



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
Företagsekonomiska institutionen
Inriktning Organisation

Ledning av mångfald: ur ett medarbetarperspektiv

- kulturmöten på arbetsplatsen -

Cecilia Westling
Johanna Eades Eliasson
Uppsatsarbete 10p
Handledare: Gill Widell
Höstterminen 2004

Abstract

Titel: Ledning av mångfald: ur ett medarbetarperspektiv - kulturmöten på arbetsplatsen.

Författare: Cecilia Westling & Johanna Eades Eliasson

Handledare: Gill Widell

Kurs: Organisation C, Företagsekonomiska institutionen, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, hösten 2004

Problemdiskussion: managementlitteraturen förmedlar ofta ledning av mångfald som mycket positivt och problemfritt. Denna typ av litteratur har i stor utsträckning ett ledningsperspektiv. Det finns däremot inte mycket skrivet om det praktiska mångfaldsarbetet. Arbetets utgångspunkt var att praktiken inte är så problemfri som litteraturen vill ge sken av.

Syfte: syftet var att belysa de problem som kan uppstå i mötet mellan människor med olika kulturella bakgrunder. Detta för att skapa en förståelse för hur organisationer kan hantera dessa problem i ett potentiellt lärande. Syftet var dessutom att ge en inblick i den utvecklingsprocess som en multikulturell organisation genomgår.

Frågeställning: hur långt har organisationerna kommit i utvecklingen mot att bli en multikulturell organisation? Vilka kulturella problem uppstår i mötet på arbetsplatsen? Hur hanterar människorna och organisationen dessa problem? Leder problemen till ett lärande eller upplevs de som något negativ som bör elimineras?

Metod: en kvalitativ arbetsmetod i form av enskilda intervjuer har använts. Tio intervjuer har gjorts, varav sex på Bostadsbolaget och fyra på ett bankkontor inom Föreningssparbanken. Respondenterna valdes utifrån kulturell bakgrund. Arbetsmetoden har både varit induktiv och deduktiv, då det förekommit en växelverkan mellan dessa två arbetssätt. Analysmetoden har varit hermeneutisk och växlat mellan del och helhet.

Resultat: arbetet visar att de två fallföretagen har kommit olika långt i sitt mångfaldsarbete. Bankkontoret liknar på många sätt den multikulturella organisationsformen medan Bostadsbolaget befinner sig någonstans mellan att vara en monokulturell och en pluralistisk organisation. Arbetet visar att problem som uppstår på grund av kulturella olikheter skiljer sig beroende på hur långt företagen har kommit i sin mångfaldsutveckling. Inom gruppen på bankkontoret tenderar problemen att vara relativt små och återfinns i större utsträckning gentemot utländska kunder än mellan medarbetarna. Inom städgruppen på Bostadsbolaget däremot får problemen en annan karaktär och återfinns i stor utsträckning inom organisationen och mellan medarbetarna. Problemen hanteras sakligt och konstruktivt på bankkontoret och går i linje med Argyris Modell 2, medan problemen inom städgruppen är mer personliga och hanteras utifrån Modell 1. I likhet med den multikulturella organisationen ses problemen på bankkontoret inom Föreningssparbanken som något värdefullt och medför ett organisatoriskt lärande. I linje med den monokulturella organisationen uppfattas de kulturella problemen inom städgruppen på Bostadsbolaget som något negativt som bör elimineras.

Nyckelord: mångfald, ledning av mångfald, kulturella konflikter, kulturella problem, lärande organisationer, multikulturellt lärande, kulturmöten, multikulturell utveckling

Förord

Det har varit spännande och lärorikt att skriva det här arbetet, då vi fått möta människor från olika kulturer och i sammanhang som normalt sett inte skulle ha skett. Arbetet har gjort att vi i större utsträckning än tidigare börjat uppmärksamma den multikulturella debatt som pågår i samhället. Intresset för mångfald har väckts hos oss och vi ser dessutom att arbetet är aktuellt och ligger i tiden, då mångfaldsfrågor i allt större utsträckning lyfts fram och diskuteras i massmedia.

Vi vill tacka vår handledare Gill Widell för hennes inspiration och vägledning under arbetets gång. Vi vill även tacka Rosie Rothstein på projektet Towns Together som gav oss information och kontaktpersoner på företag som arbetar med ledning av mångfald.

Tack även till Leif Rasmussen och Carina Dahlin på Bostadsbolaget och Peter Rydell, Torbjörn Lund och Christina Berggren på Föreningssparbanken, för deras positiva inställning till arbetet och deras hjälp med att finna passande intervjupersoner.

Sist men inte minst vill vi tacka våra respondenter för deras medverkan. Utan dessa personer hade arbetet inte kunnat genomföras.

Tack

Med vänliga hälsningar

Cecilia Westling & Johanna Eades Eliasson

Innehållsförteckning

Inledning.....	5
Problemdiskussion	5
Syfte och frågeställning.....	6
Disposition	7
Metod	7
Urval av fallföretag och respondenter.....	7
Utformning av intervjuguide	8
Utförandet av intervjuerna.....	8
Analysarbetet.....	9
Förförståelse och självkritik	9
Teoretiskt referensmaterial.....	11
Den multikulturella utvecklingsprocessen	11
Lärande organisationer	12
Faktorer som påverkar en multikulturell arbetsgrupp	14
<i>Konformitet</i>	14
<i>Arbetsuppgiftens betydelse för den multikulturella gruppens effektivitet</i>	15
Handlingsmodeller för problematiska situationer	15
Internalisering av normer och värderingar	16
Resultat och analysdiskussion.....	20
Organisationsstruktur och statuskillnader.....	20
Identitet och kulturella konflikter.....	23
Värderingskonflikter och problemhantering	24
Kulturell påverkan på arbetsuppgiften	28
Människosyn och mötet med det okända	30
Arbetsstolthet och ansvarskänsla.....	32
Möjligheter till avancemang.....	34
Slutsatser och slutdiskussion.....	36
Besvarande av frågeställning	36
Vårt bidrag till mångfaldsarbetet.....	39
Sammanfattning	42
Referenser.....	43
Bilagor	45

Inledning

Dagens moderna samhälle präglas av en allt högre globalisering med ökade kontakter och stora folkomflyttningar (Runfors, 2003). Detta har lett till att kulturella olikheter och mångfald har hamnat i allt större fokus. Det krävs att människor skapar sig en ökad förmåga att leva och arbeta tillsammans med människor från andra etniska kulturer. En ökad mångfald i samhället innebär att organisationer på sikt måste börja uppmärksamma och arbeta med mångfaldsfrågor. Organisationer som klarar av att anpassa sig till kulturella olikheter har större möjligheter att locka och anställa kvalificerad personal med annan kulturell bakgrund (Abbasi & Hollman, 1991).

I USA har mångfaldsproblematiken uppmärksammats under en längre tid, vilket har lett till att organisationer börjat tillämpa en ledningsfilosofi kallad *managing diversity* (Helg & Vakoufari, 2000). *Managing diversity*, eller ledning av mångfald, handlar om att ta tillvara på människors olikheter och potential. Människor med annan etnisk bakgrund ses som en väsentlig resurs när det gäller att möta t ex kunder med samma etniska härkomst, eftersom individerna lättare kan förstå varandra då parterna talar samma språk. Företagen ser även möjligheten att öka sina marknadsandelar genom, att med hjälp av den kulturella mångfalden, rikta in sig mot nya kundgrupper med annan kulturell bakgrund.

Mångfalden ses som ett positivt inslag i organisationer som anammat ledning av mångfald. Mångfalden har inkorporerats i företagets kultur och strategi. Studier visar att företag som sköter mångfaldsfrågor på ett effektivt sätt är mer kreativa, innovativa och lönsamma (Watson, 1996). Förutom etnisk skillnad definieras ledning av mångfald även utifrån olikheter som t ex kön, sexualitet och funktionshinder. Även dessa dimensioner ses av organisationer som resurser.

En av anledningarna till att anställa personal med annan etnisk bakgrund är att utveckla organisationen i takt med en förändrad omvärld. Begreppet lärande organisationer blir på så vis aktuellt. Genom mångfaldsarbetet förväntas organisationer få nya kunskaper och insikter. Personer med annan kulturell bakgrund anställs och ses som en potentiell källa för värdefull kunskap och information.

Problemdiskussion

I takt med att mångfald som strategi blir allt vanligare krävs en ökad förståelse mellan människor med olika bakgrunder, erfarenheter och synsätt. Managementlitteraturen framställer ofta ledning av mångfald som mycket positivt och problemfritt. Det är en rosenröd bild som förmedlas i denna typ av litteratur. De studier som belyser ledning av mångfald har i stor utsträckning ett ledningsperspektiv (Hambrick m fl, 1998). Det finns däremot inte så mycket skrivet om hur det praktiska arbetet ser ut när mångfald tillämpas i organisationen.

Vår uppfattning är att praktiken inte är så problemfri som litteraturen vill ge sken av. Etnologisk forskning visar att kulturella problem uppstår i mötet mellan människor med olika nationella bakgrunder (Daun & Ehn, 1988). Förmodligen finns det även en potential till konflikter inom multikulturella arbetsgrupper. Vi blev därför intresserade av att studera hur organisationen hanterar dessa, om organisationen ser konflikterna som en möjlighet till lärande eller om de uppfattar dessa som problem som ska elimineras. Utifrån filosofin ledning av mångfald ses förmodligen konflikter som något positivt eftersom dessa är en källa till ett

organisatoriskt lärande. För att kunna kallas sig multikulturell och säga sig arbeta med ledning av mångfald krävs det att organisationer gör mer än att bara anställa personer med utländsk bakgrund. Mångfalden måste genomsyra organisationens filosofi och integreras i handling.

Multikulturella problem och konflikter ställer förmodligen höga krav på ledarskapet inom organisationer som arbetar efter konceptet ledning av mångfald. Vårt arbete kommer inte att belysa vare sig ledarskapet eller konceptet, utan fokuserar i större utsträckning på hur det är att arbeta inom en organisation som valt att tillämpa ledning av mångfald. Arbetet utgår därmed från ett medarbetarperspektiv i förhållande till kulturmöten på arbetsplatsen. Mångfaldsarbetet involverar en förändringsprocess där organisationen genomgår olika faser i utvecklingen mot att bli en *reell* multikulturell organisation (Mlekov & Widell, 2003). Beroende på hur organisationen och dess medlemmar hanterar problemen eller konflikterna som uppstår går det att utläsa hur långt organisationen har kommit i sitt mångfaldsarbete.

Det kommer i framtiden bli nödvändigt för svenska företag och organisationer att bli multikulturella organisationer. Förr hade Sverige en relativt homogen befolkning, vilket idag har förändrats. Av Sveriges ungefär nio miljoner invånare består ungefär en och en halv miljon av personer med annat etniskt ursprung (Gundhäll Wood, 2003). Många personer med utländsk bakgrund har utbildning och kompetens från sina ursprungsländer som i stor utsträckning inte utnyttjas i Sverige idag. År 2005 beräknas det att 27 procent av befolkningen i arbetsför ålder kommer att ha en utländsk bakgrund (Helg & Vakoufari, 2002). I takt med att fyrtyotalisterna pensioneras kommer bristen på arbetskraft att öka. Den kompetens som personer med utländsk bakgrund har och som idag inte utnyttjas kommer därmed att bli värdefull (Broomé m fl, 2001). Genom att belysa de problemområden som kan uppstå i kulturmöten på arbetsplatser blir vårt arbete därmed både fruktsamt och viktigt. Organisationer kan genom vårt arbete få en ökad förståelse för hur mångfaldsarbetet kan te sig i praktiken.

Syfte och frågeställning

Syftet är att belysa de problem som kan uppstå i mötet mellan människor med olika kulturella bakgrunder, för att skapa en förståelse för hur organisationer kan se och hantera dessa som en del i ett potentiellt lärande. Uppsatsen kan även hjälpa organisationer att få en inblick i den process som ligger bakom utvecklingen mot att bli en multikulturell organisation. För att uppfylla vårt syfte kommer vi att arbeta efter följande frågeställning:

- Hur långt har organisationerna kommit i utvecklingen mot att bli en multikulturell organisation?
- Vilka kulturella problem uppstår i mötet på arbetsplatsen?
- Hur hanterar människorna och organisationen dessa problem?
- Leder problemen till ett lärande eller upplevs de som något negativt som bör elimineras?

Ledning av mångfald är ett komplext och flerdimensionellt begrepp, där alla sorters olikheter skall ingå i organisationen. Vi har valt att avgränsa vår studie till att enbart belysa etniska olikheter.

Disposition

Arbetet inleds med ett metodavsnitt där vi argumenterar för vår valda arbetsmetod. Vi beskriver även hur intervjuerna har planerats och genomförts, samt hur analysarbetet har gått till. Avsnittet belyser även vår förståelse i ämnet och vår självkritik gentemot arbetet. Efter metodavsnittet kommer en rubrik som heter teoretiskt referensmaterial. Här beskrivs de teoretiska utgångspunkter som vi haft i vårt analysarbete. Teorierna har både ett aktörs- och ett systembaserat perspektiv. Teoriavsnittet avslutas med en kort sammanfattning av och en modell över det teoretiska referensmaterialet. Det teoretiska avsnittet följs av ett avsnitt som kallas för resultat och analysdiskussion, där vi sammanställt de mönster vi kunde urskilja från intervjuerna. Utifrån dessa mönster har vi skapat aktuella rubriker som diskuteras och sedan sammanfattas. Intervjumaterialet redovisas således inte separat utan sammanblandas direkt med teoretiska och analytiska diskussioner. Uppsatsen avslutas med ett avsnitt som heter slutsatser och slutdiskussion, där uppsatsens syfte och frågeställning besvaras. Här diskuteras även hur vårt arbete kan bidra både till det praktiska mångfaldsarbetet och till en komplettering av vårt teoretiska referensmaterial. Efter slutsatser och slutdiskussion följer en kort sammanfattning av arbetet i sin helhet.

Metod

När vi började vårt arbete såg vi tidigt att den forskning som berör vårt område var relativt begränsad. Vi ansåg därför att det var viktigt att få fram kunskaper om den multikulturella praktiken. De begränsade kunskaperna om ämnesområdet ledde till att vår frågeställning blev av en utforskande karaktär. Vi var av den uppfattningen att svaren på vår frågeställning bäst kunde ernås genom att prata med berörda människor, dvs. de som arbetar inom multikulturella arbetsgrupper. Eftersom vi ville få en ökad förståelse och nya kunskaper om dessa människors vardag valde vi att arbeta utifrån en kvalitativ metod i form av enskilda intervjuer. Vi valde att inte göra någon enkätundersökning eftersom vi inte visste vilka frågor som kunde vara relevanta för vårt uppsatsområde, då ingen tidigare forskning fanns att förhålla sig till.

Ytterligare en anledning till att vi valde att göra intervjuer var att vi ville komma de berörda människorna nära, då vi var intresserade av att förstå hur de upplever de problem och konflikter som uppstår när människor med olika kulturella bakgrunder arbetar tillsammans på en arbetsplats. Eftersom vi ansåg att ämnet kunde vara relativt personligt och känsligt valde vi att göra enskilda intervjuer med respondenterna i fråga.

I vår studie har vi arbetat både deduktivt och induktivt. Innan intervjuerna genomfördes läste vi in oss på olika teorier som vi trodde kunde bli aktuella för vårt analysarbete. När vi sedan kategoriserade intervjuerna skedde en viss revidering av de teoretiska utgångspunkterna. Vi har alltså utgått från vissa teoretiska antaganden men de har inte på något sätt varit fasta. Vi har haft ett flexibelt arbetssätt där det förekommit en växelverkan mellan vårt teoretiska och empiriska referensmaterial. Intressanta mönster som framkommit i intervjuerna har påverkat valet av teoretiska utgångspunkter.

Urval av fallföretag och respondenter

Ledning av mångfald är ett relativt nytt koncept i Sverige och vårt första steg i urvalsprocessen var att identifiera organisationer som anammat denna ledningsfilosofi.

Genom projektet *Towns Together* (www.townstogether.info), som arbetar för att få organisationer att förstå fördelen med ledning av mångfald, fick vi information om företag som arbetar med mångfaldskonceptet. Towns Together rekommenderade ett flertal företag som vi kontaktade. Av dessa blev det slutligen Bostadsbolaget och Föreningssparbanken som ställde sig positiva till vårt arbete och som hjälpte oss att hitta våra respondenter.

Vi ville intervjua medarbetare som arbetar i en multikulturell arbetsgrupp, för att på så vis få kunskap om hur ett multikulturellt samarbete sker i praktiken. Urvalet av intervjupersoner har, utifrån våra önskemål om kulturella olikheter, gjorts av företagen själva. Urvalet kan därmed diskuteras i förhållande till dess trovärdighet. Vi upplever dock att företagen inte valt ut intervjupersoner som enbart hade positiva saker att säga och därmed förskönade bilden av företagen.

Vi har sammanlagt intervjuat tio personer. Våra respondenter på Bostadsbolaget bestod av sex medarbetare anställda inom gruppen städ i ett av Göteborgs relativt segregerade och invandrantäta bostadsområden. Samtliga av respondenterna var kvinnor i varierande åldrar mellan 25 och 60 år. Den kulturella mångfalden hos intervjupersonerna varierade mycket. Respondenter kom både från Östeuropa, Östafrika, Sverige och Finland. Respondenterna på bankkontoret inom Föreningssparbanken bestod av fyra personer i 30 till 60 års ålder, var av tre var kvinnor. Alla respondenterna var banktjänstemän med varierande arbetsuppgifter. Även denna grupp hade sin arbetsplats belägen inom ett av Göteborgs invandrantäta och segregerade bostadsområden. Den multikulturella sammansättningen på det utvalda bankkontoret inom Föreningssparbanken bestod av respondenter från Östeuropa, Mellanöstern och Sverige.

