gäller rationaliseringar och det finns en väl genomförd arbetsdelning, särskilt inom textil-, metall- och verkstadsindustrierna. Industriproduktionen blir mer standardiserad och kännetecknas i högre grad av rationalisering, mekanisering och automatisering varför efterfrågan på okvalificerad arbetskraft ökar kraftigt på 1960-talet vilket bland annat leder till arbetskraftsinvandring. I Malmö kulminerar industrisamhället i mitten av 1960-talet sett till antalet anställda inom industrin (Ohlsson 1994).

Redan under 1950-talet börjar de industriella nedläggningarna och först ut är textilindustrin som följs av metall- och verkstadsindustrin under 1960-talet. Istället expanderar den offentliga sektorn under 1960- och 70-talen. 1970- och 80-talen blir en stagnationsperiod för stadens ekonomi och befolkningsutveckling. Malmö går, i likhet med övriga Sverige, in i en strukturkris. Den industriella struktur som staden har är svår att anpassa till en annan produktion och istället försöker man rädda industrierna med ytterligare rationaliseringar. Under perioden mellan 1970 och 1985 minskar Malmös befolkning med 35 000 personer – den starka trend av befolkningsökning som funnits sedan 1800-talet vänder och mer resursstarka familjer väljer i hög utsträckning att flytta till någon av Malmös kranskommuner (Schön 1996; Stigendahl 1999). Under 1980-talet vänder konjunkturen och sysselsättningen ökar igen. Den tekniska utveckling som gör sitt intåg under 1970-talet, dvs. datorer, decentralisering, informations-, kunskaps- och kommunikationsintensiva processer, fortsätter under 1980-talet (Ohlsson 1994; Schön 1996). När läget väl har stabiliserat sig efter 1970-talets nedgång kommer 1990-talets kris som en chock. Mellan 1990 och 1994 försvinner 25 000 arbeten och kommunens befolkning minskar på nytt. 90-talskrisen innebär dödsstöten för många gamla industrier medan de kunskapsintensiva branscherna stärker sin ställning. Framförallt är det arbetarna som drabbas av nedgången i sysselsättning medan tjänstemännen blir fler efter det att krisen börjar ebba ut.

I slutet av 90-talet etableras Malmö högskola, bygget av Öresundsbron påbörjas och beslutet att bygga Citytunneln tas. Dock kvarstår problem med social

utslagning och att skillnaderna i levnadsstandard mellan olika områden i staden är betydande. Segregeringen har fått en ny dimension, den industriella stadens åtskillnad mellan arbetare och tjänstemän ”kompletteras” idag med att det finns stora grupper i staden som har svårt att etablera sig på arbetsmarknaden och som fastnat i långvarigt bidragsberoende. Den etniska segregeringen har blivit mer markant. I detta avseende är den malmöitiska utvecklingen lik den i andra svenska storstäder (SOU 1997:118). Denna utveckling har uppmärksammats av politikerna och resulterat i ett antal särskilda satsningar för att minska segregeringen och den sociala utslagningen i storstäderna. I mitten av 1990-talet lägger invandrarkommittén, efter att haft en dialog med berörda parter i storstäderna, ett förslag om att något måste göras för att förutsättningarna i städernas olika områden ska bli mer likvärdiga och då inte minst när det gäller arbete och utbildning. Detta leder till att medel tilldelas storstäderna Malmö, Göteborg och Stockholm i olika omgångar med syftet att öka arbetsmarknadsdeltagandet i utsatta stadsdelar och kommuner: *Blommanpengarna* 1995-1998, *Nationellt exempel* 1998-1999 och *Storstadssatsningen* 1999-2002. Malmö gör egna satsningar i liknande riktning. 1997-2000 skapar kommunen en ”generalplan” för att minska arbetslösheten bland utrikes födda och efter Storstadssatsningen 2002 börjar kommunen att skissa på nästa stora integrationsprojekt *Välfärd för alla* vilket klubbas i kommunfullmäktige 2004.

Ödesfrågan

Det står klart att det från mitten av 1990-talet finns en rad förutsättningar, politiska diskussioner och åtgärder som bidrar till att mångfaldsidén introduceras i Malmö stads organisation. Om man ska slå fast en tidpunkt för mångfaldsidéns uppkomst i Malmö, liknande det Wood (2003) anger, är maj 1997 en möjlig startpunkt. Då tas beslutet om *Personalpolicy för Malmö stad* som innehåller direktiv om att värdesätta kulturell mångfald inom organisationen:

> Det mångkulturella är av stort värde för Malmös utveckling som arbetsgivare. Det är viktigt att våra verksamheter har kunskap om andra kulturer, förståelse och respekt för kulturella olikheter, språkkompetens och erfarenhet av andra samhällsförhållanden än våra egna. Malmö stad vill tillvarata den kunskap och de erfarenheter som finns hos Malmös invandrare och andra människor med invandrarbakgrund. Vi vill att Malmös befolkningssammansättning i större utsträckning återspeglas i den kommunala organisationen. Härigenom främjas god service och förnyelse i verksamheterna (Malmö stad 1998: 6).

Organisationen fortsätter att vandra på den inslagna vägen. Den 16 december 1999 klubbas *Åtgärdsplan för att främja integrationen* i kommunfullmäktige,

vilken även den innehåller en nyttoorientering av mångfaldsbegreppet. I efterhand ges planen den inofficiella benämningen ”Mångfaldsplanen” i stadens organisation. I planen kan vi läsa att:

> Vi vill ha en stad där alla tillmäts lika värde och *mångfalden betraktas som en resurs* (min kursivering). Alla Malmöbor skall ha samma rättigheter och skyldigheter men också samma möjligheter oavsett etniskt och kulturellt ursprung, religion och social ställning. Alla skall utifrån sina förutsättningar kunna vara delaktiga i och bidra till samhällets positiva utveckling. *Mångfalden i sig skapar en dimension som är berikande* (min kursivering) (Malmö stad 1999: 15).

I samma skrift kan man läsa vidare: ”Hur vi lyckas lösa den sociala och etniska integrationen är kanske den mest avgörande frågan för Malmös framtid. Den utveckling mot ökad segregation som förstärkts av 90-talets lågkonjunktur är ett allvarligt hot mot tryggheten, välfärden och demokratin.” (Malmö stad 1999:19). Underförstått i texten är att mångfalden inte värderas och inte betraktas som en resurs av gemene man och att det är önskvärt med en förändring. I planen hävdas att mångfaldsfrågan är en ”ödesfråga” för kommunen och att organisationen som helhet måste ta ansvar för den. Hög arbetslöshet bland invandrare, ökande ungdomsbrottslighet, segregering och andra sociala problem understyrker frågans allvar.

Mångfaldsidén dyker upp i ytterligare några styrdokument i början av 2000-talen såsom *Kulturell Mångfald – en vägledning vid rekrytering* (2001) och *Välfärd för alla* (2004). Mångfaldsfrågan växer fram, i alla fall i retoriken, som en viktig organisationsfråga för Malmö stad. En bild som ges i dessa styrdokument är att etnisk mångfald ska betraktas som en resurs i Malmö stads organisation och att det ska finnas utrymme och respekt för olikheter. Att arbeta med mångfaldsfrågan ses inte minst som en viktig del i att uppfylla organisationens åtagande: att ge service åt Malmöborna. I och med att kommunens etniska sammansättning har förändrats anser man att organisationen måste förändras för att kunna ge medborgarna god service. Organisationen måste bli bättre på att spegla och arbeta med den mångfald som finns i det omgivande samhället.

En av Malmös toppolitiker uttrycker åsikten att Malmö efter avindustrialiseringen kämpar med att skapa sig en ny identitet och hur denna nya identitet kommer att formas beror inte minst på hur man förhåller sig till den kulturella mångfalden. På samma sätt håller den kommunala organisationen på att försöka anpassa sig till det faktum att den demografiska och ekonomiska strukturen i kommunen har förändrats markant under de senaste decennierna. I den officiella kommunala retoriken finns idéer om hur Malmös nya identitet ska skapas genom att befolkningen ses som en resurs. En positiv syn på Malmös strukturomvandling, där det finns en öppenhet för olika sorters kompetenser och där olikhe-

ter är en resurs, är en viktig del av Malmös stads officiella policy vilket bland annat uttrycks i *Integrationsplanen*. *Välfärd för alla* anger, i linje med personalpolicyn och integrationsplanen, att kommunen har ansvaret att ”som Malmös största arbetsgivare verka för en arbetsmiljö och organisation som välkomnar och stöder nya medarbetare med kompletterande kompetenser och erfarenheter. Det ska skapas en arbetsmiljö som ger utrymme för mångfald” (*Välfärd för alla* 2004:6).

Som tidigare nämnts finns det inte något särskilt styrdokument för interna mångfaldsfrågor och det är viktigt att här nämna att mångfaldsidén finns i dokumenten men att den ofta är sammanflätad med andra integrationspolitiska idéer (jfr Broomé 2007). Ytterligare en aspekt på mångfaldsfrågan i dokumenten är att det i stort sett saknas konkreta direktiv för vad som ska göras rent praktiskt när det gäller mångfaldsfrågor. Någon skarp gräns finns inte heller mellan mångfald och integration. Mångfaldsidén uttrycks tydligast i personalpolicyn och integrationsplanen. Ett par ledande politiker i kommunen säger sig vara influerade av *diversity management*-tänkande och dess bärande tanke att mångfald kan ses som en resurs vilken de på olika sätt upptäckte i slutet av 1990-talet. Både *Integrationsplanen* och *Välfärd för alla* anger att organisationen ska arbeta internt med mångfaldsfrågor och att mångfald är en resurs för organisationen men kan i övrigt sägas vara styrdokument för hur kommunen ska arbeta med integrationsfrågor i ett brett samhälleligt perspektiv. Integrationsplanens tillkomst är resultatet av en bred kompromiss som alla partier i kommunfullmäktige utom Sverigedemokraterna har ställt sig bakom då man ansåg att det var viktigt att ta ställning för tolerans och öppenhet. Detta kan förklara varför planen innehåller få konkreta åtgärder för mångfald inom organisationen. På liknande sätt kan det konstateras att *Kulturell mångfald – vägledning vid rekrytering* egentligen inte innehåller någon tydlig motivering för mångfald ur ett nyttoperspektiv. I denna skrift ses mångfaldsfrågan snarare ur ett antidiskrimineringsperspektiv och man hänvisar till att man måste uppfylla lagstiftningen. Man hänvisar till det som sägs i personalpolicyn, att höga pensionsavgångar under kommande år innebär att man måste rekrytera ny personal, samt att ”Samtidigt har personer med en annan kulturell bakgrund ofta en kompetens som bättre bör tas tillvara. Genom att anställa fler med utländsk bakgrund skapas möjlighet både att bibehålla och utveckla god samhällsservice” (Malmö stad 2001: 6). Samtidigt påpekas att en av de viktigaste integrationsuppgifterna är att öka invandrarnas förvärvsfrekvens och att det är viktigt att kommunen som är en av regionens största arbetsgivare föregår med gott exempel. Malmö stad har i alla fall delvis anammat ett mångfaldsperspektiv i retoriken även om det redan på den nivån finns vissa frågetecken kring förhållandet mellan mångfald och integration samt mellan vilka policies som gäller för organisationen respektive samhället. Till detta ska vi återkomma!

Chefernas mångfaldsidéer och dilemman

Vårt dagliga möte

Malmö stads chefer har olika direktiv att arbeta med mångfaldsfrågan och det finns en mångfaldslinje i organisationens politiska ledning vilken bland annat uttrycks i en rad olika styrdokument. En av stadsdelscheferna uttrycker Malmö stads ambition att arbeta med mångfaldsfrågan på följande sätt:

> Jag uppfattar det litegrann som att nu har Malmö jobbat med de stora infrastruktursatsningarna; bron, citytunneln, kommunikationerna. Det verkar som om man håller på att växla över på nästa strukturella problem på mjukvarusidan. Hur jobbar man med hela Malmös organisation ur ett integrationsperspektiv? Hur det kommer att se ut vet jag inte men jag utgår från att det finns någon slags tanke bakom att man väljer att göra en rotelindelning, som har det som uppgift, arbete och integration.

Men hur ska "mjukvaruproblemet" hanteras i praktiken? Och hur operationaliserar cheferna politikernas och stabens idéer om vad mångfald är och borde betyda för organisationen? De högre chefernas vision om mångfald i den kommunala verksamheten kretsar framförallt kring begreppet möten och mötesbegreppet belyser hur mångfaldsfrågan operationaliseras. Resonemangen om mångfald och möten rör sig runt organisationen, medarbetarna och inte minst medborgarna i kommunen. Genom att individer med olika personliga och kulturella bakgrunder finns representerade tillförs organisationen ny kompetens och förståelsen för och utblicken mot vad som händer i det omgivande samhället ökar. Cheferna menar att denna förståelse och förmåga att kommunicera med det omgivande samhället fortfarande är en bristvara inom kommunen. Att dagens Malmöbor kanske skiljer sig från gårdagens eller från dem som bor i någon av kranskommunerna är något som många inom kommunen inte riktigt har tagit in. Genom att inkludera de grupper som hittills antingen stått utanför eller som har varit svagt representerade kan organisationen få en kunskaps- och kontaktbas som man inte kan få tillgång till på något annat sätt. Två stadsdelschefer menar t.ex. att:

> Vår organisation ska lära sig att leva med sina kunder. Vi ska anpassa vår organisation mer och mer till den kundkrets av människor som vi hanterar. Vi kan inte ha en organisation i Malmö som motsvarar Sjöbo. I Vellinge möter man Vellingebor och i Malmö möter man Malmöbor. Och Malmöborna är annorlunda, att människorna i vår organisation matchar den omgivande kulturen, det är en naturlig process.

> Om vi ska kunna sköta det som vi är satta att sköta, att ge service av hög kvalitet till Malmöborna måste vi kunna kommunicera med Malmöborna.

En ökad andel utlandsfödda fyller enligt cheferna flera funktioner. De utlandsfödda kan på ett direkt sätt vara en länk mellan organisationen och medborgarna. De kan också bidra till att överföra kunskaper till andra personer inom organisationen, vilket gör organisationen mer öppen. Det gäller inte minst att skapa en förståelse för hur det svenska systemet fungerar. Det huvudsakliga argumentet för mångfald blir då att den kommer att ge ökade kunskaper om de behov som finns hos olika grupper i samhället.

Mötesmetaforen visar också på en grundläggande problematik i kommunens sätt att hantera mångfaldsfrågan. Gränsen mellan samhället och organisationen är inte tydlig och det kan i alla fall delvis förklaras av att den kommunala organisationen måste spela olika roller. Kommunen är dels en arbetsgivare, dels en organisatör av olika välfärdsarrangemang; båda aspekterna måste beaktas när mångfaldsfrågan ska operationaliseras. Detta gör ansvarsfördelningen otydlig eftersom det inte slås fast vem som ska göra vad eller vem som ansvarar för vad. Retoriken kring möten och mångfald antyder att alla är överens och att alla har något att vinna: organisationen, samhället, medarbetarna och medborgarna.

Något om problemen med att få ett plus ett att bli två

De högre chefernas vision om hur mångfalden i Malmö ska se ut och fungera handlar alltså i första hand om att skapa mötesplatser och harmonisk samverkan mellan olika befolkningsgrupper i staden.[22] Vilken bild har då cheferna av hinder och problem som organisationen möter i arbetet för ökad mångfald? Ett svar som dyker upp i några intervjuer är att många av dem som är arbetslösa i Malmö faktiskt inte har den kompetens som kommunen efterfrågar och att arbetsmarknadens omstrukturering under 1990-talet fortfarande skapar obalanser. Många av de arbeten som tidigare varit inkörsportar för invandrare på den malmöitiska arbetsmarknaden är borta. Bilden av 1990-talet som ett förlorat årtionde återkommer i intervjuerna och att även om återhämtningen från krisen skedde relativt snabbt finns det fortfarande sår som inte har läkts. Framförallt menar cheferna att det är en utmaning att få personer som står ganska långt från arbetsmarknaden, men som skulle kunna arbeta, att bli "fit for fight" och att inlemma dem i den kommunala organisationen. Detta kräver stödinsatser och nya vägar in i organisationen, till exempel genom satsningen på praktikplatser och

[22] Jag menar att cheferna i första hand tänker och resonerar kring etniska grupper trots att styrdokumenten på ett ytligt plan talar om människor och individer.

olika former av arbetsmarknadsåtgärder. Även här återkommer vi till frågan om gränsen mellan den kommunala organisationen och det omgivande samhället. Olika typer av riktade åtgärder kan vara rationella om man avser att minska den sociala utslagningen och segregationen i kommunen, men de kan bidra till att öka motsättningarna mellan olika befolkningsgrupper. En chef menar till exempel att man skulle kunna tillämpa positiv särbehandling av invandrare men att detta skulle kunna skapa nya motsättningar mellan fattiga svenskar och invandrare. På samma sätt är kompetensfrågan en stor stötesten eftersom det finns olika åsikter om vad som är positiv särbehandling och vad som är att tillvarata olika sorters erfarenheter och kompetenser. Och att definiera om kompetensbegreppet innebär att vi får nya vinnare och förlorare, vilket cheferna är väl medvetna om. En stadsdelschef menar att:

> Vi måste möta kulturmångfald med kulturförståelse och det får man bara när man får in människor som bär de här erfarenheterna med sig. Vi har policyn att vi anställer invandrare i samma ögonblick som de har samma kompetens som svenskarna. Men man kunde vara mer offensiv och säga att har de 90 procent av kompetensen så utbildar vi dem den resterande delen men så modiga har vi inte varit. Vi har många svenskar här i stadsdelen som är fattiga så jag är inte säker på att det är folkligt förankrat att göra så.

Chefen för Arbete och integration menar att:

> Kompetensdiskussionen är lite laddad ibland tycker jag. Frågan är: vad är det för kompetens vi söker? Vi kan inte bara säga att vi anställer folk med kompetens men vad är det för kompetens? Vi gör det ibland väldigt lätt för oss, som tyvärr familj- och individomsorg och socialtjänsten har gjort, att man anställer bara folk som är utexaminerade från Socialhögskolan. Det gör organisationen fattig, man borde ha andra, större möjligheter. […] Vi har inte diskuterat det i så många år och vi har inte heller diskuterat det särskilt djupt, om man säger så. Alltså, det går väldigt trögt.

Alla de högre cheferna uttrycker en liknande frustration över svårigheten att ta tillvara utländska utbildningar och att arbetet med valideringar går väldigt trögt. De menar också att det finns en fördomsfull syn på utbildning i Sverige där man bara ser den kompetens som har producerats inom landet. Olika former av behörigheter, och det faktum att fackföreningarna generellt sett är skeptiska till utländska utbildningar, står i vägen för att annan kompetens ska kunna tillvaratas i organisationen. Cheferna har en förhållandevis pessimistiskt bild av organisationens handlingsutrymme. De menar att många viktiga beslut ligger på statlig nivå och att endast politiker på nationell nivå har makten att besluta om valideringar när det gäller vissa yrkeskompetenser (dvs. vilken giltighet vissa utbildningar eller färdigheter har i Sverige), ebo-frågan (bidrag till eget boende

för asylsökande) och den statliga arbetsmarknadspolitiken. Cheferna menar också att det inte blir lättare av att det finns mycket fördomar och okunskap om människor med annan etnisk bakgrund och att detta är ett hinder mot ökad mångfald i organisationen.

Den bild som framträder istället för den harmoniska mötesbilden är en bild av intressekonflikter och motsättningar där det inte finns några enkla lösningar. Att upptäcka och värdera mångfalden inom organisationen på det sätt som förespråkas i retoriken skulle innebära att cheferna måste vara beredda att ändra riktning. Istället för att blicka från sig själv och organisationen ut mot samhället måste cheferna vända blicken mot sig själva och organisationen. Att leda *för* mångfald torde snarast handla om att fundera över de egna förhållningssätten och att försöka omförhandla de regler och normer som gäller *inom* organisationen för att öka öppenheten (Wise 2000). För att arbeta med mångfaldsfrågan som en intern organisatorisk fråga krävs dock att cheferna är beredda att ta ställning till de dilemman som mötet mellan mångfald och den organisatoriska vardagen ger upphov till. Exempel på sådana dilemman är hur man ska hantera det faktum att det finns olika idéer om vad kompetens är inom organisationen och att mångfalden inte bara ger upphov till möten, utan också till konflikter.

Linje-stab-dilemmat

På ett övergripande plan kan problemen tolkas som en klassisk linje–stab–konflikt, det vill säga att ledningen och de som ska genomföra besluten inte är ense om hur saker och ting ska fungera eller om hur verkligheten ser ut.

Kampen mellan de olika domänerna om tolkningsföreträdet gör att förändringsfrågan mångfald försvinner någonstans på vägen. Den idé som finns i handlingsprogrammen, hos vissa politiker och ledningen för roteln Arbete och integration, om att Malmö har förändrats och att den kommunala verksamheten måste börja se sig själv på ett nytt sätt, tycks blekna ju längre ut i organisationen man kommer. Det tycks finnas en uppdelning mellan olika domäner där de olika nivåerna verkar befinna sig i separata världar och inte har en gemensam syn på de problem som finns. Chefen för Arbete och integration uttrycker problematiken på följande sätt:

> Man kan säga att det är en förutsättning att man har ett dokument och att det finns en ledning som har visioner och tankar som kan föra vardagen vidare. Ibland är det så att kommunikationen inte fungerar, att man liksom inte får ner det i sin organisation med en gång men fortsätter ledarna att stå på sig så kommer det så småningom att sippra ner, då förstår man liksom vart man är på väg. Det är ju inte så med förändringar att alla upptäcker dem samtidigt utan det processas. När man inför något nytänkande eller liknande så ska det ner och beröra alla men de som

> leder verksamheten och sätter agendan, som man brukar säga, de måste ju ha någon medvetenhet.

Medan politikerna och de högre cheferna menar att det är avgörande att organisationen förändras och att mångfaldstänkande blir ett viktigt inslag, har de operativa cheferna en delad bild av den etniska mångfaldens betydelse för organisationen. Några av de operativa cheferna på arbets- och utvecklingscentra menar att kärnverksamheten är det viktigaste och att den egentligen är densamma, med eller utan mångfald, även om de anser att det är ett plus för organisationen om det finns anställda som har kännedom om olika språk och kulturer. Tanken att kärnverksamhetens karaktär delvis skulle förändras om personalsammansättningen blev annorlunda är de ganska tveksamma eller rentav mycket negativt inställda till. En operativ chef menar att det inte spelar någon som helst roll vilken demografisk sammansättning arbetsgruppen har:

> När vi anställer människor så tittar vi naturligtvis på att vi ska ha en grupp som är väl sammansatt och som innehåller män och kvinnor med olika kompetenser. Det viktigaste är att man har rätt kompetens, det är det vi utgår ifrån, var man är född någonstans är fullständigt egalt för mig.

