



GÖTEBORGS UNIVERSITET

Institutionen för socialt arbete

Mångfaldsfrågor inom äldreomsorgen

-en kvalitativ studie om kulturkrockar mellan personal och organisation

Socionomprogrammet

C-uppsats

Författare Lina Magnusson Skjöldal

Handledare Anna Dunér

Abstract

Titel: *Mångfaldsfrågor inom äldreomsorgen - en kvalitativ studie om kulturkrockar mellan personal och organisation*

Författare: Lina Magnusson Skjöldal

Nyckelord: Äldreomsorg, Kommunikation, Organisation och Etnocentrism.

Mitt syfte är att undersöka och förstå hur man hanterar kulturell och etnisk mångfald inom den kommunala äldreomsorgen som organisation. Speciellt de problem som eventuellt kan uppstå när människor på grund av sin kultur eller sin religion har referensramar som går stick i stäv med organisationens riktlinjer. Mina frågeställningar är: *Hur hanteras mångfaldsfrågor i organisationen? Vilka erfarenheter har man av konflikter som uppstått mellan organisationens riktlinjer och en personal eller arbetssökande som på grund av sin kultur eller religion haft andra referensramar samt hur har man hanterat dem när de uppstått?*

Metoden är kvalitativ intervjumetod. Jag har intervjuat fyra enhetschefer och två chefer högre upp i organisationshierarkin för att få reda på deras syn på mångfaldsfrågor och deras erfarenheter av krockar mellan personal/arbetssökandes referensramar och organisationens riktlinjer. Min empiri har jag sedan använt tillsammans med tidigare forskning och teoretiska begrepp för att få svar på mina frågor och uppnå mitt syfte med uppsatsen. När det gäller teoretiska perspektiv har jag valt att utgå från tre begrepp. Jag har sedan använt mig av olika infallsvinklar för att studera och problematisera dessa begrepp. Mina tre begrepp är följande: *Organisation, kommunikation och etnocentrism*. Jag använder mig av nyinstitutionell teori för att få en ökad teoretisk förståelse för äldreomsorgen som organisation. Jag använder mig av organisationsstruktur som begrepp för att få insikt i varför man hanterar dessa frågor på det sätt man gör inom den kommunala äldreomsorgen. Jag går även in på den kommunala äldreomsorgen som organisation och tittar på dess ledarskap. När det gäller kommunikation fokuserar jag på kommunikationens roll i organisationen samt den betydelse den har för enhetschefens arbete. Etnocentrism belyses utifrån två aspekter. Det ena är identitet, migration och mångkulturella möten och det andra är makt och tolkningsföreträde.

Resultat och slutsatser är att utgångspunkten i det kulturella mångfaldsarbetet är allas lika värde. Och att det därför kan bli svårt när någon har önskemål på grund av sin religiösa tillhörighet som går emot organisationens riktlinjer. De situationer som har uppstått som har löst sig har gjort det på grund av att både personal/arbetssökande och arbetsgivare kommunicerat. Båda parter har kommunicerat på ett icke-etnocentriskt sätt och har kunnat möta varandra på varandras villkor. Konflikten handlar nämligen inte bara om den själva krocken som uppstått utan ligger oftare på en djupare nivå där flera motsättningar vad gäller värderingar finns.

1 INLEDNING	1
1.1 UPPSATSENS DISPOSITION	2
2 SYFTE, FRÅGESTÄLLNINGAR OCH DEFINITION AV BEGREPP	4
2.1 SYFTE	4
2.2 FRÅGESTÄLLNINGAR	4
2.3 DEFINITION AV BEGREPP	4
3 BAKGRUND	6
3.1 PERSONAL OCH KOMPETENSFÖRSÖRJNINGEN INOM VÅRD OCH OMSORG OM ÄLDRE OCH FUNKTIONSHINDRADE	6
3.2 LAGSTIFTNING OCH OFFENTLIG POLICY	7
3.3 TIDIGARE FORSKNING	9
4 TEORETISKA PERSPEKTIV	13
4.1 ORGANISATION	13
4.1.1 Nyinstitutionell organisationsteori	13
4.1.2 Organisationsstruktur	14
4.1.3 Äldreomsorgen som organisation	14
4.1.4 Ledarskap i äldreomsorgen	15
4.2 KOMMUNIKATION	15
4.2.1 Kommunikation i organisation	16
4.2.2 Kommunikationens roll för ett bra ledarskap	16
4.3 ETNOCENTRISM	17
4.3.1 Identitet, migration och mångkulturella möten	17
4.3.2 Makt och tolkningsföreträde	18
4.4 SAMMANFATTNING	18
5. METOD	19
5.1 VAL AV METOD	19
5.2 FÖRFÖRSTÅELSE	20
5.3 URVAL	20
5.4 GENOMFÖRANDE AV INTERVJUER	21
5.5 BEARBETNING OCH ANALYS AV INTERVJUER	22
5.6 FÖR- OCH NACKDELAR MED METODEN	22
5.7 VALIDITET, RELIABILITET OCH GENERALISERBARHET	23
5.7.1 Validitet	23
5.7.2 Reliabilitet	23
5.7.3 Generaliserbarhet	24
5.8 ETISKA ASPEKTER	24
6 EMPIRI OCH ANALYS	25
6.1 PRESENTATION AV INTERVJUPERSONERNA	25
6.2 HUR MÅNGFALDSFRÅGOR HANTERAS I ORGANISATIONEN	26
6.3 ERFARENHETER AV KULTURKROCKAR MELLAN PERSONALS/ARBETSSÖKANDES REFERENSRAMAR OCH ORGANISATIONENS RIKTLINJER	31
7SAMMANFATTANDE DISKUSSION.....	34
8 REFERENSLISTA	35
Bilaga 1: Informerat samtycke	
Bilaga 2: Intervjuguide för enhetschef	
Bilaga 3: Intervjuguide för verksamhetschef	

1 Inledning

Vissa saker kan tyckas självklara för många av oss när vi talar om arbetet inom vård och omsorg. Som till exempel att man anpassar sig till de hygienrutiner som den medicinskt ansvariga sjuksköterskan fastställt eller att man serverar en vårdtagare lättöl till lunchen. Men det har uppkommit situationer där arbetsgivare, arbetstagare och Diskrimineringsombudsmannen inte haft samma syn på saken. Mölndals kommun blev sommaren 2006 anmälda till Diskrimineringsombudsmannen av en kvinna som blivit av med sitt sommarjobb på grund av att hon vägrat ha kortärmad tröja då hon på grund av sin religion behövde bära en heltäckande långärmad tröja. Kommunens regler säger att man ska bära en tröja med kort ärm så att underarmarna kan desinficeras med sprit. Diskrimineringsombudsmannens åsikt i fallet är att det inte är acceptabelt att en arbetsgivare kräver att anställda ska bära kort ärm. Många muslimska kvinnor skulle i sådana fall utestängas från sådana arbetsplatser. En tillsyn kommer att inledas i Mölndal, då bland annat kommunens klädpolicy inom vård och omsorg ska granskas. Diskrimineringsombudsmannen kommer i övrigt inte att gå vidare med händelsen (www.gp.se).

I Tensta 2007, blev en kvinna nekad anställning på ett äldreboende då hon på grund av sin religion inte kunde gå med på arbetsgivarens önskemål om att hon enligt arbetsplatsens klädpolicy skulle bära skjorta och byxor. Då tjänsten sedan gick till en annan anmälde hon detta till DO. Handläggaren i ärendet ansåg att man kunde ta fram en klädsel som passar arbetsuppgifterna men inte utesluter någon grupp. Kvinnan får nu 40 000 kronor i ersättningen för kränkningen genom en förlikning mellan arbetsgivaren och DO (ka.kommunal.se; do.se).

Detta fick mig att tänka; om det nu är så olika bud som gäller, hur gör man i organisationer? Hur förhåller man sig till det här som enhetschef då man står mittemellan organisationens tryck uppifrån och personalens behov nerifrån? Det handlar inte bara om den personal man har i dagsläget, äldreomsorgen har ett stort rekryteringsbehov och för att locka fler personer dit behövs att alla känner sig välkomna oberoende av sin tro eller kulturella bakgrund.

I den här studien har jag valt att titta på hur man, inom äldreomsorgen som organisation, hanterar samt vilken inställning man har till de kulturkrockar som kan uppstå mellan personal eller arbetssökande och organisationens riktlinjer och krav. Jag väljer att se på situationer när krocken eller konflikten uppstår på grund av den enskildes etniska tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Detta eftersom jag är intresserad av hur en organisation hanterar att hamna i kläm mellan lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet och sina egna riktlinjer.

Det kommer att handla mycket om heltäckande klädsel till följd av att tillhöra en religion kontra hygienkravet i den här uppsatsen. Andra situationer som kan uppstå är om personal vill ha ledigt på de dagar som är viktiga i deras religion eller för deras kulturella tillhörighet, att man inte vill utföra nedre hygien på en vårdtagare av motsatt kön eller att man inte vill komma i kontakt med griskött eller någon form av alkohol när man bereder mat till en vårdtagare. Dock är det klädsel och hygien som är det som just nu är mest aktuellt inom äldreomsorgen.

Jag väljer också att ta upp enhetschefernas upplevelse och handlingsstrategier i det här då det är de som har att hantera både organisationens policy och personalens önskemål. Anledningen till att jag valt äldreomsorgen som organisation är för att då det kommer till vård och omsorg finns det alltid en tredje part att ta hänsyn till, nämligen vårdtagaren. Det gör det hela mer komplicerat då man som enhetschef både har den enskilde (vårdtagaren) i fokus och olika lagar såsom arbetsmiljölagen och lagen mot diskriminering i arbetslivet att ta hänsyn till vad beträffar personal, man har också en organisationsstruktur med ett budgetansvar vilket kan begränsa handlingsutrymmet. Det har varit flera fall då arbetsgivaren fällts etnisk diskriminering på andra arbetsområden, och man då kunnat lösa det på ett smidigt sätt eftersom man inte haft en tredje part att ta hänsyn till på samma sätt som inom vård och omsorg. Liseberg har fått ändra på sin klädpolicy efter en anmälan till Diskrimineringsombudsmannen. En ung muslimsk kvinna sökte jobb på nöjesparken men fick beskedet att hon inte fick jobbet om hon skulle bära huvudduk. Hon anmälde detta till DO och Liseberg tog fram en ny klädpolicy. Hon arbetar nu på Liseberg med en matchande huvudduk till sin uniform.

Centralt i uppsatsen för förståelsen av detta är teorier kring organisation, kommunikation och mångkulturella möten. Den nya lagen mot etnisk diskriminering har också en central roll då den i huvudsak innehåller två moment som gör att man kan tolka den på olika sätt. Det gör att jag har stort intresse av att ta reda på hur stora organisationer hanterar det. Anledningen till att jag kommer att lägga stort fokus på mångkulturella frågor är att jag tror att den enskildes kunskap och inställning till dessa frågor kan påverka hur man väljer att möta de eventuella konflikter som kan uppstå samt hur man förhåller sig till att ha någon form av handlingsberedskap i ett preventivt syfte. Jag tror också att det påverkar vilken tolkning man gör av lagen mot diskriminering i arbetslivet. Inom detta område har jag valt att utgå från begreppet etnocentrism som jag kommer att förklara närmre längre fram i uppsatsen.

1.1 Uppsatsens disposition

Efter mitt inledande avsnitt där jag ger en bild av ämnesområdet kommer jag att ta upp problemområde, syfte och frågeställningar. Jag kommer också att definiera några av de begrepp som kommer att figurera i uppsatsen. Efter det har jag ett avsnitt där jag tar upp bakgrunden till min studie, där ingår förutom lagstiftning, offentlig policy och tidigare forskning också ett avsnitt som tar upp personal och kompetensförsörjningen inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade. Det är med för att jag vill ge en bild av hur stort behov av personal man har inom detta område. Den tidigare forskningen har jag delat upp i fyra delar. Det första avsnittet handlar om forskning som rör diskriminering i arbetslivet pga. etnicitet, religion eller annan trosuppfattning. Det andra avsnittet behandlar forskning som rör mångkulturalism och etnocentrism. I det tredje avsnittet finns forskning som rör den kommunala äldreomsorgen och sist tar jag upp forskning som rör kommunikation i organisationer.

Efter den del som gäller tidigare forskning kommer mitt teorikapitel där jag presenterar mina tre centrala begrepp som jag kommer att använda mig av för att belysa och analysera mitt problemområde och mina frågeställningar. Jag beskriver organisation, kommunikation

och etnocentrism samt dessa begrepps relevans för min uppsats. Varje begrepp problematiseras utifrån olika teman och dessa presenteras som underrubriker efter varje begrepp. När det gäller organisation kommer jag att använda mig av nyinstitutionell organisationsteori, organisationsstruktur, äldreomsorgen som organisation och ledarskap inom äldreomsorgen. Kommunikationsbegreppet kommer att koncentreras på kommunikation i organisationer och kommunikationens roll för ett bra ledarskap och när det gäller etnocentrism kommer fokus att ligga på perspektiven identitet, migration och mångkultur samt makt och tolkningsföreträde. I uppsatsens femte kapitel beskriver jag metoden. Jag tar också upp uppsatsens validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. I det sjätte kapitlet har jag min analys där jag i det första avsnittet presenterar mina intervjupersoner och i de två följande delarna redovisar min empiri tillsammans med teori och tidigare forskning. Uppsatsen avslutas med en sammanfattande diskussion.

