



MALMÖ HÖGSKOLA

Hälsa och samhälle

SAVU 03

September 2007

Diversify or die

En kvalitativ studie om
mångfaldsutvecklingsarbete och dess betydelse i
människobehandlande organisationer

FÖRFATTARE: MAJA VIRGINIA MUTSSON

C/D-uppsats Socialt arbete
20 p Kvalitet, utvärdering och verksamhetsutveckling, uppsatskurs
Socionomprogrammet inriktning verksamhetsutveckling
2007 09

Malmö högskola
Hälsa och samhälle
205 06 Malmö

Diversify or die

A qualitative study about the importance of diversity development in human service organizations

MAJA VIRGINIA MUTSSON

Författare: Mutsson, V. Maja. Diversify or die. En kvalitativ studie om mångfaldsutvecklingsarbete och dess betydelse i människobehandlande organisationer. *Examensarbete i socialt arbete 20 poäng:* Malmö Högskola, Hälsa och samhälle, enheten för socialt arbete, 2007.

Abstract : Sverige står inför en demografisk utveckling som kommer att utmana både oss individer men även de strukturer och organisationer vi jobbar i. Ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv är utmaningen ännu större då att kunna på ett proaktivt sätt integrera mångfaldsarbetet i det övriga utvecklingsarbetet kommer att vara en viktig förutsättning för organisationers överlevnad. Syftet med föreliggande kvalitativa studie är att skapa större förståelse för mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling samt att skapa insikt i ledarskap - och rekryteringsprocesser ur ett mångfaldsutvecklingsperspektiv. Uppsatsens frågeställningar ville ta reda på drivkrafterna bakom mångfaldsutvecklingsarbetet i de studerade organisationerna. För att kunna ta reda på det har jag valt att intervjua 3 mångfaldsansvariga samt 8 verksamhetsansvariga från 10 olika människobehandlande organisationer som bedriver något form av socialt arbete. Det visade sig att begreppet ”mångfaldsutveckling” är fortfarande väldigt nytt samt oanvänt som organisationsutvecklingsmetod. Några få av de studerade organisationerna har blygsamt börjat identifiera drivkrafterna som tvingar fram ett strategiskt mångfaldsutvecklingsarbete, men att det finns mycket mer att åstadkommas är det något de flesta respondenter intygar om. Att mångfaldsutvecklingstänkandet inte har integrerats i verksamhetsutvecklingsarbetet gör att man inte riktigt kan arbeta strategisk med ledarskap för mångfald samt med mångfaldsmedvetna rekryteringsprocesser. Studiens resultat slår fast att trots att vi redan nu har ett multikulturellt land saknar vi fortfarande de multikulturella organisationerna som är idealorganisationen i det globala samhället.

Nyckelord: Diversity management, Kvalitetssäkring, Mångfald, Mångfaldsutveckling, Mångfaldsrekrytering, Människobehandlande organisationer, Verksamhetsutveckling

FÖRORD

”Det är alltid för tidigt att ge upp” (Plutarkos ca 50-120 e.Kr.)

Det fjärde och sista studieåret har för mig, som för många andra studenter kan jag tro, inneburit en tid med tankar, funderingar och egna teorier kring det framtida yrket och det framtida arbetslivet. Som en av de 29 första studenter som kommer ut som verksamhetsutvecklande socionomer har jag kontinuerligt, under studietiden och speciellt under sista studieåret, strävat efter att praktiskt uppnå en förståelsenivå för huruvida den teoretiska verklighet som vi var förberedda för förankrades i den verklighet och det samhälle som består av en mångfald av människor, en mångfald av sociala problem och sociala fenomen men samtidigt en mångfald av möjligheter. Genom att ha jobbat som kommunanställd under studietiden har jag fått möjligheten att få en inblick i hur man arbetar med verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer. Nya tankar föddes om mitt framtida yrkesliv då jag under tiden har utvecklat ett brinnande intresse i personal- och rekryteringsfrågor och huruvida dessa frågor var nära sammankopplade till kvalitetssäkring samt verksamhetsutvecklingsarbetet. Och eftersom vi går med snabba steg mot en ”mångkulturalisering” av vårt samhälle så kändes det nästan självklart för mig att skriva min magisteruppsats om mångfaldsarbetet kopplat till verksamhetsutveckling i människobehandlande organisationer.

Att jag ville skriva om mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer har också att göra med att det är ett perspektiv som jag har saknat helt under 4 års studietid på Socionomprogrammet med inriktning Verksamhetsutveckling på Malmö Högskola. Mångfaldsaspekten berördes vid några tillfällen under utbildningens gång men aldrig med en tydlig koppling till vår specialitet, nämligen kvalitetssäkring, verksamhetsutvärdering och verksamhetsstyrning. Att sakna den här - för mig - mycket tydliga kopplingen mellan verksamhetsutveckling och mångfaldsutveckling gör det inte enklare att kasta sig in i ämnet och skriva en magisteruppsats om ett relativt outforskat socialt fenomen. Men min genuina nyfikenhet kring ämnet samt den utmaningen som jag fann i att skriva om ett fenomen som inte var så omskrivet har gjort att jag har lyckats ta mig över alla mödosamma moment och hinder som jag mött på vägen.

Detta har jag först och främst att tacka till min familj som har funnits där och hela tiden påmint mig att det är alltid för tidigt att ge upp...

Marie Engström Henriksson, enhetschef på Hälsa och samhälle och Birgitta Wanek, min handledare – tack för er uppmuntran och inspiration som har hjälpt mig se ljuset i tunnelns ände. Ni är underbara lärare.

Ett stort tack vill jag rikta till alla de personer som med stor öppenhet och generositet har ställt upp på intervjuer för denna studie. Utan er hade detta arbete inte varit möjligt att utföra. Jag tackar för ert engagemang i mångfaldsfrågorna och önskar er alla lycka till med fortsatt arbete! Det är alltid för tidigt att ge upp detta arbete!

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

SAMMANFATTNING	6
1. INLEDNING	7
1.1 Bakgrund	7
1.2 Problemområde	8
1.3 Syfte och frågeställningar	8
1.4 Kunskapssyn	9
1.5 Förförståelse	9
1.6 Avgränsningar	10
1.6.1. Avgränsningar i begreppsanvändning	10
1.7 Disposition	11
2 TEORETISK RAM	11
2.1 Mångfaldsbegreppets dimensioner	11
2.2 Från homogena till multikulturella organisationer	12
2.2.1 Homogenisering	13
2.3 Teorier om människobehandlande organisationer	13
2.4 Verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer	14
2.5 Mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling	16
2.5.1 Mångfald + Verksamhetsutveckling= Mångfaldsutveckling	16
2.5.2 Drivkrafter	16
2.5.3 Effekter	17
2.5.4 Framgångsförutsättningar	17
2.5.5 Mångfald, innovativa processer och verksamhetsutveckling	18
2.6 Teorier om diversity management – ledarskap för mångfald	18
2.7 Teorier om rekryteringsprocesser som ett redskap för mångfaldsutveckling	20
3 METOD	21
3.1 Kvalitativ studie	21
3.2 Val av ansats	21
3.3 Urval	22
3.4 Tillvägagångssätt	23
3.5 Val av datainsamlingsmetod	24
3.6 Intervjuguide	24
3.7 Intervjuförfarande	25
3.8 Primär- och sekundärmaterial	25
3.9 Validitet och reliabilitet	26
3.10 Etiska överväganden	26
4 ANALYS	27

4.1 Presentation av 10 människobehandlande organisationer samt analys av styrdokument	27
4.1.1 Organisation A	27
4.1.2 Organisation B.....	28
4.1.3 Organisation C.....	29
4.1.4 Organisation D	29
4.1.5 Organisation E.....	30
4.1.6 Organisation F.....	30
4.1.7 Organisation G	31
4.1.8 Organisation H	32
4.1.9 Organisation I.....	32
4.1.10 Organisation J.....	33
4.2 Mångfaldsutveckling – ljuv framtidsmelodi.....	33
4.3 Mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling – en tidig utmaning?	39
4.4 Diversity management ”på svenska”	42
4.5 Mångfaldsrekrytering – eller att skapa heterogena organisationer.....	44
5 SLUTDISKUSSION.....	45
5.1. Reflektioner kring teorin, empirin samt studiens resultat.....	45
5.2 Mångfaldsutveckling – förutsättningar, möjligheter och hinder	47
5.3 Att utveckla genom mångfald.....	49
5.4 Mångfaldsutveckling som ledarskapsstrategi	50
5.5 Mångfaldsmedvetna rekryteringsprocesser – första steget mot mångfaldsutveckling.....	51
5.5 Slutsatser	52
6 FRAMTIDA FORSKNING.....	53
REFERENSFÖRTECKNING	54
Förslag på intressant litteratur i ämnet.....	55
BILAGA.....	56
Intervjuguide.....	56

SAMMANFATTNING

Föreliggande studie ville ta reda på huruvida mångfaldsutvecklingsarbetet är förankrat i de studerade människobehandlande organisationerna. Det visade sig att arbetet med mångfaldsfrågorna begränsas för merparten av de intervjuade till att anställa personer med olika etniska bakgrund samt att följa de styrdokument som förbjuder diskriminering. Analysen har visat att merparten av respondenterna resonerar fortfarande kring mångfald i termer av hinder och problem samt lagar och regler, istället för vinster, fördelar och möjligheter. Att de gör det betyder oundvikligen att man begränsar sig själv och sitt handlingsutrymme när det gäller verksamhetsutvecklingsarbetet, det är mitt resonemang. Många av de intervjuade verksamhetsansvariga fokuserar och relaterar diskussionen om mångfaldsutveckling till problematik och upplevda hinder utan att de medvetet, strategisk och målinriktad försöker göra något för att minimera dessa upplevda negativa effekter som mångfaldiga arbetsgrupper kan medföra. Att det krävs en ny typ av ledarskap som skall kunna initiera, hantera, inspirera, stödja och utveckla mångfaldsarbetet i organisationen är något som har framgått i föreliggande studie. Under analysen av det empiriska materialet har klara tendenser till homogenisering kunnat skönjas i vissa organisationer, inte enbart när det gäller den kulturella bakgrunden utan även den kunskap som medarbetarna kan tillföra organisationen. Rekryteringsprocesser används inte som redskap för mångfaldsutveckling och det är en enda informant som hävdar att man har börjat arbeta med att kvalitetssäkra rekryteringsprocesserna ur ett mångfaldsperspektiv. Oliktänkande, nytänkande och innovativa processer är inte speciellt eftersträvat i de studerade organisationerna. Att det är ”svenska normer och regler som gäller” samt att ”man måste anpassa sig till organisationens kultur” är något som somliga intervjuade har uttalat sig om. Även om många av informanterna uppger att verksamhetsutveckling betyder utveckling av nya tjänster och produkter utifrån kundernas och marknadens behov så visade det sig att de flesta saknar insikt i kundernas gruppsammansättning och dess konsekvenser för den egna organisationen. Att en mångfaldig arbetsstyrka bidrar till ökad kreativitet, innovationsförmåga, effektivitet och lönsamhet är inte en drivkraft för alla informanter. Graden av kännedom om kundgruppens sammansättning och dess behov verkar inte direkt styra verksamhetsutvecklingsarbetet i dessa organisationer, vilket i sin tur har konsekvenser på vilken service/vård/behandling man erbjuder sina klienter/kunder/brukare och inte minst kvalitetssäkringen av dessa tjänster. Detta betyder vidare att mångfaldsutvecklingsarbete inte kan betraktas vara en självklar del av verksamhetsutvecklingsarbetet. Att mångfaldsutvecklingstänkandet inte har integrerats i verksamhetsutvecklingsarbetet gör att man inte riktigt kan arbeta strategisk med ledarskap för mångfald samt med mångfaldsmedvetna rekryteringsprocesser. Det teoretiska och empiriska underlaget tyder på samma sak: att arbeta medvetet med mångfaldsutveckling handlar om en överlevnadsfråga oavsett om det är privat, offentlig eller frivillig sektor man bedriver sin verksamhet i. De flesta av informanterna i denna studie har dock inte insett detta än, trots den omfattande demografiska utvecklingen och kompetensförsörjningsproblematiken som är så påtaglig redan nu. Slutsatsen är att mångfaldsutvecklingsarbetet kräver ett målinriktat samt långsiktigt förändringsarbete som tvingas fram av den omfattande globaliseringen samt den demografiska utvecklingen i vårt land. En process som måste kvalitetssäkras, utvärderas och följas upp. Faktum återstår: vi har redan ett multikulturellt land, men fortfarande saknar vi de multikulturella organisationerna som är idealorganisationen i det globala samhället.

1. | INLEDNING

”Det vi har att välja på är inte om vi vill ha en ny värld eller inte. Det vi har att välja på är om vi vill vara delaktiga i skapandet eller inte. När man väl insett det är svaret enkelt, det är bättre att vara med än utanför. Det är bättre att förändra än att bli förändrad. Det är roligare att bygga nytt än att försöka reparera något som ändå kommer att förfalla...” (Alsén & Troedson, 2002 sid. 56)

1.1 Bakgrund

Vi lever i ett mångkulturellt samhälle – hur många gånger har vi inte hört det? Men hur många gånger har vi funderat på vad det egentligen innebär för oss, för vår verksamhet, för vår profession, för vår framtid? Statistiska Centralbyråns studier pekar på en demografisk utveckling där år 2015 kommer var tredje invånare i Sverige ha annan bakgrund än svensk (SCB, 1994). Invandrare i Sverige utgör en betydande del av arbetskraften redan idag, men statistik visar att om bara några år så kommer kvinnor och invandrare att representera mer än 60% av den totala arbetskraften (Ds 2000:69). SCB beräknar att utrikes födda och deras barn kommer att stå för 90 procent av befolkningstillväxten fram till år 2020 (SCB, 2003). För merparten av denna utveckling står invandrare som kommer från länder utanför Europa. Det är också i dessa samhällsgrupper där SCB beräknar att köpkraften kommer att öka mest. Samtidigt utbildar sig invandrare och barn till invandrare i större utsträckning än svenskar och redan idag utgör dessa en mycket betydande del av Sveriges värdefulla humana kapital (a.a.). Sverige har världens mest utbildade invandrare samtidigt som samhället inte tar tillvara på detta fullt ut, vilket är ett enormt slöseri med resurser. Vi går med snabba steg mot en demografisk utveckling som aldrig förr har skådats i vårt land Sverige samtidigt som vi blir mer och mer internationaliserade som en konsekvens av den omfattande globaliseringsprocessen som sker runt omkring oss (Mlekov & Widell, 2003). Den demografiska utvecklingen gör att invandrare blir en större och viktigare grupp konsumenter av varor och tjänster, där de är brukare, kunder, klienter och köpare som ingen arbetsgivare, verksamhetsansvarig eller företagare har råd att bortse ifrån (Fridholm, 2007). I samband med åldringen av invandrabefolkningen ökar även vårdbehovet, en mycket viktig aspekt för människobehandlande organisationer (SCB, 2003). Att det kommer att vara annorlunda – det vet vi alla, men hur annorlunda – det kan vi inte få veta än. Det vi kan göra är att förbereda oss för den här utvecklingen genom att skapa större förståelse för vad mångfaldens möjligheter kan bädda för – i vårt samhälle, i våra organisationer, på våra arbetsplatser. Att välja se möjligheterna istället för hot och problem är nästan nödvändigt speciellt för den sociala sektorn som står inför stora utmaningar (Fägerlind & Wener, 2001).

Mångfalden utmanar inte bara dig och mig utan den utmanar samhällets alla organisationer och alla sektorer. Mångfalden utmanar vårt ledarskap, vårt arbete och vår sätt att vara och tänka på. Hur väl förbereda är vi, socionomer? Vilka redskap får vi för att möta framtidens utmaningar? Vad vet vi, framtidens verksamhetsutvecklare av den sociala sektorn, om sektorns framtida förutsättningar samt om mångfaldens betydelse för verksamhetsutvecklingsarbetet vi är menade att driva i människobehandlande organisationer? Det är sådana frågor som jag har ställt mig under studietiden och som har sått frön till min forskningsresa. I slutändan så är det bara vi som kan välja om vi vill se hoten eller om vi vill dra nytta av möjligheterna.

1.2 Problemområde

Att jobba med verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer innefattar omfattande förändringsprocesser med syftet att förbättra – från personalfrågor till kvalitetssäkring och verksamhetsutvärdering. Mångfaldsarbetet är oftast glömt när man jobbar med utvecklingsfrågor, då mångfald anses vara en komplementär fråga att jobba med på sidan om det omfattande utvecklingsarbetet som bedrivs i organisationer (Mlekov & Widell, 2003). Men den demografiska utvecklingen och de utmaningar som inte minst den sociala sektorn möter redan nu gör att det inte längre blir hållbar att arbeta med mångfaldsfrågorna vid sidan om, som en liten additionell fråga som man kan välja ta hänsyn till eller inte. All samhällsutveckling tvingar oss redan nu att tänka i nya banor och våga ta tag i nya strategier för att på bästa sätt kunna möta framtiden och dess utmaningar (Fägerlind & Wener, 2001). För de som ansvarar för verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer är utmaningen ännu större, då dessa ledare måste på ett medvetet och proaktivt sätt förbereda sig såväl teoretisk som praktisk för den mångfald av möjligheter som väntar oss. Att arbetsgivarna redan nu behöver finna nya, otraditionella sätt att tillgodose behovet av kompetenta medarbetare är något som bör göra verksamhetsansvariga mer engagerade i mångfaldsfrågorna (Helg & Vakoufari, 2001).

Problemområdet utgörs alltså av det faktum att flera faktorer såsom den demografiska utvecklingen, arbetskraftsutbudet och brukarnas/kundernas sammansättning tvingar fram ett omfattande mångfalds- och verksamhetsutvecklingsarbete i människobehandlande organisationer. Många organisationer väljer dock fortfarande att arbeta med verksamhetsutveckling och mångfaldsutveckling som två separata delar i verksamheten trots att målet med båda dessa två utvecklingsinriktningar är effektivisering och förbättring av de tjänster som organisationen erbjuder.

Denna uppsats vill problematisera huruvida mångfaldsutvecklingsarbetet används som en metod för verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer och konsekvenserna av det. Att utveckla multikulturella organisationer handlar om att kunna leda olikheter och att rekrytera mångfaldsmedvetet (Fägerlind, 2004), därav är ledarskap och rekryteringsprocesser viktiga aspekter för mångfald. I föreliggande studie behandlas därför både dessa perspektiv.

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med föreliggande uppsats är att skapa större förståelse för mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling samt skapa insikt i ledarskap - och rekryteringsprocesser ur en verksamhetsutveckling - och mångfaldsutvecklingsperspektiv. För att få svar på mina frågeställningar har jag intervjuat 8 verksamhetsansvariga och 3 mångfaldsansvariga i 10 olika människobehandlande organisationer inom hälso- och sjukvård, högre utbildning, företagshälsovård, frivillig verksamhet, rättsväsendet samt vård- och omsorg, med placering i hela Sverige. Det jag vill åstadkomma med denna uppsats är en kritisk reflektion över nutidens och framtidens verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer kopplat till samhällsutvecklingen mot en mer mångkulturell utveckling.

Uppsatsens huvudfrågeställningar är.

- Vad betyder mångfaldsutveckling?
- Arbetas det med mångfaldsutveckling som en integrerad del i verksamhetsutvecklingsarbetet in de valda människobehandlande organisationerna?

För att kunna få en breddare förståelse för problematiken skall två mindre frågeställningar också besvaras:

- Krävs det en ny typ av ledarskap för att kunna leda dagens och framtidens mångkulturella organisationer?
- Vilken roll spelar rekryteringsprocesserna för mångfaldsutveckling?

1.4 Kunskapssyn

Två kunskapssyner är mest utbredda när det gäller kvalitativa studier, den positivistiska och den hermeneutiska kunskapssynen. Att förklara vilken kunskapssyn forskaren har haft gör att man lättare kan förstå hur uppsatsen är byggd, menar Kvale (1997). Medan den positivistiska synen förespråkar att kunskap skall presenteras som säker och generaliserbar kunskap är den hermeneutiska synen grundat i att kunskapen som producerat kan vara ett resultat av vår tolkning av verkligheten. Detta innebär att det vi ser, inte kan tolkas objektivt (Svensson & Starrin, 1996).

Utgångspunkten för denna studie har varit att skapa en ökad förståelse för problemområdet samt svara på uppsatsens huvudfrågeställning. I den här studien har jag valt att utgå utifrån en hermeneutisk sätt att producera och presentera kunskap på. Utifrån mitt hermeneutiska synsätt anser jag att den sociala fenomen jag studerar kan inte tolkas objektivt då mina frågeställningar besvaras genom att jag tolkar den insamlade data samtidigt som jag kan inte helt frångå min egen förförståelse för problemområdet. Detta medför att studiens resultat inte kan betraktas som något som gäller för sant. Det hermeneutiska synsättet brukar användas för kvalitativa studier där man inte har som syfte att generalisera ifrån och där studiens resultat visar på forskarens tolkningar av den studerade verkligheten (Kvale, 1997). Människobehandlande organisationer befinner sig i ständigt förändring, likaså det verksamhetsutvecklingsarbete och mångfaldsutvecklingsarbete som bedrivs och detta innebär att en generaliserbar och säker kunskap svårare kan produceras i ämnet.

1.5 Förförståelse

Inom hermeneutiken är förförståelsen viktig att beakta och redogöra för (Kvale, 1997). Förförståelsen påverkar vilka metoder och begrepp som används i studien med syfte att uppnå en ökad kunskap om en okänd eller mindre känt företeelse eller socialt fenomen. Att ha ett förförståelse om ett visst fenomen kan innebära att tidigare kunskaper eller erfarenheter inom det området kan mer eller mindre påverka studiens resultat (Eriksson & Wiedersheim - Paul, 2001). Att på ett medvetet sätt lägga sina egna värderingar åt sidan när man tolkar den insamlade data är en viktig förutsättning för studiens validitet och tillförlighet (Svensson & Starrin, 1996).

Att presentera min förförståelse för ämnesområdet är väsentligt, om inte nödvändigt, för det har påverkat val av ämne, perspektiv, problemformulering och frågeställningar. Jag har under årens gång som studerande på Malmö Högskola kommit i kontakt med ämnena verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer (min huvudinriktning på socionomutbildningen), organisation, mångfald, ledarskap. Jag har på ett medvetet och genuint sätt intresserat mig för sambanden mellan dessa områden genom att läsa relevant litteratur som behandlat dessa ämnen. Detta har till viss del även påverkat mitt val av teorier i denna studie (men andra kriterier var också viktiga, se under kapitel 2, Teoridelen).

