

Uppsala Universitet
Pedagogiska institutionen
C-Uppsats HT 2002

Mångfald angår oss alla !
En inblick
i diskussionen om
mångfald i arbetslivet

Av
Helena Aram
Bettina Wiberg

Förord

Det har varit jätteroligt att skriva denna uppsats och vi har fått möta intressanta och inspirerande människor som har delat med sig av sin kunskap och erfarenheter. Vi har blivit så otroligt trevligt bemötta av alla de personer som har hjälpt oss med den här uppsatsen, inte minst av våra intervjupersoner och vår handledare. Ni ska ha ett stort tack för hjälpen.

Sammanfattning

Vår uppsats handlar om diskussionen kring mångfald i arbetslivet. Det finns ingen enhetlig definition vad mångfald egentligen står för. Vi utgår från att mångfald utgörs av en rad olika faktorer så som etnicitet eller kulturell bakgrund, kön, ålder, utbildning, handikapp, sexuell läggning etc. Men även om vår utgångspunkt är denna vidare definition så domineras vår uppsats av diskussionen kring etniska aspekter. Det är där fokusen ligger i litteraturen och den allmänna diskursen.

Syftet med vår uppsats är att belysa diskussionen kring mångfald i arbetslivet samt visa aspekter hur man arbetar konkret med detta.

Innan vi ger oss in i diskussionen tycker vi det är viktigt att definiera och diskutera olika begrepp som alltid dyker upp kring ämnet mångfald. För att få en samlad bild och förståelse av diskussionen gör vi en kort översikt över situationen i Sverige men också i USA där mångfald har diskuterats längre. Där ingår också ett avsnitt om lagstiftningen från båda länderna. Vidare försöker vi redogöra för olika aspekter av mångfald i arbetslivet. Sedan fortsätter vi med att redovisa tre olika perspektiv på etnisk mångfald.

Vi gör en kombinerad litteratur- och intervjustudie. För att påvisa variationen så har vi använt oss av olika sorters litteratur. Sen har vi samlat in empirisk data genom ett antal intervjuer. Redovisningen sker temavis. Varje tema börjar med en litteraturgenomgång följt av intervjuerna och slutar med en kortare analys.

Det som framkom var att mångfaldsdiskussionen domineras av två olika perspektiv. De perspektiven påverkar synen på mångfald samt målen man vill uppnå. De två perspektiven, antidiskriminering och lönsamhet, blandas ofta ihop eller klargörs inte vilket gör mångfaldsdiskussionen så svårtbegriplig. Det menar vi är en av anledningarna till att diskussionen om mångfald känns otydlig men också spännande.

Innehållsförteckning

Förord	s. 1
Sammanfattning	s. 2
Innehållsförteckning	s. 3
1 Inledning	s. 4
2 Mångfaldsdiskussionen i arbetslivet	s. 5
3 Syfte och problemformulering	s. 6
4 Begreppsdefinitioner	s. 7
4.1 Kultur och etnicitet som sociala konstruktioner	s. 7
4.2 Kulturella möten	s. 8
4.3 Historisk tillbakablick och översiktlig orientering	s. 9
5.1 Situationen i Sverige	s. 9
5.1.1 Den svenska lagstiftningen	s. 10
5.2 Situationen i USA och det ”amerikanska arvet”	s. 11
5.2.1 Lagstiftningen i USA	s. 11
5.2.2 Managing och valuing diversity	s. 12
5.3 En jämförelse mellan Sverige och USA	s. 12
6 Olika aspekter och perspektiv på mångfald	s. 12
6.1 Mångfald i arbetslivet	s. 12
6.2 Olika perspektiv på etnisk mångfald	s. 13
6.2.1 Kategorisk mångfald	s. 13
6.2.2 Gränsbevarande mångfald	s. 13
6.2.3 Universell mångfald	s. 14
7 Metod	s. 14
8 Resultatredovisning och analys.....	s. 16
8.1 Drivkrafter bakom mångfaldssatsningar	s. 16
8.2 Hinder för mångfald	s. 19
8.3 Fördelar med mångfald	s. 22
8.4 Nackdelar och risker med mångfald.....	s. 24
8.5 Förutsättningar, strategier och modeller för att uppnå mångfald.	s. 26
8.6 Mångfaldsarbetarens roll och ställning	s. 28
8.7 Positiv särbehandling som verktyg?.....	s. 31
8.8 Jämställdhet som konkurrent till mångfald?	s. 33
9 Diskussion	s. 35
10 Slutord	s. 38
11 Källförteckning	s. 39

1 Inledning

När vi valde ämne för vår uppsats, "mångfald i arbetslivet" hade vi ingen aning om vart det skulle leda oss. Vi var intresserade av att undersöka det växande intresset för mångfaldsfrågor, varför det har uppkommit och hur man jobbar med dem. Vi hade även upptäckt att det fanns ett yrke som kallades mångfaldskonsult som vi var nyfikna på.

I början av vårt uppsatsarbete när vi letade efter ingångar till vårt valda ämnesområde kom vi i kontakt med en person som hade arbetat med integrationsfrågor sedan 1970-talet, genom denne fick vi många idéer och tips. Vi fick också vara med vid ett seminarium som gavs av Framtidsskapet¹ som behandlade mångfaldsfrågor. Där fick vi ytterligare idéer men också möjligheter att knyta kontakter som vi har haft glädje av. Parallellt som vi har arbetat med denna uppsats har vi gått en två poängs kurs som hette "Mångfaldens paradoxer: Introduktion till studier av etnisk mångfald" som gavs av Centrum för multietnisk forskning. Denna kurs har varit oerhört givande för oss i vårt uppsatsarbete.

Diskussionen kring "mångfald i arbetslivet" har ofta kommit att fokusera på etniska aspekter. Många gånger snävar man in diskussionen ytterligare till att handla om integration av invandrare. År 2015 beräknar man att närmare en tredjedel av Sveriges befolkning i arbetsför ålder kommer att ha utländsk bakgrund. Något som man bör ha klart för sig vid dessa beräkningar är hur invandrare definieras. I statistiska sammanhang är en invandrare en person som är född utomlands eller har minst en förälder som är född utomlands. Detta är en omodern och många gånger missvisande definition, som har sina rötter i 1300-talet². Att diskussionen många gånger har kommit att handla om integration av invandrare beror också på att man kan se en betydligt högre arbetslöshet bland invandrare än för svenskfödda personer. Internationellt sett visar sig Sverige vara ett av de länder i Europa som har störst skillnad i sysselsättningsgrad mellan svenskfödda och personer med invandrarbakgrund. (de los Reyes, 2001)

När vi började att läsa in oss på ämnet fann vi att begreppen som omgav detta område var mångtydiga och lite luddiga. Vi upptäckte även att det finns flera olika ståndpunkter i synen på arbetet med mångfald. Det finns både ett antidiskriminerings perspektiv samt ett perspektiv där man fokuserar på möjligheterna. Där ser man en utvecklingspotential med mångfald i arbetslivet. Vissa forskare anser att det behövs mer effektiva antidiskrimineringsåtgärder snarare än mångfaldsstrategier. Andra hävdar att om man väljer ett diskrimineringsperspektiv så fokuserar man på hinder och det ger inga öppningar för nya lösningar. Enligt dem är det

¹ Framtidsskapet är ett nätverk bildat 2001, mellan flera organisationer i Uppsala län som arbetar för ett mer mångfaldigt arbetsliv.

² Taget från Masoud Kamalis föreläsning 021127 inom ramen för kursen mångfaldens paradoxer. Han förklarar att definition härstammar från 1300talet då Sverige ville få in så mycket skatt som möjligt från rika utländska köpmän.

bästa istället att kombinera studier av hinder med möjligheter för kulturell mångfald på svensk arbetsmarknad. (Augustsson, 2000)

Vartefter skrivandet framskred problematiserades begreppet mångfald och blev allt mer komplext. Detta uppsatsarbete har verkligen varit en upptäcktsfärd. Vi hade en positiv och relativt oproblematiserad inställning till fenomenet mångfald när vi började med vårt uppsatsprojekt och nu vi har fått en vidgad och mer nyanserad bild. Vi hoppas att vi kan förmedla någonting av allt vi lärt oss under detta arbete.

2 Mångfaldsdiskussionen i arbetslivet

Under denna rubrik vill vi ge en första inblick i hur mångfaldsdiskussionen förs för att man bättre ska kunna tillgodogöra sig det vidare resonemanget i uppsatsen.

Allt oftare hörs ordet mångfald i debatten, men vad betyder det egentligen? Vi hör det nästan dagligen i media, det diskuteras och debatteras överallt. Både privat och offentlig sektor arbetar med olika strategier för mångfald. Det har startats upp många projekt, både inhemska och inom EU som ska studera frågan om mångfald i arbetslivet. Det har börjat växa upp en industri kring mångfaldsfrågan med utbildningar och konsulter, även forskarna börjar intressera sig för mångfaldsdiskussionen. (Fägerlind & Ekelöf, 2001)

Det finns ingen klar och enkel definition av mångfaldsbegreppet. Enligt ordböckerna står mångfaldig/mångfald för: mångsidig, talrik varierande (Norstedts, 1996) eller många olika av något (Natur & Kulturs Svenska Ordbok, 2001). Här ses mångfald alltså som ett värdeneutralt deskriptivt begrepp. I dag används mångfald främst som ett normativt begrepp i den politiska debatten för att beskriva ett önskvärt tillstånd i samhället och inte minst i arbetslivet.

Här är några exempel på hur man definierar mångfald och det syftet man vill uppnå med mångfald idag. Integrationsverket beskriver mångfald som: *"Begreppet mångfald innebär i detta sammanhang den mosaik av olika bakgrunder, religioner, etniska tillhörigheter, åldrar, kön, sexuella läggningar, funktionshinder, värderingar och andra skillnader som finns inom och runt en organisation"*. (Integrationsverket 2001, s.10)

Sverige 2000-institutet³ citeras så här i de los Reyes (2001): *"En organisation vinner på mångfald. Ett aktivt arbete kan leda till ökade marknadsandelar samt en förbättrad förmåga att rekrytera, utveckla och behålla medarbetare. Vidare möjliggörs vinster som kostnadsreducering, högre produktivitet samt en förbättrad organisationsprofil med bättre ledarskapskvalitet"* (a.a. s.178). Det är dessa vinster som motiverar organisationer att satsa på mångfald.

³ Sverige 2000-institutet bildades år 1996 med syfte att främja mångfald i svenskt arbetsliv och samhälle.

Hur uppkom debatten om mångfald? 1987 gav Hudsoninstitutet i USA ut en rapporten "Workforce 2000", som rörde om i det amerikanska näringslivet. I rapporten framgick att det var framförallt grupper som kvinnor, etniska minoriteter och nyanlända invandrare som skulle förse den amerikanska arbetsmarknaden med arbetskraft i framtiden. Detta bidrog till att allt fler företag i USA började arbeta med mångfald. Man var mån om att nå dessa grupper så man kunde trygga arbetskraften i framtiden. (Integrationsverket 2001)

Andra orsaker som får mångfald att bli centralt i debatten förutom arbetskraftstillgången är den förändrade demografiska situationen, inte minst på grund av globaliseringen samt en förändrad marknad med nya krav från medarbetare och kunder. *"Idag möter vi människor som är annorlunda än vi själva. Dessa utgör arbetskraften, kompetensen, konkurrensen, och möjligheterna, idag och i morgon. Migration, teknologi, nya marknader och ekonomier, sammanslagningar, strategiska allianser och utländska investeringar har fört världen till vår dörr."* (Integrationsverket 2001, s. 21)

Sammanfattningsvis så här i början kan man konstatera att "mångfald" som begrepp är komplext och oklart i konturen och har flera infallsvinklar. Samtidigt används "mångfald" i debatten på ett oproblematiskt sätt, som om det fanns en enhetlig definition..

3 Syfte och problemformulering

Syftet med denna uppsats är att belysa diskussionen kring begreppet "mångfald i arbetslivet" samt att visa aspekter av hur man arbetar konkret med det.

Detta gör vi genom en kombinerad litteratur- och intervjustudie. Frågor vi ställt oss är: Vilka drivkrafter finns bakom det ökade intresset för mångfald? Vad är det man vill åstadkomma med ökad mångfald? Vilka strategier finns det för att åstadkomma detta? Finns det fallgropar med arbetet för ökad mångfald? Vilken är mångfaldsarbetarens roll och vilka verktyg finns? Vi kommer att börja med begreppsdefinitioner och även en historisk tillbakablick. Vi anser att det är viktigt för att få en så nyanserad bild som möjligt av problematiken samt resonera kring begreppets grundläggande idéer innan vi går vidare in i mångfaldsdiskussionen.