2 Syfte, frågeställningar och definition av begrepp

2.1 Syfte

Mitt syfte är att undersöka och förstå hur man hanterar kulturell och etnisk mångfald inom den kommunala äldreomsorgen som organisation. Speciellt de problem som eventuellt kan uppstå när personal eller arbetssökande på grund av sin kultur eller sin religion har referensramar som går stick i stäv med organisationens riktlinjer. Detta ville jag undersöka dels på övergripande policynivå och dels hur det hanteras på enhetschefsnivå i mötet med personalen.

2.2 Frågeställningar

Närmare preciserade frågeställningar är:

Hur hanteras mångfaldsfrågor i organisationen?

Vilka erfarenheter har man av konflikter som uppstått mellan organisationens riktlinjer och en personal eller arbetssökande som på grund av sin kultur eller religion haft andra referensramar, samt hur har man hanterat dem när de uppstått?

2.3 Definition av begrepp

Vårdtagare/Omsorgsmottagare- det är den personen som får vård och omsorg. Inom forskningen används ofta omsorgsmottagare och mina intervjupersoner använde sig av termen vårdtagare i de flesta fall. Vårdtagare är ett äldre begrepp och omsorgsmottagare syftar på att det är mer omsorg än vård man tar emot. Dock är det samma person man avser och båda dessa begrepp kommer att användas och ha samma innebörd i min uppsats.

Enhetschef- inom olika organisationer används ibland olika benämningar på positionerna i organisationen. Jag har valt att använda mig av enhetschef när jag menar den chef som är närmast den personal som utför det direkta omsorgsarbetet.

Verksamhetschef- i min uppsats menar jag den chef som är högre upp i organisationshierarkin men som har en direktkontakt med enhetscheferna.

Mångkultur- Med kultur avser jag ett sätt att uppfatta och tolka omvärlden genom de traditioner, värderingar och normer som först vidare från en generation till den nästa.

Mångkultur blir därför något som uppstår i ett samhälle där människor med olika kulturell bakgrund lever tillsammans.

Mångfald- begreppet används för många områden såsom sexuell läggning eller funktionshinder men i min studie har jag valt mångfald när det gäller etnicitet, religion eller annan trosuppfattning. Mångfald står därför i den här uppsatsen för mångfald endast gällande etnicitet, religion eller annan trosuppfattning om inte annat står skrivet.

3 Bakgrund

I den första delen presenterar jag det resultat som socialstyrelsen kommit fram till i en s.k. lägesbeskrivning av den kommunal äldre- och handikappsomsorgen. Detta för att ge en helhetsbild av nuläget inom området. Efter det kommer ett avsnitt där jag tar upp de lagar som har betydelse för mångfaldsfrågor i arbetslivet. Sista delen i det här kapitlet behandlar den tidigare forskningen.

3.1 Personal och kompetensförsörjningen inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade

I juli 2002 beslöt den dåvarande regeringen att lämna ett uppdrag till nio myndigheter. Det var att utarbeta en gemensam plan för kompetensförsörjningen inom kommunernas vård och omsorg om äldre och funktionshindrade personer. Senast den 31 oktober 2003 skulle en analys av förutsättningarna för kompetensförsörjningen redovisas, vilket skedde i socialstyrelsens lägesbeskrivning inom äldreomsorg som heter *Kompetensförsörjning inom vård och omsorg om äldre och funktionshindrade* (www.socialstyrelsen.se). Där har man tittat på rekryteringsproblemet inom äldreomsorgen och behovet av kompetenta medarbetare och ledare. Man uppmärksammar den arbetskraftsbrist som finns och som man förmodar kommer att öka och man kommer med förslag till hur man ska få mer personal till arbetsområdet.

Man poängterar att personer med utländsk bakgrund i ökad utsträckning bör kunna arbeta inom vård och omsorg och tar upp några grupper som man anser är aktuella i den svenska kommunal äldre- och handikappsomsorgen. Dessa grupper är bland andra:

- * Personer i landet med utländsk bakgrund som är undersysselsatta eller som är sysselsatta i arbeten under sin kompetensnivå.
- * Personer från EU's medlemsländer som antingen har yrkesutbildning inom området eller vill skaffa sig sådan.
- * Personer från länder utanför EU, särskilt ifrån länder där vi tidigare har haft stor invandring.

De anser att strukturell diskriminering mot personer med utländsk bakgrund måste motverkas och att det behövs flexibla ingångar för personer med utländsk bakgrund. Man anser också man bör överväga en arbetskraftsinvandring. 360 000 personer arbetar inom vård och omsorg vilket motsvarar 8,8 % av landets arbetskraft. Andelen med utländsk bakgrund har ökat under senare år och kommer med största sannolikhet att öka. Man förutspår också en ökning av brukare med utländsk bakgrund. Man ser också ett behov av att fler i personalen behöver ha kultur och språkkompetens inom de invandrarspråk och kulturer som blir mer och mer vanliga bland brukarna.

Lägesbeskrivningen visar också på stora problem vad gäller arbetsledarens roll. Den behöver utvecklas och det behövs fler arbetsledare. Som en möjlig statlig åtgärd föreslår man att en den nuvarande socialtjänstlagen och hälso- och sjukvårdslagen behöver ses över för att man ska kunna få en samlad vård- och omsorgslag där man klargör brukarnas och personalens ställning. Detta skulle aktualisera en rad svåra frågeställningar som gäller den enskilde brukarens ställning, personalens ställning och huvudmännens skyldigheter. Man bör också ändra på arbetsmiljölagen så att kraven på arbetets upplägg skärps.

3.2 Lagstiftning och offentlig policy

Den lag som gäller för lika behandling i arbetslivet, rätten till religionsfrihet och ev. särbehandling är: *Lag om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning* och den trädde i kraft i juli 2003. Lagen tillkom efter det att EU:s ministerråd under 2000 antog två direktiv. Dessa var:

- direktivet (2000/43/EG) om genomförandet av principen om likabehandling av personer oavsett deras ras eller etniska ursprung.
-
- direktivet (2000/78/EG) om inrättandet av allmän ram för likabehandling i arbetslivet.

Man gjorde också ändringar i de tre lagar inom arbetsrätten från 1999 som förbjuder diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet samt diskriminering av personer med funktionshinder och på grund av sexuell läggning. Bestämmelserna riktar sig mot arbetsgivare och skyddar arbetssökande och arbetstagare. Ändringarna gjordes så att lagarnas tillämpningsområden utvidgades, för att på så sätt fullt ut genomföra EG-direktiven (www.ud.se).

I § 1 slås fast att lagens ändamål är att gynna lika rättigheter och möjligheter oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning då det gäller arbete, anställningsvillkor och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet. Arbetsgivare och arbetstagare skall enligt § 2 samarbeta för att främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Enligt § 4 skall arbetsgivaren inom ramen för sin verksamhet bedriva ett målinriktat arbete för att aktivt främja lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Arbetsgivaren skall enligt § 5 ”genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för alla arbetstagare oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning”.

Lagen tar också upp direkt och indirekt diskriminering. Direkt diskriminering, som berörs i § 8 handlar om att en arbetsgivare inte får missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att behandla honom eller henne sämre än arbetsgivaren behandlar, har behandlat, eller skulle behandla någon annan i en jämförbar situation, om missgynnandet har samband med etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

Indirekt diskriminering tas upp i § 9. En arbetsgivare får inte missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att tillämpa en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringsätt som framstår som neutralt men som i praktiken särskilt missgynnar personer med viss etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Detta gäller dock inte om bestämmelsen, kriteriet eller förfaringsättet kan motiveras med ett berättigat mål och om medlen är lämpliga och nödvändiga för att uppnå målet.

Vissa delar i den här lagen är självklara för alla som vill ha ett jämlikt samhälle såsom stycket om att gynna lika rättigheter och möjligheter för alla, men andra delar i lagen är mer komplicerade. Att arbetsgivaren efter sina resurser och omständigheter ska anpassa arbetsförhållandena så att de är lämpliga för alla arbetstagare oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning kan uppfattas som kontroversiellt. Hur man väljer att tolka det stycket är beroende av hur organisationsstrukturen ser ut, och på egna kunskaper och åsikter i ämnet. Samma sak med paragrafen som gäller indirekt diskriminering. Att en arbetsgivare inte får tillämpa en bestämmelse eller liknande som verkar neutralt men som i praktiken missgynnar personer med viss etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, men att det är rimligt att göra så om man kan motivera det med ett mål som är berättigat och att bestämmelsen/bestämmelserna är lämpliga och nödvändiga för att nå målet. Fallet med kvinnan som sökte jobb på Liseberg, som jag nämnde tidigare, är ju ganska lätt att förstå utifrån det här. Vilken godtagbar förklaring fanns egentligen för att hon inte skulle få ha huvudduk på arbetet? När det gäller klädsel inom vård och omsorg är det svårare, då man har en tredje part, vårdtagaren, att ta hänsyn till. Socialstyrelsen har gått ut med hygienkrav och man har gett ut en broschyr som heter *rätt klädd i vården* där man med stöd av bl. a Smittskyddslagen SFS 2004:168 Hälso- och sjukvårdslag SFS 1982:763 och Kvalitetssäkringsföreskrifter SOSFS 2005:12 uppmanar till en rad olika hygien rutiner såsom exempelvis kortärmade arbetskläder (www.vardforbundet.se). Här hamnar man som arbetsgivare i en knivig situation. Ska man åberopa lagen mot diskriminering i arbetslivet och exempelvis kräva meterlånga gummihandskar till sin personal eller ska man välja hygienaspekten med Smittskyddslagen i spetsen?

I Sverige finns en myndighet som arbetar för människor som blir diskriminerade på grund av etnisk tillhörighet, religion eller trosuppfattning. Det är DO- Ombudsmannen mot etnisk diskriminering. Chefen för myndigheten kallas också för Ombudsmannen mot etnisk diskriminering (DO) och utses av regeringen. Myndighetens uppdrag är att förebygga och stoppa diskriminering som beror på etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Man ska hjälpa den som utsätts för diskriminering att få reda på sina rättigheter, man har tillsyn över arbetsgivare och skolor så att de följer lagen och man informerar allmänheten om diskriminering. Under 2006 inkom 273 anmälningar till DO. Av dessa gjordes 37 procent av arbetssökande, och 63 procent av arbetstagare. Bland de arbetssökande berörde 57 procent av anmälningarna anställning. I 37 procent av fallen berörde de utebliven intervju. I 6 procent handlade anmälningarna om trakasserier (www.do.se).

3.3 Tidigare forskning

Då jag inte funnit någon tidigare forskning på just de frågeställningar som jag undersöker i min uppsats har jag istället valt att dela upp och leta efter forskning som ändå kan belysa det aktuella kunskapsläget inom mitt område. Det är forskning som rör diskriminering pga. etnicitet, religion eller annan trosuppfattning i arbetslivet, organisation med fokus på kommunal äldreomsorg samt forskning inom Socialantropologi där jag inriktat mig på forskningen kring mångkulturalism och etnocentrism. Jag har också tittat på tidigare studier som rör kommunikationens roll i organisationer. Dessa ämnen har visat sig vara väl undersökta och jag har varit tvungen att sälla bort en hel del för att komma åt det som jag anser vara betydelsefullt för min uppsats.

Forskning som rör diskriminering i arbetslivet pga. etnicitet, religion eller annan trosuppfattning

SOU statens offentliga utredningar har fördjupat sig i diskriminering i arbetslivet pga. etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. En viktig slutsats som de dragit är att diskrimineringen finns i alla sektorer i arbetslivet, inte bara på arbetsmarknaden och vid rekrytering. Det rör sig då om ojämlika anställningsvillkor, om osynliggörande och nedvärdering, om fördomar och rasism på arbetsplatsen. Man hänvisas till vissa typer av arbetsuppgifter och nekas andra och det finns föreställningar om bristande kompetens (SOU 2006:59, Arbetslivets (o)synliga murar).