En annan operativ chef menar dock att kärnverksamhet och mångfald inte är två separata spår – snarare är det så att kärnverksamheten blir lidande om personalgruppen är alltför homogen. Detta blir ett slags lärande- och informationsproblem eftersom de bilder de olika aktörerna har av vad som bör ske och vad som är möjligt att åstadkomma inte sammanfaller. De olika aktörerna menar också att de inte har lösningen och hänvisar antingen uppåt (politikerna till den nationella politiska arenan, de operativa cheferna uppåt i hierarkin) eller neråt (stadsdelscheferna till de operativa cheferna). För att återknyta till idén att högre chefer har en viktig roll att spela i en förändrings- eller idéspridningsprocess kan det sägas att cheferna i denna studie indirekt kan ses som en bromskloss i arbetet för ökad mångfald. De högre cheferna väljer att förhålla sig ganska neutralt och distanserat vilket gör att de operativa cheferna agerar på eget bevåg. Samtidigt finns en sorts samförstånd mellan högre och lägre chefer att decentralisering är en viktig princip inom organisationen. Man är i princip överens om att politiker och högre chefer inte ska gå in och detaljstyra några verksamheter om det inte är så att något har blivit helt fel. Decentraliseringen, som troligtvis är bra på många sätt, bidrar i detta sammanhang till att öka skillnaderna i synsätten mellan olika delar av organisationen. De olika delarna av organisationen kan behålla sina synsätt utan att i någon högre grad konfronteras.

Kompetensdilemmat

I kommunala verksamheter inom vård, skola och omsorg sätter chefer stort värde på egenskaper som personlig lämplighet, social kompetens, förmåga att samarbeta med och relatera till människor. På så vis blir också människors tankar, reaktioner, förhållningssätt, värderingar och erfarenheter en viktig del av kompetensbegreppet. Det finns förväntningar på hur socialarbetare, lärare eller vårdpersonal ska se på sitt arbete och hur de tar sig an och organiserar sina arbetsuppgifter. Dessa förväntningar finns reglerade bl.a. i lagar såsom socialtjänstlagen och i läroplaner men är också något som konstrueras på den enskilda arbetsplatsen. Medarbetarna ska ha ett självständigt förhållande till sina arbetsuppgifter och kollegor, dvs. man ska kunna organisera sitt arbete självständigt i en decentraliserad struktur samtidigt som man ska vara en god lagspelare. Samtidigt ska man ha ”rätt” inställning till klienter, elever och patienter vilket i detta fall betyder att man ska balansera på en tunn linje mellan att vara en auktoritet men inte vara auktoritär i sitt förhållningssätt till den enskilde. Förutom den informella, ”sociala” kompetensen är det viktigt att ha en formell kompetens. För att arbeta inom socialtjänsten krävs i praktiken socionom- eller studie- och yrkesvägledarexamen, för lärarna krävs lärarexamen osv. Den formella kompetensen blir en yttre gräns som i första hand vaktas av fackföreningarna i syfte att öka medlemmarnas status och att se till att deras intressen inte förbises. När det gäller denna fråga har inte arbetsgivaren ett lika stort intresse av att upprätthålla gränsen men faktum är att cheferna inte gärna bråkar med facket. I praktiken bidrar cheferna till att slå vakt om den formella kompetensens betydelse (Kalonityte 2004; Rönnqvist 2004; Schölin 2004).

När det gäller den ”sociala kompetensen” eller det humankapital som inte är strikt knutet till utbildning är det dock arbetsgivaren som verkar som bromskloss. Den politiska retoriken säger att mångfalden ska betraktas som en resurs och att organisationen ska förstå de skillnader som finns bland befolkningen. Vad som förstås som ”skillnader” skiljer sig mellan olika delar av organisationen. Loden & Rosener (1991) diskuterar mångfaldsbegreppet utifrån primära och sekundära skillnader där primära skillnader är kön, etnicitet, ålder, sexuell läggning och funktionshinder medan sekundära skillnader är sådant som utbildning, civilstånd, religion[23], föräldraskap, hur länge man har arbetat m.m. På den politiska nivån i Malmö stad tolkas mångfaldsbegreppet som kopplat till den primära dimensionen i första hand och med tonvikt på etnisk mångfald, vilket också kännetecknar attityderna hos de högre cheferna.

[23] Man kan, som Broomé m.fl. (2001), invända att religion snarare borde betraktas som en primär skillnad än en sekundär.

På den operativa nivån, vilket i detta fall är de olika AUC, ligger fokus – med ett undantag – på sekundära skillnader snarare än på primära. Att se och upptäcka mångfalden handlar närmast om att se de individuella skillnader som finns när det gäller kompetens och personlighet. En AUC-chef menar till exempel att:

> Naturligtvis är det viktigt att man har en arbetsgrupp som har blandade kompetenser och det är att ha mångfald.

Ur det perspektivet ses det som självklart att ha en blandad personalgrupp och att mångfald gynnar kreativiteten på arbetsplatsen. Att diskutera gruppidentiteter eller skillnader mellan grupper ses dock inte som viktigt eller relevant. Olika former av primär mångfald behandlas på olika sätt. Ålder, sexuell läggning och funktionshinder är sådant som nämns i intervjuerna i samband med mångfaldsbegreppet men det är inget som de intervjuade lägger någon större tonvikt på. Att etnicitet inte framhålls som viktigt kan ligga i linje med Åke Dauns (1992) tes att svenskar inte tänker på sig själva som en etnisk grupp med kulturella särdrag och att vi främst ser oss själva som ”moderna och blygsamma”. Detta gör det också svårare för personer med andra kulturella bakgrunder att förhålla sig till den svenska mentaliteten eftersom det är svårt att se nyanserna och svenskarna själva har svårt att förklara vad det handlar om. Alltså väljer man att tala om individuella skillnader istället för gruppbaserade. På samma sätt ses utbildningsheterogenitet som något bra när det gäller svenska utbildningar, medan man är mer tveksam till hur utländska utbildningar ska räknas. Kön ses dock som en viktig primär dimension av mångfald och det ses inte som något uppseendeväckande att ha ett könsperspektiv eller att tala om jämställdhet. En operativ chef talar om att det är viktigt att ha ”män och kvinnor med olika kompetenser”; män och kvinnor betraktas som både tillhörande varsin grupp och som individer. Förhållandet till etnicitet som en dimension av mångfald är mycket mer laddat och när det kommer på tal påpekas det ofta att den etniska mångfalden av olika skäl är viktig för arbetsplatsen men att det är en fråga som inte får ”pratas ihjäl” eller att ”det inte får bli fånigt”. Detta kan tolkas som att jämställdhetsfrågan har nått mycket längre än frågan om etnisk mångfald och att den därför tillåter en mer nyanserad diskussion. I diskussionen om jämställdhet finns en högre nivå av det som Alvesson och Billing (1999) kallar sensitivitet. Det finns en förståelse för, och det går att prata om, det faktum att kvinnor och män tillhör olika grupper och att det spelar en roll i vissa fall men inte i andra.

De operativa cheferna lämnas ensamma med dilemmat som rör fördelarna och nackdelarna med (etnisk) homogenitet och heterogenitet. Att mångfald framförallt skulle vara förknippad med fördelar är inget som chefer på lägre nivå

accepterar utan tvekan. De lägre chefernas resonemang om heterogenitet och homogenitet ligger i linje med Audreutsch & Thuriks (2000) resonemang om att homogenitet gynnar informationsspridning medan heterogenitet gynnar innovation. Homogeniteten gör att man kan ha en hög grad av decentralisering och individuellt ansvar eftersom kommunikation sker enkelt och naturligt mellan arbetsgruppens medlemmar. Organisationens medlemmar vet vad de ska göra även om det inte finns någon tydlig arbetsbeskrivning eller direktiv från arbetsledaren. På samma sätt menar de lägre cheferna att heterogenitet ger tillgång till en större mängd information men deras uppfattning är att skillnader är bra så länge de inte är så stora att de utgör ett hot mot de fördelar som homogeniteten ger organisationen. Att omtolka kompetensbegreppet genom att till exempel jämställa vissa utländska utbildningar med de svenska och/eller att se kulturell eller språklig kompetens som något organisationen behöver eller kan ha nytta av, ses av vissa som en form av positiv särbehandling; att frångå principen om att meriter är det som ska värderas.

Chefernas lösningar

Tiden läker alla sår

Min tolkning är att de högre cheferna undflyr de olika dilemman som uppstår när mångfaldsfrågan ska konkretiseras. De menar att dessa ska hanteras antingen av de operativa cheferna eller av politiker på lokal eller nationell nivå. De högre cheferna skapar strategier för att hantera mångfaldsfrågan genom att förskjuta den i tid och rum. Den dominerande åsikten bland dem tycks vara att det långa tidsperspektivet ofta saknas och att vissa av de problem som invandringen skapar i Malmö med tiden kommer att lösa sig av sig själva. De menar att diskussionen hela tiden kretsar kring ”fem år framåt och fem år bakåt” och att man måste ha längre perspektiv för att förstå hur situationen är och hur den kommer att utvecklas i framtiden. Ser man invandringen i ett kort perspektiv handlar den till stor del om problem och kostnader. Men i det långa perspektivet betyder invandringen en gynnsam demografisk struktur med många yngre människor som kan arbeta och betala skatt i kommunen, detta till skillnad från många andra kommuner som inte har ett lika gynnsamt läge.

Cheferna menar att den nya generation som växer upp idag kommer att vara annorlunda och saker och ting kommer att förändras. Det är viktigt att dess föräldrar får arbeten även om det är arbeten som ligger långt under deras egentliga kvalifikationer. Eftersom de är förebilder för den generation som växer upp är det viktigt att de inte fastnar i arbetslöshet och bidragsberoende. Ungdomarna å andra sidan har andra möjligheter att ta sig in i det svenska samhället genom

den svenska skolan och spontana möten med svenska ungdomar. De unga svenskar som växer upp i ett mångkulturellt samhälle kommer inte heller att ha lika mycket fördomar och rädsla inför det främmande som den äldre generationen. Mångfald kommer att bli den nya normaliteten. Frågan är vilken roll ”svenskheten” kommer att ha i denna nya smältdegel och hur de barn som växer upp i mångkulturella miljöer kommer att ta del av denna.

Det finns också andra perspektiv på utvecklingen i Malmö än det optimistiska synsättet ”att det löser sig med den nya generationen”. Ett betydligt mer pessimistiskt perspektiv skymtar fram i chefernas och politikernas utsagor. Om inte ”mångfalden tas tillvara” i Malmö och om utvecklingen fortsätter i den inslagna riktningen kommer staden fortsätta att ha allvarliga, om inte värre, problem. Därför är ”om inte”-perspektivet en viktig del av stadsdelschefernas retorik för mångfald och i ledningen av mångfaldsfrågor och det blir en slags konkurrerande bild till den framtid man så gärna vill se. Med en av stadsdelschefernas ord:

> Jag ser bara möjligheter, jag tycker att det är en fantastisk utveckling i Malmö. Sedan ska man inte idealisera och blunda, visst är det problem. Det är alldeles förfärligt med motsättningar och rasism. Och visst är det så att många, en hel del av dem som bor i denna stadsdel, står ganska långt från arbetsmarknaden. Så visst är det ett problem men det handlar om att inte ge upp och att se möjligheten att komma vidare. Framförallt tänker jag på ungdomsgenerationen, 77 procent av alla barnen i den här stadsdelen har minst en förälder som kommer från ett annat land. Det är en stor andel och det är jätteviktigt att vi satsar på barnen och ger dem möjligheter. Jag blir så rädd när jag hör att invandrarungdomar löper fyra gånger så stor risk att bli arbetslösa som en svenskfödd ungdom. Det ger mig signaler om en förlorad generation.

Det finns förhoppningar om att en hel del av den tröghet och de fördomar som finns ska försvinna i takt med att de mer ”mångfaldsvana” ungdomarna kommer ut på arbetsmarknaden. Samtidigt är alla cheferna bekymrade över att de nya generationerna inte bara utvecklas i positiv inriktning utan att det också finns problem med gängbildning, ungdomskriminalitet, ökande motsättningar mellan olika ungdomsgrupper och arbetslöshet. Att passivt vänta på att läget kommer att bli bättre i framtiden är alltså ingen övertygande lösning och chefen för Arbete och Integration konstaterar mycket riktigt att ”det har ju rätt stor betydelse vad vi gör idag – för framtiden. Vi kan ju inte vänta på framtiden”.

Att lägga mångfalden tillrätta

De högre chefernas syn på ”ödesfrågan” är alltså att det finns olika tänkbara scenarier för Malmös framtid. Det som kan hindra att staden går en dystopisk framtid till mötes är att möten sker mellan olika former av aktörer och medborgare i den kommunala verksamheten och i samhället. Så långt finns liknande idéer och retorik i olika delar av staden men dessa idéer operationaliseras på olika sätt. Stadsdelscheferna har olika synsätt på hur mångfaldsfrågan ska hanteras i praktiken. En stadsdelschef menar att det är viktigt att skapa mötesplatser för olika grupper i samhället, att kunna kommunicera med medborgarna i stadsdelen och att kunna möta deras behov. En annan stadsdelschef menar att det handlar om att lyssna på vad medborgarna har att säga men att för övrigt låta tiden ha sin gång – det hela kommer att lösa sig efterhand. Vi lever i en smältdegel som hela tiden rör på sig och tar in nya element och detta sker utan att vi kan påverka det i någon högre utsträckning. Nyttan med mångfald är inget som behöver undersökas eller definieras eftersom det är något som sköter sig självt. Stadsdelschefen uttrycker det på följande sätt:

> Livet skapar integration och livet sköter mångfald och livet hanterar mångfald. Emellanåt är det som om vi försöker skapa ordning i något som skapar ordning i sig själv.

Dessa chefer menar att det viktigaste är, eftersom mångfald i huvudsak handlar om att skapa möten mellan kommunen och invånarna och ge god service, att mångfalden finns i de verksamheter där man möter mycket människor dagligen. En annan stadsdelschef förklarar:

> Vem är vi till för? Vi är till för människorna i Malmö och i stadsdelen och dem måste vi förstå, vi måste ha lärare i våra skolor, vi måste ha personal inom äldreomsorgen som kan förstå både språkligt och kulturellt.

Att skapa goda möten mellan kommunen och dess medborgare och ge service som fungerar bra för olika grupper i samhället är således det huvudsakliga målet för arbetet med mångfaldsfrågor. Mångfalden organiseras och hanteras genom välfärdssamhällets institutioner och därför måste institutionerna förstå mångfalden. I många av de verksamheter där cheferna menar att det är viktigt att ha mångfald, finns också en kvantitativ mångfald. En stor del av dem som är anställda inom de olika stadsdelarna arbetar inom vård och omsorg där det inte är något större problem att få en representation av utlandsfödda: många av dessa

arbeten har både låg lön och låg status. Den vertikala segregering[24] som finns inom organisationen är inget man diskuterar särskilt ingående (Broomé 2007).

En chef menar att det är viktigt att ta vara på eldsjälarna och deras initiativrikedom, det är viktigt att uppmuntra olika initiativ som tas utanför den kommunala verksamheten. Här handlar mångfaldsledning snarast om att uppmuntra och stödja initiativ som växer upp utanför, eller i periferin av, den kommunala organisationen, hos näringslivsaktörer, frivilliga organisationer och olika former av projekt (EU, statliga). Mångfalden hanteras genom att den kommunala organisationen bjuder in andra organisationer och låter dem spela en större roll.

Till sist finns det en chef som menar att det går att underlätta integrationen just genom att kommunen driver en aktiv mångkulturell linje. Genom att anställa personer från olika minoritetsgrupper som förstår invånarna kan utvecklingen i stadsdelen gå i riktning mot hållbar utveckling, enligt chefen. På samma sätt syftar mångkulturellt inriktade pedagogiska idéer till att stärka elevernas kunskaper och förutsättningar att bli aktiva medborgare. En aktiv mångfaldsledning med mångkulturalistisk inriktning blir då en annorlunda väg att lösa stadsdelens och kommunens problem. De två sistnämnda cheferna trycker också hårdare på att det är viktigt att fundera över hur man kan förändra den vertikala segregeringen inom organisationen.

Min tolkning är att stadsdels- och stabscheferna hanterar de dilemman som organisationen möter i samband med mångfaldsfrågan dels genom att förskjuta problemen tidsmässigt (”det löser sig med tiden”), dels genom att i huvudsak sysselsätta sig med att uppfinna olika lösningar på de ”mångfaldsproblem” som finns i samhället. Cheferna har svårt att skilja på mångfaldsfrågan som intern utvecklingsfråga och integrationsfrågor. Den koppling som görs i mångfaldslitteraturen där den kvalitativa förändringen av organisationen på sikt ger bättre service görs inte här på samma sätt. Detta är en uppdelning som till stor del kännetecknar handlingsprogrammet *Åtgärdsplan för att främja integrationen* (1999) men även *Välfärd för alla* (2004). I de båda programmen finns ingen tydlig skiljelinje mellan vad som är organisationens ansvar respektive samhällets och i den mån det finns några beröringspunkter med mångfald som en intern fråga för organisationen handlar det i första hand om att öka den kvantitativa representationen av utlandsfödda.

En tolkning som kan göras av Malmö stads arbete med mångfaldsfrågan är följande: i olika delar av Malmö stad används delvis skilda strategier för att försöka organisera och hantera den etniska pluralism som finns i samhället. Det kan ske genom att man satsar på samarbete med olika organisationer och eldsjälar, genom att föra en mångkulturell linje och aktivt rekrytera personer från olika

[24] Med vertikal segregering menas i detta sammanhang att de etniska minoriteterna i huvudsak finns på lägre positioner inom organisationen och att majoritetsbefolkningen har de högre posterna.

befolkningskategorier eller att man arbetar aktivt för att producera service som är anpassad till efter lokalbefolkningens behov. Oavsett om dessa strategier för ”att lägga mångfalden tillrätta” bygger på assimilation eller en idé om kulturell pluralism kan syftet ses som detsamma, att öka den sociala kontrollen. Dock ses inte kvalitativa förändringar av organisationen som nödvändiga för att man ska kunna driva en sådan linje. Kommunens problem är att man sitter i kläm mellan olika uppdrag, dvs. att man dels ska tillhandahålla service och välfärdsförmåner till kommunens befolkning till så låga kostnader som möjligt (”Budgeten går före allt!”), dels ska arbeta för långsiktiga förändringar som kan gynna organisationen och samhället på sikt. Kommunens kärnverksamhet är att tillhandahålla olika välfärdsförmåner såsom social omsorg, skola och äldreomsorg och präglas givetvis av denna identitet. Därför är det kanske inte heller så märkligt att organisationen omdefinierar mångfaldsfrågan som välfärdsfråga, där mångfald handlar om åtgärder för integration i samhället, och inte som en arbetsgivarfråga.

Sammanfattning och slutsatser

Ledningsfrågan som försvann

Mångfaldsfrågan har svårt att göra sig gällande som en fråga om nytta och organisationsutveckling i Malmö trots att detta är ledningens intention. Det är viktigt att komma ihåg att den kommunala organisationen är en politisk organisation vilket bland annat innebär att beslutsstrukturerna är komplicerade och att det finns många olika frågor och intressen att ta hänsyn till. Högre chefer inom förvaltningen har stor makt men de måste tolka direktiv som inte sällan är normativa, otydliga och resultatet av politiska kompromisser. Detta gäller i hög grad de direktiv som kan kopplas till mångfaldsfrågan. Det är sedan upp till tjänstemännen att hitta praktiska lösningar som kan accepteras av organisationen och det omgivande samhället och som ryms inom ramen för budgeten. Vilka förklaringar kan då ges till att mångfaldsidén försvinner som ledningsfråga? De problem och dilemman som cheferna möter är dels att de måste hantera flera olika organisationsproblem, dels att det finns en kluvenhet redan på idéstadiet.

Cheferna och pragmatismen

Malmö stads ledning har beslutat att mångfaldsfrågan är en ödesfråga och att organisationen måste förändras i riktning mot större öppenhet gentemot personer med andra etniska bakgrunder. Ansvaret för att driva denna förändringsprocess och sprida idéerna ligger till stor del på organisationens chefer som har uppgiften att omvandla ledningens (politikernas) visioner till något som kan operatio-

naliseras. De resultat som uppnåtts hittills lämnar dock mycket att önska eftersom de mer kvalitativa förändringar som efterlysts av politikerna och de högsta tjänstemännen inte tycks prägla de idéer, strategier eller den organisationskultur som finns lägre nivåer i organisationen särskilt påtagligt.

De chefer som står i fokus för den här studien kännetecknas snarast av en passiv inställning till frågan och de hänvisar till en rad interna (fördomar och svårigheten att påverka lägre nivåer i organisationen) och externa faktorer (brist på ”rätt sorts” arbetskraft) som gör det är svårt för organisationen att agera. Problemet är att man i alla fall delvis har hamnat i kläm mellan sina olika uppgifter: att man ska tillhandahålla välfärd till lägsta möjliga kostnad samtidigt som man ska vara en förebild och arbeta långsiktigt för en service med ökad kvalitet. Översättningen av mångfaldsidén i Malmö stad där nyttan på ett retoriskt plan definieras som service med högre kvalité öppnar för en vidare tolkning av begreppet eftersom organisationen har svårt att skilja på de olika rollerna som arbetsgivare och som tillhandahållare av välfärd och service till medborgarna. Service med ökad kvalité kan enligt politikerna och cheferna på staben bli ett resultat av en arbetsgivarpolitisk diskussion om bidraget från olika typer av kompetenser och öppenhet för olika bakgrunder och erfarenheter. I och med detta kan organisationen bli mer öppen för förändringar och ta in nya erfarenheter och idéer. Hos stadsdelscheferna får diskussionen om mångfald och service istället en slagsida mot att det handlar om att kunna förstå medborgarnas behov och mindre vikt läggs vid arbetsgivarperspektivet. Mångfaldsfrågan reduceras i stort sett till att handla om kvantitativ representation. Resultatet blir att cheferna provar en rad olika lösningar men de handlar i första hand om att arbeta med integrationsproblem i samhället – inte om hur verksamheten ska utvecklas genom ett mångfaldsperspektiv. Detta gör att organisationen kan köra vidare i gamla hjulspår och de konflikter som eventuella förändringar hade gett upphov till undviks.

Frågan som följer blir då: är det chefernas fel att ingenting händer? Chefernas inställning kännetecknas av pragmatism snarare än visioner och av förvaltning snarare än aktivt ledarskap när det gäller mångfaldsfrågan. Men frågan är om inte problemet har djupare rötter än chefers ovilja att göra omprioriteringar och ta striden med dem som inte vill ha förändringar. Politikerna är ense om att mångfaldsfrågan är en ”ödesfråga” och om att *något* måste göra men vad detta något innebär är till stor del en öppen fråga som man lämnar åt cheferna att klura ut. ”Integrationsplanen” från 1999 var till stora delar en kompromisslösning med få tydliga riktlinjer för organisationens interna mångfaldsarbete, förutom det tydliga målet att det ska ske en kvantitativ ökning av antalet medarbetare som är utlandsfödda. På så vis kan man också säga att cheferna gör det som de är ålagda att göra. *Välfärd för alla* är ett program som syftar till att öka välfärden

i kommunen och där finns inte heller några tydliga riktlinjer för själva organisationen.