Att jag har ett intresse för problemområdet samt viss kunskap om det ser jag som en styrka, eftersom enligt Kvale (1997) krävs det kunskap om de sociala fenomen som skall undersökas för att bl.a. kunna ställa rätt frågor till informanterna samt förstå kärnan i det undersökta fenomenet. Om min förförståelse har påverkat utformandet av intervjuguiden samt tolkningen av de insamlade data är mycket möjligt. Jag har dock på ett medvetet sätt hela tiden under skrivandet av denna uppsats försökt att bortse ifrån mina tidigare erfarenheter, upplevelser samt redan bildade meningar om detta ämne som jag forskar kring. Jag har försökt att undgå detta genom bland annat att ställa öppna frågor där informanterna har kunnat själva utveckla sina svar. Jag anser att min - både teoretiska och praktiska - förförståelse har varit till stor hjälp för förståelsen och formulerandet av problemområdet samt för att klardefiniera delfrågeställningarna från huvudfrågeställningen. Genom att vara medveten om min förförståelse och hur det kan påverka tolkningen av insamlade data hoppas jag ha kunnat minska den negativa påverkan min förförståelse kan ha haft på studiens resultat.

1.6 Avgränsningar

I den här uppsatsen väljer jag att fokusera på verksamhetsutveckling enbart inom människobehandlande organisationer eftersom människobehandlande organisationer är centrala ämnen för socialt arbete. Mångfaldsperspektivet behandlas också utifrån vad som kan tänkas vara relevant för socialt arbete, då ur ett verksamhetsutvecklingsperspektiv. Vad begreppet mångfald rymmer i den här uppsatsen redovisas i kapitel 2.1 under Teoridelen.

1.6.1. Avgränsningar i begrepps användning

I denna studie använder jag begreppen invandrare, utrikes födda och personer med annan bakgrund än svensk och eftersom jag refererar till Statistiska centralbyråns demografiska studier så kommer jag att även använda mig av den definitionen som SCB använder i dessa studier. En invandrare, enligt SCB, är någon som är född utomlands eller som har båda föräldrarna födda utomlands. Med dessa begrepp menas inte adoptivbarn födda utomlands eller barn som är födda utomlands av svenska föräldrar (SCB, 2003). I föreliggande arbete fokuserar jag användningen av mångfaldsbegreppet på den etniska dimensionen av begreppsdefinitionen och beaktar organisationsperspektivet kopplat till samhällsperspektivet. Detta betyder inte att de andra aspekter av begreppet, som är minst lika viktiga i sammanhanget, försummas (se under rubrik 2.1). Mångfaldsutvecklingsbegreppet rymmer mångfaldens alla dimensioner, såväl i den litteraturen jag använder som i de resonemang som jag för samt det resultat och de slutsatser som produceras.

1.7 Disposition

Uppsatsen baseras på två huvudpelare, teoridelen samt empiridelen. Den ena delen, den teoretiska ramen, är mycket omfattande eftersom det finns 4 frågeställningar som skall besvaras. Den teoretiska bakgrunden är mycket viktig eftersom den ger mig och läsaren grunden för nybildning av relevant kunskap och ny teori inom forskningsämnet. Metodkapitlet tar upp viktiga aspekter i tillvägagångssättet som är mycket relevant för hur man tolkar data samt för hur analyserar resultaten. Jag beskriver de val jag har gjort och vilka aspekter (inte minst etiska aspekter) som jag har tagit hänsyn till. Analysen av det empiriska materialet är uppsatsens andra huvudpelare. Jag har valt att strukturera empiriska data under fyra olika teman utifrån mina frågeställningar och de teoretiska ramarna jag har valt. Här görs även en beskrivning av de människobehandlande organisationerna som de olika respondenter representerar samt en genomgång av de styrdokument som har analyserats för denna studie. Under slutdiskussionsavsnittet återkopplar jag uppsatsens resultat till de olika frågeställningar samt för en sammanfattande slutdiskussion med förslag för fortsatt forskning.

2 | TEORETISK RAM

Under detta kapitel kommer jag att redovisa för de teorier som är mest relevanta för föreliggande studie och som tillsammans utgör den teoretiska referensramen.

2. 1 Mångfaldsbegreppets dimensioner

Begreppet mångfald rymmer flera omfattande definitioner med hänseende till kön, etnisk bakgrund, ålder, sexuell läggning och funktionshinder. I Sverige är förbjudet att diskriminera personer på grund av kön, etnisk bakgrund, sexuell läggning m.m. reglerat i flera lagar, likaväl arbetsgivarnas skyldighet för att aktivt verka för att främja mångfalden på arbetsplatsen (Göransson & Karlsson, 2005). Den etniska mångfaldens förutsättningar i svenskt arbetsliv regleras av flera lagar bl.a. i *Lagåtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1999:130)*. Lagen innehåller två huvudavsnitt, den ena reglerar vilka krav som ställs på arbetsgivare för att aktivt vidta åtgärder för mångfald i arbetslivet (som t.ex. genom att ha bestämda mål i ett mångfaldsplan eller rekrytera mångfaldsmedvetet) medan det andra avsnittet reglerar förbud mot etnisk diskriminering på svenska arbetsplatser (a.a.).

I Sverige är begreppet mångfald, likaväl dess användning, fortfarande relativt nytt jämfört med de länder som har jobbat med implementering och integrering av mångfaldsbegreppet i flera decennier, såsom USA, Kanada och Storbritannien. I dessa länder används begreppet ”managing diversity” med stor utbredning som en beteckning på det arbete som utförs i organisationer för implementering av strategier där fördelarna med mångfald maximeras medan nackdelarna minimeras (Cox, 1993). Amerikansk och engelsk litteratur tar upp flera aspekter av mångfaldsbegreppet medan det i svensk litteratur brukar man begränsa sig till en enda aspekt av mångfaldsbegreppet, nämligen den etniska mångfalden (kulturell bakgrund). Begreppet mångfald började användas i Sverige mer och mer under 1990-talet i samband med integrationspolitik och arbetsmarknadens förändring och utveckling. Två huvudperspektiv finns idag på mångfaldsdiskussionen i Sverige, samhällsperspektivet och organisationsperspektivet (Mlekov & Widell,

2003). I denna studie beaktas organisationsperspektivet kopplat till samhällsperspektivet.

2.2 Från homogena till multikulturella organisationer

Mlekov och Widell (2003) refererar till amerikansk forskning inom området och beskriver den utvecklingsprocess som organisationer följer i sin strävan mot att bli multikulturella organisationer, en naturlig utveckling enligt författarna. Denna utvecklingsprocess består av flera faser där den *monokulturella organisationen* som kännetecknas av en homogen arbetsstyrka beskrivs som första fasen. En homogen arbetsstyrka kännetecknas av uniformitet, dvs. avsaknaden av människor med blandade och olika egenskaper. På en homogen arbetsplats uppfattas mångfaldsfrågorna som problematiska och skall helst elimineras eller i bästa fall anpassas till arbetsplatsens rådande kultur och normer. Rekryteringsprocesserna kännetecknas av homogenisering, där ”lika väljer lika” och olikheter motarbetas. Det är inte enbart den kulturella homogeniteten som eftersträvas utan även den värdemässiga homogeniteten. ”*Mångfalden i den monokulturella organisationen är ofta resultatet av brist på en lämplig ”Svensson” eller andra kandidater som den homogena organisationen helst vill ha*” skriver författarna (2003 sid.51).

Den andra fasen i denna utvecklingsprocess som Mlekov & Widell beskriver (2003) kallas för *pluralistiska organisationer* och kännetecknas av mer toleranta organisationskulturer där frågor som diskriminering och fördomshantering tas i beaktning. I pluralistiska organisationer kopplas mångfaldsfrågorna till rekrytering och ledarskap men fortfarande med ganska svaga förankringar i det verkliga arbetet samt med blygsamma resultat. Rekryteringsprocesserna är fortfarande omedvetet diskrimineringsfulla och anpassade till den homogena arbetsstyrkans kultur. Det finns en vilja för att få in mångfald i dessa organisationer men personer med annan bakgrund än svensk återfinns i första hand på de lägre nivåerna inom företaget. I pluralistiska organisationer kopplas mångfaldsvisionen till utvecklingsarbetet mer formellt utan att den verkligen får förankring, genomslag och acceptans i organisationen. Här finns det fortfarande normer och mallar för formell utbildning och kompetens som man måste passa in samtidigt som olikheter sällan efterfrågas av arbetsledarna. Författarna ger exempel på att i sådana organisationer finns det sällan efterfrågan på exempelvis språkkunskaper hos de anställda inom hälsa & sjukvård och att man istället väljer att lägga stora kostnader på tolkanlitning vid behov (a.a.). I pluralistiska organisationer spelar informella nätverkskontakter väsentlig roll både för rekrytering av medarbetare samt karriärutveckling för de anställda (Cox, 1993). Cox understyrker att det är oftast kvinnor och minoriteter (invandrare) som saknar sådana informella kanaler och som indirekt diskrimineras i pluralistiska organisationer.

Den sista fasen i organisationsutvecklingen är *den multikulturella organisationen*, den form av organisation som är idealisk och som alla organisationer borde eftersträva (Mlekov & Widell, 2003). I multikulturella organisationer värderas olikhet och mångfald högt och heterogenitet i arbetsstyrkan inte bara eftersträvas målmedvetet utan även värdesätts i handling. Mångfaldsaspekten kopplas till större lönsamhet, bättre produktivitet och ökad kreativitet. I multikulturella organisationer jobbar man med aktiva strategier och analyser för att förbättra organisationsstrukturen så att den blir mer heterogen. Här är mångfalden en

naturlig del av organisationen samtidigt som den finns representerad på alla nivåer (Cox, 1993). I en sådan organisation förväntar man sig inte att denna idealiska utveckling sker av sig själv utan man arbetar fram strategier och arbetsmetoder för att åstadkomma förändringen mot en mer mångfaldig arbetsstyrka. De anställda förväntas inte assimileras utan de tillåts vara olika och bidra till organisationskulturen med deras unicitet. Det krävs flera års arbete för att lyckas med detta förändringsarbete, hävdar författaren (a.a.). Här kan ledarna hantera konflikterna som uppkommer av den heterogena arbetsstyrka genom att man medvetet jobbar med *diversity management* ledarskapsfilosofin som ledstjärna. Ledarskapets betydelse går inte att understryka eftersom det är den primära förutsättningen till att man lyckas skapa en multikulturell organisation.

2.2.1 Homogenisering

Homogenitet (från *homogen* = likartad, enhetlig) är ett fenomen som förklarar människans tendens att dras till individer som liknar en själv. Homogenisering är lika med assimilering och handlar om att man (på en arbetsplats, inom en organisation) förväntas anpassas till den dominerade kulturen och de rådande normer och regler. Homogenitet hämmar kreativitet och anses vara en dysfunktionell modell för organisationsutveckling, hävdar Mlekov & Widell (2003). Författarna menar på att många ledare strävar efter att skapa en dominerande organisationskultur vilket innebär att man fokuserar på homogenitet, där människor med andra perspektiv och som avviker från "det normala" utesluts omedvetet vid rekryteringsprocesser (a.a.).

"Varför blir organisationer etnisk homogena?" frågar sig även Broomé i artikeln med samma namn i *Socialmedicinsk tidskrift* (2000:1). Han skriver om humankapitalteorin som en förklaringsmodell till varför organisationer i Sverige blir alltmer etnisk homogena. Broomé resonemang är bl.a. att organisationer väljer att bygga upp en organisationskultur där det råder likhet och enighet och där konflikter skall undvikas till varje pris. Eftersom etnisk mångfald förknippas (av tradition) oftast med konflikter och oenigheter så finns det förklaringar till varför många arbetsgivare undviker att rekrytera personer med annan bakgrund än svensk. Även Lundh & Olsson (1999) förklarar de homogena organisationerna med arbetsgivarnas osäkerhet på invandrarnas kvalifikationer samt med arbetsgivarnas rädsla för eventuella kostnader för språkundervisning, konfliktlösning eller utbildning. Författarna menar att detta fenomen kan definieras som strukturell diskriminering och är en förklaring till invandrarnas svårigheter att komma in på den svenska arbetsmarknaden (a.a.).

2.3 Teorier om människobehandlande organisationer

Genom hela livet kommer vi mer eller mindre i kontakt med människobehandlande organisationer – vi föds och tas hand om på sjukhuset, utbildas i skolan, får hjälp vid behov av samhällets säkerhetsinstitutioner, som anställda kan vi få friskvård genom företagshälsovården och i äldre dagar vill vi förlita oss på äldrevårdens tjänster och omsorg för de gamla. Det som är centralt för alla dessa organisationer, oavsett om de befinner sig i privat, frivillig eller offentlig sektor, är att de har människan i centrum.

Människobehandlande organisationer kan definieras på olika sätt men av stor relevans för denna studie finner jag Hasenfelds (1983) definition. Hasenfeld har under flera år (1983, 2000) utvecklat teorierna om *human service organizations*, i amerikansk samhällsvetenskaplig forskning känt under beteckningen HSO. Enligt Hasenfeld är människobehandlande organisationer menade att skydda klienten/ kunden som ses som "råmaterial" för arbetet. Klienten i människobehandlande organisationer ses både som klient och producent eftersom denne både konsumerar utbildning, omsorg eller vård samt är delaktig i produktionen av tjänsterna. Därmed klientens/kundens otrolig viktiga roll i det förändringsarbete som organisationen är menad att utföra. Kännetecknade för människobehandlande organisationer är att de befinner sig i ständig förändring där det sällan kan finnas några säkra, givna kunskapsmetoder som kan säkerställa resultatens framgång (a.a.).

I människobehandlande organisationer sker all arbete i relation till en annan människa, därmed den moraliska aspekten som Hasenfeldt tar upp (2000). Författaren definierar de anställda inom människobehandlande organisationer som "moralens försvarare" som har huvudansvaret för organisationens legitimitet. Om inte det arbete som utförs kan anses vara moraliskt berättigat kan organisationens legitimitet ifrågasättas och till och med försvinna.

Thylefors (1991) hävdar att alla beslut vi tar påverkas av rådande värderingar i det samhälle och den organisation vi verkar i, vilket även gäller för människobehandlande organisationer som har som syfte att upprätthålla de värderingarna om bl.a. hur vi skall bete oss i samhället. För att människobehandlande organisationer skall kunna ge den service samt bevara den ordning och kontroll som krävs av samhället är det nödvändigt att dessa kan garantera trygghet och ett rättssäkert bemötande av både klienter/kunder samt anställda.

Den gemensamma nämnaren för människobehandlande organisationer, oavsett privat, offentlig eller frivillig sektor, är att de är komplexa organisationer (av Hasenfeld (1983) även kallade löst sammankopplade system) som har oftast övergripande och vagt formulerade mål för deras verksamhet.

2.4 Verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer.

Utvecklingsarbetet inom människobehandlande organisationer är omfattande men det som är av stor relevans för föreliggande studie är kopplingen till verksamhetsstyrning, kvalitetssäkring samt utvärdering. Vidare kommer jag att behandla var och en av dessa aspekter utifrån några valda teorier som finns på området.

Rövik (2004) presenterar olika "idealtyper" av människobehandlande organisationer där inputfokusering, förankring, legitimitet, medbestämmande och decentralisering är med och utformar en helhet. Den frågan som Rövik ställer sig är om effektiviteten i organisationen kan ställas kontra dess legitimitet i arbetet med att utveckla verksamheten. Rövik gör en omfattande jämförelse mellan den byråkratiska organisationen som strävar efter legitimitet (oftast myndigheter) och den företagsekonomiska organisationen där kunden är i centrum och där maximal effektivitet eftersträvas. Författarens resonemang är att idealtypen av verksamhetsutvecklingsarbetet skulle vara att utveckla offentliga organisationer

(människobehandlande organisationer) mer demokratisk med både legitimiteten och effektiviteten som ledstjärnor.

Rövik hävdar att det är trender som bestämmer i vilken inriktning man jobbar med organisationsutvecklingsarbetet. Han menar också att det kommer alltid att finnas vissa "organisationsrecept" (dvs. organisationsidéer) som är mer populära än andra. Exempel på sådana organisationsrecept är Total Quality Management (TQM, Total kvalitetsstyrning) och Balanced Scorecard (BSC, Balanserad verksamhetsstyrning) (a.a.).

Balanserad verksamhetsstyrning (BSC) är i många människobehandlande organisationer ett hjälpmedel för målstyrning i verksamhetsutvecklingsarbetet, även om styrningsmodellen är initialt utformat och inriktat för kapitalföretag. Balanserad verksamhetsstyrning är en modell som avser att hantera organisationens slutmål och vägen dit genom att beskriva de samband som gäller för att nå ekonomisk framgång (Lindvall, 2001). Verksamhetsstyrning är mycket nära sammankopplat till verksamhetsutvecklingsarbetet då de är processorienterade med syftet att uppnå vissa mål. De perspektiv som man arbetar med genom BSC är kundperspektivet, ett internt orienterad processperspektiv samt ett framtidsriktat utvecklingsperspektiv. *Kundperspektivet* tar i beaktning huruvida kunderna/klienterna/brukarna uppskattar och värderar organisationens verksamhet. Man jobbar för att uppmärksamma och ta till sig kundernas uppfattningar om kvalitativa aspekter av till ex organisationens service. *Processperspektivet* beaktar organisationens inre effektivitet, dvs. de aspekter som är väsentliga för att kunderna/klienterna/brukarna skall känna sig nöjda och vilja använda organisationens tjänster. *Utvecklingsperspektivet* har blivit mer och mer inriktat på de aspekter som gör att organisationen "måste lära sig att lära nytt" dvs. vara en lärande organisation som på innovativa och till och med annorlunda sätt kan bättre bemöta kundernas behov med syftet att öka effektiviteten. Det behövs en balans mellan dessa olika perspektiv för att det skall vara en fungerande modell för verksamhetsutveckling (a.a.).

Kvalitetsfrågan har en stor betydelse i alla kundorienterade verksamheter eftersom det finns väldefinierade krav för att kunna tillgodose kundernas förväntningar och behov. Att arbeta med kvalitetsutvecklingsfrågor är ett sätt att utveckla organisationer och jobba med förändringsprocesser. Kvalitetsfrågorna och TQM (Total kvalitetsstyrning) trots har vunnit så stor acceptans att "organisationsreceptet" finns nu integrerat i många organisationers verksamhetsutvecklingsarbete utan att man använder själva begreppet "total kvalitetsstyrning" (Lindvall, 2001). Att alla moderna, framtidsinriktade organisationer bör arbeta med kvalitetsstyrning och kvalitetssäkring är ett antagande som även Rövik ger uttryck för (2004), då att arbeta med kvalitetssäkring ses som ett konkurrensmedel som organisationer kan använda sig av i sin strävan efter både legitimitet och effektivitet. Kvalitetssäkringsarbetet kan utföras enligt olika modeller utifrån vilka mål som organisationen har. Det är en verksamhetsutvecklingsmetodik för att systematisk och kontinuerligt arbeta med förändringar och förbättringar inom organisationen (a.a.).

Utvärderingens roll och syfte för kvalitets- och verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer diskuteras och betonas i all litteratur och forskning inom ämnesområdet organisationsutveckling. Olika modeller av utvärderingar som är nära sammankopplade till utvecklingsarbetet inom såväl

privata, offentliga och frivilliga organisationen används i organisationsförändrande syfte (Lindvall, 2001).

2.5 Mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling

Efter att ha sett vilka perspektiv på mångfaldsbegreppet och verksamhetsutvecklingsarbetet som studien behandlar så är det dags nu att gå vidare i teoribildningen och redovisa för de teorier som gör kopplingen mellan dessa två områden. Teoribildningen är väldigt begränsad inom detta forskningsområde så min teoretiska referensram begränsar sig till tre olika forskare.

2.5.1 Mångfald + Verksamhetsutveckling= Mångfaldsutveckling

Fägerlinds (2004) teori är att mångfaldsarbetet inte enbart handlar om att öka mångfalden i organisationen genom att anställa personer med annan bakgrund än svensk, utan att det handlar först och främst om att utveckla organisationsstrukturer och processer samt att arbeta proaktivt med ledarskaps och medarbetarskapsfrågor i syfte att skapa ett organisatoriskt stöd för mångfaldsarbetet. Exempel på strukturer och processer man kan arbeta med är rekryteringar, karriärutveckling, kompetensutveckling, produkt- och tjänsteutveckling, för att nämna några. Författarens teori är alltså att allt form av mångfaldsarbete handlar om organisations- och verksamhetsutveckling. Det huvudsakliga syftet med allt mångfaldsutvecklingsarbete, menar författaren, är att skapa effektiva och konkurrenskraftiga organisationer som attraherar kompetent arbetskraft, tillfredställer kunder/brukare/klienter samt påverkar samhällsutvecklingen i positiv riktning (a.a.).

Helg & Vakoufari (2001) förespråkar strategiskt mångfaldsarbete som en väsentlig förutsättning för framgångsrik verksamhetsutveckling i såväl offentliga, frivilliga och privata organisationer.

För Mlekov & Widell (2003) är allt arbete med mångfald inom organisationer en form av organisationsutveckling, där man strävar efter att skapa multikulturella organisationer och arbetsplatser där olikheter värderas högt och används som drivkraft för allt utvecklingsarbete.

2.5.2 Drivkrafter

I varje organisation finns det tydliga drivkrafter som tvingar fram arbetet med mångfaldsfrågor som en självklar del av verksamhetsutvecklingsarbetet, menar Fägerlind (2004). Dessa drivkrafter måste identifieras och kopplas till målen som verksamheten har för att sedan förankras i utvecklingsarbetet. En av de vanligaste drivkrafterna för att koppla mångfaldsarbetet till organisationsutveckling är bristen på kompetensförsörjning, som de flesta organisationer kommer att uppleva så småningom och många upplever den redan. För att kunna få den kompetens man behöver i organisationen måste man bl.a. arbeta medvetet med att bredda rekryteringsbasen genom t.ex. att använda sig av otraditionella annonseringsmetoder. En annan drivkraft som Fägerlind tar upp är kundernas/brukarnas sammansättning som inom människobehandlande organisationer kopplas direkt till legitimitet och trovärdighet utåt men även inåt, bland medarbetarna. Kraven på effektivitet är den drivkraften som de flesta organisationer tar i beaktning när de arbetar med mångfald, då man har som mål att all personals kompetens och resurser skall utnyttjas till maximum, skriver författaren. Ledarutveckling och organisationsutveckling har som syfte att bättra

kunna ta tillvara de heterogena gruppernas kreativitet och mångfald av kompetenser eftersom detta skapar förutsättningar för bättre beslut, ökad kvalitet, kreativa lösningar (a.a.).