Den etniska diskrimineringen verkar aldrig isolerad från andra maktrelationer i arbetslivet. Den strukturella diskrimineringen genomsyras av andra relationer av över- och underordning. Genom att befästa en föreställning om "etnisk olikhet" legitimerar man en favorisering av "svenska" individer, normer, praktiker och symboler. Den här föreställningen är en nödvändig förutsättning för diskriminerande attityder, avsikter och handlingar då man förutsätter att denna olikhet spelar roll för hur människor agerar i olika situationer. När man tar olikhet för givet blir diskriminering i första hand en fråga om inställningar och förhållningssätt inför det "annorlunda". Det resulterar i att man inte ifrågasätter eller problematiserar individuella handlingar mellan de aktörer som har en position och möjligheter att utsätta andra eller att bli utsatta för diskriminering. Man diskuterar aldrig de maktpositioner och institutionella villkor som ligger bakom etnisk diskriminering (de los Reyes, 2006).

I "På tröskeln till lönearbete - Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund" (Neergaard, 2006), framkommer att de svårigheter man som arbetssökande med utländsk bakgrund har kan tolkas som strukturell diskriminering. Det handlar inte om de arbetssökandes faktiska och/eller framställda egenskaper, utan det är istället ett resultat av exkluderingsmekanismer på arbetsmarknadsnivå och diskriminerande tillämpningar på institutionell nivå.

Arbetsorganisationens interaktion med det övriga samhället samt den påverkan samhällets maktstrukturer har på organisationen betonas nu i forskningen. Man fokuserar också på den betydelse arbetsorganisationen har som en plats för social interaktion och maktutövande (de los Reyes, 2006).

Etablerade regelverk och normsystem har alltmer kommit i fokus då forskare tittat på diskriminering på institutionell nivå. Diskriminering i ett sådant sammanhang finns antingen som ett resultat av vanemässiga handlingar som är baserade på förutfattade uppfattningar om etnisk olikhet, eller så är det en följd av att man tillämpar regler som är grundade på normativa modeller på individer eller grupper av individer, vars behov och förutsättningar skiljer sig åt. I det senaste fallet skapas en ojämlikhet genom att man tillämpar likadana regler på grupper eller individer med ojämlika förutsättningar (Edgren, 2006).

Kundernas/köparnas önskemål och krav uppges ofta ligga till grund för arbetsgivarnas val av personal. I en intervjustudie som Jönsson (Edgren, 2006) gjort studerade man skepsis och motstånd hos äldre omsorgsmottagare mot personal av utländsk härkomst och det framkom att personalen ursäktar rasism genom ett vårdprofessionellt beteende. Man hänvisade exempelvis till att de gamla inte är vana vid människor med mörk hud eller att det kan vara svårt för den gamla att förstå personalen pga. av bristande språkkunskaper. Jönsson menar att detta kan vara kamouflerad rasism från personalens sida då man använder sig av bristande språkkunskaper samt den enskildes (vårdtagarens) upplevelse som argument och man vet att dessa väger tungt. Jönsson anser att även den personal som vill motverka rasism reproducerar rasistiska föreställningar då de ofta saknar analysverktyg som utgår från en antirasistisk norm (Edgren, 2006).

Forskning och som rör mångkulturalism och etnocentrism

Elisabeth Gerle, etikforskare vid Lunds universitet, lektor och pedagogisk ledare för mänskliga rättigheter vid Malmö högskola har skrivit boken *Mångkulturalism- för vem?* I den för hon fram olika tolkningar av begreppet mångkulturalism. Hon skriver om värdekonflikter. Relevanta exempel, för den här uppsatsen, på värdekonflikter kan vara hygienaspekten kontra långärmad tröja i det direkta omsorgsarbetet eller att man på grund av sin religion inte vill utföra intymhygien på en vårdtagare av motsatt kön. Dessa konflikter uppstår nästan aldrig som renodlade motsättningar mellan olika etiska eller religiösa system. Oenigheterna har istället i de flesta fall sin grund i ett helt spektra av motsättningar som gäller värderingsfrågor (Gerle, 1999).

Gerle tar också upp olika sätt att agera på när omgivningen inte delar den livssyn och de värderingar som är självklara i det land man själv kom ifrån. Antingen så anpassar man sig mer och mer till sin omgivning eller så blir reaktionen den motsatta. Religionens eller kulturens betydelse kan förstärkas och fördjupas. När det gäller förändringar i olika gruppers kulturella mönster så visar en studie av politiska organisationer i Yoruba city of Ibadan hur traditioner och kulturella symboler kan ändras med tiden men ändå förbli viktiga. I en förändring finns det vissa delar av kultur och social organisation som förändras, och vissa som består. Det finns inget generellt mönster på vilka delar i en kultur eller tradition som behåller sin ursprungliga form (Eriksen, 1995). Man kan egentligen inte förutsäga hur en grupp med en specifik kulturell tillhörighet eller religion kommer att reagera på förändringar, antingen sådana som sker naturligt under tid, eller sådana som inträffar om man flyttar till ett annat land. Däremot visar antropologiska studier att betydelsen av etnisk identitet och kulturell tillhörighet ökar i kontakt med andra (Eriksen, 1995).

Forskning kring den kommunala äldreomsorgens organisation och ledarskap

Monica Nordströms bok *Hemtjänsten - organisering, myndighetsutövning, möten och arbete* (2000) beskriver hur den kommunala äldreomsorgen är uppbyggd organisatoriskt och vad detta innebär för arbetet. Eftersom den kommunala äldreomsorgen är så nära ansluten till de politiska nämnderna och de socialpolitiska beslut som fattas där innebär det att man påverkas av föränderliga samhällsideologiska värderingar. Den kommunala äldreomsorgen är därför i ett ständigt förändringsarbete.

Hon beskriver hemtjänsten som en löst kopplad organisation. De olika nivåerna i organisationen fungerar relativt självständigt och har sina intresseområden. Vårdbiträdena och omsorgsmottagarna vill få vardagen att fungera och ledningen vill hålla budgeten. Enhetschefens intresse är att organisera omsorgen. Både ledningsnivå och utförarnivå är institutionaliserad och verksamheten är ett resultat av de normer, värderingar och förväntningar som finns hos personer på de olika nivåerna i organisationen samt bland omgivningen.

I *En omsorgstriad - om relationer mellan omsorgsmottagare, vårdbiträden och hemtjänstassistenter* av Gerd Gustafsson (1999) tar hon upp och analyserar relationerna mellan omsorgsmottagare, vårdbiträden och enhetschefer. Omsorgsmottagaren är i en beroendeställning, både av dem som direkt ger omsorgen och av dem som fattar beslut, styr och organiserar omsorgen. Enhetschefen måste utgå från omsorgsmottagarens situation och se till att den hjälp denne behöver ges och att det utförs på rätt sätt. Hon tar också upp enhetschefens dubbla roll i organisationen. Dels ska hon vara organisationens representant, vilket bland annat innebär att hon ska förmedla exempelvis de riktlinjer man beslutat om högre upp i organisationen dels har hon ett budgetansvar dvs. att hon måste se till att de ekonomiska ramarna hålls. I båda fallen påverkar hon och ger information till sin personal och till omsorgsmottagaren. Omsorgsmottagaren är alltid i fokus och att ge omsorg innebär att man utgår från omsorgsmottagarens situation här och nu. Dock utförs arbetet inom ramen av organisationen och man måste därför alltid ta hänsyn till organisationens resurser och de regler och riktlinjer som finns. Alla beslut som fattas i organisationen är beroende av både lagar och de riktlinjer som politikerna formulerat som ska följas då man tillämpar lagarna.

Med ljuset på- ledare och ledda i äldreomsorgen av Maria Tullberg (2006) är en studie där hon söker svar på frågan vad ledarskapet inom äldreomsorgen innebär. Det visar sig att chefer och medarbetare har ungefär samma inställning till hur ledarskapet ska fungera. Man efterfrågar delegering nedåt och mer ansvar till medarbetarna. Istället för en traditionell hierarki delar man upp makt och ansvar horisontellt mellan medarbetarna. Chefen ska inte kontrollera eller lägga sig i utan mer finnas till hands när det hänt något. Studien visar att glappet mellan ledarskapsideal och praktik är mycket litet. De flesta tillfrågade var nöjda med sin egen arbetssituation och med arbetsplatsens ledarskap.

Kommunikation i organisationer

Hatch (2002) skriver att studier visat att kommunikationen i decentraliserade organisationer tenderar att vara av bättre kvalitet, även om man i en centraliserad organisation oftast har en kommunaktion som är mer effektiv som gör att man snabbt kan agera utifrån ledningens ålägganden och förslag.

Ett flertal psykologiska studier har visat att personer som inte fått delta i en verksamhets målformulering är mindre motiverade än när de varit delaktiga i processen. Dålig kommunikation och bristande engagemang kan leda till att strategier missförstås eller tas emot på ett ofördelaktigt sätt eller till att man inte bryr sig om eller aktivt motarbetar strategierna (Hatch, 2002).

I *Vattentrappan-att utveckla kommunikation och organisatorisk kompetens* av Ulla och Anders Risling (1996), en rapport som de skrivit för arbetslivsinstitutet, tar de upp de ändrade förutsättningar som företag och organisationer har att jobba under på senare tid. Kraven och behoven för företag och organisationer att vara flexibla i sin service och sitt utbud har accentuerats de senaste åren. Att ett företag eller en organisation klarar av kontinuerlig förnyelse och anpassning till nya förutsättningar och omvärldskrav har blivit en förutsättning för att överleva. Man betonar vikten av en arbetsorganisations förmåga att kommunicera som helhet och att eftersom en arbetsorganisation består av många individer så påverkar varje individs inre kommunikation organisationens förmåga göra det. De tar upp att det kan uppstå många situationer där de olika individerna i organisationen på grund av brister i kommunikationen får svårt för varandra och det är de som sitter centralt placerade i organisationen som har störst inflytande och kan styra upp situationen så att organisationen kan kommunicera som helhet igen.

Jag kommer att i nästa kapitel presentera den teoretiska referensram som tillsammans med den tidigare forskningen och min empiri kommer att ligga till grund för min analys av problemområdet.

4 Teoretiska perspektiv

I det här kapitlet kommer jag att redogöra för de tre teoretiska begrepp som används i min studie. Jag kommer också att under varje begrepps huvudrubrik ha underrubriker där jag beskriver olika infallsvinklar och teorier kring begreppen.

4.1 Organisation

Ordet organisation är i dagens samhälle ett välanvänt begrepp och kan betyda flera saker. Man kan beskriva en organisation som ett socialt system som medvetet konstruerats för att uppnå bestämda mål. Med andra ord kan begreppet organisation användas för att beskriva ett företags eller en förvaltnings struktur med dess olika enheter och chefsnivåer, det vill säga hur det sociala systemet är formellt uppbyggt. Man kan också använda sig av begreppet organisation när man beskriver hur en verksamhet är organiserad. Hur man har organiserat arbetet för att kunna lösa gemensamma uppgifter. Det är ett samarbete som kan förändra sig då organisationen har förmågan att förändra sig för att anpassa sig för framtida problem. Man kan säga att organisering är en oavbruten process och organisation är de stillbilder man hämtat från denna process (Hallin & Siverbo, 2003). Ahrne & Hedström (1999) skriver att en organisation aldrig blir färdig och att organisering är process som är ständigt pågående. Organisationer formas av samhället, de kan på samma gång återskapa samhället i sin verksamhet eller förändra det (Nordström, 2000). Vi tillbringar större delen av vår tid i organisationer då det moderna samhället till en stor del består av dessa (Nordström, 2000).

För att få en ökad teoretisk förståelse för äldreomsorgen som organisation kommer jag att använda mig av nyinstitutionell teori i min analys. Jag kommer även att använda mig av organisationsstruktur som begrepp för att söka förståelse för varför man hanterar dessa frågor på det sätt man gör inom den kommunala äldreomsorgen. Jag kommer vidare att gå in på den kommunala äldreomsorgen som organisation och även titta på dess ledarskap.

4.1.1 Nyinstitutionell organisationsteori

Nyinstitutionell organisationsteori kan bidra till en ökad förståelse för äldreomsorgen som organisation. ”Grundantagandet i nyinstitutionell organisationsteori är att organisationer är öppna system som interagerar med sin omgivning. Regler och normer och kunskapsprocesser i omgivningen återspeglas i organisationers inre strukturer. Organisationer av denna typ framstår inte alltid som rationella när de anpassar sig till de delvis motstridiga normer och värderingar som kan råda i den närliggande omgivningen (Nordström, 2000, s. 29)”. Människor har en begränsad rationalitet och det formar en organisations effektivitet och profilering. Inom nyinstitutionell organisationsteori betonar man nära relationer mellan institutioner och istället för att lägga vikt vid lagar och regler så fokuserar man på kognitiva processer. Enligt den här teorin kan organisationer uppträda splittrat då de olika enheterna inom organisationen kan lösgöra sig från varandra då organisationen som helhet svarar på motstridiga normer och krav från omgivningen (Nordström, 2000). Det finns ett stort antal aktörer som inverkar på och skapar

institutioner. I Sverige är förmodligen staten den mest synliga och verkningsfulla men också andra organisationer påverkar som exempelvis samhällets utbildningssystem och dess forskning (Ahrne&Hedström, 1999).

