

Tobias Schölin

ETNISK MÅNGFALD SOM ORGANISATIONSIDÉ

**Chefs- och personalpraktiker
i äldreomsorgen**

Föreliggande doktorsavhandling har producerats inom ramen för ett samarbete kring forskning och forskarutbildning mellan IMER och Fakulteten för Hälsa och samhälle vid Malmö högskola. Ett samarbete som sträcker sig över vetenskaps- och ämnesområden. Den publiceras i Malmö Studies in International Migration and Ethnic Relations och i Malmö University Health and Society Dissertations vid Malmö högskola.

Distribueras av:
Bibliotek och IT
Malmö högskola
SE-20506 Malmö
Sweden

ISSN 1652-3997 och ISSN 1653-5383 ISBN 978-91-7104-077-0

Copyright © 2007 Författaren, IMER och Fakulteten Hälsa och samhälle, Malmö högskola
Tryckeri: Prinfo Team Offset & Media, Malmö 2007

Trycksak  Licensnummer 341 011.

Malmö Studies in International Migration
and Ethnic Relations No 7, 2008

Malmö University Health and Society
Dissertation 2008:1

Tobias Schölin

ETNISK MÅNGFALD SOM ORGANISATIONSIDÉ

**Chefs- och personalpraktiker
i äldreomsorgen**

IMER }
Fakulteten Hälsa och samhälle } Malmö högskola

ABSTRACT

ETHNIC DIVERSITY AS AN ORGANISATIONAL IDEA

MANAGEMENT AND STAFF PRACTICES IN ELDERCARE

The dissertation's research context is organisation, ethnic diversity and healthcare. The focus is on healthcare managers' relations to the organisational idea of *diversity* and the problematisation of how ethnicity is constructed by eldercare staff.

The dissertation's research questions are: What kind of day-to-day normality is created by managers and how do they understand and work with the diversity idea? How is ethnicity constructed in organisations and what does ethnicity mean in terms of quality? What is ethnic diversity as an organisational idea and what does diversity management mean in terms of quality?

The dissertation has gained inspiration from aspectual and interpretative reflection and ethnography. The methods used include reflexive interviews and fieldwork. The theories that have been made use of are micro-culture, reproducing and producing systems, interpretative ethnicity, diversity as an organisational idea and quality as a socially conditioned value.

Managers interpret their daily work through the reproduction of professional values where the diversity idea plays a peripheral role. Diversity issues are not controlled by the managers from a quality perspective. Like the management, staff also interpret ethnicity from an everyday perspective, although in quite a different way and through censoring and self-censoring practices. Ethnicity's social significance changes: within the staff group it is thin and outside it oscillates between thin and thick. The dissertation illustrates that while managers have difficulty in determining the value of the diversity issue, the staff value ethnic diversity in terms of learning, creativity and the charismatisation of routines. Reasons for this are to be found in the lack of communication between management and staff practices in the different systems.

Keywords: diversity, ethnic diversity, diversity management, leadership, management and staff practices, ethnicity, social construction, eldercare, everyday practices, organisation theory.

INNEHÅLL

TACKORD	II
PROLOG	13
VÄGEN TILL FÄLTET	15
En omvärld i förändring, en idé och en organisation	16
Diversity utvecklas	18
Mångfaldsidén utvecklad	20
Om avhandlingen	24
DEL I:	
FORSKARENS TEORIER OCH PRAKTIKER	27
KAPITEL 1:	
INLEDNING	29
Syfte, problem- och frågeställningar	29
De empiriska ingångarna	33
<i>Chefspraktiker</i>	33
<i>Personalpraktiker</i>	34
Introduktion till den studerade organisationen: om organisation och profession, chefer och produktion	35
Forskningsläget	36
<i>Om läget</i>	36
Det konsult- och managementrelaterade perspektivet	37
Det skeptiska perspektivet	37
Det politiserade perspektivet	38
<i>Avhandlingens inriktning</i>	38
KAPITEL 2:	
VARDAG OCH MIKROKULTUR I TVÅ SYSTEM – PERSPEKTIV PÅ ORGANISATION	41
Organisationsvardag i fokus	41
<i>Vad innebär vardagsperspektivet?</i>	41
<i>Mikrokultur</i>	44
<i>Mikrokultur; praktiker, organisering och normalitet</i>	45
Mikrokulturerna i två system i organisationen	48
<i>Perspektiv på chefers vardag och arbete: om reproduktion och kontroll</i>	51
De övergripande utgångspunkterna sammanfattade	53

KAPITEL 3:

ETNISK MÅNGFALD: OM ETNICITET OCH MÅNGFALD	57
Etnicitet – en bakgrund	57
<i>Det primordiala och det situationalistiska perspektivet</i>	59
<i>Ett tolkande konstruktionistiskt perspektiv</i>	60
Tillskrivna och självtillskrivna identiteter	60
Tät och tunn etnicitet	61
Etniska arenor och symboler	63
Det tolkande perspektivet sammanfattat	63
<i>Om mångfald</i>	64
Transkulturell omvårdnad: Mångfald ur ett professionellt perspektiv	64
Mångfald som organisationsidé	66
Etnicitets- och mångfaldsperspektiven sammanfattade	68
<i>Om kvalitet</i>	69
Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna	71

KAPITEL 4:

METOD	75
Metodologiska utgångspunkter	75
<i>Aspektseende och tolkande reflektion</i>	75
<i>Inspiration från etnografen</i>	78
Om de för avhandlingen brukade metoderna	80
<i>Fältarbete</i>	80
<i>Observatörsrollen</i>	83
Fältdagboken	84
<i>Intervjuerna</i>	85
Transkribering	88
<i>Sekundärt material</i>	88
<i>Om noggrannhet i arbetet</i>	89
Tillvägagångssätt	91
Integrerad framställan: om tolkningarnas uppbyggnad och empiriskt material	94

DEL 2:

CHEFSPRAKTIKER	97
--------------------------	----

INLEDNING TILL DEL 2	99
--------------------------------	----

KAPITEL 5:

BORTFÖRHANDLADE UPPTÄCKTER –

VÅRD OCH OMSORGSCHEFERS VARDAGSARBETE OCH MÅNGFALDSIDÉN	101
Vardag och möten – yttre kontroll, komplexitet och mångtydighet	102
<i>”Vi har fått höra att till varje pris hålla budgeten”</i>	104
<i>”Vi har vissa lagar vi måste följa...”</i>	107
<i>”Det finns planer för fasen och hans muster i den här stan”</i>	109
<i>Länsstyrelse, fackföreningar och andra kontrollerande aktörer</i>	111
Gränsskapande yttre kontroll – kontrollnät, dilemman och förhandling	113
<i>Inre kontroll som grund för organiseringen</i>	116
Avslutning: Om en reproducerad vardag och organisationskartans vita fläckar	122

KAPITEL 6:

CHEFER OCH MÅNGFALDSIDÉN	125
Att söka förståelse för det perifera	125
Osäkerhet hos cheferna	125
Mångfaldskontroll i det perifera chefsrummet?	130
<i>Om chefer och kompetenser</i>	131
<i>Yrkeskontroll och perifer mångfald</i>	132
<i>Att räkna huvuden – skapande av självkontroll</i>	139
Om ”huvud-räkning”.	139
”Huvud-räkning” som chefsstrategi	140
”Huvud-räkning” och etnicitet – vad kontrollerar cheferna och vad kan de kontrollera?	141
<i>Den formella kompetensens begränsningar</i>	145
Avslutning: Om osäkerhet och kontroll	148

DEL 3:

PERSONALPRAKTIKER	153
-----------------------------	-----

INLEDNING TILL DEL 3	155
--------------------------------	-----

Ett linjärt producerande system	155
---	-----

KAPITEL 7:

INTERNA PERSONALPRAKTIKER OCH ETNISK MÅNGFALD –

EN TUNN OCH MENINGSFULL HISTORIA	159
Identitetskonstruktioner på jobbet – arbetsidentitet och etnisk identitet	159
Den tunna betydelsen.	161
Etniska arenor – etnisk mångfald ur ett tidsrumsligt perspektiv	167
Bruket av etniska symboler i tidrummet	173
<i>Om berättelsers roll och funktion i vardagen</i>	174
<i>Matens etniska symbolvärde</i>	177
<i>Kort om riter och firande</i>	181
<i>Språket som symbol för etnicitet</i>	184
Sammanfattning	187

KAPITEL 8:

EXTERNA PERSONALPRAKTIKER OCH ETNISK MÅNGFALD –

EN PENDLANDE OCH ÖVERBRYGGANDE HISTORIA	191
Arenan – vardagsarbete i den sociala serviceorganisationen	191
Etnicitetens tätande men likväl pendlade betydelse.	195
Bruket av etniska symboler i tidrummet	200
<i>Språklig förbistring och språket som symbol</i>	200
<i>Bruket av kultur och organisatoriska identiteter i uppladdandet av etniska identiteter</i>	205
Om överbryggande och etnicitetsutunnande aktiviteter.	211
Sammanfattning	215

DEL 4:

MÅNGFALD SOM KVALITET	221
---------------------------------	-----

KAPITEL 9:	
OM UPPTÄCKTER OCH ATT UPPTÄCKA DEM223
Inledning223
Personalpraktiker och etnisk mångfald224
<i>Det första upptäckandet:</i>	
<i>etnicitetskonstruerande praktiker, internt och externt</i>	.224
<i>Det andra upptäckandet:</i>	
<i>om innovativa kvalitativa upptäckter och förändringar</i>	.226
Etnisk mångfald som värde i de interna praktikerna: berättat lärande227
Etnisk mångfald som värde: kreativitet och besjälade232
Chefspraktiker och etnisk mångfald.241
<i>Att vara fast i en normalitet, om chefers vardagspraktiker.</i>	.241
<i>Osäkra nyttovärden i chefskulturen</i>	.244
<i>Om chefers betydelse och etnisk mångfald</i>	
<i>i det producerande systemet, personalen berättar</i>	.245
<i>Kommunikation, nyckeln för värdebestämmande.</i>	.250
<i>Kort om att skapa förebilder och symboler.</i>	.251
EPILOG	255
OM DET SYMBOLISKA FISKET EFTER ARAPAIMA GIGAS.....	.257
LITTERATUR	259
SUMMARY:	
ETHNIC DIVERSITY AS AN ORGANISATIONAL IDEA275
Management and Staff Practices in Eldercare275
BILAGA:	
EXEMPEL PÅ INTERVJUFRÅGOR TILL CHEFER OCH PERSONAL283

TACKORD

Mitt första och största tack vill jag rikta till Per Broomé. Utan dig hade denna avhandling inte kommit till. Tack för att jag fick möjligheten att arbeta i Equalprojektet ”Mångfald som personalidé”. Tack för alla utvecklande, roliga, trötta och koffeinstinna pratstunder vid ”bardisken” på Flundran och för det som har utvecklats till vänskap.

Mitt andra tack riktas till mina handledare. Björn Fryklund som i egenskap av huvudhandledare peppat, stöttat, läst och kommenterat. Margareta Popoola som i egenskap av biträdande handledare har läst och åter läst och oförtrutet kommenterat och diskuterat samt Maud Lindholm, biträdande handledare som försökt få mig att förstå de regler och normer som präglar omvårdnads- och vårdvetenskapsvärlden.

Mitt tredje tack riktas till alla nuvarande och tidigare doktorander på IMER. Tack för informella pratstunder i lunchrummet och givande diskussioner på doktorandseminarier och i doktorandrådet. Speciellt tack till Inge Dahlstedt för samtal och för den i mina ögon ovärderliga hjälpen med referenser och litteraturlista. Caroline Ljungberg, dig vill jag tacka för givande, tuffa, roliga, skratt- och ibland tårfyllda diskussioner och vänskap. Frida Wikstrand, tack för trevliga samtal och för att du orkat läsa mina halvfärdiga alster. Tack Sofia Rönnqvist för allt samarbete i Equalprojektet och för tiden då vi delade arbetsrum. Tack till Brigitte Suter för tiden vi spenderat på vårt allt för ofta så röriga arbetsrum.

Jag vill även tacka ”imer-imerlärargruppen” för de trevliga och givande diskussioner vi har haft samt alla roliga stunder på de inte allt för roliga lärarmötena. Speciellt tack till Jonas Otterbeck för de uppmuntrande samtalen, rumsdelandet i Oxford och inte minst för lusläsandet av litteraturlistan.

Tack till alla medverkande i Equalprojektet ”Mångfald som personalidé”. Speciellt tack till Kent Andersson, Bengt Lövdén, Kerstin Falk, Marika Fröberg.

Ett särskilt tack till Er vård och omsorgschefer som lät Er intervjuas

och till personal och chefer på vårdboendet Äppelblomman. Tack för att jag har fått möjlighet att ta del av Er vardag. Tack för att Ni har tagit Er tid för mig.

Tack till alla som har hjälpt mig, ingen nämnd ingen glömd, under denna arbetsprocess, tack för kommentarer och språkgranskning.

Mitt sista tack vill jag rikta till min familj Ingrid och Valter. Tack Ingrid för att Du har orkat då jag inte har. Tack för att du har stöttat då jag varit ledsen, känt mig liten eller ”bara” varit frånvarande.

PROLOG

VÄGEN TILL FÄLTET

Nästan alla som arbetar här har utländsk bakgrund. Det har många av de gamla också. Dessvärre kommer personalen och de gamla från olika världsdelar och talar i regel inte samma språk.

– Det leder till en del missförstånd ibland, säger sjuksköterskan missnöjt.

Det viktigaste för utlandsfödda äldre är att vårdas av någon som talar ens eget språk eftersom demenssjuka ofta tappar sitt inlärd språk, som svenskan, och bara modersmålet återstår. Det är ett växande bekymmer för kommunerna att ordna omsorg för äldre som är födda utomlands. Språkförbistringen gör mig inte mindre nervös, jag kanske inte ens kan prata med de gamla. Jag får väl improvisera. Det gör ju resten av personalen här. (Bäsén 2004:22)

Bäsén tecknar en bild av den samtida svenska äldreomsorgen, en bild som kännetecknas av heterogenitet. Inom äldreomsorgen idag såväl arbetar som lever och vårdas människor med olika etniska och nationella bakgrunder. Denna samtida etniska heterogenitet har sin grund i de migrationsrelaterade förändringarna i såväl det svenska samhället som Malmö stad.

Ett annat ord för denna heterogenitet är mångfald (i avhandlingen kommer begreppet mångfald att användas i bemärkelse av, och förstås som, etnisk mångfald om inget annat anges), ett begrepp som kan förstås ur olika perspektiv. Antropologen Peter Wood (2003) talar dels om gammal mångfald, dels om ny mångfald. Gammal mångfald betecknar begreppets beskrivande funktion – det talar om att det finns människor med olika bakgrunder. Ny mångfald däremot åsyftar en organisationsidé som utvecklats som ett resultat av exempelvis de samhälleliga migrationsrelaterade förändringarna. Denna avser hur organisationer kan göra olika former av nytto-baserade (effektivitets)vinster i och med ökad heterogeni-

tet, om olikheterna tas till vara av organisationen (jfr Cox 1993). I denna studie står just denna nya mångfald i äldreomsorgen i centrum. Å ena sidan sätts chefers arbete med mångfaldsidén i fokus, å andra sidan sätts äldreomsorgspersonalens etnicitetskonstruktioner i centrum.

Jag inledde forskningen med att under hösten 2003 genomföra intervjuer med vård och omsorgschefer¹ med övergripande ansvar för äldreomsorgen i Malmö.² Intervjuerna handlade om upplevelser och erfarenheter av chefsarbete i allmänhet och med mångfaldsfrågor i synnerhet. Jag frågade en av cheferna som arbetar i en av de invandrantäta stadsdelarna om det kunde finnas ett vårdboende³ med såväl personal som äldre med olika bakgrunder, där jag skulle kunna genomföra ett fältarbete. Vid ett senare intervjutillfälle berättade vård och omsorgschefen att enhetschefen på vårdboendet Äppelblomman⁴ var intresserad. Efter ett antal telefonsamtal och ett par möten med enhetschef, avdelningssamordnare och personal på Äppelblomman kunde tidpunkten och formerna för mitt fältarbete bestämmas. I början av september 2004 inleddes fältarbetet.

En omvärld i förändring, en idé och en organisation

Fältarbetet inleddes i ett Malmö som har genomgått en radikal förändring. Malmö har under de senaste 20-25 åren förändrats från industristad till kunskapsstad och från etniskt homogen till etniskt heterogen. Det samtida samhället framhålls som migrationens århundrade vilket innebär förändrade eller snarare föränderliga samhällskontexter (Castels & Miller 1998). I ett historiskt perspektiv är Sverige ett relativt etniskt och kulturellt homogent samhälle. De etniska minoriteterna utgjordes under efterkrigstiden av mindre grupper av exempelvis samer, torndedalsfinnar och romer (jfr Westin 2001:14). Den moderna svenska invandringshistorien kan därför på allvar sägas inledas vid tiden efter andra världskriget. Den tidens immigranter var flyktingar från i huvudsak de nordiska grannländerna och de flesta återvände hem igen efter krigsslutet. De som stannade var främst krigsflyktingar från de baltiska staterna som inte kunde återvända på grund av situationen i sina ockuperade hemländer (jfr Westin 2001:14). Under efterkrigstiden inleddes en industrialiseringstillväxt i Sverige och med den ökade också arbetskraftsinvandringen (Popoola 2002:28). Till en början kom arbetskraftsinvandringarna främst från de nordiska länderna, men under 1950-talet skedde en förändring. Avsändarländerna var under 1950-talet främst Tyskland, Österrike och Italien och 1960-talet även från Jugoslavien och Grekland. Under efterkrigstiden har i genomsnitt 37 000 personer per år invandrat till Sverige (Lundh & Ohlsson 1994:132). Idag kan invandringen till Sverige något hårddraget förklaras som endera familjeåterföreningsinvandring och flyktinginvand-

ring. Ungefär var femte svensk har idag utländskt ursprung. Denna ”grupp” består av personer som endera själva invandrat, som har en eller två föräldrar som invandrat eller som är födda i Sverige men har en eller två föräldrar som är födda utomlands. Av de utrikes födda härstammar i grova tal en tredjedel från ett annat nordiskt land, en tredjedel från ett icke-nordiskt europeiskt land och en tredjedel från övriga världen (Sveriges officiella statistik).

De föränderliga samhällskontexterna innebär också förändringar på stads- och regionalnivå. De senaste 20 åren har Malmö stads befolkning ökat. Den 1:a januari 2006 uppgick Malmö stads befolkning till ca 271 000 medan den framtida prognosen för år 2015 visar att befolkningsökningen kommer att fortsätta och då uppnå ca 296 000 invånare. Av de ca 270 000 invånarna år 2006 är ca 26 % eller drygt 70 590 av stadens invånare utrikes födda. Genomförs räkningen på annan basis, om personer med minst en förälder född i utlandet visar procenttalet att dryga 34 % av stadens befolkning har rötter i något annat land än Sverige. En annan talande siffra som visar på den av migration föränderliga samhällskontexten är att det år 2006 i Malmö stad fanns människor från 169 länder representerade. Sedan 1990 har andelen utrikes födda i Malmö ökat från 16 % till 26 %. Med dessa migrationsrelaterade (och andra) förändringar ställs nya krav på de organisationer som verkar i staden, inte minst på den kommunala organisationen och dess olika serviceverksamheter; vård, skola och omsorg.

1999 beslutade stadens kommunfullmäktige att anta en plan för främjande av integration i staden (planen går under namnet ”mångfaldsplannen”) och i de kommunala verksamheterna.⁵ Antagandet av denna plan är en ”politisk beställning” av mångfald som organisationsidé. I planen skisseras mångfaldens möjligheter och övergripande idé. Möjligheterna står att finna i att den kommunala arbetsorganisationen ska avspegla stadens befolkning. Genom att representera befolkningssammansättningen i staden kan arbetsorganisationen dels få en ökad rekryteringsbas, dels bli en förebild. Många arbetsorganisationer, inte minst de kommunala, står idag inför ett upplevt skräckscenari. De stora framtida pensionsavgångarna och den åldrande befolkningen som kommer att behöva och kräva olika insatser från samhällets sida upplevs hotfullt. Scenariot gäller inte minst äldreomsorgen. Situationen för denna sektor beskrivs ofta som problematisk – stora andelar anställda med hög ålder och svårrekryterade lågavlönade tjänster. Mångfaldens möjligheter skisseras också till att den kommunala arbetsorganisationen, genom avspeglings av kommunens befolkningssammansättning, ska kunna erbjuda en förbättrad service med djup och kvalitet. I planen står:

Skola och förskola, fritid, kultur, idrott och föreningsliv, socialtjänst, äldreomsorg m.fl. måste *utvecklas* för att bättre än i dag möjliggöra en ökad integration av medborgarna i samhället [...]. Kommunen behöver en personal-sammansättning som bättre *avspeglar* befolkningens mångfald för att kunna ge kommuninvånarna *service med djup och kvalitet* [...]. Personalen inom olika verksamheter skall arbeta för att eliminera hinder och bättre ta tillvara enskilda människors initiativ och kompetens. (Åtgärdsplan för att främja integration 1999:23. Författarens kursivering)

Den övergripande idén som målas upp innebär att den kommunala arbetsorganisationen och dess kärnverksamheter (vård, skola och omsorg) ska utvecklas. I talet om utveckling kan skönjas att det inte räcker med att avspegla kommunens befolkning. Implicit uttrycker planen något mer, en outtalad förväntning om utvecklingsarbete. Även om formuleringarna om utveckling kan sägas vara otydliga har samtliga medarbetare ett ansvar, vilket inte minst gäller cheferna. I den kommunala organisationen har, sedan mångfaldsplanen antogs av kommunfullmäktige, olika aktiviteter i form av utbildningar och olika planer och policys använts för att öka medvetenheten om mångfald som idé. Dessa aktiviteter har framförallt riktats mot chefer i organisationen och handlat om deras roll och betydelse för införlivandet av frågan i organisationen. Exempelvis kan nämnas att mångfaldsfrågan tydligt nämns i organisationens personalpolicy och i organisationens övergripande värdegrund. Vidare har samtliga chefer i organisationen genomgått en internutbildning vid namn ”Engagemang för Malmö” där mångfaldsfrågan berörts. Nämnas bör också att organisationen mellan 2002 och 2006 arbetat med ett mångfaldsprojekt, ”Mångfald som personalidé,” där organisationen arbetat med mångfaldsfrågan ur olika perspektiv. Inom ramen för projektet har ett antal seminarier hållits dit organisationens samtliga chefer inbjudits.

Diversity utvecklas

Den idé om etnisk mångfald som organisationsidé som skisseras i Malmö stads mångfaldsplan har likheter med organisationsidén diversity management eller mångfaldsledning med ursprung i USA. Denna organisationsidé har sitt ursprung i tre olika skeenden i USA och om utvecklandet av den nutida idén om diversity management ska ges ett startdatum är det i idéerna om positiv särbehandling sökandet ska ske.

Den amerikanske presidenten Lyndon Johnson lade 1965 grunden för denna tanke. Johnson menade att en individ som varit utsatt för förtryck inte kan befrias genom att denne ställs gentemot ickeförtryckta i en tävlan som ska ske på lika villkor. Problemet handlade om ojämlikheter på den

amerikanska arbetsmarknaden och lösningen på problematiken innebar att ett hjälpsystem i form av särbehandlingsprogram för individers tävlan på arbetsmarknaden skulle kunna ske på mer lika villkor. Särbehandlingsprogrammen innebar att minoritetsgrupper kvoterades in i amerikanska arbetsorganisationer. De stora särbehandlingsprogrammen blev omstridda av såväl arbetsmarknadens majoritetsgrupp som olika minoritetsgrupper. De förra menade att programmen ledde till omvänd diskriminering och de sistnämnda menade att de inte ville bli utvalda på grund av sitt ursprung. Den gemensamma tankegången mellan de olika kritiska grupperna tycks vara att grupptillhörighet inte får gå före efterfrågad kompetens (Carlsson och Rönnqvist 2005; jfr också Wood 2003).

Programmets berättigande prövades slutligen av den amerikanska högsta domstolen i målet Regents of the University of California vs. Bakke 1978. Rättsprövningen är det andra tydliga skeendet i utvecklingslinjen mot diversity management. Målet handlade om en student, Allan Bakke, som inte blivit antagen till den utbildning han sökt på grund av att mindre kvalificerade kandidater från minoritetsgrupper fått företräde. Då domen skulle falla visade det sig att rättens ledamöter var oense. Fyra av rättens ledamöter var för och fyra emot. Den nionde domaren, Lewis Powell sökte då den gyllene medelvägen. Istället för att utgå från det vanligt förekommande argumentet för positiv särbehandling, om kompensation för historiskt förtryck, argumenterade Powell för ett nytt argument. Han menade att ras kunde utgöra en *positiv faktor* genom att bidra till en ökad pluralism i utbildningen vilket i sin tur kunde innebära pedagogiska och andra utbildningsrelaterade vinster (Carlsson och Rönnqvist 2005; jfr också Wood 2003). Powell menade att ökad mångfald kan leda till ökad kvalitet och kompetens inom utbildningssystemet. Högsta domstolen antog Powells linje vilket medförde att ett nyttotänkande ersatte kompensationsargumenten.