Helg & Vakoufari (2001) skriver om de faktorer som driver fram ett omfattande mångfaldsarbete och som har en nödvändig koppling till verksamhetsutvecklingsarbetet. Arbetskraftsutvecklingen med den mångkulturella arbetskraften som huvudresurs är den faktor som har tvingat amerikanska företag och organisationer att börja arbeta med mångfaldsfrågorna som en mer integrerat del av utvecklingsarbetet, skriver författarna. Dessa hävdar att Europa och i sin tur Sverige har en liknande demografisk utveckling där behovet av arbetskraft kommer om bara några år att vara akut. Kundernas/brukarnas nya behov och krav på den service/vård/utbildning de får förändras och ställer nya krav på organisationer i och med att dessa grupper blir mer och mer mångkulturella. I och med den demografiska utvecklingen som sker redan nu i Sverige så blir gruppen konsumenter med annan bakgrund än svensk en målgrupp som man –oavsett om man befinner sig i privat, frivillig eller offentlig sektor- inte har råd att bortse ifrån. Författarna skriver även om nya beteendemönster hos konsumenterna, där man väljer vilka tjänster eller varor man vill köpa utifrån egna moraliska övertygelser samt etiska värderingar som oftast är kopplade till genus och etnicitetsfrågor. Det handlar om organisationernas trovärdighet och ”image” utåt och varje enskild organisation borde ha detta i beaktning, menar författarna (a.a.).

2.5.3 Effekter

Helg & Vakoufari (2001) redovisar för många olika effekter som man kan åstadkomma i organisationen genom att ha fastställda mål för mångfaldsutvecklingsarbetet samt genom att följa upp dessa. Nöjdare kunder, ökade marknadsandelar, bredare rekryteringsbas, ökad kreativitet, framgångsrik ledarskap samt ”good image” är några av de resultat som kan uppnås genom strategiskt mångfaldsarbete, hävdar författarna. Att integrera mångfaldsarbetet i organisationsutvecklingsarbetet är enligt Fägerlind (2004) en strategisk investering för att på bättre sätt kunna möta den framtida arbetsmarknaden och den framtida kund/brukar/konsument - marknaden. Även Mlekov & Widell (2003) hävdar att genom att koppla mångfaldsarbetet till utvecklingsarbetet i organisationer kan organisationen få långsiktiga och hållbara resultat i form av bättre socialt klimat, effektivare arbetsgrupper, bättre kommunikation med kunder och brukare, en positiv bild av organisationen utåt samt betydligt större möjligheter att locka kunder och brukare (patienter) med olika etniska bakgrund.

Mlekov & Widell (2003) beskriver det omfattande arbetet med mångfald som amerikanska organisationer har drivit i flera år med mycket positiva effekter som resultat – såsom bättre effektivitet och lönsamhet. De studier som författarna sammanställt visar att de organisationer som har medvetet och långsiktig implementerat mångfaldsarbetet i verksamhetsutvecklingsarbetet har kunnat redovisa bättre ekonomiska och kvalitativa resultat som tydligt har kunnat kopplas till mångfaldsstrategierna.

2.5.4 Framgångsförutsättningar

För att arbetet med mångfald som en verksamhetsutvecklingsstrategi skall ge framgångsrika resultat krävs det att flera faktorer skall samspela. Fägerlinds (2004) teori är att man inte kan arbeta med mångfaldsfrågorna som en del av

organisationsutvecklingsarbetet om man inte har en inkluderande, respekterande och tillåtande organisationskultur. Mångfaldsarbetet måste dessutom förankras av högsta ledningen in i organisationens alla strukturer och processer för att det skall accepteras och tas på allvar. Teoretiska utbildningar och försök leder inte till framgång, då ett trovärdigt engagemang måste visas genom praktisk handling, menar Fägerlind. Såväl formella som informella ledare på olika nivåer inom människobehandlande organisationer är viktiga aktörer för att förankra mångfaldssatsningen för att på så sätt skapa optimala förutsättningar för framgång och positiva resultat. Att utbilda såväl ledare som medarbetare är nödvändigt för att skapa förståelse för mångfaldsutvecklingsarbetet, varför det behövs och vilka resultat man förväntas åstadkomma, kortsiktig och långsiktig. En viktig aspekt, menar författaren, är att mångfaldsutvecklingsarbete inte kan ge direkta och mätbara resultat eftersom det är ett processbaserat arbete där effekterna kan mätas eller utvärderas först efter några års intensiv och organisationsförankrat arbete (a.a.). Ledarskap för mångfald samt mångfaldsmedvetna rekryteringsprocesser är andra två viktiga förutsättningar för framgångsrik mångfaldsutvecklingsarbete, dessa kommer att behandlas under underrubrik 2.6 samt 2.7.

2.5.5 Mångfald, innovativa processer och verksamhetsutveckling

Modern verksamhetsutveckling - eller verksamhetsutveckling i moderna människobehandlande organisationer – är beroende av innovativa processer. För att stimulera innovativa processer krävs det att man skapar arbetsmiljöer där man främjar mångfald och olikheter (SOU 2003:90). Moderna organisationer kräver nytänkande och unicitet för att kunna överleva. Ett öppet klimat där alla känner att det finns utrymme för att vara unika och bidra med sin unika kompetens till verksamhetsutvecklingsarbetet kan skapa förutsättningar för innovativa processer där man minst förväntar sig. Icke - låsta strukturer skapar förutsättningar för innovativt tänkande men ställer stora krav på en annan ledarskapsfilosofi – där olikheter värderas högt och nytänkande uppmuntras och belönas (a.a.).

2.6 Teorier om diversity management – ledarskap för mångfald

All teoribildning som behandlar ämnet mångfald och verksamhetsutveckling tar upp ledarskapets otroligt viktiga roll i detta sammanhang. Som vi har kunnat se tidigare under kapitel 2.1 härstammar själva begreppet mångfald ur de amerikanska begreppen ”diversity” och ”diversity management”. Den sistnämnda är beteckningen på den ledarskapsfilosofin som förespråkar effektiv tillvaratagande av alla, olika mänskliga resurserna i organisationer. Mångfald som managementstrategi handlar om ledarskap och organisationsutveckling där styrkan i att blanda olika kompetenser kopplas direkt till kvalitetsarbetet inom organisationen (Abrahamsson, 2000).

Diversity management som ledarskapsfilosofi fick en kraftig utveckling i USA mot slutet av 80-talet, då Hudson-institutet gav ut en rapport som visade på radikala demografiska förändringar och dess konsekvenser. Företags- och organisationsledare började implementera mångfaldsstrategier och mångfaldsplaner för att på bättre sätt kunna hantera mångfalden både bland medarbetare och bland kunder som en resurs. Det handlar om ett långsiktigt och medvetet ledarskapsarbete som genomsyrar hela organisationen och som implementerar mångfaldsarbetet i organisationens alla strukturer. Syftet med att jobba med diversity management är att skapa öppna och tillåtande arbetsmiljöer

där individer gör sitt bästa utifrån sina egna förutsättningar (olikheter uppmuntras) genom en ömsesidig anpassning organisation-individ. Viktigt att komma ihåg är att arbetet med diversity management är processororienterad och kan aldrig begränsas tidsmässigt (Mlekov & Widell, 2003) .

Denna ledarskapsmodell definieras i svensk litteratur med ”att leda olikheter” men det finns ingen relevant forskning som kan konkret visa på hur man lyckas med att hantera och leda olikheterna på en arbetsplats. Mlekov & Widell (2003) har analyserat olika ledarskapsteorier och kommit fram till att diversity management ”på svenska” handlar om inget mer än ödmjukhet, ärlighet, öppenhet och jämlikhet i varje enskilt möte med varje enskild människa. Ingen är helt fördomsfri men är man medveten som chef om sina egna fördomar då är det lättare att hantera olikheter. Multikulturella organisationer (idealorganisationen) ställer stora krav på ledare då olikheter bildar strukturer som är svårare att kontrollera, förstå och leda. Studier som författarna refererar till visar att de flesta förknippar mångkultur, mångfald och heterogena organisationer med konflikter och problem (a.a.). Men att det skulle uppstå flera konflikter i en multikulturell organisation menar Fägerlind (2004) är en myt, då konflikter är lika mycket förekommande i såväl heterogena som homogena organisationer. Det är självklart att i heterogena grupper blir olikheterna i åsikter och arbetssätt mer tydliga men den stora utmaningen för ledare är att tillåta och hantera konstruktiva konfliktsituationer proaktivt. Att till varje pris undvika konflikter beskrivs av många författare som vanligt i svensk ledarskapsstil men något som man måste lära sig att inte göra om man vill arbeta framgångsrikt med ledarskap för mångfald (a.a.).

För att man skall kunna jobba med diversity management krävs det att det finns tydliga gemensamma värderingar och tydliga mål både för ledare och för medarbetare i organisationen, hävdar Fägerlind (2004). Även författarna till boken ”Mångfald som verksamhetsstrategi” (Helg & Vakoufari, 2001) understyrker hur viktigt det är att ledningen ser till att mångfaldsaspekten tas upp i alla styrdokument som genomsyrar organisationen.

Som jag har nämnt i inledningen (se kapitel 1) så står den sociala sektorn inför stora utmaningar vilket ställer stora krav på verksamhetsutveckling och implicit på ledarskap inom människobehandlande organisationer. Fägerlind & Wener (2001) har i sin antologi ”Ledarskap för mångfald – en utmaning för den sociala sektorn” låtit åtta personer inom området reflektera kring dessa frågor. Det gemensamma för alla artikelförfattare är att samtliga ser mångfaldsarbetet som en självklar del av all verksamhetsutvecklingsarbete där man jobbar med ledarskap, strategier, rekryteringsprocesser, kvalitetssäkring och karriärutveckling intimt förknippat med mångfaldsfrågorna. Mångfaldsutveckling är en process där ledarskapet har avgörande betydelse, intygar de flesta artikelförfattare (a.a.).

Fägerlind & Wener (2001) understyrker det väsentliga i att utbildningsväsendet med inriktning mot socialt arbete tar hänsyn till samhällsförändringarna och anpassar utbildningarna efter de faktiska förhållandena som råder i samhället. Ledarskap, mångfald och verksamhetsutveckling får nya dimensioner och definitioner pga. omfattande samhällsförändringar och detta borde uppmärksammas i alla utbildningar med inriktning mot socialt arbete, menar författarna.

2.7 Teorier om rekryteringsprocesser som ett redskap för mångfaldsutveckling

Mångfaldsmedveten rekrytering är ett avgörande steg i allt utvecklingsarbete inom människobehandlande organisationer (Mlekov & Widell, 2003). Efter att vi har kunnat få en förståelse för ledarskapets betydelse för mångfaldsutveckling så är det dags nu att titta lite närmare på huruvida rekryteringsprocesserna kan fungera som ett redskap för såväl verksamhets- som mångfaldsutvecklingsarbetet i människobehandlande organisationer.

Val av rekryteringskanaler behandlas av flera olika författare som en otrolig viktig aspekt när man pratar om verksamhetsutveckling inom människobehandlande organisationer. Mlekov & Widell (2003) hävdar att det är mycket vanligt att rekrytering sker genom personliga kontakter och informella kanaler vilket är indirekt diskriminerande mot en stor grupp arbetssökande som inte hunnit eller haft möjlighet att bygga upp personliga kontaktnätverk, där invandrare är en sådan grupp. Att rekrytera genom kontakter eller informella kanaler är ett direkt hot mot mångfaldsarbetet eftersom det stärker homogeniteten inom arbetsgruppen och hämmar organisationens effektivitet, därför måste man bredda rekryteringsurvalen genom att ta till användning andra rekryteringsmetoder (a.a.). Att mångfald ställer krav på ledarna att våga använda sig av otraditionella bemanningsstrategier och rekryteringsmetoder för att utveckla verksamheten är någonting som även Fägerlind & Wener (2001) gör oss uppmärksamma på. Det krävs nytänkande och öppenhet för att skapa strukturer som kan vara så pass accepterade att de nyrekryterade inte skall assimileras utan tillåtas bidra med sin unicitet och mångkulturellkompetens till organisationens utveckling.

Även Brune (1993) hävdar att arbetsgivare - såväl i offentlig som i privat sektor - använder sig oftast av informella rekryteringskanaler vid nyanställningar. Många arbetsgivare rekryterar utifrån vilka rekommendationer de får från redan anställda eller andra kontakter om en eventuell kandidat. Författaren varnar för verksamhetsansvariga som systematisk använder sig av informella kontaktnät i rekryteringssammanhang eftersom de bidrar till en omfattande etnisk homogenitet på arbetsplatsen vilket hämmar inte bara verksamhetsutvecklingen utan även kreativiteten, välbefinnandet och effektiviteten på arbetsplatsen (a.a.). Att rekrytera genom informella kanaler är dessutom indirekt diskriminerande för en stor grupp arbetssökande som av naturliga skäl saknar dessa kontakter och som alltså inte ens får chansen att söka vissa lediga jobb. Personer med utländsk härkomst som har bott i Sverige i bara några år saknar breda kontaktnätverk och därmed minskas deras möjligheter att få en anställning som motsvarar deras kompetens (Broomé, 2000:1).

För att rekryteringsprocessen skall kunna framgångsrikt fungera som redskap för verksamhetsutveckling krävs det att man skapar en organisationsstruktur där man på ett effektivt sätt kan ta tillvara på den nyrekryterade, avvikande kompetensen. För det räcker inte att anställa personer med mångfald om man inte använder sig av den unika mångkulturella kompetensen som de anställda besitter (Cox, 1993).

Mlekov & Widell (2003) refererar till andra författare och hävdar att det rådande mönstret i svenskt arbetsliv har varit kulturell likriktning och homogenisering vilket har resulterat i monokulturella organisationer med exkluderande effekt på individer som kan uppfattas som avvikande och olika. Broomé et.al. (2001) resonemang är att mångfaldsutvecklingsarbetet inte kan bedrivas framgångsrikt så

länge det finns strukturella hinder som indirekt leder till diskriminering, såsom rekryteringsprocesser som leder till homogenisering. Mlekov & Widell (2003) argumenterar för heterogenitet i arbetsstyrkan som det första villkoret som måste uppfyllas om man vill framgångsrikt arbeta med verksamhetsutveckling. För att kunna åstadkomma heterogenitet krävs det ett aktivt medvetandegörande kring vilka uteslutningsmekanismer som kan hota rekryteringsprocesserna för att på så sätt kunna eliminera dem och jobba mer proaktivt för ett öppet, fördomsfritt och rättvis rekryteringsförfarande (a.a.).

Mångfaldsmedvetet rekrytering handlar således om ett utvecklingsarbete där man skapar främjande strukturer och medvetenhet för att kunna tillvarata värdefull kompetens hos arbetssökande så att dessa inte sorteras bort på grund av grunder som kön, ålder, etnisk bakgrund, funktionshinder eller liknande. Innovation och nytänkande är avgörande även här och kräver att verksamhetsansvariga vågar komma ur invanda rekryteringsbeteendemönster (Fägerlind, 2004).

3 | METOD

Under metodkapitlet redovisas och argumenteras för de vetenskapliga metoder som har använts i föreliggande studie.

3.1 Kvalitativ studie

Utifrån min hermeneutiska kunskapssyn har jag valt att använda mig av en kvalitativ forskningsmetodik i skrivandet av föreliggande studie. Att skriva en kvalitativ studie ger möjligheter till att se problemområdet genom respondenternas ögon, vilket eftersträvas i denna studie (Kvale, 1997). Denna metod har gett mig ramar och möjligheter för att tolka verkligheten som mötte mig under insamlingsprocessen av det empiriska materialet samt bättre förstå informanternas tankar och upplevelser om de diskuterade ämnen.

Att jag har valt att göra en kvalitativ studie för att besvara mina frågeställningar har att göra med att jag vill finna mening i det studerade fenomenet som man inte vet så mycket om. Det finns omfattande forskning om ämnet mångfald i arbetslivet samt om ämnet verksamhetsutveckling (organisationsutveckling) men det finns inte så mycket forskat kring koppling mellan dessa två och människobehandlande organisationer. Att ha en explorativ (utforskande) forskningsansats är det mest lämpade tillvägagångssättet när man vill fördjupa sig i sociala fenomen som man inte vet så mycket om (Svensson & Starrin, 1996).

3.2 Val av ansats

Det deduktiva metodvalet talar för objektiva verklighetsuppfattningar där man oftast utgår utifrån en teori om verkligheten medan den induktiva metoden används vid studier där subjektiva verklighetsuppfattningar inte påverkas av teorier. ”Den gyllene medelvägen” (kallat även den abduktiva ansatsen) är en kombination av ovannämnda två forskningsansatser. Inom den abduktiva ansatsen är forskningsarbetet varken teoridrivet eller empiridrivet, utan växer fram genom kontinuerlig växlande mellan teori och empiri (Alvesson & Skoldberg, 1994).

Utifrån den hermeneutiska kunskapssynen som jag har annamat kan man säga att jag har både induktivt och deduktivt angreppssätt då jag har några förutbestämda teorier som jag vill pröva i verkligheten samt att det är mycket annat om ämnet som jag vill upptäcka som inte är känt och som jag inte har några teorier för. Därför skulle man kunna säga att den gyllene medelvägen är det angreppssätt som passar bäst eftersom min förförståelse i ämnet är också med och påverkar till en viss del metodiken i uppsatsen. Att jag har den gyllene medelvägen som angreppssätt i den här studien förklaras med att jag hela tiden växlar mellan empiri och teori. Jag hade min intervjuguide utformad utifrån en förutbestämd teoretisk referensram för att på ett lättare sätt kunna identifiera begrepp och mönster i de valda organisationerna (deduktiv angreppssätt). Det induktiva angreppssättet förklaras med att empirin - som består av insamlade data i form av intervjuer - har analyserats utifrån den teoretiska referensramen som jag haft. Den gyllene vägen ger mig möjlighet till öppenhet i tolkningen av empiriska materialet där jag kan använda mig av den genuina nyfikenhet jag har för ämnet och på så sätt hela tiden upptäcka nya företeelser och mönster i det studerade ämnet.

3.3 Urval

Eftersom uppsatsens syfte är att ta reda på något som man inte vet så mycket om så eftersträvas inte representativiteten i denna studie. Urvalet av studieobjekten i denna studie skedde däremot utifrån uppsatsens syfte ur den representativa populationen genom ett systematiskt urval (Rosengren & Arvidson, 2005).

Jag har medvetet och strategisk valt ut studieobjekten utifrån vad jag ansåg kunde vara relevant för uppsatsens problemområde och huvudfrågeställning. Eftersom uppsatsen har som syfte att skapa större förståelse för hur man arbetar med verksamhetsutveckling och mångfaldsutveckling inom människobehandlande organisationer så föll det naturligt att intervjua verksamhetsansvariga och mångfaldsansvariga för olika människobehandlande organisationer.

En av ambitionerna med denna uppsats var redan från början att få en inblick i hur informanter från helt olika människobehandlande organisationer som bedriver någon form av socialt arbete resonerar kring det problematiserade området. Att ha en så stor variation som möjligt på den insamlade data har eftersträvas från början, därför har jag valt som studieobjekt 10 helt olika människobehandlande organisationer som bedriver någon form av socialt arbete, där jag har intervjuat både verksamhetsansvariga och mångfaldsansvariga. För att studieobjekten inte skall kunna identifieras befinner sig de 10 olika organisationerna i olika städer/regioner spridda i hela Sverige.

De kriterier som jag har gått efter i val av studieobjekten var följande:

1. att de skulle vara människobehandlande organisationer som bedrev någon form av socialt arbete (eller som utbildade studenter inom socialt arbete)
2. att de skulle jobba med verksamhetsutveckling ur olika perspektiv
3. att intervjun skulle kunna genomföras med verksamhetsansvariga/mångfaldsansvariga själva

10 intervjuer genomfördes med 11 informanter (en av organisationerna hade två informanter som deltog i studien). Jag har intervjuat tre mångfaldsansvariga (eller med annan definition personer som fungerar som kontaktperson för

mångfaldsfrågorna) inom tre stora offentliga organisationer. De verksamhetsansvariga (chefer) som jag har intervjuat representerar områdena *sjukvård, vård & omsorg, frivillig sektor, företagshälsovård, högre utbildning samt rättsväsendet*. Storleken på organisationen var inte av intresse i denna studie eftersom det hade försvårat markant urvalet av informanter och studieobjekt. Under kapitel 4 redovisas för var och en av studieobjekten.

Jag har även haft som ambition att kunna genomföra intervjuer med verksamhetsansvariga och mångfaldsansvariga både inom offentlig, privat samt frivillig sektor. Det har dock inte varit så lätt att få verksamhetsansvariga för olika människobehandlande organisationer inom privat och frivillig sektor att ställa upp för en intervju. Oftast har det visat sig att det inte fanns någon mångfaldsansvarig eller mångfaldsplan eller någonting som hade med mångfald att göra så det fanns inget intresse för dessa verksamhetsansvariga att delta i studien. Enbart tre av de tio studieobjekten representerar privat sektorn och en representerar frivillig sektor.

Ett annat urvalskriterium har varit att få en jämlik representation bland informanterna ur ett könsperspektiv. Att få kunna ta del av både kvinnors och mäns resonemang kring mångfalds- och verksamhetsutvecklingsfrågor är värdefull för den utforskande studien och ger breddare insikt i problemområdet (Alvesson & Sköldberg, 1994). En jämlik fördelning kunde jag tyvärr inte uppnå pga. att det är mest kvinnor som jobbar inom människobehandlande organisationer, men 4 av de 11 intervjuade är män.