4.1.2 Organisationsstruktur

För att förstå människors beteende i en organisation är det intressant att titta på organisationsstrukturen. Organisationsstruktur är det sätt man fördelar arbetet på i en organisation samt på det sätt man styr och ordnar arbetet för att förverkliga organisationens mål. Organisationsstruktur är det som styr människans beteende i organisationen. Man kan säga att organisationsstrukturen är en formell, normativ struktur. Det innebär att man genom strukturen har en fastställd och definierad fördelning av ansvar och arbetsgrupper. Att den är normativ innebär att strukturen bestämmer förväntningar på en persons beteende. Med formell menas att det fattats ett formellt beslut om den. Det finns ofta skriftliga dokument kring det såsom instruktioner och organisationsplaner (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Organisationsstrukturen har en samordnande effekt. Det är lite av dess poäng, nämligen att man kan få en viss regelbundenhet och förutsägbarhet garanterad i människors beteende i en organisation då organisationsstrukturen reglerar det mänskliga handlandet (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Organisationsstrukturen visar också för omvärlden vilken typ av verksamhet organisationen driver och vilka mål den strävar efter (Jacobsen&Thorsvik, 2002).

4.1.3 Äldreomsorgen som organisation

Den kommunala äldreomsorgen är en offentlig organisation och har en politisk och byråkratisk styrning. Socialnämndens politiker är de som i första steget beslutar om äldreomsorgens mål och riktlinjer. Det är de som är de ytterst ansvariga inför statliga myndigheter och kommunens invånare för att verksamheten ska fungera på ett försvarligt sätt. Organisationen är i högsta grad en hierarkisk organisation och uppgifter delegeras ner i ledet. Den som finns under socialnämndens politiker är den som befinner sig överst i organisationshierarkin nämligen socialchefen/direktören. Under denne finns avdelningschefer med ansvar för olika områden såsom äldreomsorg eller handikappomsorg. Enhetscheferna är mellanchefer och befinner sig alltså mitt i hierarkin. Det kan skilja sig något mellan olika kommuner men principen är den samma. Efter de folkvalda politikerna delegeras arbetsuppgifterna gällande äldreomsorg ner i leden och till slut når det till vårdbiträdena och undersköterskorna. Det är de som utför det direkta omsorgsarbetet för vårdtagaren. Då organisationen är så nära kopplad till de politiska nämnderna och de socialpolitiska beslut som fattas är det en organisation som är i ständig förändring (Nordström, 2000). Som Ahrne skriver (1999) förändras ständigt organisationer, men de är tröga. Förändringarna går långsamt och är beroende av redan förutbestämda mönster. Organisationer blir aldrig färdiga, det förändras, men är samtidigt väldigt tröga. Thylefors (1991) tar upp den offentliga sektorns själ, man arbetar under speciella förutsättningar vad gäller styrning, mål och ramar. Man balanserar arbetsbelastningen som uppgifterna innebär med struktur, arbetsorganisation och ledningsform. Hon nämner att tidsperspektivet på förändringar är annorlunda inom den här typen av organisationer. Förändringarna tar tid eftersom det ofta handlar om att förändra beteenden som är fästa i grundläggande värderingar och attityder.

4.1.4 Ledarskap i äldreomsorgen

Som ledare i en organisation som äldreomsorgen är man beroende av att klienterna ska vara nöjda annars förlorar organisationen sin legitimitet (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Som Thylefors skriver (1991) är ledarskapet alltså komplicerat. Som enhetschef inom äldreomsorgen styrs du dessutom av och måste ta hänsyn till många andras krav och behov. Det är politiker, vårdtagare, anhöriga, andra chefer och medarbetare. Att vara ledare i en målstyrd organisation innebär att man måste arbeta mot de mål en huvudman satt upp och samtidigt ta hänsyn till en mängd andra intressenter Svedberg (2003).

Jacobsen&Thorsvik (2002) tar upp ett intressant fenomen nämligen att ju mer en organisation använder sig av skriftliga regler, rutiner och tillvägagångssätt för att standardisera arbetsprocedurerna desto svårare blir det när oförutsägbara händelser inträffar. Man riskerar att bli passiv och att uppvisa rigida handlingssätt inom organisationen. Detta innebär att man som chef måste vara uppmärksam så att varken man själv eller ens medarbetare blir katatoniska i kritiska situationer. Problem med enskilda individer brukar vara den vanligaste formen av kritisk situation man hamnar i som enhetschef inom äldreomsorgen och det är samspelet med andra människor som är avgörande om situationen kan lösas och upplevas som tillfredsställande eller inte (Thylefors, 1991).

4.2 Kommunikation

Här tar jag upp kommunikationens roll i organisationen samt den betydelse den har för enhetschefens arbete. Ordet kommunikation kommer från latinets *communicare* och betyder ungefär "göra gemensam". En bra dialog leder till en gemensam förståelse (Svedberg, 2003). Kommunikation kan innehålla både verbala och icke-verbala inslag och brukar beskrivas som en överföring av information, åsikter, idéer och känslor från en person eller en grupp till en annan (Hall 1972 i Jacobsen&Thorsvik, 2002). Man kan beskriva kommunikation schematiskt som en process som består av följande åtta delar:

1. Budskap: verbala eller icke-verbala signaler som överförs.
2. Kanal: medel eller medium att överföra budskap.
3. Avsändare: den individ som sänder ett budskap (eller källan till ett budskap).
4. Mottagare: den individ som mottar och tolkar ett budskap (eller bestämmelseorten för det överförda budskapet).
5. Överföring: sändande och mottagande av budskap.
6. Kodning: utformning av budskap för överföring.
7. Avkodning: tolkning av ett mottaget budskap.
8. Feedback: ett budskap som sänds tillbaka som svar på det mottagna meddelandet.

(Jacobsen&Thorsvik, 2002, s 267).

Då en person ska förmedla ett budskap till en mottagare kan man för att analysera kommunikationsprocessen ställa fyra centrala frågor: 1. Vad vill avsändaren åstadkomma och hur väljer denne att koda budskapet? 2. På vilket sätt överförs budskapet och vad har påverkat avsändarens val av kommunikationskanal? 3. Hur tolkar mottagaren budskapet? 4. Vilken feedback ger budskapet?

4.2.1 Kommunikation i organisation

Hur kommunikationsprocessens innehåll och form ser ut i en organisation beror på vilken riktning i auktoritetsstrukturen den tar. Kommunikationen kan vara vertikal, dvs. den går från överordnade till underordnade, eller från underordnad till överordnad, den kan också vara horisontell alltså gå mellan anställda på samma nivå.

Trenden idag vad gäller vertikal kommunikation, från överordnad till underordnad, i en organisation är att man lägger stor vikt vid att kommunicera om organisationens mål och att skapa en gemensam ideologi och en delaktighet i verksamheten. Många anser idag att det är viktigare att ledningen skapar och institutionaliserar mening i organisationen som skapar legitimitet, deltagande och tilltro till organisationen än att man endast utövar sitt inflytande genom arbetsinstruktioner (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Det kan uppstå problem då information förs nedåt i hierarkin, när den passerar de olika nivåerna i organisationen. Informationen kan bli förvrängd, medvetet eller omedvetet. Då man är mottagare i en kommunikation och avsändaren är en överordnad så tolkar man budskapet utifrån den situation man själv befinner sig i. Man reflekterar över vad det betyder för ens arbetsuppgifter och situation och tänker på framtida problem och möjligheter.

4.2.2 Kommunikationens roll för ett bra ledarskap

Svedberg (2003) anser att ledarens förmåga att vara lyhörd och motivera, hävda mål, sätta gränser och vidmakthålla en levande professionell dialog är avgörande för att kunna hantera den dilemmafyllda roll som denne befinner sig i samt fortsätta att vara en trovärdig ledare i sina egna och andras ögon.

Chefer som befinner sig på en mellannivå i organisationen kan på grund av sina värderingar och beroende av hur de uppfattar situationen medvetet välja att hålla tillbaka information för att man inte vill riskera dålig stämning och oro bland medarbetarna. Ibland väljer mellanchefer att manipulera informationen, då man upplever att ens egen version ger bättre resultat i personalgruppen. Förklaringen till detta brukar vara att man inte anser att ledningen har tillräckligt med kunskap och insikt i förhållandena på lägre nivå. Kommunikationsproblem och brister i överföring av information kan också bero på att mottagaren tolkar budskapet på ett annat sätt än vad avsändaren hade för avsikt att förmedla. Forskning har visat att då man ska tolka ett negativt budskap så tenderar man att göra det på ett sätt som gör att de negativa följderna blir så små som möjligt. Konsekvensen

av detta blir att det negativa i budskapet filtreras bort allteftersom information kommuniceras nedåt i organisationen (Jacobsen&Thorsvik, 2002).

Enligt Likert finns det fyra olika ledartyper: auktoritära, välvilligt auktoritära, konsulterande och demokratiska. Den demokratiska ledartypen är enligt Likert den bästa då denne försöker dra med alla i beslutsprocessen. Man ser till att kommunikationen går horisontellt mellan de anställda och inte bara vertikalt nedåt och uppåt. Han anser att då medarbetarna är delaktiga i beslutsprocessen så bidrar det till att de lättare kan uppfylla verksamhetens mål (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Det som präglar ett demokratiskt ledarskap är tid för kommunikation och delegering av makt och auktoritet. Man har ett grupporienterat arbetssätt med tydliga mål. Detta resulterar i en trygghet och "vi-känsla". Man har tolerans mot andra och känner en delaktighet i sitt arbete och i arbetsgruppen och skapar ett initiativ och ansvarstagande (Svedberg, 2003)

4.3 Etnocentrism

Här har jag valt att beskriva etnocentrism som begrepp och vad ett etnocentriskt tänkande innebär i ett samhälle med människor från olika kulturer. Etnocentrism kommer från grekiskan ethnos – folk, och innebär att man bedömer och beskriver människor från sin egen synvinkel och med sina egna värderingar. Man sätter alltså sin egen kultur i centrum och bedömer världen utifrån sin egen position och erfarenhet. Man förutsätter att de synsätt och värderingar som man själv har är de enda rätta och att alla andra borde dela dem. Man kan se kulturrelativismen som motsatsen till etnocentrism. Inom kulturrelativismen anser man att varje samhälle och kultur har sin egna unika logik. Rent etiskt kan det här bli ett problem i praktiken då man hamnar i en situation där allt är tillåtet och lika bra. Eriksen (1995) varnar för att det kan leda till nihilism, vilket innebär att man har en ståndpunkt som förnekar existensen av något, vanligen värden (www.ne.se). Jag har valt att använda mig av etnocentrism i min analys utifrån två aspekter. Dels handlar det om skapandet av en identitet och upplevelser av människor från andra kulturer än sig egen. Här ligger fokus på individnivå. Dels ser jag på etnocentrism utifrån ett maktperspektiv där det handlar om strukturella mönster i samhället.

4.3.1 Identitet, migration och mångkulturella möten

” Internasjonale folkevandringer og nye elektroniske kommunikasjonsmedier har revet opp verdens kulturelle mosaikk og skapt en verden som lettest lar sig beskrive som et mylder av kulturelle fragmenter. Mening er i større grad enn noen gang tidligere frikoblet fra rommet. Etersom det ikke lenger lar sig gjøre å sette objektive grenser mellom kulturer, settes grensene i stedet subjektivt. Mennesker reiser murer omkring sitt "heimat", sitt "gemeinschaft", sitt sted og sin gruppe, og insisterer på at disse meningsfylte stedene er gamle, autentiske, rotfestede og rene (Eriksen, 1994, s 240). Med andra ord och på svenska så kan man säga att globaliseringen och vårt nya mångkulturella samhälle gjort det svårare att hålla objektiva gränser mellan kulturer. Detta innebär att olika grupper istället bygger murar kring sin egen subjektiva gemenskap och hävdar att man alltid i alla tider varit och

haft det på ett visst sätt. På så vis slipper man argumentera för sin sak och kan gömma sig bakom att det alltid varit så. Etnisk identitet och kulturell tillhörighet är egentligen något som endast uppstår när kulturella skillnader blir relevanta genom samspel. Det är genom andra vi upptäcker vem vi är. Ju närmre olika grupper kommer varandra desto viktigare blir det att förbli olika (Eriksen, 1995). Man har i många år trott att människor i samma samhällen har delat värderingar och synsätt men man har genom detaljerade etnografiska studier kommit fram till att det inte är så (Eriksen, 1995). Eriksen tar också upp att även om man i ett samhälle delar något på en nivå så betyder det inte att man delar det på fler nivåer. Exempelvis kan de flesta i Sverige prata svenska, men alla kan inte prata svenska lika bra (Eriksen, 1995).