Det är viktigt att belysa komplexiteten av begreppet mångfald ur olika perspektiv, men vi kommer i vår uppsats att fokusera mest på debatten kring "universell" mångfald i arbetslivet, där mångfald är ett begrepp som inbegriper en mängd olikheter och inte bara etnicitet. De diskussioner som förs runt mångfald har dock oftast den etniska mångfalden i centrum, även om andra dimensioner av begreppet mångfald nämns. Och därför domineras även vårt arbete av de etniska aspekterna av mångfaldsbegreppet. Vi ser mångfald ur ett organisationsperspektiv och har valt att inte gå närmare in på vad mångfald betyder för den enskilde.

Samtidigt så handlar mångfald om den enskilda individen i ett kollektiv. I ett sociokulturellt perspektiv på lärandet och mänskligt tänkande/handlande fokuserar man på samspelet mellan individ och kollektiv. Vad kan den enskilde, vad kan man åstadkomma som grupp? Det är detta samspel mellan individen och kollektivet som vi ser som det intressanta när man vill få en fungerande mångfald i organisationen. Att få en organisation att ta vara på och nyttja var och ens unika förutsättningar. Det mänskliga lärandet karakteriseras av förmågan att ta vara på erfarenheter och använda dessa i kommande sammanhang. (Säljö, 2000)

4 Begreppsdefinitioner

Innan vi börjar att närmare gå in på mångfalddiskussionen känns det angelägen att definiera och diskutera en rad begrepp som står i ett nära samband med mångfald. Vi använder oss främst av de definitioner som går att hitta i socialstyrelsens lexikon över begrepp inom IMER⁴ (Socialstyrelsens [SoS]-Rapport 1999:6) En del begrepp ska vi diskutera lite mer ingående, då det inte alltid finns en entydig och värderingsfri definition.

4.1 Kultur och etnicitet som sociala konstruktioner

Kultur kan i en enkel definition ses som en grupp människors sätt att leva och tänka. (Natur & Kulturs Svenska Ordbok, 2001) Mera specifikt definieras kultur som en samling regler, värderingar och symboler som upprätthålls av en grupp människor. Det är ett kollektivt fenomen som inte nödvändigtvis måste bygga på etniska eller nationella grunder. Kultur kan också ses som en grupps gemensamma ”minne”. Så skriver exempelvis Triandis (1995): *“Culture is to society what memory is to individuals.”* (a.a. s.12)

Om man ser kultur som en grupps kollektiva minne så kan man säga att etnicitet är en grupps gemensamma identitet. Etnicitet används ofta för att sammanfatta kulturella särdrag och kännetecken eller definieras som ”upplevd kultur”. Även om nationalitet ofta till vardags blandas ihop med kultur och etnicitet så handlar nationalitet egentligen bara om vilket pass respektive vilket medborgarskap man har. (SoS 1999:6)

Vi anser att kultur och etnicitet inte är statiska begrepp utan föränderliga. Både konstrueras och reproduceras i interaktion, i möten mellan människor. I och med invandringsprocessen förändras etnicitetens innehåll och mening genom att traditionella värderingar och seder omformas eller anpassas i relation till situationen i den nya sociala omgivningen. Därmed är innebörden av det etniska arvet hos en grupp människor med samma ursprung inte en gång för alla given. (Ahrne et al., 1996; Eriksen, 1993)

⁴ IMER är en allmänt accepterad förkortning på forskningsområdet Internationell Migration och Etniska Relationer.

Mångkulturalism används på många sätt i samhällsdebatter. Det är svårt att hitta en entydig definition. Ordet används både deskriptivt för att beskriva samhällets etniska och kulturella mångfald och normativt, som ett politiskt eller filosofiskt samhällsideal, där flera etniska och kulturella grupper ryms inom samma område. Observera att detta utesluter inte segregation. Även ett segregerat samhälle kan kallas för mångkulturellt. Andra begrepp som ofta används parallellt är multipluralism, mångetnicitet eller kulturell och etnisk pluralism. (SoS Rapport 1999:6)

4.2 Kulturella möten

Socialpsykologen John Berry (1992) har beskrivit fyra möjliga sätt för två kulturer att relatera till varandra: Man kan försöka att bevara eller inte bevara sin egen kultur, man kan försöka att ha eller inte ha kontakt med den andra kulturen.

Den första möjligheten kallas för integration där man behåller sin egen kultur men även har kontakt med den andra kulturen, detta leder till så kallat "additive multiculturalism" dvs. att det sker ett utbyte i interaktion. Integration kan översättas som sammanförande till en enhet där delarna samspelar.

Assimilation kallas när en grupp inte bevarar sin kultur utan sammansmälter med den andra kulturen. Assimilation kan översättas med att införliva sig med, ingå som led i eller att förändra till större likhet (Norstedts, 1996).

Separation eller segregation är när man bevarar sin egen kultur och undviker den andra kulturen. Till sist pratar man om marginalisation⁵ när en grupp varken bevarar den egna kulturen eller har kontakt med den andra, när man varken identifierar sig med majoritetskulturen eller minoritetskulturen. (Berry, 1992)

Enligt Berry (1992) är integration det mest hälsosamma alternativet. Han instämmer med Paulo Freire som anser att assimilation är en passiv form av anpassning där människan är oförmögen att förändra verkligheten medan integration är en aktiv form där man har ett val: *"Integration är ett resultat av förmågan att anpassa sig själv till verkligheten plus den kritiska förmågan att välja och att förändra den verkligheten /.../ en integrerad person är person som subjekt. Den anpassade personen är däremot person som objekt."* (Freire, 1975, s.45-46)

Om man vill utnyttja fördelarna med mångfald är inte assimilation önskvärd på grund av att denna innebär större homogenitet. Grunden för en fungerande mångfald är att var och en har valfrihet och möjlighet att bidra med sina unika egenskaper. Därför håller vi med Berry och Freire att integration är det som borde eftersträvas. Vi ser integration som en förutsättning för att få ett fungerande mångkulturellt arbetsliv.

⁵ Här pratar vi om självvald marginalisation och inte om påtvingat marginalisering som betecknar bl a. ett oönskat tillstånd av utsatthet p.g.a. problematiskt etablering i majoritetssamhället (SoS rapport 1999:6).

5 Historisk tillbakablick och översiktlig orientering

För att få en bättre förståelse av situationen idag ska vi börja med en kort historisk tillbakablick och en översikt av situationen i Sverige och USA fram till idag. Även om förutsättningar i USA är andra än i Sverige så är det nästan omöjligt att prata om arbetet med mångfald och mångfaldskonsulter utan att ta en titt över Atlanten där man har börjat tidigare med diskussionen och har längre erfarenhet av mångfaldsarbete. Mycket av litteraturen kommer ursprungligen från USA och många av de svenska författarna har inspirerats av den amerikanska forskningen även om det är viktigt här att påpeka att skillnaderna i de två länderna inte tillåter att man för över en strategi eller teori utan att modifiera den och anpassa den till svenska förhållanden.

5.1 Situationen i Sverige

Med hjälp av Svanberg & Tydén (1998) bok om invandringens historia har vi gjort en översikt av situationen i Sverige. Under de första årtiondena fram till 1970 var det främst arbetskraftsinvandrare som kom till Sverige, även om det också förekom viss flyktinginvandring. Så småningom under 1980- och 1990-talen kom flyktingar att bli den dominerande kategorin invandrare. Från början kom flertalet av invandrarna från våra grannländer men kommer idag från i stort sett hela världen.

Efter andra världskrigets slut hade svensk industri ett skriande behov av arbetskraft. Immigrationen blev en del av den svenska arbetsmarknadspolitiken. Arbetsmarknadsstyrelsen satte upp rekryteringskontor i bland annat Belgrad och Ankara. Efterkrigstidens arbetskraftsinvandring skedde på industrins och företagens villkor. Diskussion som hade förts på trettioalet om att slå vakt om "den rena svenska rasen" kom av sig. Men det kom inte igång någon ny diskussion om invandringens långsiktiga effekter. Sverige hade en oproblematiserad hållning till invandringen. De invandrade förväntades att assimilera sig snabbt.

I mitten av 1960 talet gick ekonomin in i en lågkonjunktur och den svenska fackföreningsrörelsen krävde att invandringen skulle regleras. 1967 infördes också krav på att alla utomnordiska invandrare måste ha ordnat arbete, arbetstillstånd och bostad före ankomsten till Sverige. Samtidigt kom en debatt igång om invandrarnas villkor. Man hade förstått att invandrarna inte automatiskt assimilerades in i det svenska samhället som man tidigare trott. Det var då svensk invandrarpolitik började växa fram, bland annat inrättades Statens invandrarverk. Under 1970-talet upphörde i stort sett arbetskraftsinvandringen och man införde ett stopp för rekrytering av utländsk arbetskraft.

Under 1980-talet kom immigrationen att utmärktes av anknytningsinvandring. Samtidigt ökade antalet flyktingar som sökte en fristad i Sverige. Därmed började immigranterna

komma från mer avlägsna länder än vad som skett innan. Dessutom hade de flesta flyktingar en helt annan bakgrund än de tidigare arbetskraftsinvandrarerna. De flesta arbetskraftsinvandrare som kom tidigare hade arbetarklass- eller bondebakgrund. Den nya gruppen av flyktingar var däremot relativt välutbildade och tillhörde ofta medel- eller överklassen i sina hemländer. (Svanberg & Tydén, 1998)

5.1.1 Den svenska lagstiftningen:

Den svenska grundlagen (1 kap 2 § regeringsformen, lag 2002:903⁶) garanterar att den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet. Det allmänna ska verka för att alla människor skall uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället. Dessutom ska enligt den nya lagen som träder i kraft första januari 2003, det allmänna motverka diskriminering av människor på grund av kön, hudfärg, nationellt eller etniskt ursprung, språklig eller religiös tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning ålder eller annan omständighet som gäller den enskilde som person. Etniska, språkliga och religiösa minoriteters möjligheter att bevara och utveckla ett eget kultur- och samfundsliv bör främjas. (http://www.riksdagen.se/arbetar/demgrund/grund_k.htm 021225)

Det finns fyra olika lagar som ska förhindra diskriminering i arbetslivet. Jämställdhetslagen är den äldsta och mest kända. Den infördes i början på 80-talet och har sedan dess omarbetats och aktualiserats. Lagen förbjuder diskriminering av arbetssökande och arbetstagare på grund av kön samt kräver aktiva åtgärder för att främja jämställdhet. I jämställdhetslagen (1991:433) står att: "*Arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att jämställdhet i arbetslivet ska uppnås.*" Det ska finnas en strategi för ett aktivt målinriktat arbete som ska främja jämställdhet i verksamheten och förhindra könsdiskriminering av arbetstagare och arbetssökande.

Det finns ytterligare tre lagar mot diskriminering i arbetslivet. De tre grundar sig på etnisk tillhörighet, funktionshinder och sexuell läggning. Alla tre lagarna förbjuder direkt och indirekt diskriminering, men det är bara den första som påbjuder aktiva åtgärder. Den heter därför inte lagen mot diskriminering, utan lagen om åtgärder mot etnisk diskriminering i arbetslivet (1999:130). Lagens 1 § lyder: "*Denna lag har till ändamål att ifråga om arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet främja lika rättigheter och lika möjligheter oavsett etnisk tillhörighet (etnisk mångfald i arbetslivet)*" (DO 1999, s.102). Det handlar här alltså inte bara om att undvika diskriminering men att aktivt arbeta för etnisk mångfald i arbetslivet. Aktiva åtgärder ska främst bidra till att förebygga etnisk diskriminering av individer men det är också ett samhällsintresse att bättra tillvara den etniska mångfalden. Tillsynsmyndighet är ombudsmannen för etnisk diskriminering (DO). För att få hjälp vid tolkning av vad som menas med diskriminering och aktiva åtgärder har DO gett ut ett antal broschyrer och böcker med råd till arbetsgivare. En av dessa är DO:s handbok för aktiva åtgärder (1999). Även om boken främst handlar om etnisk

⁶ Lag (2002:903) som börjar gälla 2003-01-01 ersätter den gamla lagen (1976:871).

mångfald i arbetslivet berör den också jämställdhetsproblematiken. Den ger även råd för att undvika diskriminering av homosexuella och handikappade.

5.2 Situationen i USA och det ”amerikanska arvet”

Lagstiftning i kombination med arbetskraftsbrist gjorde att behovet av mångfaldskonsulter eller "diversity managers" växte fram i det mångkulturella USA. USA har traditionellt varit ett invandrarland, en smältdegel av olika folkgrupper där närmare 30 procent av befolkningen idag tillhör minoritetsgrupper. Vita medelålders män som hittills har ansetts utgöra normen kommer att vara i minoritet när det gäller nyrekrytering då alltfler kvinnor, utlänningar och äldre människor kommer ut på arbetsmarknaden. (Kandola & Fullerton, 1994)

Det blir allt vanligare för företag i USA att ha en strategi för ”managing diversity” som kan översättas till ”hur man ska handskas med mångfald”. Det är brukligt att man tillsätter speciella kommittéer så kallade ”diversity committees” som ska utreda vilka åtgärder som passar den egna organisationen samt att man utser en diversity manager som ska koordinera verksamheten. Det finns många konsulter som har specialiserat sig på att hjälpa företag med mångfaldsarbete. Det satsas mycket pengar och att få en utmärkelse för förträffligt mångfaldsarbete ökar i regel börsvärdet på ett företag (Skog, 1996; Alm, 1999)

Diversity är ett högaktuellt ämne som diskuteras flitigt i amerikanska massmedier och det finns ett stort utbud av böcker, seminarier, utbildningar etc. Det är även ett populärt ämne bland forskare som på olika sätt vill utforska ”workforce diversity” framförallt ur ett ekonomiskt perspektiv. *”De som arbetar med managing diversity betonar hela tiden att det är en fråga om en affärsstrategi inte en social gärning”* (Skog, 1996, s.10).