Efter många överväganden har jag till slut valt att aidentifiera både respondenterna samt de organisationer de representerar. Detta för att utesluta alla tänkbara och otänkbara problem som kan uppkomma i samband med identifierbara organisationer samt identifierbara respondenter. För att läsaren lättare skall kunna koppla ihop respondenten med respektive organisation har jag gett varje respondent ett namn som börjar med samma bokstav som respektive organisations bokstav, t.ex. Anna från Organisation A, Bea från Organisation B, Carl från organisation C, osv.

3.4 Tillvägagångssätt

När jag hade klart för mig vilka kriterier som är viktiga i val av studieobjekten började jag ringa och fråga ut verksamhetsansvariga om de ville delta i studien. Det krävdes många nej för att få ett ja och många gånger har jag känt mig uppgiven och villig att ge upp. Men så fort jag har lyckats få de första två organisationerna att delta i studien så var det lättare att få andra att vilja vara med (då de oftast frågade vilka andra som har ställt upp).

Att vissa väljer att tacka nej till vetenskapliga studier förklaras i forskningstermer med *access* problematiken (Dahmström, 1995). Detta har jag stött på redan från början, utan att veta att jag inte var ensam om det. När jag förstod att det finns ett mönster i de tillfrågades beteende började jag intressera mig för orsaken till detta ur forskningsetiska perspektiv. Så kom jag veta att begränsad access är ett ganska vanligt fenomen som många forskare stöter på. För att kunna studera ett fenomen krävs det att man kan studera olika objekt som kan vara relevanta för att få förståelse för problemområdet. När dessa objekt inte vill bli studerade handlar det ofta om att det är ett känsligt ämne för objekten. Då kan det hända att man stöter på de så kallade "gate-keepers", alltså personer på olika nivåer i organisationer

som oftast har som funktion att inte släppa fram personen vidare till verksamhetsansvarige. För att kunna komma förbi "gate-keepers" har jag helt enkelt intresserat mig för verksamhetsansvarigas direkta telefonnummer och kontaktade de personligen (a.a.). Access-problematiken var en forskningsaspekt som jag inte alls hade räknat med från början. Att mångfaldsfrågorna oftast väcker reaktioner och misstänksamhet var inget nytt för mig men ändå blev jag överraskad av den negativa respons jag har fått. Detta har försvårat mitt tillvägagångssätt i insamlandet av de empiriska data avsevärt samt försenat resultaten men några månader.

3.5 Val av datainsamlingsmetod

Det finns två olika typer av forskningsintervjuer, *kvalitativa* och *kvantitativa* intervjuer. Den kvalitativa intervjuansatsen syftar till att upptäcka och identifiera sociala fenomen som man inte på förhand vet så mycket om. I det kvalitativa intervjuförfarandet brukar man använda sig av icke-standardiserade intervjuer eftersom man vill komma åt sådan information som man inte på förhand kan veta är viktig för problemområdet eller inte. Eftersom syftet med denna studie var att få en djupare förståelse för ett fenomen som jag inte visste så mycket om så kändes det självklart att använda mig av kvalitativa intervjuer (Svensson & Starrin, 1996).

Det finns skillnad mellan strukturerad, semistrukturerad och ostrukturerad intervjuförfarande, menar Descombe (2000). Medan den strukturerade intervjumetodiken liknar frågeformulären där man har fasta alternativ som man kan välja bland så saknar den ostrukturerade både temadiskussionsfrågor och ordföljd, dvs. den utvecklas under själva intervjun, i interaktion med informanten. Den semistrukturerade intervjuförfarande är en medelväg mellan de ovannämnda andra två intervjumetodiker och består oftast av vissa frågor som är prioriterade eller av olika temafrågor som ställs till samtliga tillfrågade (a.a.). Enligt Kvale (1997) är halvstrukturerade intervjuer som är strukturerade kring flera teman ett arbetsmetod att föredra för den kvalitativa studien. Fördelen med semistrukturerade frågor vid en intervju är att informanterna inte begränsas i sina resonemang medan nackdelen är att det blir svårare att identifiera mönster.

3.6 Intervjuguide

I denna studie har jag utfört 10 icke-standardiserade kvalitativa intervjuer där jag har använt mig av semistrukturerad intervjuguide som intervjuförfarande. Valet av intervjuförfarande föll mycket naturligt på semistrukturerad intervjuguide då själva syftet med denna uppsats är att kunna ta reda på sådant som inte är känt samt skapa förståelse för och insikt i verksamhetsansvarigas och mångfaldsansvarigas resonemang kring mångfaldsfrågorna kopplade till verksamhetsutvecklingsarbetet. Ambition har hela tiden också varit att kunna vara så flexibel som möjligt under själva intervju för att kunna ge informanterna tillfälle och möjligheter till att inkomma med egna tankar, funderingar och meningar kring de diskuterade ämnena. Jag har därför haft några viktiga frågor som jag har ställt till samtliga intervjuade men ordningsföljden har varierat från intervju till intervju. Intervjuguiden utformades utifrån uppsatsen syfte, problemområde samt frågeställningar, se bilaga 1.

3.7 Intervjuförfarande

Intervjuerna gjordes med öppet sinne och genuin nyfikenhet för ämnet, detta var en förutsättning och en styrka. För att kunna komma åt de mest viktiga resonemangen kring mångfaldsutveckling och verksamhetsutveckling tillåtes informanterna att utveckla sina egna idéer kring ämnet samt inkomma med andra resonemang som man från början inte kunde betrakta som viktiga för studien. Jag har använt mig av den vägleda konversationen (Svensson & Starrin, 1996), där jag har hela tiden varit uppmärksam på svaren och försökt behålla konversationen inom ämnesområden dock utan att på något sätt styra svaren. Min roll som intervjuare har varit att noggrann uppmärksamma informanternas svar för att kunna ställa relevanta följdfrågor (a.a.).

Varje intervju såg väldigt olik ut från de andra. Olika organisationer har olika förutsättningar och helt olika sätt att närma sig och behandla studieämnena och därmed en mycket stor variation i svaren jag fick. Det visade sig att flexibiliteten i intervjuförfarandet utgjorde en otrolig viktig aspekt eftersom varje enskild studieobjekt hade andra perspektiv på problematiken. Under intervjuprocessen har jag hela tiden varit medveten om min förförståelse i ämnet och medvetet undviker att ställa ledande frågor eller frågor som utgick ifrån den teoretiska referensramen som jag har. Under en enda intervju har jag försökt att ställa en fråga som var kopplat till det teoretiska begreppet *diversity management* men det visade sig att detta ledde respondenten till ett visst svar och därför har jag låtit bli att upprepa misstaget.

Varje intervju inleddes med en kort presentation av studiens ämne, syfte och frågeställningar samt bakgrunden till det (utbildningen jag gick, nivån på uppsatsen, skola, inriktning m.m.). Längden på intervjuerna har varit mellan 50 – 70 minuter och har utförts på de intervjuades arbetsplatser. 9 av 10 intervjuer har spelats in på band. Anledningen till att en av intervjuerna inte kunde spelas in på band var tekniska fel som inte kunde åtgärdas i tid. Då fördes anteckningar som informanten kunde verifiera i efterhand. 1 av de 9 bandinspelade intervjuerna kunde inte renskrivas i fulltext pga. av tekniska fel men även här fick informanten möjlighet att verifiera anteckningarna som gjordes under intervjun. Alla andra 8 intervjuer skrevs ut i fulltext direkt efter inspelningen. Detta gjordes för att underlätta bearbetningen av data samt för att eventuellt kunna komplettera med anteckningar som gjordes under intervjun. Efter transkriptionen av data har jag låtit informanterna granska materialet och inkomma med eventuella kompletteringar eller ändringar där de tyckte det var nödvändigt. Detta har jag gjort för att säkerställa studiens validitet och reliabilitet samt skapa trovärdighet gentemot informanterna (a.a.). Det empiriska materialet har jag sedan bearbetat genom öppen kodning där jag har försökt att identifiera begrepp och mönster som var centrala för de olika fyra teman för alla intervjuer (Svensson & Starrin, 1996).

3.8 Primär- och sekundärmaterial

I denna studie har jag använt mig av både primära och sekundära källor (Rosengren & Arvidson, 2005). Primärmaterialet består av de data som samlades in under intervjuförfarandet med de 11 informanterna på de 10 olika människobehandlande organisationerna. Sekundärmaterialet består av en analys av verksamhetsplanerna för de organisationer som lämnade ut en sådan samt andra viktiga styrdokument som jag har fått av informanterna.

3.9 Validitet och reliabilitet

Rosengren & Arvidson (2005) menar att kvalitativa studier inte kan bedömas utifrån kriterierna validitet, reliabilitet och representativitet. Eftersom den kvalitativa studien består av en kontextuell tolkning av den insamlade data så kan både validiteten och reliabiliteten vara lidande (Alvesson & Skoldberg, 1994). Att ha ambitionen att uppnå en hög grad av validitet, reliabilitet och representativitet i en kvalitativ studie är alltså inte realistisk enligt många författare. Man kan dock gå tillväga på olika sätt både i insamlandet av empirin samt i analysen genom att sträva efter att uppnå en resonabel nivå av validitet och reliabilitet i studien.

Validiteten (giltigheten) i denna studie syftar på forskningsprocessen i sin helhet och det har jag försökt att uppnå genom att bl.a. noggrannt välja informanter som var högst relevanta för att besvara den centrala frågeställningen. Att spela in intervjuerna på band för att sedan kunna låta informanterna granska den i fulltext var en annan strategi som jag har använt mig i ambitionen av att säkerställa både studiens validitet och reliabilitet. Mycket arbete har också lagts på utformningen av intervjuguiden som fick omarbetas några gånger efter hand för att tillförsäkra att intervjufrågorna var korrekta och relevanta samt kunde mäta det som jag ämnade mäta. Kravet på giltighet har jag även försökt att uppfylla genom att utifrån en omfattande mängd böcker, artiklar och annan forskning välja ut de teorier och författare som var mest relevanta för ämnet.

Reliabiliteten (tillförligheten) är svår att mäta i kvalitativa studier med tanke på att de undersökta fenomenen förändras med tiden och likaväl informanternas uppfattningar om det (Descombe, 2000). Det är med stor sannolikhet inte möjligt för en annan forskare att uppnå samma resultat som uppnåddes i denna studie, eftersom informanterna kan påverkas i sina svar av olika faktorer men även för att deras egna uppfattningar och kunskap om fenomenet inte kan vara statiska, utan något som förändras hela tiden. Att jag valde att utföra ”ansikte-mot-ansikte” intervjuer har också det sina nackdelar, då informanten kan lätt påverkas av intervjuarens närvaro och därmed ge olika svar beroende på hur komfortabelt informanten känner sig i intervjuarens närvaro (Holme & Solvang, 1997). Respondenterna i denna studie hade kanske gett andra svar om det hade varit någon annan som intervjuade de eller om intervjuerna hade gjorts via telefon.

Hur väl resultaten stämmer överens med verkligheten är det svårt att säga, men eftersom det är mångfaldsansvariga och verksamhetsansvariga som uttalar sig om fenomenet så kan man anta att det är så det förhåller sig i verkligheten. Jag försökte säkerställa studiens trovärdighet genom att jag bl.a. såg till att alla informanter fick några centrala frågor som var detsamma för alla. Huruvida uppsatsens källor (respondenterna) har gett tillförlitliga svar är omöjligt att veta men eftersom de är verksamhetsansvariga/ mångfaldsansvariga med hög grav av professionalism så finns det tillit att svaren är trovärdiga.

3.10 Etiska överväganden

Etikfrågan inom samhällsvetenskaplig forskning är viktig. Det finns fyra olika etiska principer (huvudkrav) som man måste följa under forskningsarbetet (Bryman, 2004) och som jag kommer att redovisa för.

Informationskravet uppfylls genom att respondenterna informerades om studiens syfte samt problemformulering i förväg. Vissa av de tillfrågade har begärt att få denna information skriftligt medan andra har nöjt sig med den information de fick

muntlig via telefon. *Samtyckeskravet* uppfylls genom att deltagarna fick bestämma själva om de ville delta i studien eller inte. Eftersom intervjuerna gjordes med verksamhetsansvariga respektive mångfaldsansvariga för de olika människobehandlande organisationerna behövdes det inga andra samtycken från överordnade att inhämtas. *Konfidentialitetskravet* uppfylldes genom att samtliga informanter erbjöds anonymitet. Trots att merparten av respondenterna bekräftade att det var i sin fulla ordning att använda både namn och organisation i studien så gjorde jag valet att avidentifiera både informanterna och organisationerna de representerar. Detta för att undvika de etiska problem som kan uppkomma när man som forskare tolkar den information som respondenterna har lämnat ut. *Nyttjandekravet* säger att alla uppgifter från intervjun får endast användas inom studiens syfte vilket jag tänker absolut respektera (Vetenskapsrådet, 1990).

4 | ANALYS

Under detta kapitel kommer jag först att presentera de 10 olika människobehandlande organisationer som kallas för studieobjekt samt informanternas roll i respektive organisation. Av intresse för studien är en beskrivning av organisationen samt vilken typ av arbete de bedriver, målgruppen klienter/kunder/brukare samt vilken sektor de befinner sig i. Här görs också en kort analys av varje organisations styrdokument som har lämnats ut av informanterna. Styrdokumentet har i de flesta fall handlat om verksamhetsplan för 2007 och i några fall av mångfaldsplan. Syftet med att analysera styrdokumentet är att få en breddare förståelse för hur respektive organisation arbetar målmedvetet eller inte med mångfalds- och verksamhetsutvecklingsfrågorna. Analysen görs också för att kunna sätta informanternas uttalanden i ett organisatoriskt sammanhang. Studieobjekten presenteras i den ordningen intervjuerna utfördes.

Efter presentation av studieobjekten görs en analys under fyra centrala teman, utifrån de fyra olika frågeställningar som studien vill besvara. Analysen görs utifrån den teoretiska referensramen och empiriska materialet som består av primär data (intervjumaterial) samt sekundär data (analys av styrdokument).

4.1 Presentation av 10 människobehandlande organisationer samt analys av styrdokument

4.1.1 Organisation A

Organisation A är en politisk styrd organisation med cca 30 000 anställda. Organisationen bevakar medborgarnas egna intressen och har som huvudsyfte att främja utvecklingen i respektive region. Områden som organisationen bedriver verksamhet i är sjukvård, tandvård, utbildning, kultur, forskning, trafik, omvärld, miljö, näringsliv, verksamhetsutveckling. Informant från organisation A har varit Anna, personalstrateg med mångfald och jämställdhet som huvudspecialitet. Anna har haft tjänsten i lite mer än 2 år då tjänsten lyftes upp från regionkontoret till koncernledningen. Hennes huvudansvar är att anordna aktiviteter för organisationens chefer och medarbetare med tema mångfald och jämställdhet, men hon kan aldrig anses ansvarig för hur det egentligen ser ut på de olika förvaltningarna, enligt hennes uttalande.

De styrdokument som analyserats från organisation A är: *Budget för år 2006 med plan för år 2007-2008*, *Personalredovisning 2006 samt Övergripande mångfaldsplan för 2005-2007*. Mångfaldsplanen som är daterat 2005-01-17 och som skall revideras under 2007 är organisationens första mångfaldsplan någonsin. Enligt informantens uttalande så har organisationen börjat arbeta aktivt med mångfaldsplanerna från och med år 2005. I mångfaldsplanen kan man läsa att ”*Mångfald finns i hela organisationen och på alla nivåer och bidrar till vår verksamhetsutveckling*” och att ”*För att spegla det samhälle som(...) verkar i och för att kvalitetssäkra verksamheten skall mångfald i arbetslivet vara en självklarhet inom organisationen*” . Organisation A har fyra uttalade mål när det gäller mångfaldsarbetet: att öka antalet medarbetare och chefer med annan bakgrund än svensk, att ha en arbetsmiljö som passar alla, att ha arbetsplatser som är fria från trakasserier samt att mångfald skall betraktas som ett kunskapsområde. Man tar t.ex. upp även utbildning av personalspecialister och chefer i rekrytering med mångfaldsperspektiv samt kvalitetssäkrade rekryteringsprocesser som prioriterade områden. Inkluderande annonser, olikheternas styrka i organisationen samt behovet av att öka språk och kulturkompetensen i de olika förvaltningarna lyfts också upp. Det sista uttalade målet ”*Mångfald som kunskapsområde*”, syftar till att alla chefer och medarbetare inom organisationen skall få ökad kunskap inom mångfaldsområdet. Målet är tyvärr inte vidare utvecklat så några konkreta åtgärder eller metoder kan man inte ta del av i mångfaldsplanen.

I dokumenten ”*Personalredovisning 2006*” görs en genomgående redovisning av relevanta siffror kopplade till personalstyrkan såsom åldersstrukturen, löneutvecklingen, kompetensutveckling, medarbetarskap, delaktighet och inflytande, friska arbetsplatser, ledarskap, jämställdhet samt mångfaldsarbetet, bland annat. När det gäller mångfaldsarbetet beskrivs det huruvida man har nått till och följt upp de uttalade målen i mångfaldsplanen. Att rekryteringsprocesserna har haft en central roll i arbetet med att nå de uppsatta målen lyfts fram under flera tillfällen. Här kan man läsa att även utbildningar kring bemötande av hantering fördomar vid rekryteringsprocesser har varit av centralt intresse under 2006. I en tabell redovisas siffror som representerar andelen utrikesfödda anställda i olika regioner i Sverige. För organisation A är siffran 11,5 % av alla anställda, jämfört med 17,9% i befolkningen. Nackdelen med denna statistik är att den inräknar även adoptivbarn födda utomlands samt barn till svenska föräldrar som av olika anledningar är födda utomlands. Enligt min uppfattning så är denna en snedvriden beräkning, då dessa två tidigare nämnda kategorier inte riktigt kan räknas i kategorin invandrare. I styrdokument ”*Budget för år 2006 med plan för år 2007-2008*” tar man upp integrationsperspektivet i vården och man argumenterar för det väsentliga i att utbilda personal i mångfaldsfrågor samt i att rekrytera mångfaldsmedvetet.

4.1.2 Organisation B

Organisation B är en offentlig organisation inom rättsväsendet och som har cca 3000 anställda. För denna studie har jag valt att intervjua Bea, kompetensutvecklare och mångfaldsansvarig på Kompetens & Utvecklingscentrum inom organisationen. Bea har jobbat på kompetensutvecklingsteamet sedan 2004, då hon var ansvarig för mångfaldsutbildningar för chefer. Idag jobbar hon mer med internationellt utvecklingssamarbete men har fortfarande den ena foten, som hon uttryckte det

under intervjun, i mångfaldsarbetet eftersom man behöver ha en kunskap om det multikulturella samhället för att kunna jobba med organisationsutveckling.

De styrdokument som har analyserats för denna studie är *Verksamhetsplan för 2007* samt *Övergripande handlingsplan för etnisk mångfald och för att främja lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning*. Verksamhetsplanen genomsyras av ett uttryckt behov av ett omfattande utvecklingsarbete inom hela organisationen. Bland de prioriterade områdena finns även ett uttryckt behov av att öka kompetensen och kunskapen om kulturella skillnader och mönster bland samhällsbefolkningen. Under rubriken *Mål och strategier för gemensam verksamhet* kan man läsa att ett av målen med rekryteringsarbetet är att av dem som söker till utbildningar som är direkt kopplade till organisationen skall minst 18 % vara av annan etnisk eller kulturell bakgrund. När det gäller rekrytering av chefer finns det dock inga uttalade mål mot denna målgrupp utan det specificeras enbart om en jämn könsfördelning som eftersträvas i ledningen.

Handlingsplanen för etnisk mångfald, som är daterad 2006 och som är gemensam för organisationens samtliga enheter i hela Sverige, gör tydliga kopplingar mellan mångfaldsarbetet och allt utvecklingsarbete som genomsyrar organisationen: ”Mångfaldsmålen skall vara kopplade till verksamhetsmålen” och ”arbetet med handlingsplanen skall integreras med verksamhetsplaneringen i övrigt”. Frågor om attityder, värderingar, och fördomar skall behandlas på ledarskapsutvecklingsutbildningar och medarbetarutbildningar med syfte att öka kunskapen och kompetensen om det mångkulturella samhället som organisationen verkar i. Vikten av att se och förstå mervärdet med mångkulturella arbetsplatser lyfts också upp på flera ställen i styrdokumentet. Mångfald och diskrimineringsperspektivet skall även genomsyra all utbildning som bedrivs för blivande anställda inom organisationen. I handlingsplanen finns uttalade mätbara mål för att attrahera och rekrytera nya anställda långsiktigt. Även aspekter om indirekt och strukturell diskriminering vid rekryteringar tas upp och skall beaktas av alla anställda inom organisationen.

4.1.3 Organisation C

Organisation C är ett privat företag inom företagshälsovården som jobbar med helheten, med hälsoutveckling, rehabilitering, viss sjukvård och träning. Områdeschef Carl berättar att företaget har totalt 560 anställda i hela Sverige, där han själv är chef för cirka 50 medarbetare i en viss region. Kunderna är oftast stora företag med många anställda, men även offentliga organisationer kan komma ifråga. Organisationens områdeschef har inte velat lämna ut något styrdokument för analys i denna studie med motiveringen att det är interna dokument som är konfidentiella. Någon mångfaldsplan har företaget inte och man för heller ingen statistik på hur många av de anställda som har annan bakgrund än svensk. Uppskattningsvis så kan områdeschefen berätta att det handlar om ungefär 5 % av de anställda.

4.1.4 Organisation D

Organisation D är en enhet för högre utbildning och forskning, med lång tradition i bl.a. interkulturella forskningsfrågor, men huvudämnet är pedagogik. För denna studie har jag valt att intervjua Diana, prefekt på enheten sedan 6 år tillbaka. Anledningen till att jag har velat ha organisation D med i denna studie är

ett uttalande om organisationens nya arbete med verksamhetsutveckling som jag av ren tillfällighet har fått kännedom om. Det handlade om ett kvalitetsarbete som rör verksamhetsutveckling och samverkan och som beskrivs så här:

”institutionens kvalitetsarbete syftar ytterst till att stärka varje medarbetares yrkesidentitet, yrkesstolthet och yrkesetik”. Jag kände nyfikenhet kring organisationens arbete med verksamhetsutveckling och huruvida detta var eller inte nära sammankopplat med mångfaldsarbetet. Diana berättar att organisationens har cca 35 anställda, varav 4 har annan bakgrund än svensk. Mångfaldsplanen kallas för *Jämställdhets- och likabehandlingsplan*. I detta styrdokument läggs ingen särskild fokus på mångfaldsaspekten utan det är genusaspekten som står i centrum. Att perspektiv på bl.a. etnisk tillhörighet skall ingå som moment i olika utbildningar för lärare, handledare, prefekter m.m. samt att alla skall behandlas lika oavsett kön, etnisk bakgrund, trosuppfattning m.m. är de enda gångerna när man behandlar mångfaldsaspekten i detta styrdokument.