Mångfald – nytta eller social kontroll?

Kommunens ledning ser en potential för organisationen att driva en mångfaldslinje där en diskussion om olika kompetenser och utrymmet för olikheter bland annat leder till att organisationens kärnverksamhet, dvs. att tillhandahålla olika former av service, får en ökad kvalitet. Men organisationens problem med att hantera mångfaldsidén hänger också samman med att det finns en kluvenhet på det idémässiga planet. Å ena sidan talar man om att mångfald ska ses ur ett nyttoperspektiv och att den är en resurs, å andra sidan ses den demografiska mångfald som finns i samhället som ett potentiellt hot som behöver förstås, organiseras och kontrolleras genom olika åtgärder. Detta öppnar för olika tolkningar av vad mångfald är och vad det är bra för. Båda tolkningarna finns hos de olika cheferna även om idén om mångfald och organisationsförändring i högre utsträckning finns hos politiker och stabschefer. Det som gör det hela problematiskt är inte minst att denna kluvna syn går som en röd tråd genom olika nivåer i den kommunala organisationen, i de olika handlingsplanerna och hos olika individer. Den återkommande formuleringen ”den etniska mångfalden ska ses som en resurs” samsas med diverse formuleringar som snarare anger att den etniska mångfalden måste få ett annat innehåll (mindre segregerat, rätt utbildning, osv.). Det kan därmed sägas att det råder en kamp om tolkningsföreträdet och om vad mångfald i praktiken ska innebära.

I den form som Malmö stad tolkar mångfaldsidén i praktiken handlar det i första hand om att skapa kontroll över den sociala och etniska heterogenitet som finns i kommunen. Mångfald blir då en välfärdsfråga och inte en organisations- eller arbetsgivarfråga. Bilden av en kommun som har tappat kontrollen över samhällets utveckling är påtaglig både i intervjuer och i olika dokument. Olika hotbilder målas upp där ökande segregering, arbetslöshet och utanförskap bland den invandrade befolkningen leder till ett tillstånd av kaos, kriminalitet, motsättningar mellan olika befolkningsgrupper och social misär. Genom nya projekt såsom storskaliga praktikantprojekt eller utbildningsinsatser vill de styrande minska den sociala utslagningen. Här finner vi ett mångfaldsbegrepp som ligger närmare positiv särbehandling än den organisationsinriktade mångfaldsidén. Det handlar om att minska sociala och ekonomiska klyftor genom att underrepresenterade grupper kommer ut på arbetsmarknaden och detta försöker kommunen göra genom att anpassa välfärdsåtgärder till nya grupper. Det ska dock tilläggas att det inte handlar om positiv särbehandling i meningen kvotering eftersom varken politiker eller tjänstemän tycker att det är en bra lösning. Det handlar om

att skapa balans mellan olika etniska grupper i samhället där man får tillträde till organisationen förutsatt att man skaffar sig den rätta utbildningsbakgrunden och anammar de värderingar som råder där. När mångfaldsidén tolkas som en idé som handlar om att skapa social sammanhållning i samhället blir den egentligen bara intressant som ökad kvantitativ representation. Denna kvantitativa representation kan vi också finna i många av Malmö stads verksamheter såsom äldreomsorgen, men i lägre utsträckning bland tjänstemännen eller cheferna. Om mångfalden i första hand är en kvantitativ fråga (om antalet anställda från den eller den gruppen) har den inte något direkt mervärde för organisationen annat än att kommunen eventuellt har en arbetslös eller socialbidragstagare mindre. Utvecklingsfrågor, såsom vad det egentligen är de olika individerna kan bidra med eller hur de utvecklas inom organisationen, hamnar då i skymundan vilket också leder till att mångfald inte blir till någon nytta för organisationen.

Malmö stads tankar om att vara eller bli en förebild när det gäller mångfaldsfrågan krockar med kontrolldimensionen som inte är riktigt kompatibel med nyttotänkandet Organisationen har problem med att hantera dubbelheten i att se vissa grupper av människor både som ett hot och som en potentiell resurs. Det är svårt att se och utnyttja mångfald som en positiv kraft i organisationen när man håller fast vid tanken att mångfald handlar om grupper och att de olika grupperna ska kontrolleras inom ramen för olika åtgärder istället för att själva vara delaktiga aktörer. Malmö stads vision om att ge bättre service genom mångfaldstänkande bygger på att organisationen klarar av att hantera och utnyttja olikheter på ett positivt sätt inom sig och att den förmår att skilja mellan det interna och det externa uppdraget. Mångfald handlar då inte främst om att rent kvantitativt öka mångfalden utan om att använda sig av och utveckla den mångfald som faktiskt finns i organisationen och det kräver en mer proaktiv hållning från chefernas sida. Det är en förutsättning för att mångfald ska kunna bli något som kännetecknar organisationen på alla nivåer och inte bara i de sektorer där statusen och lönen är låg och där det inte finns så stora möjligheter att påverka organisationens utveckling.

7. Från gemensam idé till pragmatisk handling

Inledning

Idéers och strategiers betydelse

> Organizations need both a vision and a plan for how they will implement diversity. An organization cannot be neutral on the issue of diversity. (Wise 2000: 17).

Lois R. Wise (2000) vidhåller att organisationer inte kan ställa sig neutrala till frågor som rör mångfald. Hon menar att de idéer, regler och normer som styr en organisation oundvikligen får konsekvenser för olika grupper av människor oavsett vilka intentioner som finns. Även om individer och chefer inom en organisation menar att de inte aktivt tar ställning får de värderingar, praktiker och regler som finns inom organisationen betydelse. Dessa förhållningssätt påverkar hur organisationen rekryterar personal, vilka värderingar som ska gälla på arbetsplatsen eller hur man behandlar olika grupper av kunder och klienter. Som vi kunde se i föregående kapitel finns en ambition inom Malmö stad att driva en mångfaldslinje inom organisationen och att denna fråga har inneburit en stor utmaning för organisationens högre chefer. De högre cheferna vidhåller att det är viktigt att ha etnisk mångfald i personalen då detta på sikt kommer att ge bättre service. I ljuset av detta är det intressant att undersöka vilka idéer och strategier som finns längst ner i organisationen. Genom att studera de förhållningssätt och strategier som finns gentemot kommunens officiella mångfaldspolicy på den operativa nivån kan vi få en bild av de problem och möjligheter som uppstår i praktiken när den ska implementeras. Vi kan få kunskap om de hinder och det motstånd som kan finnas mot att driva en proaktiv mångfaldspolicy samt vad som kan driva fram nytänkande och förändringar.

En ny organisation skapas

AUC startades som ett samarbete mellan Malmö kommun, försäkringskassan och arbetsförmedlingen inom ramen för Storstadssatsningen år 2000.[25] Bakgrunden till detta var bland annat att den ekonomiska krisen under 1990-talet slog extra hårt mot Malmö. Syftet med de olika arbets- och utvecklingscentra var att satsa på långtidsarbetslösa i Malmö. Detta ledde till att det startades AUC i fyra invandrartäta områden. AUC var en del i arbetet för att uppfylla Malmös arbetsmarknadspolitiska mål, dvs. att målgrupperna arbetslösa med utländsk bakgrund och långtidsarbetslösa ungdomar ska prioriteras (Malmö stad 2002a). Poängen med att samla representanter från Malmö kommun (socialtjänsten), försäkringskassan och arbetsförmedlingen under samma tak var att de långtidsarbetslösa skulle slippa att slussas mellan olika myndigheter. Istället skulle de få hjälp på individuell basis och en handlingsplan som kan revideras efterhand. De långtidsarbetslösa som blir inskrivna på AUC är personer som bedöms kunna komma in på arbetsmarknaden eller påbörja reguljära studier inom ett till två år. För att komma till AUC måste individen remitteras från någon av de tre samverkande myndigheterna. Dessa centra arbetar utifrån målet att 60 procent av de inskrivna ska få arbete eller påbörja studier inom ett år. AUC uppstod som en del av Storstadssatsningen som avslutades 2003. Då projektet uppfattades som ganska lyckat av politiker och utvärderare har det kommit att leva kvar. AUC är ett samverkansprojekt och det betyder att organisationen styrs av olika regelverk. De som kommer från arbetsförmedlingen arbetar efter ett regelverk, socialtjänsten har sitt etc. Det finns tre olika myndighetskulturer under samma tak och tjänstemännen har lite olika befogenheter beroende på vilken myndighet de representerar. Bland de anställda på AUC är en stor del socionomer och studie- och yrkesvägledare. AF:s representanter har sin egen interna utbildning i ryggen. AUC erbjuder bland annat praktikplatser, kompletterande utbildningar och kan i vissa fall ge rekryteringsstöd vid anställningar. De arbetar även med vägledning, motivation och jobbsökning. De som kommer till AUC har i regel någon form av försörjningsstöd såsom socialbidrag eller a-kassa. Den makt som tjänstemännen på AUC har är att om en individ av olika skäl slutar att komma till AUC kan försörjningsstödet dras in (Sociologiska institutionen, Lunds universitet 2001).

[25] Den beskrivning som görs av AUC och dess verksamhet baserar sig på hur det såg ut hösten 2002 när den första omgången intervjuer gjordes.

Mångfaldsidéer och strategier på AUC

En idé gör sitt intåg

I föregående kapitel undersöktes de högre chefernas uppfattning om mångfald. Frågan är då hur anställda och operativa chefer uppfattar mångfaldsidén. Vid intervjuerna med chefer och anställda på de olika arbets- och utvecklingscentra framkommer att de kommit i kontakt med idén på en rad olika sätt, till exempel genom att de hade hört politiker prata om den eller att de känner till Malmö stads mångfaldspolicy. Uppfattningen om vad mångfaldsidén innebär är ganska likartad för de flesta som intervjuats. Även om det finns undantag, menar de flesta att mångfald betyder en arbetsgrupp sammansatt av personer med olika bakgrunder och värderingar. Etnicitet är en självklar del av detta men många nämner dessutom att det kan finnas andra variabler såsom sexuell läggning, kön och funktionshinder. Många av de intervjuade menar att det är ”självklart” att det är bra att ha en blandad arbetsgrupp. Följande citat kan ses som representativa:

> Ju fler olika sorters människor man är ju större flora av idéer eller vad man ska säga, att ha någon som är van vid ett annat arbetssätt och som kan se andra möjligheter, det kan göra mycket.
>
> Personer med olika bakgrund kan naturligtvis tillföra någonting, alla har vi olika kontexter som vi lever i, ju fler kontexter som vi får in i vår verksamhet så underlättar det för oss när vi ska arbeta.

Att mångfaldsidén dykt upp i organisationen har anställda och chefer på de olika AUC olika förklaringar till. Några talar om Malmö stads mångfaldspolicy och om att det finns direktiv från Malmö stad att arbeta med frågorna. Andra förknippar mångfaldsidén med olika projekt och offentliga aktörer såsom regeringen, politiker i Malmö stad, Storstadssatsningen, integrationsprojekt inom ramen för Urbanprojektet och ”Blommanpengarna”. Mångfaldsidén ses i hög grad som en idé som syftar till att öka integrationen. Förutom olika offentliga instanser nämns att det finns företag som arbetar med frågan, några personer nämnde t.ex. Föreningssparbanken i Rosengård. Ytterligare några menar att idén är en ”självklarhet” och ett resultat av den utveckling som skett i Sverige och i synnerhet Malmö. De menar att i och med att andelen personer med en annan etnisk bakgrund har ökat i Malmö är det inte så konstigt att mångfald är något man börjat tala om. Mångfaldsidén ses som ett direkt resultat av de demografiska förändringar som har skett. Eftersom intervjupersonerna arbetar mycket med personer med annan etnisk bakgrund menar de att det är ”naturligt” för dem att börja tän-

ka i dessa banor. Några menar att mycket har förändrats i Malmö under 1990-talets krisår och den omorientering som skett i och med strukturomvandlingen. Att Malmös gamla industrier gått i konkurs har förändrat arbetsmarknadsläget radikalt, speciellt för en stor del av stadens invandrare som tidigare arbetat inom industrin. Det gäller att hitta nya lösningar på de problem som finns på den malmöitiska arbetsmarknaden. Till sist finns det de som menar att de inte riktigt vet var idén kommer ifrån och några uppfattar begreppet som diffust och svårt att få grepp om. En operativ chef hävdar att det är ett floskelbegrepp:

> Jag har ingen aning om vad etnisk mångfald betyder […] det är inne med etnisk mångfald just nu, alltså talar man om etnisk mångfald men ingen vet vad man pratar om och när blir det mångfald?

Trots att några respondenter uttrycker skepticism inför ”mångfaldspratet” menar de samtidigt att det är viktigt att ha personer med olika bakgrunder i en arbetsgrupp. Däremot har respondenterna olika uppfattning om varifrån idén om mångfald har kommit. Några respondenter beskriver idén som naturlig med tanke på de förändringar som skett i Malmös befolkningssammansättning och deras arbetsuppgifter. Majoriteten av respondenterna menar dock att mångfaldsidén inte är något mystiskt som bara har dykt upp av sig själv utan att det fanns aktörer, framförallt inom den offentliga sfären, som på olika sätt har bidragit till att sprida den. Att kommunen har en mångfaldspolicy ses bara som en av många spridningskällor enligt anställda och chefer på AUC, det är inget de poängterar. Detta kan vara en indikation på att man inte uppfattar Malmö stads policy som särskilt viktig för den egna organisationen.

Mångfaldsstrategier på fyra AUC

Det finns således en medvetenhet om mångfaldsidéns existens på de olika AUC. Frågan är då vad som händer med idén på de olika arbetsplatserna och vilka kopplingar som finns mellan idé och strategi inom de olika organisationerna. För att diskutera idéer och strategier i relation till etnisk mångfald och organisation har jag applicerat organisationsforskarna Alvesson och Billings framställning, som behandlar kön och organisation, på etnicitet.

Även om verkligheten inte så lätt låter sig fångas i olika kategoriseringar och positioner kan det finnas ett värde i att identifiera några renodlade ståndpunkter för att på så vis få hjälp med att sortera tankarna. Alvesson & Billing (1999) skiljer på fyra olika synsätt: De lika möjligheternas ståndpunkt, den meritokratiska ståndpunkten, det särskilda bidragets ståndpunkt och slutligen de alternativa värdenas ståndpunkt. De kan ses i nedanstående tabell.

Mångfaldsstrategier

Moral

Effektivitet

*De lika möjligheternas ståndpunkt***:** I detta perspektiv tonas betydelsen av kulturella skillnader ner, istället fokuseras det på diskriminering och stereotypa föreställningar som förklaringar till varför personer med annan etnisk bakgrund har svårare för att slå sig fram i arbetslivet. Liten vikt läggs vid individuella faktorer såsom utbildningsbakgrund och motivation när etniska minoriteters bristande representation och karriärutveckling ska diskuteras. Skälen att satsa på mångfald är framförallt moraliska och grundar sig i övertygelsen att alla ska ha lika rättigheter och möjligheter oavsett bakgrund. Målet blir därför att det finns en jämlik kvantitativ representation på olika nivåer och områden.

*Den meritokratiska ståndpunkten***:** I detta perspektiv ses frågan ur en strikt nyttosynvinkel, någon moralisk vinkling finns inte. Intresset för att ha en strategi för mångfald kommer främst ur det faktum att man vill ha ett större antal begåvade och intressanta individer att välja mellan, att satsa på mångfald ses då som ett rationellt sätt att ta tillvara på resurser. Preferensdiskriminering ses på motsvarande sätt som irrationell eftersom den kan vara ett hinder för en organisation att ta tillvara viktiga resurser. I likhet med ”De lika möjligheternas ståndpunkt” tonas kulturella skillnader ner. Istället är det individens kompetens och motivation som är det viktiga.

*Det särskilda bidragets ståndpunkt***:** Huvudskälet att ha en strategi för mångfald är liksom i det meritokratiska perspektivet effektivitetsvinster. Förespråkarna för detta perspektiv menar dock, till skillnad från de båda ovanstående

de, att personer med annan etnisk bakgrund kan tillföra organisationen särskilda kompetenser och nya infallsvinklar. Idén om kulturella skillnader erkänns och bejakas därför. Här menar man att personer med en annan etnisk bakgrund kan tillföra organisationen språkkunskaper, kännedom om andra länder och kulturer och nya synsätt. Därför kan representation av olika etniska grupper vara en värdefull resurs som bör tas tillvara i organisationen.

*De alternativa värdenas ståndpunkt***:** I detta synsätt betonas att kulturella skillnader har en betydelse för hur organisationer fungerar. Vidare menar man att de allra flesta organisationer är skapade av och för den etniska majoriteten. Det betyder att dessa organisationer har en organisationskultur som antingen stöter bort eller assimilerar det som ses som främmande. Genom att personer med en annan värdegrund tar sig in i dessa organisationer kommer de att bidra till att alternativa värderingar får ett fäste i organisationen. I likhet med ”De lika möjligheternas ståndpunkt” är moraliska skäl som rättvisa och jämlikhet viktiga.

Mångfald som idé och strategi på fyra AUC

Även om mångfaldsidén förknippas med det positiva i att ha heterogena grupper finns det betydande skillnader i hur olika individer ser på mångfaldsfrågan när en rad andra faktorer vägs in. Att man gemensamt ser det positiva i att ha arbetsgrupper med en heterogen sammansättning betyder inte att man hanterar frågan på samma sätt i praktiken. Det förekommer systematiska skillnader mellan olika AUC i fråga om vilken strategi som finns när det gäller mångfaldsfrågan. I mötet mellan idéer och de förutsättningar som råder i olika miljöer skapas nya tolkningar av idéer och strategier växer fram. Idén förvandlas från en ytlig tanke om hur något är eller borde vara till en uppfattning om hur man ska handskas med det i praktiken. Det ska här påpekas att vilket AUC som är vilket i verkligheten inte kommer att framgå i texten, detta för att skydda respondenterna. I texten kallas de därför för AUC A, AUC B, AUC C och AUC D.

På AUC A är den dominerande åsikten att mångfaldsbegreppet är ett politiskt modeord och att man inte riktigt förstår vitsen med att använda det. Ståndpunkten är i grunden meritokratisk, de som intervjuats menar att det är viktigt att inte kategorisera människor och att alla ska betraktas som individer och bedömas efter sina meriter. Den operativa chefen och en handläggare förklarar hur de tänker:

> Vi jobbar i ett område där vi till säkert 80 procent jobbar med människor som inte är födda i Sverige, det som gör AUC bra är att vi ser individer. Om det ingår i mångfald så…men vi kategoriserar inte människor efter var de är födda någon-

> stans. Gör vi det så tror jag att vi börjar få problem. Vi ser till individer och individernas kompetens.
>
> Alla människor är intressanta men det får inte pratas ihjäl. Jag har massor med kollegor som kommer från andra länder men jag tänker inte så mycket på att de kommer från andra länder, jag ser dem som arbetskamrater.

De menar dock att det är viktigt att ha olika sorters människor i en arbetsgrupp men att detta inte har så mycket med etnicitet att göra. Dessutom anser de att det är viktigt att ha en jämn könsfördelning vilket kan tyckas vara något motsägelsefullt då det poängterats att man absolut inte ska kategorisera människor. De poängterar att det är kompetensen som är det viktiga och inte var personen är född någonstans. Det är inte en merit i sig att vara född i ett annat land än Sverige. Respondenterna är medvetna om Malmö stads policy och chefen menar att de uppfyller kraven. Samtidigt är chefens hållning i mångfaldsfrågan något motsägelsefull, å ena sidan menar personen att Malmö stads policy ”naturligtvis” följs, å andra sidan att det är oklart vad mångfaldsbegreppet står för. Att följa Malmö stads policy handlar bland annat om att ”trycka in en extra mening i annonsen” när tjänster utannonseras. Att arbeta praktiskt med mångfaldsfrågor på arbetsplatsen, till exempel genom att skapa en mångfaldsplan, anses helt meningslöst eftersom det viktiga är att behandla anställda och arbetssökande på individuell basis. Det finns en representation av personer med annan etnisk bakgrund än svensk på arbetsplatsen men det är inget man vill tala om. Samtidigt som vikten av individernas kompetenser framhålls framkommer det att det fanns sammanhang där personer med invandrarbakgrund kan ha särskilda kompetenser som organisationen har nytta av.

På AUC B och C framhålls att det finns få personer med en annan etnisk bakgrund bland de anställda men att en sådan utveckling är önskvärd. En handläggare på AUC C uttrycker sig såhär:

> Vi måste spegla Malmös befolkning för att vara trovärdiga, det får inte bli en maffia av, nu raljerar jag, vita medelklassmän som jobbar med fattiga arbetslösa från andra länder.

På dessa två arbetsplatser finns en viss självkritik mot det egna agerandet, detta gäller särskilt cheferna. De menar att det gäller att försöka tänka i nya banor, särskilt i rekryteringssammanhang. Ståndpunkterna ligger nära det särskilda bidragets ståndpunkt. Att vara medveten om att de egna värderingarna faktiskt kan innehålla en hel del fördomar är viktigt enligt chefen på AUC B:

> Det kan ju faktiskt vara så att en person med en annan kulturell bakgrund kan ge en skjuts till den här verksamheten, det handlar också mycket om att titta på sig själv, man är svensk, man har sina värderingar och man tycker att man vet koder-

> na när man sitter i en anställningsintervju, man beter sig på ett visst sätt som liksom är inom normalitetsbegreppet, enligt mitt sätt att se det får man öppna ögonen här och tänka: varför reagerar jag nu?

På dessa två AUC finns en tydlig kluvenhet inför hur man ska förhålla sig till mångfaldsfrågorna. Det påpekas att anställda med invandrarbakgrund kan vara en resurs i många sammanhang genom att de har genomgått en migrationsprocess och förstår vad det kan innebära för en individ, de kan också ha en kultur- och språkkompetens som organisationen kan ha nytta av i många lägen. Som offentlig instans bör man föregå med gott exempel och ha en personal som speglar Malmö stads befolkning så att kunderna kan känna igen sig i dem som de möter på AUC. Det är viktigt att bygga en trovärdig organisation som har legitimitet i det omgivande samhället. Inget av dessa två AUC har en egen mångfaldspolicy utan de hänvisar till Malmö stads. Respondenterna menar att det inte behövs någon sådan policy eftersom ”det inte finns några problem” och att det inte är någon vits med att skapa en pappersprodukt som bara kommer att samla damm i en pärm. Mångfaldsfrågan kommer främst upp i rekryteringssammanhang och cheferna menar att de är noga med att väga in denna aspekt vid rekrytering. Samtidigt finns en uttalad rädsla för att pratet om mångfald kan leda in organisationen på fel spår. Chefen på AUC C menar att det är viktigt att poängtera att mångfald inte är ett självändamål:

> Jag kan se många fördelar med mångfald men det får inte bli ett självändamål, ibland tycker jag att den tendensen finns i diskussionen, att ’nu ska vi bedriva mångfald’, det får inte bli ett självändamål för då blir det fånigt.