5.2.1 Lagstiftningen i USA

Den första lagen mot etnisk diskriminering kom redan på 60-talet i USA och kallades ”Civil Right Act”. Den lade grunden till en mängd andra lagar som reglerar och påverkar arbetslivet. En av de viktigaste lagarna när det gäller mångfald och diskriminering idag är lagen om lika möjligheter i arbetslivet, ”EEO” (equal employment opportunity). Ingen ska kunna särbehandlas på grund av ras, hudfärg, kön religion, ålder, handikapp etc. såvida det inte handlar om relevanta faktorer för förmågan att utföra aktuella arbetsuppgifter.

Arbetsgivare är tvungna att vidta ”affirmative action” som kan översättas med ”befrämjande åtgärder” eller ”positiv särbehandling”. Detta innebär att organisationer måste aktivt arbeta för att nå en bra representation av minoritetsgrupper på alla nivåer i organisationen. Kritiker menar att dessa åtgärder fungerar väl som ”dörröppnare” men inte hjälper en vidare när man har kommit in i organisationen. Samtidigt koncentrerar sig vissa företag på att lyda lagen och att inte bli stämde istället för att lägga mera energi på att bli en ”äkta icke diskriminerande” organisation. (Skog, 1996)

5.2.2 Managing och valuing diversity

Managing diversity kan ses som en förlängning av ”affirmative action”. Sistnämnda syftar bara till att öka antalet anställda från olika utsatta grupper medan managing diversity handlar om att skapa de bästa förutsättningarna för mångfald i organisationen genom att maximera fördelar och minimera nackdelar med mångfald.

Man ska skapa en miljö där alla stimuleras till utveckling samt skapa en organisationskultur som kan nyttja mångfalden. Managing diversity är inget program, inget projekt, men det är en process som ska pågå kontinuerligt. (Skog, 1996) Samtidigt handlar det inte om grupp-problematik som Kandola & Fullerton (1994) uttrycker det: ”*Managing diversity is about individuals not about groups*”(a a, s.11).

Men för att kunna skapa en organisationskultur som värderar de anställdas olikheter måste man värdesätta skillnader mellan människor. Detta kallas för ”valuing diversity” som kan översättas med att värdera mångfald. Det handlar främst om förståelse, respekt och uppskattning för de olika kvaliteter de anställda har med sig till jobbet. (Skog, 1996)

5.3 En jämförelse mellan Sverige och USA

Sverige har inte ett lika hierarkiskt företagsklimat som USA, där mottot kan beskrivas som ”större är bättre”. Här lägger man större vikt på mer livskvalitet, relationer och omsorg. Detta borde ge Sverige goda förutsättningar att klara av mångfald i arbetslivet och skapa pluralistiska organisationer anser Alm (1999). Men samtidigt så förhärskar föreställningen om att alla ska vara så lika som möjligt. Vi är inte vana vid människor som avviker från ”medelvensson”. Globalisering och internationalisering medför ofrånkomligen större mångfald i arbetslivet och då är det dags att överge tanken på assimilation och gå över till integration. (Skog, 1996; Alm, 1999)

6 Olika aspekter och perspektiv på mångfald

6.1 Mångfald i arbetslivet

Pratar man om mångfald i arbetslivet kan man skilja på intern och extern mångfald även om dessa går hand i hand. Distinktionen nedan bygger på Skogs (1996) och Alms (1999) resonemang.

Med **intern mångfald** avses den egna arbetsstyrkans sammansättning. Detta innebär att man ska arbeta för att ha en stor variation bland de anställda samt att man kan utnyttja denna variation och ta tillvara på möjligheterna denna mångfald medför.

Med *extern mångfald* beskriver man de aktiviteter som sker utåt mot marknaden. Detta innebär att man gynnar och anlitar exempelvis underleverantörer eller återförsäljare som värdesätter mångfald. Men det handlar också om att anpassa marknadsföringen och utbudet av produkter till ett mångfaldigt klientel, att se marknaden ur ett mångfaldsperspektiv. För den offentliga sektorn är mångfald en fråga om trovärdighet gentemot medborgarna.

6.2 Olika perspektiv på etnisk mångfald

I en bok om socialt arbete med etniska minoriteter presenterar Haluk Soydan tre modeller som representerar tre olika perspektiv på etnisk mångfald. Han ser dem som modeller på relationer mellan samhällets majoritet och etniska minoritetsgrupper. Men de kan också ses som en sammanfattning av idéer, teorier och empirisk forskning om hur etnisk mångfald uppfattas och hur den bör hanteras. (Soydan, 1999)

6.2.1 Kategorisk mångfald:

Denna modell bygger på uppfattningen att medlemmar i en etnisk grupp har vissa karakteristiska egenskaper. Dessa "etniska markörer" är gemensamma för alla medlemmar i gruppen vilket gör att gruppen uppfattas som kulturellt homogen. Andra dimensioner som köns- eller klasstillhörighet beaktas inte. Man bedömer etniska grupper genom att jämföra dem med varandra. Traditionellt har man sett frågan om hur man kan bedöma olika etniska grupper utifrån två olika perspektiv:

Det "etnocentriska" perspektivet innebär att man bedömer andra etniska grupper utifrån den egna kulturen som ställts i centrum.

Förespråkare för det "kulturrelativistiska" perspektivet gör gällande att de inte värderar andra kulturer men att man bedömer varje kultur utifrån denna kulturs egna villkor.

Kulturell pluralism och det "mångkulturella samhället" bygger på tanken om kategorisk mångfald. Det ska finnas plats för olika etniska grupper som får skilja sig märkbart från varandra. Ideologin om kulturell pluralism betonar och bejakar kulturella skillnader och olikheter. Men det finns en gräns på toleransen och detta beror på en obalans i maktrelationen mellan majoriteten och minoritetsgrupper på grund av konkurrens exempelvis om resurser, inflyttande etc. Och så länge det finns en majoritet som har ett maktövertag så kan man inte förverkliga ideologin om det mångkulturella samhälle enligt Soydan (1999).

6.2.2 Gränsbevarande mångfald

Medan kategorisk mångfald koncentrerar sig på innehållet i kulturen så fokuserar man i denna modell på gränser och samspel mellan etniska grupper. Gränserna mellan olika etniska grupper är inte alltid helt tydliga och i gränsområden utvecklas säregna kulturella blandformer. Mindre etniska grupper utsätts ofta för starka influenser från större etniska grupper. För att säkra kulturell överlevnad utvecklar utsatta grupper gränsbevarande strategier genom att använda sig av etniska markörer så som klädsel eller språk för att markera

tillhörighet. Etnicitet förstärks därmed i interaktion mellan olika etniska grupper, samtidigt som det finns etnisk variation inom gruppen. Brist på möjligheter till integrering kan leda till att traditionella kulturer får förnyad betydelse. Gamla traditioner kan både förstärkas och försvagas eller också få en ny innebörd. (Ahrne et al., 1996)

6.2.3 Universell mångfald

Modellen om universell mångfald har sina rötter i USA och används främst inom arbetslivsforskningen. Förespråkarna bygger sin argumentation på empiriska undersökningar i företag och organisationer. Det är det som kallas för managing diversity. Här minskar betydelsen av den etniska dimensionen och den blir bara en av olika faktorer som skapar mångfald i samhället. Andra faktorer är kön, ålder, klass, fysisk förmåga etc. Det finns synliga och osynliga skillnader, faktorer som är statiska och såna som går att ändra. Soydan (1999) kallar det för ”mångfaktoriell variation” inom gruppen.

Vi anser att universell mångfald är det mest hälsosamma alternativet. Vi ser en fara i att betona kulturella skillnader och olikheter. Kategorisk och gränsbevarande mångfald ökar risken för stereotypisering och diskriminering, därför att fokuset ligger på den etniska faktorn. Man tar inte hänsyn till andra faktorer som kanske har större relevans såsom exempelvis ålder och kön.

7 Metod

Vår arbetsprocess består egentligen av två delar. Det är en kombination av en litteratur- och intervjustudie. Studien saknar en renodlad teoridel. Däremot är vår bakgrundsdel utökad för att skapa en bredare förståelse vilket är viktigt för att uppfatta mångfaldens komplexitet. Vi har valt att i vår analys göra en mer ingående litteraturgenomgång som flätas ihop med empirisk data från intervjuer.

Vi startade vår litteraturgenomgång med att läsa rapporter från Integrationsverket, managementlitteratur och en hel del broschyrer om mångfald från näringslivet och staten. Detta ledde oss till en hemsida om mångfald i arbetslivet www.mangfald.com⁷. Där fann vi länkar till andra spännande hemsidor samt litteraturtips. Vi tittade även på tidigare uppsatser som var skrivna inom detta ämne och hittade intressant litteratur i referenslistorna.

Efter att ha utvecklat en teoretisk förståelse av de fenomen vi var intresserade av började vi förbereda undersökningens empiriska del. Kvale (1997) skriver att samtala med intervjupersoner kan vidga och förändra forskarnas uppfattning om de undersökta fenomenen. Under en intervju kan nya och oväntade aspekter av fenomenen komma fram, nya

⁷ Hemsidan drivs av mångfaldskonsulterna Gabriella Fägerlind (ImplementDiversity) och Eva Löfgren (Diversity Support).

distinktioner eller dimensioner som inte uppmärksammats tidigare. Genom intervjun kan man få en inblick i den intervjuades livsvärld och ta del av dennes erfarenhet. ”*Beskrivningar av specifika situationer och handlingar eftersträvas, inte allmänna åsikter,*” skriver Kvale i boken om kvalitativa forskningsintervjuer (1997, s.35). Vi ville med våra intervjuer få exempel på hur personer som jobbar med mångfald i det dagliga arbetet ser på olika aspekter samt på diskussionen kring ämnet mångfald. Det var deras personliga erfarenhet och åsikter vi ville komma åt.

Vi valde att intervjua fyra personer som jobbade aktivt med mångfaldsfrågor. Två av dem använde yrkestiteln mångfaldskonsult, resterande hade ingen formell titel kopplad till mångfald men var på olika sätt involverade i mångfaldsarbete. För att kunna garantera anonymitet så ska vi inte närmare gå in på vilka våra intervjupersoner är eller hur vi har fått kontakt med dem. Det enda som kan vara av betydelse är att merparten av de intervjuade arbetar inom den offentliga sektorn.

Syftet och målet med intervjuerna var att få veta något om de intervjuades erfarenhet och verklighet. Vi valde att göra fokuserade intervjuer genom att utgå från frågeområden och låta de intervjuade reflektera kring ämnen. För att underlätta att förbereda sig så lät vi intervjupersonerna få ta del av frågeområden några dagar innan per e-mail. Innan intervjun började så informerade vi om vilka vi var, vad som var syftet med intervjun och hur informationen skulle komma att användas i vår studie. Vi upplyste om att de fick ta del av det transkriberade samtalet samt att vi inte skulle nämna några namn i redovisningen för att säkra anonymiteten. Ingen av de intervjuade hade någonting emot att vi bandade samtalen. Efter intervjuerna transkriberade vi samtalen i sin helhet och skickade de till våra respondenter för godkännande innan vi påbörjade vår analys.

Litteraturen var spännande och vi inspirerades att fortsätta läsa. Detta gjorde att litteraturstudierna som var tänkta till bakgrundsmaterial började inta ett allt större utrymme än vi hade planerat från början. Då bestämde vi oss för att omdisponera uppsatsen, att frångå vår ursprungliga tanke med att ha en litteraturstudie som bakgrund och sedan presentera resultaten från intervjuerna i förhållande till denna. I stället har vi valt ut ett par teman som vi tycker har framstått som intressanta för att få en förståelse för den mångfaldsdiskussion som pågår. När vi presenterar våra teman kommer vi att under varje rubrik att ha olika aspekter som litteraturen gett oss samt vilket uttryck detta tog sig i våra intervjuer. Vi tror att läsaren på detta sätt får större behållning av vårt arbete, och att det ska bli mer tillgängligt. De flesta av våra teman sammanfaller med vår intervjuguide. Under arbetets gång framkom även andra teman som vi inte förutsett från början.

Vi kommer att börja med en litteraturgenomgång som kommer att följas av vad som framkom vid intervjuerna. Vi ser ingen anledning att särskilja våra intervjupersoner åt, utan vi kommer att använda oss av intervjumaterialet som röster ur "empirin" för att se hur de relaterar till litteraturen. Till slut kommer vi att avsluta varje tema med en sammanfattande analys.