4.1.5 Organisation E

Organisation E är en ideell kvinnoorganisation som har cirka 1000 medlemmar, både svenska och invandrarkvinnor. Organisationen verkar för jämställdhet, mångfald, kulturkunskap, integration samt kvinnligt företagande och driver ett flertal projekt inom dessa verksamhetsområden. Basverksamheten omfattar studiecirklar, olika kompetenshöjande program för medlemmarna, diverse nätverk samt vissa projekt som pågår i mer än 1 år. Här jobbar 5 personer, varav 3 har annan bakgrund än svensk. Ytterligare 3 personer finns som resurs inom organisationen, dessa har man fått genom samarbete med Arbetsförmedlingen. Organisationen anlitar även externa konsulter som är både svenskar och av annan bakgrund än svensk. För denna studie har jag valt att intervjua grundaren och ordföranden av organisationen, Elina. I styrdokumentet som har analyserats, *Verksamhetsplan för 2007*, kan man läsa om verksamhetens mål samt utvecklingsområden. Mångfaldsaspekten behandlas ur målgruppens perspektiv, då flertalet av de aktiviteter som bedrivs riktas till invandrarkvinnor. Någon målsättning om det interna mångfaldsarbetet finns inte uttalat och någon mångfaldsplan för verksamheten finns inte.

4.1.6 Organisation F

Organisation F är en enhet vid en högskola någonstans i Sverige. Här bedrivs utbildning inom socialt arbete, biomedicin, sjukvård, pedagogik, folkhälsovetenskap samt rehabilitering. Det finns ungefär 120-150 anställda inom organisationen varav ungefär 10% av de har annan bakgrund än svensk, uppskattar Fredrik, enhetschef för Fakulteten sedan 1998.

Anledningen till att jag har valt att ha organisation F med i denna studie är en ändring som har gjorts i utbildningsplanen för en av organisationens inriktningar i socialt arbete, där man från Fakultetsledningen har beslutat att avveckla den mångkulturella inriktningen som annars var mycket populär bland studenterna. Enligt Fredrik har det informella beslutet tagits redan år 2003, när man har insett det paradoxala i att driva en inriktning som var fokuserat på det mångkulturella, då man hela tiden hävdade att den mångkulturella kunskapen var nödvändigt för alla studenter. Men det formella beslutet togs först år 2006. Fredrik har varit den som har tagit initiativ för mångfaldsinriktningen redan från början, då han ansåg

att det handlade om en kompetensfråga för socialt arbete ” ...*man kan inte jobba med socialt arbete om man inte förstår det mångkulturella samhället som kontext för det sociala arbetet*”, menar han. Den mångkulturella inriktningen skapades år 2001 eftersom det fanns ett behov av att prova nya idéer kring de olika sätten som de mångkulturella frågorna kunde interagera med andra kunskapsområde i socialt arbete.

De styrdokument som har analyserats är *Strategisk Plan, Jämställdhets- och mångfaldsplan samt Förslag för ändring i programmets inriktningar* som enhetschef Fredrik har presenterat till fakultetsstyrelsen år 2006. Under beskrivning av verksamhetsmålen för kommande 5-årsperioden som görs i den *Strategiska planen* finns det inget som uttalat syftar till mångfaldsutvecklingsarbete eller ökning av den etniska mångfalden bland studenter respektive lärare. Organisationens målsättningar mot en mer jämställd och mångfaldig organisation finns uttalade i handlingsplanen som är en central styrdokument för hela högskolan. Här kan man observera att stor vikt och ansvar läggs på dem som sitter på ledande positioner på de olika Fakulteterna samt att diskussionen fokuseras kring de lagar och regler som gäller. De förekommer inte av handlingsplanen att man skall arbeta med mångfaldsfrågorna som en del av all utvecklingsarbetet som bedrivs på högskolan. Vinster, fördelar samt mervärdet med mångfald i organisationen lyfts inte upp specifikt och man nämner ingenting om att utbildningen skall genomsyras av etnicitetsperspektivet i helhet. När det gäller rekryteringsprocesserna så finns det ingenting uttalat om det strategiska arbetet för att bredda ut rekryteringsbasen samt att skapa en heterogen personalstyrka.

I Förslaget som enhetschef Fredrik har presenterat Fakultetsstyrelsen kan man läsa att ”*efterhand som den mångkulturella inriktningen utvecklades uppenbarades brister i de övriga inriktningarna när det gällde det mångkulturella perspektivet på samhället och det sociala arbetet*”. Organisationens analys av styrdokumenterna visar inga tydliga kopplingar mellan verksamhetsutvecklingsarbetet mot väl definierade såväl kortsiktiga som långsiktiga mål och det mångfaldsarbete som högskolan syftar att bedriva. Mångfaldsaspekterna tas upp i handlingsplanen utan några definierade anknytningar till högskolans utvecklingsarbete i övrigt.

4.1.7 Organisation G

Organisation G är ett äldreboende som drivs i privat regi och som har kommunen som uppdragsgivare. Boendet har plats för 45 äldre och dementa. Av de cirka 70 anställda (inklusive vikarier och timanställda) som jobbar inom organisationen har drygt 51% annan bakgrund än svensk, uppger Gunilla, verksamhetschef. I *Verksamhetsplanen för 2007* kan man dock under Bakgrundsanalysen läsa att ”Strukturen och svårigheten är att de brukare som bor på ... är ”svenska” gamla, medan personalen utgörs till stor del av invandrad arbetskraft”. Ökad kvalitet, kundnöjdhet samt kompetensutveckling av personalen är de prioriterade områden på detta äldreboende. I *Verksamhetsplanen* kan man även läsa att handledning skall anordnas under 2007 med syftet att ”visa på hur integrering av invandrapersonal kan fungera fullt ut”, detta är det enda som står om mångfaldsperspektivet på boendet. Det är dock svårt att förstå vad man menar med detta. Organisationen har ingen uttalad mångfaldsplan.

4.1.8 Organisation H

Organisation H är ett behandlingshem och en kommunövergripande behandlingsresurs som har kommunen som uppdragsgivare. Behandlingshemmet riktar sig till alla sorters missbrukare, både män och kvinnor och erbjuder sammanlagt 42 platser. Det finns 31 anställda på behandlingshemmet men enbart 2 personer har annan bakgrund än svensk. Dessa två jobbar inte direkt med behandling av patienter utan befinner sig i stabben (vaktmästare samt kökspersonal). Intervjun gjordes med Hans, övergripande chef för behandlingshemmet som har direkt arbetsledaransvar för de två biträdande cheferna, för öppenvården samt stabben. De styrdokument som har analyserats är *Verksamhetsplan för 2007, Arbetsmiljöplan och personalpolicy 2007* samt *Mål och rutiner. Verksamhetsplanen* tar upp under rubriken Integration problematiken om avsaknaden av mångfald bland personalen: ” En stor andel av klienterna har utländsk bakgrund vilket endast mycket få bland personalen har. Kulturkompetensen i personalgruppen förstärks genom deltagande i viss föreläsungsverksamhet”. Trots att man har identifierat ett problem så fastställer man inga specifika mål för att öka mångfalden i arbetsstyrkan eller för att integrera mångfaldsarbetet i verksamhetsutvecklingsarbetet. Detta trots att behandlingscentrat uttalar en ambition om att säkerställa tjänsternas kvalitet genom att erbjuda klienterna vård och behandling utifrån egna behov och förutsättningar. I styrdokumentet *Arbetsmiljö och personalpolicy* kan man läsa att ” personalgruppens sammansättning är komplementär ur olika aspekter: kön, ålder, utbildning och tidigare erfarenhet. ” Man lämnar alltså mångfaldsaspekten utanför både när det gäller personalen och klienterna och den service/vård/behandling som skall kvalitetssäkras.

4.1.9 Organisation I

Organisation I är ett sjukhus som har cirka 7000 anställda. De personerna jag har intervjuat har varit Ida, utvecklingschef och ansvarig för verksamhetsutvecklingsarbetet och Ingrid, personalansvarig och kontaktperson för mångfaldsfrågor inom organisationen. De styrdokument som analyserats för denna studie är *Verksamhetsplan & Budget för 2007, Strategisk plan 2006-2010, Mångfaldspolicy och handlingsplan 2005-2007 samt handlingsplan Mångfald för 2005-2007*. Samtliga dessa dokument genomsyras av en medvetenhet om det mångkulturella samhället som sjukhuset verkar i samt den demografiska utvecklingen som sker i regionen. I *Strategisk plan 2006-2010* kan man läsa under rubriken Verksamhetsidé att ” ... specifika karaktär med bredd kulturell och etnisk mångfald samt fasta förbindelser till det nya Europa stimulerar sjukhusets utveckling till att möta samhällets behov”. I *Verksamhetsplan & Budget 2007* kan man läsa att verksamhetsutvecklingsarbetet fokuseras på fyra perspektiv: patient, FOU, medarbetare samt ekonomi/produktion. Under rubriken åtgärder kan man läsa att ” Jämställdhet och mångfald är viktiga delar i samverkansarbetet. Jämställdhets- och mångfaldsperspektivet skall vara integrerade i alla beslut och processer som styr organisationens verksamheter”. Organisationens mångfaldspolicy och handlingsplan för 2005-2007 är i linje med respektive regionstyrelsens beslut om vision och plan för mångfaldsarbetet, berättar informanterna. En viktig aspekt som tas upp i detta styrdokument är vikten av att avspegla samhället för att fungera som förebild och normpåverkare för andra organisationer. Att mångfaldsarbetet inte skall bedrivas isolerat från verksamhetsutvecklingsarbetet förekommer ganska tydligt när man läser att ”...för att kvalitetssäkra verksamheten skall mångfald i arbetslivet vara en självklarhet inom organisationen”. I sitt konkreta arbete mot målpuffyllelsen

arbetar organisationen med chefsutbildningar inom mångfaldsrekrytering samt mångfaldsledarskap (diversity management), ungdomsaktiviteter samt allas ansvar för att förmedla organisationens inställning till mångfald. Ett behov av att utveckla mångfaldskompetensen hos personal och chefer finns uttalat i styrdokumentet. I *Handlingsplan mångfald 2005-2007* kan man följa upp vilka konkreta insatser gjordes under 2005-2007 för att uppnå de fastställda målen. Att alla förvaltningar skall se över och öka språk och kulturkompetensen samt att rekryteringsprocesserna skall vara mångfaldsfokuserade förekommer under flera punkter i handlingsplanen. Olika utbildningar samt deltagande i diverse projekt med syfte att bredda rekryteringsunderlaget har genomförts. Ledarskap och rekryteringar är två centrala riktlinjer i organisationens handlingsplan mot en mer mångfaldig organisation.

4.1.10 Organisation J

Organisation J är ett vårdboende som drivs i privat regi. Boendet har ungefär 70 platser för äldre och dementa. Här finns ungefär 100 anställda och ledningen består av en verksamhetschef, en biträdande verksamhetschef samt en samordnare. Intervjun gjordes med verksamhetschef Janne som har haft denna tjänst sedan ett år tillbaka. En verksamhetsberättelse för år 2006 analyserades. Där kan man läsa om ett omfattande utvecklingsarbete (kvalitetssäkring, kvalitetsutveckling) med syfte att få högre "brukarnöjdhet" som man kallar det i dokumentet. Bland de målen som verksamheten jobbar mot är låg korttidssjukfrånvaron samt ökad kompetens bland personalen prioriterade. Ett flertal utbildningar har bedrivits under år 2006, men man kan konstatera att ingen av dessa utbildningar har haft mångfaldsfrågorna i fokus. Det finns ingen uttalad mångfaldsplan för organisationen och ingen officiell statistik för hur mångfalden är representerad bland organisationens anställda. Ungefär 10% av de anställda har annan bakgrund än svensk, uppskattar verksamhetschefen.

4.2 Mångfaldsutveckling – Ijuv framtidsmelodi

"Att jobba med mångfaldsutveckling skulle vara att ta tillvara på de tankarna, krafterna som finns både hos patienter och hos medarbetare. Att lyfta blicken och se hur vi kan förbättra, förändra, nu har vi en annan sammansättning i befolkningen.

Mångfaldsutveckling skulle innebära att vi försöker bli mer effektiva för att ge god vård till våra klienter/brukare, det skulle hjälpa oss att få en rykte av att vi verkligen behandlar människor lika. Men vi är fortfarande på första steget, där vi försöker att plocka in folk som skall återspegla samhället, att rekrytera dem".

(Anna, Organisation A)

Av de undersökta organisationerna har Organisation G, vårdboendet, högst andel utrikes födda i personalstyrkan, då hela 51% av de anställda har annan bakgrund än svensk. Trots det så uppger verksamhetschef Gunilla att organisationen har arbetat varken målinriktad eller strategisk för att öka mångfalden bland personalen. Vid nyanställningar tas hänsyn till kvalifikationer och personlighet, inte namn eller etnisk bakgrund, hävdar respondenten. Gunilla berättar om mångfalden som en positiv drivkraft som har lett organisationen till positiv utveckling. Men, att mer än hälften av de anställda har annan bakgrund än svensk

samtidigt som brukargruppen är homogen ("svenska gamla") har till viss del varit problematisk, inte minst "på grund av kulturella skillnader", uppger hon. Detta kan man läsa även i verksamhetsplanen, se kapitel 4.1.7. Trots det uppger verksamhetschefen att man inte jobbar med mångfaldsfrågor eller mångfaldsutveckling eftersom det inte finns något behov för det. Hon refererar till koncernens policydokument som förbjuder diskriminering. Man kan ställa sig frågan varför man inte väljer att jobba proaktivt för att minimera de negativa effekterna som man upplever av att ha en sådan stor arbetsgrupp utrikes födda. Den höga procenten anställda med annan bakgrund än svensk relateras inte till något medvetet mångfaldsutvecklingsarbete, utan verksamhetschefens förklaring är att det är många kvalificerade och kompetenta invandrare som söker anställning på vårdboendet samt att "ryktet går om att det går att få jobb som invandrare hos oss". Några målinriktade "utbyten" mellan den stora gruppen anställda som inte är svenskar och den svenska gruppen anställda, i form av utbildningar eller annat görs dock inte. Det finns inga drivkrafter som gör att ledningen vill ta tillvara på den enorma mångkulturella kompetensen som finns bland de anställda (detta skulle kunna förklaras med att gruppen brukare/klienter utgörs av enbart etnisk svenskar). Tvärtom så kan det skönjas en svag tendens till homogenisering när verksamhetschefen uppger att "jag kan se att de som har varit i Sverige under en lång tid är försvenskade och blivit mer lika sina svenska kollegor" och att "...det förutsätter att de som kommer hit accepterar också vårt organisationskultur". Gunilla berättar att mångfaldsutveckling är lika med personalutveckling, "jag kan säga att gruppen anställda invandrare har i vissa fall haft en större vilja till utveckling och förändring. Organisationens anställda invandrare har en speciell drivkraft som gynnar verksamheten.(...) De är till exempel mycket duktiga allihopa på att dokumentera på svenska". Även om verksamhetschefen inte direkt relaterar den stora mångfalden i organisationen till ökad kreativitet, effektivitet, flexibilitet, eller öppenhet, så kan vi tolka det sistnämnda som en bekräftelse på att den mångfaldiga arbetsstyrkan gynnar verksamheten i stort och alltså det eftersträvas i organisationen. Verksamhetschefen refererar till gruppen utrikesfödda som organisationens framtida kunder och argumenterar på så sätt för organisationens öppenhet till den mångfaldiga personalstyrkan.

Två organisationer som stoltserar med strategiskt mångfaldsutvecklingsarbete är Organisation B samt Organisation I. Trots att det finns uttalade mål samt en vision om hur man vill att det skall se ut bland de anställda förs ingen statistik på hur många av de anställda som har annan bakgrund än svensk. På Organisation B: s personalavdelning har man en uppfattning om hur många av personalen som har kunskaper i främmande språk, det är ett sätt för organisationen att följa upp de mål som finns ur ett mångfaldsperspektiv. Organisation B: s arbete med mångfaldsutveckling har tre dimensioner: rekryteringar, anställdas kunskap om det mångkulturella samhället som är direkt kopplat till bemötandet av medborgarna samt förebyggande arbete mot hatbrott och brott med diskriminerande motiv. Bea, kompetensutvecklare och förre detta mångfaldsansvarig inom organisationen, är väldigt tydlig när det gäller arbetet med mångfald inom organisationen: "Vi jobbar med mångfaldsutveckling genom att vi medvetet jobbar med att öka rekryteringen och få en mer heterogen personalstyrka och genom att öka förståelsen hos redan befintliga anställda." Beas uttalande stämmer överens med Fägerlinds teorier (2004) om att medvetenhet och riktade insatser krävs för att kunna arbeta med mångfaldsutveckling och skapa heterogena organisationer. Att påverka organisationsstrukturer för att lättare kunna implementera mångfaldstänkandet är vad Organisation B gör, i form av

utbildningar, seminarier, föreläsningar där de anställda får ta itu med sina egna attityder, värderingar och fördomar. Detta med syftet att öka förståelsen för det mångkulturella samhället Organisation B verkar i samt möjligheterna som detta bär med sig. Bea berättar att Organisation B har börjat jobba med de här frågorna sedan 3 år tillbaka, men att hon själv inte anser att man har kommit så långt i mångfaldsutvecklingsarbetet, speciellt när det gäller andelen anställda som har annan bakgrund än svensk på alla nivåer i organisationen. Det finns en koppling till legitimitet och trovärdighet som Organisation B måste jobba mer med, anser Bea som även upplever att organisationen som arbetsgivare har svårt att locka till sig invandrare, utan att man exakt vet vad det kan bero på. Fägerlind (2004) menar att organisationer måste identifiera drivkrafterna i mångfaldsutvecklingsarbetet för att på bästa sätt lyckas med implementeringen, det är kanske någonting som Organisation B måste ta i beaktning framöver.

Respondenterna från Organisation I kan inte heller redovisa för några exakta siffror när det gäller mångfaldsprocenten bland de cirka 7000 anställda. Men både Ida och Ingrid menar att "det räcker med att gå ut i verksamheten så ser man". Det finns inga mätbara mål som kan kopplas till mångfaldsarbetet men det finns en målsättning om att "de anställda skall spegla befolkningen". Ingrid, kontaktperson för mångfaldsfrågorna, förklarar vidare varför man medvetet inte vill ha kvantifierbara mål: "... jag anser oss inte ha något behov, dessutom menar jag att det är kränkande för den personliga identiteten. Men om det skulle göras en etnisk mätning föreslår jag det minst integritetskränkande, en anonym enkätmetod". Mångfaldsfrågorna handlar om "människors lika värde, likvärdig behandling, lika möjligheter oavsett bakgrund", menar Ingrid. Vidare uppger hon att mångfaldsutvecklingsarbetet handlar i stor del om att arbeta med attitydfrågor samt få in en tänkande i organisationen som förstår vikten och vinsterna med en mångfaldig verksamhet. Att arbeta med mångfald som kunskapsområde, att satsa på utbildningar för chefer samt anställda, att jobba proaktivt med ungdomsaktiviteter m.m. ur ett mångfaldsperspektiv är det som Organisation I definierar som strategiskt mångfaldsutvecklingsarbete: "Vi jobbar med mångfaldsutveckling också inåt, för redan befintlig personal. Vårt uppdrag är faktiskt också att jobba med mångfald, det är befolkningen runt omkring ... som tvingar oss till det. Våra patienter är samhällsmedborgare", menar Ida, utvecklingschef. Organisationens arbete med mångfaldsutveckling är relativt ny, då första mångfaldsplan utfördes för bara två år sedan. Men informanterna från Organisation I hävdar att det här arbetet har pågått längre än så, under olika former. Det finns identifierade drivkrafter (först och främst den demografiska utvecklingen) som gör att organisationen lättare kan implementera mångfaldsarbetet samtidigt som det finns en strävan efter att skapa större legitimitet samt trovärdighet både utåt, bland medborgarna och inåt, bland de anställda. Organisation I:s vision och arbete med mångfaldsutveckling stämmer överens med Fägerlinds teorier som har nämnts i föregående stycke (2004).

I samma anda som informanterna från Organisation I resonerar även Anna, mångfaldsansvarig på Organisation A. Ingen officiell statistik på organisationens utrikesfödda anställda görs men man har vissa riktlinjer som man kan gå efter för att följa upp de målen som finns fastställda i handlingsplanen. Anna berättar om en statistik från SCB som visade att Organisation A var bland de sämsta regionerna i Sverige på att återspegla samhällsbefolkningen i sin organisation. "Men ju mer man tittar på de här siffrorna, desto mindre kan man använda dem, dem säger egentligen ingenting", menar Anna. Hennes resonemang är att man inte

kan mäta i siffror det som verkligen är viktigt när det gäller mångfald, och detta stämmer överens med Mlekov & Widells (2003) teorier om att mångfaldsutvecklingsarbetet innefattar så mycket mer än att enbart anställda personer med annan bakgrund än svensk. Mångfald för Organisation A handlar om ”att kunna få vara som man är, att kunna få tänka annorlunda eller olika utan att riskera att åka ut eller bli utfrys. Att ta tillvara på människors olika sätt att tänka och lösa problem på”, menar Anna. Trots omfattande arbete som består av bland annat utbildningar, föreläsningar och workshops så kan inte Anna hävda att Organisation A jobbar med mångfaldsutveckling: ” jag känner att vi är fortfarande på steg 1, även om vi idag jobbar mycket med t.ex. att kvalitetssäkra rekryteringsprocesserna. Att jobba med mångfaldsutveckling skulle vara att ta tillvara på de tankarna, krafterna som finns både hos patienter och hos medarbetare. Att lyfta blicken och se hur vi kan förbättra, förändra, nu har vi en annan sammansättning i befolkningen. Mångfaldsutveckling skulle innebära att vi försöker bli mer effektiva för att ge god vård till våra klienter/brukare, det skulle hjälpa oss att få en rykte av att vi verkligen behandlar människor lika. Men vi är fortfarande på första steget, där vi försöker att plocka in folk som skall återspegla samhället, att rekrytera dem”. Anna gör kontinuerligt tydliga kopplingar mellan mångfaldsutveckling och vinster i organisationen, av både kvalitativ och kvantitativ karaktär. Hon anser att utan mångfaldsutveckling kommer de tjänster Organisation A levererar inte vara värda någonting, vilket i sin tur innebär att det skulle kosta organisationen otroligt mycket i form av förlorade resurser.