Cheferna på dessa två AUC poängterar att det är kompetensen som kommer i första hand. Det skulle bli ett problem både för individen och organisationen om människor med en viss bakgrund kvoteras in. De menar att det är svårt att hitta personer med invandrarbakgrund som har den rätta utbildningen och att man i första hand är intresserad av personer med svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarutbildning. Den ena chefen menar att arbetet på AUC kräver en sådan examen eftersom det gäller att känna till hur det fungerar att arbeta som socionom i en svensk kontext. Medarbetaren måste ha ingående kunskaper om socialtjänstlagen eller om hur svenska myndigheter fungerar. Arbetet på AUC beskrivs som ganska svårt på så vis att det är en ny organisation och att det inte riktigt funnits några rutiner utarbetade eller någon manual för hur man ska gå tillväga. Det är svårt att beskriva vad den enskilde ska göra eftersom arbetet går ut på att försöka skapa nya rutiner och bryta mot hur man tidigare har arbetat med långtidsarbetslösa människor. Medarbetarna ska vara både kreativa och

självständiga. Situationen på AUC C var något kaotisk till en början och en handläggare beskriver situationen såhär:

> Tittar man på ett sånt här projekt som vi jobbar i så är det en ganska besynnerlig verksamhet som vi befinner oss i egentligen. Vi började år 2000, då var det jag och två andra kommunhandläggare, vi satt på ett rum på stadsdelsförvaltningen, vi hade tre stolar och det var liksom allt vi hade. Chefen var och letade efter lokaler och samtidigt satt nio arbetsförmedlare på ett nedlagt kontor, utan datorer och utan ärenden. Utifrån detta skulle vi bygga upp en verksamhet, där man har ett måldokument som är väldigt vagt skrivet, säkert medvetet för att man ska utveckla nya idéer, och då krävs det att man har en rätt stor förkunskap om hur det är att jobba med arbetsmarknadsfrågor.[26]

Samma person menar att detta också har påverkat den etniska fördelningen av de anställda:

> Det kan även vara ett sätt att låta bli att anställa personer, om man tittar på det här med erfarenhet, allting går så jävla snabbt och då vill man ha in någon som vet vad de ska göra och då kan det i vissa fall bli svårt att anställa folk från andra länder som inte har den erfarenheten, för de flesta som jobbar med detta är svenskar eller har bott i Sverige hur länge som helst, det är inte alldeles enkelt.

En annan aspekt som tas upp av cheferna som problematisk är att handläggare med en annan etnisk bakgrund kan hamna i en knepig sits, att det finns annorlunda förväntningar på dem från klienternas sida. Problematiken beskrivs så här av chefen på AUC C:

> Efterhand som vi jobbar ser vi hur viktigt det är att ha en kulturkompetens men den har också sitt pris, [personens namn] som kommer från [landet], han säger ju att han måste vara, att det på honom ställs andra förväntningar från deltagarna, de förväntar sig att bli förmånligare behandlade eller någon annan förståelse för deras situation, han kan känna sig utsatt, som i en utpressningssituation, det är väldigt svårt det här.

Chefen på AUC B tar upp samma problematik och menar att det finns risk för att en handläggare med en annan kulturell bakgrund kan hamna i en lojalitetskonflikt:

> Han vet vad man pratar om, de kan inte dribbla med honom om de skulle vilja det och sådär vidare men det är viktigt att man som anställd också vet att man är en

[26] Här vill jag åter påminna läsaren om att intervjun gjordes i slutet av november 2002.

> myndighetsperson och här följer vi svenska lagar och regler och ställer dom kraven som man ska göra på våra sökanden. Jag kan tänka mig att risken finns att det kan komma in en kille till honom och säga att 'såhär kan du inte göra mot mig, vi är ju landsmän', att man vet sin lojalitet som tjänsteman men det har han inga bekymmer med överhuvudtaget. Men det är ju en risk och hamnar man i en sådan situation måste man komma och prata med mig direkt, men det ska man inte behöva göra om man är en professionell handläggare, det är ett uppdrag som man utför för x antal kronor i månaden.

Det finns farhågor för att handläggare med utländsk bakgrund kan hamna i knepiga situationer som hindrar deras arbete och skapar stress för dem själva samtidigt som det kan skada organisationens trovärdighet. Alltså finns en kluvenhet kring vad det kan innebära att ha handläggare med en annan etnisk bakgrund. Å ena sidan menar man att det ökar organisationens legitimitet, å andra sidan finns en rädsla för att det ska innebära att vissa handläggare blir pressade att ge vissa grupper av människor förmåner. Det finns ett litet frågetecken när det gäller handläggare med en annan etnisk bakgrund än svensk för att de kan riskera att brista i lojalitet mot organisationen.

AUC D är det av de fyra arbets- och utvecklingscentra som arbetat mest med att implementera en mångfaldsstrategi i praktiken. Organisationen har en hög representation av personer med en annan etnisk bakgrund och det finns en tydlig stolthet över detta på arbetsplatsen. Retoriken ligger närmast de lika möjligheternas ståndpunkt men den har även tydliga inslag av det särskilda bidragets ståndpunkt då nyttan av mångfald poängteras. Organisationen har satsat på att få en personal som speglar befolkningen och chefen menar att det är viktigt att ta ansvar för mångfaldsfrågan på arbetsplatsen. Mångfald är inte bara en fråga om rekrytering. Chefen menar även att det är ledningens ansvar att se till att en god atmosfär skapas på arbetsplatsen:

> Det finns sådana strukturer på arbetsplatser som gör att folk som känner sig annorlunda inte känner sig hemma, man blir utmobbad eller så söker man ett annat jobb. Där har arbetsledaren ett stort ansvar: vad det är för ton som ska slås an på arbetsplatsen, vad det är för regler som ska gälla?

Arbetsplatsen har en mångfaldsplan och ett mångfaldsombud, man kan säga att dess mångfaldsstrategi har blivit institutionaliserad. Den har gått från att vara något som man funderar över till att bli en viktig del av organisationens strategi. Att strategin ses som viktig motiveras framförallt med att man vill skapa en trovärdig organisation och att mångfald ger bättre service. Chefen uttrycker sig såhär:

> Vi har ett uppdrag att arbeta med långtidsarbetslösa och det betyder att vi kommer i kontakt med många invandrare, och även svenskar, som är långtidsarbetslösa, framförallt mycket invandrare som då bor i denna stadsdelen. Långtidsarbetslösa har ofta varit föremål för olika åtgärder via arbetsförmedlingen och har, vad man kan säga, en viss skeptisk inställning till hur myndigheter agerar. Därför var det viktigt när vi började här att vi kunde bygga en organisation som var trovärdig mot kunderna och trovärdighet bygger ofta på det här att man känner igen sig, och då tänkte vi att sammansättningen på personalen måste spegla kunderna och likadant när vi pratar med arbetsgivare, då kan vi inte säga, nu ska ni börja anställa invandrare om vi inte själva har en personalsammansättning som speglar, så att säga, samhället i övrigt.

AUC D skiljer sig från de övriga arbets- och utvecklingscentra på olika sätt. Dels har detta AUC flest personer med invandrarbakgrund bland de anställda, dels finns en tydlig personalpolitisk strategi för mångfald på arbetsplatsen vilken har omsatts i en rad praktiska handlingar. En annan viktig fråga där detta AUC skiljer sig från de andra tre är synen på vilka kompetenser och utbildningar som är de rätta för organisationen. Medan cheferna på de andra arbets- och utvecklingscentra anser att det i första hand är socionomer och studie- och yrkesvägledare som behövs menar chefen på AUC D att det mycket väl går att tänka i bredare termer och att personer med andra utbildningsbakgrunder kan komma ifråga om personen är den rätta. Han menar att det är bra att ha handläggare med lite olika utbildningsbakgrunder och att de anställda kan ha någon annan form av samhälls- eller beteendevetenskaplig utbildning i bagaget. Här är skillnaden stor, framförallt gentemot AUC C där man poängterat att en svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarutbildning mer eller mindre krävs för att den anställde ska klara jobbet. Hos chefen och andra på AUC D finns en kritik mot ”den svenska inskränktheten”. Med detta menas att det finns en tendens i Sverige att undervärdera invandrade människors kunnande och utbildning.

Den problematik som beskrivs av personer på AUC B och C angående handläggarnas situation i mötet med vissa kunder tas inte upp av någon på AUC D. Men chefen på AUC D menar att en heterogent sammansatt arbetsgrupp kan leda till att det blir fler konflikter och missförstånd på arbetsplatsen:

> Det blir en roligare plats att vara på, om alla är likadana blir det inte lika kul om man säger så. Sen så är det höga diskussioner här ibland och det blir missförstånd och det hör ju liksom till det här att folk är olika. Att vara olika betyder att man inte tycker lika och det blir diskussioner kring sånt, så är det.

På detta AUC finns ett problem som inte var lika uttalat på de andra arbetsplatserna och det är den stora personalomsättningen. En handläggare uttrycker sig såhär:

> Ett problem som jag ser det är att det är en alldeles för stor personalomsättning på den här arbetsplatsen, det försvårar för att utveckla ett trevligt och kamratligt klimat. Det ska finnas tid för att lära känna varandra och det gör man inte om det är alldeles för stor personalomsättning. Man lär känna folk och så försvinner dom och så lämnar dom luckor, dom nya är trevliga men dom försvinner, det är inte bra.

Vad som ligger bakom detta är svårt att avgöra men det har förmodligen en hel del att göra med anställningsformen på arbetsplatsen. På de andra arbets- och utvecklingscentra fick personalen tillsvidareanställning medan de på AUC D var projektanställda.

Från gemensam idé till pragmatisk strategi

Som vi såg i föregående avsnitt fanns det ett glapp mellan idé och strategi. Fastän i stort sett alla respondenterna definierar mångfaldsbegreppet på liknande sätt så agerar de olika AUC på skilda sätt. Att AUC är en del av samma organisation eller att de verksamheter som drivs är i stort sett desamma verkar inte påverka strategiprocessen i den utsträckning som man skulle kunna tro. Det finns dominerande åsikter om mångfald på de olika arbets- och utvecklingscentra men det betyder inte att alla inom organisationen anser att den existerande strategin är den rätta. Undantaget är AUC A där ingen av intervjuerna gav några indikationer på att det finns olika åsikter om den meritokratiska strategin. Endast en handläggare intervjuades här eftersom det endast var en person som ville ställa upp och vilket kan ha påverkat resultatet. Det motstånd mot att prata om mångfald som chefen visade delades av handläggaren som menade att allt prat om mångfald gjorde att hon kände sig diskriminerad som svensk:

> Jag tycker att det är en fördel att ha en blandad arbetsplats men det blir en nackdel, tycker jag, när de skriver att de söker människor med invandrarbakgrund. Det blir liksom för mycket, då kan jag känna mig diskriminerad, förstår du vart jag vill komma? Det ska vara naturligt, man ska vara lika mycket värda, ska vi behöva särskilja personer?

På AUC B och C upplevdes inte det särskilda bidragets strategi som ett problem av chefer och handläggare med svensk bakgrund. De menade att de inte hade något behov av en mångfaldspolicy eftersom det inte fanns några problem. De utlandsfödda handläggarna på dessa AUC hade en delvis annan åsikt i frågan. De både utlandsfödda handläggarna på AUC B och C var i stort sett de enda på sin arbetsplats som inte var födda i Sverige. De upplevde sin situation på arbets-

platsen som något dubbel: å ena sidan visste de att de var uppskattade och att de hade mycket att tillföra på arbetsplatsen, å andra sidan fanns en känsla av att vara övervakad och bli betraktad med misstänksamhet:

> Många av mina kollegor här uppfattar mig som mer svensk än vad de själva är, men vi som gärna vill bli svenskar känner att vi inte får lov att bli det, av någon konstig anledning som inte syns, vi är inte riktiga svenskar även om vi skulle vara ljushyade med blåa ögon, det känns så och den här känslan kommer inte från ingenting, det måste finnas någonting. Låt oss säga att jag är svensk och att jag accepterar mina kollegor och att de vet att jag är en resurs och att de använder mig som en konsult i invandrarärenden men samtidigt: jag kan råka ut för saker när jag går på lunch, att man hör någonting som inte, som tar igen den här känslan för mig, man kan höra en kommentar eller något skällsord eller kanske ute på gatan eller när jag åker till min hemkommun. Jag menar inte att det bara är samhällets plikt: integrationen och mångfalden, det är mycket som ligger hos oss invandrare, hur mycket vi vill integrera oss i samhället men som jag sa innan att hur mycket vi än vill så finns det en broms någonstans. Det känns som om det alltid finns ett kontrollerande öga på oss, hur vi beter oss, vad vi äter, vad vi gör men det handlar inte om någon nyfikenhet, det känns som att man har två ögon i nacken hela tiden, man måste vakta sin tunga, man vågar inte visa sitt temperament, blir man förbannad måste man lägga ett lock på sig. Jag menar inte att jag spelar teater, blir jag förbannad så blir jag förbannad, det är mycket sånt som spelar in för att du ska accepteras och det känns jobbigt ibland.

Den andre handläggaren menar att det indirekt ställs andra krav på honom än på andra på arbetsplatsen. För att utmärka sig som duktig krävs det att han arbetar mycket hårdare och är mer kreativ och initiativrik. Han menar att personer med invandrarbakgrund måste få mer utrymme att lära sig nya saker och att de måste tillåtas att göra fel och misstag som alla andra. Om han däremot gör ett misstag så blir det ”en nyhet” och alla pratar om det. Han menar även att han kan betraktas med viss misstänksamhet, att man var rädd att han inte skulle vara en lojal tjänsteman.

På AUC D, som har en strategi som ligger nära de lika möjligheternas ståndpunkt, finns det personer på arbetsplatsen som inte är så nöjda med den heterogent sammansatta arbetsgruppen. De får acceptera situationen och inte sällan förändras de negativa attityderna efter ett tag. En handläggare förklarar hur det kan vara:

> Det finns dom som är skeptiska mot mångfalden. Dom har en negativ attityd allmänt mot invandrare och de har fått en felaktig bild men de är väldigt få och jag tror att i och med att vi jobbar tillsammans, även om dom ibland i början har varit negativa, så märks det att de ändrar sig ändå. Så vi har kunnat samarbeta bra så småningom även om dom var mycket negativa till en början. Dom finns och det gäller, tycker jag, att även om man är positiv så måste man acceptera att dom

> finns, om man förstår hur de tänker kan man stå ut med det, man kan till och med hitta former för samarbete för att vi ska samarbeta för att uppnå ett mål och när jag pratar med dom så, om det handlar om en kund som vi ska försöka att samarbeta med och att jag tycker att den här kunden är på det här sättet och så pratar man, vad tycker du? Även när det finns konflikter kan man arbeta genom att man för en dialog, att man inte är dum som de tror, utan att jag, precis som alla andra kan diskutera och respektera. Genom att jag respekterar hans eller hennes synpunkter, genom att resonera, öppnas möjligheter och det är bra. Jag kan till och med tycka att sådana avvikande synpunkter kan vara bra på arbetsplatsen eftersom de finns i samhället och då vet vi det och då vet vi hur vi kan bemöta det på ett vettigt sätt, det måste vi lära oss.

Att det finns en offensiv mångfaldsstrategi på arbetsplatsen och en kvantitativ mångfald bland personalen gör att handläggare med en annan etnisk bakgrund kan möta de negativa attityderna från vissa svenskfödda personer utan att behöva känna sig särskilt hotade.

Uppfattningen att mångfald handlar om att personalen bör spegla befolkningen finns i olika delar och på olika nivåer inom Malmö stad. Det intressanta är att det bara är på ett AUC som det finns en koppling mellan idén att befolkningen ska speglas bland de anställda och strategin. På de olika AUC är man inte så övertygad om att mångfald leder till bättre service, att spegla befolkningen ses snarare som värdefullt ur en demokrati- och legitimitetsaspekt. Som diskuterats tidigare är en viktig del av innehållet i Malmö stads policy att ökad mångfald i organisationen ger bättre service. AUC-cheferna är mer tveksamma till detta. Samtidigt anser chefen på AUC C, i likhet med cheferna på AUC A och B, att mångfald och kärnverksamhet är två olika saker som egentligen inte har med varandra att göra:

> Vi har haft lite olika utgångspunkter på de olika AUC, det fanns inga krav på att vi skulle tänka mångfald eller spegla mångfald. Vi har ett uppdrag för Malmö stad att sänka arbetslösheten bland invandrarna, få ner socialbidragen och öka förvärvsfrekvensen […] ur ett mångfaldsperspektiv är vi inte alls där. Vi har börjat fundera på det och vi tycker att det är viktigt men vi har försökt att koncentrera oss på själva uppdraget, hur vi löser det och så har vi letat efter kompetent personal som har en kulturkännedom om de myndigheter som vi ska samverka kring.

Vi kan konstatera att de olika AUC har ett annat synsätt på mångfaldens nytta än vad ledningen har. Serviceperspektivet framhålls av politiker och högre chefer som en viktig fråga för Malmö stad medan de operativa cheferna inte alls tolkar frågan på samma sätt. Medan organisationens ledning ser mångfald som ett sätt öka kvalitén i den service som ges menar majoriteten av cheferna att det snarare finns en motsättning mellan kärnverksamhet och en ökad representation av an-

ställda med en annan etnisk bakgrund än svensk eller åtminstone att det handlar om två olika frågor.

Sammanfattning och slutsatser

Motstånd, motsägelser och ”hyckleri”

Undersökningen av mångfaldsidén och strategier på fyra AUC visar hur spridningsprocessen präglas av motstånd, motsägelser och en åtskillnad mellan idé och praktik. Brunssons idé om det ”organiserade hyckleriet” ligger nära till hands. De chefer och handläggare som har intervjuats är medvetna om mångfaldsidén och att Malmö stad har en mångfaldspolicy, på så sätt är idén spridd inom organisationen. Cheferna hävdar att heterogena grupper är bra och att det är viktigt för Malmö stad att föregå med gott exempel och vara en förebild samtidigt som de i praktiken inte gör särskilt mycket för att uppfylla kommunens mångfaldspolicy. När det väl kommer till kritan menar de att denna fråga inte är särskilt viktig utan något som man tar hänsyn till vid rekrytering genom att man ”trycker in en extra mening i annonsen” eller att man har frågan i åtanke när urvalet till en tjänst ska göras. Chefer och handläggare kan peka på att det finns fördelar med att ha anställda med olika etniska bakgrunder såsom språk- och kulturkännedom och att organisationen får ökad legitimitet genom att man föregår med gott exempel. Samtidigt menar de (med vissa undantag) att det inte finns något egentligt behov. Kärnverksamheten har enligt dem inget att göra med vilka grupper som finns representerade bland personalen utan det viktiga är att de anställda har rätt utbildning, dvs. svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarexamen. Om de skulle arbeta hårdare för att öka representationen av utlandsfödda skulle de få rekrytera personer med utländsk examen och därmed skulle det, menar de, uppstå en motsättning mellan att uppfylla kommunens mångfaldspolicy och att genomföra uppdraget att arbeta med arbetslösa. Kärnverksamheten skulle bli lidande. Dessutom visar vissa intervjuer på att det finns ett kluvet förhållande till legitimitetsfrågan. Å ena sidan hänvisar man till att ökad mångfald skulle kunna ge organisationen bättre anseende och ökad legitimitet i det omgivande samhället. Å andra sidan anser man att handläggare med en annan etnisk bakgrund utgör en potentiell risk eftersom de kan hamna i lojalitetskonflikter när deras klienter är landsmän.

En annan intressant fråga rör åtskillnaden mellan jämställdhetsfrågor och ”mångfaldsfrågor”. De förstnämnda kan man prata om och de ses som viktiga, men detsamma gäller inte de sistnämnda. Flera av de intervjuade anser att frågan om etnisk mångfald på arbetsplatsen ”inte får pratas ihjäl”, att ”det får inte bli ett

självändamål” och att de kan känna sig diskriminerade om man skriver i en annons att man vill ha sökande med utländsk bakgrund. Någon menar också att ”det inte finns några problem”. Samtidigt menar några av dem som är mest fientliga mot att prata om etnisk mångfald att det är viktigt att arbetsplatsen arbetar med jämställdhetsfrågor. Jämställdhet kan man alltså prata om medan en motsvarande diskussion om etnicitet och de förutsättningar som råder på arbetsplatsen leder till att ”man börjar få problem” för att man inte längre ser individen. Det uttrycks alltså en hel del motstånd mot att se etnisk mångfald som en personalpolitisk fråga.

Varför blev strategierna olika?

Att fyra arbetsplatser som tillhör samma organisation och som i stort sett har samma uppdrag, dvs. att arbeta med långtidsarbetslösa, tolkar mångfaldsidéns nytta och problem på så olika sätt är intressant. Jag kan urskilja tre huvudskäl till att strategierna har utvecklats i olika riktningar. För det första framgår det ur intervjuerna att de olika AUC har fått stort utrymme att själva forma sina strategier. Det finns en mångfaldspolicy, dvs. att Malmö stads organisation ska spegla befolkningen och att man ska arbeta för öppenhet och tolerans inom organisationen. Direktiven för hur olika delar av Malmö stad ska gå tillväga för att nå målet är emellertid inte särskilt tydliga. Det finns inte heller några direkta incitament att arbeta med mångfaldsfrågorna och sanktionsmöjligheter saknas. Olika delar av Malmö stad kan mer eller mindre strunta i mångfaldsfrågan utan att något händer. Cheferna uppfattar frågan om Malmö stads mångfaldspolicy som mer eller mindre viktig att förhålla sig till. Medan en chef menar att organisationen måste arbeta aktivt för att öka representationen av utlandsfödda och ha en aktiv personalpolitik på detta område är de andras inställning att huvudsaken är att det inte sker någon preferensdiskriminering vid rekrytering. Cheferna ger för övrigt inget intryck av att de skulle bli belönade eller bestraffade beroende på hur aktivt de arbetar med mångfaldsfrågan. Snarare är rekrytering och personalpolitik områden där det finns ett stort utrymme för dem att forma egna förhållningssätt och strategier. Chefen för roteln Arbete och integration bekräftar denna bild och menar att det är ett problem samtidigt som det också skulle vara olyckligt att gå in och detaljstyra ute i olika verksamheter. Det finns en tydlig värderingskonflikt mellan de olika AUC och detta får genomslag i de olika strategier som formas. På tre AUC är åsikten att mångfald är relevant när den ökar organisationens effektivitet. På ett AUC är resonemangen snarast de omvända, dvs. för att organisationen ska ha trovärdighet måste de anställda spegla de kunder som de ska serva. Mångfald är här mycket viktig ur ett moraliskt och demokratiskt perspektiv.