Utförning av intervjuguide

Vi valde att genomföra intervjuerna i samtalsform för att på så vis få respondenterna mer avslappnade och bekväma i sin roll som intervjupersoner. Genom att använda oss av ett samtal hoppades vi att respondenterna skulle känna sig trygga och därmed bli mer ärliga, spontana och personliga i sina svar. Intervjuguiden utformades utifrån användningen av samtalsformen, vilket innebar att guiden strukturerades utifrån vissa teman vi ville beröra (se bilaga). Intervjuguidens teman valdes med tanke på att försöka fånga respondenternas arbetssituation, därmed utformades guiden både utifrån ett aktörs- och systemperspektiv. De mer utförliga frågorna i intervjuguiden utarbetades enbart som ett stöd för oss när vi utförde våra intervjuer. Detta för att ha frågor till hands om intervjupersonen skulle vara av den tysta typen. I utformandet av guiden var vi medvetna om vår förförståelse (se Förförståelse och självkritik) och var därför noga med att försöka belysa både positiva och negativa aspekter.

Utförandet av intervjuerna

Vi blev inbjudna till de två företagen så att vi kunde genomföra våra intervjuer. Alla intervjuer genomfördes därför på respondenternas respektive arbetsplats och under arbetstid. Vi ansåg att det förmodligen var smidigast att utföra intervjuerna på arbetsplatserna, då respondenterna skulle befinna sig i en trygg och bekant intervjumiljö. En annan fördel med att genomföra intervjuerna på arbetsplatsen var att vi kunde genomföra alla intervjuerna på en och samma dag. Nackdelen var dock att några av respondenterna upplevdes som väldigt stressade, då kunder och arbetsuppgifter väntade.

En annan nackdel med att utföra intervjuerna på arbetsplatsen var att vissa intervjuer störcades av att medarbetare kom in i rummet av diverse anledningar. Dessa störningsmoment kan ha medfört att vissa respondenter inte kände sig helt avslappnade och inte vågade tala om känsligare ämnen. Detta var framförallt karaktäristiskt för intervjuerna med Bostadsbolagets respondenter. Vi upplevde även en viss forskareffekt med dessa respondenter, då vissa av respondenterna många gånger svarade politiskt korrekt på våra frågor. Förmodligen uppfattade de oss som att vi gick Bostadsbolagets ärende, men trots detta upplevde vi att respondenternas utsagor och kroppsspråk gav oss mycket värdefull och användbar information.

De flesta av intervjuerna var relativt självgående. Samtalen flöt på och intervjuguidens teman berördes många gånger genom intervjupersonernas egna berättelser, därmed följdes inte guidens frågor i någon nämnvärd utsträckning. Intervjuerna tog i genomsnitt 40 minuter att genomföra och majoriteten av dessa spelades in på minidisc. Vår ambition var att spela in alla intervjuer, men då tre av respondenterna avböjde antecknades dessa intervjuer för hand.

Analysarbetet

De inspelade intervjuerna transkriberades ordagrant. Efter transkriberingen läste vi igenom de enskilda intervjuerna och kategoriserade innehållet i olika teman, utifrån de mönster vi kunde se i de enskilda intervjuerna. De enskilda intervjuerna jämfördes sedan med varandra, vilket gav oss en övergripande bild av företagets mångfaldsarbete. Vi har med andra ord använt oss av en hermeneutisk analysmetod, där del och helhet har växelverkat och samspelat i tolkningen av vårt empiriska material. Materialet från de enskilda intervjuerna har till viss del aggregerats för att visa på generella mönster, vilket innebär att enskilda respondenter kanske inte alltid kommer att kunna känna igen sig.

Intervjuerna hanterades på så vis att vi i redovisningen anonymiserade respondenterna för att på bästa sätt dölja deras identitet. De namn som ändå förekommer i vissa citat har ändrats. Vi har valt att använda oss av relativt långa citat i redovisningen, då vi inte ville att uppsatsen skulle kännas alltför teoretisk eller abstrakt. De lite längre citaten skulle således bevara arbetets empiriska verklighetsförankring. De citerade utsagorna bör inte ses som absoluta belegg för vårt analysarbete. Dessa skall istället uppfattas som illustrationer av det som vi försöker förmedla. Citaten har i viss mån även skrivits om. Vi har inte på något sätt ändrat respondenternas utsagor eller tankar, utan omskrivningen har skett på så vis att vi har ändrat ett talmässigt språk till att bli mer skrivmässigt. Bristande kunskaper i svenska språket har även korrigerats till att bli mer lättläst. Vi har med andra ord försökt underlätta för läsarna att få ett bättre läsflöde.

Förförståelse och självkritik

Den förförståelse vi hade inom ämnet har diskuterats oss emellan, eftersom vi inte ville styras av denna under arbetets gång. Det visade sig att vi hade en relativt gemensam förförståelse som vi ansåg vara viktig för läsaren att få ta del av, för att på så vis lättare kunna inta ett kritiskt perspektiv.

Vi var av uppfattningen att det i samhället är känsligt att prata om kulturella konflikter, då det finns en utbredd rädsla för att uppfattas som rasistisk eller främlingsfientlig. Rädslan för att uppfattas som främlingsfientlig trodde vi skulle ha en inverkan på konfliktsituationen i mötet mellan kulturer.

Konflikten mellan invandrare och svenskar var för oss tydlig. Vi såg den typiska utländska individen som en icke västerländsk person med annorlunda kulturell bakgrund än den svenska. Skillnaderna mellan kulturerna ansåg vi skulle vara problematiska inom arbetsgrupperna. Vi var av den uppfattningen att de kulturella mötena inte i så stor utsträckning skulle leda till ett organisatoriskt lärande. Vi hade den inställningen att de personerna med utländsk bakgrund antingen assimilerades till svenskarnas arbetsnormer eller att arbetsuppgifterna segregerades. Vi var av den åsikt att organisationen inte såg möjligheten att personen hade kunskaper utöver sina språkliga och kulturella färdigheter. Personens övriga kompetens skulle därmed inte utnyttjas. Vi kom på oss själva att ha ett problematiskt perspektiv på ledning av mångfald.

I och med att vi har synliggjort vår egen förförståelse har vi försökt motverka att denna färgat studien i sin helhet. Vi var noga med att i intervjuerna även försöka utforska de positiva sidorna med att arbeta i en multikulturell arbetsgrupp. Under analysarbetets gång var vi även medvetna om svårigheten med att materialet kunde tolkas felaktigt, då det var lätt att bli färgad av arbetets inriktning och perspektiv. Vi har haft detta i bakhuvudet men trots detta kan det finnas vissa tolkningar som vi givit en kulturell karaktär, när de egentligen har sin grund i respondenternas personligheter. Viktigt att nämna är att den bild som vi har förmedlat i vårt analysarbete är baserad på respondenternas uppfattning om sin arbetssituation. Vi insåg att vissa respondenter hade ett behov av att tala ut om de problem som de upplevde fanns på arbetsplatsen, vilket vi har tagit i beaktande. Vi har varit försiktiga med att dra allt för starka tolkningar från dessa respondenters utsagor.

Vi tror att ett kompletterande metodval i form av observationer skulle ha kunnat berika vår studie. Utifrån våra intervjuer märkte vi att respondenterna hade svårt att reflektera över en del frågor. Vi upplevde att frågornas karaktär var en del av respondenternas vardag, vilket skulle kunna vara en förklaring till att respondenterna hade svårt att reflektera över frågorna och besvara dem. Kompletterande observationer kunde ha medfört att vi själva fått bilda oss en uppfattning om respondenternas rutiner och vardag.

Vi tror dessutom att ett längre tidsperspektiv hade gynnat uppsatsen. Vissa ämnen som togs upp i intervjuerna ansåg vi vara av relativt känslig karaktär, vilket hade gynnats av ett längre tidsperspektiv då förtroende hade kunnat skapas mellan oss och respondenterna. Innan vi utförde våra intervjuer hade vi en naiv föreställning om att respondenterna skulle vara ärliga och prata fritt om dessa känsliga frågor. Vi insåg inte att respondenternas svar kunde orsaka vissa problem för dem på arbetsplatsen, då grupperna var relativt små och svaren kunde vara lätta att koppla till berörda personer. Våra resultat hade kunnat styrkas om respondenterna vågat tala obehindrat om vissa problem. Nu berördes dessa problem endast på ytan, vilket har medfört att vi i stor utsträckning har fått tolka problemens karaktär.

De två fallföretagen skiljer sig åt i förhållande till storlek och struktur. Respondentgruppernas positioner inom företagen skiljer sig därför åt. Städgruppen inom Bostadsbolaget blir en liten avdelning inom organisationen som helhet, medan banktjänstemännen representerar en stor del av ett självständigt bankkontor inom Föreningssparbanken. Vi var medvetna om att en direkt jämförelse mellan de två företagen skulle kunna vara problematisk, då grupperna har

olika förutsättningar och olika arbetsuppgifter. Vi var dock inte särskilt intresserade av att göra en direkt och rättvis jämförelse, utan var istället mer intresserade av att använda grupperna som illustrerande exempel på det praktiska arbetet inom organisationer som arbetar med mångfald. De jämförelser som trots allt görs i arbetet syftar till att påvisa betydelsefulla faktorer som kan vara viktiga och avgörande i organisationernas mångfaldsarbete.

Teoretiskt referensmaterial

Uppsatsens syfte är att beskriva hur det praktiska samarbetet mellan medarbetarna ser ut i en multikulturell organisation. Syftet är även att ge organisationer en inblick i förändringen och utvecklingen mot att bli en sådan organisation. Vårt teoretiska referensmaterial inleds därför med att beskriva en utvecklingsprocess som teoretiskt visar hur långt en organisation har kommit i sitt mångfaldsarbete. Utvecklingsprocessen är intressant för vårt arbete eftersom vi anser att den kan vara till hjälp för att se hur multikulturella våra fallföretag verkligen är.

Det inledande avsnittet i uppsatsen visar att en av förutsättningarna för organisationer som arbetar med mångfald är att anställa personer med olika kulturella bakgrunder. Detta för att anskaffa sig nya kunskaper och insikter. Personer med annan kulturell bakgrund ses som en potentiell källa till ett organisatoriskt lärande. Teorier om lärande organisationer blir därför aktuellt för vårt arbete. Vi ansåg att teorier om lärande organisationer kunde hjälpa oss att förklara vissa mönster som vi kunde skönja i vårt empiriska material. Framför allt i fråga om organisationsstrukturens påverkan på de enskilda individerna och kulturen inom organisationen.

Vi är även intresserade av att se hur organisationsmedlemmarna hanterar eventuella problem eller konflikter som uppstår i mötet mellan olika kulturer. Vi har därför valt att använda oss av Argyris teoretiska handlingmodeller som visar hur människor hanterar konfliktfyllda situationer. Avsnittet kommer även att belysa olika faktorer som påverkar en arbetsgrupps samarbete, såsom arbetsuppgiftens karaktär, konformitet, normer och värderingar.

Avsnittets disposition går från ett organisatoriskt perspektiv till att bli ett mer aktörsbaserat sådant, dvs. avsnittet går från det stora till det lilla. Avsnittet avslutas med en sammanfattning av och en modell över vårt teoretiska referensmaterial. Modellen syftar till att visa hur våra teoretiska utgångspunkter hänger samman i en helhet.

Den multikulturella utvecklingsprocessen

Mlekov och Widell (2003) beskriver i sin bok en utvecklingsprocess, som organisationer följer i sin utveckling mot att bli en multikulturell arbetsorganisation. Den första fasen kallas för den monokulturella organisationen (Ibid) och kännetecknas av en homogen arbetsstyrka. På alla nivåer i företaget finns en hög frånvaro av människor med olika egenskaper och som skiljer sig från majoriteten. Mångfald är inte integrerat i organisationens formella struktur utan uppfattas istället som ett problem som skall elimineras eller anpassas till organisationens rådande kultur. Normer skapas och utvecklas av dem som har makten inom organisationen. Vid rekrytering söker organisationen medarbetare som fysiskt och värderingsmässigt liknar organisationen. Denna organisationsform är inte alltid medvetet skapad utan kan vara ett resultat av en homogen population i landet. En positiv dimension inom denna form av organisation är att interpersonella konflikter minimeras då personalen ofta tänker och agerar

relativt lika. Missuppfattningar begränsas eftersom personalen i stor utsträckning talar samma språk.

Organisationer som har nått ett steg längre i sin utveckling kallas för pluralistiska organisationer (Mlekov & Widell, 2003). Dessa skiljer sig från de monokulturella organisationerna i många avseenden. Organisationen har under detta stadium utvecklat en mera tolerant organisationskultur. Organisationen har börjat se över olika former av diskriminering och kännetecknas av en större heterogen arbetsstyrka än den monokulturella. Fokus ligger på antidiskrimineringsarbete och fördomshantering. Målet är att öka medvetenheten och förståelsen bland personalen för att möjliggöra utvecklings- och förändringsarbete mot mångkulturalism. Ledningens visioner har dock sällan trängt igenom organisationens rutiner och medarbetarnas värderingar. Organisationen säger sig vilja anställa personer med olika bakgrunder och erfarenheter men rekryteringsmetoderna är fortfarande omedvetet anpassade till en homogen arbetskraft. De som trots allt rekryteras förväntas anpassa sig och assimileras till den befintliga personalen. Likhet eftersträvas fortfarande i stor utsträckning och kulturen präglas av majoritetens normer och villkor. Heterogeniteten inom den pluralistiska organisationen återfinns i första hand på lägre nivåer inom företaget. Utvecklingen mot icke diskriminerande åtgärder kommer dock emellertid att öka mångfalden även på ledningsnivå. Till skillnad från den monokulturella organisationen präglas den pluralistiska av en högre konfliktfrekvens.

Den tredje och sista fasen är den multikulturella organisationen, vilket är en idealbild för många företag (Ibid). Till skillnad från den pluralistiska organisationen värdesätts olikhet och mångfald positivt. Representationen av olikheter är väl integrerad på företagets alla nivåer. Mångfalden ses som en lönsam affärsidé. Organisationen präglas av en kultur där det är högt i tak och där medarbetarna känner sig värdefulla och inkluderade. Ingen förväntas anpassa eller assimilera sig. Det handlar om att skapa produktiva och utvecklande arbetsmiljöer. Till skillnad från den pluralistiska organisationen fokuserar den multikulturella organisationen på fördelarna med olikheter. Att lägga energi på att avlägsna fördomar och rasism ses ofta som ett misslyckande i sig. De konflikter som finns i pluralistiska organisationer antas minska, tack vare en god ledarstil som aktivt hanterar och använder mångfald som resurs. I motsats till den pluralistiska organisationen leder mångfald inom en multikulturell organisation till en reell förändring. Socialisationsprocessen inom den multikulturella organisationen karaktäriseras av en tvåvägsprocess, där individen anpassar sig till organisationen och organisationen till individen. Utvecklingen mot multikulturalism är en krävande och långsiktig process och få organisationer har ännu uppnått denna utvecklingsgrad.

Lärande organisationer

Under 90-talet blev det modernt att tala om lärande organisationer. Lärandet ses som ett steg i organisationens utvecklingsprocess (Argyris, 1990). Ambitionen inom lärande organisationer är att anpassa sig kontinuerligt till samhällets utveckling, förväntningar och krav (Wiberg, 1992). Premissen är att överleva i en föränderlig och konkurrensinriktad omvärld. Rohlin m fl (1998) menar dock att organisationens överlevnadskrav inte får gå över styr. Organisationer bör därför ta ett samhällsansvar vilket innebär att även etik och moral betonas inom lärande organisationer.

Det finns olika definitioner på vad en lärande organisation är. De flesta böckerna om lärande organisationer anser att lärandet sker först när nya idéer och kunskaper omvandlas till

handling (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Organisationen kan givetvis inte själv anskaffa sig nya kunskaper, eftersom den inte är en tänkande person. Lärandet blir istället en utveckling till följd av att individerna inom organisationen får nya idéer och handlingsmönster. Medarbetarnas kompetens ses därför som den främsta resursen inom organisationen, då det är människan som besitter kunskapen och inte den abstrakta organisationen (Rohlin m fl, 1998).

I arbetslivet är den tysta kunskapen framträdande och benämns ofta som yrkeskunskap (Svensson, 1997). Den tysta kunskapen baseras på medarbetarnas erfarenheter, upplevelser och rutiner och ernås genom det praktiska arbetet. Den tysta kunskapen kan inte läras ut i form av teorier. Ett antal förutsättningar måste förekomma för att ett lärande inom en organisation ska ske. Individerna inom organisationen bör kunna reflektera över den tysta kunskapen, dvs. vad de upplever och erfar, och därefter kunna verbalisera denna. Kunskapen måste därefter kommuniceras ut till de andra inom organisationen så att ett gemensamt handlingsmönster kan uppstå. Den interna kommunikationen blir därmed en viktig förutsättning för att organisationen skall kunna utvecklas (Jacobsen & Thorsvik, 2002). En annan premis för lärandet är att organisationen inte hämmar utvecklingen av nya handlingsmönster. Organisationen bör utveckla ett incitamentsystem som tillåter kreativitet och där individerna tillåts göra misstag och experimentera sig fram för att lära sig nya saker (Ibid).

Inom den lärande organisationen är ett väl fungerande informationsflöde av stor vikt (Rohlin m fl 1998). Den lärande organisationen förespråkar en icke hierarkisk kommunikationsform, där kommunikationen varken sker uppifrån och ner eller nerifrån och upp. Kommunikationen bör istället ske både vertikalt och horisontellt utan att statuskillnader eller organisatoriska gränser tas i beaktande. Kulturen måste vara öppen och tillåta ett kritiskt förhållningssätt även till högre nivåers uppfattningar.

En viktig uppgift i en lärande organisation är att skapa ett positivt företagsklimat där medarbetarna integreras i hela verksamheten och tillåts söka nya kunskaper. Inom den lärande organisationen råder en positiv människosyn där individer ses som kreativa och självständiga (Senge 1995). Individer bör dessutom själva känna ett intresse för att lära sig saker och ting inom en sådan organisation (Södergren, 1996). Senge (1995), anser att en människa lär sig på bästa sätt när hon får ta ansvar för sina egna handlingar. Lärande organisationerna tjänar därför på att vara decentraliserade, med självstyre och delegering av beslut så långt ner i organisationen som möjligt. Decentraliserade organisationer har lättare att skapa en lärande företagskultur, då hierarkiska organisationer i större utsträckning lär medarbetarna att undertrycka sina resurser och sin kompetens (Svensson, 1997). Underordning leder till ett negativt och anpassningsinriktat lärande, vilket skapar passivitet och undergivenhet med risken för att individerna utvecklar en inlärdd hjälplöshet.