4.3.2 Makt och tolkningsföreträde

En annan aspekt som Eriksen tar upp är att det i varje samhälle finns en grupp som är relativt maktlös. De med mer makt kan föra fram och gynna sin egen världsuppfattning till de andra och få den att vara äkta. På så vis kan de föra fram sina åsikter som något naturligt, något som tas för givet (Eriksen, 1995). En medvetenhet om det här kan avgöra hur vi bemöter människor med från majoritetssamhället avvikande värderingar och åsikter. Då man på företag och i verksamheter utformar policys och handlingsplaner utgår man ofta från någon form av självklarhet. Vad som är självklart för en grupp behöver nödvändigtvis inte vara självklart för en annan grupp. Habermas tar upp ett lands lagstiftning och individuella rättigheter. Han anser att det inte är tillräckligt med lika beskydd under lagen för att grunda en konstitutionell demokrati. Det räcker inte att vara lika inför lagen, vi måste också kunna uppfatta oss som grundare till de lagar som vi måste följa. ”Vad det är som räknas som lika rättigheter för kvinnor eller etniska och kulturella minoriteter går inte ens att förstå riktigt förrän medlemmarna av dessa grupper genom offentlig diskussion i förväg artikulerar och ger grund för vad som är en jämlik eller ojämlig behandling i typiska fall ” (Taylor, 1994, sid. 9).

4.4 Sammanfattning

Att äldreomsorgen som *organisation* ser ut som den gör påverkar enhetschefens handlingsutrymme. Man har många intressenter att ta hänsyn till och betraktar man organisationen genom ett nyinstitutionellt perspektiv ser man att organisationen kan uppträda splittrat då den interagerar med sin omgivnings ibland oförenliga krav. *Kommunikation* är ett av enhetschefernas viktigaste redskap i arbetet och hur kommunikationen fungerar är också beroende av organisationens struktur. *Etnocentrism* innebär att man sätter sin egen kultur i centrum och bedömer världen utifrån sin egen position och erfarenhet. Man förutsätter att de synsätt och värderingar som man själv har är de enda rätta och att alla andra borde dela dem. De begrepp som är centrala i uppsatsens analys är alltså äldreomsorgen som organisation, kommunikation och etnocentrism.

5. Metod

I det här kapitlet kommer jag att beskriva mitt tillvägagångssätt gällande skapandet av min uppsats. Jag kommer också att ta upp min förförståelse och dess betydelse för uppsatsen och jag kommer att redogöra för min uppsats validitet, reliabilitet och generaliserbarhet. Ett avslutande stycke om etiska aspekter finns också med.

5.1 Val av metod

Då jag tänkte över mitt val av ämne till uppsatsen var jag i valet och kvalet om jag skulle välja kvalitativt eller kvantitativt angreppssätt till problemområdet. Min första tanke var att kvantitativ metod skulle passa mig bäst. Kvantitativ metod innebär inte att man studerar kvantitativa egenskaper utan att man använder sig av kvantiteter när man tolkar och analyserar den information man samlat in (Elofsson, 2005). Jag hade med den här metoden kunnat skicka ut ett frågeformulär till ett stort antal enhetschefer samt chefer som är högre upp i hierarkin. Jag hade på det här sättet kanske fått ett mer generellt svar på hur man organisationer hanterar dessa situationer och hade utifrån mitt empiriska insamlade material kunnat analysera varför det ser ut som det gör. Elofsson (2005) skriver i Forskningsmetoder i socialt arbetet att en mängd olika problemställningar kan klarläggas med både kvantitativa och kvalitativa metoder och jag tror att mitt problemområde tillhör de han tänker på. Jag kände emellertid att jag ville få djupare och mer utförliga svar som man får genom kvalitativ intervjumetod. Dessa intervjuer kunde jag analysera utifrån det mer övergripande begreppet organisationsstruktur och kanske på så vis kunna se mönster som återkommer generellt i organisationer.

Som val av datainsamlingsmetod valde jag intervjuer. Man kan tillämpa olika former av intervjuer. I den strukturerade formen bestäms frågorna i förväg och man ställer dem i en viss ordning för att få fram den information man är ute efter (Bell, 1993). Strukturerade intervjuer är lämpligt då man vet vad man är ute efter eftersom det hindrar att man som intervjuare eller den person man intervjuar kan påverka svaren för mycket.

Den ostrukturerade intervjun grundar sig på en öppen kommunikation mellan intervjuare och intervjuperson och man upptäcker frågor och svar genom samtalet. Den ostrukturerade intervjun är lämplig när forskaren inte har tillräcklig kunskap om en företeelse som studeras (Bell, 1993).

Jag har valt kvalitativ intervjumetod med halvstrukturerade intervjuguider. Det innebär att i förväg utformade intervjufrågor används men där man också räknar med att använda sig av följdfrågor på de förutbestämda frågorna för att ytterligare gå in på djupet (Halvorsen, 1992). Det här tillvägagångssättet blir följaktligen en blandning av de två tidigare nämnda intervjuformerna, strukturerade och ostrukturerade intervjuer. Jag ville ha möjligheten att under intervjuerna kunna ändra om frågornas form eller ordningsföljd om jag kände att det skulle hjälpa mig med svaren eller intervjupersonens berättelse. Kvale (1997) nämner fokusering som en aspekt av den kvalitativa forskningsintervjun. Det innebär att

Då forskningsintervjun är ett samtal mellan två parter där man diskuterar något som båda är intresserade av (Kvale, 1997) ville jag inte vara fast i ett strikt frågeformulär, men inte

heller vara helt ostrukturerad så att jag villar bort mig. Kvale (1997) skriver att forskningsintervjun är ett mänskligt samspel där man kan ta till sig kunskap genom en dialog och jag ville värna om det samtal som skulle kunna uppstå. Thomson (2002) skriver att vi vinner så mycket och får en helt annan kunskap när vi möter våra deltagare själva. Det kan handla om att inte förstärka den överlägsna position som vi intervjuare befinner oss i när vi möter våra deltagare.

5.2 Förförståelse

För att en undersökning ska ge viktiga resultat och bli kvalitativt god så måste man börja sin undersökning med att plocka fram sin förförståelse och ställa sig frågor om sina egna kunskaper om området och sina personliga erfarenheter av liknande företeelser. Om man inte ställer sig frågorna finns en risk att man bara ser det man redan visste eller tror sig veta (Thomson, 2002).

Min egen förförståelse i ämnet påverkar givetvis uppsatsens utformning. Då jag har arbetat extra både som vårdbiträde och enhetschef inom den kommunala äldreomsorgen så har jag egen personlig erfarenhet av både miljön och arbetsuppgifterna. Mina studier i Socialantropologi påverkar hur jag ser på frågor som rör etnicitet och olika kulturer och traditioner. Jag har redan läst teorier kring ämnet och tänkt och problematiserat mycket av de frågor som kommer upp. Jag ser både fördelar och nackdelar med det här. Det som jag upplever som något positivt är att jag genom min erfarenhet har en grundkunskap i ämnet som gör att jag vet vad jag behöver söka efter och känner mig bekväm med termer och begrepp som uppkommer i litteratur, annat material och under intervjuerna. Det som är mindre bra är att jag blir lite låst i mina tidigare tankar och det var något som jag fick tänka på under intervjuerna så att jag inte endast hörde det som jag förväntade mig att höra. Jag märkte att om två personer i rad sagt samma sak så väntade jag mig det från den tredje. Förförståelsen är också föränderlig, så som den såg ut inför den första intervjun ser den inte ut vid den andra. Thomson skriver att det enda vi kan göra är att vi oupphörligt betrakta oss själva och det vi tror oss veta om oss själva, och att vi använder förförståelsens föränderlighet som underlag för reflexion (2002). Jag upplevde att min vetskap om det här fenomenet gjorde det mer givande att intervjua då jag inte upplevde min förändring av åsikter som något förvirrande och hotfullt, utan som något som har en naturlig del i processen.

5.3 Urval

Jag gjorde bedömningen att jag behövde intervjua två chefer på övergripande organisatorisk nivå för att få kunskap om hur frågorna hanteras på policynivå samt fyra enhetschefer som har direkt kontakt med de anställda som utför själva omsorgs- och vårdarbetet, för att få kunskap om hur de hanteras i verksamhetens dagliga arbete. Jag kontaktade dessa på telefon och berättade om min uppsatsidé och frågade om de var intresserade av att delta. Två av dem hade jag kommit i kontakt med i tidigare sammanhang och några kom jag i kontakt med via snöbollsurval (Kvale, 1997) då de jag kände sedan tidigare rekommenderade vilka jag kunde höra av mig till. Den sista personen jag intervjuade ringde jag upp då jag önskade intervjua en chef i en stadsdel med fler anställda

med invandrarbakgrund. Sammanlagt har jag intervjuat sex personer, i två kommuner och tre stadsdelar.

5.4 Genomförande av intervjuer

Samtliga intervjuer genomfördes på intervjupersonens eget kontor. Det var de själva som föreslog platsen. Jag inledde varje intervjutillfälle med informerat samtycke. En sida där jag skrivit ned vem jag är och uppsatsens syfte. Informerat samtycke är en av tre etiska riktlinjer inom forskning om människor. Det innebär att man informerar intervjupersonen om syftet med undersökningen och konsekvenserna av deras deltagande. Det betyder även att de deltar i projektet frivilligt och kan dra sig ur när som helst (Kvale, 1997). Jag informerade de om att jag följde de forskningsetiska principer som är antagna av humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. Det innebar att jag följde fyra huvudkrav. Dessa var *Informationskravet*- de som deltar ska få information om uppsatsens syfte. *Samtyckeskravet*- de som deltar har rätt att själva bestämma över sin medverkan och kan avbryta sin medverkan utan negativa konsekvenser eller påtryckningar från min sida. *Konfidentialitetskravet*- innebär att jag kommer att förvara uppgifterna på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem, och alla uppgifter kommer att avrapporteras så att utomstående inte kommer att kunna identifiera enskilda människor. *Nyttjandekravet*- de uppgifter som jag får in kommer endast att användas för forskningsändamål (www.vr.se).

Jag frågade de som jag skulle intervjuas om jag kunde spela in intervjuerna. Att spela in var mer bekvämlighet för mig då jag utförde intervjuerna på egen hand och var rädd att missa något. Då jag var mer intresserad av *vad* de sa framför *hur* de sa något så kände jag att det inte var värt att spela in om någon kände sig besvärad av det så jag gjorde inga påtryckningar när en intervjuperson sa att denne helst inte ville bli inspelad. Jag spelade in tre intervjuer och de andra skrev jag ner direkt. Intervjuerna tog mellan en halvtimme till en timme. Mina frågor handlade i huvudsak om upplevelser kring deras yrkesliv och det kan var en av orsakerna till att det kändes ganska lätt att intervjuas och få svar på mina frågor. Jag kände inte att frågorna upplevdes som för privata eller för känsliga, dock kunde jag känna att man kanske var rädd att svara fel. Att man skulle komma med faktafel. En del av mina frågor rörde just hur enhetscheferna skulle hantera situationerna så att det tvekade på hur de skulle göra var ju också ett svar för mig.

Thomson (2002) skriver att i en intervjusituation är könstillhörigheten med, med det menar hon att vår vetskap om den andres könstillhörighet styr våra antaganden om hur denne person är, vilka intressen och erfarenheter personen har. När kvinnor intervjuar kvinnor eller när män intervjuar män tenderar ett likhetssökande att infinna sig som inte finns där när den ena parten är man och den andra är kvinna. Då ingen av mina intervjupersoner var man kan jag inte svara för mitt handlade om så varit fallet men jag upplevde ändå någon slags likhetssökande i mina intervjuer, men det kan också ha haft att göra med min egen erfarenhet av miljön och arbetsområdet.

5.5 Bearbetning och analys av intervjuer

Efter varje intervjutillfälle satte jag mig och skrev ner intervjun. Jag antecknade de idéer och tankar som uppkom under tiden. Då den sista intervjun var klar satte jag mig med mina renskrivna intervjuer och anteckningar och sökte efter gemensamma begrepp och teman. Störst fokus i min analys hamnade på de intervjuer som jag gjort med enhetscheferna. De två intervjuerna med cheferna som befann sig högre upp i organisationen använde jag mig av i jämförande syfte. Jag ville också få reda på hur man resonerade i organisationen kring dessa frågor så det fick företrädarna i organisationen medan enhetscheferna i högre grad företrädde sig själva.

Hur man ska använda sig av teorin i sin analys påverkar val av tillvägagångssätt i analysen. Den teoretiska synen analytiker har på ämnet påverkar hur man analyserar intervjuerna. En analys kan fungera som en tillämpning eller en prövning av teorierna, men den kan också utgöra en del av teoriskapandet (Kvale, 1997). I min analys använder jag mig av teori för att få svar på mina frågor. Teorin hjälper mig att tänka ett steg längre och att se materialet med nya ögon. Man kan säga att jag prövar teorierna på mitt material.