1987 är året för det tredje viktiga skeendet i utvecklingslinjen mot diversity management. Då presenterade Hudsoninstitutet rapporten Workforce 2000 som varnade för de framtida demografiska förändringarnas betydelse för rekrytering av arbetskraft. I rapporten menade författarna att andelen vita män (enbart) skulle utgöra ca 15 % av de nya arbetstillfällena mellan åren 1988-2000. Andelen vita män förväntades sjunka med två procentenheter, från 47 till 45 procent, på arbetsmarknaden under denna period. Rapporten utlöste en febril aktivitet i det amerikanska näringslivet. Dramatiken som uppstod bestod av missuppfattningar på grund av författarnas otydlighet. Vissa trodde att gruppen vita män skulle utgöra endast 15 % av den totala nyrekryteringen, andra trodde att andelen skulle sjunka från 47 till 15 %. Den otydliga rapporten satte dock igång en oerhörd aktivitet i det amerikanska näringslivet varpå diversity,

eller mångfald, ansågs vara lösningen på problemet. Snart förekom slogans som ”diversify or die” (Carlsson och Rönnqvist 2005; jfr också Wood 2003). Mångfald blev idén som skulle ersätta särbehandlingsprogrammen ofta ackompanjerat med undertoner av organisatorisk ”frälsning”.

Mångfaldsidén utvecklad

Mångfaldsidén åsyftar *ett organisatoriskt tillvaratagande av olikheter*. Den åsyftar mer än bara olikheter. Det är vad organisationen gör med olikheterna som är det centrala. I USA framförallt, men också i anglosaxiska länder, har en stor mängd litteratur inom fältet mångfald producerats. Litteraturen, som ofta är av konsultkaraktär, framhåller olika modeller för ett aktivt och väl fungerande organisatoriskt mångfaldsarbete (jfr Loden & Rosener 1991; Cox 1993; Kandola & Fullerton 1998). I litteraturen betonas ofta olika organisatoriska fördelar och nyttor med ett tillvaratagande av demografisk mångfald inom organisationen. Retoriken i litteraturen har karaktären av att påvisa att ökad mångfald leder till att arbetsorganisationerna blir effektivare, trevligare, mer kreativa och i förlängningen genererar högre vinster. Dessa framhålls ofta dualt, såväl individer som organisationer kan uppleva vinster. Det är inte heller enbart demografisk mångfald som åsyftas, utan i managementlitteraturen framhålls förändring av organisationer som centralt.

Denna förändring kan beskrivas utifrån olika idealtyper. Mlekov & Widell (2003:50) konstaterar att det inte finns några svenska modeller för utvecklandet mot mångfald varför utgångspunkten istället får riktas mot amerikanska exempel, exempelvis Cox (1993) och Thomas (1991). Dessa modeller har skisserats olika och Taylor Cox får här tjäna som exempel.⁶ Cox (1993) beskriver en tänkt trestegsmodell som avser 1) den monokulturella-, 2) den pluralistiska- och slutligen 3) den mångkulturella organisationen. Denna utvecklingsmodell avser organisatoriska idealbilder snarare än reella organisationsbilder.

Den *första* idealtypen, den *monokulturella* organisationen, präglas av att vara homogen som helhet men särskilt vad avser ledningen. Majoritetskulturen favoriseras och assimilering efter majoriteten är önskvärt. Mångfald ses snarare som problem och hot än som möjlighet och om sådan mångfald finns, har den sin existens i organisationens lägre skikt. Fördomar och stereotypifieringar är vanligt återkommande fenomen. Den *andra* idealtypen, den *pluralistiska* organisationen, är mer heterogen, eftersom visst mångfaldsrelaterat arbete har genomförts. Exempel på sådant arbete är att ledningen undersökt organisationssystemen med fokus på diskriminering; målet är att inte alls ha diskriminering. Annat mångfalds-

relaterat arbete är mångfaldsutbildningar där fokus ofta är på fördomsreducering. Den pluralistiska organisationens mål är att skapa medvetenhet och förståelse kring demografisk mångfald vilket uttrycks genom att ledningen påbörjat policyrelaterat arbete. Dock uppvisar den pluralistiska organisationen likheter med den monokulturella. Det finns fortfarande assimilationssträvanden och organisationskulturen är snarast karakteriserad av majoritetens normer och värderingar. Även om ett visst policyarbete påbörjats har ingen reell förändring av organisationen exempelvis avseende maktfördelning påbörjats, beslut tas ofta informellt. Den tredje idealtypen är den *multikulturella*. Denna är ett uttryck för ett mål och ett ideal avseende organisatorisk mångfald och dess utveckling. Inom denna organisation värdesätts olikheter, vilket skiljer den från de övriga två. Mångfalden avser inte bara olikheter som sådana utan även organisationskulturen. Det bakomliggande motivet är ekonomi. Inom den multikulturella organisationen är de organisatoriska systemen mer eller mindre fria från olika former av institutionella hinder (diskriminering) vilket leder till ett ökat organisatoriskt omhändertagande av samtliga medarbetares kompetens. Ett annat resultat är att olika grupper har lika tillgång till makt vilket leder till att det finns en god representation av diverse olikheter i organisationens samtliga nivåer. Assimilering är inte längre eftersträvansvärt, socialiseringen inom organisationen är ömsesidig – individer anpassar sig till organisationen och organisationen anpassar sig till individer. Ledningen och organisationens chefer pekats ut som speciellt centrala aktörer och mångfaldsfrågan är en central del av hela organisationens verksamhet.

Att det inte finns några utpräglade svenska utvecklingsmodeller tydliggörs då de två mångfaldskonsulterna, Gabriella Fägerlind och Eva Löfgren, får beskriva mångfald som utveckling (Mångfald, hemsida. Se under rubriken mångfald i litteraturlista.). Det första steget avser att organisationen inte diskriminerar. Steg två avser att värdesätta mångfald vilket innebär att organisationen påbörjar rekrytering av mångfald. Den bakomliggande drivkraften är att klara framtida kompetensförsörjning men har också ett moraliskt drag, organisationen vill göra gott. Här tydliggörs mångfaldsidens affärsmässiga grund. Steg tre avser att hantera olikheter i den organisatoriska vardagen genom att möjliggöra för dem, samtidigt som organisationen undanröjer hinder för desamma. Här poängteras ett långsiktigt strategiskt utvecklingsarbete (genom styrning) så att samtliga organisationsmedlemmars individuella olikhetstillgång blir en del av organisationen.⁷ I denna tänkta organisationsutveckling finns två centrala aspekter som fortsatt kan problematiseras. Det första avser ”det olika”, det andra avser chefers roll och betydelse.

Samtidigt som olikheter är det bärande i organisationsidéen brukas

olikhetsbegreppet ofta oproblematiserat. Fägerlind och Löfgren menar exempelvis att:

Mångfald i arbetslivet brukar syfta på olikheter när det gäller kön, ålder, etnisk/kulturell bakgrund, social tillhörighet, funktionshinder, sexuell läggning, familjeförhållanden, utbildning osv. Vissa av dessa är oföränderliga (ex. kön och etnicitet) och andra föränderliga (ex. ålder, utbildning). När begreppet problematiseras relateras 'olikheterna' till rådande norm. Mångfald handlar om olikheter, men det är lätt att fastna där [...]. Vanligtvis måste verksamheten utvecklas och bli mångfaldsorienterad för att kunna värdera och ta tillvara på olikheter. (Mångfald, hemsida. Se under rubriken mångfald i litteraturlista.)

Denna uppfattning av vad olikheter är och hur de bör förstås är frekvent återkommande inom managementlitteraturen om mångfald och ger upphov till en del invändningar. Etnicitet och kön framstår som fasta och icke-föränderliga faktorer medan exempelvis ålder eller religiös identitet och uppfattning är föränderligt (jfr Loden & Rosener 1998). Om etnicitet utgör en oföränderlig kärna av den enskilde aktören torde etniska problem och möjligheter uppstå genom att dessa olikheter finns representerade i organisationen. Förståelsen av etnicitet (och andra olikheter) som en mer eller mindre väl avgränsad kärna, som något aktören är, har kopplingar till den utvecklingstanke som mångfald som organisationsidé avser. Ett centralt mål inom denna är att arbeta bort assimilering vilket är speciellt intressant utifrån ovanstående förståelse av olikheter som oföränderliga. Om etnicitet är oföränderligt bör frågan om vad som ska assimileras resas, för om en olikhet är väl avgränsad och oföränderlig kan den inte heller assimileras, förändras och likriktas. Något som är oföränderligt torde inte kunna förändras.

Om antagandet ändras och etnicitet förstås som föränderligt, som ett resultat av tolkande och omtolkande praktiker, förändras det sätt varpå olikhetsbegreppet kan förstås. Denna förändrade utgångspunkt innebär att hela organisationsidén kan problematiseras. Eftersom den bärande idén i mångfald som organisationsidé är tillvaratagande av olikheter, innebär ett sådant förskjutande att vad som ska tillvaratas skiftar. Om etniskt relaterade olikheter är något föränderligt är möjligheten till tillvaratagande av dessa olikheter svårupptäckta, vad som ska upptäckas är inte självklart. Därför är det relevant att undersöka hur olikheter, och då framförallt etniska olikheter, uppstår inom en organisation bland personalen. Därför framstår personalens praktiker som direkt avgörande om en grundläggande förståelse av mångfaldsidén ska kunna genereras.

Problematiserandet av olikheter pekar även mot den roll och betydelse

chefer ges i managementlitteraturen. Dessas roll och betydelse grundar sig i att de primära olikheterna (bland annat etnicitet) är oföränderliga och kan representeras av organisationen. Därför framställs chefers mångfaldsarbete linjärt; de organisatoriska nyttorna uppkommer genom att chefer tillvaratar olikheter. Genom att kortfattat se till vad organisationer, enligt managementlitteraturen, *bör göra* för att realisera mångfald, kan chefers och ledningens betydelse utkristalliseras (diskussionen nedan grundar sig på Mlekov och Widell 2003; Kandola och Fullerton 1998). (Detta är även en beskrivning av hur mångfald som organisationsidé ofta framställs som en ovanifrånbaserad idé.) En klar och tydlig vision avseende mångfald framstår som *den första* centrala punkten för implementeringsarbetet. Vad vill organisationen uppnå? Varför? Denna måste förmedlas till alla inom organisationen. I det första steget framstår chefsarbete och ledning som direkt avgörande för mångfaldsarbete genom att policygrundade visioner eller liknande beslutas av den högsta ledningen. *Den andra* punkten avser den högsta ledningens stöd. Ledningen måste visa engagemang och intresse för frågan. Ledarskapets betydelse innebär att alla chefer, inklusive mellanchefer, själva måste vilja vara med i förändringen. Mångfaldsfrågan får inte vara en perifer fråga, utan ska vara och göras till en del av organisationens fundamentala strategi. *Den tredje* punkten är nulägesanalys. Organisationen måste ta kontroll över hur organisationen agerar ur ett mångfaldsperspektiv vilket gäller såväl de organisatoriska systemen som den rådande kulturen. Även om ledningens betydelse inte framställs explicit i samband med att nulägesanalys diskuteras framstår det likväl implicit som centralt. Det är ledningen som formellt beslutar om vad som ska göras utifrån den. *Den fjärde* punkten avser vikten av att formulera tydliga mål. Dessa mål har sin grund i det ovan förda resonemang-
et om nulägesanalys. Återigen pekas chefers och ledningars betydelse ut för mångfaldsarbetet vilket även framgår av *den femte* punkten. Här avses en tydlig ansvarsfördelning. Det är viktigt att cheferna i organisationen vet vad de ska göra samt att ansvarsfördelningen är tydlig. Chefernas och ledningens funktion och betydelse framstår även som centrala i den effektiva kommunikationen som är *den sjätte* punkten. Mångfaldsfrågan måste kommuniceras från chefer till resterande organisation, men också från organisationsmedlemmar till chefer, så att mångfaldsidén blir begriplig och meningsfull. Samordning av de samlade aktiviteterna framstår som viktigt vilket ska ske genom tillsättandet av speciellt ansvariga chefer inom organisationen som följer upp och rapporterar till ledningen om vad som sker och inte sker.

Sammanfattningsvis, enligt mångfaldslitteraturen, tillkommer mångfaldens (olikheternas) organisatoriska effekter som resultat av organisationens, och då framförallt av chefers ansträngningar. Chefers betydelse

för mångfaldsarbetet framställs linjärt, de ska tillvarata olikheter i de producerande verksamheterna, vilket framstår som logiskt om olikheter är något den enskilde är som organisationen kan ha. Genom olika former av olikhetskontrollerande aktiviteter ska mångfaldens effekter uppstå. Chefernas uppgift är dock även att förhålla sig till, implementera men även att utveckla en idé som i förlängningen åsyftar förändring av organisationens verksamhet. Detta möjliggör för ifrågasättandet av det förenklade linjära chefsarbetet som olikhetstillvaratagande och istället se chefers mångfaldsarbete som ett idéarbete. Deras uppgift är å ena sidan att fylla en idé med innehåll och å andra sidan föra ut idén så att organisationen förändras i grunden.

Den mångfaldsidé som skisseras i Malmö stads integrationsplan (mångfaldsplanen) från 1999 stämmer i stora drag in på idén om organiseringsidén diversity management med rötter i USA. I såväl det amerikanska mångfaldsbegreppet som i det kommunpolitiska mångfaldsdirektivet ställs organisatorisk nytta och kvaliteter i centrum. Malmö stad är idag en transnationell plats med otydliga eller rent av öppna gränser. Det heterogena Malmö kännetecknas bland annat av etnisk differentiering och av ökad andel äldre befolkning. Som ett svar på förändringarna i omvärlden har den politiska majoriteten i Malmö stad beslutat om ett mångfaldsdirektiv, som en möjlig väg för den kommunala organisationen att möta denna förändring. Genom *representation* av olika etniska bakgrunder och *utveckling* av organisationen ska en *förbättrad service* (kvalité) kunna skapas.

Om avhandlingen

I denna avhandling försöker jag generera en ökad förståelse för etnisk mångfald som organisationsidé genom att studera såväl chefers arbete med idén som att förstå hur etnicitet konstrueras och ges mening av personal i samma organisation vilket medför att avhandlingen får ett upplägg bestående av två olika empiriska analyser.

I avhandlingens första del beskrivs syftet och forskningsfrågorna varpå de metateoretiska och de teoretiska utgångspunkterna diskuteras. Här återfinns även beskrivning som diskussion av de metodologiska utgångspunkterna och de brukade metoderna.

I avhandlingens andra del, som grundar sig på analyser av intervjuer med chefer, söker jag förståelse för *hur* chefer upplever sin vardag. Jag intresserar mig för vilken plats och betydelse mångfaldsidén ges men även *hur* cheferna kontrollerar densamma. Här tas utgångspunkten i det faktum att de studerade cheferna har ett mångfaldsdirektiv att rätta sig efter. Men det innebär även att jag *inte* genomför en implementeringsstudie. Jag

är inte intresserad av eventuella organisatoriska effekter eller liknande genom chefernas mångfaldsarbete. Istället är jag intresserad av att söka förståelse för vilken problematik chefer ställs inför då de förväntas göra om sin värld. Jag är intresserad av att förstå vilket mottagande och vilken plats cheferna ger mångfaldsidén i sin egen vardag men även av hur de kontrollerar idén genom att förhålla sig till och prata om densamma. Mångfaldsidén kan som ett resultat av chefers agerande leda till förändrande strukturer eller processer. Om mottagandet av mångfaldsidén leder till förändrade *processer* kan det beskrivas som ett upptäckande med begränsad förändringskraft. Upptäckandet av idén leder i detta fall exempelvis till att enbart delar av en organisations arbetssätt förändras. Om idémmottagandet istället leder till förändrade *strukturer* är det ett upptäckande som kan leda till förändrade tanke- och handlingsmönster. Därför kan sägas att avhandlingens andra empiriska del fokuserar på chefers upptäckande eller ickeupptäckande av mångfaldsfrågan och vilken betydelse det har för hur de förstår densamma. Dessa slutsatser dras som resultat av de analyser jag gjort av de genomförda intervjuerna. I denna del av avhandlingen tar jag fasta på att vård och omsorgschefernas befattning utgörs av två delar. Å ena sidan åsyftar befattningen att ha kompetens att besluta, följa upp, kontrollera och genomföra – klassiska chefsuppgifter. Å andra sidan finns det professionella kravet att specifikt vara chef över vård och omsorg. Analytiskt hålls dessa roller isär, men i den konkreta verkligheten överlappas de eller flyter samman.

Avhandlingens tredje del, är av annat slag än det ovan beskrivna. I denna del söker jag dels förstå hur etnicitet konstrueras i och av personal på ett vårdboende i äldreomsorgen, dels vilken mening och innehåll som tillskrivs dessa processer. Jag vill förstå etnicitetens plats och roll i den organisatoriska vardagen. Det som framför allt gör att denna empiriska del skiljer sig från den första är att den grundar sig på ett fältarbete jag genomfört under ett halvår. Jag har observerat vardagens praktiker och även genomfört intervjuer med flera ur vårdboendets personalstyrka. I denna del försöker jag, genom täta beskrivningar av personalens vardag, förstå hur individers etniska olikheter konstrueras i och av det sammanhang de verkar i. Utgångspunkten är att individen konstruerar sig själv och konstrueras av miljön. Jag menar inte att individen är en entydig essens eller besitter en given uppsättning förmågor och uppfattningar, utan snarare resultatet av en konstruktion som varierar beroende på sammanhang. En turk kan tillägna sig svenskheten, en svensk turkiskhet, en turk kan vara både turk och svensk, turksvensk och svenskturk etc. Hybridisering av individen utifrån ursprung och variation i det individuella pragmatiska uttrycket i det organisatoriska sammanhanget avgör hur olikheten skapas och vilken betydelse den ges.

Studien är ett försök att förstå etnisk mångfald såväl ur ett ”ovani-frånperspektiv” som ett ”inifrånperspektiv”. Utgångspunkterna är för det första att de överordnade chefernas praktiker är lokaliserade i ett reproducerande system som är skilt från personalpraktikernas producerande system (cheferna är symbolarbetare snarare än produktionsarbetare). För det andra att cheferna kontrollerar mångfaldsarbetet med olika aspekter av inre social kontroll. För det tredje att personalens arbete är ett produktionsarbete av vård och omsorg och det är i relation till dessa praktiker som etnisk mångfald inifrån diskuteras. I dessa praktiker konstrueras etniskt relaterade olikheter via ett bruk av olika symboler. De teman som analyseras i de två olika delarna tar utgångspunkt i den empiriska verkligheten och speglas mot studiens teoretiska utgångspunkter, exempelvis om inre social kontroll och etnicitet. Genom att fokusera såväl chefers som personalens praktiker ur dessa två synvinklar kan en mer sammansatt, djupare och mångfacetterad bild ges av hur den etniska mångfaldsfrågan inom äldreomsorgen hanteras.

-
- 1 Vård och omsorgschefen är den person i stadsdelen på högsta organisatoriska position med ansvar för äldreomsorgsfrågor.
 - 2 Intervjuerna utgör grunden för avhandlingens andra del om chefspraktiker.
 - 3 I avhandlingen kommer begreppen vårdboende[t], Äppelblomman och fältet användas synonymt då inget annat anges. Fältet kan dock också avse vård och omsorgschefernas praktiker, vilket tydliggörs i framställningen.
 - 4 Det egentliga namnet på Äppelblomman är i verkligheten något helt annat. Namnet är ändrat på såväl vårdboende som vilka namn på personal som kommer att användas i avhandlingen, syftet är att säkerställa en grundläggande konfidentialitet.
 - 5 Talet om mångfald präglar såväl kommunala som statliga myndigheter och i politiken talas det om att den offentliga sektorn ska vara förebilder i mångfaldsfrågan genom att spegla samhällets etniska sammansättning bland de anställda (Bazrafshan 2004; Rundqvist 2004).
 - 6 Thomas skisserar i sin trestegsmodell en tänkt utveckling från 1) positiv särbehandling, via 2) uppskattning av olikheter till målet 3) ’managing diversity’.
 - 7 Andra svenska exempel är Alm 1999; Fägerlind 1999; Bjärvall 2000; Mlekov & Widell 2003.

DEL I

**FORSKARENS TEORIER
OCH PRAKTIKER**

KAPITEL 1

INLEDNING

Syfte, problem- och frågeställningar

Mångfald som organisationsidé med bakgrund i det amerikanska näringslivet kom för några år sedan till Sverige och till de statliga och kommunala organisationerna (Bazrafshan 2004; Rundqvist 2004). Idéerna som förklarar mångfaldens förtjänster för organiseringen är flera, vilket betonades i avhandlingens prolog. Det är mot denna bakgrund som avhandlingens syfte formuleras. I den här studien undersöks två aspekter av organisationsidén etnisk mångfald. Jag är intresserad av hur mångfaldsfrågan förstås av chefer och vilket utrymme mångfaldsfrågan har i chefernas vardag. Genom att sätta chefspraktiker (vad chefer gör avseende mångfald) i fokus kan förståelse inför chefers arbete och handhavande av mångfaldsfrågan genereras. Denna förståelse möjliggör en problematisering av vad mångfaldsledning egentligen innebär. Jag vill även undersöka vilken roll och betydelse etniskt relaterade olikheter har för personal och det arbete som utförs i en organisation. Genom att diskutera och problematisera personalpraktiker, (vad personal gör, mångfaldens kvaliteter sägs inom managementlitteraturen tillkomma genom ökad demografisk mångfald inom organisationen) kan en förståelse inför de sociala relationernas betydelse för etnisk mångfald som organisationsidé belysas. Jag är intresserad av hur etniskt relaterade olikheter uppstår men också vilken betydelse de ges i en bestämd verksamhet. *Syftet är att* på ett övergripande plan problematisera etnisk mångfald som organisationsidé i allmänhet och mångfaldsledning i synnerhet, därtill att generera en ökad förståelse för etnisk mångfald och etnisk mångfaldsledning.

* * *

Under 1950-talet konstaterade Ivar Lo Johansson (1987/1952) att äldreomsorgen inte är sig lik. Lo Johanssons påstående gäller fortfarande. Sveriges demografi är ur ett etniskt perspektiv förändrad och därmed också äldreomsorgens vilket gäller såväl äldreomsorgens personalsammansättning som dess klientsammansättning. De samtida migrationsrelaterade förändringarna i samhället medför problem och möjligheter för dess organisationer som kräver nya lösningar och förändringar. Det finns en pågående diskussion om offentliga organisationers arbete med och förhållningssätt till den etniska mångfalden. Denna diskussion förklaras ofta i metaforiska termer med att det offentliga Sveriges organisationer ska spegla den befolkningssammansättning som finns (Bazrafshan 2004; Rundqvist 2004). Retoriken som omgärdar talet om mångfald förs ofta i "huvud-räkningstermer" (jfr Alvesson och Billing 2000) där olika grupper organisatoriska representativitet ställs mot dess samhälleliga dito. Denna avspeglingsmetafor är något som äldreomsorgens organisationer, ur ett personalperspektiv, med råge uppfyller. Äldreomsorgen är den sektor inom den kommunala organisationen som bäst uppfyller avspeglingsmålet (Broomé, Dahlstedt & Schölin 2007; för diskussion om etnicitet och äldreomsorg se Magnusson 2002; Olsson 1995).

För att möta de migrationsrelaterade möjligheterna och problemen, finns som nämndes inledningsvis, ett politiskt mångfaldsdirektiv i Malmö stad. De bärande idéerna i denna är att Malmö stads arbetsorganisation ska *representera* stadens befolkning och att arbetsorganisationen ska *utvecklas* så att en *fördjupad service* ska kunna produceras och erbjudas invånarna.

Direktivet är framförallt intressant då det sätts i relation till det flertydiga etnicitetsbegreppet. Det har *för det första* en kvantitativ hållning med dragning till en essentiell förståelse av etnicitet i och med påståendet om att etnisk mångfald kan representeras – etnicitet är ur detta perspektiv något den enskilde aktören bär med sig och som organisationen därför mer eller mindre oproblematiskt kan representera men också dra nytta av. *För det andra* finns drag av en instrumentell hållning i och med retoriken om att etnicitet är något som dels den enskilde aktören kan bruka i exempelvis särskilda (service)situationer, dels som serviceorganisationen kan bruka för att uppnå den fördjupade servicen. Etnicitet framstår som en slags egenskap som är situationsbestämd. *För det tredje* finns en konstruktivistisk hållning i och med att mänskliga relationer sätts i fokus. Här är etnicitet något som uppstår som ett resultat av mänskliga sociala relationer. Etnicitet "är" något som den enskilde aktören kan uppleva essentiellt samtidigt som dess betydelse och innehåll kan skifta i olika situationer. Denna begreppsliga problematik utgör grunden för den forskningsfråga som nedan utvecklas om den etniska mångfaldens betydelse.