Svensson (1997) skriver i detta sammanhang om vad han kallar en tystad kunskap. Tystad kunskap innebär att den underordnade personalen hindras från att ifrågasätta de högre nivåernas kunskaper och uppfattningar på grund av makt- eller statuskillnader. De lägre nivåernas underordning leder till en likriktning inom organisationen, vilket i sin tur hämmar lärandet. Södergren menar att mångfald, olikheter och konfrontation mellan olika perspektiv är positivt för lärandet. Konflikter kan till och med vara betydelsefulla för lärandet (Södergren, 1996). Organisationen med ett lärande synsätt ser inte konflikter som någonting hotande utan ser dessa istället som ett sätt att upptäcka och korrigera fel och problem (Argyris, 1990). En dialog förutsätter friktion mellan olika uppfattningar, när alla är överens finns inte drivkraften till förändring (Svensson, 1997).

Avsnittet ovan visar att mångfald och olikheter skulle kunna gynna lärandet inom organisationer. Etnologisk forskning visar att kulturmöten kan vara problematiskt då konflikter kan uppstå i det kulturella mötet. Nedanstående stycke kommer att behandla problem som kan uppstå i en multikulturell arbetsgrupp lite närmare.

Faktorer som påverkar en multikulturell arbetsgrupp

För att ett multikulturellt samarbete skall fungera behövs i viss mån gemensamma normer eller referensramar för bl a kommunikation, problemhantering och beslutsfattning (Thornberg, 2004). Skapandet av gemensamma referensramar kan vara problematiskt i en multikulturell arbetsgrupp eftersom medlemmarna har olika kunskaper, uppfattningar och kulturella värderingar (Hambrick m fl, 1998).

Ytterligare ett problem som kan uppstå i den multikulturella arbetsgruppen är att det kan skapas normkonflikter inom de enskilda medlemmarna. Individerna kan ha två motstridiga kulturella normsystem att förhålla sig till och det kan vara svårt att anpassa sig till bägge. I en sådan situation uppstår det så kallade rollkonflikter, vilket är vanligt förekommande hos utländska personer då de har ett ben i sin egen kultur och ett ben i den svenska (Karlsson, 2001). Individer kan, genom erfarenhet och exponering av arbetsgruppens normsystem till en viss del övervinna de egenskaper och tendenser som bygger på nationella bakgrunder. En arbetsgrupp med individer som lyckats med detta kommer förmodligen att uppleva färre kulturellt betingade problem. (Hambrick m fl, 1998)

För att en arbetsgrupp skall kunna fungera behövs det i viss mån ett gemensamt normsystem för att en intersubjektiv förståelse skall kunna uppstå (Bäck-Wiklund, 1998). Med andra ord krävs det inom gruppen en viss form av konformitet.

Konformitet

Konformitet innebär att individer håller sig till rådande normer inom gruppen. Människor måste vara konformistiska för att en grupp överhuvudtaget skall kunna fungera (Stensaasen & Sletta, 2000). Det gäller att hitta en balans mellan vad som kan uppfattas som positiv och negativ konformitet. En positiv konformitet innebär att individerna i gruppen kan fatta egna beslut och har ett kritiskt förhållningssätt till gruppens normer och åsikter (Ibid). En negativ konformitet kan föreligga när en grupp påtvingar sina åsikter på en individ och utövar en social kontroll med hjälp av grupstryck. Ju mer beroende en person är av gruppen desto högre är sannolikheten att individen anpassar sig till gruppens åsikter (Ibid). En gruppmedlems färdighet i det gemensamma språket påverkar möjligheten att delta och få sina åsikter hörda inom gruppen. (Hambrick m fl, 1998)

Stensaasen och Sletta (2000) refererar till Kelman, som skiljer mellan tre typer av konformitet, nämligen eftergivenhet, identifiering och internalisering. Dessa tre typer är beroende av i vilken grad en person tar till sig gruppens normer. Eftergivenhet är den lösaste formen av konformitet och innebär att en person följer gruppens åsikter utåt, men behåller sin egen övertygelse innerst inne. Identifikation däremot karaktäriseras av en stark längtan att likna en viss person eller grupp. Om en åsikt är riktig eller inte får en underordnad betydelse. Internalisering är den starkaste formen av de tre. Personen gör här om normen och bygger in den i sitt eget värderingssystem.

En multikulturell grupps möjlighet att vara effektiv beror bl a på hur konform gruppen är och hur stora skillnaderna är mellan de olika kulturerna. Gruppens arbetsuppgift har dessutom en stor inverkan på hur pass effektiv gruppen kommer att bli (Hambrick m fl, 1998).

Arbetsuppgiftens betydelse för den multikulturella gruppens effektivitet

Hambrick m fl (1998) menar att tre faktorer spelar in när det gäller hur effektiv en multikulturell arbetsgrupp kommer att bli. Effektiviteten beror på vilken sorts arbetsuppgifter gruppen har, hur den kulturella sammansättningen ser ut och hur stora skillnaderna är mellan de olika kulturerna. Författarna identifierar tre olika arbetsuppgifter, en kreativ, en uppgiftsutförande och en koordinerande sådan (Ibid).

Arbetsuppgifter av den kreativa karaktären (Ibid) drar fördelar av olika kulturella värderingar och synsätt. De olika perspektiv som genereras av mångfalden kan hjälpa till att skapa och förbättra verksamhetens arbetsuppgifter. När det gäller arbetsuppgifter av den mer uppgiftslösande karaktären (Ibid) påverkar däremot mångfalden inte gruppens effektivitet särskilt mycket. Arbetsuppgifterna inom denna typ av verksamheter har en mer rutinmässig inriktning, där gruppens kulturella sammansättning inte spelar någon större roll. När en arbetsuppgift istället är av en koordinerande natur (Ibid) tenderar mångfalden att påverka gruppens effektivitet negativt. Dessa arbetsuppgifter innefattar ofta ett noggrant och komplicerat samarbete mellan gruppmedlemmarna. Diskussioner som uppstår när värderingar skiljer sig åt motverkar gruppens syfte och kan då verka kontraproduktivt för gruppens effektivitet. Olika värderingar skapar spänning och misstro mellan gruppmedlemmarna och är ineffektivt för en grupp med arbetsuppgifter av en sådan karaktär.

För att en multikulturell arbetsgrupp skall fungera effektivt bör grupper, framförallt de med koordinerande arbetsuppgifter, lösa de eventuella spänningar och konflikter som uppstår. Nedanstående rubrik behandlar två modeller som visar hur människor agerar i konfliktfyllda situationer.

Handlingsmodeller för problematiska situationer

Argyris har i sin bok *Overcoming organizational defenses* (1990) studerat hur människor agerar i problematiska eller kritiska situationer. Han beskriver två olika handlingsmodeller, Modell 1 och Modell 2, som baseras på vad han kallar enkelkrets lärande och dubbelkrets lärande. Enkelkrets lärande är en mindre reflekterande läroprocess än dubbelkrets lärandet. Personerna reflekterar enbart över sitt eget beteende och ifrågasätter inte de mer bakomliggande faktorerna. Det dubbelkretsiga lärandet är däremot en mer komplex och reflektiv läroform. Den enskilda personen ifrågasätter inte enbart sitt eget beteende utan även faktorerna bakom detta. Det dubbelkretsiga lärandet handlar i större utsträckning om varför saker och ting görs medan det enkelkretsiga lärandet enbart handlar om beteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Modell 1 (Argyris, 1990) baseras på enkelkrets lärandet och handlar i stor utsträckning om hur problem och konflikter löses för stunden. De bakomliggande problemen ignoreras och behandlas inte. Det är vanligt att individer handlar utifrån Modell 1 i hotande och krisfyllda situationer, då de känner osäkerhet. Ett beteende enligt denna modell kan leda till att de inblandade parterna ofrivilligt intar försvarspositioner som lätt kan leda till missförstånd.

Försvarspositioner medför att låsningar i konflikten uppstår där målet blir att vinna. Det förekommer ingen reflektion över de egna ståndpunkterna. När problem eller konflikter löses utifrån Modell 1 har de en tendens att uppfattas som personliga. När människor står inför personliga situationer som uppfattas som hotande försöker de att undvika dessa. För att detta ska fungera måste situationen döljas och problemen slätas över. Problemen kvarstår dock och kan på sikt ställa till svårigheter.

För att existerande problem skall kunna lösas måste de framhävas och diskuteras på ett konstruktivt sätt, vilket innebär att ett dubbelkretslärande bör förekomma. Argyris (1990) anser att Modell 2 är en lämplig handlingsmodell för detta. Denna modell lägger större vikt vid självreflektion och konstruktiv kritik. Det handlar om att försöka vara saklig och se objektivt på den hotande situationen. Parterna i konflikten reflekterar över sitt eget beteende och försöker förstå varför de beter sig på det sätt de gör. Dialogen karaktäriseras av förståelse, där parterna diskuterar sig fram till en gemensam lösning. Fokus flyttas från det personliga planet till att behandla själva sakfrågan. Problemen blir inte så personliga, vilket medför att individerna inte känner ett behov av att dölja dessa. Problemen går att diskutera och har därmed bättre förutsättningar att bli lösta.

Konflikter och problem mellan människor kan uppstå när personer har olika uppfattningar, normer och värderingar. Värderingar handlar om vad vi människor tycker är rätt och fel, vad som är eftersträvänt eller inte. Värderingar utgör grunden för hur vi uppfattar världen och andra människor (Thornberg, 2004), medan normer är institutionella handlingsregler baserade på dessa uppfattningar (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Normer och värderingar internaliseras tidigt i livet, nedanstående avsnitt berör detta närmare.

Internalisering av normer och värderingar

Värderingar internaliseras relativt tidigt i livet, i vad Berger och Luckmann (1966) kallar den primära socialisationsprocessen. I den primära socialisationsprocessen har kultur och nationalitet en stor påverkan på en individs värderingar (Hambrick m fl, 1998). Inom den multikulturella organisationen blir ofta individer medlemmar i en arbetsgrupp på grund av deras kulturella värderingar och kunskaper.

Värderingarna som formas i den primära socialisationsprocessen ligger sedan till grund för den sekundära socialisationsprocessen, som sker senare i livet (Berger & Luckmann, 1966). Det arbete en person väljer kommer att påverka individen i fråga eftersom vi tillbringar mycket tid på våra arbetsplatser. Arbetsgruppen kommer på så sätt att ingå i den sekundära socialisationsprocessen och påverka en människas identitet och självbild. I den sekundära socialisationsprocessen tillägnar sig individen de roller som denne kommer att inta i det sociala samspelet tillsammans med andra. Det är andras reaktioner och uppfattningar om det egna beteendet som ligger till grund för individens självuppfattning (Berg, 1998).

Våra grundläggande värderingar skapar institutionaliserade normer för vad som uppfattas som ett normalt och godtagbart beteende. Normer kan både vara formella och informella (Stensaasen & Sletta, 2000). Formella normer är klart uttryckta och formulerade, medan de informella normerna ofta tas för givna. Det är de informella normerna som dominerar det vardagliga samspelet mellan människor. De rutinmässiga normerna ger människan det som Giddens (1997) kallar för en ontologisk trygghet. Ontologisk trygghet uppstår när människan kan lita på omgivning och därmed känner en trygghet i förhållande till denna. Den

ontologiska tryggheten håller ihop människans vardag och ifrågasätts denna trygghet kan resultatet bli kaos och ångest (Johansson, 1998).

I både den primära och den sekundära socialisationsprocessen formas våra värderingar och normer. Dessa kommer i sin tur till uttryck i mentala föreställningar om hur vi ser på världen (Stensaasen & Sletta, 2000) och hur vi uppfattar andra människors beteenden (Bäck-Wiklund, 1998). Den kognitiva inlärningsteorin menar att människor skapar vissa kognitiva kartor, som uppstår genom att vi kategoriserar vår omvärld och andra människor. De kognitiva kartorna ger oss praktiska anvisningar för hur vi skall bete oss i olika sammanhang och situationer (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Alla människor tolkar och erfar världen utifrån kognitiva, eller mentala, kartor. Våra kartor skapas i vår sociala umgängesmiljö. I konkreta möten, dvs. ansikte mot ansikte, är kartorna mer känsliga för påverkan än vid ett avlägset sådant. Är de mentala kartorna grundade på ett avlägset möte, där personen är relativt anonym, blir också kartorna mer rigida (Bäck-Wiklund, 1998)¹. Mentala kartor skapas och är väl integrerade i den sociala kulturella kontexten och tas ofta för givna. Skilda kartor aktiveras i olika situationer och med hjälp av dessa vet vi hur vi skall bete oss i olika sammanhang (Ibid).

Individer har mer eller mindre nyanserade mentala kartor. Personer med väl utvecklade sådana kan reagera snabbare och mer korrekt i olika sammanhang till skillnad från personer med mindre utvecklade kartor. Det finns en risk att dessa personer istället handlar utifrån mer stereotypiska uppfattningar om människor. En stereotyp är en förenklad uppfattning, där en person bedömer en annan person utifrån ett fåtal egenskaper baserade på dennes medlemskap inom en social grupp (Brehm m fl, 1999). Personerna bedöms utan att nyanser eller heterogenitet inom gruppen beaktas. Stereotypiska uppfattningar skapas ofta utifrån historier, rykten och myter. Grupper använder ofta stereotyper om andra grupper för att framhäva sitt eget värde och sin egen normalitet (Ehn, 1988).

Sammanfattning

Organisationer följer en utvecklingsprocess i sin utveckling mot att bli en multikulturell organisation. Det första steget kallas för den monokulturella organisationen där organisationen kännetecknas av en homogen arbetsstyrka. Mångfalden uppfattas i stor utsträckning som ett problem som skall elimineras. Det andra steget i utvecklingen kallas för den pluralistiska organisationen. Organisationen har under detta stadium utvecklat en mer tolerant kultur, där olika former av diskriminering lyfts fram och hanteras. Organisationen vill anställa personer med olika bakgrunder, men rekryteringsmetoderna är fortfarande omedvetet anpassade till en homogen arbetsstyrka. Mångfalden återfinns i första hand på de lägre nivåerna inom företaget. Det tredje och sista steget kallas för den multikulturella organisationen. Till skillnad från den pluralistiska organisationen värdesätts mångfald positivt och ses som en lönsam affärsidé. Olikheter är väl integrerade på företagets alla nivåer och medarbetarna känner sig värdefulla och inkluderade.

Teoriavsnittet visar att mångfald och olikheter är en grundläggande förutsättning för att ett organisatoriskt lärande skall kunna uppstå. Lärande organisationer har blivit ett populärt begrepp i vår moderna och föränderliga omvärld. Förutom konkurrensförmåga betonas även ett etiskt och moraliskt ansvar inom dessa organisationer. Lärande organisationer uppstår när

¹ Bäck-Wiklund talar i detta sammanhang om typifieringar istället för mentala kartor. Vi har valt att använda termen mentala kartor, då de två begreppen i princip beskriver samma sak.

nya kunskaper och idéer omvandlas till handling. Det är medarbetarnas kompetens som ses som den främsta resursen inom lärande organisationer. Inom lärande organisationer är den tysta kunskapen viktig att ta tillvara på. För att nya handlingsmönster skall kunna uppstå är utformningen av den interna kommunikationsprocessen och organisationens incitamentsystem viktig för organisationens lärande.

Decentraliserade organisationsstrukturer har bättre förutsättningar än hierarkiska att ta till sig nya kunskaper. Statuskillnader inom hierarkiska företag hämmar i stor utsträckning lärandet, då lägre nivåers kunskaper tystas ner och underordnas. Förutom gynnsamma strukturella faktorer måste även en positiv människosyn förekomma inom organisationen. Individer bör vara ansvarsfulla och känna ett intresse för att lära sig nya saker. Även mångfald, olikheter och konfrontationer måste finnas inom organisationer för att ett lärande skall uppstå. Konflikter ses som positiva då dessa hjälper organisationen att korrigera fel och problem. När alla är överens finns ingen drivkraft till förändring.

För att ett multikulturellt samarbete skall fungera krävs i viss mån gemensamma referensramar. Skapandet av sådana kan vara problematiskt i multikulturella grupper eftersom medlemmarna har olika kulturella värderingar och uppfattningar. Ett annat problem som kan uppstå i multikulturella arbetsgrupper är att det kan uppstå normkonflikter, eller så kallade rollkonflikter. Utländska medarbetare kan ställas inför motstridiga kulturella normsystem, där det för individen kan vara svårt att anpassa sig till båda.

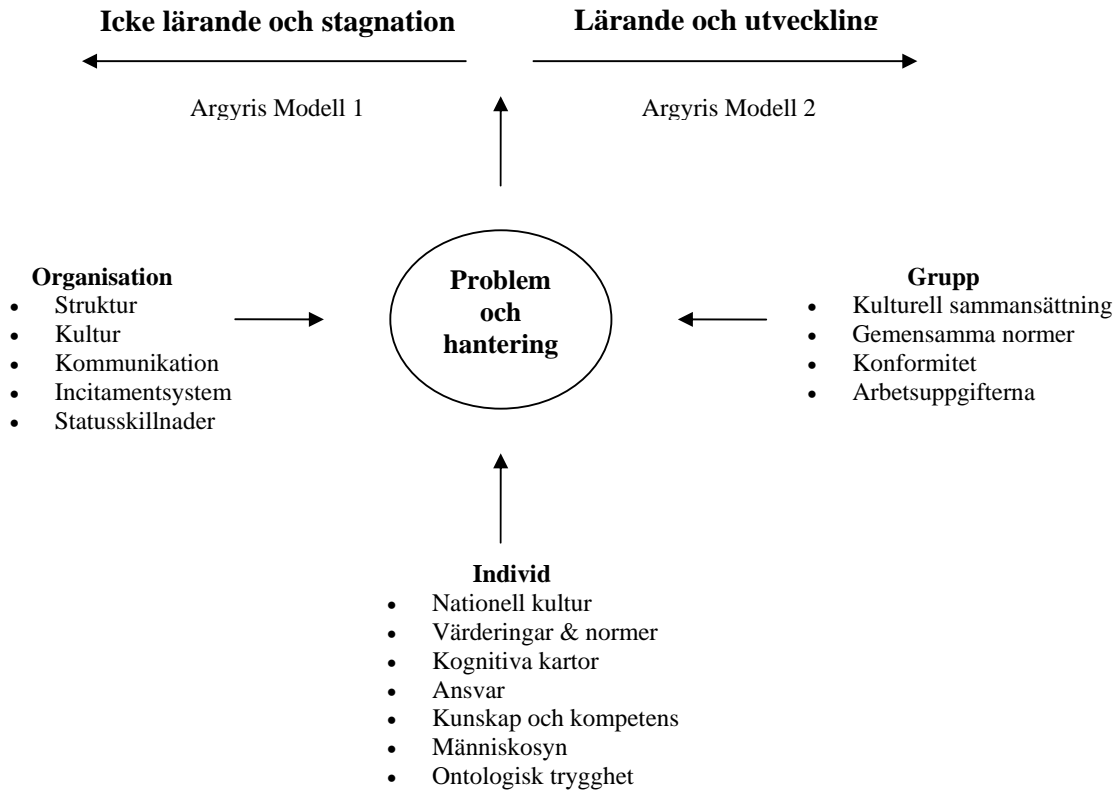
En arbetsgrupp som lyckats övervinna egenskaper som bygger på nationella bakgrunder upplever förmodligen färre kulturellt betingade problem. Ett gemensamt normsystem medför att gruppen kan skapa sig en viss form av konformitet. Det gäller dock att hitta en balans mellan en positiv och en negativ konformitet. Det finns tre typer av konformitet: eftergivenhet, identifiering och internalisering. Eftergivenhet är den lösaste formen av konformitet medan internalisering är den starkaste. En multikulturell grupps möjlighet att vara effektiv beror bl a på hur konform gruppen är och på arbetsuppgifternas karaktär. Den kreativa arbetsuppgiften drar i stor utsträckning fördel av den kulturella olikheten, medan den koordinerande oftast påverkas negativt av mångfalden. Den uppgiftslösande arbetsuppgiften påverkas däremot inte alls av den kulturella sammansättningen.