För att få svar på mina frågeställningar och uppnå mitt syfte med uppsatsen hade jag valt tre begrepp att använda mig av. De begrepp som jag valde att ta hjälp av var äldreomsorgen som organisation, etnocentrism och kommunikation. I min analys gjorde jag som så att jag valde att se på äldreomsorgen som organisation genom nyinstitutionell organisationsteori. Jag använde mig också av begreppet organisationsstruktur för att förstå det mänskliga handlandet och dess utrymme i organisationen. Dvs. de förutsättningar de anställda, här i uppsatsen med fokus på enhetschefer, har att jobba efter. Jag ville komma åt hur stort spelrum man som enhetschef har och hur man upplever sin situation i fråga om stöd från organisationen och möjlighet till eget tänkande och agerande. Etnocentrism som begrepp kom in i analysen på så vis att jag tittade på det faktiska beteendet i organisationen. Min studie berör också vilken *inställning* som finns till de eventuella kulturkrockar eller konflikter som kan uppstå mellan en personal eller arbetssökande och organisationens riktlinjer. De flesta kommuner har mångfaldsplaner, vilket innebär att det finns skriftliga dokument på att man ska behandla alla lika, men då jag ville komma åt om man verkligen har försökt att förstå dessa grupper på *deras* villkor använde jag mig av begreppet etnocentrism för att få en djupare analys av hur det verkligen stod till. Genom att tolka och analysera mitt material med hjälp av begreppet kommunikation ville jag se om det fanns en koppling mellan god kommunikation och förhindrande av konflikter av detta slag. Begreppet kommunikation använde jag således för att testa en hypotes. De två andra begreppet fungerade mer som vägledning i min analys.

5.6 För- och nackdelar med metoden

Då jag valde kvalitativ intervjumetod till min studie innebar det att jag gjorde ett fåtal intervjuer. Jag fick därför inget direkt svar på hur många i regionen som upplevt dessa situationer eller hur majoriteten resonerar kring frågorna. Det kan jag uppleva som en nackdel. Fördelen däremot är att jag fick möjlighet att diskutera dessa frågor på ett djupare

plan med mina intervjupersoner än om jag hade skickat ut en enkät. Jag upplevde också att några av mina frågor inte var något som de hade reflekterat så mycket över innan vilket gjorde att vi behövde samtala lite allmänt kring ämnet först för att kunna få igång diskussionen. Hade jag skickat ut en enkät hade den kanske hamnat i papperskorgen då frågorna hade upplevts som konstiga och svåra att besvara med endast några meningar.

5.7 Validitet, reliabilitet och generaliserbarhet

Med validitet menar man att man mäter det som är relevant i sammanhanget, att man verkligen undersökt det man vill undersöka och reliabilitet betyder att man mäter på det på ett tillförlitligt sätt. Generaliserbarhet innebär att man utifrån det man kommit fram till kan förutsäga liknande situationer (Kvale, 1997).

5.7.1 Validitet

Jag valde undersökningsmetod och utformade min intervjuguide för att jag verkligen skulle klarlägga det jag ville klarlägga. Kvale (1997) menar att validering handlar om teoretisering, den som gör en undersökning måste ha en teoretisk bild om vad det är man ska undersöka. Förarbetet med min studie var omfattande och jag funderade noggrant över vilka begrepp jag skulle använda mig av för att få svar på mina frågor. De teoretiska begrepp jag valde belyser ämnet från olika vinklar och minskar risken för ett ensidigt angreppssätt av problemområdet. Att jag använt mig av etnocentrism i min analys innebär att jag haft ett kritiskt förhållningssätt till mitt empiriska material något som Kvale (1997) betonar vikten av när det gäller validitet. Utifrån det jag skrivit vill jag påstå att min studie är giltig, hållbar och välgrundad.

5.7.2 Reliabilitet

Jag anser att min studie har en tillfredsställande reliabilitet. Mina inspelningar av intervjuerna var av god kvalitet. Varje ord och harkling hördes mycket tydligt. Under de intervjuer som jag inte spelade in antecknade jag ordentligt. Jag ansträngde mig under intervjutillfällena att inte ställa ledande frågor och som jag tidigare nämnt reflekterade jag över min förförståelse. Man kan annars genom att systematiskt använda sig av ledande frågor i en kvalitativ intervju kontrollera reliabiliteten hos intervjupersonernas svar (Kvale, 1997). Det var dock inte något som jag upplevde behövdes.

5.7.3 Generaliserbarhet

Man kan inte påstå att det finns en statistisk generaliserbarhet i min studies resultat då mina intervjupersoner inte valts ut slumpmässigt. Dock skulle man kunna tänka sig en analytisk generalisering. En analytisk generalisering innebär att man gör en noggrann bedömning om i vilken grad man kan ge vägledning om vad som kommer hända sen utifrån undersökningens resultat (Kvale, 1997). Thomson skriver att generaliseringen inte kan fastställa att något är på ett visst sätt. Men att man genom att argumentera och analysera kan få fram en förståelse som gör att man kan anta något, eller reflektera över saker.

Genom mitt resonerande och min teoretisering av problemområdet kan man hitta ett nytt angreppssätt för att förstå andra liknande situationer.

5.8 Etiska aspekter

Som Kvale (1997) skriver aktualiseras etiska avgöranden under hela forskningsprocessen och är inte något som sker under en särskild fas. Jag försökte därför att ha ett etiskt medvetande under hela uppsatsskapandet.

Mina frågor var frågor som man i vanliga fall inte upplever som särskilt känsliga. Det som skulle ha kunnat vara känsligt för de personer som jag intervjuade var att de företrädde den organisation och verksamhet som de arbetade i. Att beskriva hur man gått tillväga i dessa specifika situationer skulle kanske upplevas som lite svårt att prata om ifall man inte var nöjd med sin insats eller upplevde det som att man inte gjort som man borde enligt de riktlinjer och regler som fanns. Frågor som rör mångfald kan också bli laddade, man kan känna att man måste svara politiskt korrekt och ha en rädsla för att uppfattas som en person med rasistiska tendenser om man inte är försiktig i sina uttalanden.

Som jag nämnde tidigare gav jag intervjupersonerna information om syftet med min uppsats, de fick ett papper av mig där jag skrivit vem jag var, vad jag gjorde och hur mitt insamlade material skulle användas.

6 Empiri och analys

Presentationen av resultatet organiseras kring tre underrubriker: Först en presentation av intervjupersonerna, med deras ålder och utbildning samt vilken utbildning de fått om mångfaldsfrågor. Sen ville jag se på hur man hanterade och såg på mångfaldsfrågor inom organisationen. Och slutligen ville jag undersöka hur man gjort när man råkat ut för dessa krockar eller hur man trodde att man skulle göra.

Mitt syfte med uppsatsen var att undersöka och förstå hur man hanterar kulturell och etnisk mångfald inom den kommunala äldreomsorgen som organisation. Speciellt då de problem som eventuellt kan uppstå när människor på grund av sin kultur har referensramar som går stick i stäv med organisationens riktlinjer. Detta ville jag undersöka dels på övergripande policynivå och dels hur det hanteras på enhetschefsnivå i mötet med personalen.

6.1 Presentation av intervjupersonerna

Sammanlagt intervjuades sex personer, fyra enhetschefer och två chefer ett steg högre upp i organisationen s. k. programområdeschefer. Gemensamt för alla respondenter var att de var kvinnor, hade svensk bakgrund och att de inte fått någon utbildning gällande mångkulturella frågor i sin utbildning. Personerna har här fått fiktiva namn.

Mona är programchef, hon är 49 år och har jobbat i organisationen i fyra och ett halvt år. Hon har en fil kand. i social omsorg. Hon har inte via sin utbildning fått någon utbildning kring mångkulturella frågor. Genom sitt arbete har hon deltagit i en temadag kring mångfalds och värderingsfrågor.

Synnöve är programchef, 44 år och har jobbat i organisationen i två år. Hon har en fil kand. i social omsorg. Har inte via sin utbildning eller sitt jobb fått någon utbildning kring mångkulturella frågor.

Karin är enhetschef, 37, och har jobbat i organisationen ett och ett halvt år. Hon har arbetat som chef sedan 1998. Hon har en fil kand. i social omsorg. Hon har inte via sin utbildning fått någon utbildning kring mångkulturella frågor. Via jobbet har hon gått på en temadag kring mångfaldsfrågor och det var något som hon gjorde på eget initiativ.

Petra är enhetschef, 54 år och har arbetat i organisationen i 7 år. Hon har en fil kand. i social omsorg. Hon har inte via sin utbildning fått någon utbildning kring mångkulturella frågor. Via sitt arbete har hon gått på en föreläsning samt erhållit en folder kring mångkulturella möten. Hon har också deltagit i en kurs via sitt jobb där man tog upp olika kulturer, men inget om eventuella kulturkrockar.

Matilda är enhetschef, hon är 49 år och har jobbat i organisationen i fem år. Hon har en fil kand. i social omsorg. Har inte via sin utbildning fått någon utbildning kring

mångkulturella frågor men har genom jobbet haft en temadag som rörde mångfald och värderingsfrågor.

Agneta är enhetschef, 53 år, och har jobbat i organisationen sen mitten av 80-talet men som enhetschef i ett år. Hon har en arbetsterapeutsutbildning. Har inte via sin utbildning fått någon utbildning kring mångkulturella frågor. På jobbet har hon medverkat på endagsutbildningar, halvdagar och inspirationsdagar, gällande mångfald och värderingsfrågor.

6.2 Hur mångfaldsfrågor hanteras i organisationen

Äldreomsorgen, omgivningens påverkan och förändring..

Mål och riktlinjer kommer från socialnämndens politiker och bryts ned till konkreta mål för varje nivå i organisationen. Äldreomsorgens nära koppling till de politiska nämnderna gör den beroende av de olika socialpolitiska beslut som fattas vilket innebär att äldreomsorgen är i en ständig förändringsprocess. Nya projekt och nya idéer genomsyrar verksamheterna och man har många bollar i luften vad gäller diverse olika teman i de olika organisationerna. Det är allt från kompetensutveckling för personal till speciella projekt för vårdtagarna såsom reminiscens för dementa vårdtagare eller taktil beröring. Verksamheten har den enskilde i fokus, dvs. vårdtagaren, men man jobbar också med arbetsmiljön och samverkan för personalen.

Vad som är extra känsligt är att äldreomsorgen i egenskap av en offentlig organisation är beroende av omvärldens godkännande för att behålla sin legitimitet, lägg där också till att den kommunala äldreomsorgen är en av de mest medialt utskällda verksamheter vi har i Sverige och man får en bild av svårigheterna som uppkommer när man ska försöka hantera och lösa olika konflikter. Det kommer krav från många olika håll, vårdtagare och deras anhöriga, politikerna med sina målformuleringar och riktlinjer samt krav på ekonomiskt tänkande utan egentlig insyn i verksamhetens dagliga arbete, det är journalister med sensationsvittring och ett påmålat rättspatos, det är pöbeln som sitter hemma och läser tidningarna och oroar sig för sin egen ålderdom eller sina föräldrars ålderdom. Sedan är det facket och ett gäng lagar som säkerställer jämlikhet på arbetsplatsen och en god arbetsmiljö. De krockar och problematiska situationer som jag tar upp i min uppsats kan tjäna som exempel på de svårigheter som en sådan organisation som äldreomsorgen möter i känsliga frågor. Det vore förödande för den kommunala äldreomsorgens trovärdighet om man började tumma på hygienrutiner för att motverka diskriminering för personalen men det är inte heller bra att en verksamhet inom den offentliga sektorn fällt för etnisk diskriminering. Ur ett nyinstitutionellt perspektiv kan man se hur regler och normer i övriga samhället återspeglas i organisationerna. Då organisationerna försöker anpassa sig till de motstridiga normerna som råder i samhället kring dessa frågor så blir reaktionen splittrad. Olika enheter inom organisationen kan lösgöra sig från varandra för att försöka möta alla krav och förväntningar (Nordström, 2000). Genom att ha riktlinjer och policys försöker man att motverka detta fenomen men ju mer en organisation använder sig av skriftliga regler, rutiner och tillvägagångssätt desto svårare blir det när oförutsägbara händelser inträffar (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Extra svårt blir det givetvis när de olika riktlinjerna säger emot varandra.

Alla är lika och har samma värde..

På frågan om hur mångfaldsarbetet och handlingsplanerna ser ut samt vilken inställning och människosyn som ligger till grund för dem svarar en verksamhetschef följande:

”Vi har en ledarpolicy och där är det nämnt, alltså man utgår inte från att man ska behandla någon olika utan att det handlar om att man ska verka för att alla är lika och har samma värde, det handlar om ett sätt att leda, det ska vara lika för alla oavsett om man är gul eller blå” (Synnöve, verksamhetschef).

En annan verksamhetschef berättar om att man i hennes organisation har handlingsplaner för att förebygga diskriminering och kränkande särbehandling och att man snart ska dra igång en metod som kallas framtidsverkstad där man fokuserar på värderingar och hur man ska göra i arbetet för att inte vara diskriminerande.