Mångfaldsfrågan avhandlas ofta som *en* organisationsidé som kan

förklaras vara ett medel för ökad effektivitet. Detta ska, som vi ovan sett, ske genom ett tillvaratagande av organisationsmedlemmarnas olikheter. Utgångspunkten för mitt forskningsintresse är att jag betraktar denna organisationsidé med skepsis. Inte för att jag tror den i grunden är felaktig, dålig eller förtryckande utan för att jag bär på en misstanke om att den är förenklad. Mot denna bakgrund såväl som den ovan förda diskussionen vill jag göra en indelning av denna organisationsidé i olika aspekter, som i denna avhandling kommer att beröras. I avhandlingens prolog presenterades begreppet chefspraktik och det är inom dessa som avhandlingens ena mångfaldsaspekt ryms – nämligen mångfald som chefsarbete.

Mångfald som organisationsidé framställs i managementlitteraturen som ett arbetsorganisatoriskt förändringsarbete (Broomé et al. 2002; Cox 1993; Mlekov & Widell 2004). Utan förändring sägs organisatorisk mångfald omöjlig att uppnå. I samband med att förändringsarbete i riktning mot etnisk mångfald i arbetsorganisationer diskuteras, beskrivs chefs- ledningsarbetet som centralt, vilket tydliggörs i den mängd av litteratur som finns på området (Cox 1993; jfr också Broomé, Carlsson & Ohlsson 2002; Mlekov & Widell 2004). Som chefsarbete är mångfald ett slags idéarbete. Ett arbete där chefen dels har till uppgift att förhålla sig till en idé, dels göra ”verklighet och realitet” av en abstrakt idé. Härvid kan flertalet intressanta frågor resas. Vad gör chefer i sina vardagspraktiker? Hur förstår de denna organisationsidé? Vilken betydelse ger cheferna etnisk mångfald ur ett verksamhetsperspektiv? Hur förstår cheferna etnisk olikhet som sådan och hur kan detsamma ledas och styras?

I avhandlingens prolog presenteras också termen mångfald som relation ur ett personalpraktikperspektiv. Här åsyftar mångfald hur etniska olikheter konstrueras. Shaw et al. (1998) menar exempelvis att mångfald bara kan existera om upptäckten att ”jag är inte som du” blir tydlig och uppmärksamheten riktas mot de olika kännetecknen som på olika sätt representerar olikheten. Mångfaldsperspektivet åsyftar med andra ord den betydelse som organisationsmedlemmar ger mänskliga olikheter dels genom interna relationer mellan personal, dels genom externa relationer mellan personal och deras omgivning (boende och anhöriga). För att förstå mångfald ur såväl de interna som externa personalpraktikerna bör fokus och intresse riktas mot det arbete som utförs inom äldreomsorgen. Det är tjänsteproducerande och tjänsterna som utförs kan betecknas som servicetjänster. Det handlar om ett människonära servicearbete där social interaktion mellan utförare och mottagare utgör grunden. Det människonära arbetet inom äldreomsorgen kan förklaras som omsorg, omvårdnad eller service – tre begrepp som diskuteras av forskare ur olika perspektiv (Doulung & Poulsen 1993; Eliasson Lappalainen & Szebehely 1998; Franssén 1997; Grönroos 1996; Løkensgard 1997; Normann 1997; Waernes 1983). Syftet med dessa flertydiga och

svårdefinierade begrepp är att beskriva det människonära servicearbetets innehåll, betydelse och funktion inom exempelvis äldreomsorgen. Det människonära servicearbetet kan delas in i sociala och medicinska sfärer. I denna avhandling är det framförallt, oberoende av huruvida arbetet definieras som service, omvårdnad eller omsorg, arbetets sociala sfärer som är relevanta. Dessa sfärer, den sociala interaktionen, uppstår i såväl de externa som de interna personalpraktikerna. Eftersom mångfald som organisationsidé avser att dra organisatorisk nytta av de olikheter som finns inom organisationen kan i samband med att personalpraktikerna problematiseras följande frågor resas; Hur uppstår etniska olikheter? Är de etniska olikheterna konstanta eller föränderliga? Vilken betydelse ges de i den organisatoriska vardagen?

Då mångfald betonas av olika aktörer framhålls ofta mångfaldens nya organisatoriska kvaliteter. Den etniska mångfalden bland personalen i organisationen ska, om vi väljer att tro på den i prologen beskrivna managementlitteraturen, leda till än det ena än det andra. Där finns tal om allt från bättre hälsa bland personalen till en ökad kreativitet inom organisationen som en (direkt) följd av etnisk och kulturell (och annan) mångfald (Cox 1993; jfr Broomé, Carlsson & Ohlsson 2002; Mlekov & Widell 2003). Kvalitetsfrågan poängteras även i Malmö stads mångfaldsplan i formuleringar om *fördjupad service*. Det gemensamma draget hos de olikhetsgrundade kvaliteterna är att de framhålls som nyttiga för organisationen. Men om problematiken ställs på sin spets så är det relevant att fråga sig vad etnisk mångfald som kvalitet egentligen avser. Kvalitetsfrågan är tänkvärd ur det människonära servicearbetets perspektiv då den sätter fokus på grunderna för vad som produceras och hur det produceras – på innehållet i servicetjänsterna – varför etnicitet kan vara en viktig aspekt i den människonära serviceproduktionen. Kvalitetsfrågan skapar förutsättningar för en djuplodande och problematiserande dimension i studiet av chefspraktiker, personalpraktiker och etnisk mångfald i äldreomsorgen.

Med utgångspunkt i den ovan skisserade problematiken där å ena sidan chefspraktiker och mångfaldsidén diskuteras och å andra sidan ”det olika” som sådant ur ett personalperspektiv problematiseras kan avhandlingens centrala forskningsfrågor resas: Vilken vardag skapar cheferna och hur förstår och arbetar de med mångfaldsidén? Hur konstrueras etnicitet i organisationer och vad betyder etnicitet som kvalité? Vad betyder etnisk mångfald som organisationsidé och mångfaldsledning som kvalité?

De empiriska ingångarna

Det finns två olika empiriska ingångar till denna avhandling. Den ena, chefspraktiker, avser chefers vardagspraktiker och mångfaldsfrågans ut-

rymme och av cheferna givet innehåll. Den andra, personalpraktiker, avser hur etnisk mångfald skapas, förstås och ges mening, utifrån sociala relationer.

Chefspraktiker

Chefspraktiken är den första empiriska ingången och den har sin bakgrund i den av politiker genomförda mångfalddirektivet i Malmö stad. Organisationen ska förhålla sig till direktivet i termer av 1) utveckling av organisationen och serviceproduktionen och 2) avspeglning av stadens befolkning. I arbetet har samtliga anställda i organisationen ett ansvar vilket inte minst gäller dess formella ledare. Cheferna ställs inför att ta till sig och skapa en egen förståelse av det nya begreppet mångfald. Chefernas praktiker kan beskrivas som symboliska – deras uppgift är att reproducera symboler, berättelser om vilket ”Vi:et” i organisationen är.⁸

I fokus för chefspraktikerna står chefernas vardagliga praktiker i form av olika former av tankar, handlingar och agerande. De chefspraktiker som står i centrum för studien är avgränsade till vård och omsorgssektorn inom den kommunala verksamheten och de chefer som står i fokus är förvaltningschefer. De chefspraktiker som studeras hänförs till överordnade chefer⁹ i organisationen vilket samtidigt innebär att fokus *inte* riktas mot chefspraktiker på underordnade nivåer (exempelvis på enhetschefer likt chefen på vårdboendet Äppelblomman).

Avgränsningen motiveras av den övergripande forskningsfrågan om mångfalddledningens betydelse som kvalité och chefernas överordnade roll med det efterföljande ansvar och den helhetssyn på den aktuella organisationen som cheferna har. Vård och omsorgschefernas relevans för denna studie är att de har det övergripande ansvaret för förändring och utveckling av äldreomsorgen.

I närmandet av chefspraktikerna är det frågeställningen hur cheferna kontrollerar sin tillvaro som är relevant att resa. Här åsyftas snarare en inre kontroll än en yttre, hur chefer skapar kontroll genom exempelvis pragmatiskt handlande, moral, identiteter, yrke eller profession. Utgångspunkten, i och med studiens mångfalddfokus, är även att chefsarbetet bör förstås som ett yrke. Chefsarbetet är i sig inte professionsbaserat utan arbetsgivarebaserat. Utifrån avhandlingens syfte där mångfalddén står i centrum är ställningstagandet viktigt. Det är snarast inom ramen för chefernas interna arbetsgivaregrundande uppdrag (chefskapet), som mångfalddförågan kan och bör handhas.

Det mångfalddsperspektiv som särskilt fokuseras utifrån denna empiriska ingång är hur cheferna i sina vardagspraktiker förstår och förhåller sig till det mångfalddirektivet. Därför kan sägas att utifrån ett mångfalddsperspektiv avser chefspraktikerna ett idéarbete, hur cheferna förhål-

ler sig till, förstår och eventuellt utvecklar en organisationsidé men också om och hur denna idé ges en varaktig plats i den berättelse om sin organisation som cheferna skapar i sina praktiker. Därför är det inte etnisk mångfald som social interaktion som står i fokus utan etnisk mångfald som idéarbete i studiet av hur chefer handskas med mångfaldsfrågan.

Denna empiriska ingång närmar jag mig genom en ”klassisk” intervjuundersökning. Jag har genomfört långa samtalsliknande intervjuer med cheferna. Målet med arbetsättet är att skapa en förståelse för hur chefer upplever att de hanterar mångfaldsfrågan i sin vardag genom att problematisera deras berättelser. Jag genomför med andra ord inte en studie av hur väl (eller motsatsen) cheferna lyckas implementera mångfaldsidén. Inte heller är målet att dra slutsatser av hur bra eller dåliga de är som chefer i allmänhet. I fokus står just deras arbete med mångfald.

Personalpraktiker

Den andra empiriska ingången avser personalpraktiker. Dessa har sin utgångspunkt i vardagens skeenden och praktiker på vårdboendet Äppelblomman. I fokus för personalpraktikerna står aktörer, deras handlingar och tal. Den empirisk-analytiska utgångspunkten står *inte* att finna i de strukturer som formar aktörers handlingar, utan istället i aktörers praktiker som i förlängningen formar vardagen. Jag är intresserad av hur etnicitet konstrueras och ges mening och innebörd i personalens praktiker.

På vårdboendet Äppelblomman finns tre olika avdelningar och en enhetschef. Enhetschefen ansvarar för den vardagliga driften och verksamheten exempelvis i fråga om budgetarbete, vårdplaneringar och personal- och arbetsgivarefrågor. På vårdboendet arbetar en eller två sjuksköterskor och omkring 20 undersköterskor och vårdbiträden dagligen. Vardagens arbetsuppgifter handlar om att ge olika former av service genom omsorg och omvårdnad till de boende. Det finns omkring 35 boende på Äppelblomman.

Den etniska mångfaldsfrågan kommer ur denna empiriska ingång snarast att förstås som resultatet av sociala relationer. Intresset riktas mot att söka förståelse för hur etnisk mångfald skapas och ges mening och innebörd socialt i vardagens interna och externa personalpraktiker. Med interna personalpraktiker avses personalgruppernas formering och inre sociala liv medan externa personalpraktiker avser relationer mellan personalgrupp och exempelvis vårdtagare och anhöriga.

Denna empiriska ingång närmar jag mig på ett annat sätt än chefspraktikerna. Här har jag arbetat med stor inspiration från etnografien och målet är att skapa en förståelse för hur etnicitet konstrueras i personalens vardag inifrån. Förståelsen och den analytiska framställningen av denna empiriska ingång skiljer sig markant från chefspraktikerna.

Introduktion till den studerade organisationen: om organisation och profession, chefer och produktion

Den studerade organisationen är kommunal och därmed politiskt styrd. Organisationens högsta beslutande organ är kommunfullmäktige. Kommunfullmäktige ansvarar för, förutom att besluta om de kommunala verksamheternas övergripande budget, övergripande strategifrågor. Mångfaldsfrågan, som står i centrum för denna avhandling, är att betrakta som ett politiskt direktiv om en organisatorisk strategi. Vad som inledningsvis är viktigt att poängtera är att den studerade kommunen, Malmö stad, utgör en platt organisation vilket delvis är resultatet av den genomförda stadsdelsreformen 1996. Reformen syftade ursprungligen till ökad demokrati genom tillsättandet av lokala stadsdelsbaserade politiska fullmäktigen (som har samma politiska sammansättning som kommunen i stort). Stadsdelsreformen innebar vidare, för den kommunala verksamheten, att kommunens kärnverksamheter (vård, skola och omsorg) förlades till stadsdelarna. Vård och omsorgsförvaltningen (samtliga chefer och produktionen av vård och omsorg) är en av förvaltningarna med bas i stadsdelarna. Vård och omsorgsförvaltningens hierarkiska och organisatoriska uppbyggnad består av en vård och omsorgschef med högsta ansvar för samtliga verksamheter.¹⁰ Det finns en vård och omsorgschef i varje stadsdel och de är att betrakta som överordnade chefer inom vård och omsorgsorganisationen (de är inte linjechefer – enhetschefer i produktionen). Även om varje enskild vård och omsorgschef först och främst arbetar gentemot sin egen stadsdel sker ett stadsdelsövergripande samarbete mellan stadens tio vård och omsorgschefer. Vård och omsorgschefen har i sin tur en ledningsgrupp som denne arbetar nära. Ledningsgruppen består av olika chefer och medarbetare med ledande befattning från vård och omsorgsförvaltningens olika verksamheter. Vård och omsorgsförvaltningen organiserar två olika former av verksamheter, dels vård och omsorg av exempelvis funktionshindrade, dels olika former av vård och omsorg av äldre. Den äldreomsorg som produceras i stadsdelarna är dels hemsjukvård och hemtjänst, dels institutionsboende (vårdboenden och sjukhem). I dessa olika verksamheter finns ansvariga chefer, enhetschefer.¹¹ Enhetschefen ansvarar för en specifik verksamhet, exempelvis ett eller två vårdboende eller hemsjukvård och hemtjänst. I stadsdelen finns också en medicinskt ansvarig sjuksköterska. Produktionen av vård och omsorg utförs främst av de anställda i hemsjukvård, hemtjänst eller vårdboende. Inom dessa basverksamheter finns sjuksköterskor, arbetsterapeuter och sjukgymnaster anställda. Dock utgörs majoriteten av de anställda av undersköterskor och vårdbiträden.¹²

I denna strukturbeskrivning av vård och omsorgsförvaltningen går det att skilja mellan å ena sidan de överordnade chefernas värld, och å andra

sidan personalens. Analytiskt, men även reellt, kan de överordnade chefernas roll och praktiker förstås och analyseras som skilt från den vård och omsorgsproducerande delen av organisationen. Vård och omsorgschefernas uppgift är att sköta den övergripande förvaltningen. De har även till uppgift att förändra organisationen om detta uttrycks i politiska direktiv. De har det övergripande ansvaret för de olika krav och intressen som ställs gentemot organisationen från exempelvis politiker, men också från andra intressenter som exempelvis intresseorganisationer eller från lagtexter. I personalens värld återfinns den direkta produktionen av de tjänster som organisationen utför; skapande av vård och omsorg till vårdtagarna. Personalen har i uppdrag att producera en tillfredställande vård och omsorg (inför såväl vårdtagare, anhöriga som inför lagrummets krav).

Det är viktigt att poängtera de professionella krav som ställs på personal och chefer vid anställning. För personalen åsyftar det professionella kravet relevant vård och omsorgsrelaterad utbildning såsom högskolebaserad sjuksköterskeutbildning eller arbetsterapeutisk utbildning.¹³ Inom det producerande systemet ställs utbildningsrelaterade krav även på undersköterskor och vårdbiträden. Målet för den studerade organisationen är att lägsta utbildning ska vara gymnasial omvårdnadsutbildning (undersköterskeutbildning). Det ska dock poängteras att detta är just ett mål och inte en realitet i dagsläget. Det ställs liknande professionella krav på organisationens chefer. För att bli chef krävs relevant utbildning inom vård och omsorg exempelvis socionom- eller sjuksköterskeutbildning. Studier av chefsrekrytering visar att det professionella kravet är utslagsgivande vad avser möjligheterna till chefsanställning (Broomé et al 2006).

Forskningsläget

Om läget

Mångfaldslitteraturen domineras av vad som kan kategoriseras som konsultativ managementlitteratur. Därför vill jag påstå att forskningsfältet avseende mångfald som organisationsidé inte är särledes utvecklat. I avsnittet nedan beskrivs och diskuteras kortfattat tre perspektiv som utgör det grundläggande (forsknings)fältet "mångfald" (jag ämnar inte att ge en heltäckande bild av all forskning som på något sätt kan kategoriseras till äldreomsorg, omvårdnad, vårdvetenskap, organisationsteori, teamforskning, IMER eller mångfald). Dessa är 1) det konsult- och managementrelaterade perspektivet, 2) det skeptiska perspektivet och 3) det politiserade perspektivet.

DET KONSULT- OCH MANAGEMENTRELATERADE PERSPEKTIVET

I USA och England finns en rad olika titlar avseende mångfald som organisationsidé. Denna forskning¹⁴ är ofta genomförd av konsulter och har en ibland oreflekerat normativ grund. Den bärande idén i denna form av litteratur är att framhålla mångfaldsidéns positiva effekter för organisationer och individer utan större kritisk reflektion. Det konsult- och managementrelaterade perspektivet problematiserades redan i avhandlingens prolog varför den inte ges något större utrymme här. Exempel på amerikanska och engelska företrädare för perspektivet är Cox (1993), Kandola och Fullerton (1998), Loden och Rosener (1998). Även i Sverige finns framställningar som uppvisar likheter med de amerikanska och anglosaxiska föregångarna, se exempelvis Alm (1999), Fägerlind (1999), Bjärvall (2000) eller Mlekov och Widell (2003). Vad som också kan nämnas under denna kategori är olika rapporter som exempelvis "Alla lika olika – mångfald i arbetslivet" av Näringsdepartementet (2000), "Mångfald – en förutsättning för framgångsrika affärer" av Johansson (2002) utgiven av Svenskt näringsliv eller Emma Meurlings (2004) rapport "Diversity as a business opportunity".

DET SKEPTISKA PERSPEKTIVET

Den kategori som kan tituleras "det skeptiska perspektivet" utgörs av en mer akademisk hållning där mångfaldsidén snarare skärskådas och kritiskt diskuteras än omhuldas. Ett exempel är Prasad (1997) som i egenkap av redaktör för antologin "Managing the organizational melting pot; dilemmas of workplace diversity", på såväl kritisk som skeptisk grund skärskådar mångfaldsbegreppet. Exempel på detta är att mångfaldsidén i USA snarast kan betraktas som en möjlighet för organisationer att slippa införa olika former av politiska "positiv särbehandlingssatningar" istället för att skapa jämlikhet och rättvisa. Wise (2000) som utgör ett annat exempel på skeptisk forskning menar helt sonika att vi inte kan veta vad mångfald leder till, att managementlitteraturen drar för stora slutsatser och växlar. Liknande slutsatser men från ett grupprelationsperspektiv drar Christian, Porter & Moffitt (2006; jfr Boone 2004). Det finns också exempel från Sverige. Westin (2001) är redaktör för en skrift från Integrationsverket som diskuterar mångfald ur ett kvantitativt och ett kvalitativt perspektiv. I Westins bok "Mångfald som vision och praktik" problematiseras också mångfaldsidén som sådan. I "Bäddat för mångfald" av Broomé, Carlsson och Ohlsson (2002) diskuteras relationen mellan en framtida arbetskraftsbrist och mångfald. Broomé et al. menar att mångfald kan vara en strategi för organisationer att nyttja den arbetskraft som finns bland invandrare i Sverige, främst inom hälso- och sjukvård och äldreomsorg. Ahmad Ahmadi (2007) visar i sin avhandling hur olikheter

skapas i möten mellan individer och institutioner i analyser av invandrade småföretagares berättelser. På Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet finns en grupp som studerar mångfald och som presenterat sitt och andra nordiska forskares arbete i antologin ”Reflecting Diversity” (Leijon, Lillhannus & Widell 2002). I antologin diskuteras mångfald som organisationsidé från ett organisationsteoretiskt perspektiv. I en avhandling från 2006 diskuterar Omanovic mångfaldsidén ur ett kritiskt perspektiv och visar hur idén produceras och implementeras i ett större företag i relation till olika politiska och historiska kontexten.

DET POLITISERADE PERSPEKTIVET

Det politiserade perspektivets kritik ska inte sammanblandas med det skeptiska perspektivet och dess kritik. Den politiserade perspektivets forskning baseras exempelvis på teoretiska antaganden om en maktordning, exempelvis postkolonial teori. Philomena Essed (1996) är ett internationellt exempel på en sådan ansats. Essed menar att mångfaldsrelaterade frågor alltid måste behandlas i relation till samhällsliga maktformationer exempelvis avseende genus, klass och ras. En svensk företrädare i samma tradition är ekonomhistorikern de los Reyes (2000, 2001) som utifrån en liknande kritisk ansats menar att mångfaldsretoriken snarare kan mystifiera ojämlikheter istället för att fokusera strukturell diskriminering. Det politiserade perspektivet på mångfaldsforskning fick också näring i och med Kamalis statliga utredning om strukturell diskriminering (SOU: 2006:79). Nära knutet till det politiserade perspektivet ligger den forskning som Wrench (2002) kategoriserar som reifikation av etnicitet. Dessa kritiker menar att mångfald reducerar etnicitet till ett objekt, en vara, som kan köpas och säljas. Wrench (2002) pekar också ut en kritisk kategori som är konservativ. Två amerikanska exempel på konservativ politiserad forskning är Lynch (2002) och Wood (2003) som kritiskt undersökt mångfaldskonsulters förhållningssätt i USA och mångfaldsbegreppets ideologiska bas. De menar, om än något hårddraget, att mångfaldsförespråkarna romantiserar en ideologi bestående av proportionalism, identitetspolitik och kulturell relativism.

Avhandlingens inriktning

Denna avhandling hämtar sin främsta inspiration från det skeptiska perspektivet. Målsättningen är snarast att problematisera och kritiskt diskutera det sätt varpå chefer arbetar med mångfald och hur etnicitet kan konstrueras av organisationsmedlemmar, allt med syftet att i förlängningen skapa en fördjupad förståelse av mångfald som organisationsidé.

8 Jag gör en uppdelning mellan personalens praktiker och chefernas. Detta innebär

inte att chefernas praktiker inte också handlar om relationer, det perspektiv som personalens praktiker i avhandlingen beskrivs handla om. Uppdelningen mellan chefernas symboliska idé arbete och personalens konstruktioner av etnicitet inom ramen för utförande av arbete kommer sig av att jag försöker renodla och besvara frågan vad mångfaldsledning kan tänkas betyda i kvalitativa termer. Det finns även metodiska skäl till denna uppdelning vilka diskuteras i avhandlingens metodkapitel.

- 9 Vård och omsorgscheferna är förvaltningschefer och arbetar på stadsdelsnivå.
- 10 Malmö stads organisation och huvudmannaskap beträffande äldreomsorg och äldreomsorg har skiljt sig från andra kommuners. Vid Ädelreformens genomförande, 1993, var Malmö stad huvudman för både den öppna och slutna vården i kommunen. 1994 genomfördes en beställare/utförarorganisation där en tydligare organisation för beställare och myndighetsutövande i förhållande till offentliga och privata utförare. 1996 genomfördes stadsdelsreformen och Malmö stads tio stadsdelar med stadsdelsförvaltningar bildades. Primärvården och äldreomsorgen huserade då i stadsdelarna vilket skedde fram till 1999 då Region Skåne inrättades som då tog över huvudmannaskapet för den slutna vården och primärvården. Hemsjukvården finns idag kvar i varje stadsdelsförvaltning.
- 11 En rad olika titlar finns på denna chefsfunktion exempelvis enhetschef och avdelningschef.
- 12 Malmö stad har beslutat att alla som nyanställs inom äldreomsorgen ska vara undersköterskor och att de vårdbiträden som redan arbetar i största möjliga mån ska ges möjlighet att vidareutbilda sig till undersköterska. Noteras ska också att det finns ett stort antal timvikarier (med allehanda utbildningsbakgrunder) i basverksamheten.
- 13 Termen profession åsyftar traditionellt enbart exempelvis jurister, läkare och präster. I den samtida diskussionen har professionsbegreppet vidgats och innefattar numer ofta yrken med högre utbildning generellt. De utbildningskrav som ställs gentemot medarbetare i det producerande systemet är olika, exempelvis erfordrar vissa tjänster legitimationsgrundade utbildningar (exempelvis sjuksköterskor). Den vanligaste tjänsten är undersköterska (och i viss mån även vårdbiträden) vilket är en tjänst som grundar sig i omvårdnadsutbildning på gymnasienivå. Därför kan det diskuteras huruvida denna yrkesgrupp egentligen är att betrakta som professionell. Semi-professionell är ett begrepp som brukats för att överbrygga problematiken avseende vads om är att betrakta som en ”riktig” profession och inte.
- 14 Det kan naturligtvis diskuteras huruvida detta utgör ”riktig” forskning eller om det snarast utgörs av konsultbaserade sammanställningar av olika utredningar. Viktigt att konstatera att den kategorisering jag gör är grov och inlemmar många olika typer av framställningar varför jag alldeles oavsett väljer att kategorisera konsultlitteraturen som forskning.