Två modeller har beskrivits för hur människor handlar i problematiska situationer. Modell 1 karaktäriseras av ett enkelkrets-lärande där individerna intar försvarspositioner och där målet blir att vinna. Konflikterna tenderar att bli personliga och situationen uppfattas som hotande. Konflikterna döljs ofta och problemen slätas över. Problemen kvarstår dock när människor handlar utifrån denna modell. Modell 2 däremot karaktäriseras i större utsträckning av ett dubbelkrets-lärande där reflektion och konstruktiv kritik blir viktigt. Dialogen präglas av förståelse och leder fram till en gemensam lösning. Fokus flyttas från det personliga planet till själva sakfrågan. Problemen blir inte så personliga utan kan diskuteras och lösas.

Konflikter och problem i de multikulturella arbetsgrupperna kan uppstå när personerna har olika normer och värderingar. Internaliseringen av värderingar sker tidigt i en människas liv, i den så kallade primära socialisationsprocessen. I den primära socialisationsprocessen har kultur och nationalitet en stor inverkan på en individs värderingar. Värderingar som formas i den primära socialisationsprocessen ligger sedan till grund för den sekundära socialisationsprocessen. I den sekundära socialisationsprocessen tillägnar sig individen de roller som denne kommer att inta i förhållande till andra. Arbetsgruppen kommer på så sätt att påverka en människas identitet och självbild.

Våra grundläggande värderingar skapar både formella och informella normer för ett godtagbart beteende. Normerna ger människor en ontologisk trygghet där tillit och trygghet i förhållande till omgivningen skapas. Värderingarna och normerna uttrycks i mentala föreställningar, så kallade kognitiva kartor. De kognitiva kartorna ger oss praktiska anvisningar för hur vi skall bete oss i olika sammanhang. I konkreta möten är kartorna mer känsliga för påverkan än vid avlägsna sådana. Individer har mer eller mindre nyanserade kartor. Personer med mindre utvecklade kartor riskerar att i stor utsträckning handla utifrån mer stereotypiska uppfattningar om människor. Stereotyper används ofta för att framhäva sitt eget värde och sin egen normalitet.

Vi har i modellen nedan försökt illustrera hur våra teoretiska utgångspunkter formas till en helhet. Modellen visar att både strukturella och aktörmässiga faktorer har betydelse för problemens uppkomst och för det sätt som de hanteras på. Problemhanteringen inom organisationen påverkar utvecklingsprocessen mot att bli en multikulturell arbetsorganisation.



Grafisk illustration av våra teoretiska utgångspunkter

Resultat och analysdiskussion

Analysdiskussionen kommer att redovisas utifrån de mönster som kunde skönjas i de utförda intervjuerna. Vi har valt att inte redogöra vårt empiriska material enskilt, utan empiri och teori sammanvävs direkt. Anledningen till detta var att vi ville undvika upprepningar som eventuellt skulle kunna göra uppsatsen tråkig att läsa.

Följande avsnitt består av sju olika rubriker, skapade efter de mönster som diskuterades ovan. Rubrikerna belyser både strukturella och aktörbaserade faktorer som påverkar det kulturella samarbetet och lärandet inom de två organisationerna. Efter varje rubriksammansättning följer korta sammanfattningar av innehållet. Analysdiskussionen behandlar indirekt även organisationernas multikulturella utveckling. Återigen vill vi poängtera att arbetet har ett medarbetarperspektiv. Följande diskussion utgår därför från respondenternas egna tankar och uppfattningar om sin arbetssituation, vilka förmodligen skulle ha sett annorlunda ut om andra medarbetare inom organisationen hade intervjuats.

Organisationsstruktur och statuskillnader

Intervjumaterialet visar att organisationsstrukturen skiljer sig åt mellan de två organisationerna. Respondenternas utsagor visar att Bostadsbolaget kan karaktäriseras som ett traditionellt hierarkiskt företag medan bankkontoret inom Föreningssparbanken har en mer decentraliserad struktur. Den hierarkiska strukturen inom Bostadsbolaget visar sig framför allt i respondenternas skildringar om organisationens beslutsfattande och kommunikationsprocess.

Besluten inom organisationen fattas på de högre nivåerna inom Bostadsbolaget. Utifrån respondenternas intervjusvar går det att utläsa att det finns en relativt stark statuskillnad mellan olika avdelningar och arbetsuppgifter. Flertalet av de personer som intervjuades i Bostadsbolaget uppfattar att de befinner sig på den allra lägsta nivån inom företaget, dvs. inom städavdelningen. Intervjuerna med städgruppen visar också att det är här som den kulturella mångfalden finns inom företaget.

I likhet med den pluralistiska organisationen återfinns mångfalden på de lägre nivåerna inom Bostadsbolaget. Några av respondenterna upplever att de högre nivåerna inom företaget många gånger inte tar till sig av de idéer, kunskaper och åsikter som städerskorna har. Det som kännetecknar den lärande och den multikulturella organisationen är att organisationen tar till vara på de olikheter och de skilda kunskaper som finns inom organisationen. Enligt flertalet av städerskorna förekommer detta inte i någon vidare bemärkelse. En av respondenterna berättar bl a följande som svar på frågan om företaget lyssnar och tar tillvara på de kunskaper som städerskorna har:

Ibland, men ibland säger de "nej, vi har alltid gjort så här och därför ska vi fortsätta att göra så här". Det kan hända att vi har haft idéer i gruppen som ingen brytt sig om, och sedan två månader senare har vår konsultfirma tagit upp samma sak, och då är det "javisst, vilken bra idé". Ju högre upp du kommer, ju mer gehör får du. [---] Ju högre upp du är desto mer får du tycka och tänka, ju lägre ner du är desto mindre får du tycka och tänka. Du ska helst bara gå i en tunnel och helst inte titta runt omkring. [---] Om man säger så att i det här området så är det inte sådär jättemycket jugoslaver som bor utan det är väldigt mycket somalier, iranier,

saudiarabiska delen, turkar men ändå har man anställt jugoslaver här, och då har det [mångfalden] ingen verkan. (Städerska A)

Citatet illustrerar även vad som verkar vara en relativt genomgående upplevelse bland respondenterna, dvs. att det finns en stereotypisk föreställning att städerskor inte kan tänkas besitta värdefull information och kunskaper. Med hjälp av citatet ovan går det att tolka det som att övriga medarbetare har en på förhand föreställd bild om hur städerskor är. Detta går i linje med vad teoriavsnittet beskriver som stereotypiska uppfattningar, dvs. uppfattningar baserade på ett fåtal egenskaper som får karaktärisera en hel grupp. En av intervjuerna visar att den status som ett städarbete för med sig reduceras ytterligare om personen i fråga har en utländsk bakgrund. Intervjuerna visar att det förekommer en segregering i förhållande till utländska städgrupper och svenska sådana. Svenska städerskor har enklare än utländska att få arbete inom de relativt lättstädade bostadsområdena. De utländska städerskorna hamnar därmed på de tunga arbetsområdena som inte är så lockande.

En av respondenterna tycker att det är konstigt att företaget inte lyssnar och förstår att städgruppen har kunskaper om hyresgästerna och deras behov, då städerskorna träffar hyresgästerna relativt ofta och där några har utvecklat en personlig relation med dessa. Intervjumaterialet visar att stereotypiska föreställningar hämmar lärandet i organisationen. Den hierarkiska organisationsstrukturen inom Bostadsbolaget distanserar organisationens olika avdelningar från varandra. Distanseringen inom organisationen medför att tillfällena för möten mellan medarbetarna från olika avdelningar inte förekommer i så stor utsträckning. Städerskornas upplevda tysta kunskaper om hyresgästerna kommuniceras därför inte ut till de övriga avdelningarna vilket innebär att stereotypiska föreställningar om städerskornas okunskap lever kvar. Den tysta kunskapen som städerskorna besitter, som skulle kunna vara till nytta för organisationen, tas inte till vara på inom denna organisationsstruktur. Precis som teoriavsnittet visar tystas kunskaperna ner, vilket innebär att ett lärande åsidosätts.

Flertalet av respondenterna nämner att den stereotypiska uppfattningen om städerskorna håller på att förändras inom organisationen. Respondenterna upplever att deras status gentemot andra avdelningar i företaget har förbättrats. Flertalet av intervjuerna förtäljer att en så enkel åtgärd som att slå ihop kvartersvärdarnas och städerskornas lunchrum har förbättrat städerskornas status.

Lunchrummet har precis blivit sammanslaget vilket har lett till att konflikterna försvunnit. Kvartersvärdarna tyckte innan att vi städerskor var på en lägre nivå, men det har försvunnit nu. Det är lättare att kommunicera mellan avdelningarna nu. Det var svårt förr eftersom man hade olika lunchrum. (Städerska F)

En förklaring till att städerskornas status har höjts är att det efter sammanslagningen förekommer fler tillfällen att mötas, vilket också leder till en mer personlig kontakt mellan städerskor och kvartersvärdar. Detta kan ha lett till att kvartersvärdarna, som är övervägande svenskar, har ändrat sina stereotypiska föreställningar. Detta går i linje med vad teoriavsnittet visar, nämligen att när människor möts ansikte mot ansikte förändras stereotyperna lättare än vid avlägsna möten. Intervjumaterialet visar att eftersom städerskorna satt åtskilda från kvartersvärdarna var deras stereotyper och beteenden svåra att förändra.

Även kommunikationen mellan avdelningarna förbättrades genom sammanslagningen, då grupperna fick en mer naturlig och lättillgänglig kontakt. Intervjuerna visar dock att företaget fortfarande har en formell och hierarkisk kommunikationsprocess. Städerskornas kunskaper

om hyresgästernas önskemål och behov förmedlas till kvartersvärden som i sin tur för informationen vidare uppåt i företaget. Teoriavsnittet visar att ett väl fungerande kommunikationsflöde är av stor vikt för ett organisatoriskt lärande. Kommunikationsprocessen kan därför vara ytterligare en orsak till att städerskorna upplever att organisationen inte lyssnar och tar till sig deras idéer, då den omständliga processen både kan förvränga eller leda till att information kommer bort. Den interna kommunikationen är, enligt teorin, en av de viktigaste förutsättningarna för att organisationen skall kunna utvecklas. Nya kunskaper och idéer måste kunna kommuniceras ut till övriga medlemmar inom organisationen för att nya och gemensamma handlingsmönster skall kunna uppstå. Bostadsbolagets vertikala kommunikationsprocess medför att nya idéer och handlingsmönster inte uppstår.

I jämförelse med Bostadsbolaget visar intervjuerna med banktjänstemännen att bankkontoret har en mer decentraliserad organisationsstruktur. Kommunikationen inom bankkontoret följer inte samma hierarkiska struktur som inom Bostadsbolaget. Trots att intervjumaterialet visar att det förekommer en viss statusskillnad mellan golvsäljare, kassapersonal och de som arbetar med bokade kunder hämmar detta inte kommunikationen inom arbetsgruppen. Till skillnad från Bostadsbolaget återfinns respondenterna med utländsk bakgrund inom alla dessa områden på bankkontoret, vilket innebär att golvsäljarna, som bara är av utländsk härkomst, ser att möjlighet till avancemang finns på kontoret.

... när jag kom var det första steget att ta hand om invandrarkunderna. Prata med dem och förklara banksystemet och ta kontakt med olika föreningar också, invandrarföreningar här. När invandrarkunderna kom in i banken tog jag hand om dem och förklarade och hänvisade dem till olika ställen, kassan, lånet eller expedition och sedan om jag kunde löste jag problemet. Jag var nästan som en förmedlare mellan bankpersonalen och kunderna. Jag har utvecklat mig själv också, eftersom det bara var en kort period. Sedan efter tre månader flyttades jag till bakom disken, så jag började köra själva bankärenden, från kassa, där det handlar om vanliga rutiner som insättningar och uttag, till andra expeditionsärenden. Så jag har så småningom utvecklat mig själv, tills nu jobbar jag bara med lån och rådgivning. (Banktjänsteman A)

Den kulturella bakgrunden hos intervjupersonerna på bankkontoret ses som en resurs och ett sätt för företaget att ta tillvara på de utländska kundernas behov och önskemål. En av respondenterna säger att han är stolt över hur hans kultur lyfts fram och ses som något värdefullt för företaget. Den positiva socialisationsprocessen, som de utländska individerna på bankkontoret genomgår, gör att de utländska respondenterna får en positiv bild över sig själva och sin utländska kultur. Beskrivningen av det multikulturella företaget i teoriavsnittet går att applicera på bankkontoret då den multikulturella kompetensen tas tillvara och återfinns inom alla nivåer i företaget. Till skillnad från Bostadsbolaget, där statusskillnaderna är relativt stora och hämmande för lärandet, visar intervjuerna att den nästintill obefintliga statusskillnaden inom bankkontoret främjar kommunikationen och därmed också lärandet.

Sammanfattning

Bostadsbolaget kan karaktäriseras som ett traditionellt, hierarkiskt företag där besluten framförallt tas på högre nivåer. Det finns en relativt stark statusskillnad mellan olika avdelningar och arbetsuppgifter. Den kulturella mångfalden inom Bostadsbolaget återfinns i första hand inom städgruppen. Städgruppen uppfattar att organisationen inte tar till sig av deras idéer och kunskaper, då det finns stereotypiska föreställningar om städerskor som

utländska personer och som social grupp. Den hierarkiska strukturen och de stereotypiska uppfattningarna hämmar lärandet inom organisationen, då städerskornas tysta kunskaper tystas ner och inte tillvaratas. Även den vertikala kommunikationsprocessen medför att nya handlingsmönster inte uppstår inom Bostadsbolaget.

Bankkontoret inom Föreningssparbanken har en mer decentraliserad organisationsstruktur där statuskillnader är nästintill obefintliga. Utländska medarbetare återfinns på företagets alla nivåer. Den kulturella bakgrunden hos respondenterna ses som en värdefull resurs i mötet med de utländska kunderna. De utländska respondenterna på bankkontoret får en positiv bild av sig själva och sin kultur.

Identitet och kulturella konflikter

Teoriavsnittet visar att en multikulturell grupps möjlighet att fungera beror på hur stora skillnaderna är mellan de olika kulturerna i gruppen. En viss form av konformitet krävs för att en grupp skall kunna fungera. Majoriteten av respondenterna på Föreningssparbanken är av svensk härkomst. De utländska respondenterna som finns inom gruppen uppfattas av de svenska som relativt västerländska i sitt sätt att vara. Detta trots att några av de har sitt ursprung i mellanöstern, en kultur som på många sätt skiljer sig från den svenska i grundläggande värderingar.

Teoriavsnittet illustrerar hur personer med en annan kulturell bakgrund till viss del kan övervinna egenskaper som bygger på den egna nationella bakgrunden. Detta beroende på en ny kulturell exponering och erfarenheter som personen i fråga får i det nya landet. Teorin visar att grupper där människor lyckats övervinna de kulturella egenskaperna förmodligen upplever färre kulturella problem. Bankkontoret inom Föreningssparbanken har lyckats med detta då gruppen i stället för kulturell olikhet fokuserar på en gemensam identitet som högtbildade ekonomer och bankpersonal.

Intervjumaterialet visar att de utländska respondenterna är utbildade både i Sverige och i Europa, vilket kan vara en förklaring till att de upplevs som västerländska i sitt tankesätt och sina handlingar. Gruppen har internaliserat ett gemensamt värderingsystem som går i linje med den starkaste graden av konformitet, vilket medför att samarbetet inom gruppen inte har några större problem med att fungera. De problem som multikulturella olikheter kan medföra uppstår, istället för inom gruppen av banktjänstemän, i större utsträckning i relationen med de utländska kunderna. I linje med den multikulturella organisationen agerar de utländska respondenterna som en resurs genom att vara en språklig och kulturell förståelselänk för att lösa problemet.

Till skillnad från banktjänstemannagruppen är svenskarna inom städgruppen i minoritet och ingen identifikation med arbetet eller utbildning finns. Det blir därmed svårare för städgruppen att utveckla en viss form av konformitet. Inom städgruppen är alltså svenskarna i minoritet vilket verkar medföra att det saknas legitima grundvärderingar att agera efter. Teoriavsnittet visar att kulturella värderingar internaliseras i den primära socialisationsprocessen och påverkar en människas beteende senare i livet. Värderingskonflikter mellan de olika kulturerna inom städgruppen uppstår när ingen av de utländska kulturerna har en ”naturlig” koppling till det svenska samhället. Det blir därför problematiskt för gruppen att avgöra vilka normer och värderingar som medlemmarna skall rätta sig efter i den sekundära socialisationsprocessen, dvs. inom arbetsgruppen.