På direktiv från socialnämndens politiker jobbar man mot diskriminering i organisationerna och ute i verksamheterna. Fokus i mångfaldsfrågorna tycks ligga på allas lika värde. Man jobbar aktivt mot den sk. direkta diskrimineringen. De flesta enhetscheferna berättar att de har egna handlingsplaner ”i huvudet” för sådana här situationer:

”Jag har en egen handlingsplan. Alla är lika värda”. (Matilda, enhetschef)

På frågan om det finns någon handlingsberedskap om det blir en krock mellan organisationens policy och lagen mot diskriminering i arbetslivet svarar samtliga att det inte finns det.

”Om någon pga. av religion eller annan kultur vill särbehandlas.. Det styr inte hur vi agerar, hygienkrav, andra delar, det styr. Det kan vara jag som kommer och har jättelånga naglar. Det är kopplat till hygienkrav. Det beror på vilket jobb du har, om det är direktvård så är långärmad inte kompatibelt med hygien. Nej, det är annat som är överordnat, det styr. Hygienkrav är inte för personalens skull. Det är socialstyrelsen som bestämt detta. Det är för den enskilde (vårdtagaren, min amn.)”. (Synnöve, verksamhetschef)

Kommunikation skapar vi-känsla och delaktighet

När man kommunicerar i en organisation måste man som avsändare ta hänsyn till organisationsstrukturen. Den påverkar hur de anställda uppfattar budskapet så till vida att vissa delar av budskapet blir privilegierade medan andra blir marginaliserade (Jacobsen&Thorsvik, 2002). Därtill kommer att information kan förvrängas om avsändaren vill nå ett bestämt mål. Det är därför viktigt att man är tydlig när man för diskussioner om organisationens mål nedåt i organisationen. Detta för att kunna undvika missförstånd och för att få personalen att känna delaktighet.

En enhetschef svarade så här på min fråga om hon brukar diskutera organisationens mål och riktlinjer med sin personalgrupp:

”Ja, det gör vi. Vi har temadagar och samverkansmöten. De politiska målen har brutits ned till förvaltningens mål, och sen är det för programområdet och sen ned till verksamheten och då har personalen varit med på heldagar där de har fått prata om mål utifrån de politiska riktlinjer och mål som vi har från förvaltningen och ända ner till den egna arbetsplatsen. Det är väldigt, väldigt tydligt och när jag hade medarbetarsamtal så var det ett fokus, vad är det för mål vi har och policy. Och i lönesamtal, det är genomgående” (Karin, enhetschef).

Då man avsätter tid för kommunikation och delegerar ner lite av sin makt till medarbetarna samt att man har ett grupporienterat arbetssätt med tydliga mål så leder det till en trygghet och en "vi-känsla". Detta ökar gruppens tolerans mot andra och man känner sig mer delaktig i verksamheten (Svedberg, 2003).

Kommunikationen kring mångfaldsfrågor verkar mestadels gå vertikalt i organisationen, både uppåt och nedåt, men inte så mycket horisontellt. Flera enhetschefer berättar att de pratar med kollegor när de har hänt något men inte så att man sitter med varandra och diskuterar värderingar och åsikter om dessa frågor annars. När det gäller den vertikala kommunikationen nedåt i organisationshierarkin rör den sig om ett generellt förhållningssätt, policy och riktlinjer i arbetet. Dessa riktlinjer finns skriftligt dokumenterade och alla intervjupersonerna betonade dess tydlighet.

"Det finns tydliga skriftliga dokument som gäller ett generellt bemötande och arbete vad gäller mångfald. Broschyrer om arbetsmiljöpolicy och mot diskriminering finns också, som är mycket tydlig. All personal har fått den, alla cheferna har fått den, vi arbetar mycket med den. Vi har fått utbildning i det här hur vi ska jobba. Det får man när man anställs i organisationen som chef. Sedan använder vi det som ett levande dokument på arbetsplatsträffar och så. Så att vi hela tiden kan diskutera det här med diskriminering överhuvudtaget med personalen." (Karin, enhetschef)

Den vertikala kommunikationen uppåt rör sig oftast om att det har hänt något. En programchef berättade att hon hade en nära kontakt med sin personal, enhetscheferna, och att de kunde tala med henne om det var något och att det var oftast just när det var något som inträffat som man diskuterade frågorna.

"Vi diskuterar de här frågorna allra mest när det blir ärenden, nu har vi ett ärende som är ganska aktuellt. Nu är det jättemycket dialog och det har varit jättebra utifrån att testa vad man tycker" (Synnöve, verksamhetschef).

Verksamhetens regler framför religiösa plikter..

Alla intervjupersoner var medvetna om sin organisations mångfaldsplan och arbetade medvetet efter den. Fokus på dessa mångfaldsplaner låg på allas lika värda och förbud mot att diskriminera någon. Man hade också inskrivet i mångfaldsplanerna att man skulle eftersträva mångfald i personalgrupperna. Det fanns broschyrer som främst gällde arbetet med vårdtagare med annan kulturell bakgrund där man kunde läsa om olika kulturers/religioners seder vid exempelvis dödsfall och man arbetade efter det. Trots ett gediget arbete med dessa frågor så uppstår ändå problem med kulturkockar. En del så allvarliga att en person på grund av sin religion inte kan arbeta på arbetsplatsen. Varför? Då det gällde vårdtagare fanns en ambition om att möta dem på deras villkor, därav broschyren osv. Detta är ju rätt och riktigt då verksamheten är till för den enskilde och man anpassar sig efter dennes behov då det finns möjlighet i verksamheten. När det gäller personal är inställningen annorlunda. Då är man istället tydlig med vad det är som gäller, och det som gäller, det är att verksamhetens riktlinjer går före religiösa riktlinjer.

Man hade i sitt arbete med mångfaldsfrågor fokuserat på allas lika värde. Man har förmodligen haft direkt diskriminering i åtanke och tappat bort indirekt diskriminering. I

direktmötet med enhetschef och redan anställd personal fanns ambitionen hos båda parter att mötas på mitten och få en lösning. Där lyckades man se varandras kulturers egna unika logik och på så vis enas kring en lösning. Som Habermas (Taylor, 1994) tar upp är det inte att vara lika inför lagen som är avgörande för att känna delaktighet, man måste uppleva sig som grundare till de lagar man måste följa. Det kan anses som ett rimligt antagande att de människor som hamnar i dispyt med organisation på grund av sin religion eller kulturella tillhörighet tillhör den maktlösa gruppen som Eriksen (1995) talar om. Man kan därför tänka sig att det kan upplevas som ännu viktigare att man kan vara med och påverka sin situation i arbetslivet och bli sedd och förstådd utifrån den man är.

Arbetsgivaren skall enligt § 5 ”genomföra sådana åtgärder som med hänsyn till arbetsgivarens resurser och omständigheterna i övrigt kan krävas för att arbetsförhållandena skall lämpa sig för alla arbetstagare oavsett etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning”. § 9. En arbetsgivare får inte missgynna en arbetssökande eller en arbetstagare genom att tillämpa en bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringssätt som framstår som neutralt men som i praktiken särskilt missgynnar personer med viss etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning. Detta gäller dock inte om bestämmelsen, kriteriet eller förfaringssättet kan motiveras med ett berättigat mål och om medlen är lämpliga och nödvändiga för att uppnå målet.

Att man ska ha kortärmat inom vården på grund av hygienkrav är, får man förmoda, en bestämmelse som enligt organisationen, socialstyrelsen och den medicinskt ansvariga sjuksköterskan kan motiveras med ett berättigat mål och vars medel, i det här fallet krav om kortärmat, är både lämpligt och nödvändigt för att uppnå en god och säker hygien. DO håller inte med, utan menar att man ska kunna hitta en lösning för dem som på grund av sin religiösa övertygelse inte vill bära kortärmat på arbetet. På frågan om man tänkt på någon alternativ lösning till kortärmade arbetskläder lyder resonemanget som så att det är lika för alla och att det är det som gäller.

6.3 Erfarenheter av kulturkrockar mellan personals/arbetsökandes referensramar och organisationens riktlinjer

När det kommer till krockar har man inte använt sig av mångfaldsplanen för att lösa de problem som uppstått. Man följer handlingsplanerna och riktlinjerna och det är när dessa inte räcker till som problem uppstår. Dock säger alla enhetschefer att de upplever att de har ett stöd uppifrån i organisationen. Att de vet vart de ska vända sig om de behöver prata och behöver råd. En enhetschef som personligen inte råkat ut för detta sa att om det hände och det inte gick att kombinera personalens önskemål med organisationens riktlinjer så skulle hon begära att man gjorde ett undantag för den personen.

”Vi kan alltid göra undantag för all personal någon gång, är det bara något enstaka så klarar gruppen det. Det behöver man inte blåsa upp” (Agneta, enhetschef).

Tydlighet redan vid anställningsintervjun..

Man har i organisationerna gått ut med ett tydligt budskap om att enhetscheferna vid anställningsintervjuer ska berätta vad som gäller för arbetsökanden. Vad krävs av denne för att denne ska kunna arbeta i organisationen.

”Det är viktigt att vi vid anställning tar upp detta så att den enskilde kan ta ställning. Att de förstår hygienkraven. Att man diskuterar: om jag blir anställd vad finns det för förutsättningar. Så att man tar ställning själv, att man får en rimlig chans att ta ställning själv” (Synnöve, verksamhetschef)

”Det ligger mycket på mig, vid anställningsintervjun, att jag är tydlig med vilka riktlinjer vi har här i vår verksamhet. Jag har lärt mig med tiden att vara tydlig med det här, väldigt tydlig” (Petra, enhetschef).

För att undvika dessa problem har man alltså på ledningsnivå i de olika verksamheterna bestämt sig för att ha som strategi att tala om för personer som söker arbete vad det är som gäller så att de själva kan bestämma om de vill gå med på det eller inte. Man hänvisar till de hygienkrav som finns och man har dessutom ett litet häfte som heter *Rätt klädd i vården*, som jag nämnde tidigare, där man med hjälp av en mängd lagar förklara varför det är så viktigt att man bär kortarmat inom vård och omsorg.

Vi brukar kunna lösa det..

Två av enhetscheferna hade varit med om att redan anställd personal inte ville utföra vissa arbetsuppgifter med hänvisning till deras religion. En av programcheferna hade också upplevt det, men då var det ett fall som hade lyfts från en annan enhetschef i organisationen. Så här beskriver en av enhetscheferna situationen och hur hon hanterade det:

” Vi har hygienrutiner här i vår organisation som är att när du är i kroppsnära arbete så ska du ha kortärmat så att du ska kunna sköta hygien och sprita armarna upp och så. Och jag har muslimsk personal som under ramadan har vissa skyldigheter i sin religion. Men vi har löst det så att den här kvinnan som det handlar om hon har kunnat gå in till kvinnor

och då har hon kunnat ta av sig så att hon har kortärmat. Och så undviker vi att hon går in till de männen som vi har i verksamheten för där får hon inte visa armarna under ramadan. Men det har vi kunnat lösa för att vi har så få män, det är få män som lever. De andra i personalen har kunnat gå in till dem, så vi har kunnat lösa det utan problem. Och sen att hon inte får lov att visa sina armar under ramadan i köket ex, det är helt okej, för då är man inte i kroppsnära arbete så då kan man ändå följa de riktlinjer som finns då”.

Hon berättar vidare om hur det löst situationen:

”Den här medarbetaren har varit hos mig och förklarat och hon har berättat för mig om sin kultur så att jag har kunnat få förståelse för den. Och så har vi tillsammans kunnat hitta lösningar och det är hon egentligen som gett lösningarna till mig och så har jag godkänt det. Det har gått att lösa här. Jag kan inte svara för hur det är på andra ställen. Det beror på hur djupt religiösa de är. Men vi har ju våra krav också. Då får man kanske anpassa sig till det arbete som är eller välja bort det arbetet, men vi har kunnat lösa det. Det mesta går att lösa. När det är en speciell fest pga. av religion så har de lagt in det i sitt schema så att de är lediga då. De andra i personalen är också införstådda med att det har med deras religion att göra så går det ju att lösa verksamhetsmässigt också. De är det här att man samarbetar och har förståelse för varandras kulturer” (Karin, enhetschef).

En enhetschef berättar om en kollega hon just haft ett samtal med då denne hamnat i en situation då en medarbetare inte velat hantera en back lättöl eftersom denne genom sin religiösa tro inte kunde befatta sig med alkohol:

”Det handlar inte om att det ska vara exakt lika för all personal om det inte blir för olika hela tiden så klarar en grupp av det. Man kan göra avvikelser. Man är extra känslig när det är på grund av religion, men i andra fall om någon ex har ont i ryggen så stöttar personalen. Det blir så i grupper så någon sådan grej klarar man av. Det får inte bli kaos. Det löste sig men det krävdes en diskussion och det krävs en fortlöpande diskussion” (Petra, enhetschef).