Vi har använt oss av olika sorters litteratur, allt från rapporter från Integrationsverket, managementlitteratur samt vetenskaplig forskning. Detta för att se variationen av olika budskap som finns inom området mångfald. Vi är medvetna om att de har olika syften med sitt budskap, olika författare har olika "status", åsikter och övertygelser som kan färga deras framställning. Vi ska göra vårt bästa med att vara tydliga med att inte bara visa vem som skrivit vad utan även vilken roll/kunskapsposition författarna har, så att läsaren själv kan avgöra trovärdigheten och eventuell snedvridning i litteraturen (Denscombe 2000). Därför kommer vi att i nästa kapitel, resultatredovisning och analys, att presentera de författare som vi använder oss av där lite mer ingående än bara till namnet i fotnoter. Det är ingen fullständig presentation, men vi vill ge läsaren en chans att bilda sig en uppfattning om vem författarna är. Det gäller att vara extra observant när det gäller exempelvis rapporter där författaren eller uppdragsgivaren kan ha ett visst intresse att resultatet framstår som positivt och "politiskt korrekt".

Mycket av forskningen kring mångfald som litteraturen baserar sig på kommer från USA. Det gör att många svenska författare hänvisar till samma primärkällor. Speciellt när det gäller att framhäva för- och nackdelar av ett ämne så är det viktigt att inte all information i grunden kommer från samma källa trots att man har läst om det i flera olika böcker och därför kan tro att det är väl dokumenterat.

8 Resultatredovisning och analys

Vi har valt att presentera våra resultat i temaform. Vi har försökt att ta hänsyn till motsatta krafter när vi presenterar resultaten. Naturligtvis hänger de olika teman ihop och går in i varandra vilket gör vissa upprepningar oundvikliga. De sista två teman "Positiv särbehandling som verktyg?" och "Jämställdhet som konkurrent till mångfald?" framkom under intervjuerna. Det var nya oväntade aspekter som vi inte hade lagt märke till i litteraturen innan vi började med våra intervjuer.

8.1 Drivkrafter bakom mångfaldssatsningar

Vad finns det för skäl bakom ett engagemang i mångfaldsfrågor? Drivkrafterna bakom en satsning varierar. Men det finns några gemensamma krafter som påverkar de flesta organisationer och företag på något sätt.

Litteratur:

Arbetskraftsutvecklingen är en pådrivande faktor bakom en medveten mångfaldssatsning. Prognoser inför framtiden visar på markanta förändringar på arbetsmarknaden och allt tyder på en stor arbetskraftsbrist redan inom de närmaste tio åren. Befolkningen blir allt äldre och den etniska variationen ökar i det svenska samhället. Att möta de demografiska förändringar av arbetsstyrkan i god tid blir då en överlevnadsfråga. För att säkra tillgången på arbetskraft även i framtiden krävs det att man skapar ett organisationsklimat där mångfald kan råda samt att man anpassar organisationskulturen för att undvika samarbetsproblem och kunna dra nytta av en heterogen arbetsstyrka. Kraven från medarbetarna på bättre arbetsvillkor kommer att höjas i takt med den ökande efterfrågan på personal, samtidigt som kraven på flexibilitet höjs med en ökad globalisering. (Integrationsverket, 2001⁸; Fägerlind & Ekelöf, 2001⁹). Kandola & Fullerton (1994)¹⁰ poängterar vikten av att skapa ett verksamhetsklimat där man på bästa sättet kan förmå personalen att stanna samt rekrytera de bästa för att säkra arbetskraftstillgången men också för att exempelvis minska frånvaro.

En annan pådrivande faktor är diskrimineringslagstiftningen med sina krav på aktiva åtgärder för att främja etnisk mångfald och jämställdhet mellan könen i arbetslivet. Även om lagstiftningen inte har varit lika pådrivande som i USA, så fyller den en viktig funktion i kampen mot orättvis behandling och för att motverka diskriminering oberoende om denna sker med avsikt eller inte.

Men det är inte bara arbetsstyrkans mångfald som kräver ett engagemang. Även kunder och intressenters allt mer varierande behov ska mötas på bästa möjliga sätt. Att anpassa verksamheten till omgivningen och kundernas krav kan förbättra företagets anseende och kan ha en positiv inverka på organisationens resultat. Det kan också vara fördelaktigt för ett företags trovärdighet utåt att ha en arbetsstyrka som matchar marknadens mångfald. Drivkraften bakom både den interna och den externa mångfalden kan alltså vara lönsamhetsaspekten. (Cox, 1993)¹¹

För staten borde mångfald vara en demokratifråga. Den offentliga sektorn ska agera som förebild och vara normgivande för övriga samhället. Målet ska vara att mångfalden bland de anställda speglar mångfalden i samhällets arbetsföra befolkning. Det handlar alltså inte bara om lönsamhet men också om jämlikhet och rättvisa gentemot den enskilda medborgaren. (Alm, 1999¹²; Fägerlind & Ekelöf, 2001)

⁸ Rapporten från Integrationsverket skrevs i samarbete med Sverige 2000-institutet.

⁹ Gabriella Fägerlind är mångfaldskonsult, Eva Ekelöf är arbetslivsjournalist.

¹⁰ Raivinder Kandola och Johanna Fullerton är båda psykologer.

¹¹ Taylor Cox är professor i "organization behavior and human resource management" på Universitetet i Michigan.

¹² Daina Alm är civilekonom och arbetar som konsult och omvärldsbevakare på ett konsultföretag.

Intervjuer:

I böckerna kan man främst läsa om vad som driver företag och organisationer men det står mindre om enskilda individers motivation. Det som driver individer att arbeta med mångfaldsfrågor skiljer sig oftast från organisationers drivkrafter. Det var därför intressant att fråga våra intervjupersoner om deras egna drivkrafter bakom intresset i mångfaldsarbetet. För företag handlar det främst om lönsamhet och tillväxt vilket bekräftades av våra intervjupersoner. För individen handlar det ofta om en rättviseaspekt och det ligger många gånger mycket personligt engagemang i arbetet.

*Jag har ju mycket sådant här rättviseperspektiv som är en av mina infallsvinklar.
Ofta är det lite eldsjälar i organisationen som dra igång projekt.
Rättvisa och solidaritet är inte klyschor för mig.*

I den offentliga sektorn, där man ska tjäna hela samhället, är trovärdighet gentemot medborgarna en viktig aspekt.

*Men jag tycker definitivt, utifrån medborgarperspektiv då har man... den offentliga sektorn ett uppdrag, definitivt! Och då måste beslut fattas så att de omfattar så många medborgare som möjligt.
Att för offentlig sektor... så kan det handla mycket om en trovärdighetsfråga mot medborgarna.*

Man ska försöka vara ett föredöme, men det handlar också om marknadsperspektiv och vinstintresse. Det går att förena olika drivkrafter. Överlevnadsaspekten nämns också som en väsentlig faktor speciellt för den offentliga sektorn på grund av den stora rekryteringen av medarbetare som väntas om några år.

*Vi diskuterade från början den här arbetskraftsbristen som kommer.
Jag jobbar med arbetsgivarens attraktivitet /.../för att locka till sig arbetskraft eftersom den situationen vi har framför oss. Det ser ju inte bra ut.*

Det gäller att förbli en attraktiv arbetsgivare även i framtiden. Att säkra kompetensförsörjningen och förbereda organisationen inför de nya förutsättningarna framstår som ett viktigt motiv för mångfaldsintresset. Att lagstiftningen har en viss betydelse som pådrivande faktor är våra intervjupersoner överens om. Men man ser lagstiftningen mer som en påminnelse än som motor för mångfaldsarbetet. Genom att reflektera över lagstiftningen kan man bli mera medveten om de mekanismer som leder till diskrimineringen.

*Lagstiftningen är ett slags golv, en självklar plattform /.../ Så lagarna behövs men det är inte lagstiftningen som är drivkraften för mångfaldsarbete.
Man har ju också lagstiftningen som driver på detta [med mångfalden], men nu blir det mer lönsamhetsinriktat nu då, med de här kundmarknaderna.*

Men det finns sällan en enda faktor som driver utvecklingen framåt. Det är en kombination av olika faktorer som gynnar mångfald.

Jag brukar prata om tre K:n, när jag pratar om drivkrafter: kompetensförsörjning, kundnyttan och kvalitet. Kompetensförsörjningen var den viktigaste drivkraften, när det här kom igång på allvar i USA./.../ Men idag är det det andra k:et som är den viktigaste drivkraften i USA, nämligen kundnyttan, att liksom nå ut till alla olika kundgrupper.

Analys:

Det finns en rad olika faktorer som driver ett mångfaldsarbete framåt. Globaliseringen, arbetskraftsutvecklingen och lagstiftningen är faktorer som inte går att påverka. Inte heller kan man påverka kundernas krav. Däremot kan organisationer själva avgöra i vilken utsträckning man vill anpassa sig till de ökade kraven och därmed förbättra lönsamheten samt öka trovärdigheten på marknaden. Staten ska agera som förebild för det övriga samhället. Det ska vara en demokratifråga och handlar om trovärdighet gentemot medborgarna. Samtidigt kom det fram i våra intervjuer att den privata sektorn har kommit längre. Det verkar finnas en viss tröghet inom det demokratiska systemet som gör snabba förändringar omöjliga. De bakomliggande drivkrafterna påverkar definitionen och syftet med mångfald. Ses mångfald som en affärsstrategi så är syftet främst lönsamhet, ses mångfald ur ett rättviseperspektiv så blir syftet att framförallt undvika diskriminering.

8.2 Hinder för mångfaldsutveckling

Vad är det för mekanismer bakom ett motstånd eller en ovilja att satsa på mångfald inom en organisation? För att få svar på den frågan är det viktigt att titta på vem som sätter normer i arbetslivet, samt vilka föreställningar och myter som råder i samhället.

Litteratur.

Det finns en bild av ett homogent svenskt samhälle. Ett ord som används ganska flitigt i Sverige är jämlikhet. ”Lika barn lekar bäst” är mer än bara ett ordspråk, det är djupt rotat i människors tänkande. Det är viktigt att inte avvika från normen. Alm (1999) skriver: “*Det finns ofta ett homogent ideal som står som modell för de anställda och är en standard mot vilken man kan utvärdera stil och prestation*”(a.a. s.25).

Homogenitet ger en trygghet genom att man kan kodsysteomet anser Kandola & Fullerton (1994). Man är rädd för det okända. Olikhet ses inte sällan som en brist, homogenitet som en fördel. Mångfald ses därför ofta som ett hinder för effektiviteten.

De flesta människor är etnocentriska. Vi tenderar att döma och värdera andra kulturer genom att se vår egen kultur som den naturliga, normala och oftast också den överlägsna. Etnocentriska attityder tros förstärka en ”vi” och en ”dom” känsla.

”Most humans are ethnocentric (they judge events as good if they are similar to the events in their own culture)” skriver Triandis (1995, s.15).¹³ Det är etnocentriska attityder som ligger till grunden för de stereotypa föreställningarna ”vi” har om ”de andra”(SoS-Rapport 1999:6).

Stereotypisering är onekligen ett av de största hindren när det gäller mångfaldsutveckling. Kandola & Fullerton (1994) bestyrker det:” *An ever-present issue and one of the biggest obstacles in managing diversity is stereotyping.*” (a.a. s.98). Det handlar inte om olikheter som verkligen existerar men olikheter man tror finns. Trångsynta attityder, okunskap och förutfattade meningar samt en rädsla för det okända utgör hinder för mångfald. Man tillskriver vissa grupper specifika egenskaper och kunskaper utan att ta hänsyn till individens faktiska kvaliteter. Det är utifrån gruppens egenskaper som man bemöter och bedömer individen och det är de stereotypa föreställningarna och inte realiteten som påverkar beslutsfattare vid exempelvis anställningssituationer. Detta leder till diskriminering. Diskriminering kan definieras som en oreflekterad utsortering av människor utifrån stereotypa föreställningar på grund av faktorer som anses oföränderliga. (Integrationsverket 2002:13)¹⁴

Diskursen om etnicitet har först och främst konstituerats kring invandrare som bärare av avvikande erfarenheter, värderingar och beteendemönster. Enligt de los Reyes (2001)¹⁵ finns det en myt om en homogen svensk arbetskultur som präglas av demokratiska arbetsformer, öppenhet och individuellt ansvar. Samtidigt råder en bild av invandrare som en lågutbildad och lågkvalificerad homogen grupp. Denna bild bekräftas av media och speglas inte minst i den ofta förekommande nedvärderingen av utländsk utbildning. Diskursen bidrar till skapa stereotypa föreställningar av invandrare och att se etnicitet som ett problem i arbetslivet. Vill man åstadkomma en förändring så måste man ifrågasätta denna institutionaliserade bild av invandrare.(a.a.)

Stereotypiseringar kan bli en del av självbilden och blir därigenom en självuppfyllande profetia enligt Eriksen (1993)¹⁶. Han skriver vidare att etniska identiteter tenderar att få störst betydelse i situationer av förändring, konkurrens om resurser och hot mot de etniska gränserna.