Sammanfattning

Majoriteten av medarbetarna på bankkontoret är svenskar och de utländska respondenterna uppfattas som relativt västerländska i sitt sätt att vara. Gruppen på bankkontoret har lyckats hitta en gemensam identitet som högutbildade ekonomer och bankpersonal. Gruppen har därför lyckats internalisera ett gemensamt värderingssystem som går i linje med den starkaste formen av konformitet. De problem som multikulturella olikheter kan medföra uppstår i större utsträckning i relation till de utländska kunderna än inom gruppen. I linje med den multikulturella organisationen agerar de utländska respondenterna som en språklig och kulturell förståelselänk för att lösa kundproblemen.

Svenskarna är inom städgruppen på Bostadsbolaget däremot i minoritet. Ingen identifikation med vare sig arbete eller utbildning finns, vilket medför att städgruppen har haft svårare än respondenterna på Föreningssparbanken att utveckla en viss form av konformitet. Värderingskonflikter inom städgruppen uppstår när ingen av de utländska kulturerna har en naturlig koppling till det svenska samhället. Det blir därmed problematiskt för gruppen att avgöra vilka normer och värderingar som medlemmarna skall rätta sig efter.

Värderingskonflikter och problemhantering

Intervjuerna visar att värderingsfrågor som kvinnans jämställdhet skapar spänningar inom städgruppen.

Jag är stenhård hemma, vi ska dela på hushållsarbetet. [---] ... diska, dammsuga, tvätta fönster, det ska delas hälften hälften. Det tycker många att gud, så kan man inte göra det är kvinnans plats. Många hade svårt för att jag hade barn innan jag var gift, jag är ju relativt nygift, jag hade barn utanför äktenskap och det är liksom sådär, och då kan det ju bli häftiga diskussioner. De kommer från en lite annan värld. (Städerska A)

Jag är en annorlunda slags muslim än en del andra. Vi får dricka alkohol, bo sambo och skilja oss om vi vill. Det är skillnad mellan mitt sätt att vara muslim och min arbetskollegas. Jag tror att min muslimska arbetskollega ser ner på mig som muslim. (Städerska C)

Det finns personer som inte förstår mitt sätt att leva. De tycker att jag är lössläppt för att jag tycker om att gå ut och dansa. (Städerska F)

Kvinnans jämställdhet skapar i viss utsträckning även problem för respondenterna på bankkontoret. Här ligger dock inte problemen inom gruppen utan i kontakten med kunderna. Kunder från vissa kulturer har svårt att förstå att kvinnan i Sverige självständigt tar hand om sin ekonomi. I dessa kulturer har mannen hand om ekonomin, vilket skapar problem i förhållande till dispositionsrätten över enskilda konton. Frågan löses relativt smidigt då respondenterna kan hänvisa till externa regelverk. Problematiken blir på så vis inte särskilt personlig. Problemet försvåras däremot när kunderna expedieras av en kvinnlig banktjänsteman, då männen från dessa kulturer har vissa svårigheter att ta instruktioner från en kvinna. Inom gruppen på bankkontoret verkar kvinnorna med svensk bakgrund ha svårare att acceptera denna problematik. Citaten nedan visar att dilemmat löses olika beroende på respondentens kulturella bakgrund. På frågan om respondenterna hämtar en manlig kollega för att tillmötesgå kunden svarar respondenterna följande:

Nej, nej aldrig i livet. Nej, nej. [---] många män från de kulturerna kan ha svårt att ta ett beslut från en kvinna. [---] det har jag inte upplevt några besvär med. Visst har de tvivlat många gånger, "är det verkligen så, nu vill jag tala med din chef". Men nu är det så att jag har haft väldigt många kvinnliga chefer, så "ja visst får du det, men hon är faktiskt kvinna också". Då har dem ju liksom backat lite då va. Det är ju accepterat, så är det.
(Banktjänsteman B)

Ja, det har ju förekommit, det har det ju gjort. Då ville dem prata med Aram eller prata med chefen. Men jag har inte svårt för det. Ta du Aram om du vill ha svar från honom men vi ger ju samma svar så. Jag har inte svårt för det. [---]... det händer inte så ofta nu för tiden.
(Banktjänsteman D)

Det sistnämnda citatet visar att denna typ av problematik har minskat. En förklaring till detta kan vara att en manlig respondent med denna kulturella bakgrund har agerat som en länk för förståelse mellan de olika kulturerna. Intervjumaterialet visar att respondenterna på Föreningssparbanken diskuterar dessa värderingsfrågor inom gruppen. Diskussionerna inom gruppen uppstår i samband med problematiska situationer i förhållande till kunderna. Den öppna kommunikationen visar att en positiv konformitet råder inom arbetsgruppen där medlemmarna kan ha ett kritiskt förhållningssätt till gruppens åsikter och normer. I likhet med Argyris Modell 2 tenderar samtalen att fokusera på sakfrågan, då diskussionen handlar om en icke närvarande tredje person. Detta gör att diskussionerna inte blir så känsliga och personliga som de skulle bli om diskussionen handlade om gruppmedlemmarna själva. Gruppen har således en bra förutsättning för att ett dubbelkrets lärande skall kunna uppstå hos gruppmedlemmarna.

I städgruppen inom Bostadsbolaget visar intervjuerna däremot att diskussionerna har en tendens att bli mer personliga än inom gruppen på bankkontoret.

... han kallade mig diverse fula saker och jag kallade honom diverse fulare saker och så slängde han på luren i örat på mig. Vi hade vår största diskussion per telefon. Jag ringde upp, vi bråkade väl i två dar och sen så fick det vara bra. Vi sa, vi kan inte hålla på och bråka men han tycker ju fortfarande att jag är pest och plåga när jag sätter den sidan till, och jag tycker att han är en förstoppad mansgris när han sätter den sidan till. (Städerska A)

Att diskussionerna får en mer personlig karaktär inom städgruppen går att jämföra med Argyris Modell 1. Anledningen till att konflikterna tenderar att bli personliga kan förklaras med att problemen uppstår inom gruppen, dvs. direkt mellan medarbetarna. Till skillnad från gruppen på bankkontoret finns här inte heller någon person som kan agera som en neutral kulturell förståelänsänk. Citatet visar på att kulturella konflikter inom städgruppen har en benägenhet att bli relativt häftiga. Konflikternas intensiva natur gör att respondenterna handlar efter Modell 1, då de hellre undviker diskussionerna än att konfrontera problemet.

Utifrån de tre typerna av konformitet går det att diskutera om respondenterna inom Bostadsbolaget tillämpar den lösaste formen av konformitet, dvs. eftergivenhet. Respondenterna följer gruppens normer att undvika kulturella konfrontationer men behåller fortfarande sin kulturella övertygelse innerst inne. Detta leder förmodligen till att respondenterna utvecklar inre, personliga konflikter. En negativ konformitet uppstår där respondenter anpassar sig till gruppens beteenden och normer. Teoriavsnittet visar att ett beteende enligt Modell 1 inte löser de eventuella problem som gruppen har. Konflikterna kvarstår och kan på så sätt ställa till problem på sikt. Konsekvensen av att respondenterna i

städgruppen undviker diskussionerna blir att de samlar på sig frustrationer som till slut får utlopp genom andra - ibland orelaterade - mindre kontroverser som därmed får oproportionerliga följder.

... om det blir för mycket så bara rinner det över kanten och så blåser det upp, det är det vi försöker undvika här, för det har ju varit så förut, folk har liksom samlat på sig sen bara rämnar dammen, det blev liksom syndafloden och det är ju inte ett bra alternativ. (Städerska A)

Respondenternas sätt att lösa konflikter verkar vara något tvetydig. Intervjumaterialet visar att städgruppen formellt sett har en överenskommelse att ta tag i problem direkt när de dyker upp. Intervjuerna visar samtidigt att respondenterna agerar efter en informell norm, där konflikter undviks istället för att diskuteras. Anledningen till detta är att det verkar finnas en organisationskultur som säger att konflikter skall tonas ner, framförallt multikulturella sådana. Intervjuerna med städgruppen visar att Bostadsbolaget i stort påminner om en monokulturell organisation, då övriga avdelningar och organisationsnivåer är relativt homogena. Utifrån det teoretiska referensmaterialet går det att spekulera om de interpersonella konflikterna är minimala inom den övriga organisationen, då personalen tänker och agerar relativt lika. Avsaknaden av dessa typer av konflikter medför att organisationen i stort inte kan hantera de kulturella konflikter som uppstår inom städgruppen. Osäkerheten inför dessa konflikter gör att problemen undviks, antingen genom att organisationen ignorerar problemet eller att en omplacering av berörd personal sker, vilket innebär att ett dubbelkrets lärande utblir.

Ja, det är ju ett problem som inte existerar. Det är sådant som ser dåligt ut. Sånt som man gärna tystar ner så fort det kommer upp till diskussion. Men visst förekommer det. Det är klart att folk pratar. Utlänningar pratar om det för att de känner sig utnyttjade, och svenskar pratar om det och säger hur fan kan de vara så dumma att de tar på sig allting. Liksom, så visst pratas det, men inte på högre, eller ja, på högre nivå pratas det säkert också om det. (Städerska A)

Det var ett problem här förut med den förra grupplederen. Hon var hård mot oss och ingen tyckte om detta. Hon vill att alla skulle göra på hennes sätt och ibland blir man irriterad om någon hela tiden tjar på dig. Här är alla vuxna, inga barn. Vi kom inte överens så chefen löste problemet och flyttade henne. (Städerska E)

Ett annat skäl till att konflikter tonas ner istället för att uppdagas skulle kunna vara att respondenterna inte vill stöta sig med varandra på grund av att Bostadsbolaget, enligt respondenternas utsagor, använder sig av internrekrytering för att tillsätta vissa vakanta tjänster. Arbetsgruppen blir viktig för respondenterna i och med att gruppen får agera som referens vid tillsättning av lediga tjänster.

Det var bra att jag fick ett fast jobb. Alla medarbetarna hjälpte mig att få ett fast jobb, eftersom de rekommenderade mig när chefen frågade vem som skulle få den lediga tjänsten. (Städerska C)

Att stöta sig med medarbetarna skulle därför kunna medföra negativa konsekvenser för respondentens framtid inom företaget. I likhet med den monokulturella organisationen internrekryterar Bostadsbolaget medarbetare som både fysiskt och värderingsmässigt liknar organisationen (se Möjligheter till avancemang). Teoriavsnittet visar att mångfald, olikhet och konfrontation är positivt för ett lärande. Bostadsbolagets internrekrytering medför att

olikheterna inskränks och att det uppstår en likriktning inom företaget. I linje med vad teoriavsnittet visar bör Bostadsbolaget utveckla ett incitamentsystemet som främjar olikheten och därmed det organisatoriska lärandet.

Intervjuerna från både städgruppen och banktjänstemännen vittnar om att det finns en skillnad mellan svenska och utländska medarbetare, som bottnar i kulturella olikheter. De utländska respondenterna är mer kollektivistiska i sitt tankesätt än svenskar, vilket innebär att de hjälper och värnar om gruppens bästa. Som citatet från Städerna A ovan visar skapar denna kulturella skillnad ett problem inom städgruppen, vilket det inte gör på bankkontoret. De utländska respondenterna i städgruppen förväntar sig omedvetet att de svenska medarbetarna skall vara mer hjälpsamma och värna om gruppens bästa. När detta inte sker känner sig de utländska respondenterna utnyttjade medan svenskarna inte kan förstå varför deras utländska kollegor tar på sig så mycket. En annan förklaring till att de utländska respondenterna känner sig utnyttjade eller arbetar mer i förhållande till gruppen kan vara det som många av de utländska respondenterna nämner i sina intervjuer. De känner att de måste arbeta hårdare och vara bättre än svenskar i sitt arbete för att bli accepterade.

Sammanfattning

Intervjuerna visar att värderingsfrågor om kvinnans jämställdhet skapar spänningar och problem inom städgruppen. Även kulturella problem som bottnar i kollektivistiska och individualistiska tankesätt går att skönja. Utländska respondenter inom städgruppen förväntar sig omedvetet att även svenskar skall vara kollektivistiska. När detta inte sker känner sig de utländska respondenterna utnyttjade. De känner även att de måste arbeta hårdare och bättre än svenskar för att bli accepterade. Problemen inom städgruppen uppfattas ofta som personliga och löses efter Argyris Modell 1. Problemen eller konflikterna undviks och hanteras på så vis inte på ett konstruktivt sätt. Kulturella övertygelser behålls av respondenterna innerst inne och det uppstår en negativ konformitet, där respondenterna anpassar sig till gruppens beteenden och normer. Konsekvensen blir att respondenten samlar på sig frustrationer som till slut får utlopp genom andra, ibland orelaterade, problem.

Förklaringen till att respondenterna handlar efter Modell 1 skulle kunna vara att det finns en kultur som säger att konflikter skall tonas ner, då organisationen i övrigt kan karaktäriseras som monokulturell. Även Bostadsbolagets interna rekrytering medför att de multikulturella konflikterna undviks inom gruppen, då städerna är beroende av varandra för tillsättningen av lediga tjänster. Bostadsbolagets internrekrytering medför att olikheter inskränks och att det uppstår en likriktning inom företaget, vilket hämmar lärandet i organisationen.

Kvinnans jämställdhet skapar även problem i förhållande till kunderna på bankkontoret. Problem som uppstår i relation till dispositionsrätten löses relativt smidigt, då banktjänstemännen inom gruppen kan hänvisa till externa regler. Flera av respondenterna nämner att problemet däremot försvåras när kunderna expedieras av kvinnliga banktjänstemän. Det kulturella dilemmat löses olika beroende på respondenternas kulturella bakgrunder. Problematiken har dock minskat, då en manlig respondent har agerat som en förståelselänk mellan de olika kulturerna. Värderingsfrågor diskuteras inom arbetsgruppen och det råder en positiv konformitet där medlemmarna kan ha ett kritiskt förhållningssätt. Argyris Modell 2 karaktäriserar gruppens sätt att lösa problem, då diskussionerna inte blir personliga utan i större utsträckning berör sakfrågan. Gruppen har således en bra förutsättning för ett dubbelkrets-lärande.

Kulturell påverkan på arbetsuppgiften

Intervjumaterialet visar att de två företagen hanterar konflikter på olika sätt. Även arbetsuppgifternas karaktär påverkar de två gruppernas sätt att lösa problem.

Banktjänstemännens arbetsuppgifter kan ses, som vad teorin beskriver, som koordinerande till sin natur medan städgruppens arbetsuppgifter i större utsträckning karaktäriseras som uppgiftslösande sådana. Föreningssparbankens respondenter talar om det nära samarbete som gruppen har i förhållande till arbetsuppgifterna. Det nära samarbetet kräver att gruppen på bankkontoret håller sams och agerar mot ett gemensamt mål, därmed blir det förmodligen också viktigt att lösa de konflikter som uppstår.

Teorin visar att mångfalden i värderingar när det gäller koordinerande arbetsuppgifter påverkar gruppens förmåga att fungera effektivt på ett negativt sätt. I och med att gruppen på bankkontoret har utvecklat en gemensam värderingsgrund på arbetsplatsen uppstår inte de spänningar och den misstro mellan medarbetarna som teorin beskriver. Intervjumaterialet visar att de skilda kulturella värderingar som gruppens medlemmar har istället har omvandlats till värdefull kompetens. De kulturella problemen som uppstår i mötet med kunden ses av gruppen på bankkontoret som något användbart i utvecklingen av verksamheten. I likhet med den multikulturella organisationen lär problemen företaget att agera förebyggande och utvecklande och blir en del av bankens strategiska arbete. Enligt teoriavsnittet karaktäriseras lärande organisationer främst av att nya idéer omvandlas till handling, vilket nedanstående citat visar sker på bankkontoret.

Vi försöker ju jobba på det. Vi har ju nu t ex Mina och hon är ju ute på golvet nu och hon pratar persiska för att underlätta, för att det skall flyta snabbare och så här. [---] Att de [golvsäljarna] skall underlätta köer och att de [kunderna] skall kunna prata sitt hemspråk. Det tycker jag visar att man tänker lite nyare, men sedan finns det säkert mycket mer att göra. Jag vet nu också att de här tolkarna [golvsäljarna] skall ut lite på olika föreningar och prata och så här va. Informera lite, om de områden som är lite komplexa, så som pensioner. Så vi jobbar på det. (Banktjänsteman C)

Den förmåga som Föreningssparbankens respondenter har att lära sig och utveckla nya idéer är betydelsefull för företagets fortsatta verksamhet. Enligt teoriavsnittet lär sig en människa på bästa sätt när hon får ta ansvar över sina egna handlingar. Självtystre och decentralisering är därför gynnsamt för organisationens lärande. Respondenterna inom Föreningssparbanken har ett direkt resultatansvar och ansvarar därmed för gruppens och bankkontorets framtid. De koordinerande arbetsuppgifterna kräver att gruppen kan samarbeta, eftersom samarbetsförmågan har en direkt koppling till gruppens resultat och konkurrensförmåga.

Städgruppens arbetsuppgifter är till skillnad från banktjänstemännens vad teorin benämner som uppgiftslösande till sin karaktär, då städarbetet är mindre komplicerat och mer rutinmässigt än arbetet inom gruppen på bankkontoret. Till skillnad från banktjänstemännen arbetar städerskorna även mer självständigt, vilket innebär att gruppen eller samarbetet inte blir lika viktig i förhållande till arbetsuppgifterna. Teoriavsnittet visar att kulturella olikheter inte har någon större inverkan på en uppgiftslösande grupps effektivitet. Eventuella konflikter som uppstår mellan medarbetarna kan därför vid första anblicken verka mindre viktiga att lösa i jämförelse med koordinerande arbetsuppgifter.

Intervjumaterialet visar dock att spänningar inom städgruppen indirekt påverkar hyresgästerna, vilket i motsats till vad teoriavsnittet säger påverkar arbetsgruppens

effektivitet. Flertalet av intervjuerna med städgruppen visar att det finns en informell norm inom gruppen som innebär att medlemmarna skall uppträda demokratiskt mot varandra. En tolkning av detta är att den starka hierarkin inom företaget har skapat normen inom gruppen att inte sticka ut och anmärka eller kommentera varandras sätt att arbeta. Den informella normen innebär att städerskorna självständigt ansvarar för sina arbetsuppgifter, utan att andra gruppmedlemmar involveras i arbetet.