KAPITEL 2

VARDAG OCH MIKROKULTUR I TVÅ SYSTEM – PERSPEKTIV PÅ ORGANISATION

Organisationsvardag i fokus

Inom samhälls- och kulturvetenskap har vardagsbegreppet brukats för att teoretiskt förklara människors upplevelser av vardagen endera ur ett individperspektiv eller ur ett samhällsperspektiv. Eftersom jag i denna studie sätter etnisk mångfald som organisationsidé i fokus genom att studera såväl chefers som personalens praktiker vill jag istället använda vardagen som en metafor i förståelsen av den sociala organiseringen i en organisation (jfr Morgan 1983, 1993, 1999; jfr också Corvellec & Holmberg 2004).¹⁵ I avhandlingen åsyftar vardagsperspektivet den vardagliga organiseringen i de två empiriska praktikerna.¹⁶

Vad innebär vardagsperspektivet?

Vardagslivets värld är både scenen och objektet för våra handlingar och samhandlingar. Vi måste behärska den och förändra den för att kunna förverkliga våra syften bland våra medmänniskor. Vi arbetar och verkar inte bara i världen utan också gentemot världen. Våra kroppsliga rörelser – kinetiska sensomotoriska, operativa – griper tag i världen, modifierar den och förändrar dess objekt och deras inbördes förhållanden. Men dessa objekt gör också motstånd mot våra handlingar, ett motstånd som vi antingen måste övervinna eller underkasta oss. Man kan alltså säga att det är ett pragmatiskt motiv som styr vår naturliga inställning till vardagslivets värld. Världen är i denna mening något som vi måste modifiera genom våra handlingar eller som modifierar våra handlingar. (Schütz 2002:79)

Begreppet vardag används för att i neutrala och/eller positiva termer beskriva något vanligt förekommande och i mer negativa termer beskriva något trivialt eller alldagligt. Vardagen betecknar återupprepningar, arbetets (men även den icke arbetade tidens) aktiviteter, olika sorters tid som fritid och arbetstid, dagar, timmar, sekunder eller år. Vardagen betecknar såväl det linjära och det cirkulära, det upprepade och rutiniserade som det spontana (jfr Ahrne 1981:40, 1988). Vardagen är ur ett analytiskt perspektiv intressant då den sätter fokus på det mest välkända, det mest repeterade. Vardagsperspektivet erbjuder möjligheter till en ökad förståelse av människors mest kända rutiner, tillhörighetskänslor eller till förståelse av meningsfulla relationer med signifikanta andra. Highmore (2002) använder ordet "commonality"; vanlighet, för att beskriva vardagen. Vardagen är det mest kända, det normala. Det normala, det förgivet tagna, är en grundbult för vardagen och Trondman (1996:138) påpekar att "detta [inte] innebär att det normala skall uppfattas som historiskt konstant men att det rymmer en viss varaktighet i tid och rum; att människor genom sina vardagliga livsmönster upprätthåller men också nytablerar eller återupprättar det förgivet tagna och normala."¹⁷ I vardagslivet lär vi känna det normala vilket också innebär att vi i vardagen lär känna det onormala (Trondman 1996:138).¹⁸ I föreliggande studie kan detta illustreras med mångfaldsidens inträde i chefernas vardagspraktiker genom det politiska mångfaldsdirektivet. Idéinträdet innebär att det normala i chefernas värld ifrågasätts och enligt mångfaldsdirektivet ska förändras. Chefspraktikerna kan förklaras vara arenan där det nya (och okända) mångfaldsbegreppet möter existerande verklighet. Ur personalpraktikperspektivet kan vardagens pendlande mellan det normala och onormala ses som arenan där olikheter upptäcks och ges mening genom konstruktioner. Vardagen är landskapet som finns närmast oss, det är den värld vi oftast möter, vardagen är ramen som genererar och strukturerar det levda rummet.

Ovan har vardagen beskrivits i termer av det förgivet tagna, det som uppfattas som det normala i olika miljöer, kontexter och skeenden. Men vardagen kan förstås från två olika perspektiv, från ett makroperspektiv eller ett mikroperspektiv (Highmore 2002:5). Det förra perspektivet kan förstås som ett strukturellt maktorienterat perspektiv där vardagen diskuteras utifrån mer eller mindre givna men likväl föränderliga maktstrukturer. Den senare mikrodimensionen åsyftar å andra sidan exempelvis aktörers sociala handlande i termer av motstånd som baseras på aktörernas upplevelser och erfarenheter. Med andra ord innebär mikroperspektivet att fokus sätts på det ofta otydliga och förgivet tagna sätt som de vardagliga praktikerna fungerar på (de Certeau 1984). Ben Highmore (2002:5) använder nedanstående tabulering för att påvisa skillnaderna mellan

mikro- och makroperspektivet. Men också för att förtydliga den friktion som finns mellan de två perspektiven.

Mikro	Makro
Partikulär	Generell
Agency	Struktur
Upplevelser/känslor	Institutioner/diskurser
Motstånd	Makt
Mikroanalys	Makroanalys

Här framkommer två mer eller mindre olika perspektiv som vardagsforskning kan utgå från. För makroperspektivet, är utgångspunkten att se till det generella det vill säga strukturer av olika slag. De generella strukturerna kan exempelvis avse hur rasism, diskriminering eller könsmaktordning konstrueras och rekonstrueras av institutioner och diskurser. I slutändan innebär makroperspektivet att makt och maktformering fokuseras.

Mikroperspektivet sätter istället fokus på detaljer i samhället, organisationen eller den sociala interaktionen. Detaljfokus innebär att aktörer, dess agerande, erfarenheter, känslor och upplevelser sätts i centrum. Att sätta fokus på känslor och upplevelser handlar om att ta aktörernas upplevelser av vardagsverkligheten på allvar i försök att förstå *hur* densamma konstrueras och rekonstrueras vilket den franske etnologen Michel de Certeau (1984) diskuterar i termer av motstånd. Certeau sätter den vanliga eller vardagliga människan i centrum för sina kulturstudier och betonar inte producenten eller produkten utan istället konsumenten som aktör. Konsumenten skapar, menar de Certeau, sfärer för självständigt handlande inom de begränsningar som de sociala och ekonomiska strukturerna upprätthåller.¹⁹

Dessa två perspektiv utgör olika ingångar i förståelsen av vardagen. Skillnaden mellan makro och mikro kan formuleras på olika sätt men åsyftar i grunden frågan om aktörers möjligheter och begränsningar och strukturers inflytande över individ och grupper. Utifrån avhandlingens syfte – att såväl problematisera som att generera en ökad förståelse inför etnisk mångfald och ledning av etnisk mångfald – och de två olika empiriska praktikerna (chefer och personal) är utgångspunkten för avhandlingen en dragning åt mikroperspektivet. Jag menar att det är möjligt att betrakta såväl chefer som personal som (pragmatiskt) handlande subjekt. Avhandlingens intressefokus är snarast hur normaliteter konstrueras, rekonstrueras (organiseras) och ges mening av aktörer än hur strukturer konstruerar aktören och dess agerande. De diskussioner som förs i avhandlingen tar sin utgångspunkt från såväl chefers upplevelser och erfa-

renheter av vardags- och mångfaldsarbete som äldreomsorgspersonalens upplevelser och erfarenheter av etnicitetskonstruktioner.

Mikrokultur

The micro-location of the daily is clearly a productive arena for everyday life studies, but rather than simplifying our understanding of the everyday, it effectively complicates it. (Highmore 2002:16f)

Det finns en komplex och svårhanterlig gränslinje mellan det generella och det partikulära, mellan individen och strukturen. Denna avser frågor om vad som kontrollerar och formerar, var makten återfinns och hur kontroll möjliggörs eller vilken roll aktören kontra strukturen ges. En möjlig väg för att överbrygga och hantera skiljelinjen är att diskutera i termer av mikro- eller makrokulturer (Highmore 2002). Med begreppet mikrokultur åsyftas hur exempelvis subgrupperingar, sociala grupperingar, eller organisationer eller delar av densamma kan förstås (Holliday 1999). Makrokulturen å andra sidan åsyftar den väv som samtliga subgrupperingar, organisationer och sociala grupperingar dels verkar i, dels påverkar.²⁰ Med begreppet mikrokultur kan skiljelinjen mellan det partikulära och det generella hanteras då fokus inte fullt ut läggs på enskilda aktörer utan istället på menings- och värdeskapande mikrolokaliteter eller om man så vill mikrospatialiteter vilket exempelvis sociologen Goffman (jfr 1961, 1999) pekat på i sina studier. Jag är intresserad av hur och på vilket sätt såväl chefer som personal inom äldreomsorgen genom sitt handlande skapar och upprätthåller dessa mikrokulturer. Alvesson och Kärreman (2003) föreslår det närbesläktade begreppet kollektivitet (vilket kan förtydliga termen mikrokultur), som är en aspekt av mindre grupper som är, eller upplever att de är, sammanbundna till en större enhet. Denna större sociala enhet refererar till termen kollektiv. Aktörerna som är medlemmar i en kollektivitet sammanbinds av olika karaktärsdrag, värderingar och en ”Vi-känsla”. Kollektiviteten är en meningsskapande både social och kulturell process. Social då den konstruerar gränser mot omvärlden, kulturell då den konstruerar värderingar och mening. Den härrör från sociala sfärer, men definieras alltid av olikheter och särskiljande – kollektiviteten är gränssättande. Påpekas bör också att den enskilde individen kan vara medlem i och verka i flera mikrokulturer samtidigt. Likväl, kan antas, att flera mikrokulturer kan existera inom en organisation som den studerade, exempelvis beroende på organisatorisk nivå och kollegiala band. Den norske organisationsteoretikern Hernes (2004) diskuterar en teoretisk förståelse av organisering i termer av rumslighet. Utvecklandet av lokala, organisatoriskt differentierade mikrokulturer, kan teoretiskt förklaras som en process som handlar om konstruktion och rekonstruktion av

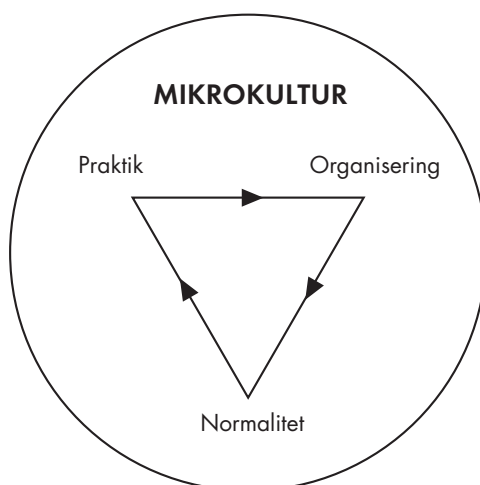
gränser. Gränsskapandet, genom att skapa en känsla och praxis av unikheter och exklusivitet, är mikrokulturernas främsta syfte.

Mikrokultur; praktiker, organisering och normalitet

Med begreppet mikrokultur kan gränslinjen mellan det generella och det partikulära hanteras då fokus läggs på mindre avgränsade mikrokulturer, men till detta avgränsande begrepp vill jag hänskjuta tre centrala koncept – *praktik*, *organisering* och stabilitet i form av *normalitet*. Genom att tydliggöra dessa tre begrepp klargörs det partikulära perspektiv – aktörers pragmatiska handlande – som ovan berördes. I nedanstående figur presenteras begreppen och sambanden dem emellan.

Figur 1.

Tolkningsmodell för vardagen ur det mikrokulturella perspektivet



Praktiken är aktörers tal och handlingar för att handskas med verkligheten (Öhlander 1999). Det är aktiviteter som åsyftar till mer än att bara göra den. MacIntyre definierar praktik som:

Any coherent and complex form of socially established cooperative human activity through which goods internal to that form activity are realized in the course of trying to achieve those standards of excellence which are appropriate to, and partially definitive of that form of activity, with the result that human powers to achieve excellence, and human conceptions of the ends and goods involved, are systematically extended. (MacIntyre citerad i Czarniawska 2005:95)

Förutom att syfta till att genomföra praktiken är ledord i densamma perfektion och förbättring – en praktik är något utövarna vill vara bra på. Aktörer förhåller sig till och handskas med verkligheten genom sina praktiker (Öhlander 1999), samtidigt som praktikerna också har moraliska kopplingar då de syftar till perfektion, något bra. Moralens innehåll låter sig dock inte definieras i teoretiska termer utan utvecklas empiriskt. Genom praktikerna kan ”det normala” skapas och återskapas.²¹ Praktiken har också kopplingar till pragmatik, vilket inte ska utläsas som den vetenskapsteoretiska pragmatismen. Den pragmatik som här åsyftas innebär att exempelvis chefs arbete inte enbart bör förstås i termer av rationalitet utan även i termer av mångtydighet och komplexitet (Watson 2001; Wenglén 2005; jfr också Schütz 2002). Det pragmatiska handlandet grundar sig på de strategier, teorier och principer som utvecklas och uttrycks i handlingar som antas vara bra, goda och fungerande. Pragmatik kan förstås som det sätt varpå det goda och perfektionen skapas i praktiken. *I avhandlingen åsyftar praktiker det som aktörer gör – medvetet och omedvetet, genomtänkt eller förgivet taget – för att upprätthålla en vardag som upplevs som stabil och funktionell.* Ur chefsperspektivet är jag intresserad av vad cheferna gör i sin vardag i relation till mångfaldsidén. Ur personalperspektivet är jag främst intresserad av hur personal konstruerar (gör) etnicitet i sin vardag men också hur och om personalen skänker konstruktionerna mening.

Organisering åsyftar att förstå organisationer i termer av processer snarare än strukturer. Det senare förhållningssättet innebär att forskaren ser på organisation som något mer eller mindre statiskt och ickeföränderligt. Det förra perspektivet, det processinriktade, ser istället organisation som något dynamiskt, föränderligt eller som det antyds som en process, att fokus flyttas från substantiv till verb (Weick 1979, jfr Czarniawska 2005; Skålén 2002). Czarniawska (2005) menar att organisering innebär att förena verb och substantiv till ett uttryck. I studiet av organisering studeras försök till att skapa organisationer genom att ”avvakta med slutsatsen att det redan har skett...” (Czarniawska 2005:27). Organisering kan med andra ord förstås som normalisering, processen för konstruerandet av (föränderlig) stabilitet i institutionen. *I denna avhandling definieras begreppet organisering som skapandet, upprätthållandet och återskapandet genom praktiker av den eller de uppsättning(ar) av normer, lagar och regler som existerar i organisationens vardag.* Ur chefsperspektivet innebär organisering att jag är intresserad av om och hur deras mångfaldspraktiker intar en mer eller mindre stabil plats i vardagen. Jag är intresserad av praktikerna som process, om och hur mångfaldsidén genom chefernas praktiker leder till skapandet av berättelsen om en ny organisation. Ur personalperspektivet innebär fokus på organisering att jag är in-

tresserad av den etniska konstruktionsprocessen i personalens praktiker.

*Normaliteten*²² är konsekvensen av den logik som den processinriktade förståelsen av organisering medför (jfr Trondman 1996). Sociologen Björn Eriksson (1997) menar att genom att sätta normalitet i centrum pekas en analytisk nivå ut snarare än att sätta den sociala företeelsen som uttrycket ”det normala” avser. Normaliteten består av normativa regler, ett normativt ramverk, som uppfattas som objektiva fakta av olika aktörer. Den uttrycks i vanemässiga handlingar som legitimeras av de olika normer, värderingar, lagar, traditioner eller vanemässigt tänkande som den även är uppbyggd av. Samtidigt som normaliteterna ligger till grund för handling och interaktion så skapas de i interaktionen mellan olika aktörer och aktörsgrupper. Analytiskt avser normaliteten att sätta det förgivet tagna, det icke överraskande i centrum för analysen. Anledningen till att normaliteten avser den analytiska nivån är att normaliteten i sig inte existerar utan att de sociala företeelserna som kan upplevas som normala kan skifta från sammanhang till sammanhang.²³ Det normala är en sorterings- och differentieringsmekanism som används i vardagen. Det normala utgör vardagsverkligheten, den commonsensuella verkligheten. Eriksson (1997:16f) använder begreppet commonsense som motsats till vetenskap för att förtydliga normalitets- och vardagsverklighetsresonemanget. Det finns inte bara en normalitet utan snarare flera olika beroende på vilket livsrum som avses. Eriksson menar att ”[v]i har en normalitet vad avser vårt arbetsliv, en kring vår familj, möjligen en kring vår kärleksrelation, en kring våra eventuella politiska aktiviteter, en kring våra mer eller mindre organiserade intresseaktiviteter etc.” (1997:16f). Alla dessa olika individuella verksamhetsfält styrs av den normalitetsuppfattning som individen upprättar vilket även har betydelse för det mänskliga agerandet och handlandet inom och utom organisationer. Den sociala människan strävar efter att normalisera de olika fält hon verkar i:

Våra handlingar, våra praktiker är inriktade på att *etablera* en normalitet över icke-normaliserade verksamhetsområden, eller att *upprätthålla* normaliteten i redan normaliserade sådana, eller för det tredje att, mer eller mindre revanschistiskt, *återupprätta* normaliteten där den av olika anledningar gått förlorad.” (Eriksson 1997:17)

En normalitet måste bygga på 1) ett egenvärde och 2) en uppsättning praktiker. Värdet gör normaliteten värdefull och fungerar skyddande då normaliteten ifrågasätts (Eriksson 1997:19). Praktikerna har till uppgift att kontinuerligt bygga upp värdet, varpå normaliteten kan upprätthållas. *I avhandlingen definieras normalitet som de rådande normerna, lagarna och reglerna i organisationen som även kan ligga till grund för, och vara*

kontrollerande inför praktiker. Ur chefsperspektivet innebär normalitetsfokus att jag är intresserad av den förgivet tagna verklighet som konstrueras genom organiserande praktiker. Jag är intresserad av vilken plats och betydelse den ”nya” mångfaldsfrågan får av cheferna i deras vardag. Ur personalperspektivet innebär normalitetsperspektivet att intresset riktas mot etniciteters plats och betydelse i vardagen. Jag är intresserad av de sociala reglerna för konstruktion av etnicitet i vardagen.

Mikrokulturerna i två system i organisationen

Äldreomsorgen kan förstås som en organisation innehållande olika system. Å ena sidan finns vård och omsorgsproduktionen som kan förklaras vara öppet professionellt producerande. Å andra sidan behöver organisationen en mall som berättar hur det linjära systemet ska använda energin i vardagen – organisationer är också kommunikationssystem – varför chefernas praktiker kan förstås som reproduktiva (Czarniawska 2005:100).

Idén om ett öppet system introducerades av Daniel Katz och Robert L. Kahn 1966 i boken ”The Social psychology of organizations”. De menade att organisationer bör betraktas som öppna system, beroende av omgivningen för sin överlevnad. Överlevnaden sker genom att nya resurser tillförs organisationen i utbyte mot producerade produkter (Czarniawska 2005:100). Det professionellt producerande systemet kan metaforiskt förklaras som biologiskt. Den biologiska metaforens syfte är att beskriva systemets fortlevande. Systemet är beroende av tillförsel av olika former av ”energi” exempelvis professionella, vårdtagare men också av teknik i olika former eller ekonomi. Vardagens arbete i systemet är professionellt skapande av service i form av omvårdnad och omsorg mot den slutgiltiga produkten, en god vård och omsorg. Om denna produkt accepteras av organisationen, servicemottagarna (de boende och anhöriga) och av samhället i stort tillskjuts stöd i form av nya resurser till systemet. Om inte, kan tillförseln ifrågasättas.

Det öppna systemet är beroende av en mall för hur det ska fungera. Denna konstrueras i det andra systemet – i det reproducerande kommunikationssystemet. Czarniawska menar att:

Men såsom organismer är beroende inte bara av energi, utan även av en mall, ett informationsfacit som säger hur de ska använda sin energi (gener och DNA-koden), är organisationer också kommunikationssystem. Som sådana är de *självvåterskapande* (autopoitetisk, självrefererande). En organism kan inte komma på en ”bättre” eller annorlunda DNA-kod annat än av misstag; så sker mutationen. (Czarniawska 2005:100)

Sociologen Niklas Luhmann (1995) menar att organisationer som kommunikationssystem enbart kan återskapa den mall som ligger till grund för existerande organisationen (jfr Czarniawska 2005:100).²⁴ Systemet kan därför sägas vara självrefererande och reproducerande. Czarniawska använder DNA-begreppet för att metaforiskt förklara hur det reproducerande systemets roll som skapande av en mall för det producerande systemet; DNA-koden berättar hur det öppna systemet ska fungera. Sociala system i denna tappning är enligt Luhmann uppbyggda av mening och denna är i sin tur grundad i olika former av kommunikation. Likaledes återskapas systemen av kommunikation. De är *autopoetiska*, självåterskapande och självrefererande. Systemets roll är att reproducera den givna och existerande mallen. Då systemen utvecklar en egen kod, berättelse, som de kommunicerar efter, stannar den inom det självstyrande systemet då det är slutet. Hädanefter används begreppet berättelse synonymt med kod, varför fokus inte riktas mot koden som eventuellt styr det sagda och gjorda utan mot berättelsen (som chefspraktik) i sig. Därför är systemet svårförändrat. De förändringar som sker, sker enbart om systemet betraktar dem som viktiga och nödvändiga. Czarniawska (2005:100 med inspiration från Luhmann 1995) menar att organisationer enbart kan återskapa den berättelse som redan existerar och som ligger till grund för hur organisationen fungerar. Förändring kan i sin tur enbart ske genom misstag, som ett resultat av att det reproducerande systemets aktörer inte lyckats återskapa organisationen rätt eller exakt som den var innan misstaget skedde. Reproduktionen avser att vara unik, att skapa ett system, en organisation som inte är som andra, att vara olik andra organisationer. Systemet behöver därför klara sig själv och skilja sig från andra genom reproduktion via självreferering. Luhmann (1995:10) sammanfattar, ”in other words reproduction is the management of this difference.”

Den reproducerande logiken kan förklaras som att chefers främsta uppgift är att förmedla en berättelse, en historia om vilka ”Vi:et” i organisationen är (chefer är med andra ord snarare symbolarbetare än produktionsarbetare). Vitsen är att återskapa samma berättelse som innan, att reproducera. Förändringar av berättelsen sker, säger teorin, enbart av misstag, exempelvis genom att ”fel” ord brukas för att beskriva organisationen eller att en ny berättelse (avsiktligt eller oavsiktligt) om organisationen förmedlas. Berättelsen kan få nytt liv och innehåll om nya ord brukas. Det politiska mångfaldsdirektivet och chefernas hanterande av detsamma, som står i centrum för avhandlingen, kan tolkas som ett försök att förändra den studerade organisationens berättelse (som berättar att ”Vi” är inte bara en kommun, utan en kommun som såväl har, som skapar, av mångfald resulterad service med djup och kvalitet). Detta är en chefsuppgift. Men samtidigt som cheferna ställs inför att förändra, har de till

uppgift att reproducera. De ska å ena sidan upprätthålla existerande organiseringsmodell samtidigt som de ställs inför uppgiften att skapa en ny. En svårlöst uppgift. Teorin om det autopoietiska systemet kan hjälpa i förståelsen av de svårigheter chefer ställs inför vid ovanifrån beställda organisationsförändringar.

För att kontrastera idén om det reproducerande systemet kan begreppet innovation brukas. Om reproduktionen kännetecknas av kontroll, tydlighet och säkerhet så kännetecknas innovation av organisatorisk eller aktörsbaserad önskad osäkerhet, mångtydighet och komplexitet. Istället för reproduktion står skapandet av *nya* sätt och vägar för att organisera verksamheten i centrum. Grunden för den innovativa förståelsen av chefers arbete är att innovationen åsyftar hur olika former av ny kunskap hanteras och kontrolleras och förändrar arbetssätt och berättelser. För att exemplifiera så skapas inte en plan enbart inledningsvis i förändringsarbetet utan istället tillåts den att konstrueras och rekonstrueras i arbetet med densamma vilket tydliggör osäkerhetens betydelse för denna alternativa och kontrasterande systemsyn. Genom att förhålla sig till och arbeta med osäkerhet, kan nya vägar för att sköta och utveckla organisationen skapas.

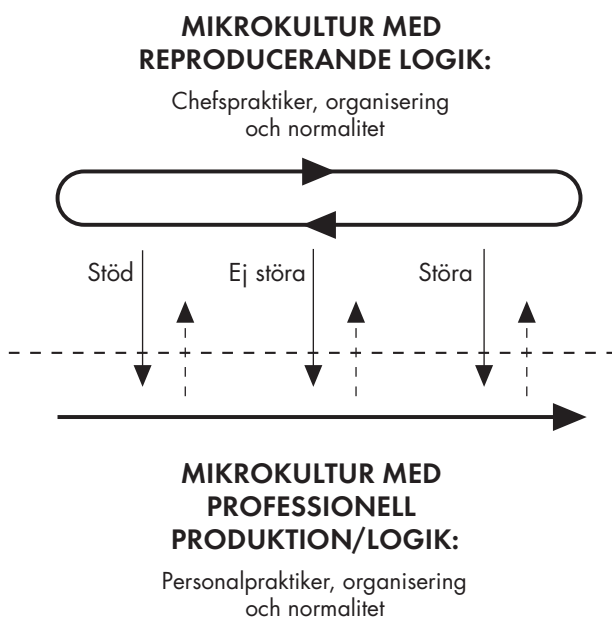
I figuren nedan beskrivs äldreomsorgsorganisationens olika system och de två studerade praktikernas lokalitet – personalpraktikerna och chefspraktikerna som ett linjärt professionellt producerande respektive reproducerande system. De överordnade cheferna sammanbinds i utvecklandet av en mikrokultur genom de vardagliga praktikerna. I figuren nedan beskrivs denna mikrokultur i ovalen som symboliserar det reproducerande systemet. Den streckade linjen i figuren tydliggör skiljelinjen mellan det två systemen; chefernas och personalens mikrokulturer.