För det andra vägs en rad faktorer in när organisationen resonerar om mångfald. I linje med teorin om begränsad rationalitet som diskuterades i kapitel två kan vi se hur cheferna på de olika AUC väger för- och nackdelar med att ha en etniskt heterogen arbetsstyrka mot varandra. Det som skiljer organisationerna åt är synen på hur mångfalden ska åstadkommas och hur pass viktig den är i relation till andra mål. Cheferna kan se olika fördelar med att ha en blandad personalgrupp och de menar att organisationen får större kunskap om hur olika grupper i samhället tänker och agerar. En person med en annan etnisk bakgrund kan föra in språkkunskaper och kulturkännedom till organisationen. Samtidigt menar många av respondenterna att mångfald inte är något självändamål utan underordnat andra mål. På tre AUC var man noga med att poängtera att organisationen i första hand måste ha en plan för hur man ska klara effektivitetsmålen, dvs. att få ut en viss andel personer i studier eller arbete. Om mångfald bland personalen bidrar till att uppnå dessa mål är den relevant för organisationen, inte annars. Antagandet i Malmö stads policy att mångfald automatiskt ger bättre service ter sig naivt ur den enskilda organisationens synvinkel. Organisationerna ser också risker med mångfald. Det finns en ökad risk för konflikter och missförstånd inom organisationen som kan påverka den i negativ riktning. Mångfald kan påverka effektiviteten och kanske bidra till att skapa en mer osäker miljö på arbetsplatsen. Andra problem som kan uppkomma är att handläggare med utländsk bakgrund kan vara ganska utsatta på sin arbetsplats, särskilt om man är ensam om att ha en annan etnisk bakgrund. Det kan till exempel finnas en misstro från kollegorna mot personens kompetens. Cheferna är även rädda att det ska finnas en press från vissa klienter att de ska bli särbehandlade på grund av att de upplever sig ha samma bakgrund som handläggaren.

En tredje faktor som har stor påverkan på strategiprocessen är att professionaliseringen av organisationen gör det svårt för invandrade akademiker att arbeta inom yrket, då de som har svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarexamen är de som i första hand rekryteras. Även om man har en motsvarande beteendevetenskaplig utbildning från något annat land så räknas den inte i Sverige. Att upprätthålla den professionella makten i organisationen har poänger ur organisationens synvinkel eftersom den kan bidra till att skapa stabilitet. Genom att ta in personer med en särskild utbildningsbakgrund vet organisationen vad den får, att den person som anställs kan vissa koder och vet vilka förväntningar som finns. Genom att rekrytera personer med svensk socionom- eller studie- och yrkesvägledarexamen ger man organisationen legitimitet utåt. Socionomutbildningen är till sin karaktär ganska ”allmän”, man lär sig lite om ganska mycket. Socionomyrket är kvinnodominerat och socionomerna har länge kämpat för att höja yrkets status och lön. Detta kan bidra till att man är noga med att markera att vem som helst inte kan arbeta som socionom och till att det finns en rädsla

för att ta in personer som inte har en svensk examen eftersom man är rädd för att sänka statusen på det arbete som utförs.

8. Sammanfattning och slutsatser

Mångfaldsidéns spridning

Mångfaldsidén kommer till Sverige

I mitten av 1990-talet gör mångfaldsidén entré i svensk samhällsdebatt. Detta resulterar i massmedial uppmärksamhet och i att böcker, artiklar och utredningar som förespråkar eller kommenterar idén publiceras. Denna idé, som behandlar hur arbetslivet kan organiseras på ett mer effektivt sätt och som uppstått i USA under namnet *diversity*, har också resulterat i policyverksamhet och i olika typer av konsultverksamheter. Fokus i denna avhandling ligger på att studera mångfaldsidéns spridning vilket är ett sätt att beskriva hur förändringar sker genom införandet av nya idéer och praktiker och hur olika drivkrafter och hinder påverkar denna process. Då mångfaldsbegreppet har definierats och använts på en rad olika sätt och med tiden har kommit att bli ett allt bredare begrepp måste några avgränsningar göras. Mångfaldsidén är flexibel och decentralistisk till sin karaktär och kan betecknas som ett s.k. plusord, dvs. att det är positivt värdeladdat och olika aktörer slåss om tolkningsföreträdet. Här är det den etniska dimensionen av mångfaldsbegreppet som står i fokus eftersom det är denna aspekt som har fått mest utrymme i Sverige. En andra avgränsning är att det är mångfald som arbetslivs- och organisationsfråga som är föremål för det huvudsakliga intresset även om diskussionen ibland rör sig utanför denna ram. I denna avhandling används begreppet mångfaldsidén när det finns ett organisationsperspektiv i kombination med en idé om att olikheter kan vara nyttiga, då kan man tala om mångfaldsidén.

Mångfaldsidén i USA och Europa

Avhandlingens första delsyfte är att beskriva mångfaldsidéns uppkomst och historiska utveckling i USA samt att diskutera vilka förutsättningar som finns för idéns spridning i Europa. För att uppfylla detta syfte har en litteraturstudie gjorts på området. Mångfaldsidén börjar växa fram i USA under 1970-talets slut i kölvattnet av *affirmative action* eftersom argument för att ha en heterogen arbetsstyrka synliggörs genom bland annat rättsfallet *University of California v. Bakke* och det arbete som görs av personaladministratörer. Det är först i slutet av 1980-talet i samband med Johnstons och Packers rapport *Workforce 2000* som mångfaldsidén blir en egen social rörelse. Rapporten, som hävdar att den framtida ar-

betskraften i betydligt högre utsträckning kommer att bestå av kvinnor och etniska minoriteter, leder till en diskussion om de förutsättningar som råder i arbetslivets organisationer. Till följd av denna debatt, som skapar ett avsevärt intresse bland stora företag och organisationer, börjar frågan diskuteras av författare, forskare och konsulter. De startar konferenser, skriver böcker och artiklar och de börjar i allt högre utsträckning hävda att *diversity* är ett perspektiv som kan skiljas från *affirmative action* genom att det förstnämnda fokuserar på nytta och att utnyttja arbetskraften på ett mer effektivt sätt medan det sistnämnda först och främst handlar om att utjämna sociala orättvisor. Den rörelse som formeras och som går under namnen *valuing diversity, managing diversity* och *diversity management* vidgar efterhand perspektiven genom att hävda att *diversity* inte bara handlar om de kategorier som stått i fokus under *affirmative action*. Istället menar förespråkarna att *diversity* bör handla om alla olikheter. I praktiken förblir dock kön och etnicitet de viktigaste kategorierna när *diversity* resulterar i policyverksamhet bland stora företag och organisationer. Mångfaldsrörelsen i USA får stor uppmärksamhet och många stora företag och organisationer anammar retoriken. Kritikerna hävdar dock att de olika nyttor som förespråkarna hävdar finns har ett svagt empiriskt stöd i forskningen och att det finns frågetecken om vilka förändringar mångfaldsprogrammen verkligen har bidragit till.

Mångfaldsidén introducerades under 1990-talet i olika delar av Europa men har inte fått samma genomslag som i USA. Fem ekonomisk-strukturella utvecklingstrender ligger enligt Wrench till grund för mångfaldsidéns uppkomst i USA under 1980-talet: demografisk utveckling, etniska marknader, servicesektorns utbyggnad, organisationsförändringar och globalisering. Dessa utvecklingstrender pekar mot att det kan finnas incitament även för europeiska företag och organisationer att anamma mångfaldsidén. Men det finns betydande skillnader gentemot USA som innebär att idéns potential kan vara mindre i Europa. Bland dessa skillnader kan nämnas att i USA finns erfarenheten av ett långvarigt och omfattande arbete mot diskriminering och en mycket sträng lagstiftning på området. Inte minst har de svarta amerikanernas utsatta situation inneburit att man har letat efter lösningar för att kompensera för historiska orättvisor genom *affirmative action* och det har funnits en diskussion om mångkulturalism. Dessa utvecklingstrender har utgjort en viktig grund för mångfaldsidén i USA men har ingen riktig motsvarighet i Europa. Några andra viktiga skillnader är att de stora företagen är fler i USA, att minoritetsgrupperna är större och mer etablerade samt att den invandrarpolitiska diskursen är annorlunda. Det finns alltså förutsättningar för mångfaldsidéns spridning i Europa men också betydande hinder.

Mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige

Avhandlingens andra delsyfte är att beskriva och analysera mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige under perioden 1994-2000. För att kunna genomföra uppgiften har ett antal intervjuer gjorts med de nyckelaktörer som under denna tidsperiod bidrog till att införa, sprida och så småningom modifiera och anpassa mångfaldsidén i Sverige. Ett antal böcker, policyskrifter, rapporter och utredningar har också använts för att studera idéns spridning. Då frågan om mångfaldsidéns spridning i Sverige kan bli mycket omfattande måste några avgränsningar göras. Den tidsmässiga avgränsning som görs är att undersökningen börjar 1994 då några av de första aktörerna inleder sitt arbete med mångfaldsidén. Undersökningen avslutas år 2000 och skälet är att det fram till denna tidpunkt är ett relativt begränsat antal aktörer som arbetar med mångfaldsidén. Efter denna tidpunkt blir ordet mångfald alltmer förknippat med en rad olika frågor som rör integration och antidiskriminering och en omfattande policyverksamhet inom offentliga organisationer. Idén blir då svår att följa.

För att kunna förstå och analysera introduktionen och spridningen av mångfaldsidén i Sverige har en teoretisk diskussion hämtats från idé- och innovationsspridningslitteraturen. Detta teoretiska paradigm som finns inom en rad olika vetenskaper syftar till att diskutera hur förändringar sker genom införandet av nya idéer och tekniker. Enligt författare på området kan de faktorer som driver och påverkar spridningsprocessen hittas dels hos de egenskaper som idén har, dels i de förutsättningar som råder i en viss social kontext. Med tanke på mångfaldsidéns vaga och flexibla karaktär samt de kontextuella skillnader som finns mellan USA och Sverige finns det utifrån teorin goda skäl att vänta sig att de individer och aktörer som är delaktiga i spridningsprocessen modifierar och förändrar idén på olika sätt. Detta leder till att tre hypoteser om mångfaldsidéns introduktion och spridning i Sverige kan formuleras.

En första hypotes är att mångfaldsidéns spridning är beroende av att individer eller andra aktörer uppfattar att det finns ett behov av idén. De aktörer som tidigt intresserar sig för mångfaldsidén i Sverige är Sveriges Tekniska Attachéer, RALF (Rådet för arbetslivsforskning) och Eva Löfgren/Internationella Ingenjörer. DO och Kvintetten samt Sverige 2000 är sammanslutningar av stora offentliga och privata organisationer som arbetar med ett nyttodrivet mångfaldsperspektiv. Inom den statliga sfären hittar vi ytterligare några aktörer som introducerar och sprider mångfaldsidén i Sverige nämligen Arbetsgivarverket och Näringsdepartementet som driver projektet *Alla lika olika*. Inte minst anser de olika aktörerna att en bredare diskussion om hur arbetslivets förutsättningar gestaltar sig för olika grupper är viktig att föra. Jämställdhetsbegreppet ses av aktörerna som alltför begränsat och liksom i USA blir diskussionen om en eventuell kommande arbetskraftsbrist en pådrivande faktor i spridningsprocessen. Dessa aktö-

rer uppfattar mångfaldsidén som intressant och ser förutom de nyttoperspektiv som framhålls av förespråkarna i USA idén som ett sätt att diskutera invandringens konsekvenser och det mångkulturella samhällets förutsättningar på ett mer positivt sätt. Detta sker inte minst mot bakgrund av de sociala spänningar som accentueras i och med 1990-talets ekonomiska kris.

En andra hypotes är att de aktörer som tidigt arbetar för att sprida mångfaldsidén i Sverige modifierar och använder idén utifrån de intressen de har och problem som är aktuella just då. Även om några aktörer vill hålla fast vid att mångfaldsidén handlar om en rad olika ”olikheter” får mångfaldsidén i Sverige snabbt ett fokus på etnicitetsaspekten eftersom ”invandrarfrågan” av olika skäl blir en brännande samhällsfråga under 1990-talet. Att mångfald i många sammanhang blir en synonym för etnisk mångfald är en modifiering. Några ytterligare modifieringar görs av aktörerna under perioden. Eva Skogs, Gabriella Fägerlinds och Eva Löfgrens användning av begreppet ligger nära de amerikanska förlagorna med en stark nyttobetoning och ett brett mångfaldsbegrepp men med utgångspunkt i de förutsättningar som råder i Sverige. Att de inte modifierar idén i lika hög utsträckning som de andra aktörerna beror förmodligen på att de har en mer fristående position. Hos Sverige 2000 och DO/Kvintetten däremot ligger fokus från början på att motverka rasism och diskriminering genom att engagera organisationer och företag på frivillig väg. Nyttoaspekten blir ett sätt att locka organisationer att arbeta internt och opinionsbildande för öppenhet och respekt för olikheter. Ytterligare en modifiering blir därför att använda mångfaldsidén som ett medel för att åstadkomma integration och socialt ansvarstagande. Staten är en aktör som på olika sätt stöttar och finansierar ett antal aktörer och verksamheter som arbetar med och sprider mångfaldsidén under 1990-talet; alla tidiga aktörer på området får vid någon tidpunkt finansiering av staten eller är en del av den. Statens linje blir efterhand att lägga mindre vikt vid nyttoperspektivet och mer vid likabehandling och antidiskriminering. Vissa nyttoargument förekommer men då framförallt i ett rekryterings- och arbetskraftsperspektiv. Det statliga spårets modifiering av mångfaldsidén blir att se mångfald som kvantitativ representation och som ett sätt att argumentera för aktiva åtgärder mot diskriminering.

En tredje hypotes om mångfaldsidéns spridning i Sverige är att idéns plusordskaraktär och de kontextuella skillnader som finns mellan USA och Sverige leder till återuppfinningar och modifieringar. För det första handlar det om en ökande skepsis inför de metoder och lösningar som används i USA. För det andra handlar det om att nyttoaspekten tonas ner. Många av aktörerna gör studieresor till USA och blir både imponerade och inspirerade av de amerikanska organisationernas mångfaldsarbete. Till en början finns stora förhoppningar om att man ska kunna importera metoder och dra lärdomar av goda exempel. Efterhand blir de olika aktörerna varse att processen är mer komplicerad än vad de

från början har trott. De blir mer och mer medvetna om att de skillnader som finns mellan Sverige och USA i vissa avseenden gör det problematiskt att tillämpa mångfaldsidén i Sverige. Ett hinder är att det i stort sett inte finns någon personalpolitisk diskussion om etnicitet och diskriminering och att det tar tid och energi att etablera en sådan. Dessutom ses ett sådant perspektiv av en del som konkurrerande med jämställdhetsfrågorna. En annan reaktion är att mångfaldsidéns uppfattas som alltför amerikansk och det finns från början en skepsis till att det nyttodrivna perspektivet verkligen kan fungera här. Efterhand blir en del aktörer också medvetna om att idén är präglad av att den växt fram i stora hierarkiska organisationer och att det i USA har funnits ett annat tryck på organisationerna att arbeta mot diskriminering och för en ökad representation av minoriteter genom lagstiftningen och *affirmative action.* Det finns också en mer omfattande tradition av socialt ansvarstagande i de amerikanska organisationerna. Det innebär att en del av de standardgrepp som används i amerikanska företag och organisationer såsom kvantifiering av minoritetsgrupper och s.k *diversity managers* inte kan fungera på samma sätt i Sverige. Dessutom spelar lagstiftningen en motsägelsefull roll i sammanhanget. En del av aktörerna hävdar att frågorna är svåra att driva, inte minst i den statliga sektorn, innan diskrimineringslagstiftningen skärps 1999. Samtidigt tycks den skärpta lagstiftningen resultera i att mångfaldsidén blir ett underordnat perspektiv inom en större diskussion om diskriminering och att ordet mångfald helt enkelt förknippas med representationsfrågor. Den tidiga koppling som funnits till den nyttoinriktade idén blir mindre tydlig. Intresset för att lära av andra länders erfarenheter finns under hela perioden men förskjuts alltmer mot europeiska länder som Storbritannien och Holland.

Undersökningen av mångfaldsidéns spridning i Sverige visar att trots att den sprids inom en rad olika forum finns det indikationer på att den misslyckas med att få en stark ställning i något av de olika spåren. Arbetsmarknadens parter ser den inte som viktig och den lagstiftning som finns mot diskriminering är inte tillräckligt kraftfull för att på allvar utgöra ett incitament för arbetsgivare att arbeta proaktivt för mångfald. De nyttoargument som framhålls av förespråkarna tycks inte vara tillräckligt starka för att ge mångfaldsidén en ordentlig grund att stå på.

Mångfaldsidéns spridning i Malmö stad

Det tredje delsyftet är att analysera mångfaldsidéns spridning i Malmö stad utifrån två olika teman: ledarskap och strategi. Malmö stad har sedan 1990-talets slut anammat mångfaldsidén vilket uttrycks i en rad olika styrdokument. Malmö är en stad som präglats av ekonomisk omvandling och omfattande invandring

vilket enligt kommunens ledning innebär att nya personalpolitiska perspektiv har varit nödvändiga. För att studera denna process har ett antal intervjuer gjorts med politiker, stabs- och stadsdelschefer, operativa chefer och anställda med avstamp i fyra arbets- och utvecklingscentra i olika stadsdelar. Olika typer av styrdokument som innehåller direktiv för den kommunala organisationen att arbeta med mångfald har också studerats.

För att analysera mångfaldsidéns spridning i Malmö stad har olika organisationsteoretiska perspektiv använts. Denna teoretiska diskussion tar avstamp i ett synsätt på idéspridning i organisationer som översättning. Forskare inom detta perspektiv vill framhålla att idéspridning inom organisationer är en komplicerad och pragmatisk process eftersom en rad olika intressen, idéer och direktiv vägs mot varandra. Detta gäller inte minst politiska organisationer som har komplicerade beslutstrukturer och olika uppdrag som ska balanseras mot varandra. Denna diskussion leder fram till att några hypoteser om mångfaldsidéns spridning i Malmö stad kan formuleras.

En första hypotes om mångfaldsidéns spridning i Malmö stad är att processen drivs av att aktörer på olika nivåer uppfattar att det finns ett behov av en sådan strategi i organisationen. I Malmö stad uppfattas behovet av mångfaldsidén på en rad olika sätt i skilda delar av organisationen. Hos politiker och i olika styrdokument finner vi mångfaldsidén och synsättet att en ökad representation av personer med annan etnisk bakgrund är värdefull för utvecklingen av organisationens verksamhet. De menar att organisationen måste anpassa sig till de förutsättningar som råder i det omgivande samhället för att kunna förbättra den service som ges till kommunens medborgare. För att kunna göra detta måste organisationen bli mer öppen och tolerant gentemot personer med olika etnisk bakgrund. På så sätt kan organisationen ta in nya synsätt och influenser och få en ökad förståelse för medborgarnas behov. Detta synsätt delas av chefen för roteln Arbete och integration och den före detta chefen för Storstadssatsningen som menar att kompetensfrågan måste formuleras om och att en diskussion om de förutsättningar som råder i organisationen är viktig. Stadsdelscheferna delar synsättet att ökad representation av personer med en annan etnisk bakgrund än svensk ger bättre service men lägger mindre vikt vid organisationsförändringar och diskussioner om kompetensbegreppet. De största skillnaderna finns mellan politiker, stabs- och stadsdelschefer å ena sidan och operativa chefer å andra sidan. AUC-cheferna menar att det finns ett värde i att ha blandade personalgrupper men att denna nytta är underordnad kärnverksamhetens effektivitet. De menar att det är viktigt att organisationen kan fungera i ett mångkulturellt samhälle men för att åstadkomma det måste organisationen inte ha blandade personalgrupper. Endast en av de fyra operativa cheferna delar ledningens synsätt att en aktiv mångfaldsstrategi är något som organisationen behöver. Detta leder till

olika utfall i de strategier och aktiviteter som genereras i relation till organisationens officiella mångfaldslinje.

Mångfaldsidén översätts alltså på skilda sätt i olika delar och på olika nivåer i Malmö stad. En andra hypotes om mångfaldsidéns spridning i Malmö stad är att processen präglas av pragmatism och konflikter mellan olika nivåer snarare än att idén sprids top-down enligt det rationella organisationsperspektivet. Genom att belysa de högre chefernas agerande i relation till den politiska nivån och de operativa cheferna blir det tydligt att det finns en konflikt mellan de olika domänerna om vem som ska ansvara för att mångfaldsidén får ett genomslag i praktiken. De olika nivåerna hanterar olika typer av problem och därför närmar de sig frågan på olika sätt. Detta blir tydligt när högre chefer i organisationen studeras eftersom de ska tolka politikernas direktiv och konkretisera och vidareförmedla dessa till lägre nivåer i organisationen. Hos politiker och i styrdokument finns idéer om att den kommunala organisationen bör anamma ett nyttoinriktat mångfaldsperspektiv. Det finns flera problem med de riktlinjer som ges av politikerna. Det finns en idémässig kluvenhet när det gäller mångfaldsnyttan – å ena sidan beskrivs invandrarna och den etniska heterogeniteten i Malmö som en resurs och något som berikar både staden och organisationen, å andra sidan som ett hot genom att denna heterogenitet i praktiken innebär segregation och sociala problem. Styrdokumenten är i vissa fall otydliga genom att det inte finns någon tydlig skiljelinje mellan mångfald som organisationsfråga och mångfald som åtgärder för att minska rasism, segregation och social utslagning i samhället. Ytterligare ett problem är att det finns få direktiv och riktlinjer för organisationens interna arbete med mångfaldsfrågan förutom att representationen av personer med en annan etnisk bakgrund än svensk bör öka. På policynivån fastslås att det finns ett värde i att ha anställda med olika bakgrunder men kompetensfrågan lämnas förhållandevis öppen. När de högre chefer som finns mellan den politiska nivån och de olika arbets- och utvecklingscentra ska översätta idén måste de hantera olika dilemman, t.ex. hur kompetensbegreppet ska tolkas och att organisationens olika delar har skilda synsätt på mångfaldsnyttan. De högre cheferna förhåller sig ganska passivt till dessa dilemman. Istället för att bedriva ett aktivt ledningsarbete för mångfald som intern organisationsfråga hänvisar de till att det kommer att lösa sig med tiden. Chefernas andra lösning är helt enkelt att hänvisa till de olika åtgärder som kommunen gör för att öka den sociala och ekonomiska integrationen av invandrare i kommunen och att man arbetar för att ”spegla mångfalden” i organisationen. Den sammanblandning av den kommunala organisationens olika identiteter som arbetsgivare och tillhandahållare av välfärd som kännetecknar policydokumenten finns alltså även här. Så långt kan man argumentera för att de högre cheferna i mångt och mycket gör det som direktiven föreskriver.