Vi har det lite som, sköt du ditt så sköter jag mitt. Jobbet blir gjort, jobbet blir bra, alla är nöjda. Det finns ingen anledning att påpeka saker, man kan ge råd för att underlätta och förhindra skador, men man ska inte stå och tala om för folk hur de ska göra. Gör någon något fel så kommer hyresgästerna att tala om detta, det behöver inte jag göra. Det finns inget värre än att någon står och tittar mig över axeln, för gör jag fel så är det just då. (Städerska A)

Citatet visar att den demokratiska normen är så stark att den faktiskt går ut över hyresgästerna. Gruppmedlemmarnas rädsla för att kommentera varandras arbete gör att ansvaret förskjuts mot hyresgästerna, då hyresgästerna blir de som får kommentera eventuella brister i arbetet. För organisationen i stort är detta en negativ aspekt, då hyresgästerna alltid bör vara nöjda med bolagets tjänster och inte ha något att klaga över. Städgruppens rädsla att kommentera sina medarbetare härrör troligtvis även, förutom från den strikta hierarkin, från känslan av kulturell olikhet. Det finns inom gruppen, vilket nämnts tidigare i arbetet, vissa underliggande kulturella spänningar, vilket innebär att gruppen tolkar negativa budskap personligt och kulturellt. Sakfrågan har en tendens att komma i skymundan.

Den personliga tolkningen av konflikterna innebär att dessa inte uppfattas som något objektivt, vilket hämmar lärandet i organisationen. Varken förebyggande åtgärder eller förbättringar gentemot hyresgästerna uppstår. Detta visar återigen att ett enkelkretslärande utifrån Modell 1 råder inom städgruppen. Den reflektion som förmodligen hade uppstått om gruppen handlat utifrån Modell 2 uteblir inom städgruppen. Ingen större reflektion över hyresgästernas önskemål och behov förekommer, vilket innebär att städgruppen alltid ligger steget efter när det gäller att åstadkomma kundnöjdhet.

En förklaring till att städgruppen inte använder sig av ett dubbelkretslärande är att den ansvarskänsla, som gruppen på bankkontoret har för sin egen framtid, inte finns inom städgruppen på Bostadsbolaget. Detta kan bero på att städgruppen befinner sig långt ifrån det strategiska och administrativa arbetet, vilket innebär att gruppen inte riktigt ser konsekvenserna av sitt handlande i förhållande till företagets resultat. Den ansvarskänsla, som teoriavsnittet visar är viktig för att individer skall vilja utvecklas och lära sig, finns alltså inte inom städgruppen.

Sammanfattning

Banktjänstemännens arbetsuppgifter kan karaktäriseras som koordinerande. Det nära samarbetet som arbetsuppgifterna kräver ställer stora krav på gruppen att hålla sams. Det blir därmed viktigt för respondenterna att lösa de problem och konflikter som uppstår. Det har inom gruppen på bankkontoret utvecklats en gemensam värderingsgrund, vilket innebär att de spänningar och den misstro som kulturella olikheter kan medföra inte påverkar samarbetet. De olika värderingarna har istället omvandlats till värdefull kompetens. Problem som uppstår ses som positiva och hjälper organisationen att utveckla sitt strategiska arbete. Gruppens samarbetsförmåga har en direkt koppling till gruppens resultat och konkurrensförmåga.

Städgruppens arbetsuppgifter inom Bostadsbolaget kan beskrivas som uppgiftslösande. Arbetsuppgifterna utförs själständigt, vilket innebär att samarbete inte är så viktigt i förhållande till arbetsuppgifterna. Intervjumaterialet visar dock att spänningar inom städgruppen indirekt påverkar hyresgästerna. Den informella normen att uppträda demokratiskt medför att ansvaret förskjuts mot hyresgästerna, då hyresgästerna blir de som får kommentera arbetets brister. Städgruppens rädsla att kommentera sina medarbetare beror, förutom på den strikta hierarkin, även på känslan av kulturell olikhet. Negativa budskap tolkas inom gruppen som personliga och kulturella vilket hämmar lärandet inom organisationen. En förklaring till att städgruppen inte använder sig av ett dubbelkrets lärande är att medarbetarna inte själva ansvarar för företagets resultat. Städgruppen befinner sig långt ifrån det strategiska och administrativa arbetet och ser därför inte konsekvenserna av sitt handlande.

Människosyn och mötet med det okända

Intervjumaterialet indikerar att respondenterna i de två företagen skiljer sig åt i förhållande till deras sätt att se på människor. Respondenterna på bankkontoret har en mer individorienterad människosyn i jämförelse med respondenterna på Bostadsbolaget. Intervjuerna visar att respondenterna inom Föreningssparbanken ser enskilda individer som unika människor, där personlighet blir viktigare än kulturella bakgrunder. Den mer individorienterade människosynen innebär att respondenterna inom Föreningssparbanken utvecklar relativt nyanserade kognitiva kartor i förhållande till andra.

Det finns även ett stort intresse av att möta och lära känna andra människor hos banktjänstemännen på bankkontoret. Det stora intresset för människor gör att respondenterna ser positivt på kulturella möten, då de upplever att de utvecklas som enskilda individer. Det finns en förståelse för andra människor hos Föreningssparbankens respondenter. Denna förståelse gör att intervjupersonerna reflekterar och förhåller sig till sina egna värderingar och beteenden, vilket är karaktäriserande för det dubbelkretsiga lärandet.

Mat t ex, det är i och för sig en bagatell men då kan jag tänka så här ”att herre gud”, man undrar ibland vad dem äter för mat och så här, men när man hör så tänker man ”men herre gud, det är ju egentligen mycket nyttigare än vad vi äter”. Det trodde jag inte, man kanske tänkte att, det är ju en bagatell, va. Åh, vissa uppfostringsgrejer ibland, med barnen. Kan jag tycka att vi är väldigt fria. [---] vissa saker kanske man som förälder skall våga ta tag i och stå upp för. Kanske sätta lite fastare normer. Så det är jämt någonting som man känner att man lär sig, här [i Sverige] tror man att man är så bra. (Banktjänsteman C)

Respondenternas reflektioner över sina egna värderingar och beteenden medför att de i mötet med andra individer tar till sig andra kulturella värderingar och därför känner sig bekväma i interaktionen. I och med att respondenternas kognitiva kartor blir mer nyanserade reduceras också osäkerheten inför möten med okända personer. Intervjuerna med städgruppen antyder att respondenterna har ett mer stereotypiskt sätt att se på människor. Städgruppens medlemmar har inte samma glädje och intresse av att möta andra människor som respondenterna inom Föreningssparbanken har, vilket innebär att de inte ser den unika människan i det sociala mötet. De kognitiva kartorna blir därför inte lika nyanserade hos respondenterna inom städgruppen. De drar i större utsträckning slutsatser om människor utifrån stereotypiska uppfattningar om deras kulturella bakgrunder, vilket till skillnad från banktjänstemännen kan karaktäriseras som ett enkelkrets lärande.

Efter att ha jobbat med muslimer, och framförallt muslimska kvinnor har jag insett att de är inte så olyckliga. Jag har inget till övers för det de tror på, jag tycker det är en konstig religion. Men vill de tro på det så får de det, och den förståelsen hade jag inte innan. (Städerska A)

Svenskar är kalla människor. [---] Min svenska kollega, hon som brukar hjälp mig är inte riktigt svensk därför att hon är varmhjärtad och hjälpsam. Hon är inte som andra svenskar. (Städerska C)

Till skillnad från bankkontoret verkar de kulturella mötena mellan individerna inom städgruppen vara mer ansträngda. En förklaring till detta kan vara att medarbetarna inom städgruppen tycker om att vara ensamma och beskrivs av en respondent som ensamvargar. Det intresse och den glädje som respondenterna inom Föreningssparbanken har för människor finns inte i samma utsträckning hos städgruppen, vilket även innebär att nyfikenheten för andra människors tankar och sätt att leva inte uppstår. Konsekvensen blir att meningsfulla möten inte uppstår, vilket i sin tur innebär att stereotyperna kvarstår och att ett lärande inte uppstår. Ovanstående resonemang visar det som teoriavsnittet poängterar, nämligen att konkreta möten är mer känsliga för påverkan och lärande än avlägsna sådana.

Utifrån ovanstående resonemang går det att diskutera de två gruppernas inställning till människans möjlighet att förändras. På bankkontoret har respondenterna lärt sig att förändring är möjlig, då de som individer själva har förändrats i sitt sätt att förhålla sig till andra människor och deras kulturella värderingar. Detta illustreras bl a av ett tidigare citat från Banktjänsteman C, där respondenten reflekterar över den fria uppfostran i Sverige. Bostadsbolagets respondenter verkar ha en mer statisk syn på människans möjlighet att förändras, vilket nedanstående citat illustrerar.

Man kan nog inte ändra på dem [värderingar]. De sitter ju liksom ingrovt sedan barndomen. Vi har fått acceptera att de tycker vad de tycker och jag tycker vad jag tycker och så får vi försöka låta bli att diskutera det, för vi blir bara ovänner när vi diskuterar det. Man har fått hitta en mellanväg och försöka låta bli att prata om det. Det finns inga lösningar på det, för jag ändrar inte på mig och de ändrar inte på sig. (Städerska A)

Teoriavsnittet visar att en positiv människosyn i förhållande till människans möjlighet till utveckling och förändring gynnar lärandet, vilket inte minst visar sig hos banktjänstemännen. Respondenterna inom Föreningssparbanken känner att de själva kan förändras och har därför förmodligen en större vilja att lära sig och ta till sig nya kunskaper i jämförelse med respondenterna på Bostadsbolaget. Detta medför att premisserna för ett organisatoriskt lärande föreligger hos Föreningssparbanken, vilket det inte i lika stor utsträckning gör inom Bostadsbolaget.

Sammanfattning

Respondenterna inom Föreningssparbanken har en individorienterad människosyn, där enskilda individer uppfattas som unika människor. Detta innebär att respondenterna utvecklar nyanserade kartor i förhållande till andra människor. Det finns ett stort intresse av att möta och lära känna andra människor hos bankkontorets respondenter. Förståelsen för andra människor innebär att respondenterna reflekterar över sina egna värderingar och beteenden, vilket innebär att ett dubbelkrets lärande uppstår. Respondenternas kognitiva och nyanserade kartor medför att osäkerheten inför mötet med okända personer reduceras. Respondenterna på

bankkontoret ser människans möjlighet till förändring, då de själva har förändrats i sitt sätt att vara i förhållande till andra människor och deras värderingar.

Respondenterna från Bostadsbolaget har ett stereotypiskt sätt att se på människor, vilket innebär att de inte ser den unika människan i det sociala mötet. Människor bedöms i större utsträckning efter deras kulturella bakgrunder, vilket kan karaktäriseras som ett enkelkretslärande. Kulturella möten inom städgruppen kan uppfattas som ansträngda, då respondenterna gillar att vara ensamma och inte har samma intresse av att träffa andra människor som bankkontorets respondenter. Det finns ingen större nyfikenhet för andra människors tankar och sätt att leva inom städgruppen. Konsekvensen blir att meningsfulla möten inte uppstår, vilket innebär att respondenternas kognitiva kartor blir onyanserade och stereotypiska. Respondenterna inom städgruppen har därmed en statisk syn på människans förmåga till förändring.

Arbetsstolthet och ansvarskänsla

Intervjumaterialet visar, som diskuterats tidigare, att Föreningssparbankens respondenter i större utsträckning än Bostadsbolagets identifierar sig med både företaget och sina yrkesroller. Respondenterna inom banken uppvisar en stolthet och en glädje över det arbete de utför i det segregerade område som bankkontoret befinner sig i.

Jag kan säga det att jag är lite stolt när man jobbar här. Jag tycker att det berikar en själv, va. Visst, vad roligt det är. Och speciellt roligt tycker jag det är att prata med kvinnorna. De berättar gärna om sitt hemland, om sina barn och de berättar hur de har jobbat där. [---] ... det skapas ett förtroende va. Det är viktigt, det är inget man får över disken, utan det är om man får en vidare kontakt med en kund. Dem är som sagt mycket gästvänliga och öppna, så det är jätte roligt. Jag önskar att fler hade fått uppleva det. (Banktjänsteman C)

Banktjänstemännen känner stolthet i det sociala ansvar de tar utöver den rent vinstmaximerande verksamheten. Det sociala ansvaret framkommer dels genom den tidigare beskrivna föreningsinformationen och dels genom medarbetarnas egna reflektioner. Gruppen såg tidigt en tendens att arbetsuppgifterna mellan personer med utländsk bakgrund och svensk sådan höll på att segregeras. Flertalet av respondenterna nämner att de utländska kunderna i stor utsträckning sökte sig till de utländska medarbetarna med samma kulturella bakgrund. Gruppen ansåg att det var viktigt att förhindra att kunderna blev språkberoende, då respondenterna anser att kunskaper i det svenska språket är en av de viktigaste förutsättningarna för integration i samhället.

... så småningom kanske kunderna blir språkberoende. Ja, dem tycker själva att dem känner sig väldigt trygga när dem pratar med någon som kan språket. Det är en fördel men nackdelen är att kunderna blir beroende av den personen. Ibland skojar mina kollegor med mig och säger att Aram du måste ha dina egna kölappar. Det blir så till slut. Jag gjorde själv fel, jag hjälpte nästan alla kunder som ville prata med mig, jag började förklara till kunderna som ville ha enkla ärenden utförda att ni kan prata med mina kollegor. Ni behöver inte vänta på mig, ibland är det tomt i lokalen och mina arbetskollegor har inga arbetsuppgifter men dem väntar på mig. Så det blev jätte jobbigt, då kunderna nästan blev språkberoende. (Banktjänsteman A)

... de som är invandrare måste ju lära sig svenska för att komma in i det svenska samhället. Det bygger ju på språket i mångt och mycket [---] ... och det är därför som vi försöker hjälpa dem så att de klarar sig själva. De kan få hjälp på sitt eget språk men sedan så måste dem klara sig [själva]. (Banktjänsteman B)

Ovanstående resonemang visar att den ansvarskänsla som respondenterna på bankkontoret har leder till att det uppstår ett dubbelkretslärande inom gruppen. Reflektionerna över att kunderna kunde bli språkberoende medförde att gruppen ändrade sina arbetsrutiner, för att inte i allt för stor utsträckning segregera gruppens arbetsuppgifter. Resonemanget visar dessutom att gruppen på bankkontoret tagit det etiska och moraliska ansvar som, enligt teoriavsnittet, är karaktäristiskt för en lärande organisation.

Respondenterna inom Bostadsbolaget uppvisar inte banktjänstemännens stolthet i relation till sina arbetsuppgifter. De flesta av respondenterna anser att det tråkigaste med arbetet är själva arbetsuppgiften, vilket förmodligen reducerar möjligheten till att känna stolthet och därmed identifikation med sin yrkesroll. Förmodligen påverkar den stereotypiska uppfattningen om städarbetet den uteblivna stoltheten och identifieringen med arbetet. Detta medför att ansvarskänslan inom städgruppen uteblir, vilket leder till att det råder ett ointresse för att tillägna sig nya kunskaper inom gruppen. Förutom detta tenderar det att uppstå en normkonflikt hos några av respondenterna inom städgruppen på Bostadsbolaget.

I mitt hemland innebär det låg status att jobba som städerska. Städerskor har ofta ingen utbildning alls och det är det absolut sista jobb man tar. Jag är glad att mina föräldrar är döda, för jag skulle ha skämts om föräldrarna visste att jag jobbade som städerska. (Städerska C)

Förutom skamkänslorna förekommer det även normkonflikter i förhållande till kvinnans roll i hemmet. En av respondenterna berättar att några av hennes landsmän undrar varför hon arbetar som städerska, då kvinnor från denna kultur dels inte förvärvsarbetar och dels för att städyrket, precis som ovan citat visar, ses som ett lågstatusyrke. De två exemplen ovan visar på det som teoriavsnittet kallar rollkonflikter, som kan uppstå när utländska personer ställs inför motstridiga kulturella normsystem. Den låga statusen som städyrket har innebär, som tidigare diskuterats, att yrkesidentiteten uteblir. Det kan därför tänkas bli viktigare för medlemmarna inom städgruppen, än gruppen på bankkontoret, att framhäva sina kulturella särigheter. Individerna inom städgruppen försöker förmodligen att bygga och stärka sin identitet utifrån sina kulturella bakgrunder.

Den ovan beskrivna rollkonflikten, där individerna går emot sin kultur, gör att kulturella drag framhävs och gärna poängteras. Detta leder förmodligen till att individerna håller fast vid sina stereotypiska uppfattningar om både den egna kulturen och andras. En förklaring till detta är enligt teoriavsnittet att respondenterna vill framhäva sitt eget värde och sin normalitet gentemot andra grupper. Teoriavsnittet visar att de multikulturella grupper som lyckats övervinna de egenskaper som bygger på kulturella bakgrunder upplever färre kulturellt betingade problem. Respondenternas benägenhet att framhäva de nationella skillnaderna medför förmodligen att gruppen i större utsträckning upplever kulturella problem.

Sammanfattning

Föreningssparbankens respondenter identifierar sig både med företaget och med sina yrkesroller. De uppvisar både en stolthet och en glädje över att arbeta i det segregerade

bostadsområdet. Utöver den rent vinstmaximerande verksamheten finns det hos respondenterna på bankkontoret ett socialt ansvar, vilket medför att stoltheten över arbetet ökar. Den sociala ansvarskänslan som finns medför att ett dubbelkretslärande uppstår inom gruppen.

Bostadsbolagets respondenter upplever inte samma stolthet i förhållande till sina arbetsuppgifter, vilket förmodligen reducerar möjligheten för identifikation gentemot sin yrkesroll. Detta medför att ansvarskänslan inom städgruppen saknas och att ett ointresse för att tillägna sig nya kunskaper uteblir. Städarbetets låga status medför både skamkänslor och rollkonflikter hos de utländska medarbetarna, vilket innebär att kulturella särigheter blir viktigare för städerskornas identitet. Detta leder till att individerna inom städgruppen håller fast vid sina stereotypiska uppfattningar om både den egna kulturen och andras. Respondenternas benägenhet att framhäva de kulturella skillnaderna medför att gruppen i större utsträckning upplever kulturella problem i jämförelse med gruppen på bankkontoret.