Det öppna systemet består även det av utvecklade mikrokulturer och personalpraktiker, som illustreras med den heldragna pilen i figurens nederkant, och är beroende av tillförsel av olika slag exempelvis kunskap, personal, ekonomi, servicemottagare (omsorgs- och omvårdnadsmottagare). Ur ett arbetsperspektiv kan personalpraktikerna i de utvecklade mikrokulturerna tolkas som ett omformande av denna tillförsel genom produktion av service i termer av omsorg och omvårdnad. Det linjära producerande systemet är självstyrande – om serviceproduktionen inte uppfattas som bra, god och tillförlitlig av utomstående aktörer – politiker, chefer, anhöriga kan tillförseln av resurser minskas varpå olika former av förändringar av produktionen tillkommer för att lösa ”kriserna”.

Relationen (som i figuren återges av vertikala pilar) mellan de två systemen kan utvecklas och inta olika skepnader vilket också innebär att möjligheterna för förändring av organisationen försvåras. Möjligheterna till förändring och utveckling av organisationen, som efterfrågas i mång-

faldsdirektivet i Malmö stad, är beroende av den relation som konstrueras och existerar i organisationen. Relationen kan från chefernas sida exempelvis vara *stödjande* i så mån av att den stödjer det professionella uppdraget. Denna relation uppstår ofta då cheferna besitter samma eller liknande profession likt de som verkar i den professionella produktionen. Relationen kan också betecknas *störande* exempelvis i bemärkelsen av att cheferna inkräktar på de professionellas "territorium" och slutligen kan den betecknas *icke störande* exempelvis om cheferna inte märks av de professionella och att de samtidigt inte uppfattas som störande av desamma. Den relation (oavsett om den består av enbart ett eller flera av ovanstående exempel) som utvecklas mellan systemen bestäms av den mall som utvecklas i de överordnade chefernas reproducerande system (Czarniawska 2005).

*Figur 2:
Organisationens två olika system*



*Perspektiv på chefers vardag och arbete:
om reproduktion och kontroll*

I förståelsen av det reproducerande systemet utgör kontroll ett centralt teoretiskt begrepp då kontroll ämnar att förklara chefspraktikerna (jfr

Widell 2002:120).²⁵ Med kontroll avses olika faktorer som ligger till grund för hur den enskilde agerar. Härvid vill jag göra en uppdelning av kontroll som antingen yttre eller inre. Den yttre kontrollen avser olika former av kontroll som sker inom ramen för chefers arbete till exempel hur chefer upprätthåller kontroll med exempelvis planer och budgetarbete. Alvesson och Kärreman (2003) kallar denna form av kontroll teknokratisk. Den inre kontrollen är den form av kontroll som kan härledas till chefernas inre värld där olika former av bakomliggande faktorer leder till att en aktör handlar i viss riktning. Den inre kontrollen åsyftar olika vägar för att motverka ambivalens och osäkerhet. Denna inre kontroll kan vara av olika karaktär. Den kan vara professionell (Simpson 1985; jfr Alvesson 2006), yrkesbaserad (Simpson 1985), självbilsrelaterad (Lyttkens 1985; Simpson 1985; Watson 2001; Wenglén 2005), pragmatisk (Watson 2001; Wenglén 2005) eller exempelvis moralisk (Watson 2001; Wenglén 2005; Jackall 1998). Den yrkesmässiga- och professionella kontrollen åsyftar hur yrke eller profession kan utgöra en kontrollerande faktor för chefers arbete med mångfald, hur (eller snarare om) yrke och profession kan fungera osäkerhetsreducerande.²⁶ Ett till professionell och yrkesbaserad inre kontroll näraliggande begrepp är kompetens som om än något förenklat kan sägas åsyfta det som behövs för att exempelvis ett yrke eller profession ska kunna utföras. Kompetensen kan vara av olika karaktär, den kan vara reell eller formell (jfr Sandberg 1994). Reell kompetens kan, på grund av dess erfarenhetsbaserade grund, kopplas samman med yrkesbaserad kontroll. Den reella kompetensen åsyftar det som görs exempelvis inom ramen för ett yrke. Formell kompetens å sin sida, med dess utbildningsrelaterade grund, kan sammankopplas med professionell kontroll. Den formella kompetensen avser till stor del de utbildningsrelaterade krav som ställs på de studerade cheferna (de ska ha adekvat vård och omsorgsutbildning). Självbilsrelaterad kontroll, som inom det pragmatiska perspektivet på chefers arbete kallas identitetsarbete, grundar sig i att det i chefers vardag och arbete inte bara är viktigt att veta vad som ska göras eller hur det ska göras utan också att ta reda på vem man är, vilket är grundläggande för social interaktion med andra (Watson 2001). I och med identitetskonstruktionerna kan grunderna för vad chefen ska göra skapas. Självbildens syfte är att definiera subjektet, genom att samtidigt definiera vad subjektet inte är (Lyttkens 1985). Chefers identitetsformering kan dels förstås som en självmedveten process, dels som ett resultat av organisatoriska och samhälleliga diskurser. Den inre kontrollen kan vidare definieras som pragmatisk vilket åsyftar kontroll som resultatet av strategiskt utbyte. Chefer måste, menar Wenglén (2005:39), förhålla sig till vad som fungerar och hur det fungerar, vilket innebär att vardagskunskapen alltid har ett syfte och ett mål i en vardag som snarast präglas av

motsägelsefullhet och mångtydighet. Chefer hanterar information genom att utveckla strategier för hur information utbyts och hanteras. Watson (2001) diskuterar underförstått kontroll och menar att chefer har att hantera en mängd olika organisatoriska intressen som ofta står i strid med varandra. Något som gynnar en intressent kan missgynna en annan och det är chefers uppgift att skapa kontroll. En annan form av inre kontrollskapande kan beskrivas med metaforer som politik och moral (jfr Watson 2001). Politik och inofficiellt arbete åsyftar hur förhandlingar, kompromisser och konfliktlösning är en central del av chefers vardag och arbete och därmed inte enbart ska uppfattas som dysfunktionellt för organisationer.²⁷ Organisationens mål och intressen formeras i den kontinuerligt pågående sociala och politiska processen. Förändringar blir till genom (pragmatiska) förhandlingar dels med chefen själv, dels mellan chefen och andra inom organisationen.

Moral är centralt för chefers vardagsarbete och två olika perspektiv är särskilt framträdande. Watson (2001) menar att chefer i sin vardag försöker anpassa sig till och agera i linje med vad de förstår som organisationens uppfattning. Chefer försöker snarare agera för organisationens bästa än vad chefer placerade ovanför i den organisatoriska hierarkin kräver och tycker. Jackall (1988) argumenterar å sin sida för en annan linje och menar att chefer ser moral som något flexibelt och situationellt. Vardagens sociala organisatoriska praktik handlar i mångt och mycket om att förhandla och förhandlingarna drivs med basis av den utvecklade moralen i organisationen. På så vis definieras vad som är ”sant”, ”gott” och ”riktigt” i vardagens sociala praktiker.

Den inre kontrollen inom det reproducerande systemet avser att chefspraktikerna syftar till kontrollskapande via organiserande (gränsskapande) handlingar, genom inkludering och exkludering av frågor och värden och på så vis skapa och återskapa normer, värderingar och regler (jfr Watson 2001; Wenglén 2003). Den inre kontrollen åsyftar hur de studerade cheferna förstår och hanterar mångfaldsidén, hur den inre sociala kontrollen fungerar osäkerhetsreducerande i förhållande till den ”nya” organisationsidén.

De övergripande utgångspunkterna sammanfattade

Den ovan förda diskussionen avser utgångspunkter för resonemang i kommande kapitel snarare än att de avser den exakta tolkningsmodellen. Vardagen som utgångspunkt innebär att jag i avhandlingen intresserar mig för de förgivet tagna praktikerna ur ett mikroperspektiv. Det vill säga det som aktörer gör för att upprätthålla en fungerande vardag. Utgångspunkten är att dessa praktiker görs i ett sammanhang, de syftar till att

skapa just stabilitet och igenkännbarhet. Intresse riktas mot organisering istället för organisation. Organiseringen syftar alltid till att skapa stabilitet, denna har ovan kallats för normalitet. Utgångspunkten är att jag är intresserad av vad aktörer gör för att skapa och upprätthålla vad de uppfattar som en normal vardag.

Ovanstående diskussion för oss till de explicit brukade utgångspunkterna för avhandlingen. Här avses systemperspektivet. Jag betraktar organisationen som bestående av två system vilket möjliggör för olika tolkningar och problematiseringar av chefs- och personalpraktikernas syfte och mening. Chefsvärldens logik har ovan diskuterats i termer av reproduktion och självreferering medan personalens praktiker berörs i termer av produktion och sensitivitet. Ur systemperspektivet har frågan om kontroll aktualiserats som en central och explicit utgångspunkt. Med kontroll avses hur aktören, med olika typer av inre kontroll, kan skapa sin tillvaro. Ovan har inre kontroll i termer av pragmatik, yrke, profession eller identitet berörts.

-
- 15 Utgångspunkterna och perspektiven kan sägas vara studiens rotmetaphorer. Rotmetaphorer är ett slags tankefigurer, de föreställningar som ligger bakom mitt sätt att uppfatta världen. Tankefigurer ger form åt den överordnade diskursiva nivån som i sin tur står i relation med basen (jfr Asplund 1985). Sålunda kan påstås att det finns en nära koppling mellan metafor och tankefigur och tolkningen och reflektionen som diskuterades ovan och att dessa sammantaget utgör viktiga organiserande principer för såväl den levda verkligheten som för forskningen. Detta innebär att det bortom varje tolkning och analys av exempelvis ett samhälle eller som i det här fallet, en organisation, också alltid ligger en metafor. Detta innebär att (rot)metaforen förklarar vad en organisation är eller snarare ses som i olika studier. I föreliggande fall innebär detta att organisationen ses och förstås i termer av vardagen och att dess värde- och meningsskapande praktiker konstruerar och rekonstruerar den lokala meningsscenen och ordningen.
 - 16 Även om jag sätter fokus på organiserandet kan det sätt varpå jag förstår organisation förklaras som existerande samverkan och som en aktör inom ett bestämt fält. Organisationen är ett verktyg för att uppnå ett mål – i detta fall att skapa äldreomsorg. Denna ”aktör” består även av en rad individer, med olika roller, vars uppgift är att återskapa helheten.
 - 17 Vardagen handlar om att återupprepa, att reproducera, samtidigt ska denna reproduktion inte sammanblandas med det teoretiska begrepp om reproduktion som i avhandlingen diskuteras i samband med chefs vardag. Inte heller ska vardagens reproduktion missuppfattas att stå i motsatsställning till den produktion som diskuteras i samband med personalens praktiker i avhandlingen.
 - 18 Främlingskapets betydelse, funktion och innebörd har diskuterats av Asplund (1982) och Simmel (1995).
 - 19 Certeau intresserar sig för motståndet i termer av att konsumenten skapar en relationstaktik som är en form av överlevnadsstrategi, ett artistiskt skapande, en estetik. Men också hur konsumenten skapar olika former av självständiga initiativ, vilket kan förstås som en form av egen etik.
 - 20 Idén om mikrokultur har också kopplingar till etnometodologin. Denna skolas fa-

der, Garfinkel, menar att samhällsmedlemmar utvecklar delade metoder för att uppnå den sociala ordningen som de ömsesidigt använder för att konstruera meningsfulla och ordnade sociala situationer. Garfinkel ser dock inte den sociala ordningen som en grammatik utan snarare som ett resultat av de metoder som används och som är igenkännbara av de som använder dem. För att kortfattat sammanfatta handlar etnometodologi om studiet av de metoder som människor använder för att producera igenkännbara sociala ordningar, ett tydligare sätt att prata om termen organisering är svårt att finna. Ordet "ethno" refererar till lokala sociala scener (exempelvis kulturella eller sociala grupper). Metod refererar i sin tur till de ting som medlemmarna rutiniserat använder för att skapa eller konstruera och rekonstruera de mångsidiga sociala handlingarna eller sociala praktikerna (jfr Warfield 2002).

- 2.1 Alfred Schütz (2002) diskuterar begreppet commonsense kunskaper, som är en förutsättning för det normala. Dessa kunskaper är av praktisk karaktär och åsyftar de kunskaper som sociala aktörer tillägnar sig och använder sig av i det praktiska livet, i alla de olika vardagliga situationer som de möter. Aktörens mål är att driva igenom sina egna projekt. Aktörens projekt är de saker som denne önskar se förverkligade genom sin handling, vilket alltså kan vara kommunikation och lärande. Projektet är alltid beroende av en lång rad faktorer. Den första faktorn handlar om aktörens biografiskt bestämda situation, projektet styrs av individens individuella och delade biografiska historia. För det andra är projektet beroende av de specifika drag som tillhör varje social situation, framför allt åsyftas de handlingar som andra personer utför i situationen. En tredje faktor handlar om aktörens commonsense-kunskaper, hans typifieringar av den sociala verkligheten. Aktörens projekt är av olika karaktär, dels närliggande som att stiga på en buss, dels långsiktiga såsom en karaktär. Projektets roll är att konstituera den betydelse som aktörens handlingar har för honom själv och som handlingen kan ha för andra.
- 2.2 Normalitetsbegreppet har nära kopplingar till institutionsbegreppet. Institutionen uppfattas som objektiv, den står för det förgivet tagna, det vanemässiga. Det legitimeras av normer och traditioner. Dock blir institutionen en varaktig institution först då de legitimerats av de individuella aktörer som delar de institutionella föreställningarna. Dessa föreställningar binds ihop i den högsta formen av legitimering, den symboliska legitimeringen, som är en slags symbolisk värld. Institutionerna ligger dels till grund för, dels begränsar socialt handlande i praktikerna. Tanke- och handlingsmässig normalisering och rutinisering utgör viktiga komponenter i institution(aliseringen). Institutionen är en form av social kontroll, men till den institutionella kontrollen kan också tillföras "ytterligare kontrollmekanismer" såsom olika lagar och förordningar (Berger och Luckman 1966/79:71). För diskussioner om begreppet institution(alisering) inom organisationsforskning se Meyer och Rowan 1977; Powell och DiMaggio 1991; Stern 1999; Skälén 2002 Johansson 2002; Czarniawska & Sköldberg 2003; Czarniawska 2005.
- 2.3 Normaliteten kan i detta fall snarast se som ett hjälpmedel att skapa goda analyser inte av en normalitet (för en normalitet uppträder sällan ensam) utan snarare en uppsättning normaliteter eller om man så vill ett normalitetssystem.
- 2.4 Viktigt att poängtera är att jag inte åsyftar hela Luhmanns teoribygge om sociala system utan att jag framför allt hänvisar till idén om autopoiesis.
- 2.5 Olika organisationsteoretiska perspektiv har gett olika förklaringar till chefers arbete och därmed också deras praktiker. Wenglén (2005) diskuterar detta utifrån tre olika perspektiv och framhåller 1) det rationella eller beteendeorienterade perspektivet. En klassisk studie inom denna tradition är Mintzbergs (1973) studie av chef-

ers arbete där han utformade en rollteori som i korta drag går ut på att chefen kan påverka hur en roll utförs samtidigt som att dessa är förutbestämda. Det andra perspektivet Wenglén pekar ut är det radikala. Där utgångspunkten är att chefsarbetet är en social praktik situerad i olika historiskt, kulturellt och socialt definierade maktrelationer. Det tredje perspektivet, det pragmatiska, lägger sig mitt i mellan de ovan diskuterade angreppssätten. Watson (2001b) använder begreppet strategiskt utbyte som innefattar både individens handlande och subjektskonstruktioner för att förklara denna mellanposition. Ordet pragmatik ska i detta inte sammanblandas med vetenskapsfilosofin pragmatism utan åsyftar istället chefsers pragmatiska handlande som centralt. Chefer måste, menar Wenglén (2005:39), förhålla sig till vad som fungerar och hur det fungerar, vilket innebär att vardagskunskapen alltid har ett syfte och/eller ett mål. Företrädare för det pragmatiska perspektivet fokuserar särskilt på ett antal olika aspekter så som komplexitet och mångtydighet, politik, moral och identitetsarbete (Wenglén 2005:41-57). Det pragmatiska perspektivet är det som ligger närmst min förståelse av chefsers arbete, inte minst då de olika aspekterna som nämnts ovan samtliga åsyftar kontroll.

- 26 De studerade cheferna har ett yrke vilket uttrycks i deras chefskap. Samtidigt har cheferna en profession, vilket uttrycks i de utbildningsrelaterade krav som ställs på cheferna – de ska ha adekvat vård och omsorgsutbildning (eller motsvarande). Analytiskt kan dessa ”roller” och kontrollaspekter hållas isär. I verkligheten överlappar de varandra och flyter samman.
- 27 Viktigt att poängtera är att jag inte avser någon direkt förhandlingssituation såsom en förhandling som sker vid köpsläende utan att jag istället använder förhandlingsbegreppet metaforiskt. Eller om man så vill symboliskt för att skapa förståelse kring chefernas agerande. Således ska diskussionen nedan inte förstås i termer av att cheferna genomför en direkt och öppen förhandling utan att cheferna i sitt vardagsarbete implicit förhandlar med sig själv (och andra).

KAPITEL 3

ETNISK MÅNGFALD: OM ETNICITET OCH MÅNGFALD

I diskussionen om etnisk mångfald finns två olika begrepp att redogöra för; å ena sidan etnicitet och å andra sidan mångfald. Redan i avhandlingens prolog slogs det fast att mångfaldsbegreppet avser såväl olikheter som en idé. Nedan diskuteras olikheter genom att etnicitetsbegreppet problematiseras ur olika perspektiv. Därefter följer en diskussion om mångfaldsidéns framväxt och innebörder. Denna diskussion presenteras dels utifrån olika perspektiv och strategier från framförallt omvårdnadsforskning, dels utifrån ett organisations/managementperspektiv. Avsnittet avslutas med en diskussion om etnisk mångfald och kvalitet.

Etnicitet – en bakgrund

Weber (1997) menar att en etnisk grupp är detsamma som de olika mänskliga grupper som delar en subjektiv uppfattning om sitt ursprung genom likheter i traditioner, utseende eller delade minnen av exempelvis kolonisation eller migration. Etnicitet kan vidare förklaras som en process eller ett fenomen som ligger till grund för föreställningar som skapar en etnisk grupp (Eller 1999:8). Ur denna synvinkel kan etnicitet sägas vara subjektivt och symboliskt, ett betecknande bruk av en eller flera aspekter av en grups kultur, där syftet är att differentiera och därmed skapa en skiljelinje till andra grupper (De Voss 1975:16). Etnicitet kan vidare förstås som grunden och villkoren för medlemskap i en grupp med bas i identiteter. Detta kan ske med eller utan medvetenhet om grupptillhörighet även om funktionen är, med olika former av symboliska markörer, differentierande och rotade i föreställningar om ett delat förflutet och uppfattade etniska intressen (Burgess 1978:270). Definitionerna har det gemen-

samt att termen åsyftar klassifikation av människor och grupprelationer. Vidare har de det gemensamt att de åsyftar uppfattad olikhet inom den enskilda gruppen men också hur detta fungerar särskiljande: vem tillhör ”oss” och vem tillhör ”dom”. Etnicitet är också förknippat med kultur då det relaterar till delad mening genom social interaktion. Stuart Hall (1992) menar att etnicitet alltid måste sättas in i ett sociokulturellt sammanhang. Begreppet är alltid styrt av kontexten exempelvis i termer av språk och historia.

De olika definitionerna av etnicitet som berörts ovan reflekterar den dynamiska teoretiska samhällsvetenskapliga debatten om etnicitetsbegreppet som pågått under efterkrigstiden. Det var först efter andra världskriget som etnicitetsbegreppet började användas i den samhällsvetenskapliga diskussionen för att beskriva det som tidigare betecknades som rasrelationer. Innan hade skillnader snarast förklarats med direkt biologiska resonemang. Under 1930-talet skedde en förändring och de biologiska socialdarwinistiska resonemangen kom att ersättas med kulturrelativistiska, kulturdeterministiska och behavioristiska förklaringar. Skillnader mellan olika mänskliga grupper förklarades ofta utifrån teorier om inlärning och som en direkt följd kunde forskningen inte se hinder för assimilation (Lange och Westin 1981:281). I samband med migration antogs människor med olika minoritetsbakgrunder kunna lära sig att tillhöra majoritetsbefolkningen. Assimileringen blev dock ingen verklighet. Människor assimilerades inte i de ”mångkulturella” samhällena, vilket blev tydligt under mitten av 1900-talet i USA (Cornell & Hartmann 1998:44). Ett exempel är hur allt fler minoritetsgrupper i 1960-talets USA började söka efter sina rötter. Sökandet innebar att forskningen om etnicitet blev allt mer populär.

Den klyfta som fanns mellan assimilationsteorin och den sociala verkligheten låg till grund för att två olika synsätt på etnicitet utvecklades: *primordialism* och *situationalism*. Dessa två olika synsätt ligger i sin tur till grund för ett tredje *tolkande konstruktionistiskt* perspektiv. De tre perspektiven på etnicitet bär tydliga kopplingar till de olika sätt varpå olikheter (mångfald) framställts inom organisationsteorin. Omanovic menar att det framförallt finns tre olika paradigmatiske rötter, 1) det funktionalistiska-, 2) det kritiska- och 3) det tolkande perspektivet. Det funktionalistiska perspektivet har kopplingar till det essentiella eller primordiala synsättet på etnicitet varför olikheter snarast åsyftar ”kroppar” och variabler (Omanovic 2002:24). Det kritiska perspektivet åsyftar hur olika historiska maktstrukturer formar olikheter varför kopplingar finns till det situationella och kontextuella perspektivet på etnicitet (Omanovic 2002:27). Det tolkande perspektivet åsyftar hur olikheter skapas och återskapas socialt, hur dessa i sociala relationer formeras som varande essentiella och

naturliga och i förlängningen förverkligas, något som likväl fokuseras i det tolkande perspektivet på etnicitet enligt diskussionen nedan.

Det primordiala och det situationalistiska perspektivet

Inom det primordiala perspektivet antas att etnicitet är grundläggande för människan, att den etniska identiteten och tillhörigheten är medfödd och därmed, om än inte helt oföränderlig så i alla fall trögföränderlig. Som ett resultat menar primordialisterna att assimilering ej kan ske då etniciteten är djupt rotad (inom perspektivet har allt från mer eller mindre biologiska till sociala orsaker diskuterats) (Cornell & Hartmann 1998:48). Det centrala i det primordiala synsättet är att etnicitet framställs som något välavgränsat, essentiellt och det har blivit starkt kritiserat på grund av förnekandet av exempelvis samhällsliga (makt)strukturer.²⁸ Denna förklaring av det primordiala perspektivet på etnicitet möjliggör för konstaterandet att den syn på etnicitet som återfinns inom mycket av mångfaldsledningslitteraturen (som diskuterades i prologen och som jag vill problematisera) bär tydliga drag av just primordialism (se Eller & Coughland 1993 för kritisk diskussion av det primordiala synsättet).

Med det situationistiska synsättet antas, till skillnad från det essentiella, att etnicitet används av människan på olika sätt i olika situationer och därmed är föränderligt, rörligt och ytligt. Bentley (1987) menar att etniska grupper formeras och mobiliseras genom olika sociala förhållanden och för specifika syften som exempelvis inkluderar minoritetsfrågor, diskriminering, stratifiering och segregation. Som ett svar på assimilationsproblematiken menade situationalisterna att etniciteten inte förlorar i betydelse då den uppträder i de omständigheter och kontexter som människor lever under eller i dessas intressen. Därmed kan sägas att etniciteten snarare uttrycker en relation mellan å ena sidan strukturella villkor i samhället och å andra sidan enskilda etniska grupper. Cornell & Hartmann (1998:66) menar att det utvecklats två olika subgrupperingar i det situationalistiska perspektivet. Den ena menar att etnicitet är en form av manifestationer av andra krafter; sociala, politiska eller ekonomiska. Den andra menar att etnicitet är en slags falsk medvetenhet som endera skapats av opportunistiska eliter eller av gruppmedlemmarna själva som ett resultat av att de inte inser den verkliga innebörden i den sociala positionen. Glazer och Moynihan menade exempelvis att etniska grupper i första hand var kulturella grupper. Samtidigt menade de att kulturen inte ensamt är en sammanhållande kraft, gruppen hålls samman av gemensamma intressen (Cornell & Hartmann 1998:56). Etnicitet som ett resultat av interaktion mellan kulturella grupper inom samma samhällskontext utgjorde Cohens begrepp. Cohen menade att etnicitet var särskilt tydligt i städerna då tävlingen om olika resurser, löner, arbeten och utbildning var större där (Cor-

nell & Hartmann 1998:57). En av de mest betydande framställningarna om etnicitet inom det situationalistiska perspektivet gjordes av den norske antropologen Fredrik Barth (1969) som menade att kultur är resultatet av etniska gruppers organisation (jfr O'Dell 2002:19). Barth lade fokus, inte på etnicitetens innehåll, utan istället på skapandet och återskapandet av etnicitet, genom att studera social gränsdragning. Gränserna upprätthålls av interaktion, inte av isolation vilket medför att den etniska gruppen definieras genom förhållandet mellan grupper.