En tredje hypotes är att ledare och chefer har en betydelsefull roll i spridningsprocessen men inte i på det entydiga sätt som den normativa mångfaldslitteraturen vill göra gällande. Det är tydligt när det gäller de högre chefernas situation men gäller inte minst operativa chefer som i sin vardag måste hantera en rad olika frågor och väga dessa mot varandra. I undersökningen av hur mångfaldsidén hanteras på de olika AUC kan vi se hur cheferna värderar frågan på olika sätt. De formar olika strategier vilket innebär såväl öppet motstånd hos en chef som ett aktivt ställningstagande hos en annan. Det finns i vissa fall ett motstånd mot att diskutera etnisk mångfald som en personalpolitisk fråga eftersom man anser att detta kan leda till omvänd diskriminering eller till att frågan ”överdrivs”. Medan alla cheferna anser att det finns ett värde i att ha blandade personalgrupper har de väldigt olika åsikter om hur frågan kan diskuteras och vilka åtgärder som kan bli aktuella. De olika strategierna och förhållningssätten tyder på att cheferna har viss makt och utrymme att påverka frågan. Samtidigt visar chefernas olika ställningstaganden att mångfaldsidén har en tendens att bli en ”hycklerifråga” där idéer och praktiker skiljs åt. När cheferna väger de för- och nackdelar som finns när det gäller att implementera en aktiv strategi för mångfald menar majoriteten att det finns en åtskillnad mellan kärnverksamhetens effektivitet å ena sidan och att prioritera mångfaldsfrågan å andra sidan. Mångfaldsfrågan väger inte så tungt i detta sammanhang och några omständigheter pekar mot att cheferna trots allt har ett ganska begränsat handlingsutrymme. För AUC-cheferna väger tre ganska tunga skäl mot att lägga alltför mycket energi på mångfaldsfrågan. För det första väntar varken större belöningar eller hårdare sanktioner för de delar av organisationen som uppnår resultat respektive struntar i frågan. För det andra ser cheferna vissa risker med att ha en etniskt heterogen arbetsstyrka såsom en ökad risk för konflikter eller en ökad press på handläggare med en annan etnisk bakgrund än svensk. Huruvida ökad mångfald verkligen bidrar till att öka kärnverksamhetens effektivitet är de överlag osäkra på. För det tredje menar de att det som krävs för att öka representationen av utlandsfödda på AUC är att vidga kompetensdiskussionen och att acceptera utländska examina. Detta innebär dock ett visst mått av risktagande för organisationen eftersom det blir mer osäkert vilken kompetens som tillförs.

Några reflektioner

Uppe bland molnen

Peter Wood (2003:1), som är mycket kritisk mot mångfaldsidén, gör liknelsen att: ”Diversity is a large idea in the way that Wyoming is a large state: it is a big part of everyone’s map of America but there is not much there.” De två under-

sökningar som har gjorts i denna avhandling visar att spridningen av mångfaldsidén i Sverige och Malmö pekar hän mot ett par kritiska frågeställningar. På ett plan kan det verka som att mångfaldsidén har fått stor spridning i Sverige genom att ordet mångfald används ofta och i många olika sammanhang. Men undersökningarna visar framförallt att spridningen av mångfaldsidén är ett relativt ytligt fenomen och att det finns ett gap mellan kännedom om idén och de nya praktiker som den faktiskt har resulterat i. Mångfaldsidén tycks i många fall bli en slags projektfråga som väcker intresse och debatt under en tid för att sedan fasas ut till förmån för andra närliggande idéer och frågeställningar. I Sverige kan vi se hur en rad olika projekt och aktiviteter initieras för att lansera mångfaldsidén såsom Sverige 2000, Kvintetten och *Alla lika olika* men att få av dem leder till permanenta verksamheter (ett par konsultverksamheter etableras) eller till att mångfaldsidén får en fast förankring i något sammanhang. I Malmö stad kan vi se hur mångfaldsidén för en ganska osäker tillvaro medan det stora integrationsprojektet *Välfärd för alla* får helt andra resurser och en organisatorisk position. Sett ur detta perspektiv går det att se spridningen av mångfaldsidén i Sverige som en idé vars radikala karaktär med fokus på nytta, frivillighet och organisationsförändring alltmer urvattnas genom modifieringar för att till sist förknippas med de pliktskyldiga styrdokument och politiska påbud som de tidiga aktörerna på området från början velat komma bort från.

I den normativa mångfaldslitteraturen framhålls att det är nyttan som är idéns drivkraft. Det verkar dock som att mångfaldsidéns plusordskaraktär och decentralistiska inriktning i många fall gör att olika aktörer ser helt andra vinster än de som de tidiga förespråkarna framhåller. Idéer om att öka organisationers effektivitet och att förstå, värdera och ta hänsyn till olikheter blir snarare ett medel för att uppnå andra mål än att vara målet i sig. Mångfaldsidén kan till exempel användas för att skapa debatt om diskriminering och rasism eller vara ett sätt att arbeta för integration eller helt enkelt vara ett sätt att uppmärksamma betydelsen av olikheter i största allmänhet. I och med denna glidning blir organisations- och nyttoperspektiven allt mindre framträdande och det blir oklart vad syftet med mångfaldsidén är. Begreppet blir då svårt att skilja från närliggande idéer som integration och kamp mot diskriminering. Detta innebär att ett paradoxalt förhållande präglar mångfaldsidéns spridning. Å ena sidan bidrar idéns flexibilitet och decentralistiska karaktär till att öka spridningen och till att många olika aktörer och organisationer kan se idéns potential. Å andra sidan leder processen till att ju större spridning begreppet får, desto mer urvattnat blir det. De återuppfinningar eller översättningar som görs handlar alltmer om att man ger nya namn till existerande aktiviteter.

Spridningen av mångfaldsidén i Sverige har liksom i USA karaktären av att vara elitprojekt genom att det är en idé som framförallt drivs av toppchefer, konsulter, opinionsbildare och politiker. I Sverige har staten spelat en pådrivande

roll i processen till skillnad från USA där den i alla fall delvis kan ses som en reaktion mot statliga krav och regleringar. Som tidigare nämnts har den svenska staten på olika sätt stöttat och finansierat de flesta av de tidiga aktörer som arbetade för att sprida mångfaldsidén i Sverige. På så sätt får idéns spridning karaktären av att vara något som kommer utifrån och uppifrån snarare än att det växer fram genom att behovet definieras av medborgare och aktörer som organiserar sig och driver frågan. En intressant motsättning uppstår mellan idéns fokus på att organisationer frivilligt ska ta initiativ och starta en diskussion som utgår från lokala förutsättningar och att mångfald är något som i hög utsträckning uppfattas som ett påbud från den politiska sfären. Det kan kanske förklara varför mångfaldsidén, trots att den pekar mot frågeställningar som behöver diskuteras och hanteras, tycks falla mellan stolarna. Om spridningsprocessen resulterar i en alltför stor skillnad mellan idé och praktik så uppstår problemet med att ”det finns några som ligger uppe bland molnen och dom som är på backen känner inte igen sig” som Sören Gyll säger i intervjun. Om denna åtskillnad blir permanent finns det stor risk för att mångfaldsidéns plusordskaraktär och positiva budskap får motsatt verkan och uppfattas som hyckleri och som ett sätt att släta över problem med glättig retorik.

Virus under inkubation?

Ovanstående diskussion om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö ger en ganska dyster bild av skeendet. Frågan kan dock ses ur ett annat perspektiv. I Sverige som helhet, och inte minst i Malmö, tycks den nya situation som skapas av strukturomvandlingen och som accentueras i och med den ekonomiska krisen i början av 1990-talet öppna för nya diskussioner. När mångfaldsidén introduceras i Sverige i mitten av 1990-talet, och i Malmö några år senare, finns förhoppningen att den ska bidra med nya perspektiv på organisationsutveckling och de förutsättningar som uppstår i det mångetniska samhället. Många av de aktörer som åker på studieresor till USA under denna period letar efter metoder och goda exempel som de tänker sig ska spridas och tillämpas i Sverige. Tanken är att vi i Sverige ska kunna dra lärdomar av det arbete och de metoder som gjorts i amerikanska organisationer. Denna process visar sig vara besvärligare än vad man tänkt och många av de förhoppningar som finns från början hos de olika aktörerna grusas så småningom. Resultatet av de olika aktiviteter som sker runt mångfaldsidén är att en diskussion ”importeras” snarare än lösningar på specifika problem. Istället för en samhällsdebatt som endast handlar om integration i allmänhet eller antidiskriminering leder mångfaldsidén till att ett par nya förhållningssätt och perspektiv introducerats. Mångfaldsidén bidrar till att bredda diskussionen i arbetslivet till att i högre utsträckning handla om de förutsätt-

ningar som finns för människor med olika etnisk och kulturell bakgrund och inte bara om jämställdhet, även om det väcker motstånd på sina håll. Idén om att om att det kan finnas en nyttoaspekt med att ha anställda med olika etnisk bakgrund bidrar också till nya synsätt. Nya idéer om samhälls- och marknadsanpassning gör sitt intåg i en del organisationer.

Mångfaldsidén sprids på ett trevande sätt i en inledningsfas och den leder inte till så mycket konkreta resultat men diskussionen möjliggör på sikt att nya handlingsalternativ och aktiviteter kan formuleras. På så vis kan mångfaldsidén fungera som ett virus som kräver en viss inkubationstid för att ”bryta ut”. Sett från det processuella organisationsperspektivet är just en sådan utveckling att vänta eftersom nya idéer, särskilt om de är komplicerade eller inbegriper radikala förändringar, sprids långsamt. Att nya idéer och förhållningssätt till en början möter skepsis och motstånd kan ses som begripligt eftersom de flesta vill undvika ”att slänga ut barnet med badvattnet”. De konflikter som diskussionen om mångfaldsidén ger upphov till inom organisationerna kan på sikt leda till lärande och till att chefer eller medarbetare i högre utsträckning ifrågasätter invanda mönster och praktiker. Därför kan mångfaldsidén bidra till en konstruktiv diskussion om vilka kompetenskrav som är rimliga och om hur de förutsättningar som råder inom arbetslivets organisationer kan anpassas så att människor med olika bakgrunder kan trivas och därmed bli effektiva och produktiva medarbetare. Det är frågeställningar som fortfarande är angelägna för individer, organisationer och för samhällsutvecklingen i stort. Om en sådan diskussion förs på ett öppet och nyanserat sätt och med hänsyn till de lokala förutsättningar som råder kan skillnaden mellan idé och praktik minskas och det som många uppfattar som ”hyckleri” bli mindre påtagligt.

Summary

The Dissemination of the Diversity Concept

The diversity concept comes to Sweden

The diversity concept (in Swedish: mångfald) entered the arena of Swedish socio-political debate in the mid-1990s. This development attracted mass-media attention and the publication of books, articles and reports advocating the concept or commenting on it. The concept, which discusses how life in the workplace can be organised more efficiently and has made its appearance in the United States, has also had effects on policymaking and various types of consultancy work. The present thesis focuses on studying the dissemination of the diversity concept, which is a way of describing how change takes place through the introduction of new ideas and practices and how various forces and obstacles influence this process. Since the diversity concept has been defined and used in a number of different ways and with the passage of time has come to connote an ever-broader conceptual field, some boundaries need to be set. The diversity concept is flexible and decentralised in character and may be defined as a so-called "essentially contested concept", meaning that it is charged with positive values and that various actors dispute with one another over the preferential rights to its interpretation. In this dissertation it is the ethnic dimension of the diversity concept that is under the spotlight because this is the aspect which has claimed most attention in Sweden. Another limiting factor is that it is diversity as a question involving working life and organisation that forms the main object of interest, although the discussion sometimes goes beyond this framework. In this thesis the term "diversity" is used when there is an organisational perspective in combination with a perception along the lines that differences can be useful.

The concept of diversity in the United States and Europe

The first objective of the thesis is to describe the origin and historical development of the diversity concept in the United States and to discuss the extent to which conditions are ripe for dissemination of the concept in Europe. To this end a study has been made of the literature in the field. The idea of diversity began to develop in the United States towards the end of the 1970s in the wake of *affirmative action* resulting from the emergence of arguments in favour of hav-

ing a heterogeneous labour force via such channels as the case of *University of California v.Bakke* and the work done by personnel administrators. It is not until the end of the 1980s in connection with Johnston and Packer's report under the title of *Workforce 2000* that the idea of diversity becomes a social movement in its own right. The report, which asserts that the labour force of the future will consist to a significantly higher extent of women and ethnic minorities, leads on to a discussion of the conditions prevailing in the organisation of life in the workplace. As a result of this debate, which is creating considerable interest among large firms and organisations, these questions are beginning to be discussed by authors, researchers and consultants. They set up conferences, write books and articles and are increasingly prone to claim that diversity is a perspective which can be distinguished from affirmative action by virtue of the fact that the former term focuses on utility and making more efficient use of the labour force while the latter is primarily concerned with redressing social injustices. The movement which is taking shape under names like *valuing diversity, managing diversity* and *diversity management* is gradually broadening the perspective by asserting that diversity does not concern itself only with categories which have attracted attention in the course of affirmative action. Instead, its advocates declare that diversity ought to deal with all inequalities. In practice gender and ethnicity continue to be the most important categories when *diversity* results in policy efforts among large firms and organisations. The diversity movement in the United States receives much attention, and many large corporations and organisations are adopting the rhetoric. However, critics allege that the various utilities or benefits which advocates claim seem to rely on a weak sub-structure of empirical research and that there are question marks hanging over which of the alleged changes the diversity programmes have really helped to bring about.

The concept of diversity was introduced during the 1990s in various parts of Europe but has not made the same impression as in the United States. According to Wrench, five economic and structural developmental trends form the foundation on which the diversity concept was built in the United States during the 1980s: demographic events, ethnic markets, expansion of the service sector, organisational changes and globalisation. These developmental trends suggest that there may be incentives for European firms and organisations to cultivate the concept of diversity as well. But there are considerable differences compared with the United States, which means that the concept's potential may be less in Europe. Among these differences it can be pointed out that the United States has experience of a long-term and comprehensive anti-discrimination policy buttressed by very strict legislation in that field. The exposed situation of black Americans is not the least of the factors encouraging people to seek solutions to compensate for historical injustices through *affirmative action*, and there has been a debate over multiculturalism. These developmental trends have provided

a fertile ground for the diversity concept in the United States but have no real counterpart in the European reality. Some other important differences are that there are more large corporations in the United States, that minority groups are larger and more established and that the political discourse about immigration is different. Thus there are conditions favouring the spread of the diversity concept in Europe but there are also considerable obstacles.

Introduction and dissemination of the diversity concept in Sweden

The second aim of the thesis is to describe and analyse the introduction and dissemination of the diversity concept in Sweden during the period 1994-2000. To this end a series of interviews were conducted with the key actors who during this period were contributing to the introduction and dissemination, and in due time the gradual modification and adaptation, of the diversity concept in Sweden. A number of books, policy papers, reports and studies have also been consulted so as to learn more about how the idea came to be disseminated. Since the question of the diversity concept's dissemination in Sweden can be very wide-ranging, some kind of demarcation lines have to be drawn. The time-demarcation decided upon is that the study begins in 1994 when some of the earliest actors were introducing their work on the diversity concept. The investigation concludes at the year 2000, the reason being that up to that time there are relatively few actors working on the diversity concept. After this point the word diversity becomes more associated with a different range of questions touching upon integration, anti-discrimination and comprehensive policy action in public organisations. It becomes difficult then to keep track of the concept itself.

So as to be able to understand and analyse the introduction and dissemination of the diversity concept in Sweden, a theoretical discussion has been borrowed from the literature on the dissemination of ideas and innovation. This theoretical paradigm, which is present in a number of different disciplines, seeks to discuss how changes occur through the introduction of new ideas and techniques. The authors in this field believe that the factors which drive and influence the dissemination process are to be found partly among the characteristics inherent in the concept, and partly in the conditions prevailing in a given social context. Having regard to the vague and flexible character of the diversity concept and the contextual differences which exist between the United States and Sweden there is good theoretical reason to expect that the individuals and actors participating in the dissemination process modify and change the concept in different ways. This leads to its becoming possible to formulate three hypotheses

concerning the introduction and dissemination of the diversity concept in Sweden.

One preliminary hypothesis is that dissemination of the diversity concept is dependent on individuals or other actors believing that there is a need for it. The actors who interested themselves early on in a diversity concept in Sweden were the Swedish Office of Science and Technology (Sveriges Tekniska Attachéer), The Swedish Council for Working Life Research (RALF - Rådet för Arbetslivsforskning) and Eva Löfgren/International Engineers. The Ombudsman against Ethnic Discrimination (DO), The Quintet (a cooperative project between DO and a number of private and public organisations and companies) and Sweden 2000 (Sverige 2000) are amalgamations of large public and private organisations employing a utility-driven diversity perspective. In the state domain we find some more actors introducing and disseminating the diversity concept in Sweden, viz The Swedish Agency for Government Employers (Arbetsgivarverket)/The Development Council for the Government Sector (Utvecklingsrådet för den statliga sektorn) and Ministry of Enterprise (Näringsdepartementet) which runs the project *Alla lika olika*. Not least, the various actors consider it important that a wide-ranging discussion is needed on how the conditions of working life are experienced by different groups. The concept of gender equality is regarded by the actors as too limited; and just as in the United States, discussion of a possible future labour shortage becomes a driving factor in the dissemination process. These actors consider the diversity concept as interesting, and as well as seeing the utility perspectives claimed by its advocates in the United States they also grasp that the concept provides a way of discussing the consequences of immigration in a more positive light. This happens most especially against the background of the social tensions which are exacerbated by the economic crisis of the 1990s.

A second hypothesis is that the actors who strove at an early stage to propagate the diversity concept in Sweden re-invent and apply the concept from the standpoints of the interests they represent and the problems which happen to be topical just then. Although some actors insist that the diversity concept comprises a different category of "differences", in Sweden the concept becomes focused on the ethnicity aspect because for various reasons the "immigration question" became a burning social issue during the 1990s. One modification is that in many contexts diversity becomes a synonym for ethnic diversity. Some further modifications are made by the actors during the period. The way Eva Skog, Gabriella Fägerlind and Eva Löfgren use the term is close to the American models, with a strong utility emphasis and a broad conception of diversity but with a starting point in the conditions prevailing in Sweden. That they do not modify the concept to as great an extent as the other actors probably results from their having a more independent position. On the other hand in the Swedish organisa-

tions Sweden 2000 and DO/The Quintet, there is a concentration from the outset on combating racism and discrimination by involving organisations and corporations on a voluntary basis. The utility aspect becomes a device for tempting organisations to work to this end internally and thus create a climate of opinion in favour of openness and respect for differences. A further modification therefore is to utilise the idea of diversity as a means of achieving integration and acceptance of social responsibility. The state is an actor which in various ways supports and finances a number of other actors and organisations disseminating and practising the diversity idea during the 1990s; all the early actors in this field receive finance from the state or else are a part of it at some point in time. However, it seems that the state's policy has gradually shifted, attaching less weight to the utility perspective and more to equal treatment and anti-discrimination. Some utility arguments are presented but if so mainly from the perspective of recruitment and the labour force. The modified version of the government's line on the diversity concept is to regard diversity as quantitative representativeness.

A third hypothesis is that re-invention and modification is also caused by contextual differences between the United States and Sweden and the general vagueness of the concept. This leads two reinventions; that the utility aspect of the concept gets less support over time and that American methods are regarded with more scepticism. The essentially contested character of the concept enables it to be discussed, making it possible for it to be interpreted and modified in different ways, and secondly that the contextual differences existing between the United States and Sweden are important. Many of the actors make study visits to the United States and are both impressed and inspired by the work done on diversity by the American organisations. At first there are great hopes that methods will be imported and lessons learnt from convincing examples. Then little by little the actors realise that the process is more complicated than they had believed at first. They become more and more aware that the differences existing between Sweden and the United States make it problematical to apply certain aspects of the diversity concept in Sweden. One such obstacle is that broadly speaking there is no personnel policy debate about ethnicity and discrimination and that it takes time and energy to launch one. Furthermore such a perspective is regarded by some to be competing with gender equality issues. Another reaction is that the concept of diversity is regarded as too American and that from the very start there is a degree of scepticism towards the idea that the utility-driven perspective could really be made to function in Sweden. Gradually, also, it dawns on some of the actors that the concept is affected by the fact of its having originated in large hierarchical organisations and that in the United States there has been an additional pressure on these organisations to take active steps against discrimination and in favour of increased representation of minorities through legislation and affirmative action. In addition, the American organisa-

tions are imbued with a more widespread tradition of acceptance of social responsibility. This means that some of the standard devices applied in American corporations and organisations, such as quantification of minority groups and the appointment of so-called *diversity managers*, cannot function in the same way in Sweden. Moreover legislation plays a contradictory role in this situation. Some of the actors declare that the issues are difficult to address, especially in the state sector before the law on discrimination was tightened in 1999. At the same time this increased legislative rigour results in the diversity concept being reduced to a subordinate perspective within a wider debate over discrimination, while the word diversity simply becomes associated with representational questions. The early link found to subsist in the utility-orientated idea becomes less apparent. Interest in learning from the experiences of other countries still exists throughout the period, but it shifts more towards European countries such as Great Britain and Holland.

The investigation into the dissemination of the diversity concept in Sweden reveals that despite its being disseminated via a number of different channels, there are indications that it has failed to achieve a strong position in any of them. The labour market parties do not regard it as important, and the existing anti-discrimination legislation is not strong enough to form a serious incentive for employers to work proactively for diversity. The utility argument adduced by its advocates does not seem sufficiently strong to provide the diversity concept with any ground firm enough to stand on.

Dissemination of the diversity concept in the City of Malmö

The third aim is to analyse the dissemination of the diversity concept in the City of Malmö based on two different themes: leadership and strategy. Ever since the 1990s the City of Malmö has been cultivating the idea of a diversity concept, and this has manifested itself in the issue of a series of guidance documents. Malmö is a city characterised by economic change and large-scale immigration which the local authority believes have made necessary to devise a new perspective on the issues of integration and organisation. In order to study this process a series of interviews have been conducted with politicians, town district managers and operations managers and other employees based in or working at four work and development centres in various parts of the city. Various types of guidance documents containing directives enjoining local authority institutions to promote diversity principles in the way they function have also been studied.

Sundry different perspectives on organisational theory have been invoked in an attempt to analyse the diversity concept and its dissemination in Malmö

City. This theoretical debate originated as a way of approaching the dissemination of concepts in organisations as translation. Researchers using this approach will maintain that disseminating ideas within organisations is a complicated and pragmatic process because a variety of different interests, ideas and directives are weighed against each other. This applies especially to political organisations with complicated decision-making structures and an array of different duties which have to be balanced against each other. This discussion leads on to a point where some hypotheses can be devised concerning the dissemination of the diversity concept in the City of Malmö.