Möjligheter till avancemang

Teoriavsnittet visar att det är viktigt att organisationer utvecklar ett incitamentsystem som motiverar individerna att lära sig nya saker. Intervjumaterialet indikerar att möjligheten till avancemang är en viktig dimension inom ett sådant system. Respondenterna inom de två organisationerna har olika syn och olika möjligheter till avancemang inom företagen. Enskilda respondenter på bankkontoret ser karriärmöjligheter, vilket respondenterna inom städgruppen inte gör.

Tänkbara förklaringar till respondenternas olika uppfattningar och förhållningssätt kan vara att respondenterna inom de två organisationerna skiljer sig åt i förhållande till svenska språkkunskaper, statusuppfattning och utbildningsnivå. Den relativt höga utbildningsnivå som banktjänstemännen har medför att respondenterna känner sig säkra och kompetenta för att avancera till högre positioner inom företaget. I linje med den multikulturella organisationen återfinns personer med utländsk bakgrund även på de högre nivåerna. Förmodligen medför detta att de utländska respondenterna motiveras till avancemang, då de ser att möjligheten finns. Den öppna och decentraliserade organisationskulturen bidrar till att statuskillnader inte blir speciellt märkbara, vilket medför att respondenterna inom bankkontoret varken underkuvas eller tystas ner. Enligt flertalet av respondenternas utsagor är kulturen på bankkontoret, i likhet med det som beskrivs i teoriavsnittet, av sådan karaktär att medarbetarna vågar vara sig själva och prova på olika handlingsalternativ. Detta är en bra förutsättning för ett organisatoriskt lärande.

Till skillnad från banktjänstemännen har städerskorna inom Bostadsbolaget acklimatiserats till uppfattningen om sin låga status, vilket gör att de inte tror sig ha någon viktig kunskap att förmedla till organisationen. Den låga statusen samt den låga utbildningsnivån gör dessutom att städerskorna uppfattar sig själva som att inte kunna avancera inom företaget.

Om jag hade bra utbildning, kanske jag skulle sitta på kontoret. [---] Nu är det för sent. Det räcker nu så här, det går inte att börja från början just nu. Jag ångrar, om jag skulle utbilda mig när jag var ung, kanske det skulle bli ändring här. Kanske jag skulle översätta mina betyg och kanske lära lite till och kanske få bättre arbete. Vi glömmet det, det är som det är. Jag är nöjd med mitt arbete. (Städerska E)

Städerskorna har haft lägre status än andra avdelningar. Nu måste de acceptera att vi är människor och nu lyssnar de på oss. (Städerska B)

Citatet från Städerska B visar att städerskorna har fått en förbättrad ställning inom företaget. Trots detta finns det fortfarande en förringad självuppfattning hos städerskorna. I intervjun med Städerska B säger respondenten även följande, som visar att den låga självuppfattningen lever kvar.

Jag är bara städerska och jag kan inte göra så mycket i min roll. (Städerska B)

Citatet ovan visar att städerskorna undertrycker och förringar sina resurser och sin kompetens. Den sekundära socialisationsprocessen som städerskorna förmodligen genomgår på arbetsplatsen medför att städerskorna utvecklar en negativ självbild och identitet. Den negativa självbilden kan tänkas leda till, vad teoriavsnittet beskriver som, passivitet och inlärd hjälplöshet.

Förutom detta finns det en språklig förklaring till att städerskorna inte vill avancera och därmed inte söker upp de möjligheter som trots allt erbjuds inom företaget. Intervjumaterialet indikerar att de utländska medlemmarna känner sig språkligt trygga i gruppen, då de flesta av arbetskamraterna ligger på en liknande språklig kompetensnivå. Detta kan liknas med vad som i teoriavsnittet benämns som ontologisk trygghet. De utländska städerskorna känner sig trygga i förhållande till gruppen då de inte behöver skämmas över sina ibland bristande kunskaper i det svenska språket. Den ontologiska tryggheten och tilliten till gruppen innebär att de enskilda städerskorna inte söker sig bort därifrån, då detta skulle innebära att de får arbeta med nästan enbart svenskar.

I linje med den monokulturella organisationen är Bostadsbolaget kulturellt homogent inom andra avdelningar, vilket förmodligen, enligt respondenterna själva, skulle försämra deras möjligheter att bli accepterade och få sina åsikter hörda inom dessa mer svenska grupper. Enligt teorin är färdigheter i det gemensamma språket viktigt för en persons möjlighet att delta i gruppen. Det sociala nätverket som behövs för att avancera inom organisationen innebär även detta ett hämmande för de utländska medarbetarnas chans till avancemang. Citatet nedan visar att personliga egenskaper och kontakter har större betydelse än den sakliga kompetensen, när det gäller enskilda individers karriärmöjligheter. Den interna rekryteringen medför förmodligen att svenskar på de högre positionerna inom företaget rekommenderar likatänkande personer för de tjänster som blir lediga.

... du måste fjäska lite för att komma uppåt. Du får inte var rak på sak och liksom inte behandla alla lika för då kommer du ingenstans. Du måste fjäska lite... nästan alla här är släkt med någon... det finns de på städ som har släktingar eller en äkta man högre upp, och de klättrar väldigt fort. [---]... så har de någon kompis eller familjemedlem som jobbar på Bostadsbolaget som lägger in ett gott ord, så har dom den tjänsten sen. Nio av tio gånger, när någon kommer in på en hög tjänst, så har de känt någon. Det är väldigt få som kommer in bara på sina egna meriter när man tittar på tjänsterna lite högre upp. Det händer, men det är sällsynt. (Städerska A)

Flertalet av respondenternas utsagor visar att Bostadsbolagets rekryteringsprocess kan jämföras med den som förekommer inom en monokulturell organisation, då fysiskt och värderingsmässigt likasinnade personer rekryteras till organisationen. Förmodligen uppstår det en negativ konformitet inom Bostadsbolaget, då personer som inte är värderingsmässigt

lik den övriga organisationen måste, som citatet ovan visar, fjäska för att avancera. Denna likriktning medför precis som teoriavsnittet visar att lärandet hämmas. Utan friktion och olika uppfattningar finns ingen drivkraft till förändring.

Sammanfattning

Intervjumaterialet indikerar att möjligheten till avancemang är en viktig dimension för lärandet. Respondenterna på bankkontoret ser karriärmöjligheter, då den höga utbildningsnivån medför att de känner sig säkra och kompetenta för högre befattningar inom företaget. Förmodligen motiveras de utländska respondenterna till avancemang, då de ser att möjligheten för detta finns. Den öppna och decentraliserade kulturen medför att bankkontorets respondenter inte tystas ner. Medarbetarna vågar därmed vara sig själva och pröva på olika handlingsalternativ.

Städerskorna inom Bostadsbolaget har acklimatiserats till den låga statusuppfattningen, vilket gör att de upplever sig inte ha någon kunskap att tillföra organisationen. Även den låga utbildningsnivån inom städgruppen medför att städerskorna inte uppfattar sig vara kompetenta nog för avancemang. Den negativa socialisationsprocess som städerskorna genomgår på arbetsplatsen leder till att de utvecklar en negativ självbild och identitet. Det finns dessutom en språklig förklaring till att städerskorna inte vill avancera inom företaget. Den ontologiska tryggheten som städerskorna känner inom sin multikulturella arbetsgrupp medför att de inte behöver skämmas över sina ibland bristande svenska kunskaper. De utländska medarbetarnas chanser för avancemang begränsas ytterligare av den interna rekryteringen, då personliga egenskaper och kontakter har större betydelse än den sakliga kompetensen när det gäller karriärmöjligheter.

Slutsatser och slutdiskussion

I nedanstående avsnitt kommer vi att försöka uppfylla vårt syfte genom att besvara de frågor vi ställde inledningsvis. Vi vill återigen påminna läsaren att nedanstående slutsatser har formats utifrån respondenternas utsagor och uppfattningar. Respondenterna har förmodligen ett perspektiv som skiljer sig från andra medarbetare inom organisationerna. Vi kommer också i nedanstående avsnitt att diskutera lite mer fritt om våra tankar angående de två fallföretagen. Avslutningsvis ger vi förslag på fortsatt forskning inom ämnet.

Besvarande av frågeställning

Hur långt har organisationerna kommit i utvecklingen mot att bli en multikulturell organisation?

Arbetet visar att våra två fallföretag har kommit olika långt i sitt mångfaldsarbete. Bankkontoret inom Föreningssparbanken liknar på många sätt den multikulturella organisationsformen, då bankkontoret ser och använder sig av de utländska medarbetarnas resurser. Mångfalden återfinns dessutom på bankkontorets olika nivåer. De kulturella egenskaperna har implementerats i kontorets strategiska arbete, vilket leder till att ett reellt lärande och en förändring uppstår. Mångfalden ses som en lönsam affärsidé. Den sekundära socialisationsprocessen på arbetsplatsen gör att de utländska medarbetarna känner sig

värdefulla och inkluderade. I likhet med den multikulturella organisationen anpassar sig de utländska medarbetarna till kontoret och bankkontoret till dem.

Bostadsbolaget befinner sig däremot någonstans mellan att vara en monokulturell och en pluralistisk organisation. Bostadsbolaget kan anses vara en pluralistisk organisation på så vis att kulturella olikheter finns inom organisationen, men dock endast på den allra lägsta nivån. Rekryteringsmetoden inom företaget gör att organisationen i viss mån både liknar en monokulturell och en pluralistisk organisation. Även om organisationen säger sig vilja anställa personer med olika bakgrunder är rekryteringsprocessen anpassad för medarbetare som fysiskt och värderingsmässigt liknar organisationen, vilket medför att arbetsstyrkan på övriga avdelningar är kulturellt homogen. En annan likhet med den monokulturella organisationen är att olikheter, enligt respondenternas utsagor, uppfattas som ett problem som bör elimineras. Bostadsbolaget skiljer sig därmed från den pluralistiska organisationen eftersom antidiskrimineringsarbete och fördomshantering inte sker i så stor utsträckning.

Vilka kulturella problem uppstår i mötet på arbetsplatsen?

Arbetet visar att problemens karaktär skiljer sig åt beroende på hur långt företagen har kommit i sin utveckling mot att vara en multikulturell organisation. Inom den multikulturella organisationen, som i vårt arbete representeras av bankkontoret inom Föreningssparbanken, tenderar problemen att vara relativt små och återfinns i större utsträckning gentemot utländska kunder än inom arbetsgruppen. De problem som vårt arbete kan skönja handlar dels om kulturella skillnader i förhållande till nationella regelverk och dels jämställdhetsfrågor.

När en organisation befinner sig mellan att vara en monokulturell och en pluralistisk organisation, vilket Bostadsbolaget gör, får problemen en annan karaktär. Till skillnad från den multikulturella organisationen uppstår problemen i större utsträckning inom organisationen och mellan medarbetarna. Kulturella problem uppstår då utländska medarbetare endast återfinns på den allra lägsta nivån inom företaget. Resterande avdelningar tenderar däremot att vara kulturellt homogena med en svensk dominans. Problemet med denna kulturella segregering innebär att organisationen i stort vare sig kan eller vill se de konflikter som uppstår inom den multikulturella arbetsgruppen.

Arbetet visar att det inom en sådan organisation som Bostadsbolaget karaktäriserar uppstår problem med stereotypiska föreställningar. Intervjumaterialet från Bostadsbolaget visar att medarbetarna inom organisationen bedömer varandra utifrån sina stereotypiska uppfattningar. Detta skapar problem för de utländska medarbetarna, då de varken får sina idéer hörda eller kan avancera sig bort från de mest arbetsamma arbetsområdena. Den distans som finns mellan människorna inom en hierarkisk organisationsstruktur, så som inom Bostadsbolaget, medför dessutom att stereotyperna är svåra att förändra. Detta leder till att gruppmedlemmarna håller fast vid sina stereotypiska uppfattningar, både om den egna kulturen och om andras, vilket medför att värderingskonflikter uppstår. Arbetet visar att värderingskonflikter gällande kvinnans roll och jämställdhet, samt skillnaden mellan ett kollektivistiskt och ett individualistiskt synsätt kan uppstå. Kulturella problem förstärks ytterligare när medarbetarna upplever kulturella rollkonflikter.

Ett problem som återfinns hos båda våra fallföretag är att utländska medarbetare i viss mån upplever att de måste arbeta hårdare för att bevisa för organisationen och de svenska medarbetarna att de är kompetenta och kan utföra sina arbetsuppgifter på ett likvärdigt sätt.

Hur hanterar människorna och organisationen dessa problem?

Problemen som gruppen på bankkontoret upplever uppstår i relation till kunderna. Den diskussion som problemen medför inom gruppen går att jämföra med Argyris Modell 2. Problemen behandlas sakligt och konstruktivt, då dessa inte blir särskilt personliga eftersom problemen uppstår i förhållande till externa regelverk och gentemot kunder, dvs. en tredje extern person. Den personliga karaktären på problemen reduceras ytterligare med tanke på att gruppen lyckats utveckla en gemensam identitet, vilket innebär att en mer individorienterad människosyn uppstår. Identiteten skapar en god utgångspunkt för gruppen, då fokus i större utsträckning ligger på personliga likheter istället för kulturella olikheter. De kulturella olikheterna ses som personliga kompetenser som upplevs som värdefulla och som kommer gruppen till nytta. Utländska medarbetare agerar i problematiska sammanhang gentemot kunderna som en kulturell förståelselänk, vilket medför att gruppen får en ökad förståelse för andra kulturer. Den ökade förståelsen leder i sin tur till ett reflektivt förhållningssätt både gentemot medarbetarnas egna ståndpunkter och mot företagets strategier. I likhet med den multikulturella organisationen uppfattas problemen på bankkontoret som något positivt och värdefullt.

I städgruppen uppstår problemen i relation till organisationen och mellan medarbetarna. Den kulturella sammansättningen inom företaget är relativt homogen och skiljer sig därför från städgruppens sammansättning. De multikulturella problemen som städgruppen har upplevs förmodligen av organisationen som arbetsamma och svårhanterliga. Istället för att konfrontera problemen tystas de ner och upplevs som något skrämmande och negativt. I skrämmande situationer är det förmodligen lättare att agera utifrån stereotypiska uppfattningar och statuskillnader, då ens egen normalitet framhävs och poängteras. Inom städgruppen leder statuskillnaden till att en demokratisk informell gruppnorm har skapats. Kulturella säregenheter betonas och problemen tenderar att bli relativt personliga, då ingen gemensam identitet utöver den kulturella olikheten har skapats. Problemhanteringen går därmed i linje med Argyris Modell 1, då problemen förmodligen skulle uppfattas som personlig kritik om medarbetarna skulle ta upp dessa till diskussion. Konsekvensen blir en negativ konformitet gentemot gruppen där problemen tystas ner och undviks. Detta leder till att ansvaret för att påpeka eventuella brister i städningen förskjuts till hyresgästerna, eftersom den demokratiska normen medför att städerskorna undviker att kommentera varandras arbeten.

Leder problemen till ett lärande eller upplevs de som något negativt som bör elimineras?

I likhet med den multikulturella organisationen ses problemen på bankkontoret som något värdefullt, vilket medför ett organisatoriskt lärande. Den konstruktiva diskussionen inom gruppen medför att problemen omvandlas till kunskaper och uppfattas som framtida möjligheter i det strategiska arbetet. Affärsidén utvecklas och anpassas efter förändringar i samhället, då företaget ser de utländska kundernas behov. Inom den lärande organisationen är medarbetarnas kunskaper den största resursen, vilket visar sig på bankkontoret.

Det finns en yrkesstolthet och ett intresse för att möta andra människor inom gruppen på bankkontoret, vilket medför att deras kognitiva kartor utvecklas och det uppstår en reflektion hos medarbetarna. Detta leder till att en ökad förståelse för andra människor uppstår. I linje med Argyris Modell 2 uppstår det inom gruppen ett dubbelkretslärande som kommer organisationen till nytta. Den ökade förståelsen för de utländska kunderna innebär att medarbetarna inom gruppen känner ett, utöver det rent vinstmaximerande intresset, socialt ansvar för dessa. Arbetet visar att ansvarskänslan hos enskilda individer är en viktig

förutsättning för att ett dubbelkretslärande skall uppstå. Ansvarskänslan fungerar som en drivande kraft för reflektion över problem och svåra situationer.

I linje med den monokulturella organisationen uppfattas de kulturella problemen inom Bostadsbolaget i större utsträckning som något negativt som bör elimineras. De kulturella problemen som uppstår mellan medarbetarna antingen ignoreras eller hanteras på så vis att någon av de berörda parterna flyttas. Beteendet kan liknas med Argyris Modell 1, då diskussionerna undviks och ingen reflektion över problemens bakomliggande orsaker uppstår. Ingen förståelse för andra människor och andra kulturer skapas, vilket medför att gruppen i stor utsträckning handlar utifrån statiska och stereotypiska uppfattningar. Kognitiva kartor utvecklas genom diskussion och reflektion tillsammans med andra människor. Genom att gruppen undviker diskussion utvecklas inte de kognitiva kartorna i någon vidare bemärkelse, vilket medför att lärandet inom organisationen också hämmas. Problemhanteringen inom gruppen medför att enbart ett enkelkretslärande uppstår, då medarbetarna bara justerar sina yttre beteenden i förhållande till den problematiska situationen. Det sker en negativ konformitet som tillsammans med den uteblivna yrkesstoltheten reducerar ansvarskänslan för arbetsplatsen hos de enskilda medarbetarna, vilket innebär att nödvändigheten och drivkraften för ett organisatoriskt dubbelkretslärande inte föreligger.

Vårt bidrag till mångfaldsarbetet

I arbetets problemdiskussion, som presenterades i inledningen av uppsatsen, beskriver vi hur managementlitteraturen framställer ledning av mångfald som problemfritt och rosenrött. Vårt arbete kan bidra med en mer adekvat bild av verkligheten, då praktiken inte är så problemfri som litteraturen beskriver.