Ett tolkande konstruktionistiskt perspektiv

Det är problematiskt att med endera det situationalistiska, endera det primordiala perspektivet på etnicitet förstå hur etnicitet skapas. Primordialismens problem är kanske uppenbart, etnicitet är egentligen inget som konstrueras i mellanmännsliga möten utan är snarare en grundläggande aspekt av den enskilda aktören. Det situationalistiska perspektivets huvudproblem är att det inte lyckas förklara varför aktörers vardagsförståelse av etnicitet bär essentiella drag. Som ovan kunnat konstateras är utgångspunkten för perspektivet snarare den etniska gränsen än etnicitetens upplevda innehåll. Omi & Winant (1994) går till och med så långt i sin kritik av situationalismen att de menar att synsättet snarast haft fokus på att bortförklara etnicitet än förklara densamma. Som ett resultat av perspektivets bristande helhetsförklaring avseende etnicitet, har ett tolkande konstruktionistiskt perspektiv växt fram (jfr Conzen et al. 1992; Waters 1994). Det tolkande perspektivet på etnicitet kommer stå som utgångspunkt för avhandlingens diskussioner då det ger möjlighet att förstå såväl hur etnicitet skapas som vilken betydelse det ges. Cornell & Hartmann (1998:73) menar att synsättet accepterar den grundläggande idén inom situationalismen samtidigt som man försöker nå primordialismens insikter, men att det också är viktigt att problematisera ur ett aktivitetsperspektiv, hur grupper och individer skapar egna identiteter. Det tolkande perspektivet på etnicitet delar med andra ord det situationalistiska perspektivets flytande och föränderliga förståelse av begreppet (Jenkins 1996). Samtidigt kan kopplingen till primordialism förklaras genom att grupper och gruppmedlemmar konstruerar en identitet och gör essentialistiska anspråk (Cornell & Hartmann 1998; jfr Brah 1992:140ff; Burr 1995).²⁹

TILLSKRIVNA OCH SJÄLVTILLSKRIVNA IDENTITETER

Cornell & Hartmann (1998) framhåller tillskrivna versus självtillskrivna identiteter i sin förståelse av tolkande etnicitet. De tillskrivande aspekterna av etnicitetskonstruktioner härstammar från det situationalistiska perspektivet och avser dels hur olika yttre sociala omständigheter ligger till

grund för hur olika etniska identiteter skapas, exempelvis hur etnicitet skapas på grund av diskriminering eller ekonomiska omständigheter, dels hur outsiders kan tillskriva individer och grupper etniskt relaterade "egenskaper". De självtillskrivande aspekterna av etnicitetskonstruktioner åsyftar hur grupper själv, exempelvis som ett resultat av meningsskapande aktiviteter, åberopar och skapar en sammanhållande "Vi-känsla" (Cornell & Hartmann 1998:77ff; jfr Conzen et al. 1992; Waters 1994).

Cornell & Hartmann (1998:81f) menar att oavsett om det är tillskrivande eller självtillskrivande aspekter som dominerar etnicitetskonstruktioner står tre olika begrepp i centrum; *gränser*, *uppfattad position* och *mening*. Etniska identiteter involverar alltid etablerandet av en mängd kriterier för särskiljande. Dessa kriterier kan ha olika grund exempelvis hudfärg, sedvanor eller kulturella praktiker och de kan verka var för sig eller gemensamt. Det centrala är inte kriterierna i sig utan den kategoriserande gränsen som de målar ut, gränsen mellan medlem och icke-medlem, mellan "Vi och Dom" (Cornell & Hartmann 1998:81; jfr Asplund 1985; Ehn & Löfgren 2001; Fryklund & Peterson 1989; Simmel 1995; Wigerfelt & Wigerfelt 2001). Etniska identiteter konstrueras mitt i det sociala livet och det centrala i identitetskonstruktioner är en pågående social bestämning (positionering) av grupper. Det kan ske genom statuerandet av "Vi och Dom baserade" gränser som inrymmer upplevelsen att "Vi" är annorlunda. Men ofta innefattar identitetskonstruktioner dessutom sociala gruppers position i ett stratifierat system bestående av makt och status. Den uppfattande relationen till andra är en central del av identitetskonstruktioner (Cornell & Hartmann 1998:81).³⁰ Identitetskonstruktioner innefattar också hävdande och tilldelning av mening. Denna mening kan avse enkla former såsom att "Vi" är bra och "Dom" är dåliga men kan vara mer komplext såsom "Vi" är speciella med hänseende till vår grupps historiska öden eller att "Dom" inte är att lita på grund av deras historia (Cornell & Hartmann 1998:81f). Den meningsbärande dimensionens syfte är att på olika sätt och med olika medel skänka innehåll till identitetsformationerna. Fokus ligger på hur individer och grupper genom allehanda processer "doing-being-ethnic" (jfr Brubaker 2004).

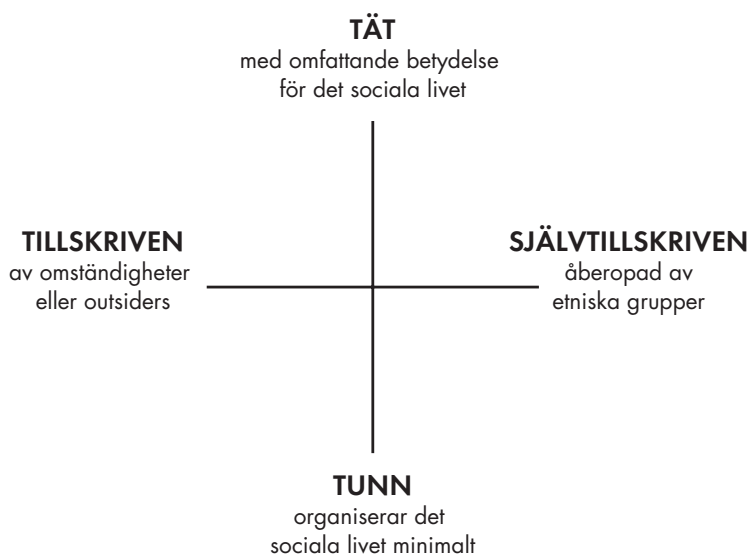
TÄT OCH TUNN ETNICITET

Vidare kan etnicitetsbegreppet diskuteras i termer av tät respektive tunn betydelse som social differentieringsprincip. De etniska identiteternas betydelse för olika (samhälls-) kontexter framhålls som dualistisk av Cornell & Hartmann (1998). Etniska identiteters betydelse kan variera beroende av vilken status de innehar för organiseringen av det sociala livet. Ur det täta perspektivet dominerar den etniska identiteten lager på lager av den sociala organiseringen med mångsidighet och makt (Cornell & Hartmann

1998:74). De mest extrema exemplen på tät betydelse åsyftar väpnade konflikter men i mer vardaglig tappning avser denna sociala betydelse konflikter eller situationer då etniskt relaterade egenskaper explicit brukas, förklaras och ges mening och innehåll. Med tät etnicitet avses dels att det sociala avståndet ökar mellan två eller flera (föreställda) grupper, dels att den sociala betydelsen och effekterna av det förstnämnda tydliggörs. Desto större betydelse etnicitet har för det sociala livets organisering, dess differentiering, desto tätare är den. Med tunn etnicitet avses den motsatta situationen. Dels minskar det sociala avståndet, dels minskar de effekter och den betydelse etnicitet ges i situationer. Den saknar *inte* mening och innehåll, men den ges inte lika stor differentierande betydelse. Ur det tunna perspektivet framstår etnicitet inte som så central för särskiljande, även om det ändå kan ske, dock mer eller mindre konfliktfritt. Det handlar om en ömsesidig differentiering och skapande av olikheter där olikheternas innehåll och mening är viktigare än den gräns de kan skapa. Ras, klass, genus, religion eller exempelvis yrke framstår ur perspektivet som mer kraftfulla skapare av såväl det vardagliga livet som gruppmedlemmars upplevelser.³¹ Etniciteters betydelse är otydlig, luddig och svag men lika fullt meningsfull.

Tillskrivandet eller självtillskrivandet, etniciteters tunna respektive täta betydelse förtydligas nedan.

Figur 3.
Etnicitetens sociala dimensioner ur ett tolkande perspektiv



Källa: Cornell & Hartmann 1998:83

ETNISKA ARENOR OCH SYMBOLER

Cornell & Hartmann (1998) menar vidare att det ur det tolkande perspektivet dels är viktigt att föra in situationens betydelse, dels föra in olika grupprelaterade aspekter i laddandet av de etniska identiteterna. Situationens betydelse kan belysas utifrån idén om olika etnicitetskonstruerande arenor. Cornell & Hartmann anger exempelvis arbetsmarknaden, sociala institutioner, kultur, vardagen som särskilt intressanta i förståelsen av hur etnicitet skapas (märk väl hur den tolkande synen på etnicitet har täta samband med den situationalistiska synen). Etniciteters sociala betydelse kan skifta beroende på vilken etnicitetskonstruerande arena som avses och dessutom beroende på hur förfinad analysen görs. Istället för att utgå från de generella arenor som Cornell & Hartmann beskriver kommer i avhandlingen ett antal partikulariserade arenor att belysas och diskuteras; arbetsorganisationen, vardagen och servicearbetet.

Med grupprelaterade aspekter avser Cornell & Hartmann bland annat bruket av symboler. Olika former av symboliska resurser som har en grund i vardagliga praktiker har en viktig roll i igenkänning och i skapandet av etnicitet. Med hjälp av allehanda symboler kan aktörer skapa bilder av sig själva och andra. Symbolerna har en igenkännande och därmed meningsskapande funktion. Cornell & Hartmann (1998) menar att "[s]tories, celebrations, and the iconic forms of dress or food or ritual are used to signify an identity, to mark it, and in some sense to 'tell' it, to condense and capture part of what that identity means to those who carry it, or what they want it to mean." (226). Genom att bruka olika former av symboler kan mening och innehåll skänkas i processen av uppladdande av etniskt relaterade identiteter.

DET TOLKANDE PERSPEKTIVET SAMMANFATTAT

Perspektivet är en blandning av den primordiala, som den situationella ansatsen och har växt fram på grund av de tidigare perspektivens brist på helhetsförståelse. Dels tas aktörers ofta primordialt relaterade upplevelser av etnicitet tillvara, dels tas situationers, kontexters och mikro- och makrostrukturers betydelse för etnicitetskonstruktioner på allvar. Centralt för det tolkande perspektivet är att etnicitet betraktas ur ett upp- och nedladdningsperspektiv. Etniskt relaterade identiteter kan få olika betydelse i olika sammanhang genom endera tillskrivande, endera självtillskrivande praktiker. De sammanhang som avses kan vara på strukturell arbetsmarknadsnivå eller på organisatorisk mikronivå. I avhandlingen är det den senare arenan som framförallt avses. Tillskrivandet och självtillskrivandet sker på olika sätt, i avhandlingen fokuseras hur olika symboler, såsom musik, religion, språk eller mat, på olika sätt brukas för att skapa etniskt relaterade tolkningar. Avslutningsvis, i det tolkande perspektivet, har inte

etnicitet en given social betydelse. Istället skiftar den mellan olika kontexter och skeenden. Betydelsen kan vara tunn (vilket ungefär betyder konfliktfri, osynlig och meningsfull) och den kan vara tät (vilket i sin tur betyder konfliktfylld, explicit och meningsfull). Etniciteters betydelse kan även pendla mellan att vara tunn och tät.

Om mångfald

Wood (2003) skiljer mellan gammal och ny mångfald. Den förra sammanfattas i uttrycket att ”det finns olikheter i världen”. Den senare avser organisationsidéen mångfald, där olikheter antas leda till organisatoriska effekter (jfr Westin 2001 som skiljer mellan beskrivande och normativ mångfald). Skillnaden mellan ”det gamla och det nya” i begreppet tydliggörs i hur begreppet brukats i forskning. I en studie av ett mångkulturellt dagis konstaterar etnologen Ehn (1982) att Sverige är sig inte likt, Sverige har blivit differentierat. Denna differentiering kallar Ehn mångfald och åsyftar en form av mångfald då människor med olika bakgrund lever tillsammans huller om buller (Ehn 1982:111; jfr Chryssochou 2004).³² Med denna mångfald avses olikheter, eller snarare en blandning av olikheter (Mlekow & Widell 2003). Jenkins (1996:81) menar att det finns en sak människor har gemensamt vilket är vår olikhet från andra. Genom att olikhet konstitueras kan likhet konstrueras. I skiljelinjen mellan uppfattad likhet och olikhet formeras gränser och upptäcker om vem vi är och inte är. Olikheter i termer av sociala identiteter kan ge svar på frågan om vem vi är. Men till denna beskrivande eller ”gamla förståelse” av begreppet mångfald har nya innebörder utvecklats. Den ”nya” mångfaldsfrågan har diskuterats ur flera perspektiv och nedan kommer jag att utveckla begreppets innebörd från dels ett professionellt omvårdnadsperspektiv, dels ett organisations-/managementperspektiv.

TRANSKULTURELL OMVÅRDNAD: MÅNGFALD UR ETT PROFESSIONELLT PERSPEKTIV

Inom omvårdnadsforskningen finns en rad olika diskussioner och begrepp som berör den gamla mångfaldsfrågan, att ”det finns olikheter i världen”. Det som mycket av dessa diskussioner och begrepp har gemensamt är att de tar sin utgångspunkt i professionen eller snarare i relationen mellan den professionella och klienten/patienten/mottagaren. Det sammanfattande namnet på denna inriktning är transkulturell omvårdnad som i sin tur rymmer flertalet olika begrepp såsom kulturkongruent omvårdnad, kultursensitivitet och kulturkompetens.

Transkulturell omvårdnad kan definieras som ett område av studier, forskning och praktik, där fokus ligger på kulturbaserade uppfattningar om vård och omvårdnad. Det åsyftar hur den professionelle kan möta oli-

ka kulturella grupperns övertygelser och värden för att på så sätt skapa friskhet (Leininger 1991, 1999, 2002; jfr Leininger och McFairland 2002). Transkulturell omvårdnad kan förklaras som ett område för såväl forskning som praktik där kulturella särdrag står i centrum:

[...] a substantive area of study and practice focused on comparative cultural care values, and practices of individuals or groups of similar or different cultures. Transcultural nursing goal is to provide culture-specific and universal nursing care practices for the healthy and well-being of people or to help them face unfavourable human conditions, illness, or death in culturally meaningful ways. (Leininger och McFairland 2002:46)

Transkulturell omvårdnad syftar till att skapa såväl universell som relativ (kulturspecifik) omvårdnad. I fokus står relationen mellan den professionelle och patienten och dennes eventuella kulturellerade specifika behov. Syftet med utvecklandet av transkulturell omvårdnad är dels att förklara bakgrunden till, dels förklara behovet av kulturspecifik omvårdnad.

Inom ramen för området transkulturell omvårdnad har nestorn på fältet, antropologen och sjuksköterskan Madeleine Leininger utvecklat en teori (med stort genomslag) vid namn ”Culture Care Diversity and Universality”. Målet för denna teori är att förklara olika kulturers behov inom ramen för den generella (universella) omvårdnaden. Idén är att skapa kulturellt kongruent omvårdnad (Leininger 2002). Den professionelle ska erbjuda omvårdnad som är meningsfull och som passar olika kulturers baserade övertygelser och levnadssätt (Leininger 1999). Leininger menar att:

From a professional perspective, it refers to the use of *emic* (local cultural knowledge and life ways) in meaningful and tailored ways that fit with *etic* (largely professional outsiders’ knowledge) to help specific cultures, whether ill, disabled, facing death, or facing other human conditions. (Leininger 1999:9)

Exempel på hur transkulturell omvårdnad framställts av andra än Leininger återfinns i Hansen (1998) som beskriver olika grupperns karakteristika avseende beteenden och behov (se Emami 2000 för empirisk och problematiserande studie om transkulturell omvårdnad). Kultursensitivitet är ett annat närstående begrepp som avser att förklara den professionelles förhållningssätt gentemot olika kulturer (Green-Hernandez 2006; Impink 2002; Wendler & Struthers 2002). Begreppet kan enklast förklaras som att den professionelle ska arbeta för känslighet i mötet med människor med avvikande, annorlunda eller olik kulturell bakgrund. Begreppet är närbesläktat med idén om kulturmedvetenhet (jfr Green 2002).

Vad dessa olika teorier har gemensamt är att de (ofta) pekar ut kultur (och underförstått etnicitet), som ett resultat av den essentiella (primordiale) grunden för resonemangen vilket medför att kultur och etnicitet kan avgränsas och därmed beskrivas utifrån olika attribut (jfr Lill 2005). Viktigt att konstatera är att ovanstående utgångspunkter och perspektiv *inte* står i fokus för föreliggande avhandlingsarbete. För det första avser ”det transkulturella” ett synsätt där kultur och kollektiv sätts i centrum vilket kan sägas stå i kontrast till det ovan utskisserade perspektivet där dels etnicitet sätts i centrum, dels mer eller mindre individuella aspekter av det samma är centrala. För det andra är avhandlingens syfte att generera en ökad förståelse inför etnisk mångfald som organisationsidé varför detta professionella perspektiv inte sätts i centrum.³³

MÅNGFALD SOM ORGANISATIONSIDÉ

Mångfald avser den eller de strategier för att bättre ta vara på den kompetens och de olikheter, som människor med olika bakgrund kan tillföra organisationer. Utgångspunkten för strategierna är att etniska och andra olikheter är berikande och att människor med olika bakgrund tillför samhället och arbetslivet nya och värdefulla erfarenheter och kunskaper vilket kan leda till att organisationers effektivitet och resultat förbättras (Alm 1999; Broomé, Carlsson & Ohlsson 2002; Cox 1993; Dilschmann 2000; Fägerlind 2001; Fägerlind & Ekelöf 2001; Fägerlind & Wener 2001; Kandola & Fullerton 1998; Loden & Rosener 1991; Mlekow & Widell 2003; Wrench 2002). Nyttan är med andra ord ett centralt drag inom organisationsidén. Cox (1993:6) menar att mångfaldsklimatet påverkar de individuella karriärmöjligheterna som i sin tur påverkar den organisatoriska effektiviteten. Idén säger att om en organisation arbetar med såväl strukturell som informell integration av olikheter kommer både individerna och organisationen att vinna på det i längden. Individerna för att de utvecklas, kan klättra i hierarkin och känna sig mer nöjda med sin tillvaro. Organisationen kan göra kreativa vinster och få en bättre problemlösning (Cox 1993). Mångfaldsbegreppet får snarast en (nytto)betydelse av att vara en affärsfilosofi (Mlekow & Widell 2003). I organisationsidén fokuseras på mer än bara olikheter, olika (organisatoriska och individuella) värden kopplas samman med blandningen eller mixen av olikheter. Mångfald är en ledningsfilosofi och Mlekow & Widell (2003:20) menar att ”[d]et handlar om ledning av olikheter och mot en organisation där alla medarbetares resurser tillvaratas till fullo.” Det är en långsiktig förändringsprocess som syftar till förändringar i organisationen av samtliga hierarkiska nivåer så att nyttan kan maximeras. Förändringen är en re-organisering av strukturer, normer, rutiner, identiteter och kultur där målet är en öppen och tillåtande normalitet (Cox 1993). Det främsta förändringsverktyget

som framhålls i mångfaldslitteraturen handlar om ledning för mixen av olikheter (diskussionen nedan bygger främst på Cox 1993; jfr Broomé, Carlsson & Ohlsson 2002; Fägerlind 2001; Kandola & Fullerton 1998; Mlekov & Widell 2003). Cheferna med ansvar för förändringsarbetet ska vara engagerade och kunna visa sitt engagemang i organisationen vilket innebär att de måste inse och förstå samt skapa sig medvetenhet om den mångfaldsidé som skall implementeras. De måste förstå vilken förändring som ska genomföras.

Inom organisationsforskningen diskuteras begreppet ”sensemaking”, vilket i korthet innebär att skapa mening (Weick 1995:4). Annorlunda uttryckt; Chefer i organisationer behöver veta ”how can I know what I think till I see what I say? (Weick 1995:12). Även om sensemaking inte explicit diskuteras inom mångfald och mångfaldsledningsdiskursen är det ett användbart begrepp då mångfald diskuteras ur ett chefsperspektiv. Mångfaldsfrågan avser ett idéarbete. För att idéarbetet i termer av kvalitet ska kunna komma till stånd måste såväl organisationen som den enskilde chefen kunna skapa mening av och inför det förestående arbetet. Weick (1995) summerar vad sensemaking innebär och pekar på sju olika punkter med utgångspunkt i nedanstående citat:

1. Identity: The recipe is a question about who I am as indicated by discovery of how and what I think.
2. Retrospect: To learn what I think, I look back over what I said earlier.
3. Enactment: I create the object to be seen and inspected when I say or do something.
4. Social: What I say and single out and conclude are determined by who socialized me and how I was socialized, as well as by the audience I anticipate will audit the conclusions I reach.
5. Ongoing: My talking is spread across time, competes for attention with other ongoing projects, and is reflected on after it is finished, which means my interests may already have changed.
6. Extracted cues: The ”what” that I single out and embellish as the content of the thought is only a small portion of the utterance that becomes salient because of context and personal dispositions.
7. Plausibility: I need to know enough about what I think to get on with my projects, but no more, which means sufficiency and plausibility take precedence over accuracy. (Weick 1995:61f)

Begreppet sensemaking har täta kopplingar till ovanstående resonemang om kontroll i så mån att såväl de former av kontroll som berördes ovan som sensemaking åsyftar till att veta vad som ska göras och hur det ska göras.³⁴ Reell kontroll kan svårligen åberopas om inte mening skapas. Ef-

tersom utgångspunkten, framförallt för chefspraktikerna i avhandlingen är att mångfaldsidén snarast bör betraktas som ett införande av ett nytt tankesätt i det vardagliga arbetet är meningsskapande av stor vikt. Introducerandet av etnisk mångfald som organisationsidé handlar om att förändra det sätt varpå organisering sker, att ifrågasätta den pågående reproduktionen inom cheffssystemet. Viss grad av innovation inom systemet är därför av betydelse för hur meningsfullt mångfaldsarbetet ska kunna bli. Osäkerhetshantering och meningsskapande som kontrollskapande är viktiga och centrala parametrar i förståelsen av etnisk mångfald som organisationsidé.³⁵

Etnicitets- och mångfaldsperspektiven sammanfattade

Det etnicitetsperspektiv som avhandlingens diskussioner utgår från är det tolkande. Dock får perspektivet olika skepnader i avhandlingens två olika empiriska delar. I chefsdelen står inte relationer i centrum utan istället chefernas idéarbete med mångfald vilket medför att det tolkande perspektivet sätts i relation till chefernas uppfattning och arbete med mångfaldsidén. Det tolkande perspektivet brukas främst för att lösa upp och problematisera chefernas praktiker. I personaldelen brukas det tolkande perspektivet på etnicitet mer explicit, inte minst beroende på att det är relationer som står i centrum för denna del. Intresset riktas mot om och hur etnicitet laddas upp i olika situationer/arenor med hjälp av olika symboler och artefakter. Fokus i diskussionen är dock inte bara på hur etnicitet skapas utan även vilken social betydelse detta har.

Frågan om etnicitet har naturligtvis kopplingar till frågan om (etnisk) mångfald. Min övergripande förståelse av mångfaldsfrågan är att den avser en idé om hur organisationer kan skapas och hur olikheter kan vara ett medel för organisatorisk nytta vilket sammanfattas av begreppet ny mångfald. Eftersom jag i avhandlingen berör olika aspekter av mångfaldsfrågan är det framförallt i chefsdelen som mångfaldsidén diskuteras. Centralt för denna del är hur chefer kontrollerar eller inte kontrollerar (ger mening åt frågan) mångfaldsidén. I personaldelen diskuteras framförallt en annan aspekt av mångfaldsfrågan, nämligen vad som ovan beskrivits som gammal mångfald (att det finns olikheter i världen). Centralt för denna del är hur olikheter skapas och ges mening i en organisation.

Distinktion mellan ny och gammal mångfald är central. Den avser två olika aspekter av den ”nya mångfalden”. Det vill säga, mångfaldens nytta kan inte existera om olikheter inte skapas. Således kan inte heller mångfaldsidén existera om inte etniska olikheter tolkas och omtolkas.

Om kvalité

Avhandlingens huvudsakliga frågeställning handlar om vad mångfald som organisationsidé och mångfaldsledning betyder som kvalité. Men kvalitetsbegreppet är inledningsvis tomt. Utan precisering av vad som avses med termen säger den lite eller inget alls. Kvalité kan vara motsatsen till dålig kvalitet. Begreppet kan beskriva ett hus eller en pryl med låg hållfasthet. Det kan exempelvis beskriva att huset eller prylen är tillverkade av material som inte är av bästa kvalité. Kontentan kan bli att huset eller prylen i förlängningen kan hålla sämre. Kvalité är ett centralt begrepp inom såväl tillverkningsindustri som serviceindustri – det är centralt för organisationer (Beckford 1998).³⁶ Kvalité kan vara något som en vara eller tjänst har, men likväl något som upplevs.