One initial hypothesis concerning dissemination of the diversity concept in the City of Malmö is that the process is driven by actors at various levels accepting the view that there is a need for such a strategy in the organisation. In the City of Malmö the need for the diversity concept is accepted, but this happens in a number of different ways in different parts of the organisation. Among politicians and in various guidance documents we come across the concept of diversity and the view that increased representation of persons with different ethnic backgrounds is valuable for development of the organisation's activities. They believe that the organisation must adapt itself to the conditions prevailing in the surrounding community in order to be able to improve the services provided for citizens of the municipality. To be able to achieve this, the organisation must be more open and tolerant towards persons of different ethnic backgrounds. In this way the organisation can assimilate new opinions and influences, thus acquiring an increased understanding of the needs of its citizens. This view is shared by the head of the Work and Integration team and the former head of The Metropolitan Development Initiative, who believe that the skills question must be reworded and that a discussion of the conditions prevailing in the organisation are important. The town district managers (stadsdelscheferna) share the view that increased representation of persons with an ethnic background other than Swedish gives better service but places less emphasis on organisational changes and discussions about the term skills or competence. The biggest differences are found between politicians and town district managers on the one hand and the operations managers on the other. The Employment and Development Centres (Arbets- och utvecklingscentra, AUC) management believe that there is value in having mixed teams of personnel but that this benefit is subordinate to the efficiency of the core activity. They believe it is important for the organisation to function in a multicultural society but that it is not necessary for the organisation to have mixed groups of personnel in order to achieve this. Only one of the four AUC managers shares the management's view that an active diversity strategy is something which the organisation needs. This leads to different outcomes of the strategies and activities which are generated in association with the organisation's official diversity policy.

The concept of diversity is thus translated in different ways, in different places and at different levels in the City of Malmö. A second hypothesis concerning the dissemination of the diversity concept is that the process is characterised by pragmatism and conflicts between different levels rather than the concept being disseminated top-down in accordance with the rational organisational perspective. By viewing the actions of higher management *vis-à-vis* the political level and the AUC managers it becomes clear that there is a conflict between the various domains over who is to be responsible for ensuring that the diversity concept is translated into practice. This results from the fact that different levels handle different types of problem and therefore approach the question in different ways. This becomes clear when the higher management of the organisation is studied, since it is they who will interpret the politicians' directives, translate them into concrete terms and pass them down to lower levels of the organisations concerned. Among politicians and in guidance documents there are currents of ideas to the effect that the local government machinery must cultivate a utility-orientated diversity perspective. There are numerous problems with the guidelines handed down by politicians. There is an ideological rift with regard to the benefits of diversity: on the one hand immigrants and ethnic heterogeneity in Malmö are described as a resource enriching both the city and the organisation; on the other hand it is described as a threat inasmuch as this heterogeneity in practice means segregation and social problems. In certain cases the guidance document is unclear because there is no clear dividing line between diversity as an organisational question and diversity as measures for reducing racism, segregation and social exclusion in the society. Yet another problem is that there are few directives and guidelines for the organisation's internal work on the diversity question apart from the fact that the representation of persons with an ethnic background other than Swedish ought to increase. At the policy level it is established that there is a value in having employees of different backgrounds, but the skills question is left relatively open. When the higher management which exists between the political level and the various work and development centres has to translate the concept, it has to deal with different dilemmas, e.g. how the term skills should be interpreted, and the fact that the organisation's different components have divided opinions about the benefits of diversity. The higher management adopts a fairly passive attitude to these dilemmas. Instead of conducting an active management drive for diversity as an internal organisational matter, they assert that it will resolve itself as time goes on. The other solution for managers is quite simply to point out the various steps which the municipality is undertaking so as to increase social and economic integration of immigrants into the municipality, and that efforts are being made to "mirror diversity" in the organisation. The mixture of the municipal organisations' different identities as employer and administrator of welfare, which characterises the policy documents,

is therefore to be found here as well. Thus far it can be argued that the higher management in one way or another does as the directive prescribes.

A third hypothesis is that leaders and managers have a significant role in the dissemination process but not to the same unambiguous extent as the normative diversity literature tries to make out. This applies not least to operative managers who have to handle every day a series of different questions and weigh them against each other. In the study of how the diversity concept is handled at the different Employment and Development Centres we can see how managers evaluate the question in different ways. They devise various strategies for dealing with the question which may amount to open resistance on the part of one manager as well as a positive opinion on that of another. There is in certain cases a resistance against discussing ethnic diversity as a matter of personnel policy because it is considered that this may lead to reverse discrimination or to the question being "exaggerated". While all managers consider that there is value in having mixed personnel groups they have very diverse opinions about how the question can be discussed and what measures can be applied. The different strategies and attitudes mean that the managers have a certain amount of power and scope to influence the question.

At the same time the differences in attitude of the managers show that the diversity concept has a tendency to become a "hypocritical question", with ideas and practice contradicting one another. When managers are weighing the pros and cons of implementing an active strategy for diversity the majority of them assert that there is a difference between the efficiency of the core activity on the one hand and giving priority to the diversity problem on the other. The diversity problem does not weigh as heavily in this context, and some circumstances suggest that managers after all have a fairly limited room for manoeuvre. For AUC managers three rather important reasons weigh against investing too much energy on the diversity issue. In the first place, neither larger rewards nor harsher sanctions lie in wait for those parts of the organisation which achieve results or ignore the question. In the second place, managers see certain dangers in having an ethnically heterogeneous labour force, inasmuch as it may increase the likelihood of conflict or increased pressure on handling officers whose ethnic background is other than Swedish. Whether increased diversity really contributes to raising efficiency in the core activity is on the whole uncertain. In the third place, they believe that what is required to increase the representation of foreign-born persons in AUC is a broadening of the skills debate and acceptance of foreign qualifications. However, this involves a certain amount of risk for the organisation because it increases uncertainty about what skills are being incorporated.

Litteraturförteckning

Abrahamsson, Bengt (2000): *Organisationsteori. Moderna och klassiska perspektiv*, Lund: Studentlitteratur

Abrahamsson, Kenneth, Bjärvall, Katarina & Fürth, Thomas (1999): *Olika som bär: om etnisk diskriminering och mångfald i arbetslivet*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

Adreutsch, David B. & Thurik, Roy (2000): ”Diversity, Innovation and Entrepreneurship”, Proceedings of the conference *Workplace Diversity: A Reseach Perspective on Policy and Practise*, School of Public and Environmental Affairs, Indiana University

Alm, Daina (1999): *Fördel mångfald: en tankeväckare om mångfald i organisationer*, Uppsala: Konsultförlaget

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994): *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats & Billing, Yvonne Due (1999): *Kön och organisation*, Lund: Studentlitteratur

Alvesson, Mats (2006): *Tomhetens triumf*, Stockholm: Atlas i samarbete med Liber

Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008): *Changing Organizational Culture. Cultural Change Work in Progress*, London & New York: Routledge

Anderson, Kathryn & Jack, Dana C. (1998): ”Learning to listen. Interview techniques and analyses” i Perks, Robert & Thomson, Alistair (red), *The Oral History Reader*, London & New York: Routledge

Andersson, Hans (2007): *Från Bevara Sverige svenskt till Sverigedemokraterna*, Malmö: Skrivareförlaget

Andersson, Jenny (2003): *Mellan tillväxt och trygghet: idéer om produktiv socialpolitik i socialdemokratisk socialpolitisk ideologi under efterkrigstiden*, Uppsala: Uppsala Studies in Economic History

Andersson, Kerstin (2000): *Mångfald i teori och praktik – en utvärdering av mångfaldsarbetet på Volvo Lastvagnar, Göteborg AB, 1998-2000*, C/D-uppsats, Sociologiska institutionen, Göteborgs Universitet

Appelquist, Joakim (2005): *Informationsteknik och organisatorisk förändring – Teknik, organisation och produktivitet inom svensk banksektor 1975-2003*, Lund: Almquist & Wiksell

Appelt, Erna (2000): ”Affirmative Action: a Cross-National Debate”, i Appelt, Erna & Jarosch, Monica (red), *Combating Racial Discrimination. Affirmative Action as a model for Europe*, Oxford, New York: Berg

Arbetsgivarverket (1996): *Kulturell mångfald – En styrka för svensk statsförvaltning*: *en policyskrift från Arbetsgivarverket*, Stockholm: Arbetsgivarverket
Arbetsgivarverket (1998): *Etnisk och kulturell mångfald – en styrka för svensk statsförvaltning*, Stockholm: Arbetsgivarverket
Arbetsgivarverket (1997): hemsida: http://www.arbetsgivarverket.se/
Bacchi, Carol Lee (1996): *The Politics of Affirmative Action. 'Women', Equality & Category Politics*, London: SAGE Publications
Bergström, Göran & Boréus, Kristina (2000): *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig textanalys*, Lund: Studentlitteratur
Bevelander, Pieter, Carlson, Benny & Rojas, Mauricio (1997): *I krusbärslandets storstäder. Om invandrare i Stockholm, Göteborg och Malmö*, Stockholm: SNS Förlag
Billing, Peter & Stigendal, Mikael (1994): *Hegemonins decennier: lärdomar från Malmö om den svenska modellen*, Malmö: Möllevångens samhällsanalys
Bjärvall, Katarina (2000): *Vad betyder mångfald på svenska?* Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, nr.1
Blanck, Dag (2000): ”Definitioner och kategoriseringar i USA: En utgångspunkt för positiv särbehandling” i Åsard, Erik & Runblom, Harald (red), *Positiv särbehandling i Sverige och USA*, Stockholm: Carlssons
Borevi, Karin (2000): ”Positiv särbehandling och invandrarpolitik i Sverige” i Åsard, Erik & Runblom, Harald (red), *Positiv särbehandling i Sverige och USA*, Stockholm: Carlssons
Borjas, George J. (1996): *Labour Economics*, New York m.fl. orter: McGraw-Hill
Broomé, Per (2004): ”Mångfald – retorik och organisationslogik i Malmö kommun”, *Current Themes in IMER Research*, No 1, Malmö: Malmö Högskola
Broomé, Per, Bäcklund, Ann-Katrin, Lundh, Christer & Ohlsson, Rolf (1996): *Varför sitter ”brassen” på bänken? Eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb?* Stockholm: SNS Förlag
Broomé, Per & Bäcklund, Ann-Katrin (1998): *S-märkt – Företagens etniska vägval*, Stockholm: SNS Förlag
Broomé, Per, Carlson, Benny & Ohlsson, Rolf (2001): *Bäddat för mångfald*, Stockholm: SNS Förlag
Broomé, Per, Dahlstedt, Inge & Schölin, Tobias (2007): ”Quantitative Indicators of Diversity - Content or packaging?”, *Current Themes in IMER research no. 6*, Malmö: Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare (MIM) and School of International Migration and Ethnic Relations (IMER), Malmö University

Broomé, Per, Ljungberg, Caroline, Rönnqvist, Sofia & Schölin, Tobias (2006): *Chefsrekrytering i Malmö stad – En fallstudie om kompetens, mångfald och homogenisering*, Norrköping: Integrationsverkets skriftserie

Broomé, Per (2007): ”Integrationspolitik utan ände” i Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö stad, *Current Themes in IMER Research no. 7*, Malmö: Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare (MIM) and School of International Migration and Ethnic Relations (IMER), Malmö University

Brune, Ylva (1996): ”Likgiltig och aningslös”, *Socialpolitik*, 1-2

Brunsson, Nils (1990): ”Det organiserade hyckleriet”, *Tvärsnitt*, nr. 2, Linköping: Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet

Bucholz, Todd, G. (1999): *New Ideas from Dead Economists. An Introduction to Modern Economic Thought*, London: Penguin Books

Carlson, Benny (2003): *Amerikansk välfärdskapitalism och social ingenjörskonst*, Stockholm: SNS Förlag

Cashmore, Ellis (1996): *Dictionary of Race and Ethnic Relations*, London & New York: Routledge

Castells, Manuel (2000): *Nätverkssamhällets framväxt*, Göteborg: Daidalos

Castles, Stephen & Miller, Mark, J. (1998): *The Age of Migration. International Population Movements in the Modern World*, London: McMillan Press Ltd.

Ceaser, James (1998): ”Multiculturalism and American Liberal Democracy”, i Melzer, Arthur A. Weinberger, Jerry, & Zinman, Richard M. (red), *Multiculturalism and American Democracy*, Kansas: University Press of Kansas

Charters, W.W. Jr. & Pellegrin, Roland J. (1973): ”Barriers to the Innovation Process: Four Case Studies of Differentiated Staffing”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 9, No. 3

Coats, A.W. & Colander, David C. (1989): *The Spread of Economic Ideas*, Cambridge: Cambridge University Press

Cool, Karel O., Dierckx, Ingemar & Szulanski, Gabriel (1997): “Diffusion of Innovations within Organizations: Electronic Switching in the Bell System, 1971-1982”, *Organization Science*, Vol. 8, No. 5

Cornell, Stephen & Hartmann, Douglas (1998): *Etnicity and Race. Making Identities in a Changing World*, Thousand Oaks, London & New Delhi: Pine Forge Press

Cox, Taylor Jr. (1993): *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler Publications

Cox, Taylor Jr. & Beale, Ruby L. (1997): *Developing Competency to Manage Diversity: Reading, Cases and Activities*, San Fransisco: Berett-Koehler Publishers

Czarniawska, Barbara (2005): *En teori om organisering*, Lund: Studentlitteratur

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (1996): *Translating Organizational Change*, Berlin: de Gruyter

Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (2005): *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmö: Liber

Daun, Åke (1992): ”Modern and Modest. Mentality and Self-Stereotypes among Swedes”, i Sjögren, Annick & Janson, Lena (red), *Culture and Management. In the Field of ethnology and business administration*, Swedish Immigration Institute and Museum (Sveriges invandrarinstitut och museum), Stockholm: Institute of International Business, Stockholm School of Economics (Institutet för internationellt företagande vid Handelshögskolan)

De los Reyes, Paulina (2000): *Mångfald, diskriminering och stereotyper: tre forskaruppsatser om mångfald*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning

De los Reyes, Paulina (2001): *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*, Solna: Arbetslivsinstitutet

De los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana (2005): *Intersektionalitet: kritiska reflektioner över ojämlikhetens landskap*, Malmö: LIBER

Dilschmann, Angelika (2000): *Mångfald i organisationer*, Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn

DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983): “Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2

Diskrimineringsombudsmannen (1996): *Mångfald lönar sig: om invandrare i arbetslivet: en skrift från DO*, Stockholm: Ombudsmannen mot etnisk diskriminering

Diskrimineringsombudsmannen (1997): *10 små och medelstora företag som satsar på mångfald: en DO information om invandrare i arbetslivet*, Stockholm Ombudsmannen mot etnisk diskriminering

Diskrimineringsombudsmannen (1999): Rekrytera utan att diskriminera, Stockholm, www.do.se, 2006-05-18

Dobbin, Frank & Kelly, Erin (1998): ”How Affirmative Action Became Diversity Management”, *American Behavioural Scientist*, No.7

Ehn, Billy (1990): *Working papers on the Organization of Diversity in Sweden*, Tumba: The Swedish Immigration Institute and Museum

Ehn, Billy (1995): ”Öppenhet och slutenhet. Hållningar i etnisk mångfald”, i *Rasismens varp och trasor*, Norrköping: Statens invandrarverk

Ekberg, Jan & Gustafsson, Björn (1995): *Invandrare på arbetsmarknaden*, Stockholm: SNS Förlag

Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas & Styhre, Alexander (2005): *Organisation och organisering*, Malmö: Liber

Erlingsdóttir, Gudbjörg (1999): *Förföriska idéer - kvalitetssäkring i hälso- och sjukvården*, Lund: Lund University Press.
Erlingsdóttir, Gudbjörg & Lundberg, Kajsa (2005): "Isomorphism, Isopraxism and Isonymism: Complementary or Competing Processes?" i Czarniawska, Barbara & Sevón, Guje (red): *Global Ideas. How Ideas, Objects and Practices Travel in the Global Economy*, Malmö: Liber
Essed, Philomena (1996): *Gender, Color and Culture*, Amherst: University of Massachusetts Press
Fackförbundet ST (2006): *Chefer inom statlig sektor: om jämställdhet och mångfald: en rapport från Fackförbundet ST*, Stockholm: Fackförbundet ST
Ferris, Gerald R., Frink, Dwight D. & Galang, Carmen, M. (1993): "Diversity in the Workplace: The Human Resources Challenges", *Human Resource Planning*, Vol. 16, Issue 1
Fliegel, Fredrick C. & Kivlin, Joseph E. (1966): "Attributes of Innovations as Factors in Diffusion", *The American Journal of Sociology*, Vol. 72, No. 3
Freeman, Christopher & Louca, Fransisco (2001): *As time goes by. From the Industrial Revolution to the Information Revolution*, New York: Oxford University Press
Fryklund, Björn & Peterson, Tomas (1989): *'Vi mot dom'. Det dubbla främlingsskapet i Sjöbo*, Lund: Lund University Press
Fägerlind, Gabriella (1999): *Managing Diversity – strategier för mångfald i USA*, Stockholm: Sveriges tekniska attachéer
Fägerlind, Gabriella & Löfgren, Eva (2000): *Att se med andra ögon – bilder av ett svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, nr. 2
Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva (2001): *Diversity in Working Life in Sweden. Ideas, Activities and Players*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning
Fägerlind, Gabriella & Ekelöf, Eva (2001): *Mångfald i svenskt arbetsliv: Idéer, aktiviteter och aktörer*. *Kompetens för mångfaldens arbetsliv*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning, Stockholm: Svenska ESF rådet
Fägerlind, Gabriella (2001): *Kompetens för mångfaldens arbetsliv: sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt*, Stockholm: Vinnova
Gay, Peter (2003): *Weimarkulturen: 1918-1933*, Nora: Nya Doxa
Glazer, Nathan (1998): "Multiculturalism and American Liberal Democracy" i Melzer, Arthur, Weinberger, Jerry & Zinman, Richard (red), *Multiculturalism and American Democracy*, Lawrence, Kansas: University Press of Kansas
Glazer, Nathan (2000): "Affirmative Action and 'Race Relations'": 'Affirmative Action' as a Model for Europe" i Appelt, Erna & Jarosch, Monica (red),

Combating Racial discrimination. Affirmative Action as a model for Europe, Oxford & New York: Berg
Glazer, Nathan (2003): *We are All Multiculturalists Now*, Cambridge m.fl. orter: Harvard University Press
Glazer, Nathan & Moynihan, Daniel P. (2001): *Beyond the Melting Pot. The Negroes, Puerto Ricans, Jews, Italians and the Irish of New York City*, Cambridge m.fl. orter: The MIT Press
Google (2007): Sökord ”Etnisk mångfald”, 2007-10-10
Gordon, Milton (1964): *Assimilation in American Life: The Role of Race, Religion, and National Origins*, New York: Oxford University Press
Gruppen för mångfaldsstudier IMER (2004): *Mångfald som personalidé i tio svenska kommuner – policy, plan och praktik*,
http://www.equalnews.com/pdf/kum10.pdf, 2005-10-25
Gür, Thomas (1995): *Staten och nykomlingarna*. *En studie av den svenska invandrarpolitikens idéer*, Stockholm: City University Press
Gür, Thomas (1998): *Positiv särbehandling är också diskriminering*, Stockholm: Timbro
Hambrick, D. C., Davison, S., Snell, S., & Snow, C.C. (1998) “When groups consist of multinationalities”, *Organizational Studies*, Vol. 19, Issue 2
Hannan, Michael, T. & Freeman, John (1977): ”The Population Ecology of Organisations”, *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, No. 5
Hill, Michael J. (2007): *Policyprocessen*, Malmö: Liber
Hirdman, Yvonne (1989): *Att lägga livet tillrätta: studier i svensk folkhemspolitik*, Stockholm: Carlssons
Holme, Idar Magne & Solvang, Berndt Krohn (1996): *Forskningsmetodik. Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
Hylland Eriksen, Thomas (1993): *Etnicitet och nationalism*, Nora: Nya Doxa
Hännestrand, Bo (2000): *Samhällets marginalisering av funktionshindrade: problematisering av begreppet diskriminering*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning
Integrationsverket (2001): *Förekomst av mångfaldsplaner i Sveriges kommuner*, Norrköping: Integrationsverket
Integrationsverket (2002): *Rapport integration 2002*, Norrköping: Integrationsverket
Integrationsverket (2004a): *Rapport Integration 2003*, Stockholm: Elanders
Integrationsverkets rapportserie 2004: 04 (2004b): *Staten som förebild? Om planer, insatser och utfall i 17 myndigheters arbete med etnisk mångfald*, Norrköping: Integrationsverket
Invandrarpolitiska kommittén (1996): *Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrarpolitik till integrationspolitik: slutbetänkande från invandrarpolitiska kommittén*, Stockholm: Fritzes

Johansson, Rune (1999): ”Gemenskapens grunder” i Olsson, Erik (red), *Etnicitetens gränser och mångfald*, Stockholm: Carlssons
Johnson, Björn (2003): *Policyspridning som översättning: den politiska översättningen av metadonbehandling och husläkare i Sverige*, Lund: Statsvetenskapliga institutionen
Järtelius, Arne (1998): *Bortastaden. Kommunalt invandrarmottagande i Malmö 1966-1997*, Malmö: Malmö stad
Kalonaityte, Viktorija (2004): ”En lektion i samhällsintegration – en studie av mångfald och identifiering på en komvuxskola”, *Current Themes in IMER Research*, No. 1, Malmö: Malmö Högskola
Kalonaityte, Viktorija (2008): *Off the Edge of the Map: A Study of Organizational Diversity as Identity Work*, Lund: Lund Business Press
Kandola, Rajvinder & Fullerton, Johanna (1998): *Diversity In Action: Managing the Mosaic*, London: Institute of Personnel and Development
Kanter, Rosabeth Moss (1993): *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic Books
Katz, Elihu, Levin, Martin L. & Hamilton, Herbert (1963): ”Traditions of Research on the Diffusion of Innovation”, *American Sociological Review*, Vol. 28, No. 2
Kirton, Gill & Greene, Anne-Marie (2005): *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical approach*, Amsterdam m.fl. orter: Elsevier Butterworth-Heineman
Klein, Barbro (1990): ”Transkribering är en analytisk akt”, *Rig*, nr. 73
Kronvall, Kai, Olsson, Erik & Sköldborg, Torgny (1991): *Förändring och lärande. En utmaning för offentlig sektor*, Lund: Studentlitteratur
Kvastad, Nils (1997): ”Semantics in the Methodology of the History of Ideas”, *Journal of the history of ideas*, Vol. 38, No.1
Lag (1994: 134) mot etnisk diskriminerng
Lag (1999:130) om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning
Landreth, Harry & Colander, David C.(1994): *History of Economic Thought*, Boston m.fl. platser: Houghton Mifflin Company
Larsson, Stieg & Lodenius, Anna Lena (1994): *Extremhögern*, Stockholm: Tidens Förlag
Leijon, Svante, Lillhannus, Ruth & Widell, Gill (red) (2002): *Reflecting diversity: Viewpoints from Scandinavia*, Göteborg: BAS
Lewis, Jane (1992): ”Gender and the Development of Welfare Regimes”, *Journal of European Social Policy*, No. 2
Liedman, Sven-Eric (2000): *Att se sig själv i andra. Om solidaritet*, Viborg: Albert Bonniers Förlag