Några av de organisationer som jag har studerat har inte kommit så långt som att tänka i termer av mångfaldsutveckling, såsom Organisation C (företagshälsovård), Organisation E (frivillig organisation) samt organisation J (vårdboende). Carl, områdeschef för Organisation C, menar att mångfaldsarbetet är ” ett förhållningssätt som styrs genom en policy som vi har. Vi vill ta in folk från olika håll, oavsett kön eller hudfärg, kompetensen är det viktigaste – vi tittar på helheten. Det är underordnat vart man kommer ifrån, men språket är viktigt eftersom vi lägger stor vikt på kommunikation här inom organisationen.” Informanten uppger att det inte finns någon konkret plan för mångfaldsutveckling eftersom man inte har identifierat något behov för det samt för att det inte finns några problem med att få in invandrare i organisationer. Man vill dock understyrka att det finns en positiv inställning till mångfald samt att man vill ta tillvara på det som en resurs i företaget. På frågan om huruvida man resonerar kring kundernas/klienternas sammansättning och dess betydelse för företagets framväxt och vinster nu och i framtiden uppger områdeschef Carl att ”det är ändå den svenske VD:n som tar beslut om upphandling av företagshälsovård. (...) Jag är inte säker på att vi skulle få några omedelbara vinster. Kanske, i längden. Det skulle kanske vara bra för företagets ”image” utåt”.

Organisation E:s grundare och ordförande, Elina, relaterar diskussionen om mångfaldsutveckling till de specifika behov och förutsättningar som en frivillig organisation som finansieras av statliga medel har. Trots att organisationens existensberättigande är just mångfaldsfrågorna i stort så anser ordförande Elina att det inte finns utrymme för mångfaldsutvecklingsarbete. Mångfald definieras som ”att vi har t.ex. unga och äldre anställda” och respondenten uppger att det inte finns möjligheter till strategisk mångfaldsarbete bland de anställda då det oftast är så att invandrarkvinnor saknar den kompetens som krävs för att kunna jobba inom organisationen. Respondenten förklarar att hon med invandrarkvinnor menar kvinnor som har bott i Sverige ganska kort tid och berättar att ”vår verksamhet

kräver att folk skall ha den kompetens som krävs här, man skall kunna hantera pennan”. Respondenten refererar till de anställda invandrare som har jobbat inom organisationen och som inte har kunnat ”hantera pennan” på grund av att det har bott i landet alldeles för kort tid. Elina berättar att hela verksamheten finansieras genom de olika projekt som bedrivs och att det krävs en speciell kompetens för det : ” det handlar inte om att vi inte vill anställa folk med invandrabakgrund utan för att verksamheten skall utvecklas...ja, vi tar in så många invandrantjejer som vi kan men de kan inte hjälpa till så jätte mycket. Det är inte många invandrantjejer som har gått projektledarutbildning och skaffar sig denna erfarenhet”. Informanten refererar till de fallen där man har haft problem med anställda invandrare, eftersom ”för att kunna få projekt, måste man dels skriva ansökan, dels måste man följa upp, skriva slutrapport osv, och det har varit problem med folk som kommer från andra länder, helt naturligt, för man behärskar inte språket”. På frågan om hon inte anser att detta kan påverka organisationens trovärdighet i negativ riktning, i och med att de flesta projekt, studiecirkel och aktiviteter riktar sig just till invandrarkvinnor menar Elina att hon ”tänker aldrig i de termer. (...)Vi behöver projektledare som har nätverk, och det är så att vi inte har hittat invandrarkvinnor som har nätverk. Det finns inga möjligheter för oss att vi anställer en projektledare och att vi sedan andra jobbar för att hjälpa denne”.

Informantens resonemang fokuseras kring problem och hinder med mångfald i organisationen då hon ständigt återkommer till de svårigheter som har upplevts vid tidigare försök samt till avsaknaden av kompetens som invandrarkvinnor som skulle söka sig till Organisation E har. Detta trots att inriktningen på de projekt som drivs är av skiftande natur och omfattning, där olikheter både i bakgrund och i kompetens skulle mycket väl utgöra en styrka. En avslutande argument från informanten är att det är fördelaktigt för verksamheten att ha svenska kvinnor som anställda då som invandrarkvinna kommer man från en annan kultur, där samhället inte fungerar som det gör i Sverige och att man måste ständigt ”läras in” i organisationen vilket det finns varken tid eller resurser till. Att fokusera på dessa aspekter är väldigt typisk för monokulturella organisationer där uniformitet i kunskap och kompetens eftersträvas och där mångfaldstänkandet inte genomsyrar organisationen i helhet (se kapitel 2.2). Huruvida de som söker en anställning på Organisation E saknar den formella kompetensen kan också diskuteras och kan sättas i förhållande till det som Gunilla på Organisation G uppger om de över 50 anställda med annan bakgrund än svensk som är mycket duktiga på bl.a. språk och dokumentation.

För Organisation J (vårdboendet) finns det inga drivkrafter som gör att man jobbar med strategier för mångfaldsutveckling. ”Jag rekryterar gärna av mångfald (...) men vi får in tyvärr alldeles för få ansökningar (...) de flesta vill inte jobba här, de vill jobba på stora sjukhus (...) när jag rekryterar så tittar jag på kompetensen”. Företaget har ingen mångfaldsplan och har inte heller funderat på hur man kan bemöta ett framtidsscenario där merparten av brukarna/kunderna kan vara av annan bakgrund än svensk. Samtidigt är man medveten om eventuella vinster : ” jag tror absolut att vi skulle få konkurrensfördelar av att ha en arbetsstyrka som återspeglar samhället vi verkar i (...) vi lever på vårt rykte. Är det ingen som vill jobba här hos mig så kan inte verksamheten finnas!” Återigen är kompetensförsörjningsproblemet samt legitimitets- och trovärdighetsaspekten viktig i sammanhanget men informanten, verksamhetschef för boendet, ser inga direkta kopplingar mellan strategisk mångfaldsutvecklingsarbete och det ryktet som skulle hjälpa till att attrahera fler kompetent personal till boendet.

På Organisation H (behandlingshemmet) har man ingen speciell strategi för att utveckla mångfaldsarbetet trots att Hans, verksamhetschef, anser att det är viktigt att ha personal med mångkulturell kompetens. Arbetet med mångfaldsfrågorna har begränsats till att ta in någon föreläsare eller anordna några kurser i ämnet, men man har inget att ”skryta med i dagsläget”, uppger informanten. Detta trots att merparten av de som behandlingshemmet finns för, klienterna, är av annan bakgrund än svensk. Men Hans anser att ”det är inte vår uppgift att utveckla deras etniska särart, utan snarare att öka deras kompetens att klara sig i det svenska samhället”. Medvetenhet kring problematiken finns trots det med, när informanten berättar att ”vi måste förstå och hitta nyckeln till olika klienter för att förstå de kulturellt, för de tänker på ett annat sätt”. Man anser alltså att man jobbar med mångfaldsutveckling utifrån detta perspektiv, då man jobbar med att anpassa behandlingen efter varje individ, oavsett etnisk bakgrund. Vidare berättar verksamhetschefen att ”vi är öppna för problematiken med olika kulturella bakgrunder och väger in det i vårt arbete – på det viset kan man säga att vi är öppna för mångfaldsutveckling”. Här kopplas mångfaldsarbetet till de aspekter som utgörs av problem och hinder vilket enligt Mlekov och Widell (2003) är kännetecknade för monokulturella organisationer.

Inom Organisation D (högre utbildning) är organisationskulturen den viktigaste aspekten att beakta när man pratar om mångfald. Att ha en arbetsplatskultur är viktig, menar Diana, prefekt, för att medarbetare skall trivas. Organisationskulturen som eftersträvas är tillåtande, där konflikter ses som en tillgång. Respondenten menar att kollegorna av annan bakgrund än svensk har oftast annan syn på utbildning och undervisning, är överlag mer auktoritära och det kan även finnas problem med språket. Att sträva efter en rådande organisationskultur, där man förväntas anpassas till rådande kultur och normer, leder ofta till homogeniseringsprocesser, hävdar Mlekov & Widell (2003). Diana menar att ”etnisk mångfald är inte ett mål i sig (...) mångfald är en grundläggande del av det vi gör, en del av den ordinarie verksamhet vi bedriver. Jag tycker att det skulle vara synd att lägga det som ett eget område samtidigt som det är sorgligt att urskilja det. (...) Mångfald för oss handlar om respekt för alla, oavsett sex, religion, kultur osv.” Något målinriktat mångfaldsarbete för att ta tillvara på och utveckla de resurser som finns i organisationen samt för att locka till sig studenter med annan bakgrund än svensk bedrivs inte, trots att konkurrensen om studenter blir hårdare och hårdare i Sverige.

Enhetschefen Fredrik på Organisation F anser att det finns en uttalad ambition om att arbeta med att få ett mångfaldsutvecklingsperspektiv speciellt när det gäller utbildningarna i socialt arbete. ”Så kan man diskutera hur väl genomfört är den här ambitionen (...) jag vill inte påstå att detta har slagit genom här på fakulteten, att man verkligen har börjat ta hänsyn till mångfaldsaspekter. Jo...kanske kön. Men inte ålder, inte heller etnicitet. Så...vi är inte där än! ”, fortsätter han. Att det handlar i första hand om kompetensförsörjning och trovärdighet är Fredrik övertygad om, då man inte kan bedriva utbildning som skall genomsyras av mångfaldstänkandet om inte lärargruppen kan återspegla denna fråga, resonerar han. Problematiken ligger dock i implementeringen av mångfaldsutvecklingsarbetet – och förutsättningen är alltså att de som undervisar kan göra den här kopplingen för att integrera mångfaldsaspekten helt naturligt i utbildningsplanen, hävdar enhetschefen Organisation F.

4.3 Mångfaldens betydelse för verksamhetsutveckling – en tidig utmaning?

” ...vi har inget annat val. Vi måste överleva som land. Vi måste överleva som organisation, som företag” Janne, Organisation J

Organisation B:s arbete med verksamhetsutveckling ligger på kompetens- och utvecklingscentrum där man jobbar med chef- och ledarskap, utbildning, identifiering utav framtida chefer, identifiering av flaskhalsar i organisationen m.m. Man har jobbat med mångfaldsfrågor inom kompetensutveckling t.ex. vid identifiering av framtida chefer, men huvudsakligen arbetar man med mångfaldsutveckling och verksamhetsutveckling separat, menar Bea. Hon menar att mångfaldsarbetet borde vara en mer genomgående del utav verksamhetsutveckling, men också utav rekryteringen, kompetensutvecklingen och all verksamhet i övrigt: ” det är frågor som handlar om värdegrunder, en människans värderingar, etik, ontologi är väldigt svår förändrat, så man måste ha ett genomgående arbete med det för att man skall hela tiden kunna förstå processen. En människa förändras i process, det går inte att förändras plötsligt genom att man har gått en kurs till exempel (...) därför kan man inte lägga de här frågorna vid en del av verksamheten, utan det måste vara en del av allt man gör”. Detta resonemang stämmer överens med Fägerlinds (2004) tes om att teoretiska utbildningar och försök inte kan leda till framgång om det inte djupare förankras i organisationen, bland annat genom processororienterat utvecklingsarbete som modell för verksamhetsstyrning (Lindvall 2001).

Organisation A: s olika förvaltningar jobbar med verksamhetsutvecklingsfrågor utifrån egna förutsättningar och behov, men Anna hävdar att man arbetar med verksamhetsutvecklingsfrågor separat från mångfaldsarbetet. Hon anser att mångfaldsutvecklingsarbetet utgör en mycket liten del av utvecklingsarbetet inom organisationen och hennes uppfattning är att det inte är effektivt att arbeta så: ”...det har inte fungerat, då det är oftast personalmänniskor som skall göra detta samtidigt som man gör andra jobb – det funkar ju inte i längden (...) vi måste spana efter andra ingångar, hitta de nyckelpersoner som jobbar med verksamhetsutveckling”. Att man har mångfaldsfrågorna på personalavdelningen istället på verksamhetsutvecklingsavdelningen skapar inga förutsättningar för framgång, menar Anna. Att integrera dessa två verksamhetsdelar skulle ge stora vinster, anser hon: ” Man har allt att vinna på det! (...) resultatet skulle bli bättre tjänster, mer effektivt arbete, ett öppnare klimat, en lärande organisation”.

Ett försök till att integrera mångfaldsutvecklingsarbetet i verksamhetsutvecklingsarbetet görs på Organisation I. Utvecklingschefen Ida berättar: ”... jag är inte tilltalad av det här om att dela upp dessa två områden. Alla delar skall vara med. ”. Att arbeta med verksamhetsutveckling innefattar omfattande processer, där arbetet med att utveckla vårdprocesserna är prioriterad. Verksamhetsutveckling är lika med kvalitetssäkring, för nuvarande kallat ”patientsäkring”. I arbetet med att säkra patienternas vård hänsyn tas även till mångfaldens dimensioner, uppger informanterna. Även om det finns en person på personalavdelningen som fungerar som kontaktperson för mångfaldsfrågorna så ligger ansvaret för mångfaldsutvecklingsarbetet på alla anställda, hävdar Ida. Sedan finns det nära kopplingar mellan personalavdelningen och verksamhetsutvecklingsavdelningen, då man bedriver förändringsarbete i utbildningssammanhang, uppger Ingrid, kontaktperson för mångfaldsfrågor. Exempel på hur man kan integrera dessa två verksamhetsområden är att jobba

aktivt för att ta in mångfaldens dimensioner även när man jobbar med etiska frågor. Genom att på ett mycket mer djupgående plan prata värderingar och attityder kring religion och kultur kan man väcka nyfikenhet och lust kring dessa frågor och på så sätt skapar man förståelse och kunskap vilket ger förutsättningar till att få in mångfaldstänkandet i organisationens alla strukturer, menar Ingrid.

Organisation G: s verksamhetschef Gunilla berättar om ett omfattande förändringsarbete som har pågått sedan hon kom som chef på äldreboendet, för 2 år sedan. Dåliga strukturer med många informella ledare, otydligheter och saknaden av rutiner var några av anledningarna till varför personalen mådde dåligt och hela organisationen var problematisk. Att skapa ordning och reda samt tydlighet och fasta rutiner var några av de åtgärder som hon fick ta som ny verksamhetschef. Idag är både hon och personalen nöjd och man beskriver verksamhetsutvecklingsarbetet som lika med kvalitetsutveckling, där man har jobbat för att kvalitetssäkra den vård och omsorg som klienterna/brukarna får. I och med att personalen består av 51 % utrikes födda så har hela det verksamhetsutvecklingsarbete varit intimt sammankopplat med mångfaldsfrågorna och Gunilla anser att de hör ihop: ”Verksamhetsutveckling handlar också om att acceptera olik tänkande, för det är bara berikande (...) Jag tycker att mångfaldsarbetet skall vara en integrerad del i all utvecklingsarbete”, förklarar hon.

För Organisation C betyder verksamhetsutveckling ”att utveckla nya tjänster och produkter utifrån kundens och marknadens behov”, menar Carl, områdeschef. Man anser att verksamhetsutveckling och mångfaldsutveckling går hand i hand även om man själv inte arbetar proaktivt med mångfaldsfrågorna, eftersom ”... vi är inte där än (...) det handlar om framtiden, om verksamhetsutveckling, hur behovet kommer att ändras, och det är en stor fråga”. Trots att det finns en medvetenhet kring framtidens utmaningar i form av kundernas ändrade behov/förutsättningar för att få vård läggs det ingen stor energi på att få dessa behov kartlagda redan nu, menar områdeschefen.

På Organisation E består arbetet med verksamhetsutveckling av bland annat årliga årsmöten där anställda, styrelse och resurspersoner arbetar tillsammans med att sätta upp nya mål och följa upp de mål som beskrivs i föregående års verksamhetsplan. Elina, grundare och ordförande, anser att verksamhetsutvecklingsarbete kan bedrivas separat från mångfaldsfrågorna, då det inte finns någon målsättning med ”att skapa en invandrarförening” av Organisation E, utan det skall vara en förening för både svenska och invandrarkvinnor.

Arbetet med verksamhetsutveckling på Organisation H består av att utveckla verksamheten så att man möter de olika behoven klienterna har : ”en förändring i målgruppinriktningen påverkar också vårt sätt att möta upp de behoven som finns”. Ur detta perspektiv anser verksamhetschef Hans att man jobbar med mångfaldsfrågorna som en del av verksamhetsutvecklingsarbetet, ”eftersom vi måste förhålla oss till våra klienter och deras behov” och att man bedriver mångfaldsutvecklingsarbete med fokus på klienternas mångfaldiga behov. Informanten argumenterar för organisationens ambition för att integrera mångfaldsfrågorna i helheten istället för att ”rycka upp det som en enskild fråga”. Extern kunskap värdesätts och efterfrågas ibland : ”tycker vi att vi har behov av att förstå ramarna bättre, då tar vi in en föreläsare som kan de frågorna bättre”.

Verksamhetsutvecklingsarbetet på Organisation J består i stor del av omfattande förändrings- och förbättringsarbete med syftet att öka kvalitén för brukarna : ”när något inte funkar- då är det verksamhetsutveckling att ändra på detta”, uppger verksamhetschefen, som tillsammans med 7 teamledare och 2 kvalitetssamordnare ser till att brukarna får den vård de är berättigade enligt lag. Mångfaldsfrågorna är inte integrerade i verksamhetsutvecklingsarbetet, men informanten uppger att man är medveten om att man så småningom kommer att vara tvungen till att göra det : ” ...vi har inget annat val. Vi måste överleva som land. Vi måste överleva som organisation, som företag”.

För Organisation D är verksamhetsutvecklingsarbetet fokuserat kring vilken arbetsmiljö och arbetskultur som råder och som är att eftersträvas, då man anser att ”enskilda medarbetare har svårt att upprätthålla något helt själva, då det är kollektivet som kan göra det”. Det målinriktade verksamhetsutvecklingsarbetet startades igång av prefekt Diana år 2002 och handlar i stort sätt om strategiska planer och handlingsplaner som skall kvalitetssäkra utbildningen och forskningen som bedrivs vid utbildningsenheten. Man jobbar inte med mångfaldsfrågorna som en del av det strategiska verksamhetsutvecklingsarbetet trots att informanten ser dessa två områden som nära sammankopplade. När det gäller verksamhetsutveckling för framtiden uppger respondenten att ”det viktigaste är nog att släppa den individuella prestationen och tänka hela tiden på kollektivet, då kollektivet är viktigt”. Här kan tendenser till homogeniseringsprocesser skönjas då uniformitet och enfaldighet i organisationen eftersträvas.

När det gäller Organisation F så har perspektivet på verksamhetsutvecklingsarbete fokuserats kring kopplingen mellan organisationens utvecklingsarbete i helhet och utformningen av den inriktning i ett utbildningsprogram som har verksamhetsutveckling som specialitet. Enhetschef Fredrik berättar att beslutet om att avveckla den mångkulturella inriktningen för att istället integrera mångfaldstänkandet konkret i de andra inriktningarna inte har gjorts med avseende på huruvida verksamhetsutvecklingsarbetet i människobehandlande organisationer kommer att ändras i framtiden. Men nu är man medveten om att ”vi kan inte tänka bort att vi lever i ett mångkulturellt samhälle” och man är övertygad om att mångfaldsfrågorna kommer att följas upp på ett sätt som är anpassat till just det specifika med den verksamhetsutvecklingsinriktningen i respektive utbildning. Att det är viktigt för examinerade studenter som har verksamhetsutveckling som specialitet att kunna bedriva mångfaldsutveckling i människobehandlande organisationer är viktigt, menar Fredrik, men ”det är en utvecklingsprocess i sig, och det måste finnas ett antal människor som har detta med sig när de kommer ut på arbetsmarknaden - på ett mer naturligt sätt”. Respondenten är övertygad om att respektive utbildning med inriktning på verksamhetsutveckling kommer på sikt att påverka arbetet som bedrivs i människobehandlande organisationer, då han anser att mötet med klienterna/brukarna/kunderna kommer att underlättas som en konsekvens av att man börjar integrera mångfaldsfrågorna i det praktiska arbetet på ett mer naturligt sätt. Problemet med att integrera mångfaldstänkandet i utbildningen inom socialt arbete ligger dock i svårigheterna med att hitta relevant kurslitteratur och forskning som kopplar mångfaldsarbetet till verksamhetsutveckling, menar Fredrik. Verksamhetsutveckling för enheten för socialt arbete har kvalitetsfrågorna i fokus, uppger respondenten : ”...man utvecklar för att man vill förändra (...) en utbildning i sin helhet skulle integrera dessa två frågor,

studenterna skall gå ut med en integrerat kunskap, studenterna skall egentligen gå ut med en kunskap som inte lärarna har”. Enhetschef Fredrik är övertygad om att, för att Organisation F skall kunna erbjuda utbildningar där dessa två frågor är integrerade i varandra, så måste själva organisationen ha lyckats med att inkludera mångfaldstänkandet i det omfattande utvecklingsarbetet.

4.4 Diversity management ”på svenska”

Att ledarskap är avgörande när det gäller implementeringen av mångfaldstänkandet i organisationen var samtliga respondenter i denna studie överens om. Resonemangen kring ledarskapsfilosofin som främjar multikulturellt tänkande i organisationen skiljer sig dock avsevärt mellan de olika informanterna.

För Organisation A har själva arbetet med mångfaldsfrågorna samt skapandet av mångfaldsansvariges tjänst varit pådriven av personaldirektören, som ville ta tag i de här frågorna på en mer handlingskraftfull sätt. Anna anser att det viktigaste för att kunna integrera mångfaldstänkandet i allt utvecklingsarbete som bedrivs på de olika förvaltningarna är att personalchefer, förvaltningschefer samt andra informella ledare förstår varför det kan vara gynnsamt för hela organisationen att arbeta så. Men en viss tröghet kännetecknar organisationen: ”Jag upplever att det är för många alldeles för svårt att lyfta blicken och se på saker och ting ur andra perspektiv (...) den här organisationen styrs av gammalt tänk och traditioner”, uppger hon. Vidare poängterar respondenten vikten av att inte glömma medarbetarna, som är minst lika viktiga när det gäller förändringsarbetet mot en mer mångkulturell organisation: ”Ledarskapet är viktigt, det är nyckeln till förändring, med de kan ju inte göra allt”, hävdar hon.