Situationen hade ordnat sig då enhetschefen och personalgruppen hade satt sig och pratat om incidenten. Personen som inte ville ta i lättölen hade fått berätta för de andra i personalgruppen varför och hur viktigt detta var för denne. I dessa båda situationer har vi exempel på det Likert talar om när han beskriver den bästa ledarstilen, den demokratiska ledaren. Här har alltså enhetschefen varit noga med att kommunikationen också går horisontellt mellan de anställda (Jacobsen&Thorsvik, 2002). De har fått vara med och lösa problemet vilket gör att det är lättare för dem att acceptera den lösning som enhetschefen tillslut beslutar.

Värdekonflikter på flera plan..

En programchef betonar också personalens delaktighet vid sådana här situationer. Hon pratar också om att man som chef måste våga tackla problemet då det kan vara annat som ligger bakom. Som Gerle skrev när det gäller värdekonflikter är det ytterst sällan som det uppstår genuina stridigheter mellan olika etiska eller religiösa system. Vågar man möta konflikten och öppna upp för en dialog vertikalt med berörd personal och chef och horisontellt i personalgruppen kan man kanske nysta upp var det egentliga problemet är. Problemet handlar nämligen inte bara om att någon inte kan utföra en arbetsuppgift på grund av sin religion utan det blir ett problem när man värderar religion och arbetsliv olika.

Rent generellt finns det i Sverige av tradition ingen godtagbar ursäkt förutom fysisk sjukdom till att inte utföra arbetsuppgifter som ens arbete kräver. Som den ena enhetschefen säger verkar det vara en öm tå med att inte kunna utföra arbetsuppgifter på grund av sin religion. I Sverige tycker vi att det är självklart att man inte ska skadas fysiskt på sin arbetsplats, det är en självklarhet att man som vårdbiträde inte ska behöva göra tunga lyft som kan skada ens rygg. Att någon inte vill servera lättöl till en vårdtagare då man på grund in religiösa tro inte vill befatta sig med alkohol kan däremot vara svårsmält i ett sekulariserat land som Sverige. Problemet i det fallet blir då att den berörda personen prioriterar sin religiösa plikt framför arbetsplikten, något som inte är riktigt accepterat i dagens Sverige. Å andra sidan får vi ha i åtanke att våra regler som gäller arbetet har sin grund i de värderingar och normer som delas av majoriteten av den svenska befolkningen, det är därför inte så konstigt att de flesta svenskar inte hamnar i dessa situationer. Man tenderar att se på konflikterna på olika sätt. Man kan se många exempel på det som Eriksen (1995) menar när han pratar om tolkningsföreträde. När ett äldreboende införde delade turer på helgerna, vilket innebar att man först fick arbeta ett morgonpass sen vara ledig några timmar och sen arbeta ett kvällspass samma dag, gick många i taket. Detta vägrade de att gå med på. Då majoriteten av personalen var svenskar fick den här reaktionen mer av en mänsklig skepnad istället för att endast bemötas som ett uttryck för religiös övertygelse. Problemet löstes utan grundligare kommunikation då man delade varandras referensramar och värderingar.

7 Sammanfattande diskussion

Utgångspunkten i organisationernas mångfaldsarbete tycks vara alla människor lika värde. Därför kan det bli svårt när det uppstår situationer där personal med hänvisning till sin kultur eller religion inte kan följa de anvisningar och krav som finns på arbetsplatsen. Som en av respondenterna uttryckte kan det vara känsligt om någon inte vill göra något på grund av sin religiösa tillhörighet. Den tidigare forskningen kring diskriminering i arbetslivet på grund av etnicitet, religion eller annan trosuppfattning visar att diskriminering i många fall handlar om att man tillämpar likadana regler på människor med olika förutsättningar och behov. Det står också i lagen mot diskriminering i arbetslivet att arbetsgivaren inte får tillämpa bestämmelser som kan verka neutrala men som i praktiken blir exkluderande för vissa grupper. Då man inom den kommunala äldreomsorgen arbetar mot diskriminering med synen om att man ska behandla alla lika kan det oturligt nog bli så att just det upplevs som diskriminerande i sig.

Det finns ingen handlingsplan för situationer när personer har önskemål på grund av sin religion som går mot organisationens riktlinjer och policy. Men enhetscheferna har sin egen handlingsberedskap, och sitt eget verktyg, nämligen kommunikation. De jobbar med att personalen ska känna delaktighet i verksamheten och på så vis minskar riskerna för svårlösta konflikter. Man kan se att då det uppstått situationer i arbetsgrupper har man genom att vara lyhörd och föra en diskussion med hela arbetsgruppen kunnat lösa problemen. Det är inte samma när det kommer till arbetssökande. Det är också där det har gått så långt att den enskilde vänt sig till Diskrimineringsombudsmannen och i två fall på ganska kort tid har DO gett arbetsgivare inom kommunal äldreomsorg bakläxa då gällt arbetssökande. Man kan anta att det vid en sådan anställningssituation inte förts någon dialog. I stället har både arbetsgivaren och den arbetssökanden tryckt på sina krav och inte varit öppna för en kompromiss. Resultatet har då blivit en oundviklig krock och en olöslig konflikt. Att sådana här konflikter löser sig handlar givetvis inte bara om att organisationen och arbetsgivaren ska backa. De exempel som jag har från min empiri visar på att man löst det då båda parter varit öppna och man har gjort försök att mötas på varandras villkor. Man har alltså *inte* satt sin egen kultur i centrum och man har *inte* bedömt varandra utifrån sina egna värderingar och åsikter. Då båda parter kommunicerat på ett icke-etnocentriskt sätt har man kunnat nå en lösning som passar situationen och ingen har behövt känna sig kränkt eller överkörd. En djupgående diskussion har varit nödvändig då problemet kan tänkas ha sin orsak i annat än den själva konflikten. Den kan böttna i en mängd motsättningar vad gäller värderingar. Om någon som inte velat utföra en arbetsuppgift på grund av sin tro prioriterat arbetsplikten framför den religiösa plikten kan man tänka sig att problemet inte uppstått. Man måste dock ha i åtanke att de regler som finns på svenska arbetsplatser har sin grund i de värderingar som delas av majoriteten i samhället, men att vad som är självklart för en grupp inte nödvändigtvis behöver vara det för en annan.

8 Referenslista

- Ahrne, G. & Hedström, H. (1999) *Organisationer och samhälle. Analytiska perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Bell, J. (1993) *Introduktion till forskningsmetodik*. Lund: Studentlitteratur
- de los Reyes, P. (2006) *Arbetslivets (o)synliga murar-Diskriminering i arbetslivet*. SOU 2006:59
- Edgren, M. (2006) *Antidiskrimineringens dilemma-Representationer i Kommunalarbetaren 2003–2004*. SOU 2006:59
- Elofsson, S. (2005) *Kvantitativ metod* i Larsson, S. & Lilja, J. & Mannheimer, K. (red.) *Forskningsmetoder i socialt arbete*. Lund:Studentlitteratur.
- Eriksen, T.H. (1994) *Kulturelle veikryss -esseys om kreolisering*. Oslo: Universitetsforlaget,
- Eriksen, T.H. (1995) *Small places, large issues: an introduction to social anthropology*. London: Pluto Press.
- Gerle, E (1999) *Mångkulturalism- för vem?* Sverige: Nya Doxa.
- Gustafsson, G. (1999) *En omsorgstriad - om relationer mellan omsorgsmottagare, vårdbiträden och hemtjänstassistenter*. Göteborg: Kompendiet AB
- Hallin & Siverbo (2003) *Styrning och organisering inom hälso- och sjukvården*. Lund: Studentlitteratur
- Halvorsen, K. (1992) *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur
- Jacobsen&Thorsvik (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund:Studentlitteratur.
- Kvale S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund:Studentlitteratur.
- Neergaard (2006) *På tröskeln till lönearbete - Diskriminering, exkludering och underordning av personer med utländsk bakgrund*. SOU 2006:60
- Nordström, M (2000) *Hemtjänsten, organisering, myndighetsutövning, möten och arbete*. Lund: Studentlitteratur.

Risling, A.&U. (1996) *Vattentrappan-att utveckla kommunikation och organisatorisk kompetens*. Forskningsrapport från arbetslivsinstitutet.

Tyrstrup, M (2005) *På gränsen till fiasko - om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Lund: Studentlitteratur.

Taylor, C (1994) *Det mångkulturella samhället och erkännandets politik*. Göteborg: Daidalos AB.

Svedberg , L. (2003) *Grupp-psykologi, om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thomson H. (2002) *Reflexiva intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Tullberg M. (2006) *Med ljuset på- ledare och ledda i äldreomsorgen* Malmö: Liber.

Thylefors, I. (1991) *Ledarskap i vård, omsorg och utbildning*. Stockholm:Natur och kultur.

Internetkällor

www.do.se

www.gp.se

<http://gp.se/gp/jsp/Crosslink.jsp?d=764&a=310834>

www.ka.kommunal.se

<http://ka.kommunal.se/index.cfm?n=1644&o=1591&c=73869>

www.ne.se

www.ud.se

www.vardforbundet.se

<http://www.vardforbundet.se/templates/VFArticlePage4.aspx?id=12741>

www.vr.se

<http://www.vr.se/download/18.668745410b37070528800029/HS%5B1%5D.pdf>

www.socialstyrelsen.se

<http://www.socialstyrelsen.se/NR/rdonlyres/F536E5F6-9530-47B3-9563-87FF9AA83E2E/1063/200313122.pdf>

Bilaga 1 Informerat samtycke



Institutionen för socialt arbete

Informerat samtycke

Jag heter Lina Magnusson Skjöldal och läser sista terminen på socionomprogrammet vid Göteborgs universitet. Jag vill här ge dig en kort beskrivning av min uppsats och av hur de uppgifter som jag samlar in kommer att hanteras. Min uppsats ingår som en del i min socionomutbildning vid Göteborgs Universitet. Jag har valt att undersöka hur man inom äldreomsorgen som organisation hanterar samt vilken inställning man har till de kulturkrockar som kan uppstå mellan personal eller arbetssökande som på grund av sin kultur har referensramar som går stick i stäv med organisationens riktlinjer.

Jag följer de forskningsetiska principer som är antagna av humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet. Det innebär att jag följer fyra huvudkrav. Dessa är:

Informationskravet- de som deltar ska få information om uppsatsens syfte.

Samtyckeskravet- de som deltar har rätt att själva bestämma över sin medverkan och kan avbryta sin medverkan utan negativa konsekvenser och påtryckningar från min sida.

Konfidentialitetskravet- jag kommer att förvara uppgifterna på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem, och alla uppgifter kommer att avrapporteras så att utomstående inte kommer att kunna identifiera enskilda människor.

Nyttjandekravet- de uppgifter som jag får in kommer endast att användas för forskningsändamål.

Om du har några frågor är du välkommen att kontakta mig.

Uppsatsförfattare
Lina Magnusson Skjöldal

Handledare
Anna Dunér

Jag har tagit del av och godkänner ovanstående information

Datum

Namn

Namnförtydligande

Bilaga 2 Intervjuguide för enhetschef:

1. Kön
2. Ålder
3. Vilken utbildning har du?
4. Har du via din utbildning eller via ditt jobb fått utbildning i mångkulturella frågor?
5. Hur länge har du arbetat i den här organisationen?
6. Har du upplevt situationer då personalen haft önskemål (pga av annan kultur eller religion) som gått i mot organisationens riktlinjer.
7. Om ja, beskriv hur du reagerade, om nej, hur tror du att du skulle reagera?
8. Har ni en handlingsberedskap för den här typen av frågor inom er organisation? Hur då?
9. Finns det en handlingsplan/riktlinjer för lika behandling av alla?
10. Finns det riktlinjer för hur man ska agera när vissa grupper vill särbehandlas?
11. Upplever du dem som ett stöd i hur du ska agera?
12. Har det kommit förfrågningar från personalen att ta upp sådana här frågor på ex temadagar?
13. Brukar ni diskutera organisationens mål och riktlinjer med personalen? I så fall på vilket sätt?
14. Finns det något som du tror skulle förebygga konflikter mellan organisationens riktlinjer och personalens krav på hänsyn till deras kultur?

Bilaga 3 Intervjuguide för verksamhetschef

1. Kön
2. Ålder
3. Vilken utbildning har du?
4. Har du via din utbildning eller via ditt jobb fått utbildning i mångkulturella frågor?
5. Hur länge har du arbetat i den här organisationen?
6. Finns det en handlingsplan/riktlinjer för lika behandling av alla?
7. Har ni riktlinjer för vad som ska ske om någon pga. av religion eller annan kultur vill särbehandlas?
8. Hur långt upp i organisationen förs diskussioner om det här ämnet?
9. Finns det idag några giltiga skäl enligt organisationen att frånga dess riktlinjer?
10. Hur ser eran kontakt med enhetscheferna ut ang. det här?
11. Finns det något som du tror skulle förebygga konflikter mellan organisationens riktlinjer och personalens krav på hänsyn till deras kultur?