Intervjuer:

Även under intervjuerna kom det fram att det finns en myt om Sverige som ett mycket homogent samhälle som fortfarande lever kvar i människors huvuden och påverkar deras sätt att se på mångfald som någonting nytt.

¹³ Harry Triandis är professor i psykologi på University of Illinois in Urbana, USA .

¹⁴ Rapporten är en kunskapsöversikt över vardagsrasism i Sverige skriven av ekonomhistorikern Paulina de los Reyes och journalisten Mats Wingborg.

¹⁵ Paulina de los Reyes är docent i ekonomisk historia vid Uppsala Universitet. Boken är skriven inom SALTSA, ett samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa. Här samarbetar Arbetslivsinstitutet, LO, TCO och SACO.

¹⁶ Thomas Hylland Eriksen är antropolog.

Jag menar, fortfarande talar vi om Sverige som ett så kallat mångkulturellt samhälle som om det är någonting som alldeles nyligen började. Och [här] bor det familjer som bott här i den tredje eller fjärde generationen./.../men sen har det funnits en myt att det har varit detta homogena samhälle... folkhemsdiskussionen.

Att stereotypisering ses som ett stort hinder kom tydligt fram under samtalen. Mycket handlar om att konfrontera de egna föredomarna och stereotypa föreställningarna även för den som jobbar med mångfald. Forskare och även mångfaldsarbetare som inte är tillräckligt medvetna om hur de själva påverkas av den egna bakgrunden riskerar att deras arbete blir för subjektivt.

Mycket av mångfaldsarbetet handlar ju faktiskt om att bli medveten om hur ens egen kulturella bakgrund och ålder, kön, utbildning påverkar ens sätt att se på omvärlden. Och där kan jag säga att det finns forskare som inte har den medvetenheten i tillräckligt hög grad vilket gör att deras resultat blir lite farligare.

Man kan inte undvika att kategorisera, men man måste vara medveten om på vilka grunder man kategoriserar. Varför ska man ta ”eticitet” som ett kriterium för en kategori när andra faktorer så som ålder eller kanske kön är mycket mera relevanta?

När jag pratar om mångfald så pratar jag väldigt mycket om det här med glasögon och det handlar mycket om att bli medveten om vilka glasögon man har när man tittar på världen.

Det gäller inte bara att bli medveten om stereotyper när det gäller individer utan också om föreställningar vad mångfaldsarbetet egentligen handlar om. Att mångfald är så mycket mer än att ”bara ta in några invandrare till” vilket är ganska vanligt förekommande.

Hon[chefen] trodde också att det här med mångfald hade någonting med invandrare att göra i början.

Rekrytering är ett område som är viktigt att jobba med på grund av att det är ofta där mångfalden väljs bort. Att få en rekryteringsprocess som är fri från diskriminering är en väsentlig aspekt av mångfaldsarbetet.

Den största andelen utav samtliga ärende som kommer till DO det handlar faktiskt om rekryteringsförfarande.

Det är viktigt att vårt rekryteringsarbete kommer att präglas utav väldigt många olika saker som har mångfaldsaspekt.

Analys:

Paradoxalt kan hela diskursen kring mångfald som idag kretsar främst kring etnicitet bidra till att skapa hinder för mångfaldsutvecklingen. Bilden av ”vi” och ”de andra” förstärks och det är ”de andra” som blir ett problem. Det är kanske dags att problematisera normen istället?

Dessutom kan oklarheten kring vad mångfald egentligen handlar om vara ett hinder i sig. Alla människor behöver kategorier för att strukturera världen kring sig. Men när vi kategoriserar så

ska vi vara medvetna om att vi gör det och på vilka grunder. Medvetenhet är ett nyckelord både i litteraturen och i intervjuvaren när det gäller stereotypisering. Andra nyckelord är acceptans och tolerans.

8.3 Fördelar med mångfald i arbetslivet

Budskapet i litteraturen är nästan genomgående att mångfald är lönsamt. Det är en gemensam tillgång. Det går att läsa att ”*Mångfald är en tillgång i alla organisationer*”(Alm, 1999, s.48). Men varför är det så och vad finns det för fördelar med en heterogen arbetsstyrka?

Litteratur:

Daina Alm (1999) har skrivit en bok med titeln ”Fördel mångfald”. Hon anser att det är viktigt att de snabba förändringarna i samhället kräver flexibilitet. Och en heterogen organisation med en flexibel och innovativ kultur är mindre stelbent än en homogen organisation. Alm skriver: ”*Att välkomna mångfald är att välkomna innovation*” (a.a. s.45). Fördelen med heterogena grupper är att de är mera kreativa och dynamiska. Förmågan att lösa problem ökar i blandade grupper om alla i gruppen uppmuntras att bidra med olika åsikter eller med andra ord: insikten i mångfaldens värde kan locka fram kreativitet. En multikulturell organisation har även lättare att möta en global marknad och kundernas allt mer varierande krav.(a.a.)

Cox (1993) anser att mångfald inom arbetsstyrkan kan ge både positiva och negativa effekter. Mångfald blir en tillgång för organisationen och bidrar till bättre resultat om man handskas med mångfalden på rätt sätt. Det är en fördel för alla organisationer att öppna dörrarna för de bästa i branschen. En mångfaldig organisation blir en attraktiv arbetsgivare som kan attrahera och hålla kvar de bästa i branschen. Samtidigt får man bättre förutsättningar av att möta marknadens varierande krav. Heterogena grupper större möjlighet till bättre problemlösning och skapar fler idéer. När mångfalden ökar minskar sannolikheten för grupptänkande och olika bakgrunder, erfarenheter och värderingar leder till större kreativitet och innovation. (Cox, 1993)

Skog (1996)¹⁷ skriver om de fördelarna som diskuteras i USA. Managing diversity gör det möjligt att utnyttja alla anställdas potential. Kreativiteten ökar och man får möjlighet till effektivare lösningar av komplexa problem genom den heterogena gruppens olika sätt att tänka. Mångfald i organisationen underlättar marknadsföringen bland mångfaldiga kunder och samarbetet över nationella gränser. Hon avslutar sin sammanställning med: ”*Studier visar att företag som satsar på mångfald ofta visar goda resultat*” (a.a. s.14).

¹⁷ Eva Skog är civ.ing. och utlandsrapporten är skriven på uppdrag av Rådet för arbetslivsforskning.

Kandola & Fullerton (1994) är mera kritiska när det gäller resultaten av de olika studier som gjorts angående mångfaldens fördelar. De räknar upp de fördelarna som redan nämnts ovan men de anser att vissa fördelar är svåra att mäta och att resultaten ofta är ganska godtyckliga. Efter att ha räknat upp en hel del forskningsresultat skriver de: *”Taken at face value the benefits would appear to indicate that managing diversity offers a remedy for many, if not all organizational problems.”* Och fortsätter lite längre ner på samma sidan: *”Unfortunately, when one looks a little more closely at the research the supporting evidence for these benefits is tenuous at best and non-existing at worst.”* (a.a. s.33) Tittar man exempelvis på grupperns effektivitet så finns det även forskning som visar att det inte finns så stora skillnader mellan homogena och heterogena arbetslag. Det är bättre med heterogena grupper om uppgiften kräver olika specialister. Om uppgiften däremot kräver att alla gör samma sak så blir det lättare att samordna arbetet i en homogen grupp där alla fungerar på samma sätt.

Vissa fördelar med mångfald går att mäta. Bättre tillgång till talanger och mindre kostnader på grund av att personalen trivs på sin arbetsplats vilket innebär mindre sjukfrånvaro och mindre personalomsättning kan ses som en bekräftad fördel. Här kan det vara kostsamt att inte satsa på mångfald. (Kandola & Fullerton 1994)¹⁸

Intervjuer:

Att mångfald innebär en fördel för organisationer var en självklarhet under intervjuerna. Det var en given utgångspunkt i våra samtal. Men på vår fråga om mångfald var lönsamt fick vi en motfråga:

Jag får ofta frågan - kan man visa att det lönar? Men man kan ju vända på frågan, vad händer om ni inte gör det och försöker man svara på frågan så blir det ganska uppenbart att det blir klart oekonomiskt att inte göra så liksom i ett längre perspektiv. Däremot är det svårt att liksom i ett sex månaders perspektiv peka på lönsamhet.

Även om de ekonomiska fördelarna kan diskuteras så är mångfald ur ett moraliskt perspektiv alltid lönsam. Att exkludera och diskriminera en del av befolkningen på grund av att de avviker från normen är aldrig lönsamt i ett samhälle. Det är en självklarhet för de som aktivt jobbar med att få mångfald i arbetslivet. Mångfaldens medmänskliga fördel handlar om att alla individer får en möjlighet att utveckla sig så att alla får användning av den egna kompetensen. Att tillvarata individuella erfarenheter och kompetens vilket medför ofta en positiv ekonomisk effekt för organisation.

Dra nytta av allas kompetens, för då blir det så oerhört kreativt. Jag söker alltid de människor som är olik mig därför jag lär mig utav de. De som är likt mig själv, det kan ju inte vara nåt syfte med att klona sig.

¹⁸ Kandola & Fullerton hänvisar här till forskning av Adler (1986).

En grupp ska bestå av människor som kompletterar varandra. Om alla tänker likadan då bli det inga nya idéer. Detta gäller inte bara internt men också externt när man ska förstå vad de olika kundgrupperna ute på marknaden har för behov.

Att man ser de här kundgrupperna så att säga och sen... förutsättningen att man ska veta vad de här kunderna behöver är ju att man har den här kunskapen i den egna organisationen.

Det är inte länge sen man har upptäckt de homosexuellas köpkraft och att det finns stora pengar att tjäna på andra religioners högtider. Här i Sverige har många branscher inte upptäckt det ännu.

Analys:

Kan man säga att mångfald är lönsam för alla? Kandola & Fullerton (1994) är inte ensamma om att kritisera forskningen kring mångfaldens lönsamhet. Debattören Thomas Gür¹⁹ ifrågasätter i en artikel i tidningen "SAF-Svensk Näringsliv" mångfald som ett generellt recept för framgång. Det går inte att generalisera. Framgång beror på organisationen och hur denna förmår att utnyttja sina medarbetare på rätt sätt och inte av hur den etniska mångfalden är representerad i företaget. ”*Etniska och kulturella skillnader kan vara berikande för företaget. Men de kan också lika gärna medföra kostnader, som inte uppvägar vinsterna*”(Gür, 1999, s.7).

Även de los Reyes (2001) är mycket kritisk till lönsamhetsperspektivet på mångfaldsfrågan. Hon skriver att det inte finns säkra bevis på att det är lönsamt, men vi har inte råd att fortsätta diskriminera. Det handlar i grunden om människovärde och inte om börsvärde. De ekonomiska fördelarna ifrågasätts men vi har inte hittat någon som ifrågasätter mångfald som ett moraliskt ”måste” i dagens samhälle.

8.4 Nackdel och risker med mångfald i arbetslivet

Det finns inte bara fördelar med mångfald. Vissa faktorer som nämns som fördel ovan har också en baksida. Det finns en del svårigheter när det gäller heterogena grupper.

Litteratur:

Samhörighetskänslan minskar ju större gruppens mångfald är. Det är helt enkelt lättare att vara med andra människor som liknar en själv. Triandis (1995) skriver: ”*There is considerable research indicating that we are attracted to those we see as similar*”(a.a. s.21). Cox (1993) tar upp en teori om sociala jämförelser, att vi behöver andra människor för att värdera oss själva. I homogena grupper blir det lättare att göra sociala jämförelser på grund av att människor har mera gemensamt och det är därför vi söker homogenitet och försöker att undvika variation.

¹⁹ Thomas Gür är samhällsdebattör och ledarskribent för Svenska Dagbladet.

Grupper med hög samhörighet har både bättre kommunikation och högre moral bland medlemmarna enligt Cox (1993). Han skriver: ” *We can conclude that diversity in workgroups potentially lowers members moral and makes communications more difficult*” (a.a. s.38). Mångfald kan skapa kommunikationsproblem inom arbetsgruppen och det finns större risk för missförstånd på grund av att man inte ”pratar samma språk”. Konfliktrisen sägs öka med mångfalden. Resultatet kan vara att effektiviteten i den heterogena gruppen minskar på grund av att all kraft går åt att skapa samhörighet och solidaritet mellan gruppmedlemmar. ” *It appears then that the greater diversity the more time is needed to establish the ground rules and the more difficult it is to reach consensus,*” skriver Kandola & Fullerton (1994, s.49).

Cox (1993) sammanfattar sin genomgång av nackdelar med att konstatera att i vissa avseenden så är heterogena grupper svårare att handskas med. Målet med mångfaldsarbetet ska vara att maximera fördelarna och minimera nackdelarna.