Organisation B bedriver omfattande utbildningar kring mångfaldsfrågor på olika nivåer, hävdar Bea, men chefer och ledare är en absolut prioriterad grupp. Hon berättar om ledningens intresse som väcktes vid liv för några år sedan när en anställd inom organisation B har skrivit ett mail med rasistisk innebörd till en lokal politiker: ”det har väckts en förståelse på ledningsnivå (...)då det blev väldigt tydligt för ledningen varför det här skulle vara ett direkt hot mot förtroendet för vår organisation; men också att det behövs läggas mer resurser och tid för dessa frågor”. Trots detta utsaga så finns det fortfarande inga uttalade mål i Organisation B:s styrdokument som tyder på att organisationen vill få in mångfalden även på ledningsnivån, så utifrån en diversity management-perspektiv kan organisationens avsikter med mångfaldsarbetet ifrågasättas.

På Organisation H är ambitionen att skapa en tillåtande arbetsmiljö där medarbetarna kan känna att de kan bidra med egna idéer, erfarenheter och kunskap, uppger Hans, verksamhetschef: ”Jag behöver inte personligen vara den som tänker alla kloka tankar, de kan gärna komma från personalen”. Men eftersom organisationen är ganska homogen utifrån mångfaldsperspektivet så finns det inga tecken på en ledarskapsfilosofi som kan kopplas till diversity management- tänkandet.

Organisation G, med 51 % av personalstyrkan med annan bakgrund än svensk, har genomgått stora organisationsförändringar de senaste 2 åren, uppger verksamhetschef Gunilla. Dåliga strukturer med många informella ledare har krävt en ny ledarskapsstil som med tydlighet och bestämdhet har infört nya rutiner och skapat en ny organisationskultur. Respondenten berättar om nuförtiden nöjda

medarbetare som får möjligheter att utvecklas inom organisationen: ”jag delegerar ut arbetsuppgifter till dem som vill ha det; det är inte alltid alla som vill utvecklas, men det gäller att ta tag i dem som vill”. Diversity management – teorier har man inte börjat anpassa i verksamheten än, men man vill se till att arbetsplatsen är så tillåtande som möjligt och att medarbetarna känner att de får ansvar över egna arbetsområden. Både två biträdande cheferna är av annan bakgrund än svensk och det finns även andra med ansvarspositioner i organisationen som inte har svensk bakgrund. Verksamhetschefen berättar om diverse konflikter som man har fått hantera och som kan till viss del relateras till de kulturella skillnaderna som finns bland medarbetare. En lärande organisation, där de anställda kan känna att de har makten över sitt eget arbete, är det verksamhetschef Gunilla tror starkt på. Även om respondenten själv inte kopplar sin ledarskapsfilosofi till diversity management-filosofin så kan det identifieras områden där tydlighet, konstruktiv konflikthantering samt processorienterat arbete är väsentliga moment i allt verksamhetsutvecklingsarbete.

Organisation C (företag inom företagshälsovården), Organisation E (den frivilliga organisationen) samt Organisation D (utbildningsenhet) har inte på något sätt upplevt ett behov av att anpassa ledarskapet utifrån mångfaldsperspektivet. Dessa organisationer skiljer sig ifrån varandra i flera avseenden men det som är gemensamt för dem är att man kan lätt urskilja en tendens till homogenisering, i och med att organisationskulturen spelar en sådan stor roll för de olika ledarna. Oavsett om det är kompetensmässigt homogenitet eller kulturellt homogenitet så finns där ett uttalat behov av att ha strukturer och normer som medarbetarna skall anpassas till. Trots det så uppger prefekt Diana från Organisation D att målet med en rådande arbetsplatskultur är att det skall vara tillåtande, där konflikter ses som tillgång: ” Konflikter och olikheter är positivt, förutsatt att man respekterar olikheterna (...) alla skall förstå hur viktigt det är med en gemensam organisationskultur där det kollektiva tänkandet är det viktigaste”, menar hon. Man kan visst fråga sig i vilken avseende olikheterna accepteras och värdesätts om målet med verksamheten är en rådande organisationskultur där det kollektiva tänkandet är det viktigaste.

På Organisation J tror man på det dialogbaserade ledarskapet där kommunikation är den viktigaste ingrediensen. Man vill ”trycka tillbaka ansvaret ut till medarbetarna” för att de skall kunna ta mer ansvar för sina egna jobb. Eftersom det inte finns något medvetet arbete mot en mer mångfaldig organisation så har man inte heller identifierat drivkrafter för att utveckla ledarskapet ur ett mångfaldsperspektiv.

En tendens till processer som kan kopplas till diversity management tänkandet kan man identifiera hos Organisation I. Här läggs fokus på processer och olika målinriktade aktiviteter och verksamheter som har som syfte att minimera hindren som kan komma som ett resultat av den kulturella mångfalden i organisation för att istället kunna ta nytta av de möjligheter som mångfalden medför. Ansvaret för mångfaldsfrågor tilldelas till samtliga medarbetare inom organisationens alla strukturer. Att öka kunskapen och förståelsen för det mångkulturella och dess möjligheter är ett led i att skapa öppna och tillåtande arbetsmiljöer där olikheter värderas inte bara formellt i någon handlingsplan utan även i det dagliga arbetet och mötet mellan medarbetare emellan samt mellan medarbetare och patienter.

När det gäller Organisation F så har ledarskapsfrågorna återspeglats i huruvida organisationen som helhet lyckats förankra mångfaldsfrågorna i det omfattande utvecklings- och förändringsarbetet samt i utbildningen som bedrivs vid enheten. Enhetschef Fredrik menar att förändringar tar tid att implementera och att i organisationen finns det väldigt varierande sätt för att arbeta med dessa frågor. Respondenten refererar inte till själva ledarskapet som en väsentlig förutsättning i detta arbete utan han menar att det är lärarna som skall driva och implementera dessa frågor i sina utbildningar och kursplaner.

4.5 Mångfaldsrekrytering – eller att skapa heterogena organisationer

En markant indelning av de studerade organisationerna i två kategorier kunde identifieras: de som har fått ett medvetande om att det finns ett behov av att öka kunskapen kring vilka faktorer som kan hota en mångfaldsmedveten rekrytering och de som inte har identifierat behovet av att göra det i sina organisationer ännu. I den första kategorin har de stora organisationerna (som har mer än 500 anställda) Organisation I, Organisation A samt Organisation B identifierat naturliga drivkrafter som gör att rekryteringsprocesserna kvalitetssäkras utifrån mångfaldsperspektivet. Rekryteringar betraktas som ett redskap för allt utvecklingsarbete och man arbetar aktivt för att öka kunskapen kring hotfaktorer såsom homogeniseringstendenser, fördomar och traditionellt bemanning. I dessa organisationer bedrivs det omfattande och strategiskt arbete för att ständigt öka rekryteringsbasen i syfte att skapa heterogena organisationer.

I de andra organisationerna, som fortfarande skiljer sig ifrån varandra i flera avseenden, är kompetens och meriter de viktigaste kriterierna när man nyanställer. De flesta av respondenterna i denna kategori upplever det inte som problematiskt att få in invandrare i organisationen, vilket gör att man inte har identifierat behov av att ta till andra strategier vid nyrekryteringar. De flesta argumenterar för att man inte vill kvotera folk in på grund av namn eller etnisk bakgrund utan att det är kompetensen som är avgörande, vilket känns både logiskt och vanligt, då det är det vanligaste argumentet. Här finns det speciellt en organisation som sticker ut, Organisation G (äldreboendet) som har en personalstyrka som består av mer än hälften utrikes födda anställda. Här är kompetensen det viktigaste och man har inga nutida behov av att skapa en heterogen organisation då brukargruppen är mycket homogen och består enbart av svenska gamla, som verksamhetschefen berättar. Trots det så är organisationen mycket heterogen och det kan förklaras med att verksamhetschefen rekryterar strategiskt för framtiden – där hon upplever att de behoven kommer att märkas så småningom i takt med den demografiska utvecklingen.

5 | SLUTDISKUSSION

Det här kapitlet inleds med en kritisk reflektion över studiens resultat samt över kopplingen mellan teori och empiri. Den avslutande slutdiskussionen grupperas under fyra olika underkapitlen utifrån de fyra olika frågeställningar som studien hade för avsikt att besvara. De avslutande slutsatserna återkopplas till studiens syfte, frågeställningar och problemformulering.

5.1. Reflektioner kring teorin, empirin samt studiens resultat

Jag är mycket väl medveten om att föreliggande studie har vissa brister och svagheter som jag kanske hade kunnat undvika. Den kritik mot den litteratur som jag har använt i teoribildningen kan syfta till att den var ganska begränsad. Det finns bara en enda författare i svensk forskning som har skrivit om kopplingen mellan mångfald och verksamhetsutveckling och ytterligare några få som behandlar ämnet ytligt. Jag har medvetet valt att inte använda mig av amerikansk litteratur i sådan stor utsträckning eftersom jag anser att den inte är fullt tillämpningsbar på svenska arbetsförhållanden och svenska organisationer, inte än i alla fall. En övergripande genomgång av amerikansk forskning i ämnet hade möjligtvis gett studien djupare och bredare perspektiv på problematiken, men värt att nämna är att flertalet av de författare som jag hänvisar till refererar i sin tur till vis del till amerikansk forskning.

När man forskar kring mångfaldsfrågor så möts man nästan alltid av samma problematik: hur skall man räkna och definiera vissa begrepp så att man vet att man har nått den graden av validitet och tillförlighet som en vetenskaplig studie kräver? Denna problematik mötes jag också av när jag upplevde att samtliga informanter hade olika definitioner på vad en invandrare var och vilka man skulle då räkna som representativa för den mångfald vi pratade om. Jag är väl medveten att detta kan ha påverkat studiens resultat negativt men jag anser att det är en faktor som jag inte hade kunnat undvika oavsett hur jag hade hanterat empirin.

Värt att nämna är även att det aldrig var meningen med denna studie att jämföra de studerade organisationerna eller dra paralleller mellan de. Jag är väl medveten om att de skiljer sig markant från varandra och att de har olika förutsättningar och begränsningar för verksamhets- respektive mångfaldsutvecklingsarbetet. Meningen var att illustrera hur de olika respondenterna från de olika organisationerna resonerade/agerade i de olika frågorna. Detta kan dock försämra studiens resultat då man inte kan generalisera utifrån de dragna slutsatserna.

En annan aspekt som kan upplevas som missvisande för studiens resultat är att respondenterna har olika befattningar, vissa är mångfaldsansvariga eller kompetensutvecklare samt kopplade till personalavdelningar och andra är verksamhetsansvariga/chefer. Förhoppningen är dock att det istället skall kunna ge mervärde åt studien och vara en styrka då syftet med blandad informantgrupp var att få bredare förståelse på problematiken, då flera olika perspektiv har eftersträvat.

Studios resultat tyder på att mångfaldsutvecklingstänkandet inte är förankrad i de studerade organisationerna. Somliga informanter bekräftar dock att man har identifierat de drivkrafter som gör att man börjar arbeta med mångfaldsfrågorna på ett annat sätt, där man vill integrera dessa frågor i det genomgripandet

verksamhetsutvecklingsarbetet. De organisationer som skickar signaler på att de arbetar med mångfaldsutveckling är Organisation I, Organisation A samt Organisation B. Dessa organisationer har gemensamt att de är offentliga och att de har mer än 500 anställda samt att respondenterna var mångfaldsansvariga eller kontaktpersoner för mångfaldsfrågor. Det är dock värt att reflektera över på vilket sätt det faktum att respondenterna var mångfaldsansvariga påverkar denna indelning samt studiens resultat, då dessa respondenter var insatta i sina "sakfrågor" och pratade för sin grej, så att säga. Men analysen av styrdokumentet från dessa organisationer stödjer till stor del informanternas uttalanden. Teorier om att det är en strategisk satsning att ha mångfaldsansvariga för att lättare kunna implementera mångfaldsutvecklingsarbetet får alltså stöd i empirin (Fägerlind, 2004 och Mlekov & Widell, 2003).

Det finns även en annan organisation som har förstått att utvecklingsarbetet bör ha mångfaldsperspektivet inkluderat och det är Organisation G, som är en mindre organisation utan någon mångfaldsansvarig. Organisation G är en organisation som sticker ut i denna kvalitativa studie, då den samtidigt både arbetar och inte arbetar med mångfaldsutveckling. Respondenten från denna organisation, verksamhetschef Gunilla, berättar att hon inte strategiskt eller ens medvetet satsar på att få mångfald i arbetsstyrkan men trots det är 51% av de anställda av annan bakgrund än svensk. Är Organisation G multikulturell då? Siffrorna tyder på det, men informantens uttalanden talar emot det. Utifrån teorin (Mlekov & Widell, 2003) är Organisation G inte mer än pluralistisk, men visst kan man ifrågasätta huruvida denna kategorisering av organisationer i mono-, pluralistiska och multikulturella kan verkligen tillämpas i verkligheten, då det har visat sig att en organisation kan på samma gång vara både pluralistisk och multikulturell.

Det har varit problematiskt att utifrån Mlekov & Widells (2003) samt Cox (1993) kategorisering avgöra huruvida de olika organisationerna var mono-, pluralistiska eller multikulturella. Detta eftersom flerparten av de studerade organisationerna är på väg från att vara till exempel monokulturella till att utvecklas till pluralistiska organisationer. Några av de studerade människobehandlande organisationerna har på ett eller annat sätt börjat med att förankra mångfaldsarbetet i verksamhetsutvecklingsarbetet, men detta gör dem inte direkt till multikulturella. Några andra kan kännetecknas som pluralistiska då man vill öka medvetenheten och förståelsen för mångfaldens möjligheter, det finns uttalade mål och visioner och utvecklingsarbetet strävar medvetet åt att implementera mångfaldstänkandet i organisationens alla strukturer. Oftast ligger denna ambition dock fortfarande på ledningsnivån eller hos de mångfalds- och jämställdhetsansvarige. I de organisationer där det finns tendenser till monokulturalism kunde jag identifiera vissa uteslutningsmekanismer, som t.ex. att arbetssökande utan svensk examen utesluts från rekryteringsprocessen (enligt uttalanden från informanter från Organisation G och Organisation E). I de pluralistiska som strävar mot att vara multikulturella har jag kunnat urskilja mekanismer som gör det lättare att lägga upp framtidsstrategier, visioner och mål på hur man vill att det skall se ut i organisationen. Men eftersom ingen av de studerade organisationerna bedriver mångfaldsutveckling med rekryterings- och ledarskapsperspektivet inkluderade så kan de inte presenteras som multikulturella enligt Mlekov & Widells definition (2003).

5.2 Mångfaldsutveckling – förutsättningar, möjligheter och hinder

”Idag möter vi människor som är annorlunda än vi själva. Dessa människor utgör de växande marknaderna. De utgör arbetskraften, kompetensen, konkurrensen, och möjligheterna, idag och imorgon.” (Helg & Vakoufari, 2001, sid.21)

Föreliggande studiens första frågeställning var: *Vad betyder mångfaldsutveckling?* Eftersom det är ett relativt nytt begrepp så ville jag ta reda på så mycket som möjligt för att på så sätt lättare kunna förstå begreppets användning och förankring i organisationerna. Följande är en sammanfattning av den teoretiska referensramen kring begreppet mångfaldsutveckling samt de resonemang som informanterna har fört under intervjuerna.

Mångfaldsutveckling är en metod för verksamhetsutveckling och det betyder att man integrerar mångfaldstänkandet i all utvecklingsarbete. Mångfaldsutvecklingsarbetet har tydliga kopplingar till ledarskap, rekryteringar och kvalitetssäkring av de tjänster och produkter som säljs. Mångfaldsutvecklingsarbetet är inte bara en utveckling – och förändringsprocess; det är även en lönsam satsning med mycket tydliga ekonomiska fördelar som kan åstadkommas långsiktigt. Att arbeta med mångfaldsutveckling handlar inte om att ”räkna huvuden”, som många av respondenterna har värjt sig för. För oavsett hur många anställda med annan bakgrund än svensk som finns i organisationen så betyder det egentligen ingenting om de förväntas assimileras till den rådande organisationskulturen, de rådande normerna och de oskrivna koderna. Samtidigt så är just ”räknandet av huvuden” en tydlig indikator på vart organisationen är på väg och hur organisationen lever upp till de målen som oftast finns i mångfaldsplanen, t.ex. Mångfaldsutveckling ges uttryck till genom skapandet av arenor för utbyten i organisationen, utbyten som kan berika de svenska kollegorna, de icke-svenska kollegorna samt organisationen i sin helhet. Det handlar lika mycket om att arbeta utåt mot målgruppen (brukare, klienter, kunder m.m.) som att jobba inåt med att utveckla den redan befintliga mångfalden. Mångfaldsutveckling är en förändrings- och utvecklingsprocess som tvingar fram en ny ledarskapsfilosofi och nya sätt att utveckla rekryteringsprocesserna för att skapa heterogena organisationer.

Analys av styrdokumentet samt av det empiriska materialet visar dock att arbetet med mångfaldsfrågorna begränsas för somliga intervjuade till att anställa personer med olika bakgrund samt att följa de styrdokument som förbjuder diskriminering. Teoribildningen visar emellertid på att mångfaldsarbetet är mycket mer omfattande än så, att det är långt ifrån att enbart se till att ingen diskrimineras, att följa lagar och regler i något policydokument. För att kunna prata om mångfaldsutveckling måste resonemangen hela tiden förknippas med utvecklingsarbetet, kvalitetssäkring, vinster, kund- och brukarnytta, möjligheter. Under analysen har vi kunnat se hur många av respondenterna resonerar kring mångfald fortfarande i termer av lagar och regler, istället för vinster, fördelar och möjligheter. Att de gör det betyder oundvikligen att man begränsar sig själv och sitt handlingsutrymme när det gäller verksamhetsutvecklingsarbetet, anser jag. Några av de intervjuade fokuserar och relaterar diskussionen om mångfaldsutveckling till problematik och upplevda hinder utan att de medvetet och målinriktad försöker göra något för att minimera dessa negativa effekter och eventuella hot (Fägerlind, 2004).

Ett hinder i att kunna förstå och dra nytta av de möjligheter som mångfald medför är att man inte definierar begreppet mångfald i sin egen organisation vilket gör att ett mångfaldsarbete inte kan bedrivas strategisk eller långsiktigt. ”En blandning av olikheter”, verkar några respondenter resonera, men missar samtidigt att olikheterna även kan vara av kompetensmässigt natur. Hos några av de intervjuade har man kunnat urskilja klara tendenser till homogenisering, inte enbart när det gäller den kulturella bakgrunden utan även den kunskap som medarbetarna kan tillföra organisationen. Oliktänkande, nytänkande och innovativa processer är inte speciellt eftersträfvade i de studerade organisationerna. Att det är ”svenska normer och regler som gäller” samt att ”man måste anpassa sig till organisationens kultur” är något som några av de intervjuade har uttalat sig tydligt om. Att modern verksamhetsutveckling är beroende av innovativa processer och av arbetsmiljöer där man främjar mångfald och olikheter är ingenting dessa informanter sätter i balans med ovan nämnda uttalanden (SOU 2003:90).

Ett annat upplevt problem som speciellt respondenten från Organisation F har tagit upp är ”Hur vet man hur man skall gå tillväga?”. Även om man har kommit till insikt om vikten av att ha mångfaldsutvecklingsarbetet integrerat i verksamhetsutvecklingsarbetet så saknas det kunskap för att konkret tillämpa det i organisationen och i detta fall i de utbildningar som bedrivs. Det saknas relevant forskning, relevant litteratur samt kunskap om metoder på hur man faktiskt går till handling. Detta kan delvis förklaras med att hela mångfaldsdebatten med fokus på kvalitet, utvecklingsarbete, lönsamhet och effektivitet är relativt ny i Sverige. Det visade sig att flertalet av respondenterna relaterade till ett mångfaldsplan eller mångfaldsarbete som inte har pågått i mer än 2-3 år, vilket är delvis skrämmande med tanke på att det mångkulturella samhället har funnits mycket längre än så. Men att både Organisation F och Organisation D, som är enheter inom högre utbildning och som förbereder studenter för ett yrkesliv inom det sociala arbetet, anser sig inte kunna/ha behov av att arbeta med mångfaldsutveckling väcker funderingar kring huruvida mångfalden kan då integreras i de utbildningar som bedrivs vid dessa högskolor/universitet. Det är framtidens ledare och verksamhetsansvariga som examineras vid dessa enheter i högre utbildning och visst kan man vara orolig över hur väl förberedda dessa är inför den verklighet som väntar där ute ...

Att de ”stora” offentliga organisationerna (med fler än 500 anställda), Organisation B, Organisation A och Organisation I har nått längre i mångfaldsutvecklingsarbetet kan förklaras med att man har identifierat de drivkrafter som har tvingat fram ett strategiskt utvecklingsarbete mot en mer mångfaldig organisation, såsom den demografiska utvecklingen. Trots det så upplever samtliga respondenter från dessa organisationer att det finns mycket mer som kan göras, att det är mycket som återstår. I vilken sektor de verkar i spelar det också skillnad då man har olika förutsättningar och man möter olika hinder i implementeringen av förändringsarbetet som verksamhetsutvecklingsarbetet oftast består av. Analysen visar att de tre olika människobehandlande organisationer i den privata sektorn skiljer sig markant ifrån varandra när det gäller deras verksamhetsutvecklingsarbete samt synen på mångfaldsarbetet i organisationen, trots att de samtliga har offentliga uppdragsgivare och att det befinner sig i branscher som är mycket nära varandra. Det som förvånar är att dessa privata företag inte på något mer affärsmässigt sätt jobbar med att maximera vinsterna

genom att marknadsföra sig mot den starka konsumentgruppen som utrikes födda representerar.