Vår frågeställning belyser några av de problem som kan uppstå i mötet mellan människor med olika kulturella bakgrunder. Vi hoppas att arbetet kan ge en indikation på hur organisationer kan se och hantera dessa problem i ett potentiellt lärande. Arbetet visar att en problemhantering enligt Modell 2 skapar bättre förutsättningar för att omvandla de kulturella problemen som uppstår till kunskaper, som i längden gynnar det organisatoriska lärandet. Arbetet visar även att både organisationsstrukturen och den enskilda individens förhållningssätt påverkar det multikulturella lärandet inom organisationerna.

Strukturen bör vara utformad på så vis att individerna inom organisationen inte distanseras från varandra, då konkreta kulturella möten gynnar kunskapsutvecklingen. Individerna måste känna att de både har ansvar och frihet inom organisationen för att ett multikulturellt lärande skall uppstå. Incitamentssystemet är en viktig dimension i förhållande till avancemang och karriärmöjligheter. Arbetet visar att utländska medarbetare motiveras att både anskaffa sig nya kunskaper och förmedla existerande sådana till organisationen om avancemang är möjligt. Vårt arbete visar att både organisationen som helhet och enskilda individer måste ta sitt ansvar för att mångfaldsarbetet skall fungera.

Utvecklingen mot att bli en multikulturell organisation är förmodligen en komplicerad, svår och tidskrävande process. Nya handlingsmönster och nya förhållningssätt måste internaliseras hos organisationens medlemmar. Detta ställer förmodligen höga krav på ledarskapets förmåga, inom de organisationer som arbetar med mångfaldsfrågor. Vårt arbete visar i mångt och mycket på praktiska svårigheter i denna förändringsprocess. Inom stora organisationer, så som exempelvis Bostadsbolaget, är förmodligen implementeringsprocessen svårare än för en

mindre organisation så som t ex bankkontoret på Föreningsparbanken. De två fallföretagen bör inte ställas i förhållande till varandra, där det ena företaget ses som bättre än det andra, utan bör istället ses som två illustrerande exempel på hur långt företagen har kommit i sin utveckling mot att bli en multikulturell organisation.

Uppsatsens teoretiska utgångspunkt belyser en utvecklingsmodell som visar tre olika faser som organisationer genomgår i sin mångfaldsutveckling. Vårt arbete visar att gränserna mellan de olika faserna är relativt flytande och dynamiska, då organisationer kan befinna sig mellan två olika faser. Teorin visar i stor utsträckning vad som karakteriserar de tre utvecklingsfaserna, men beskriver dock inte i någon vidare bemärkelse vilka praktiska problem som kan uppstå. Vårt arbete kan därför komplettera denna utvecklingsmodell med praktiska och illustrerande exempel av mångfaldsarbetets konsekvenser. Arbetet visar att problemen tenderar att se annorlunda ut beroende på var företaget befinner sig i utvecklingsprocessen. Förmodligen är de flesta större organisationer som arbetar med mångfald i en liknade situation som Bostadsbolaget, då strukturen och kulturen inom organisationer är svåra att förändra. Vi hoppas att vårt arbete kan öka förståelsen hos organisationer som vill implementera eller redan har implementerat mångfald, genom att visa på de faktorer som har betydelse för ett lyckat mångfaldsarbete.

För att Bostadsbolaget skall komma vidare i sin mångfaldsutveckling och närma sig den multikulturella organisationsformen bör organisationen, enligt vår åsikt, se över sin rekryteringsprocess. Rekryteringsprocessen måste utformas så att oliktankande personer kan avancera och återfinnas på alla företagens nivåer. Företaget måste i större utsträckning än vad som görs idag tillvarata på de utländska medarbetarnas kulturella kompetenser. Detta för att organisationen och andra medarbetare skall kunna se deras positiva tillskott till organisationen, istället för att bara uppfatta kulturella olikheter som ett problem. Konflikter är en del av ett organisatoriskt lärande. Vi tror att Bostadsbolaget, genom att skapa möjligheter till personliga möten avdelningarna emellan, skulle kunna gynnas i sitt mångfaldsarbete.

Uppsatsen visar att sammanslagningen av kvartersvärdarnas och städerskornas lunchrum fick en positiv effekt i förhållande till kommunikation och statuskillnader. Om Bostadsbolaget i större utsträckning möjliggör möten kommer företaget förmodligen att reducera statuskillnader och kommunikationsproblem. Mångfalden får därmed en bättre förutsättning att genomföra företagets strategi och verksamhet. Städgruppen har förmodligen en stor mängd kunskaper som skulle kunna komma företaget till nytta. Vi anser att städgruppens yrkesstatus måste förbättras för att motivation, yrkesidentitet och yrkesstolthet skall uppstå hos gruppen. Först då skapas engagemang och intresse för företaget och dess utveckling. Vårt arbete visar att en positiv konformitet och en gemensam identifikation, där likheter betonas istället för kulturella olikheter, gynnar mångfaldsarbetet och det organisatoriska lärandet.

Teoriavsnittet visar att även arbetsuppgifternas karaktär påverkar mångfaldsarbetet. Teorin beskriver att olikheter i värderingar inte spelar någon större roll i förhållande till arbetsuppgifter av den uppgiftslösande karaktären. Vår uppsats visar dock på motsatsen, då städgruppens informella demokratiska norm gör att gruppmedlemmarna framhäver sina kulturella olikheter. Detta skapar problem i förhållande till hyresgästerna, då dessa får kommentera eventuella brister i arbetet. Indirekt påverkar alltså kulturella skillnader även den uppgiftslösande arbetsuppgiften. Vi tror att Bostadsbolaget förmodligen skulle gynnas av att förändra städarbetets karaktär till att bli mer koordinerande, eftersom detta ställer högre krav på gruppmedlemmarnas problemlösning. Problem som uppstår inom koordinerande arbetsuppgifter måste diskuteras och bearbetas för att gruppen skall fungera. Vi tror dessutom

att arbetsuppgifterna skulle bli mer utmanade och motiverande om städarbetet blev mer koordinerande till sin karaktär, då ett större ansvarstagande och engagemang hos gruppmedlemmarna förmodligen skulle uppstå.

Den förförståelse vi hade innan arbetet påbörjades var något negativ i förhållande till det multikulturella samarbetet. Under arbetets gång har vår bild, tack vare gruppen på bankkontoret, förändrats och vi ser nu annorlunda på samarbetet. Förmodligen kan vår tidigare förförståelse även förekomma hos andra människor, vilket kanske hindrar organisationer från att implementera mångfald i sitt strategiska arbete. Förhoppningsvis kan vårt arbete även förändra deras synsätt, då arbetet både belyser mångfaldens positiva sidor och de problem som kan uppstå. Vi hoppas att arbetet kan vara till hjälp för att öka förståelsen för hur de kulturella problemen kan hanteras för att ett organisatoriskt lärande skall uppkomma.

Än en gång vill vi poängtera att arbetet förmedlar ett medarbetarperspektiv i förhållande till de två fallföretagens mångfaldsarbete. Förmodligen hade en annorlunda bild framställts om ledningen fått uttalat sig. För att få en större helhetsförståelse föreslår vi att vidare forskning inom ämnet bör ta båda dessa perspektiv i beaktande. Det kan vara intressant att se och problematisera hur dessa perspektiv skiljer sig åt och vad som kännetecknar dem båda.

Vi anser att en viktig dimension i mångfaldsarbetet är att individer bör ta ett personligt ansvar i förhållande till sättet att se på andra människor. Vi måste lära oss att skilja mellan det individuella och det kulturella, eftersom allting som människor gör inte har med kultur att göra. Det är viktigt att människor ser den unika individen i varje möte och på så sätt bedömer människor utifrån deras personliga egenskaper istället för stereotypiska och kulturella uppfattningar.

Sammanfattning

Dagens moderna samhälle präglas av en allt högre globalisering med ökade kontakter och stora folkomflyttningar. Detta har lett till att kulturella olikheter och mångfald har hamnat i allt större fokus. I USA har mångfaldsproblematiken uppmärksamats under en längre tid, vilket har lett till att organisationer börjat tillämpa ledningsfilosofin ledning av mångfald. I takt med att mångfald som strategi blir allt vanligare krävs en ökad förståelse mellan människor med olika bakgrunder. Managementlitteraturen framställer ofta ledning av mångfald som positivt och problemfritt. De studier som belyser ledning av mångfald har i stor utsträckning ett ledningsperspektiv. Det finns däremot inte så mycket skrivet om det praktiska arbetet. Arbetet har därmed ett medarbetarperspektiv i fokus.

Etnologisk forskning visar att det uppstår problem i mötet mellan människor med olika kulturer. Vi blev därför intresserade av att se hur organisationer hanterar dessa problem, om organisationerna ser konflikterna som en möjlighet till lärande eller uppfattar dessa som ett problem som ska elimineras. Syftet är att belysa de problem som kan uppstå i mötet mellan människor med olika kulturella bakgrunder. Detta för att skapa en förståelse för hur organisationer kan se och hantera dessa problem som en del i ett potentiellt lärande. Uppsatsen kan även hjälpa organisationer att få en inblick i den utvecklingsprocess som organisationer genomgår för att bli en multikulturell organisation.

Vi har gjort en kvalitativ intervjustudie, där vi har intervjuat tio stycken respondenter med olika kulturella bakgrunder från två olika fallföretag. Vi har arbetat både deduktivt och induktivt, då det förekommit en växelverkan mellan vårt teoretiska och empiriska referensmaterial. I vårt analysarbete har vi använt oss av en hermeneutisk analysmetod där del och helhet har växelverkat och samspelat i tolkningen av vårt empiriska intervju material.

Vårt teoretiska referensmaterial behandlar både systemorienterade och aktörsbaserade utgångspunkter, så som den multikulturella utvecklingsprocessen, lärande organisationer och faktorer som påverkar en multikulturell arbetsgrupp. Teoriavsnittet behandlar även Argyris två handlingsmodeller för hur människor agerar i problematiska situationer, samt socialpsykologiska teorier om internalisering av normer och värderingar. I resultat och analysdiskussionen sammanvävs vårt empiriska och teoretiska referensmaterial, utifrån de mönster som framkom av intervjuerna. Dessa mönster har legat till grund för avsnittets olika rubriker, vilka är följande: organisationsstruktur och statuskillnader, identitet och kulturella konflikter, värderingskonflikter och problemhantering, kulturell påverkan på arbetsuppgiften, människosyn och mötet med det okända, arbetsstolthet och ansvarskänsla, samt möjlighet till avancemang.

Slutsatserna visar att de två fallföretagen har kommit olika långt i sitt mångfaldsarbete. Bankkontoret inom Föreningssparbanken liknar på många sätt den multikulturella organisationsformen, medan Bostadsbolaget befinner sig någonstans mellan att vara en monokulturell och en pluralistisk organisation. Inom bankkontoret tenderar problemen att vara relativt små och återfinns i större utsträckning gentemot utländska kunder än mellan medarbetarna. Inom städgruppen på Bostadsbolaget återfinns problemen inom organisationen och mellan medarbetarna. Problemen hanteras sakligt och konstruktivt på bankkontoret och går i linje med Argyris Modell 2, medan problemen inom städgruppen är mer personliga och hanteras utifrån Modell 1. Problemen inom bankkontoret leder till ett organisatorisk lärande, medan problemen inom städgruppen ses som något negativt som bör elimineras.

Referenser

- Abbasi, S.M., Hollman, K.W. (1991), Managing cultural diversity: the challenge of the '90s, i *Records Management Quarterly*, Jul91, vol. 25, issue 3. Database: Business Source Premier.
- Argyris, C. (1990), *Overcoming Organizational defenses: facilitating organizational learning*, Boston: Allyn & Bacon.
- Bäck-Wiklund, M. (1998), Fenomenologi: livsvärld och vardagskunskap, i Månson, P. (red) *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker*, Stockholm: Prisma.
- Berg, L-E. (1998), Den sociala människan: om den symboliska interaktionismen, i Månson, P. (red) *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker*, Stockholm: Prisma.
- Berger, P.L., Luckmann, T. (1966), *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*, London: Penguin Books
- Brehm, S.S., Kassin, S.M., Fein, S. (1999), *Social Psychology*, Boston: Houghton Mifflin
- Broomé, P., Carlson, B., Ohlsson, R. (2001), *Bäddat för mångfald*, Stockholm: SNS förlag
- Daun, Å., Ehn, B. (1988), *Blandsverige: kulturskillnader och kulturmöten*, Stockholm: Carlsson Bokförlag
- Ehn, B. (1988) Invandras stereotyper om svenskar, i Daun, Å., Ehn, B. (red) *Blandsverige: kulturskillnader och kulturmöten*, Stockholm: Carlsson Bokförlag
- Giddens, A. (1999), *Modernitet och självidentitet: självet och samhället i den senmoderna epoken*, Göteborg: Diadalos
- Gundhäll Wood, A. (2003), *Alla ska behandlas lika,: 11 reportage om aktiva åtgärder för integration och mångfald på arbetsplatsen*, Norrköping: Integrationsverket
- Hambrick, D.C., Canney Davisen, S., Snell, S.A., Snow, C.C. (1998), When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications, i *Organization Studies*, vol 19, issue 2, Database: Business Source Premier
- Helg, Å., Vakoufari, M. (2002), *Mångfald som verksamhetsstrategi*. Stockholm: Integrationsverket (Hämtat 2004-10-10 på websidan: http://www.integrationsverket.se/templates/ivPublication_2731.aspx)
- Jacobsen, D. I., Thorsvik, J. (2002), *Hur moderna organisationer fungerar*, Lund: Studentlitteratur.
- Johansson, T. (1998), Anthony Giddens och det senmoderna, i Månson, P. (red) *Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker*, Stockholm: Prisma.
- Karlsson, L. (2001), *Psykologins grunder*, Lund: Studentlitteratur

- Mlekov, K. Widell, G. (2003), *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur
- Rohlin, L., Skärvad, P-H., Nilsson, S.Å. (1994), *Strategiskt ledarskap i lärarsamhället*, Dalby: MiL Publishers AB
- Runfors, A. (2003), *Mångfald, motsägelser och marginaliseringar: en studie av hur invandrarskap formas i skolan*, Stockholm: Prisma
- Senge, P.M. (1995), *Den femte disciplinen: den lärande organisationens konst*, Stockholm: Nerenius & Santérus förlag
- Stensaasen, S., Sletta, O. (2000), *Grupprocesser: om inläring och samarbete i grupper*, Stockholm: Natur och kultur
- Svensson, L. (1997), *Lärande genom organisationsutveckling*, i Sander, Å. (red), *Ledning för alla? Om perspektivbrytningar i företagsledning*, Stockholm: SNS Förlag
- Södergren, B. (1996) *Lärandets ledarskap*, Solna: Arbetslivsinstitutet
- Thornberg, R. (2004), *Grupprocesser och social påverkan: socialpsykologi med fokus på skolan*, Linköping: Linköpings Universitet, Institutionen för beteendevetenskap
- Watson, C. (1996), Making Diversity Work, i *Executive Female*, Sep/Oct96, vol 19, issue 5. Database: Business Source Premier
- Wiberg L. (1992), *Teori 3 – Ledarskap för delaktighet i lärande organisationer*, Stockholm: Nerenius och Santérus förlag
- www.townstogether.info, hämtat 2004-11-08

Bilagor

Intervjumall

Självbeskrivning

- namn
- ålder
- anställningstid
- bakgrund: ursprungsland: utbildning: tidigare arbeten
- antal år i Sverige

Arbetsuppgifter

- beskriv hur en vanlig dag i arbetet ser ut
- regler för hur uppgifterna skall utföras eller tänka själv
- om regler: har du försökt ändra på dessa om du inte gillar dem
- roligast i arbetet
- mindre roligt i arbetet
- utvecklas du i dina arbetsuppgifter
- finns det möjlighet för avancemang inom företaget
- känner du arbetsglädje för dina arbetsuppgifter

Arbetsgruppen

- hur ser den kulturella sammansättningen ut i gruppen
- hur är det att arbeta med människor från olika kulturer (fördel/nackdel)
- vilka stereotyper hade du första dagen, hur har dessa förändrats
- samarbetar du bättre med vissa och sämre med andra (varför – kultur eller personlighet)
- finns det någon informell hierarki i gruppen (någons åsikt mer avgörande än andras, andra rättar sig efter denna?)
- får du gehör för dina idéer och förslag i gruppen (varför/varför inte)
- kommer du ihåg någon konflikt som ni har haft i gruppen (om ja, hur löses denna – löser ni de individuellt eller i grupp)
- tycker du att du och dina arbetskamrater ser annorlunda på hur arbetsuppgifterna skall utföras
- om ni har skilda åsikter i gruppen hur löser ni dessa
- vilka konflikter har ni inte löst
- vad kan du ge till arbetet som inte dina arbetskamrater kan
- vad kan dina arbetskamrater ge till arbetet som inte du kan
- har ni utarbetat vissa rutiner beroende på kulturell färdighet
- tycker du att det finns uppenbara kulturkonflikter inom gruppen. (om ja, vilka, vad gör ni av dem)
- olika religiösa uppfattningar skapat problem i gruppen/organisationen
- kommer du ihåg någon situation då du handlat helt fel (utifrån gruppen sett), för att du kommer från en annan kultur
- är det ”tillåtet” att göra fel i arbetet eller tycker arbetskamraterna/organisationen att det bara är jobbigt när man gör något misstag?
- tycker du att det är svårt att kommunicera och få gehör för dina åsikter eftersom svenska inte är ditt modersmål
- är det svårt att kommunicera med personer som inte har svenska som modersmål

- kommer du ihåg någon situation där bristande kommunikation lett till problem (om ja, när och hur löstes detta)
- om du inte förstår en sak upplever du att du kan vända dig till dina arbetskamrater för att få hjälp?
- har du förtroende för dina arbetskamrater, att de utför sina arbetsuppgifter som de skall (om ja, varför, om nej varför inte)

Organisation

- har ni mål som ni i er arbetsgrupp skall uppnå?
- hur sätter organisationen sina mål, är ni delaktiga i dessa?
- förekommer det samarbete mellan er och någon annan avdelning inom företaget?
- vet du vad organisationen står för (mål och vision)?
- vet du om det går bra eller dåligt för företaget?
- brukar ni ha personalmöten, vad brukar i så fall diskuteras där? vilka är med?
- finns det möjligheter för dig att ge förslag på hur organisationen skall utvecklas eller förändras