Ett problem ligger i själva diskussionen som förs kring mångfald. De los Reyes (2001) diskuterar mångfaldsdiskursen och kategorisering. För att kunna påvisa diskriminering behövs kategorisering. Men kategorisering i sig är en fara och kan leda till diskriminering. Ahrne (et al. 1996) är också inne på problemet med att kategorisera. Han anser att det är fel att alltför starkt betona etniska och kulturella skillnader mellan svenskar och invandrare. Talet om etnicitet kan dölja andra skillnader i maktresurser och handlingsmöjligheter.

Intervju:

En nackdel med mångfalden som man känner igen från USA och lagstiftningen där är att man koncentrerar sig så pass mycket på att göra rätt att man missar själva poängen med mångfalden. Det kan finnas en risk med större granskningsuppdrag från exempelvis statliga håll och föreskrift.

Risken finns ju att om de [DO] blir väldigt aktiva så fokuserar man mycket på det här att inte göra fel , och då blir det inget mervärde, men det blir alltför styrande liksom, det handlar bara om att inte göra fel.

Då gör man en obetydlig insats eller ingenting alls för att inte göra fel och mångfaldsarbetet stagnerar. Då blir det också en fara att en person som jobbar med mångfald blir någon sorts ”galjonsfigur”, en person utan större inflytande men som kan visas upp.

Jag är väldigt medveten om att det bli lätt att bli den som kan fixa det, att bli en sån ”mångfaldshistoria”.

Eller att man tar in tio invandrare i organisationen så har man gjort sitt och då kan man luta sig tillbaka.

Och sen förväntar man sig att de där tio ska bli ungefär som majoritetsbefolkningen eller majoriteten på arbetsplats, man har ju inga förväntningar att de tio ska tillföra någonting förutom att de fyller den här luckan.

Då finns det en risk att själva saken dvs. att visa upp mångfald är viktigare än själva individen, den enskildes situation.

Vi rekryterar människor men sen låser man människor i glasburen /.../ då har vi gjort vårt och då kommer de aldrig nå något.

Kommunikation blir svårare när människor med olika erfarenheter möts, inte bara den verbala men också den nonverbala på grund av att man inte ha samma referensramar.

Människor vill göra ett bra jobb, men har ingen chef som lär dem koderna.

I intervjuerna kom fram att fördelarna med heterogena grupper överstiger nackdelarna, utan tvekan. Och att konfliktrisen skulle öka med ökande variation inom gruppen ansågs vara beroende av chefernas förmåga att leda:

Och då är det många säger "men då blir det konflikter". Blir det inte konflikter i alla organisationer och hur handskas vi med det?/.../ Om vi har bra ledare att ta hand om olika konflikter kan vi också göra det när det handlar om etnicitet.

Analys:

Det finns nackdelar med mångfald men som Cox (1993) skriver så innebär mångfaldsarbete att minimera dessa. Heterogena grupper måste lägga ner mycket mera kraft på att fungera som grupp och ställer högre krav på ledarskap. Ett bra ledarskap medför att man kan ta tillvara den potential som en mångfaldig grupp innebär. Det finns också en risk att man genom okunskap vad mångfald i arbetslivet egentligen innebär, gör en massa "kosmetiska" eller ytliga förändringar för att kunna visa upp "goodwill", men de får aldrig riktig genomslagskraft. Risken för kategoriseringen ökar med själva mångfaldsdiskussionen och kan ha negativa följder genom att kategorier låser människor i stereotyper.

8.5 Förutsättningar, strategier och modeller för att uppnå mångfald

Man kan antingen se mångfald som en strategi för att motverka diskriminering eller så kan man se att mångfald i sig har ett värde och då strategier för att uppnå detta. Detta behöver inte vara motsägelsefullt utan kan snarare ses som att de båda perspektiven kompletterar varandra.

Litteratur:

Forskaren John Wrench (Augustsson 2000) beskriver mångfald som en strategi för att motverka diskriminering. Han anser att det är organisationsförändring som står i fokus när det gäller mångfaldsstrategier. Målet med mångfald är att skapa "en dominant heterogen grupp" inte att "anpassa minoriteter" till den befintliga organisationskulturen. Wrench presenterar en strategi i fyra steg. Det första steget består av informativa åtgärder som att ge ny information som kan leda till förändringar av beteende och i attityder. Det andra steget är attitydförändringar, på ett mer riktat och aktivt sätt, exempelvis till lärlingar. Det tredje steget

är beteendeförändring, främst inriktat på aspiranter och lärlingar. På det sista och fjärde steget finns organisationsförändring, att förändra hela organisationen. (Augustsson, 2000)²⁰

På hemsidan ”mångfald i arbetslivet 2002” presenteras en strategi för att få en mångfaldsorienterad organisation. Den beskrivs i tre steg där det första steget består i att inte diskriminera. Arbetsgivaren följer rådande diskrimineringslagstiftning men ser ännu inte möjligheterna med mångfaldens kompetens. Det andra steget är att värdesätta mångfalden. Organisationen börjar medvetet rekrytera medarbetare ur nya grupper, främst för att klara kompetensförsörjningen. Men man saknar vision och motivation för att komma vidare. Det tredje och sista steget innebär att man ska kunna hantera mångfalden. Det innebär att hela organisationen utvecklas mot att bli mer mångfaldsorienterad. Mångfald blir här en aspekt att ta med vid alla processer och den dagliga styrningen av organisationen. Mångfald blir allas ansvar. (<http://www.mangfald.com/mangf2002.htm> 021230)

Det är många som fastnar efter första steget men det är vid det andra steget det väsentliga mångfaldsarbete börjar. Det tredje steget är det man kallar för ”managing diversity” och kräver ofta en omfattande förändring av organisationskulturen.

Integrationsverket har gett ut en skrift som heter ”Mångfald som verksamhetsstrategi - en modell för mångfaldsarbete”. Där framställer man mångfaldsarbete som en ständig förbättringsprocess. Man ser det som ett förändringsarbete. Och som i allt förändringsarbete är ledningens engagemang avgörande samt att det är väl förankrat i organisationen. Man poängterar även att mångfaldsarbetet måste kopplas till verksamhetsstrategin. (Integrationsverket 2001)

Ledarskap är ett nyckelord i litteraturen. ”*Mångfald kräver ett ledarskap, organisationskultur och organisationsklimat som erkänner, respekterar och värderar individens unika komposition samt förmår att ta tillvara den potential som individerna i arbetskraften besitter*” skriver Fägerlind & Ekelöf (2001, s.8).

Intervjuer:

En förutsättning för att lyckas med mångfaldsarbete som flera av våra informanter tog upp var ledningens engagemang men samtidigt också att engagera alla medarbetare.

Ledaren måste vara med och driva frågan, det är viktigt /.../ samtidigt måste man jobba med alla medarbetare.

Ledarskap är så oerhört viktigt jag kan inte nog poängtera det.

Det är inte alltid ledningen är med från början utan ofta så är det lite eldsjälar i organisationen som drar igång projekt/.../ det här är ett arbete som ska drivas både nedifrån och upp och uppifrån och ned om det ska bli verkningsfullt.

²⁰ Gunnar Augustsson är verksam vid Umeå universitet, Sociologiska institutionen. Det vi använt oss av är hans avhandling för avläggande av filosofie doktorsexamen.

En annan förutsättning för att kunna uppnå mångfald som informanterna var samstämmda om var vikten av att mångfaldssatsningen ska genomsyra hela organisationen och inte vara ett projekt som ligger på sidan om den vanliga verksamheten.

Jag är förespråkare för av att mångfaldsperspektivet ska finnas med på alla befintliga policys och dokument som styr verksamheten.

[Det är] bra med policys, men det måste vara en handlingsplan bakom.

Man bedriver ett antal projekt men man gör ingen organisationsförändring.

Våra informanter var eniga om betydelsen av organisationsklimatet och organisationskulturens betydelse för att uppnå mångfald.

Det handlar väldigt mycket om företagsklimat och företagens kultur och har man en väldigt normativ kultur som liksom är uppbyggd av 40-talister eller bara av män, väldigt svensk /.../ då är det ju en norm liksom.

För det är ju mångfaldsarbete, att skapa en organisation och ett klimat där var och ens kompetens tas tillvara i största möjliga utsträckning.

Ha en tillåtande miljö, inte förtryckande eller kränkande.

Analys:

Det som framträder som viktigast både i litteraturen och hos våra intervjupersoner är hur viktigt det är att man anpassar hela organisationen till sitt mångfaldsmål. Man får inget framgångsrikt mångfaldsarbete om man lägger mångfald som ett projekt vid sidan om den ordinarie verksamheten. Organisationskultur och organisationsklimat måste förändras, detta är sannolikt en svår och långsam process. Men det räcker inte bara med att fokusera på organisationen. Det viktigt att det finns ett samspel mellan individen och organisationen båda delarna måste vara med för att få ett framgångsrikt mångfaldsarbete.

8.6 Mångfaldsarbetarens roll och ställning

Ur den nya mångfaldssatsningen har det också vuxit fram en ny yrkesgrupp. Behovet av mångfaldskonsulter eller ”diversity manager” växte fram i det mångkulturella USA. Nu har det nått Sverige. Sverige har under de senaste femtio åren utvecklats till att bli mer mångkulturellt och diskussionen om mångfald har tagit fart under senare år. Trots att begreppet ”mångfaldskonsult” dyker upp lite då och då i annonser och i debatten är det en relativt okänd yrkesgrupp. Vi ville se vilka som arbetar med mångfald och hur de ser på sin egen roll som mångfaldsarbetare nu och i framtiden. Därför kommer våra informanter att få ett större utrymme än litteraturdelen under detta tema.

Litteratur:

Det som utmärker människors lärande är förmågan att ta vara på erfarenheter och använda dessa i kommande sammanhang, man lär i kontext enligt Säljö (2000). Augustsson (2000) skriver att människor är pragmatiska, vilket här betyder att man inte "ser", "känner av" eller reagerar på problem eller orättvisor innan man själv erfarit dem. Så den egna erfarenheten av att ha varit underordnad eller marginaliserad är betydelsefull för hur man reagerar på mångfald.

Implementeringen av mångfald kräver långsiktiga, systematiska och organisatoriska förändringar hos de företag och organisationer som menar allvar med en mångfaldssatsning. Vi har tidigare poängterat ledningens viktiga roll och detta borde medföra att de som arbetar med mångfald borde sitta relativt högt upp i hierarkin. Vi tog i början av vårt uppsatsarbete kontakt med en arbetsgivarorganisation. I svaret på vår e-mailade fråga om det fanns mångfaldskonsulter i organisationen ifrågasattes om det verkligen finns en sådan yrkesgrupp. I så fall kunde det ses som ett stort organisatoriskt misslyckande eftersom dessa frågor ska vara implementerade i organisationen på alla nivåer. Vi tolkar detta som att det vore ett önskvärt tillstånd att det inte ska behövas några speciella personer som ska behöva arbeta med mångfald utan detta ska vara en naturlig inarbetad del på alla nivåer i en organisation.

Intervjuer:

På frågan om hur man ser på sin roll som mångfaldskonsult/mångfaldsarbetare fick vi bland annat följande svar:

Konsult är en person som man konsulterar, konsulten tar inte över ansvaret. Tar aldrig över ansvaret från ledningen. Jag finns här att konsultera, gör ni det "fine" gör ni inte "up to you".

Jag ser mitt uppdrag på strategisk nivå. Min ledstjärna är att utgå från verksamheten och lägga till mångfaldsaspekten och inte göra tvärtom.

Man ska kunna initiera och få igång så det händer saker, man ska följa upp också, på ett sätt lite blåslampa"

En av svårigheterna med mångfaldsarbetet är att hålla sig inom ramarna och begränsa sig.

Svårigheten tycker jag som konsult är också att begränsa det för... jag menar mångfald handlar om allt /.../ det är hur mycket som helst.

Det var viktigt för våra informanter var mångfaldsfrågan fanns i hierarkin inte minst för att visa vilken vikt ledningen lägger på frågan.

På ledningsnivå /.../ det visar vilken vikt man lägger på det här, då måste man mena allvar /.../ Jag fullkomligen slogs för placeringen av mångfaldsfrågor. Jag tycker det är jätteroligt att man lyfter upp till den nivån [ledningsnivån].

Att arbetsuppgifterna har ändrat karaktär under de sista åren kom fram under en intervju.

I början höll jag bara sådana här väckelsemöten /.../ bara för att få folk att vakna /.../ men det har utvecklats sig /.../ och då avsatte man inte frukostmöte eller en timme, utan då avsatte man en halv dag/.../Sedan blev det rena utbildningar.

På frågan om hur de tror att framtiden ser ut för mångfaldskonsulter/ mångfaldsarbetare svarade våra informanter:

Det är fullständigt ofrånkligt att denna yrkeskategori är en kommande kategori, vare sig folk vill eller inte./.../ Vi är banbrytande och det här är tungt. Våra arbetsuppgifter kommer att förändras, jag tror att vi mycket mer kommer att bli någon slags organisationskonsulter. Målet är ju att mångfaldsarbetet ska bli överflödigt. Jag tror att det här [mångfaldskonsulter] är här för att stanna/.../ jag tror man måste skaffa sig spetskompetens på det här [mångfaldsarbete].