Respondenten från den frivilliga organisationen upplevde att förutsättningarna för överlevnad i den ideella sektorn hindrar organisationen från att satsa på mångfald inåt i organisationen, men även brist på kompetens bland invandrare tas upp flera gånger som en hindrande faktor. Huruvida det saknas kompetens i dessa branscher är svårt att ta ställning till i denna studie, men tar man hänsyn till det som redovisades i inledningskapitlet så har man svårt att förstå resonemanget. Att hävda att det inte finns kompetens bland utrikes födda låter snarare som en ursäkt för att man inte vet hur man kan ta tillvara på den kompetensen som finns tillgänglig, anser jag.

Att informanterna i denna studie har haft så olika uppfattningar om mångfaldsutvecklingsarbetet kan självklart bero på att man i de olika människobehandlande organisationerna har olika behov/förutsättningar/hinder för att utveckla mångfaldsfrågorna, men frågan återstår: om man inte på något sätt mäter det man jobbar för, hur kan man då utvärdera, följa upp och kvalitetssäkra de insatser som görs? Hur vet man att man är på rätt väg i sitt arbete med mångfaldsutveckling, om man inte kan kartlägga framgångar respektive nedgångar? Att några organisationer inte kunde redovisa några siffror alls för hur det ser ut med mångfalden bland de anställda är självklart oroväckande, speciellt med tanke på att dessa är offentliga organisationer med flera tusen anställda. Organisation A, t.ex., enligt Annas uttalande, har i en statistik som SCB har gjort och som hon refererar till varit bland de sämsta regionerna i landet när det gäller att anställa personal med annan bakgrund än svensk. Trots det så finns det ingen statistik och inga siffror som Organisation A kan redovisa för. Siffror betyder inte allt, men enligt min uppfattning så hjälper det att skapa den legitimitet och trovärdighet som både Fägerlind (2004) och Mlekov & Widell (2003) skriver om som viktiga förutsättningar för att lyckas med att inkludera mångfaldstänkandet i organisationens samtliga strukturer.

5.3 Att utveckla genom mångfald

Uppsatsens andra frågeställning var: *Arbetar man med mångfaldsutveckling som en integrerad del i verksamhetsutvecklingsarbetet in de valda människobehandlande organisationerna?* Analys av styrdokumentet samt av det empiriska materialet visar att merparten av de studerade organisationerna inte har integrerat mångfaldsarbetet i det övergripande utvecklingsarbetet i organisationen. De få respondenter som ändå anser att man är på väg dit uppger samtidigt att de är missnöjda om hur det egentligen ser ut inom organisationen. Försök att integrera dessa två verksamhetsområden görs, tydligast på Organisation I, Organisation A samt Organisation B. Även Organisation G kan anses utvecklas åt den riktningen med tanke på att i den sistnämnda organisationen mångfalden finns representerat både bland medarbetarna och bland ledningen, som domineras av anställda som har annan bakgrund än svensk. Ovannämnda organisationer satsar på att arbeta med attityder, värderingar, fördomar och medvetandegörande, går på djupet för att konkret hitta vägar för att förankra mångfaldsutvecklingsarbetet i organisationens alla strukturer. Samtliga respondenter från dessa organisationer upplever dock att man befinner sig på första steget i denna utveckling. Utifrån detta kan det föras ett resonemang om att det största hindret mot integrering av mångfaldsarbetet i

verksamhetsutvecklingsarbetet är att inte kunna identifiera de drivkrafter och behov som organisationen har.

Röviks teori (2004) om trender som jag har redovisat för i kapitel 2.4 både får och inte får stöd i det empiriska underlaget. Det visade sig att merparten av de intervjuade arbetar med kvalitetsfrågor och TQM (Total kvalitetsstyrning) som en strategi för verksamhetsutveckling. De flesta organisationer har kvalitetssäkringsteam/kvalitetssamordnare för att säkerställa den kvalitet som erbjuds kunderna/brukarna men trots det så har man inte kommit så långt när det gäller att integrera mångfaldstänkandet i det processarbetet. Det är dock ingen av de intervjuade som har nämnt BSC (Balanserad verksamhetsstyrning) som metod för verksamhetsutveckling. Detta förvånar eftersom flerparten av informanterna uppger att verksamhetsutveckling betyder utveckling av nya tjänster och produkter utifrån kundernas och marknadens behov. Att arbeta med kundperspektivet och processperspektivet borde vara självklart för dessa organisationer men det verkar som att de flesta saknar insikt i kundernas gruppammansättning och dess effekter på den egna organisationen. Slutsatsen kan vara att kundgruppens sammansättning inte direkt verkar styra på vilket sätt man angriper mångfaldsarbetet i dessa organisationer, vilket i sin tur har konsekvenser på vilken service/vård/ behandling man erbjuder sina klienter/kunder/brukare och inte minst kvalitetssäkringen av dessa tjänster.

I några av organisationerna där man hävdar att principen om ”alla är lika” är ledande kan man inse att drivkrafterna i att se över mångfaldsperspektivet är fortfarande de ”politisk och moralisk korrekta” principerna om jämställdhet, diskriminering, rättvisa. Det är alltså fortfarande lagstiftningen som styr, man har inte kommit än till insikten om mångfaldens fördelar ur ekonomisk och organisatorisk perspektiv (Fägerlind, 2004). Det verkade som att somliga informanter ville påtagligt skapa en fasad av politisk korrekthet, där mångfaldstänkandet användes mest som retorik under intervjuerna.

5.4 Mångfaldsutveckling som ledarskapsstrategi

Uppsatsens första delfrågeställning var: *Krävs det en ny typ av ledarskap för att kunna leda dagens och framtidens mångkulturella organisationer?*

Teoribildningen som används i denna studie visar att det krävs en ny ledarskapsfilosofi för att kunna leda och organisera dagens mångkulturella organisationer (se kapitel 2.6). Analysen av det empiriska materialet visar dock att ingen av de deltagande organisationerna har kommit så långt såsom att använda sig av ”diversity management” teorier och metoder. De flesta av respondenterna har inte heller reflekterat över det och rent metaforisk kan man säga att man inte kan översätta diversity managementbegreppet på svenska. Väldigt få av de studerade människobehandlande organisationerna har identifierat drivkrafter för att utveckla ledarskapet för att möta de utmaningar som mångfalden oftast medför.

Somliga respondenter har dock påpekat att de ledarskapsmetoder de använder sig av är för att stimulera lärande och för att skapa en lärande organisation. Detta kan ändå anses kunna vara en första steg i utvecklingen mot ett mer mångfaldsmedvetet ledarskap, då i en lärande organisation skapas det nyfikenhet kring det ”avvikande” och ”annorlunda”, man blir medveten om sina egna fördomar och man kan lära sig mer- en tydlig steg mot multikulturella

organisationer. Det ideala vore om osäkerhet och rädsla inför mångfaldens utmaningar skulle arbetas bort och nyfikenhet samt lönsamhetstankar skulle vara det som driver organisationen, ledningen och medarbetarna framåt.

Ledarskap för mångfald är den ledarskapsfilosofi som skulle nog göra mycket nytta i vilken organisation som helst, eftersom det handlar först och främst om att vi människor är i stort sätt alla lika olika. Om vi bortser totalt från den etniska dimensionen så kan allt detta ändå vara högst relevant, tycker jag. Vi är olika som människor, som bakgrund, som kompetensområde och kan tillföra kreativitet till den organisationen vi är verksamma i enbart om vi tillåts vara just annorlunda, unika, oss själva. Den utmaningen som ledare hittar i att utmana de homogena strukturerna som kännetecknar svenska arbetsplatser idag är egentligen den största utmaningen, den viktigaste tröskeln att ta sig över. Mångfald som ledarskapsstrategi handlar alltså om att ta tillvara på alla resurser i organisationen.

5.5 Mångfaldsmedvetna rekryteringsprocesser – första steget mot mångfaldsutveckling

Den sista delfrågeställningen som denna uppsats ville få svar på var: *Vilken roll spelar rekryteringsprocesserna för mångfaldsutvecklingsarbetet?*

Att utveckla de processer och rutiner som man använder sig av vid rekryteringar är nödvändigt om man vill skapa heterogena organisationer där mångfaldsutvecklingsarbetet genomsyrar hela organisationen. Det handlar dock inte om att gå på någon kurs eller lyssna på någon föreläsare om det inte finns tydliga viljor för att förankra det i organisationen hos dem som är ansvariga för rekryteringar av nya medarbetare. Teoribildningen har visat att mångfaldsmedvetna rekryteringsprocesser är förutsättningen för att man skall kunna arbeta med mångfaldsutveckling som metod för verksamhetsutveckling (se under kapitel 2.7). Det empiriska materialet kan dock inte visa på något större medvetenhet hos de olika respondenterna i detta avseende. Det är inte många av informanterna som reflekterar över rekryteringsprocesserna som en del av verksamhetsutvecklingsarbetet. Några av respondenterna har uppgett att man har börjat arbeta med kvalitetssäkring av rekryteringsprocesserna ur mångfaldsperspektivet, men huruvida det prioriteras i de olika organisationerna har denna studie inte kunnat ta reda på.

Gällande val av rekryteringskanaler så är det mycket svårt att fastställa huruvida de olika organisationerna använder sig av informella kanaler då de flesta av respondenterna uppger att annonsering är den vanligaste rekryteringskanal. Samtliga informanter vill säkerställa att rekryteringsprocesserna är diskrimineringsfria. Flertalet av respondenterna har nämnt kontakter och informella nätverk som möjliga rekryteringskanaler men det är tveksamt huruvida informanterna är medvetna om att rekrytering genom informella kanaler utgör det största hindret mot multikulturella organisationer. Att användning av otraditionella rekryteringskanaler är ett effektivt sätt för att skapa heterogena/multikulturella organisationer är inte många av respondenterna i denna studie benägna att ta hänsyn till.

De flesta av respondenterna uppger kompetens som det huvudsakliga kriteriet när de rekryterar. Att en organisation mår bättre och är mer effektiv av en varierad bemanning även när det gäller kompetensen hos medarbetarna (Fägerlind, 2004) är inget konstaterande faktorn, anser respondenterna, då det finns ramar på vilka

formella utbildningar och meriter de nya medarbetarna skall ha. Meriter som t.ex. "kulturell kompetens" nämns aldrig av någon av respondenterna i denna studie. Somliga informanter upplever att det finns brist på kompetent arbetskraft, men detta är inget mer än ursäkt för den egna oförmågan att hantera det som är "annorlunda". Respondenternas uttalanden om bristen på kompetens stödjer Lundh & Olsson teorier om arbetsgivarnas osäkerhet och rädsla inför invandrarnas kompetens och kunskapsområde (1999). Det kan bara upplevas som skrämmande att, trots att de flesta av respondenterna intygar om att kompetensförsörjningsproblemet är mycket akut redan nu, ingen större vikt läggs vid att bredda rekryteringsurvalet och öppna upp för utrikes födda kandidater.

5.5 Slutsatser

De slutsatser som kan dras utifrån föreliggande studie kan sammanfattas under några punkter:

- Mångfaldsutveckling är inte förankrad som organisationsutvecklingsmetod hos de undersökta organisationerna.
- Mångfaldsutvecklingsarbete kräver ett målinriktat samt långsiktigt förändringsarbete som kopplas till organisationens mål och övergripande utvecklingsarbete; ett arbete som bör kvalitetssäkras, utvärderas och följas upp.
- Fortfarande resonerar man kring mångfald i termer av problem, hinder, regler och lagar; det är enbart ett fåtal av de informanter som har deltagit i denna studie som väljer att se möjligheterna som mångfalden medför och som har strategier på att dra verksamhetsmässig nytta av det.
- Det krävs ett nytt ledarskap som kan initiera, hantera, inspirera, stödja och utveckla mångfaldsarbetet i människobehandlande organisationer.
- Rekryteringsprocesserna leder oftast till homogenisering då de sällan kvalitetssäkras ur ett mångfaldsperspektiv.
- Kundgruppens sammansättning styr inte på vilket sätt man arbetar med mångfaldsarbetet i studerade organisationerna; detta har konsekvenser på vilken service/vård/behandling man erbjuder sina klienter/kunder/brukare och inte minst kvalitetssäkringen av dessa tjänster.
- Kompetensförsörjning samt organisationens trovärdighet är de två viktigaste drivkrafterna för mångfaldsutveckling som identifieras av somliga respondenter
- Mångfaldsutveckling är så viktigt att det egentligen handlar inte bara om kvalitetssäkring, organisationsutveckling, effektivitet, kundnöjdhet, m.m., utan det handlar om överlevnad, i synnerhet för människobehandlande organisationer.

6 | FRAMTIDA FORSKNING

Mångfald och organisationsutveckling är två bredda forskningsämnen som det finns mycket kunskap om och som avspeglas i diverse sammanhang. I denna studie valde jag att modigt ge mig in på ett relativt outforskat område och göra kopplingen mellan dessa två ämnen utifrån ett nutida behov som jag tycker mig märka mer och mer i dagens människobehandlande organisationer.

Under resans gång har jag upptäckt att det finns flera intressanta aspekter på mångfaldsutveckling som man skulle kunna fördjupa sig i. En kvantitativ studie som skulle kunna kartlägga flera människobehandlande organisationers mångfaldsutvecklingsarbete skulle till exempel kunna skapa breddare kunskap i forskningsområdet. Att ha en underifrån perspektiv på problematiken, alltså att angripa samma ämne utifrån medarbetarnas perspektiv, de som ”är organisationen”, de som ”är olika”, kan öka kunskapen om hur man på bästa sättet kan arbeta med mångfaldsutvecklingsfrågor. En fördjupning i ledarskapsfrågorna (med fokus på diversity management) skulle också vara angelägen med tanke på den starka kopplingen mellan verksamhetsutveckling, ledarskap och mångfaldsutveckling. En bredare jämförelse mellan hur det förhåller sig i privat, offentlig samt frivillig sektorn kan ge ökad förståelse för förutsättningar och hinder för mångfaldsutvecklingsarbete i människobehandlande organisationer.

Mångfaldsutvecklingsarbetet, precis som alla andra utvecklingsarbeten som bedrivs i människobehandlande organisationer, bör utvärderas, kvalitetssäkras och följas upp kontinuerligt. Som framtida forskning skulle det vara intressant att fördjupa sig i de metoder och modeller som används som kvalitetssäkringsbarometer för det mångfaldsutvecklingsarbete som bedrivs i moderna organisationer. För det som driver fram oss är i slutändan bekräftelsen på att vi är på rätt väg, på att vi går i rätt riktning. Får vi kännedom om att vi inte gör det så kan vi alltid göra en U-sväng och börja om på nytt. Det är alltid för tidigt att ge upp arbetet med mångfaldsutveckling, i synnerhet i människobehandlande organisationer.

REFERENSFÖRTECKNING

Abrahamsson, Kenneth (2000). *Mångfald i arbetslivet – Vad betyder mångfald på svenska ?* RALF - Arbetsrapport 1, Stockholm

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

Alsén, Lotta & Troedson, Troed (2002). *Don't panic...eller varför världen inte längre ser ut som den brukar*, Malmö: C.A.Andersson & Co

Broomé, Per & Bäcklund, Ann-Katrin (1998). *S-märkt*, Stockholm: SNS

Broomé, Per & Carlson, Benny & Ohlsson, Rolf (2001). *Bäddat för mångfald*, Stockholm : SNS

Broomé, Per. (2000). *Varför blir organisationer etnisk homogena?*, Socialmedicinsk tidskrift nr1/2000

Brune, Ylva (1993). *Invandrare i svenskt arbetsliv*, Tranås, Statens invandrarverk,

Bryman, Alan (2004). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö: Liber ekonomi

Cox, Taylor (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, Reserch and Practice*, Calif: Berett-koehler publishers; Publishers Group West

Dahmström, Karin (1995). *Från datainsamling till rapport*, Lund:Studentlitteratur

Descombe, Martyn (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*, Lund: Studentlitteratur

Ds (2000:69). *Alla lika olika*. Näringsdepartementet. Stockholm, Fritzes Förlag

Eriksson, Lars Torsten och Wiedersheim – Paul, Finn (2001). *Att utreda, forska och rapportera*, Malmö: Liber ekonomi

Fridholm, Anja (2007). *Den mångkulturella marknaden 2006. En studie av invandrarnas köpkraft*. Timbro i samarbete med Veritas Communication. Stockholm

Fägerlind, Gabriella & Wener, Inga-Lill (2001). *Ledarskap för mångfald - en utmaning för den sociala sektorn*, Lund: Studentlitteratur

Fägerlind, Gabriella (2004). *Mångfald i praktiken; handbok för verksamhetsutveckling*. Uppsala: Konsultförlaget Uppsala Publishing House AB

Göransson, Håkan, & Karlsson, Anders (2005). *Diskrimineringslagarna*. Stockholm: Elanders Gotab

Hasenfeld, Yeheskel (1983). *Human service organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall

- Hasenfeld, Yeheskel (2000) *Organizational forms as moral practices: The Case of Welfare departments*. Social service review
- Helg, Åsa & Vakoufari, Marthe (2001). *Mångfald som verksamhetsstrategi – en modell för mångfaldsarbete*, Integrationsverket: Norrköping
- Holme, Idar Magne & Solvang, Berndt Krohn (1997). *Forskningsmetodik. OM kvalitativa och kvantitativa metoder*, Lund: Studentlitteratur
- Kvale, Steinar (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund: Studentlitteratur
- Lindvall, Jan (2001). *Verksamhetsstyrning*. Lund: Studentlitteratur
- Lundh, Christer, & Olsson, Rolf (1999). *Från arbetskraftimport till flyktinginvandring*, Stockholm: SNS
- Mlekov, Katarina & Widell, Gill (2003). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund : Studentlitteratur
- SCB (1994). *Sveriges framtida befolkning – framskrivning för åren 1994-2050*, Demografiska rapporter 1994:3
- SCB (2003). *Sveriges framtida befolkning 2003–2020, svensk och utländsk bakgrund*, Demografiska rapporter 2003: 5
- Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996). *Kvalitativa studier i teori och praktik*, Lund: Studentlitteratur
- Rosengren, Karl Erik & Arvidson, Peter (2005). *Sociologisk metodik*, Malmö:Liber AB
- Rövik, Kjell-Arne (2004). *Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet*. Mamö: Liber AB
- Thylefors, Ingela (1991). *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm: Natur och kultur
- Vetenskapsrådet (1990). *Forskningsetiska principer inom humanistisk – samhällsvetenskaplig forskning*, Strockholm; Elanders Gotab
- Förslag på intressant litteratur i ämnet**
- Bermudez- Svaqvist, Angeles (2002). *Management by love: att leda genom mångfald*, Stockholm: Ekerlid
- Gentile, Mary (1996). *Differences that work :organizational excellence through diversity*, Boston, Mass. : Harvard Business School
- Kossek, Ellen Ernst & Lobel, Sharon (1996). *Managing diversity : human resource strategies for transforming the workplace*, Cambridge : Blackwell
- Legrain, Philippe (2007). *Immigrants – your country needs them*, Little: Brown book group

BILAGA

Intervjuguide

Bakgrund

- Vilken position har du inom företaget, berätta om din funktion, hur länge har du varit på den här tjänsten?
- Delar du tjänsten/funktionen med ngn annan?
- Kan du beskriva strukturen/organisationen du jobbar i?
- Hur många anställda finns i din organisation?
- Hur stor andel av de anställda är utrikes födda? Vilka mätinstrument använder ni (om ni gör det)?
- Var någonstans i organisationsstrukturen befinner sig dessa? Kan du redovisa för det?
- Vilka yrkeskategorier finns det i din organisation?

Mångfaldsarbetet

- Vad är mångfald för er?
- Hur arbetar ni konkret med mångfaldsfrågor ?
- Vilken är din roll i det här mångfaldsarbetet? Beskriv din tjänst, konkreta arbetsuppgifter m.m.
- Kan man säga att ni arbetar med mångfaldsutveckling? Kan du berätta vad det innebär för din organisation?
- Hur omfattande är mångfaldsarbetet?
- Är mångfaldsarbetet prioriterad?
- Hur förankrad är mångfaldsarbetet i organisationen?
- Varför är det viktigt eller mindre viktigt att arbeta med mångfald?
- Vilka konkreta åtgärder/ insatser finns?
- Har ni valt att satsa på etnisk mångfald strategisk?
- Vilka konkurrensfördelar kan din organisation få genom att mer aktivt och medvetet satsa på mångfald?
- Vad tror du att samhället, organisationen, företagen har att vinna på att det aktivt satsas på etnisk mångfald i arbetslivet?
- Är det lika stor spridning i hela organisationen när det gäller etnisk mångfald? Om inte, vad är din förklaring?
- Tror du att det sättet ni arbetar med mångfald på idag kommer att ändras i framtiden? Varför i så fall?

Verksamhetsutveckling

- Vad betyder verksamhetsutveckling för er?
- Hur arbetar ni konkret med verksamhetsutvecklingsfrågor ?
- Finns det en speciell person eller flera som är ansvariga för dessa frågor? På vilket sätt?
- Finns det en speciell avdelning som tar hand om dessa frågor? Vet du hur, på vilket sätt, är det förankrad i organisationen?
- Jobbar man med verksamhetsutvecklingsfrågor och mångfaldsutvecklingsfrågor separat? Varför? Vad tycker du om det?

- Tycker du att man kan arbeta med dessa två områden separat eller vad tycker du?
- Tycker du att man skulle integrera mångfaldsutvecklingsarbetet i verksamhetsutvecklingsarbetet? Varför? På vilket sätt? Vilka vinster ser du?
- Har ni upplevt några hinder när det gäller att satsa på etnisk mångfald? Vilka? Skulle dessa kunnat lösas genom att dessa två delområden integreras i varandra?
- Var börjar och var slutar samarbetet mellan dessa två områden?

Rekryteringsprocesser

- Ser du på rekryteringar som en del av verksamhetsutvecklingsarbetet?
- Ser du på rekryteringar som en del av mångfaldsutvecklingsarbetet? Varför i så fall, kan du utveckla det?
- Hur jobbar ni med rekryteringsprocessen?
- Vilka kanaler använder ni när ni rekryterar?
- Vilket ansvar har de som sitter och rekryterar, när det gäller målen som ni har uppsatta i mångfaldsplanen?

Mångfaldsplanen

- Har ni en mångfaldsplan? Varför ja, varför inte?
- Vem är ansvarig för den? Vem skriver den?
- Hur ofta revideras den? Av vem?
- Hur förankras den i organisationen?
- Vad är mångfaldsplanens roll och funktion?
- Finns det ngt i mångfaldsplanen som du skulle vilja ha det annorlunda?