De kvaliteter som framhålls inom mångfaldsretoriken handlar om olika former av organisatorisk nytta – ökad effektivitet, bättre personalrelationer, ökad kreativitet och minskad sjukfrånvaro. Nyttan är central då mångfald är en organisationsidé, den fungerar legitimerande för organisationen. Utan att finna nyttor har en förändring ingen självklar plats, vilket medför att nyttor kan fungera motiverande. Nyttor åsyftar kvaliteter och kvaliteter åsyftar värden.

Sociologen Torgny Segerstedt (1938) diskuterar kvaliteten som ett socialt betingat värde. Och det är just som socialt värde kvalitetsfrågan är relevant för diskussionen om mångfald. För oavsett om kvalitetsfrågan relateras till chefspraktikernas idémässiga sfär eller personalpraktikernas relationsgrundade värld åsyftar kvalitetsfrågan vilka värden som chefer och personal ger mångfald (som idé eller relation). Grundfrågan för Segerstedts diskussion utgår från frågan hur människor får kunskap om sin omgivning och har målet att generera hur olika värden framträder för människor. Den bärande idén i Segerstedts framställan är att verkligheten alltid framträder i form av olika kvaliteter. En människas verklighetsuppfattning är likaledes en kvalitetsuppfattning.

För att skapa en förståelse för kvalitetsbegreppets komplexitet delar Segerstedt in begreppet i tre olika dimensioner. Den *första dimensionen* är de primära kvaliteterna som är mätbara och finns i verkligheten oavsett människans påverkan och/eller uppfattningar. Tingen finns där, men ses inte som värdeladdade. Segerstedt (1938:7) förklarar denna kvalitetsform som: ”Gaveln [på ett hus] är triangulär, om det kan man inte diskutera, även om man kan ha olika meningar om den är röd eller brun. Husets dimensioner utgöra denna [...] grupp av kvaliteter, de *primära kvaliteterna*.” De beskriver en beskaffenhet, som är svår att hänskjuta till olika subjektifieringsförsök.

Den *andra kvalitetsdimensionen* är den sekundära som enklast kan beskrivas som icke värdeladdade uppfattningar om ett objekt eller en so-

cialt skeende. Segerstedt (1938:6) beskriver den sekundära dimensionen: ”Men nu kan drängen säga: det är förresten inte alls en svart häst, utan en mörkbrun, och en tredje man kan komma och säga: det är varken en svart eller mörkbrun häst utan en mörkgrå, o.s.v.” Dessa kvaliteter skiljer objektet från subjektet, de är subjektiva, men ändå värdefria. Frågan om hur hästen verkligen *är* lämnas obesvarad.

Den *tredje kvalitetsdimensionen*, den tertiära eller värdegrundade, beskriver Segerstedt (1938:6) som ”En bonde förklarar att hans häst är en from och god häst, drängen tycker att den är bångstyrig och vild, en annan flicka menar att det är hennes docka som är den bästa.” De tertiära kvaliteterna, värdekvaliteterna, ger ett objekt eller ett subjekt ett värde av ett subjekt. Den tertiära kvalitetsdimensionen är likt den sekundära subjektiv, men funktionen är väsensskild – den tertiära grundar sig på värdeskapande – med denna kvalitetsdimension ges objektet, subjektet eller idén ett värde och en djupare mening.

Grundsatsen för den värdegrundade kvalitén är den subjektiva kunskapen vilken enligt Segerstedt (1938) är ett resultat av olika sinnesintryck och känslomässiga uppfattningar hos det betraktande subjektet. Ting får mening, social interaktion och idéer får värde och mening genom att subjekten ger dessa olika egenskaper som anses värdefulla eller bristfälliga. Sålunda kan påstås att det är det den subjektiva kvalitetsuppfattningen som gör det möjligt för (människor i) organisationer att skapa sig en uppfattning om och skapa mening med mångfaldens nyttor. Att finna, upptäcka och ge nyttan kvalitet, är att ge nyttan ett värde. Segerstedt (1938) använder begreppet beskrivande *kvalité* för att förklara hur en värdekvalitet motiveras av en individ eller grupp.

Det som gör Segerstedts (1938) teori relevant och intressant för föreliggande avhandling är att värdekvaliteten är socialt betingad och att den grundar sig i det sätt varpå människor formar sin verklighetsuppfattning och ger den ett värde. Dessa känslobaserade uppfattningar är gemensamma för grupper av människor. Det kollektiva draget hos människan i hennes strävan att värdera upplevelser skapar enhetliga handlings- och tanke-mönster vilket innebär att värdekvalitén dels är subjektiv, dels är kollektiv och att den ligger till grund för mänskligt handlande. Tradition, kultur och normsystem utgör ett underlag för att omvärlden uppfattas på ett visst sätt av olika mikrokulturer, men bara så länge som individerna som utgör dessa ser på omvärlden genom samma begreppslika filter. Denna definition av mikrokultur ligger nära det kulturbegrepp Watson (2001:21) definierar. Han menar att kultur är ett slags moraliskt system, vilket innebär att kultur i denna bemärkelse dels är meningsskapande, dels är värdeskapande. Kvalitetsuppfattningarna styrs och formas dels av sociala och kulturella faktorer enligt ovan, men utvecklas till delade meningssystem.

Gott och ont, bra och dåligt blir till sociala verkligheter. Kulturen åsyftar inte bara definierade värden, för dem som beskriver dem, utan också antaganden om världens och mänsklighetens natur. Kulturen är en grund för människan att förstå vem hon är.³⁷

Mångfaldens organisatoriska nytta kan med andra ord vara olika beroende på var i organisationen nyttan avses. Det tertiära kvalitetsperspektivet kan vara behjälpligt i förståelsen av etnisk mångfald ur såväl chefs- som personalperspektivet. Den organisatoriska nyttan och de etniskt relaterade värdequaliteterna är flerdimensionell. För det första avser det den eller de nyttor som konstrueras, relateras och värdebestäms i de etnicitetskonstruerande relationerna i det producerande systemets mikrokultur (eg. på vårdboendets avdelningar) i en organisation. För det andra avses dels den eller de nyttor som uppmärksammas och värdesätts av organisationens chefer i de kommunikativa och reproducerande systemen. Det handlar om att upptäcka den etniska mångfaldens värde. För det tredje den eller de nyttor som organisationen som helhet uppmärksammar och värdesätter.

Sammanfattning av de teoretiska utgångspunkterna

Utgångspunkten för föreliggande studie är studiet av olika mikrokulturer, avgränsade meningsskapande kollektiviteter, där praktikerna är en grund för organiseringen av stabilitet. I ljuset av definitionen av praktik som det talade och gjorda med tudelat syfte att dels göra det som avses, dels åsyfta något mer – utveckling, förbättring, excellens – kan dessa sägas vara värdeskapande med syftet att skapa mening. Praktikerna är kvalitetshandlingar, syftet är att ge värde åt det som görs och sägs.

I del två kommer chefers praktiker (deras idéarbete) att diskuteras utifrån teorier om kontroll. Den typ av kontroll som åsyftas är vad som kan definieras som inre kontroll, den form av kontroll som ligger till grund för praktikerna. Utgångspunkten för diskussionen avhandlingens andra del är hur chefer kontrollerar såväl det som de uppfattar som vardagsarbete som det politiska idébundna mångfaldsdirektivet. Här framträder olika former av inre kontroll som centrala, exempelvis professionell (Simpson 1985; jfr också Alvesson 2006), som yrkesbaserad (Simpson 1985), som självbilsrelaterad (Lyttkens 1985; Simpson 1985; Watson 2001; Wenglén 2005) och som pragmatisk (Watson 2001; Wenglén 2005) eller moralisk (Watson 2001; Wenglén 2005, Jackall 1998). Det cheferna enligt diskussionen bör kontrollera (om det ska vara tal om mångfaldsarbete) är inte olikheter ”per se” utan istället mångfaldsidén. Det är den idémässiga aspekten av mångfaldsfrågan som är centralt för denna empiriska diskussion. Det kvalitetsperspektiv som är centralt och har sin bakgrund i av-

handlingens syfte och forskningsfrågor innebär i chefspraktiksdelen att jag är intresserad av hur cheferna värdebestämmer mångfaldsidén. Jag betraktar kvalitet som socialt betingat och som en följd av att olika individer och mikrokulturer kan sätta värden på olika fenomen. Idén måste dock upptäckas (utan upptäckter kan den inte värdebestämmas). Kopplingen till organisering, som diskuteras i de metateoretiska utgångspunkterna, handlar om att jag är intresserad av vad cheferna för vård och omsorg gör och inte gör med mångfaldsidén i sin vardag som chefer. Jag är intresserad av *om* och *hur* cheferna gör mångfaldsidén till en del av den värdeladdade och meningsfulla berättelsen om sin organisation och verksamhet.

I avhandlingens tredje del om personalpraktiker kommer framförallt teorier om etnicitet och olikhet att diskuteras. Märk väl hur fokus flyttas från de idémässiga aspekterna av mångfaldsfrågan till de relationsgrundade aspekterna av densamma. Men till dessa teorier kommer också teorier som kan sammankopplas med det linjära systemets logik och begreppet praktiker att brukas. Det finns häri även en koppling till kontroll inom ramen för dessa teorier, dock framträder kontrollbegreppet som sådant implicit. Alla konstruktioner (eller tolkningar) av etnicitet inom ramen för olika former av relationer, har alltid en organiserande funktion. Det sätter ramar för hur individer och grupper uppfattar sig själv och andra. Det sätter ramar för det inre sociala livet i organisationer. Kopplingen till kvalitet och organisering ligger i denna del på hur personal värdebestämmer de etnicitetskonstruerande relationerna. De socialt betingade värdekvaliteterna kopplas till de uttolkade relationerna och uttrycks genom olika berättelser. Utgångspunkten för diskussionen är att etnicitet kan värdebestämmas och ge en djupare dimension åt denna form av vardaglig och spontan organisering av organisationens inre etniskt relaterade sociala liv.

28 Det går naturligtvis att skriva och diskutera mycket om detta perspektiv. Men då synsättet ej kommer ha en framträdande betydelse i föreliggande avhandling väljer jag att hålla diskussionen kort.

29 Detta perspektiv på etnicitet har sin grund i hur identiteter skapas i social interaktion, något som diskuterades tidigt inom vetenskapen av exempelvis socialpsykologen Mead (1996/1934) som menade att jaget grundar sig just i den sociala interaktionen.

30 Relationer mellan grupper i termer av tolerans har diskuterats av exempelvis Roth (1996) och Walzer (1998; jfr också Snare 1992:152ff). Essed (1996) menar att toleransbegreppet bör ifrågasättas till förmån för acceptans då det förstnämnda är förknippat med maktordning och fingranskning av "den andre".

31 Brubaker (2004) förhåller sig dock kritisk till det tydliga utpekandet av grupper och menar att det är mer verkningsfullt att förstå etnicitet utan grupper. Detta förhållningssätt, som vid en första anblick kan tyckas vara paradigmiskt till det ovan förda resonemanget, är möjligt om gruppbegreppet sätts under kritisk lupp.

- Om gruppbegreppet accepteras måste, enligt Brubaker, i samma stund som gruppen nämns presenteras vilka gruppupprätthållande kriterier som är gällande (2004:15). Detta är omöjligt. Istället föreslår Brubaker att fokus förflyttas från (etniska) grupper till begreppet kategori som i ett "doing-being-ethnic" perspektiv kan laddas etniskt. Vi kan utifrån detta perspektiv fråga oss hur individer och organisationer "do things with categories" (Brubaker 2004:13). Om grupp ifrågasätts måste enligt logiken också identitetsbegreppet betvivlas. Brubaker föreslår att fokus bör flyttas från grupprelaterade identiteter till begreppet kategori.
- 32 Ett till mångfald näraliggande begrepp är mångkultur vars begreppsliga rötter återfinns i idéer om kulturpluralism (Kallen 1998). Mångkulturalism kan förstås ur olika perspektiv exempelvis ur ett liberalt eller komunitärt perspektiv (se exempelvis Kymlicka 1995; Roth 1996; Björngren Cuadra 2005; jfr också de Anda 1997) men också ur ett kritiskt perspektiv (Ljungberg 2003). Sicakkan menar dock att det är möjligt att ställa mångfald mot mångkultur där det förra istället för att sära på individ- och gruppfrågor, syftar till en ontologi där båda perspektiven är inbakade (jfr Sicakkan 2003).
 - 33 För en kritisk uppgörelse med idén om kultursensitivitet, "rasetiketering" se Elisabeth Lasch-Quinns (2001) bok *Race Experts*. I boken driver Lasch-Quinn idén att bland annat kultursensitivitet lett till att frågor om rättvisa kommit i skymundan. Denna typ av kritik berördes också inom ramen för den politiserade kritiken av mångfald som diskuterades i ett tidigare avsnitt.
 - 34 Sensemaking innehåller flera komponenter, vilka inte kommer diskuteras uttryckligen i avhandlingen. Idén att presentera begreppet sensemaking är snarare att peka på de brister jag menar finns inom gängse mångfaldsledningslitteratur där chefer mer eller mindre problemfritt ska ta till sig idén och såväl intressera sig för den, som förstå den och att implementera den.
 - 35 Mångfaldsidén problematiseras i prologen varför diskussionen här avgränsas till att kortfattat beskriva densamma.
 - 36 ISO är ett internationellt standardmätt som utvecklats av ISO-organisationens medlemmar. ISO-standaren gäller för olika områden exempelvis kan nämnas ISO-14000 för miljöledning eller ISO-9000 för kvalitetsledning. ISO-9000 som syftar till kvalitetsledning åsyftar ett verksamhetssystem där samtliga aktiviteter som sker i en organisation påverkar de producerade produkternas (varor, service) kvalitet. SIS, som är den svenska organisationen som handhar ISO-standarna menar att "att ha ett ledningssystem för kvalitet innebär att man har en uppbyggd struktur från ledningen och nedåt för hur man arbetar med kvalitetsfrågor. Vidare har man fasta rutiner för verksamheten som dokumenteras i en kvalitetsmanual. Att systemet fungerar över tiden säkerställs genom internrevision. Företag som väljer att följa en standard för sitt kvalitetsledningssystem kan anlita ett ackrediterat certifieringsorgan för de återkommande externa revisionerna av systemet". vad som är viktigt att poängtera är att min definition av kvalitet inte åsyftar ett kvalitetsledningssystem som ISO-9000, däremot anser jag det vara av vikt att redogöra för dess existens för att illustrera att kvalitet är viktigt för organisationer.
 - 37 Kultur kan också förklaras som ett meningsskapande symboliskt system (Geertz 1973:19f; Ehn & Löfgren 2001:15ff). Inom organisationsteorin har kulturbegreppet använts i metaforiska termer (jämför Alvesson 1993, 1999, 2001, 2002; jfr också Alvesson & Berg 1998; Alvesson & Due Billing 1999; Morgan 1993, 1999; se också Black 1962; Lakoff & Johnson 1980; Ricoeur 1977 för diskussioner om metaforer), där organisationen och organiseringen förstås som symboliska fält där kollektivet söker mening i olika typer av symboler (Bruni & Gheriardi 2002).

Organisationskulturen riktar uppmärksamhet mot en grupp med delade idéer och värderingar, fokus ligger på idéerna snarare än individerna och de icke-rationella aspekterna av det organisatoriska livet.

KAPITEL 4

METOD

Metodologiska utgångspunkter

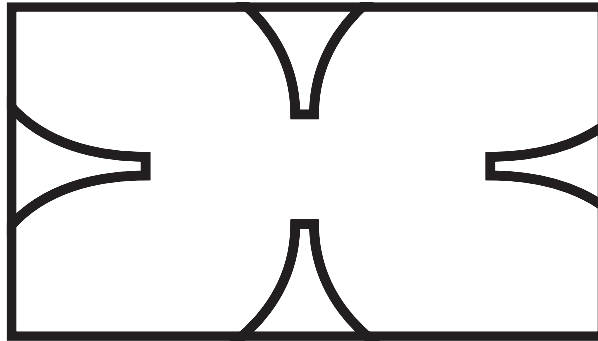
Aspektseende och tolkande reflektion

En sak är att teoretiskt utgå från att äldreomsorg betyder x eller att mångfald betyder y. Istället måste vi – vill jag i likhet med vad socialpsykologen Johan Asplund (1970) menar – ställa frågan: ”Vad betyder det?”

Att efterlysa betydelsen av F är inte att underförstå att F tillhör de fenomen som har en historia eller de fenomen som man kan profitera på eller de fenomen till vilka orsaker kan anges. Att efterlysa betydelsen av F är att uppfatta F såsom något som *har betydelse* eller såsom något som kan dechiffreras. (Asplund 1970:11f)

Asplunds huvudtes är att samhällsvetenskapen i allt för stor utsträckning sysslat med frågor som på intet sätt besvarar frågan vad ett visst fenomen betyder. Istället argumenterar han för ett ökat förståelseinriktat perspektiv i samhällsforskningen, ett perspektiv som denna avhandling delar. Detta perspektiv som berör tolkning och förståelse sammanfattas i figur 4 nedan vilken består av en fyrkant. I fyrkanten finns på vardera lång- respektive kortsida en konliknande avbildning. Asplund ställer läsaren frågan: Vad är detta?

Figur 4.
Asplunds modell



Källa: Asplund 1970:14

Naturligtvis finns åtskilliga tolkningar, men Asplund menar att denna figur betyder eller föreställer något speciellt. Figuren föreställer nämligen fyra elefanter som dricker vatten i en vattenho. Det intressanta är att så snart svaret kommer så kommer den första reaktionen vara att lösningen framstår som meningsfull, vi inser helt enkelt meningen med figuren, den andra reaktionen är att vi omedelbart accepterar lösningen (Asplund 1970:14f). Dock behöver vi ej se lösningen som riktig eller sann, snarare kan det bli så att man ser den berättade lösningen som ett plötsligt rop eller ännu hellre som ett allmänt godkännande: ”Man *bifaller*. Javisst! Nu ser jag det! Aj fan!” (Asplund 1970:15). Man kan naturligtvis helt enkelt vägra att se de fyra elefanterna, och istället bara se de krökta linjerna, man avfärdar det med att problematiken inte har någon innebörd. Man utger en slags skepsis inför förklaringen som i sig inte innebär att man efterlyser verifikationsmöjligheter eller liknande. Grunden måste vara att kritikern, vid förkastandet av en förklaring, får presentera en bättre sådan (Asplund 1970:39).

Jag tror man kan se vetenskap som att lösa en gåta att likt polisen eller detektiven i en deckare söka efter lösningen på ett problem. Men polisen i deckaren söker ej enbart efter gärningsmannen, i deckaren framstår motivet som centralt. Att lösa en gåta inom samhällsvetenskapen kan handla om att söka betydelsen, att söka förståelse för sociala och kulturella fenomen. Eller så handlar det om att som Asplund säger, att (den gode) forskaren är en uttydare av dessa sociala/kulturella fenomen (Asplund 1970:38ff). För att komma åt kärnan, betydelsen av ett fenomen är det viktigt med ett aspektseende eller tolkande reflektion (jfr Alvesson och Sköldberg 1994; Asplund 1970). Aspektseendet kan liknas vid en ödmjukhet inför de tolkningar man själv gör, men även samma ödmjukhet

inför andras tolkningar och presenterade betydelser av olika sociala och kulturella fenomen. Reflektionen handlar om att skapa eftertanke, att kunna se tillbaka, att se något i ett nytt sken – det handlar om en ödmjuk flexibilitet. Flexibilitet i denna bemärkelse är grunden för aspektseendet eller reflektionen. Asplund skriver följande rader kring vikten av just aspektseende:

Aspektseendet är *ett* moment i vetenskapligheten. Och aspektseendet tycks hänga samman med acklamation, inte med skeptiska överväganden och inte med prövning. Inte heller tycks det hänga samman med efterlysningar av större precision. Kanske är en rebuslösning eller betydelseangivelse alltid just så precis den *kan* vara. [...] Jag menar visserligen att förmågan att kunna se någonting som någonting är ett nödvändigt moment i vetenskapligheten, men jag menar inte att detta moment är tillräckligt. (Asplund 1970:73f)

Istället för aspektblindhet är aspektseende en möjlig väg för ökad förståelse av de studerade fenomenen. Att arbeta med skyggglappar kan inte leda fram till nya rön och ny kunskap, och framförallt till nya betydelser av olika sociala och kulturella fenomen. Kanske kan man säga att det alltid är åskådarna som gör konstverket för att verkligen förstå det ovanstående resonemanget. Det är forskaren som gör vetenskapen, och det är forskaren som ska skapa förståelsen. Ett tydligt uttryck för att aspektseendets roll inom samhällsvetenskaperna vuxit sig stark är den ökade användningen av metaforer i forsknings (och tolknings-)processerna (jfr Alvesson 1999; Morgan 1993; 1999). En metafor innebär att en bild eller föreställning ger ett visst fenomen en ny betydelse. Genom denna åskådliggörande bild fångas mycket av kärnan eller essensen av viktiga aspekter i fenomenet (jfr Alvesson 1999; Lakoff & Johnson 1980; Morgan 1993, 1999). Att arbeta med metaforer handlar om att behärska konsten att använda nya metaforer för ett visst problem och att ställa frågan; vad betyder x om vi ser det ur denna metafor istället för den ursprungliga. Alvesson (1999:57) menar att metaforen kan ses som en slags förstärkare eller ett filter eller till och med som en form av renodlare i forskningen. Aspektseendet kan i denna avhandling förklaras som att jag ser saker som något annat. Att jag vänder och vrider på begrepp och empiriska praktiker genom att ta fasta på aspekter snarare än att reducera. Detta medför att jag i avhandlingens andra del ser på mångfaldsbegreppet som en idé, att jag ställer chefernas förståelse av mångfaldsidén i centrum och att jag diskuterar olika aspekter av praktikerna. I avhandlingens tredje del ställer jag relationer i centrum vilket medför att en annan sida av mångfaldsbegreppet belyses. Inom ramen för avhandlingens två olika delar belyser jag även olika delaspekter. På det hela taget söker jag förståelse för såväl chefspraktiker som per-

sonalpraktiker, genom att föra en eticgrundad diskussion. Är det inte med bakgrund av den ovan förda diskussionen lätt att falla i en ”objektivistisk fälla”? Istället för att åberopa objektivism och generaliserbarhet är det viktigare att som Alvesson (1999) menar förhålla sig till objektivism genom diskussion där en forskningsbaserad förståelse av den sociala verkligheten kan skönjas. Aspektseendet är arbetsredskapet för att inte hamna i denna fälla. Alvesson (1999) menar att:

[...] toleransen [är] stor för teoretiska ambitioner, inflytande från forskarens person, hans/hennes subjektivitet, för en forskningsprocess som bygger mer på intuition, fortlöpande tolkningar etc. än på explicit procedur och tydlig redogörelse för arbetssätt. För den tolkande, poängsökande forskningen är den yttre, empiriska verklighetens framträdande alltid färgad av forskaren själv, de teorier, metaforer m.m. som denna mera eller mindre medvetet präglas av, att ”data” handlar lika mycket om konstruktion som neutral avspiegling av empirisk verklighet. (61)

Att just subjektivitet ses som viktigt som relevant för och är en grund för tolkande konstruktionistisk forskning är återkommande i litteratur där kvalitativ metod diskuteras (jfr Alvesson & Sköldberg 1994; Lincoln & Guba 2003; Alvesson 1999; Morgan 1993, 1999).

Inspiration från etnografen

Inspirationen från etnografen åsyftar en ambition att skriva och förstå vardagen och personalpraktikerna. Viktigt är inledningsvis att konstatera att *jag åsyftar inspiration från etnografen* snarare än att jag anammat och genomfört ”en äkta” etnografisk studie.³⁸ Etnografen har traditionellt associerats till antropologer som rest till ”exotiska länder” och platser och levt där under lång tid. Nuförtiden kan etnografi ibland ses som ett sätt att ”samla in data” genom en deltagande observationsprocess där forskaren blir till en mer eller mindre aktiv medlem av den studerade gruppen (Pilhammar Andersson 1996:8). Men, etnografen kan vara mycket mer än så, den kan förstås som en nedskreven representation av en, eller delar, av en kultur. Antropologen Clifford Geertz (1973:10) menar att ”[d]oing ethnography is like trying to read a manuscript – foreign faded, full of elipses, incoherence’s, suspicious emendations, and tendentious commentaries, but written not in conventionalized graphs of sound but intransient examples of shaped behaviour.” Organisationsetnografen kan, genom att leva med subjekten, lära sig det inre sociala organisatoriska livet genom att arbeta med täta beskrivningar (jfr Geertz 1973:7). Dessa förutsätter olika former av social interaktion över tid. Målet är att öka förståelsen för den inre sociala världen som ”den är” uttryckt genom subjekten. I min in-

spiration av etnografin har jag tolkat den som att skriva vardaglighetens representation. Att förstå människors kultur, i föreliggande fall vardag, är att avmaskera det ”normala” utan att för den skull reducera människors egenart (Geertz 1973:14).