Vilka personliga erfarenheter kan ha format våra informanternas syn på mångfald?

Jag tror inte att det är en slump att jag kommit in på det här området för jag tror att mina erfarenheter från att ha varit i minoritet på mina utbildningar kan omedvetet gett en massa kunskaper/.../ vet hur det är att arbeta i en mansdominerad miljö där man inte riktigt blev sedd som en yrkeskollega utan kvinna eller morsa, eller kaffekokerska. Jag har jobbat väldigt aktivt med solidaritetsarbete.

Att tillhöra en minoritetsgrupp betyder inte att man automatiskt blir mer kompetent att arbeta med mångfaldsfrågor, även om det är bra med personlig erfarenhet.

Att det faktiskt inte är så att invandrare är bättre på mångfald än svenskar. Att kvinnor inte är bättre på jämställdhet än män.

Analys:

Det vi såg under vårt uppsatsarbete var att flertalet av de som arbetade med dessa frågor och som deltog i debatten var kvinnor och invandrare. Som framkom vid litteraturgenomgången så kan det vara så att de som själva har erfarenhet av att ha varit marginaliserad eller underordnad "ser" och "känner av" problem och orättvisor än de som inte erfarit detta. Samtidigt höjdes ett varnande finger för att man i organisationer skaffade sig "gisslan" eller galjonsfigurer för att visa att man arbetade med mångfald, men att de inte hade mycket att säga till om. Rättvisa och solidaritet framstod som våra informanternas ledord för att arbeta med mångfald. Något som också framkom vid våra intervjuer var att våra intervjupersoner var övertygade om att mångfaldskonsulter/mångfaldsarbetare behövs och kommer att behövas i framtiden. Däremot tror man att arbetet kommer att förändras till att bli mer som organisationskonsulter eller strateger, helt i linje med att om en mångfaldssatsning ska vara framgångsrik så måste hela organisationen anpassas och förändras.

8.7 Positiv särbehandling som verktyg?

Positiv särbehandling ingick inte från början i vår planering. Av ren nyfikenhet frågade vi våra intervjupersoner vad de ansåg om detta. Det blev inga klara ja eller nej svar vilket gjorde att vi titta närmare på ämnet och så blev det till slut ett eget tema.

Litteratur:

Vad menas med positiv särbehandling? Åsard (2000)²¹ beskriver att det går att urskilja två former av positiv särbehandling i USA. En svagare variant som betonar vikten av lika möjligheter (equal opportunity), denna variant avser åtgärder som syftar till att avskaffa diskriminering. T.ex. särskilda stipendier till förfördelade eller bortglömda grupper eller riktad annonsering till minoriteter. Här är det meningen att en beslutsfattare eller arbetsgivare ska bortse från alla andra faktorer än de som har att göra med en sökandes kvalifikationer.

Den andra starkare varianten av positiv särbehandling (equal results) avser mer direkta åtgärder, för att gottgöra historiska oförrätter mot olika grupper. Här är det meningen att en beslutsfattare eller arbetsgivare ska väga in andra faktorer såsom kön eller etnisk bakgrund vid ett beslut. Här väger kravet på ett rättvist resultat tyngre än på ett rättvist förfarande. Båda dessa varianter har använts i USA, medan vi i Sverige har sett den svagare varianten i t.ex. jämställdhetspolitiken. (Åsard, 2000)

Positiv särbehandling har genomgått en förändring i USA sedan starten i 1960-talets början. Från att från början ha varit strikt fokuserad på att komma åt diskrimineringen har den vidgats till att också omfatta målsättningar som "diversity" och "multikulturalism". Utvecklingen har gått från positiv särbehandling till "diversity management", enligt några amerikanska forskare.(Blanck, 2000)²²

Paulina de los Reyes (2001) skriver att positiv särbehandling har blivit alltmer ifrågasatt i USA för att övergå till företagsbaserade strategier för mångfald. "*Det är också snarare företagsledning och arbetsgivarorganisationer än staten som idag har huvudansvaret för såväl utformning som tillämpning av mångfaldsstrategier för mångfald.* (a.a. s.181)

Det finns kritiska röster mot positiv särbehandling och kvotering. En av dessa röster tillhör debattören Thomas Gür (1998). Han anser att när man frångår likabehandling får vi en ny slags diskriminering, positiv särbehandling av den ene leder för det mesta till negativ särbehandling av den andre, alltså en omvänd diskriminering.

²¹ Erik Åsard är docent i statsvetenskap vid Uppsala Universitet och föreståndare för svenska institutet för Nordamerikastudier.

²² Dag Blanck är fil.dr. i historia verksam vid Centrum för multietnisk forskning, Uppsala Universitet samt föreståndare för Swenson Swedish Immigration Research Center, Illinois.

Lois Wise, verksam vid Indiana University, men har även forskat i Sverige, säger att USA har fått bakslag när de använt sig av kvotering och positiv särbehandling. Nu har det röstats bort i delstat efter delstat. Faran ligger i att särbehandlade grupper stigmatiseras i arbetslivet och får svårt att få vanliga jobb. (Fägerlind & Ekelöf 2001)

Kandola & Fullerton (1994) tror inte på positiv särbehandling. Kvalitet ska vara i fokus och inte kvantitet. Om man särbehandlar vissa grupper finns det alltid andra som hamnar utanför. Mångfaldsarbetet ska vara inkluderande inte exkludera, det ska handla om alla människor. ”*Individuals not groups should be the focus of both the vision and the policy*”(a.a. s.74).

Intervjuer:

Alla våra informanter intog en försiktig positiv hållning till positiv särbehandling. Samtliga sade sig dock vara medvetna om att det finns risker med sådana metoder.

Det kan vara värt att prova tycker jag, den här utvecklingen har gått otroligt långsamt.

Positiv särbehandling sågs som ett steg på vägen till målet men inte som ett självändamål.

Jag brukar säga det att, det är viktigt att man skiljer på målet och vägen dit, och på vägen dit kanske man behöver lite trubbiga verktyg och ibland kanske tom. lite diskriminerande verktyg.

En informant tyckte att man skulle avvakta och se om man inte kunde åstadkomma förändringar utan lagstiftning men inom en viss tidsram.

Halva mig tycker det är bra och halva mig tycker vi ska avvakta om vi når resultat med det här först./.../ Om det inte händer något, så måste vi kvotera in. Då måste man bli näst intill krigisk./.../ Jag tycker att vi ska ge människors attitydförändring en chans och jag tycker att 10 år är väldigt tolerant om det inte har förändrats måste vi kvotera./.../ jag kan se att det finns faror med det.

Att det krävs omfattande attitydförändringar och att det inte räcker med bara lagstiftning för att nå önskat resultat var fler informanter eniga om. Man måste förändra "tänket".

"Brain to heart"... först måste man bli medveten i hjärnan, lagen säger så. Sedan måste det gå vidare till hjärtat, från hjärnan till hjärtat.

Jag har en slags bild, där jag har en slags nollnivå. Under nollnivån så handlar det om att inte diskriminera /.../ och sen bedriva ett strategiskt mångfaldsarbete, det är då man kommer upp på plus.

Analys:

Det visade sig att våra informanter generellt hade en mer positiv, om än försiktig, hållning till positiv särbehandling än den vi hittade i litteraturen. I de länder som aktivt har använt sig av kvotering och positiv särbehandling har man på senare tid börjat omvärdera värdet av dessa och även avskaffa vissa delar. Även om våra intervjupersoner var medvetna om att metoden kunde vara stigmatiserande i sig och delfacto diskriminerande, så sågs den som en möjlig väg till förändring. Positiv särbehandling sågs som ett steg på vägen, att bryta den norm som finns idag. Det är lite av en paradox, då mångfald ska vara inkluderande, detta gäller ju även den "norm" som man jämför med. Det som medför en öppning för en part innebär ofta ett hinder för någon annan. Sammantaget gick utvecklingen för långsamt tyckte våra informanter. Detta kan man relatera till den analys som finns under temat "strategier", där vi slog fast att en seriös mångfaldssatsning kräver förändring av både organisationskultur och organisationsklimat och att detta sannolikt är en långsam process.

8.8 Jämställdhet en konkurrent till mångfald?

Vi anser att jämställdhet är en delaspekt av mångfald. Därför trodde vi inte att det skulle finnas en konkurrens mellan dessa två. Målet är ju detsamma. Man vill ändra rådande normer som utgör gränser för alla "avvikare" d.v.s. som inte är svenska medelålders män.

Litteratur:

Det finns många paralleller mellan dessa områden. Mycket av problematiken är densamma, etablerade normer, attityder, värderingar, system och processer samt möjligheterna med outnyttjat mänskligt kapital skriver Gabriella Fägerlind (2000) i en krönika. (<http://www.mangfald.com/arkiv.htm> 021105). Många av argumenten för "nykomlingen" mångfald känns igen från jämställdhetsdebatten. "*Ta tillvara olikheterna och använda dem på ett positivt sätt/.../ Jämställdhet är alltså inget rättvisekrav utan ett sätt för både män och kvinnor, arbetsgivare och arbetstagare att tillsammans prestera ett bättre resultat*" (Hirdman, 2001, s.179).²³ Naturligtvis finns det en rättviseargumentation också när det gäller både jämställdhet och mångfald

En annan likhet mellan diskurserna om jämställdhet och mångfald är att när kvinnor eller invandrare ska få tillträde till och integreras på arbetsmarknaden betraktas de som svaga grupper som är i behov av stödåtgärder.

Några aspekter som trots allt skiljer jämställdhetsdebatten från mångfaldsdiskussionen är frågan om fördelningen av makten. I jämställdhetsdebatten finns en uttalad strävan om en jämn fördelning av makt och inflytande, vilken saknas i mångfaldsdiskussionen. En annan sak som skiljer dessa båda frågor åt är vilka som driver frågan.

²³ Yvonne Hirdman är professor vid Arbetslivsinstitutet och Historiska institutionen vid Stockholms universitet.

Jämställdhetsarbetet definieras och drivs främst av kvinnor medan mångfaldsfrågan har skapats och drivs ovanifrån. (Integrationsverket 2001:05)²⁴

"Aktiva inom jämställdhetsområdet höjer ett varnande finger om att ett luddigt mångfaldsbegrepp som innehåller "allt" kan vara en politiskt korrekt genväg för att slippa genomföra den maktomfördelning som är kärnan i arbetet för jämställdhet och jämlikhet", skriver Fägerlind & Ekelöf (2001, s.8).

De som arbetar med mångfald skulle kunna ta lärdom av de som jobbar med jämställdhet. Av jämställdhetsarbetet finns det ju 20-30 års erfarenhet av i Sverige. Men många av de som arbetar med jämställdhet ser kön som en särskild och överordnad olikhet och att en sammanslagning av de båda skulle snarare bromsa upp eller kanske till och med ta bort de landvinningar som redan är gjorda inom jämställdhetsarbetet anser Fägerlind i sin krönika. (<http://www.mangfald.com/arkiv.htm> 2002.11.05)

Integrationsverket (2002:13) skriver att jämställdhet har kommit att definieras som en svensk angelägenhet och som ett svenskt projekt, som invandrade män och kvinnor måste anpassa sig till. Frågan är var mångfalden finns inom genusforskningen. *"Jämställdhetsforskningen har i regel förbisett den etniska differentieringen och den traditionella invandrarforskningen har karakteriserats av en påfallande könsblindhet".*(a.a. s.61)

Hirdman (2001) anser att i den nya diskussionen om mångfald så är det nya grupper av underprivilegerade som ska fogas till de redan existerande. Det blir en kamp om samhällets resurser. Men även en kamp om vilka som ska trilla längst ner i hierarkin av arbetskraften. Hon pekar på en möjlighet att det kan ske ett genusbyte, på de gamla lågbetalda kvinnojobben till att bli manliga eller kvinnliga invandrarjobb.

Intervjuer:

Spänningen mellan jämställdhet och mångfald tog sig blandade uttryck hos våra intervjupersoner. Några hade förvånade tagit del av debatten medan andra hade mött en betydlig starkare reaktion mellan jämställdhet och mångfald. En av våra informanter hade mött det hårdaste motståndet mot mångfaldsarbetet just från jämställdhetshållet.

*Och det absolut tuffaste i mitt arbete det är det här med feministrörelsen.
Men de tror att mångfald har kommit, inte för att hjälpa några människor men för att marginalisera jämställdheten.*

Flera av våra intervjupersoner ansåg att man måste förstå att man kände sig "hotad" från jämställdhetshållet och tyckte att man måste låta det ta den tid som behövdes innan man integrerade jämställdheten in i mångfaldsbegreppet.

²⁴ Integrationsverkets Rapportserie 2001:5. Redaktören Charles Westin är professor vid Centrum för invandrarforskning på Stockholms Universitet.