Liff, Sonia (1996a): “Sameness and ‘Difference’ Revisited: Which Way Forward for Equal Opportunity Initiatives”, *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 1
Liff, Sonia (1996b): ”Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics”, *Employee Relations*, Vol. 19, No. 1
Lipsky, Michael (1980): *Street Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*, New York: Russell Sage Foundation
LO (1998): *Mångfald – en handbok för integration på arbetsplatsen*, Stockholm: LO
LO (1998): *Mångfald – en vägledning för integration på arbetsplatsen*, Stockholm: LO
Loden, Marilyn & Rosener, Judy B. (1991): *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, New York m.fl. orter: McGraw-Hill
Lorbiecki, Anna & Jack, Gavin (2000): ”Critical Turns in the Evolution of Diversity Management”, *British Journal of Management*, Vol. 11, No. 1
Lundh, Christer & Ohlsson, Rolf (1999): *Från arbetskraftsimport till flyktinginvandring*, Stockholm: SNS Förlag
Lundh, Christer, Bennich-Björkman, Li, Ohlsson, Rolf, Pedersen, Peder, J. & Roth, Dan-Olof (2002): *Arbete? Var god dröj! Invandrare i Välfärdssamhället*, Välfärdspolitiska rådets rapport 2002, Stockholm: SNS
Lund, Christer (2002): *Spelets regler. Institutioner och lönebildning på den svenska arbetsmarknaden 1850-2000*, Stockholm: SNS
Lynch, Fredrick, R. (2002): *The Diversity Machine. The Drive to Change the ”White Male Workforce”*, London: Transaction Publishers
Löfgren, Eva & Wadstein, Margareta (1999): *Aktiva åtgärder för att främja etnisk mångfald i arbetslivet*, Stockholm: Ombudsmannen mot etnisk diskriminering
Löfgren, Eva & Fägerlind, Gabriella (2000): *Att se med andra ögon – bilder av svenskt arbetsliv förmedlade av invandrade ingenjörer*, Stockholm: Rådet för arbetslivsforskning
Magnusson, Lars (2002): *Sveriges ekonomiska historia*, Stockholm: Prisma
Malm, Thomas (2001): ”Arbetsgivarna och mångfalden. En fallstudie av mångfaldsarbetet hos privata och offentliga arbetsgivare” i Westin, Charles (red), *Mångfald som vision och praktik – utvärdering av sex företag och organisationer*. Integrationsverkets rapportserie 2001: 05, Norrköping: Integrationsverket
Malmö stad (1998): *Personalpolicy för Malmö stad*, Malmö: Malmö stad
Malmö Stad (1999): *Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad,* Antagen av kommunfullmäktige 99-12-16

Malmö stad (1998): *Kulturell mångfald – vägledning vid rekrytering*, Malmö: Malmö stad
Malmö stad (2002a): *Mål för arbetsmarknadspolitiska insatser i Malmö,* Antagna av kommunstyrelsen 2002-01-16
Malmö stad (2004): *Välfärd för alla – det dubbla åtagandet*, Malmö: Malmö stad
Malmö stad (2005): *Vårt Malmö,* Årgång 38, nr. 3
Malmö stad (2008): *Anställda med utländsk bakgrund i Malmö stad*, Malmö stadskontor, Statistikavdelningen, otryckt källa
Mattson, Katarina (2001): *(O)likhetens geografier: marknaden, forskningen och de Andra*, Uppsala: Kulturgeografiska institutionen
McLeod, P.L. & Lobel, S.A. (1992): "The Effects of Ethnic Diversity on Idea Generation in Small Groups", *Academy of Management Best Paper Proceedings*
Meyer, John W. & Rowan, Brian (1977): "Institutionalized Organisations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2
Miliken, Frances J., Bartel, Caroline A. & Kurtzberg, Terri R. (2003): "Diversity and Creativity in Work Groups. A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance" I Paulus, P. B., Nijstad, B.A. (red.), *Group Creativity. Innovation Through Collaboration*, Oxford: Oxford University Press
Mlekov, Katarina & Widell, Gill (2003): *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur
Moen, Ole O. (2000): "Court Made Equality" i Åsard, Erik & Runblom, Harald (red), *Positiv särbehandling i Sverige och USA*, Stockholm: Carlssons
Murhem, Sofia (2006): "Den svenska arbetsmarknaden under 1900-talet" i Hedenborg, Susanna & Morell, Mats (red.), *Sverige – En social och ekonomisk historia*, Lund: Studentlitteratur
Myrdal, Gunnar (1987): *Historien om An American Dilemma*, Stockholm: SNS Förlag
Mångfald i arbetslivet (2008): hemsida: www.mangfald.org
Nilsson, Angela (2001): "Vad hindrar respektive främjar mångfald? En studie av management satsningar i en liten och en stor organisation" i Westin, Charles (red), *Mångfald som vision och praktik – utvärdering av sex företag och organisationer*. Integrationsverkets rapportserie 2001: 05, Norrköping: Integrationsverket
Nonaka, Ikujiro (1988): "Toward Middle-Up-Down Management: Accelerating information Creation", *Sloan Management Review*, No. 9
Näringsdepartementet (2000): *Alla lika olika – mångfald i arbetslivet* (Ds 2000:69), Stockholm: Fritzes offentliga publikationer

Ohlsson, Rolf (1975): *Invandrarna på arbetsmarknaden: en undersökning av invandrare i Malmö under perioden 1945-1967*, Lund: Studentlitteratur
Ohlsson, Rolf (1978): *Ekonomisk strukturförändring och invandring: en undersökning av invandrare i Malmö under perioden 1945-1967*, Lund: Liber Läromedel/Gleerups
Ohlsson, Rolf (1994): ”I kranens tidevarv” i Bjurling, Oscar (red), *Malmö stads historia. Sjunde delen (1939-1990)*, Malmö: Malmö stad
Omanovic, Vedran (2002): ”Perspectives in Diversity Research” i Leijon, Svante, Lillhannus, Ruth & Widell, Gill (red), *Reflecting Diversity: Viewpoints From Scandinavia*, Göteborg: BAS
Omanovic, Vedran (2006): *A Production of Diversity: Appearences, Ideas, Interests, Actions, Contradictions and Praxis*, Göteborg: BAS Publishing
Phelps, Edmund S. (1972): ”The Statistical Theory of Racism and Sexism”, *The American Economic Review*, Vol. 62, No.4
Perks, Robert & Thomson, Alistair (red) (2003): *The Oral History Reader*, London: Routledge
Portelli, Alessandro (1998): ”What makes oral history different” i Perks, Robert & Thomson, Alistair (red), *The Oral History Reader*, London & New York: Routledge
Prasad, Pushkala, Mills, Albert, J., Elmes, Michael & Prasad, Anshuman (1997): *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, London m.fl. orter: SAGE Publications
Powell, Walter, W & DiMaggio, Paul J. (1983): “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2
Reepalu, Ilmar (2005): ”Malmö satsar på tillväxt”, *Sydsvenskan*, 2005-06-20
Regeringens proposition 1997/98:16, *Sverige, framtiden och mångfalden – från invandrarpolitik till integrationspolitik*, Stockholm
Rex, John (1998): *Ethnic minorities in the modern nation state: working papers in the theory of multiculturalism and political integration*, Basingstoke: Macmillan & New York, N.Y.: St. Martin's Press
Rogers, Everett, M. (2003): *Diffusion of Innovations*, New York: Free Press
Roth, Hans-Ingvar (1996): *Mångfaldens gränser*, Stockholm: Arena
Rothstein, Bo (1994): *Vad bör staten göra? Om välfärdsstatens moraliska och politiska logik*, Stockholm: SNS Förlag
Rådet för Mångfald i Arbetslivet (2002): *Mångfald i arbetslivet. Vägledning för företag, myndigheter och organisationer*, Stockholm
Rönnqvist, Sofia (2004): ”Från gemensam idé till pragmatisk handling – mångfaldstankar och strategier på fyra arbets- och utvecklingscentra”, *Current Themes in IMER Research*, No. 1, Malmö: Malmö Högskola

Røvik, Kjell Arne (2000): *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*, Malmö: Liber
Schierup, Carl-Ulrik & Ålund, Alexandra (1991): *Paradoxes of Multiculturalism*, Aldershot: Avebury
Schierup, Carl-Ulrik & Paulson, Sven (red) (1994): *Arbetets etniska delning*, Stockholm: Carlssons
Schölin, Tobias (2004): ”Men vaddå? Vi är ju i Sverige! Äldrevård och etnisk mångfald som teater, exempel från ett vårdboende i Malmö”, *Current Themes in IMER Research*, No. 1., Malmö: Malmö Högskola
Schölin, Tobias (2007a): ”Bortförhandlade upptäckter. Vård- och omsorgschefers vardagsarbete och mångfaldsfrågan” i ”Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö stad”, Current Themes in IMER Research No. 7, Malmö: Malmö Institute for Studies of Migration, Diversity and Welfare (MIM) and School of International Migration and Ethnic Relations (IMER), Malmö University
Schölin, Tobias (2007b): *Etnisk mångfald som organisationsidé. Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen*, Malmö: Malmö högskola
Schön, Lennart (1996): *Malmö. Från kris till tillväxt. Ett långsiktigt perspektiv på strukturomvandlingar och en konstruktion av BRP 1970-1994*, Malmö: Rapport inom ramen för projektet Malmö 2000
Schön, Lennart (2000): *En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel*, Stockholm: SNS Förlag
Scott, Kirk (1999): *The immigrant experience: changing employment and income patterns in Sweden, 1970-1993*, Lund: Lund University Press
Skog, Eva (1996): *Diversity: Så satsar amerikanska företag på mångfald*, Stockholm: Sveriges Tekniska Attachéer
Skog, Eva (2001): *Mångfald i arbetslivet. Att mäta resultat av företagets aktiviteter*, Mölndal: IVF
Skrentny, John David (1994): ”Pragmatism, Institutionalism, and the Construction of Employment Discrimination”, *Sociological Forum*, Vol. 9, No. 3
Sociologiska institutionen, Lunds Universitet (2001): *Utveckling och rättvisa. Sammanfattning av lägesrapport från utvärderingen av storstadsprojekten i Fosie, Hyllie och Södra Innerstaden*
Soininen, Maritta & Graham, Mark (2000): ”Positive Action in Sweden: from Central Solutions to Local Responsibility for Combatting Ethnic Discrimination”, i Appelt, Erna & Jarosch, Monica (red), *Combating Racial Discrimination. Affirmative Action as a model for Europe*, Oxford & New York: Berg
Sveriges Offentliga Utredningar (1997:118): *Delade städer. Underlagsrapport från storstadskommittén*, Stockholm: Gotab

Southern, David W. (1995): ”An American Dilemma after Fifty Years: Putting the Myrdal Study and Black – White Relations in Perspective”, *The History Teacher*, Vol. 28, No. 2
Stigendahl, Mikael (1999): *Sociala värden i olika sociala världar. Segregation och integration i storstaden*, Lund: Studentlitteratur
Sveningsson, Stefan (1999): *Strategisk förändring, makt och kunskap. Om disciplinering och motstånd i ett tidningsföretag*, Lund: Lund University Press
Sverige 2000: *Berättelsen om Sverige 2000*, Göteborg: Sverige 2000 Institutet
Sverige 2000 (1998): *Diversity Management – Exempel på mångfaldsarbete i amerikanska företag och organisationer*, Göteborg: Sverige 2000 Institutet
Sverige mot rasism (2006): www.sverigemotrasism.nu, 2006-05-12
Sveriges Offentliga Utredningar (1997): *Räkna med mångfald! Förslag till lag mot etnisk diskriminering i arbetslivet* (SOU 1997: 174), Stockholm: Fritzes offentliga publikationer
Tamas, Gellert (2005): *Lasermannen. En berättelse om Sverige*, Stockholm: Ordfront
Taylor, Paul (2000): ”Positive Action in the United Kingdom” i Appelt, Erna & Jarosch, Monica (red), *Combating Racial Discrimination. Affirmative Action as a model for Europe*, Oxford & New York: Berg
Thomas, Roosevelt R. (1999): *Building a House for Diversity. How a Fable About a Giraffe & an Elephant Offers New Strategies for Today's Workforce*, New York m.fl. orter: Amacon
Tosh, John (2000): *Historisk teori och metod*, Lund: Studentlitteratur
Wacker, Fred R. (1979): ”Assimilation and Cultural Pluralism in American Social Thought”, *Phylon*, Vol. 40, No. 4
Wadensjö, Eskil (1973): *Immigration och samhällsekonomi*, Lund: Studentlitteratur
Wallenstein, Karin (1998): *Mångfald, integration och samhällsengagemang – Goda exempel*, Göteborg: Sverige 2000 Institutet
Watson, Conrad, W. (2000): *Multiculturalism*, Buckingham, Philadephia: Open University Press
Watson, Warren, E. (1992): “Differences in Decision Making Regarding Risk Taking: A Comparison of Culturally Diverse and Culturally Homogenous Task Groups”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol. 16
Watson, Warren E., Kumar, Kamalesh & Michaelson, Larry K. (1993): ”Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogenous and Diverse Task Groups, *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3
Ventura, Caterina (2000): ”Racial Discrimination and Affirmative Action: Canada's Experience with Anti-Discrimination Legislation” i Appelt, Erna &

Jarosch, Monica (red), *Combating Racial Discrimination. Affirmative Action as a model for Europe*, Oxford & New York: Berg

Westin, Charles (red) (2001): *Mångfald som vision och praktik. Utvärdering av sex företag och organisationer*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2001:05

Westin, Charles (2001): ”Vad betyder mångfald?” i Westin, Charles (red), *Mångfald som vision och praktik. Utvärdering av sex företag och organisationer*, Norrköping: Integrationsverket

Whittington, Richard (2002): *Vad är strategi – och spelar den någon roll?* Malmö: Liber Ekonomi

Wieviorka, Michel (1998): ”Is multiculturalism the solution?”, *Ethnic & Racial Studies*, Vol. 21, No. 5

Wise, Lois Recasino (2000): “Diversity Research: Eight Things We Know About the Consequences of Heterogenity in the Workplace”, Norrköping; paper presented at the conference "Diversity management and integration - ethnicity and gender in focus"

Wise, Lois Recasino & Tschirhart, Mary (2000): “Examining Empirical Evidence on Diversity Effects: How Useful is Diversity Research for Public Sector Managers?”, *Public Administration Review*, Vol. 60, No. 5

Wood, Peter (2003): *Diversity – The Invention of a Concept*, San Francisco: Encounter Books

Wrench, John (2002): *Diversity Management, discrimination and ethnic minorities in Europe. Clarification, critiques and research agendas*, Norrköping: CEUS

Yin, Robert K. (1994): *Case Study Research. Design and Methods*, Thousand Oaks m.fl. platser: Sage Publications

Åsard, Erik (2000): ”Positiv särbehandling i Sverige och USA” i Åsard, Erik & Runblom, Harald (red), *Positiv särbehandling i Sverige och USA*, Stockholm: Carlssons

LUND STUDIES IN ECONOMIC HISTORY

48 Rönnqvist, Sofia
*Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad (*From Diversity Management to Diversity Plans? On the Spread of the Diversity Idea in Sweden and the City of Malmö*)*, 2008

47 Karlsson, Tobias
Downsizing: Personnel Reductions at the Swedish Tobacco Monopoly, 1915-1939, 2008

46 Enflo, Kerstin
Regional and Industrial Growth Patterns in 20th Century Western Europe, 2008

45 Axelsson, Tobias
Peasants and Policymakers, Agricultural transformation in Java under Suharto, 2008

44 Gustafsson, Fredrik
The Visible Palm: Market Failures, Industrial Policy and the Malaysian Palm Oil Industry, 2007.

43 Forsberg, Le Thanh
Defining Strong Ownership: Institutional Determinants and Stakeholder Interests in Vietnamese Development Planning, 2007.

42 Andera, Jan
Driving under the Influence – *Strategic Trade Policy and Market Integration in the European Car Industry*, 2007.

41 Krantz, Olle & Schön, Lennart
Swedish Historical National Accounts 1800—2000, 2007.

40 Lundh, Fay
Lönande lärande. Teknologisk förändring, yrkesskicklighet och lön i svensk verkstadsindustri omkring 1900 (Profitable Learning – Technological Change, Skills and Wages in the Swedish Engineering Industry around 1900) *,* 2007.

39 Abou-Zeinab, Ali
Commercial Banking and Economic Development, The Lebanese Experience 1856-1974, 2006.

38 Jönsson, Per Ingvar
Chaebolföretagen - en ”omöjlig” konfiguration i den sydkoreanska industrialiseringsprocessen (The Chaebol Conglomerate - An “Impossible” Configuration in the South Korean Industrialization Process), 2006.

37 Josephson, Camilla
Growth and Business Cycles -Swedish Manufacturing Industry 1952-2001, 2005.

36 Appelquist, Joakim
Informationsteknik och organisatorisk förändring - Teknik, organisation och produktivitet i svensk banksektor 1975-2003 (Information Technology and Organizational Change – Technology, Organization and Productivity in Swedish Banking Sector 1975-2003)*,* 2005.

35 Green, Erik
Peasant production and limits to labour Thyolo and Mzimba Districts in Malawi, mid-1930s to late-1970s, 2005.

34 Saarinen, Jani
Innovations and Industrial Performance in Finland 1945 – 1998, 2005.

33 Lindgren, Mattias
Does schooling make sense? A household perspective on the returns to schooling for self-employed, farmers and employees in Egypt, 2005.

32 Lundh, Christer, Jonas Olofsson, Lennart Schön & Lars Svensson (eds.)
Wage Formation, Labour Market Institutions and Economic Transformation in Sweden 1860-2000, 2004.

31 Rytkönen, Paulina
Fruits of Capitalism, Modernisation of Chilean Agriculture 1950-2000, 2004.

30 Johansson, Kent
Child Mortality during the Demographic Transition. A Longitudinal Analysis of a Rural Population in Southern Sweden, 1766-1894, 2004.

29 Holmquist, Svante
Kapitalbildning i svensk industri 1870-1930 (Capital Formation in Swedish Industry 1870-1930)*,* 2004.

28 Carlsson, Ellen
To Have and to Hold: Continuity and change in property rights governimg water resources among the Meru of Tanzania and the BaKgatla of Botswana; 1925-2000, 2003.

27 Abdulsomad, Kamaruding
Building technological capabilities of local auto parts firms under contrasting industrial policies : a comparative study of Malaysia and Thailand 1960-2000, 2003.

26 Bengtsson, Henrik
Ålder och ekonomisk omvandling. Sveriges tillväxthistoria i ett demografiskt perspektiv, 1890-1995 (Age and Economic Transformation. Sweden's History of Economic Growth in a Demographic Perspective, 1890-1995)*,* 2003.

25 Andersson, Martin
Bending the Kuznets Curve - Wrenching and Levelling Forces during Agricultural Transformation in Taiwan and Chile, 2003.

24 Sandal, Jan-U.
Jakten på Entreprenøren. Kan Joseph A. Schumpeters teori benyttes til å identifisere og differensiere entreprenører i det 21. århundrede? (In Search of the Entrepreneur. Can Joseph A. Schumpeter's theory be used to identify and differentiate between entrepreneurs in the 21st century), 2003.

23 Öberg, Klas
Pharmacy Regulation in Sweden. A New Institutional Economic Perspective, 2003

22 Stanfors, Maria
Education, Labor Force Participation and Changing Fertility Patterns. A Study of Women and Socioeconomic change in Twentieth Century Sweden, 2003.

21 Klinthäll, Martin
Return Migration from Sweden 1968-1996, 2003.

20 Olsson, Mats
Storgodsdrift. Godsekonomi och arbetsorganisation i Skåne från dansk tid till mitten av 1800-talet (Manorial Economy and Corvée Labour in Early Modern Scania), 2002.

19 Kander, Astrid
Economic growth, energy consumption and CO2 emissions in Sweden 1800-2000, 2002.

18 Rauhut, Daniel
Fattigvård, socialbidrag och synen på fattigdom i Sverige 1918-1997 (Poor Relief, Social Assistance and the View on Poverty in Sweden 1918-1997), 2002.

17 Schånberg, Ingela
Genus och utbildning. Ekonomisk-historiska studier i kvinnors utbildning ca 1870-1970 (Gender and Education. Economic History Studies in Women´s Education ca. 1870 to 1970), 2002.

16 Svensson, Patrick
Agrara entreprenörer. Böndernas roll i omvandlingen av jordbruket i Skåne ca 1800-1870 (Agrarian Entrepreneurs. The Role of the Peasants in the Transformation of Agriculture in Scania, 1800-1870), 2001.

15 Bevelander, Pieter
Immigrant Employment Integration and Structural Change in Sweden, 1970 – 1995, 2000.

14 Lobell, Håkan
Växelkurspolitik och marknadsintegration. De utländska växelkurserna i Sverige 1834–1880 (Exchange Rate Policy and Market integration. Foreign Exchange Rates in Sweden 1834-1880), 2000.

13 Dribe, Martin
Leaving Home in a Peasant Society. Economic Fluctuations, Household Dynamics and Youth Migration in Southern Sweden, 1829-1866, 2000.

12 Thorburn, Thomas
Economic of Transport: the Swedish Case 1780-1980, 2000.

11 Ankarloo, Daniel
*"Institutions", What Is In a Word? A Critique of the New Institutional Economics,*1999.

10 Iglesias, Edgar
Welfare, Security and the Level of Fertility: A Global Analysis, 1985 and 1995, 1999.

9 Scott, Kirk
The Immigrant Experience: Changing Employment and Income Patterns in Sweden, 1970 – 1993, 1999.

8 Siriprachai, Somboon
Control and Rent-Seeking, The Role of the State in the Thai Cassava Industry, 1998.

7 Pei, Xiaolin
The Institutional Root of China's Rural Industry and Gradual Reform, 1998.

6 Olofsson, Jonas
Arbetslöshetsfrågan i historisk belysning. En diskussion om arbetslöshet och social politik i Sverige 1830-1920 (The Unemployment Question in Historical Perspective. A Discussion on Unemployment and Social Policy in Sweden, 1830-1920), 1996.

4 Arlebäck, Sven Olof
Från ägarmakt under ansvar till företagsledaremakt upa. En studie över maktförskjutningen i tre svenska verkstadsaktiebolag (The Transition of Power from Shareholders to Top-Management. A Study of Three Swedish Engineering Firms), 1996.

3 Staffansson, Jan-Åke
Svenskt smör. Produktion, konsumtion och utrikeshandel 1861-1913 (Swedish Butter. Productivity, Consumption, and Foreign Trade, 1861-1913), 1995.

2 Bergström, Asta
Åtstramning och Expansion. Den ekonomiska politiken i Sverige 1971-1982 (Retrenchment and Expansion. Swedish Economic Policy 1971-1982), 1995.

1 Lundh, Christer (ed.)
Population, Economy and Welfare. Scandinavian Population Studies, vol 10, 1995.

0 Ahlström, Göran
Technological Development and Industrial Exhibitions 1850-1914. Sweden in an International Perspective, 1995.