Man ska ha respekt och vara ödmjuk för dem som jobbat länge med jämställdhetsfrågan för de känner sig lite oroliga för att man ska tappa tempo. För mig är jämställdheten en del av mångfalden, mångfald för mig är ju egentligen allt det som gör oss unika som människor, men jag tror att det är viktigt att ha en bred definition för det som är farligt i mångfaldsarbetet är ju att man börjar ställa grupper mot varandra.

En av våra informanter refererar till att det var en diskussion för c:a ett år sedan om att slå ihop alla diskrimineringsombudsmän till ett gemensamt kansli, men att det mötte motstånd, och det rann ut i sanden. Våra intervjupersoner trodde dock att på sikt så kommer jämställdheten att vara en del av mångfaldsbegreppet.

Jag är övertygad om att om mångfaldsarbetet sköts på rätt sätt så kommer det att vara en del av den dagliga verksamheten och kommer inte att bli något sidospår som jämställdhetsarbetet blivit, så jag tror att jämställdhetsarbetet kan få en skjuts av detta om det sköts på rätt sätt.

Analys:

Detta var ett av de teman som vi inte hade förutsett att hitta men vid både litteraturgenomgång och intervjuer har vi märkt av att det finns en spänning mellan begreppen mångfald och jämställdhet. Mångfaldsarbete innebär ju att man ska ta tillvara individers olikheter såsom etnicitet, ålder, kön, religion, sexuell läggning, funktionshinder mm. Jämställdhetsaspekten ingår alltså i mångfaldsbegreppet. Här framkommer en närmast konkurrenssituation där de som arbetar med jämställdhet verkar rädsla att tappa gjorda landvinningar om jämställdheten inordnas i ett vidare begrepp. Det framkommer att genusforskningen inte har uppmärksammat ett etniskt perspektiv i tillräckligt hög grad. Samtidigt som invandrarforskningen har visat en könsblindhet. Det är också en kamp om resurser för båda grupperna, kvinnor och invandrare. En kamp om vem som hamnar längst ner i hierarkin på arbetsmarknaden.

9 Diskussion

Fägerlind & Ekelöf (2001) sammanfattar vad mångfaldsdiskussionen handlar om på ett bra sätt: *"Hur begreppet definieras och uppfattas påverkas av vilket syfte mångfald tillskrivs och vilka de bakomliggande drivkrafterna är. Av vissa uppfattas mångfald bara som ett nytt ord för integration eller assimilation av personer med utländsk bakgrund, medan andra tillskriver mångfald betydelsen ett nytt sätt att leda och ta tillvara potential och resurser hos alla individer som utgör den svenska arbetsmarknaden."* (a.a. s. 6)

Av ovanstående kan man förstå den "luddighet" som omger begreppet mångfald. Ibland avser man alla olika aspekter som gör en människa unik men många gånger i debatten om mångfald i arbetslivet så glider definitionen av mångfald över i att enbart bestå av den etniska aspekten.

Våra intervjupersoner var väldigt måna om att inte begränsa definitionen av mångfald enbart till etniska faktorer.

De los Reyes (2001) påpekar att man kan se "mångfald" som en modell som har utformats för att ta hand om arbetskraftens ökade sammanställning, en strategi för att ta hand om ett problem. Integrationsverkets rapport (2001:5) håller med och skriver att "mångfald" kan ses som ett medel att hantera konsekvenserna av det som kan uppfattas som en problematisk invandring. I debatten framställs dock "mångfald" oftast som en lönsamhetsstrategi. Debatten pendlar alltså mellan att handla om diskriminering i arbetslivet och att fokusera på lönsamhetsaspekter. Spelar det då någon roll från vilket håll man ser på mångfald, från ett diskrimineringshåll eller från ett lönsamhetsperspektiv?

Att se på "mångfald" enbart ur ett lönsamhetsperspektiv kan medföra faror. En risk kan vara att man poängterar olikheterna och låser fast människor i statiska etniska eller andra olikheter som i tanken om kategorisk mångfald. Där ser man en etnisk grupp som homogen och tilldelar hela gruppen samma karakteristiska egenskaper och bortser från andra dimensioner som är kanske mera relevanta. Detta kan innebära en ökad risk för kategorisering och därmed för diskriminering.

Enligt Augustsson (2000) finns det en nackdel med att välja diskrimineringsperspektivet. Det kan uppfattas som enbart inriktat på att upptäcka och analysera hinder för olika grupper på arbetsmarknaden. Ett sådant perspektiv kan leda till att man börjar handla i banor av kvotering och positiv särbehandling, vilket medför att "andra" väljs bort och det sker en omvänd diskriminering. Man kan hamna i en omöjlig situation där man inte ser några lösningar. Man fokuserar på hinder istället för möjligheter. Att sluta diskriminera räcker inte enligt våra intervjupersoner, då får man inte tillgång till det mervärdet som mångfald medför.

Vi är övertygade om att det är lönsamt både för samhället, företag, organisationer och även för den enskilde individen att var och en ses som en unik människa som har något att tillföra. Målet ska vara att följa idén om universell mångfald, där etnicitet bara är en dimension bland många faktorer. Som sagt finns det en fara med att betona kulturella skillnader och olikheter. Risken för stereotypisering ökar vilket också innebär ökad risk för diskriminering. Att se bakom stereotypa föreställningar om olika grupper och att helt enkelt sluta diskriminera ska vara det centrala. Samhället har inte råd att diskriminera, det leder till sociala problem som bland annat utanförskap och segregation. Företag har inte råd att diskriminera, det gäller att i framtiden ses som en attraktiv arbetsgivare och tillförsäkra sig arbetskraft. Det kom väldigt tydligt fram i våra intervjuer att den kommande arbetskraftsbristen är ett stort orosmoment för många organisationer.

Det finns faror med båda perspektiven. Vi håller därför med Augustsson (2000) när han skriver att ett lönsamhetsperspektiv bör kombineras med ett antidiskrimineringsperspektiv för att få en fungerande mångfald i arbetslivet. Som en av våra intervjupersoner sade är att sluta

diskriminera bara det första av tre steg i processen mot mångfaldsmålet. Har man slutat diskriminera då ska man först lära sig att värdesätta mångfald och sedan att skapa de bästa förutsättningarna för mångfald. Detta kräver oftast organisationsförändringar.

Det som vi främst har lärt oss från detta arbete med att titta närmare på mångfalds- diskussionen är att grunden för att få en fungerande mångfald i arbetslivet, där man kan nyttja fördelarna med mångfald, är att man har en väl fungerande integration, där människor ska ha en valfrihet. Finns det ett assimilations- eller separationstänkande i samhället kommer vi aldrig i åtnjutande av de fördelar som kommer av att vi är olika. Dessutom handlar mångfald om den enskilda individen, inte egentligen om grupproblematik, som vi trodde i början, och om hur en organisation lyckas med att ta vara på var och ens unika förutsättningar. Det är samspelet mellan individen och kollektivet som är det intressanta när man vill få en fungerande mångfald i organisationen.

Vi fick välja bort en hel del litteratur för att avgränsa oss. Den litteraturen som är kvar är främst rapporter från invandrarverket och böcker av forskare som har en övervägande positiv men ändå kritisk syn på mångfaldsdebatten. Detsamma gäller våra intervjupersoner som ser mångfald som ett självklart mål men ser även problematiken på vägen dit.

Det tog ganska lång tid för oss att se skillnaderna mellan de olika perspektiven och deras betydelse. Skulle vi ha haft denna insikt redan från början så skulle uppsatsen förmodligen se annorlunda ut. Kanske skulle vi ha kunnat bygga upp hela uppsatsen inklusive intervjuerna kring de två perspektiven och på så sätt fått en bättre struktur. Det var inte lätt att hitta en struktur i "mångfaldsdjungeln".

Intressant skulle vara att titta närmare på en enskilt organisation. Hur jobbar de med mångfald, hur implementerar de mångfaldspolicyn? Hur märker de anställda av förändringarna och hur ställer de sig till dessa?

10 Slutord

Det tog oss över tio veckor och närmare 40 sidor för att verkligen förstå vad mångfald egentligen handlar om. Det var först under analysen som ”tio-öringen ramlade ner”. Det var då vi verkligen insåg varför mångfaldsdiskussionen är så komplex och svårt att få grepp om. Frånvaron av en gemensam definition, inte bara av vad mångfald är men också vad syftet är, vad man vill uppnå, gör att alla talar om olika saker.

Och trots att vi har tänkt, läst, skrivit, ja till och med drömt om ”mångfald” de senaste månaderna, trots att det har gått åt en massa papper, litervis med kaffe och en hel del godis, så är det ingen av oss två som verkligen har blivit trött på ämnet. Vi hade roligt ”under hela resan” och även om vi är glada att det till slut blev en uppsats så tycker vi fortfarande att det är ett intressant och roligt ämne att forska vidare i.

11 Källförteckning

- Ahrne, Göran, Roman, Christine & Franzén, Mats, 1996. *Det sociala landskapet- en sociologisk beskrivning av Sverige från 50-tal till 90-tal*. Göteborg: Bokförlaget Korpen
- Alm, Daina, 1999. *Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Konsultförlaget
- Augustsson, Gunnar, 2000. *Kulturell mångfald på svensk arbetsmarknad*. Umeå: Umeå Universitetet
- Berry, John W., 1992. *Cross-cultural Psychology. Research and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press
- Blanck, Dag, 2000. Hur positiv särbehandling fungerar i USA. i Åsard, Erik & Runblom, Harald (red.): *Positiv särbehandling i Sverige och USA*. Stockholm: Carlssons bokförlag
- Cox, Taylor Jr., 1993. *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- de los Reyes, Paulina, 2001. *Mångfald och differentiering - Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Saltsa - Ett samarbetsprogram för arbetslivsforskning i Europa. Stockholm: Arbetslivsinstitutet
- Denscombe, Martyn, 2000. *Forskningshandboken- för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur
- DO:s handbok för aktiva åtgärder 1999. Stockholm : DO
- Eriksen, Thomas Hylland, 1993. *Etnicitet och nationalism*. Nora: Nya Doxa
- Freire, Paulo, 1975. *Utbildning för befrielse*. Stockholm: Gummessons Kursiv
- Fägerlind, Gabriella & Eva Ekelöf, 2001. *Mångfald i svenskt arbetsliv-idéer, aktiviteter och aktörer*. Arbetsrapport 5. Stockholm: Mångfald i arbetslivet
- Gür, Thomas 1998. *Positiv särbehandling är också diskriminering*. Stockholm: Timbro
- Hirdman, Yvonne, 2001. *Genus - om det stabila föränderliga former*. Stockholm: Liber

Kandola, Raivinder & Johanna Fullerton, 1994. *Managing the mosaic. Diversity in action.* London: Institute of Personnel and Development

Kvale, Steinar, 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Lund: Studentlitteratur

Integrationsverket 2001. *Mångfald som verksamhetsstrategi- en modell för mångfaldsarbete.* Norrköping: Integrationsverket

Integrationsverkets Rapportserie 2001:5. *Mångfald som vision och praktik. Utvärdering av sex företag och organisationer.* Charles Westin(red). Norrköping: Integrationsverket

Integrationsverkets Rapportserie 2002:13. *Vardagsdiskriminering och rasism i Sverige. En kunskapsöversikt.* Norrköping: Integrationsverket

Natur & Kulturs Svenska Ordbok 2001. Stockholm: Natur och Kultur

Norstedts Svenska ordbok 1992. *Ord för Ord. Svenska synonymer och uttryck.* Stockholm : Nordstedts Förlag AB

Skog, Eva, 1996. *Diversity. Så satsar amerikanska företag på mångfald.* Stockholm: Sveriges Tekniska Attachéer

Socialstyrelsens Rapport 1999:6. *Mångfald, integration, rasism och andra ord- Ett lexikon över begrepp inom IMER- Internationell Migration och Etiska Relationer.* Stockholm: Socialstyrelse

Soydan, Haluk , Jergeby, Ulla, Olsson, Erik & Harms-Ringdahl, Mari, 1999. *Socialt arbete med etniska minoriteter.* Stockholm: Liber

Svanberg, Ingvar & Tydén, Mattias, 1992. *Tusen år av invandring. En svensk kulturhistoria* Stockholm: Gidlunds

Säljö, Roger, 2000. *Lärande i praktiken.* Stockholm: Prisma

Triandis, Harry C., 1995. A Theoretical Framework for the Study of Diversity, i Chemers, M., Oskamp, S & Constanzo M. (red.) *Diversity in organizations.* Thousand Oaks: SAGE Publications

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

Artiklar i tidskrifter:

Gür, Thomas, 1999. Mångfald - tveksamt framgångsrecept. *SAF tidningen Näringsliv* 99/36

Webbsidor :

Fägerlind Gabriella, 2000. *Jämlikhet eller mångfald?* Krönika från 001019

<http://www.mangfald.com/arkiv.htm> 021105

Grundlagarna Sveriges Riksdag http://www.riksdagen.se/arbetar/demgrund/grund_k.htm
021225

Mångfald i arbetslivet 2002 <http://www.mangfald.com>

<http://www.mangfald.com/mangf2002.htm> 021230