Mitt närmande till de två empiriska praktikerna skiljer sig åt men har styrts av de två olika delsyftena. Skillnaden består av att jag genomfört observationer och intervjuer på vårdboendet och enbart intervjuer med cheferna vilket har sin grund i yttre omständigheter som exempelvis tid och tillträde. I närmandet av chefspraktiken fanns inte samma möjlighet att genomföra observationer, det var till och med svårt att få en stor del av cheferna att ta sig tid för intervjuer. Detta har medfört att möjligheten till en etnografisk ansats i dess ursprungliga mening, som ett närmande vardagens skeenden och praktiker genom deltagande observationer eller andra former av observationer, snarast kan hänskjutas till avhandlingens del tre, personalpraktiker. Avhandlingens andra del, chefspraktiker, är ett försök att förstå chefernas egna upplevelser och erfarenheter av sitt vardagsarbete. Chefspraktikerna kan ur detta perspektiv betraktas som extra svåra att ”fånga”, förstå och beskriva då cheferna i egenskap av organisatoriska företrädare är en del i och av den skapande retoriken i organisationen. Det som ett resultat av problematiken kan misstänkas att det snarare är denna retoriska diskurs jag får del av än de chefspraktiker som skulle kunna beskrivas genom (deltagande) observationer. Problematiken har dock hanterats i samband med mitt möte med cheferna, exempelvis genom öppna intervjuer men även genom iakttagelser av och samtal med andra organisatoriska företrädare som på olika sätt kunnat bekräfta eller ifrågasätta chefernas upplevelser och erfarenheter.

Geertz tar upp fyra punkter som sammanfattar inspirationen från etnografin, 1) den är tolkande 2) det som tolkas är den sociala diskursen 3) det uttolkade involverar att ”rädda” det som är sagt och att fixera genom läsning och 4) den är mikroskopisk (Geertz 1973:20). Inspirationen från den etnografiska ansatsen har sammanfattningsvis handlat om att jag med olika metoder försökt komma samman med subjektens (informanternas) vardagliga praktiker (det sagda och/eller gjorda) och att jag ämnar föra upp dessa till en analytisk nivå. Ambitionen har dels varit att försöka representera subjektens existerande förståelser, dels att genom tolkning och analys dubbelverka med dessa. Jag har rest frågor om vardagens för-givet tagna praktiker (och institutioner) och försökt överföra dem till en (kritisk) samhällsvetenskaplig analys. Inspirationen från etnografin kan förklaras som att jag närmat mig fältet och försökt förstå praktikerna genom emic-nivån som handlar om ”life as experienced and described by the members of a society themselves [...]” (Eriksen Hyland 1995:26) för att sedan generera en fördjupad förståelse genom den analytiska etic-ni-

vån (Eriksen Hyland 1995; Pilhammar Anderson 1996:113). Föreliggande avhandling kan ses som en kritik mot vissa delar av de vardagliga sociala organisatoriska praktikerna. Kritiken härrör dock från mina dialoger med subjekten snarare än att de härstammar från en kritisk samhällsteori.

Sammanfattningsvis innefattar denna avhandling subjekt – subjektrelationer, känslö- och sinnesintryck, försök att lösa upp förvirrade omständigheter, normer, regler. Inspirationen från etnografien innebär att jag försöker läsa vardagens skeenden såväl som att jag försöker mala sönder det förgivet tagna i vardagens rutiner. Inspirationen har vidare för mig fått innebörden av ett spanande och intensivt lyssnande, ett deltagande i konflikter och glädjestunder på vårdboendet, samtal och diskussion med cheferna – den har inneburit ett skapande av relationer.

Om de för avhandlingen brukade metoderna

Fältarbete

Redan då avhandlingsarbetet planerades blev det tydligt för mig att en möjlig väg för att skapa förståelse kring vardagens arbets- och mångfaldsorganisation på ett vårdboende var att arbeta nära det studerade fältet. Följaktligen beslutade jag mig för att bland annat genomföra en observationsstudie vilket resulterade i att en ansökan till forskningsetisk kommitté i Lund sändes in, vilken godkändes efter revideringar.³⁹ Att fältarbetet tog sin plats på Äppelblommans vårdboende hade främst praktiska orsaker. Då vård och omsorgscheferna intervjuades frågade jag en av dem om det i stadsdelen fanns något vårdboende där fältarbetet kunde ske. Vård och omsorgschefen nämnde direkt Äppelblomman som skulle vara perfekt för mitt intresse där såväl personal som boende hade många olika bakgrunder.

Denne chef var den första ”gate keeper” jag kom i kontakt med. En bra ”gate keeper” är en mycket viktig person för att möjliggöra ett fältarbete. Denne person kan genom sina kontakter, sina kollegiala band, tjänstgöra som en bro mellan mig som forskare och de blivande informanterna. ”Gate keepern” innehar ett förtroende bland de personer som rör sig inom ramen för det studerade fältet. Som forskare tillåts jag att ta del av ”gate keepers” status varpå forskningsfältet kan öppnas upp (Whyte 1966/1943).”Gate keepers” uppgift på Äppelblomman var att introducera mig för andra informanter som i sin tur kunde introducera mig för nya informanter.

Vård och omsorgschefen hjälpte mig att komma i kontakt med enhetschefen (den andra ”gate keepern”) varpå ett möte mellan mig, enhetschefen och de två samordnarna (även de ’gate-keepers’) hölls på vårdboendet.

Mötet ledde till att jag presenterade mig och min forskning för personalen på ett av boendets stormöten. Möten med vård och omsorgsledningen hade tidigare skett där jag presenterat mig och min forskning. Tillsammans med enhetschefen och de två samordnarna beslutades att fältarbetet skulle ske under hösten 2004, med start i början av september. Innan fältarbetet inleddes skickades skriftlig information om studien till all personal på vårdboendet tillsammans med en blankett för medgivande om samtycke som personalen ombads fylla i.

I augusti ringde jag till Eva-Marie som är samordnare på två av de tre avdelningarna på vårdboendet. Vi kom överens om att det var bäst att inleda fältarbetet på plan fyra, för att sedan gå vidare till plan två för att sedan avsluta på plan tre, där den andra samordnaren arbetar. Den första dagen på vårdboendet var en märklig dag, en dag jag väntat på länge. I fältdagboksanteckningarna står:

Nu är jag framme. Denna stund har jag planerat för i cirka ett år. Det är alldeles tyst. Har läst i en bok om etnologiskt fältarbete att ett bra tips är att låta sinne för sinne registrera upplevelsena. Följaktligen drar jag ett djupt andetag genom näsborrarna. Vill känna lukten. Mina fördomar eller kanske snarare min förförståelse säger mig att det ska finnas en liten men ack så igenkännlig lukt av urin. Letar efter den lukten. Nästan till min besvikelse så känner jag ingen lukt av ålderdomshem. Det luktar inte urin. Det luktar nästan ingenting. Jag står still i några sekunder utanför hissen, ser att det på väggen står vilka som bor på denna avdelning. Jag går dit och ser att det bor 13 personer här. Registrerar att sju av dessa har namn som jag ej uppfattar som svenska. Jag går några meter åt höger varpå jag träder in i det stora samlingsrummet. I detta rum finns såväl arbetsplats som kök placerat. Jag ser ingen. Känner mig plötsligt väldigt ensam och nästan övergiven. Jag låter nästa sinne arbeta. Jag lyssnar. Det är tyst på gränsen till ödsligt. Jag hör några röster långt nere i korridoren som går ut från samlingsrummet. Snabbt far tankar genom mitt huvud. Ska jag gå dit eller stanna. Jag väljer att stanna. Jag ställer mig och väntar. Någon måste komma till slut. Efter ett par minuter kommer en ur personalen förbi, går med raska steg förbi mig och hälsar med ett kort hej. Jag svarar med ett lika kort hej. Vill ju inte störa. Strax efteråt kommer hissen. En kvinna kommer ut hissen, hälsar lika kort och går förbi mig. Arbetsdagen på helgen är organiserad på så sätt att hälften av personalen (två stycken) börjar 07.00, medan resterande två börjar klockan 8. Jag och Eva-Marie har bestämt att vi ska ses just klockan 08.00. Kvinnan som alldeles nyss kom i hissen kommer nu tillbaks iklädd arbetskläder. Hon hälsar igen och undrar vem jag är. Jag säger att jag väntar på Eva-Marie och hon säger åt mig att sätta mig på en stol och vänta. Sagt och gjort så gör jag det. Efter bara någon minut kommer fler ur personalen. De hälsar glatt på

mig och frågar om jag vill ha kaffe. Det vill jag. Blir serverad en kopp kaffe med mjölk. Nu ser jag också Eva-Marie komma. Vi hälsar på varandra och hon konstaterar att jag fått kaffe. Resterande personalen gör knappt någon märkbar notis om min närvaro. De två som kommit klockan åtta får snabbt reda på vilka boende som redan är uppe. Eva-Marie hugger tag i mig och ber mig följa med henne.

Detta var det första mötet med personalen på vårdboendet. Sedan dess har jag träffat personal och boende från alla tre avdelningar. Jag har lärt känna personalen, några mer, andra mindre. Vi har skrattat och pratat allvar. Jag har lärt känna vardagen på vårdboendet, men hela tiden försökt hålla en distans till fältet. Distanseringen har flera gånger varit svårt, speciellt de gånger som personalen tryckt på och pratat om de eventuella vinsterna för dem i och med min närvaro. Vissa i personalen har hoppats att jag ska kunna visa politikerna hur det egentligen är och att detta i förlängningen ska leda till förändring. Varje gång denna diskussion uppkommit har jag försökt förklara att mitt primära syfte är att skapa en djupare förståelse för vardagen på ett vårdboende där personalen har olika etniska bakgrunder, varken mer eller mindre. Jag har försökt att förklara att mitt syfte inte är att skapa ett politiskt manifest. Det är naturligtvis svårt att hålla distansen då dessa situationer uppstår och känslor av olika slag kommer fram.

Längden på ett fältarbete är viktigt att diskutera. Det handlar om att tid är viktigt för att utveckla de sociala relationerna och komma bortom den sociala fernissan som en observationsstudie som den jag genomfört bygger på. För att skapa en bakgrund till diskussionen kring tidsproblematiken vill jag se till det ovan nämnda begreppet 'emic'. Oavsett om fältarbetet genomförs i Borneos djungler, på ett vårdboende för äldre eller i närmandet av chefer i en organisation kan emic-begreppet användas som en tankefigur för att förstå då en mättnad inför det observerade uppstår genom att jag som forskare reflekterar över den närhet som skapats till fältet.

Fältarbetet på vårdboendet varade under ca fem månader. Till en början spenderade jag cirka fyra veckor på plan fyra, två veckor på plan två och slutligen fyra veckor på plan tre. Anledningen till att längden på observationerna varierade var av praktisk grund. På plan två var avdelningen hälften så stor som de övriga avdelningarna dels till ytan, dels till antalet anställda vilket medförde att jag valde att korta tiden för observationerna där. Beslutet grundade sig främst på att jag upplevde att det var svårt att inte vara i vägen för personalen i vardagen. Varje besök på avdelningarna varade mellan en till sex timmar. Efter denna tid på varje avdelning började jag känna mig "trött" på fältarbetet. Jag upplevde att samma

saker hände var gång jag var på avdelningen. Det var svårt att se de små detaljerna i vardagen. Jag upplevde en mättnad, det var mer eller mindre omöjligt för mig att komma längre i observationen. Naturligtvis kan tiden för ett fältarbete alltid diskuteras och det är omöjligt att mäta den rätta tidpunkten. Men den mättnad jag upplevde har att göra med att mina reflektioner av personalpraktikerna på Äppelblomman ofta bekräftades av personalen under samtalen. Den mättnad jag upplevde har med andra ord kopplingar till emic-nivån. Dock gjorde jag det medvetna valet att fortsätta fältarbetet under ytterligare en tid för att upprätthålla de sociala kontakterna. Under dessa månader var jag på avdelningarna under kortare tid och besöken var ej lika frekventa. Jag använde denna tid till att fråga personalen frågor av olika slag som skapats efter arbetet (anteckningar i och läsning av) med fältdagboken.

Observatörsrollen

Genomförandet av ett fältarbete innebär ett inträdande i en observatörsroll, dock finns olika typer av observatörsroller vilket innebär att det finns olika former av observationer. I genomförandet av fältarbetet har jag använt mig av två olika observatörsroller. Jag har å ena sidan trätt in i rollen av att vara ”deltagaren som observerar” och å andra sidan trätt in i rollen av att vara ”observatören som deltar”.

Observatörsrollen ”*deltagaren som observatör*” är öppen vilket innebär att såväl jag som forskare som fältaktörer (personal på vårdboendet) är medvetna om att de sociala relationer som utvecklas är så kallade fältrelationer (Kristiansen och Krogstrup 1999:105). Ett exempel på sådana relationer är dem mellan forskare och ”gate-keepers”. Det finns alltid en risk med att utveckla för stort förtroende för dessa centrala informanter. Kristiansen och Krogstrup (1999:106) menar att ”[c]entrala informanter är människor med en historia, känslor, uppfattningar, sympatier och anti-sympatier. Därför finns det en närliggande risk att forskaren, då hon baserar sina fältintryck på dessa berättelser, som i för stor utsträckning är baserade på informantens uppfattningar, personliga relationer, sympatier och antipatier.” [egen översättning].

Den andra observatörsrollen är ”*observatören som deltagare*”. I inträdandet av denna roll har observatören ett relativt vagt förhållande till fältet. ”Observatören som deltar” kännetecknas av att kontakterna med informanterna är kortvarig och formell, de kan sägas vara av observatörs-karaktär (Kristiansen och Krogstrup 1999:110). Denna roll innebär att jag som forskare snarare lägger fokus på att vara observatör än att vara deltagare, utan att för den sakens skull helt och hållet negligera deltagandet i det sociala spelet. Då kan risken minskas för observatören att ”go native”⁴⁰, samtidigt finns dock risker att observatören missförstår eller

misstolkar sitt fält (Kristiansen och Krogstrup 1999:110). Detta kallar Gold (i Kristiansen och Krogstrup 1999:110) för informationsbarriärer som i sin tur kan leda till kommunikationsbarriärer vilka kan leda till missuppfattningar. Om mötena med fältet blir för korta kan inte observatören tränga in i fältet, i den sociala strukturen och interaktionerna vilket i förlängningen kan medföra att analysen aldrig kommer nå till ett tillfredsställande djup (Kristiansen och Krogstrup 1999:110).

Jag vill betona att det varit problematiskt att hitta min plats inom det givna mönster som en modell som den ovan diskuterade trots allt är. Men jag vill ändå påstå att jag i den observationsroll jag intagit pendlat mellan att vara deltagaren som observatör och observatören som deltagare. Jag har inte genomfört en deltagande observation i bemärkelsen att jag fullt ut deltagit i den verksamhet som sker på vårdboendet. Inte heller har det varit den deltagande observatören i bemärkelsen att jag varit där under så lång tid att jag verkligen kommit in i personalgruppen och blivit ”en i gänget”. Jag har under kortare stunder varit en deltagande observatör i de sociala interaktionerna i personalgruppen. Under rasterna och pauserna har jag samtalat med och skapat relationer med personalen, vilket innebär att jag under dessa stunder under fältarbetet snarast intagit den deltagande observatörsrollen. Samtidigt har jag under långa stunder intagit rollen som observatören som deltar, speciellt under de stunder då personalen utfört sitt arbete. Inträdet i denna observatörsroll har delvis begränsats av det etiska ställningstagande jag gjort inledningsvis – att inte delta i omsorgs/omvårdnadsrelationer på de boendes privata rum, att inte delta i arbetet överhuvudtaget – utan enbart observera arbetet då det sker i de av vårdboendets lokaler som delas av alla. Att observera genom deltagande har inte varit möjligt i dessa fall utan jag har snarare observerat delar av dessa relationer.

Pendlandet mellan dessa olika observatörsroller förstärks av mitt medvetna val att fältarbetet genomförts under kortare pass under en begränsad tid (ca sex månader). De tidsmässiga begränsningarna innebär att jag tvingats till detta pendlande. Trots att jag intagit olika roller under fältarbetet vill jag framhålla att fältarbetet inbegriper att jag etablerat och upprätthållit sociala relationer (jfr Kaijser 1999:34). Fältarbetet är och har varit, trots det ovan beskrivna pendlandet, ett socialt projekt som kännetecknats av ett pendlande mellan närhet och distans.

FÄLTDAGBOKEN

För att få kontroll över och se helheter och delar i det insamlade materialet är upprättandet av en fältdagbok det arbetssätt jag arbetat med. Fältdagboken består av mina egna anteckningar, beskrivningar, reflektioner över den vardag som jag observerat på vårdboendet. Jag har inte fört

öppna anteckningar under min tid på Äppelblomman. Istället har jag, då händelser som jag uppfattat som centrala, gått undan på exempelvis toaletten för att skriva minnesanteckningar i form av ”stolpar”. På vägen hem från avdelningarna har jag talat in mina upplevelser i form av korta fraser på ett fickminne för att underlätta arbetet med fältdagboken.

Fältdagboken har upprättats enligt följande. I direkt anslutning till avslutat observationspass har jag antecknat mina beskrivningar och reflektioner. Dessa har organiserats på så vis att jag haft olika fasta rubriker i dagboken – empiri, metod och reflektion (jfr Kaijser 1999). Under rubriken empiri har jag så utförligt som möjligt antecknat allt som hänt under de timmar jag spenderat på varje avdelning. Jag har försökt att göra anteckningarna kronologiskt, från den tid jag kom till den tid då jag lämnade avdelningen. I arbetet med fältanteckningarna har jag försökt arbeta med mina sinnesintryck – jag har luktat, lyssnat, känt – sinnesintrycken är viktiga för observationerna dels då de hjälpt mig att minnas vad som skett under observationerna, dels genom att beskrivningarna blir mer livfulla genom de olika sinnesintrycken. Under rubriken empiri har jag enbart antecknat mina upplevelser och försökt att inte blanda in olika teoretiska perspektiv. Under rubriken metod har jag fört in anteckningar som rör olika metodfrågor, exempelvis om någon händelse som väckt mitt intresse och som jag tänkt undersöka vidare längre fram under fältarbetet. Jag har även fört anteckningar som handlat om närhetsdilemman som kan uppstå under fältarbetet. Under den sista rubriken reflektion har jag lyft upp intressanta händelser i vardagen på en teoretisk nivå, för att på så vis inleda den framtida analysen. Fältdagboken, med ovan beskrivna anteckningar uppgår till cirka 200 tätt skrivna sidor.

Intervjuerna

De intervjuer jag genomfört under fältarbetet på Äppelblomman har haft olika karaktär. Jag har under fältarbetet samtalat informellt med personalen, vilket kan ses som en form av intervju, men jag har också genomfört mer regelrätta intervjuer med vissa i personalstyrkan på vårdboendet. Dessa intervjuer har skett med personer som jag identifierat som nyckelpersoner på de olika avdelningarna avseende deras agerande under observationstiden. Det är personer som jag fått extra bra kontakt med och som varit öppna inför mig som jag har intervjuat. Jag har valt ut ett antal personer i samråd med samordnarna (de två personer som fungerat som ’gatekeepers’). Här avses personer som de tipsat om och som de ansett bör ha något att tillföra min studie. Vidare har jag i urvalet av intervjupersoner intervjuat timvikarier. Urvalet av informanter kan alltid ge effekter inför slutresultatet. Den urvalsprocess som skett kan förklaras som ett strategiskt urval.⁴¹ I urvalet har jag försökt få med personal med olika bak-

grund, som arbetat inom äldreomsorgen generellt och på Äppelblomman under olika lång tid.

Det viktigaste inkluderingskriteriet i urvalet av intervjupersoner har varit att kunna få del av en bred bild av vardagen på Äppelblomman. Det centrala har i urvalet varit att få del av erfarenheter och upplevelser från personer med olika bakgrunder. Det tydligaste exkluderingskriteriet har varit att det totala antalet intervjupersoner inte ska bli ohanterligt stort. Intervjuer har genomförts med ungefär 15 personer. Till detta tillkommer flera intervjuer med enhetschefen på vårdboendet. Jag har, utöver detta exkluderingskriterium, inte haft några exakta och i förväg bestämda exkluderingskriterier i urvalet.

Intervjuerna har varit av öppen karaktär vilket har inneburit att min strävan hela tiden har varit att intervjupersonen under intervjuerna ska vara så framträdande som möjligt. Samtidigt har intervjuerna varit reflexiva. Rollen som intervjuare har inte enbart varit att lyssna utan även att fråga, ifrågasätta, provocera och tolka under intervjuernas gång för att frammana reaktion.

Samtliga intervjuer med personalen har inletts med frågan ”kan du berätta för mig hur du upplever det att arbeta på din avdelning på vårdboendet?”. Därefter har intervjuerna skett i vad som kan kallas för samtalskaraktär. Jag har skjutit in frågor under intervjuernas gång, men försökt att inte styra dem. Dock har jag haft fyra teman som intervjuerna kretsat kring. Dessa teman är förutom inledningsfrågan ovan 1) vardagen, tiden och arbetet, 2) upplevelser av omsorgsarbetet kontra servicearbete, 3) upplevelser av chefer och ledning och slutligen 4) upplevelser och erfarenheter av att arbeta i en heterogen arbetsgrupp (se bilaga). Dessa teman har uppkommit under observationsstudien, vilket förklarar att samtliga formella intervjuer skett efter att den första observationen avslutats på respektive avdelning. Varje intervju med personalen och enhetschefen har tagit runt 60 minuter. Intervjuerna med enhetschefen har skett på dennes arbetsrum medan intervjuerna med personalen framförallt genomförts i den lägenhet som fungerar som personalrum för personalen på Äppelblomman. Ett par av intervjuerna med personalen har av olika omständigheter fått äga rum i vårdboendets lokaler. Vi har vid dessa tillfällen försökt finna en ostörd plats.

De intervjuer som genomförts med vård och omsorgscheferna har precis som intervjuerna på Äppelblomman varit av öppen karaktär. Dock finns vissa skillnader i förfarandet. Mötet med denna empiriska praktik föregick fältarbetet på Äppelblomman. Urvalet av vård och omsorgscheferna grundade sig i att jag erbjöd samtliga tio vård och omsorgschefer i staden att delta i studien. Av dessa tio tackade åtta ja till deltagande i studien, de två som avböjde deltagande hänvisade till stor arbetsbörda. Den

inledande ambitionen var att inkludera samtliga vård och omsorgschefer i staden, vilket innebar att jag inte haft något exkluderingskriterium i urvalet. Bakgrunden till att just vård och omsorgscheferna valdes ut var (och är) att vård och omsorgscheferna är de chefer på högsta befintliga position inom vård och omsorgsverksamheterna och att de följaktligen är de chefer med övergripande ansvar för vård och omsorgsverksamhetens framtid och utveckling. Vård och omsorgscheferna kan vidare förklaras vara mellanchefer i den kommunala organisationen som helhet, samtidigt som de är chefer med övergripande ansvar i den linjära organisationen.

De vård och omsorgschefer som ingår i studien har delvis en liknande bakgrund. Denna kan sammanfattas i de professionella krav som ställs på chefer i denna position. Hårddraget innebär detta att samtliga chefer (utom en som har en generell samhällsvetenskaplig utbildning) endera är sjuksköterska eller socionom. Vård och omsorgschefspositionerna är egna tjänster vilket innebär att personerna som besitter desamma är anställda som chefer. Chefsuppdraget är inte att betrakta som ett uppdrag inom deras ordinarie anställningar som exempelvis sjuksköterska eller socialarbetare. Av de chefer som intervjuats är tre män och fem kvinnor. Deras tidigare arbetslivserfarenhet är av liknande karaktär. Det vanligaste är att de har börjat arbeta i den professionella produktionen, för att sedan av olika anledningar intressera sig för arbete i chefsposition. Vissa av cheferna kommer, före anställningen i den studerade organisationen, från andra kommuner. En av cheferna har bakgrund i den av regionen producerade sjukvården medan en annan av cheferna i intervjuerna framhållit sitt tidigare fackliga arbete.

De åtta vård och omsorgscheferna har intervjuats i ungefär tre timmar vardera. Detta har skett endera i ett sträck eller uppdelat på tre gånger. Anledningen till att det blev skillnad mellan hur intervjuerna kunde genomföras var ett tidsmässigt problem – det var svårt att få till ett tretimmarspass med många av cheferna. Denna skillnad i intervjuupplägg har i sig inte inneburit någon större skillnad (i negativa termer). Den skillnad som noterats är att det snarast varit en fördel att möta cheferna vid flera tillfällen, då jag kunnat reflektera kring svaren mellan intervjutillfällena och nya frågor har kunnat formuleras. Jag vill poängtera att detta faktum också inneburit att jag i ett tidigt skede kunde börja uttyda mönster och likheter i chefernas resonemang, vilket snarast har haft en positiv betydelse. Ytterligare en fördel med att dela upp intervjuerna var att intervjutiden var kortare och mängden information begränsades vilket medförde att det är lättare att kunna ställa kritiska frågor och som intervjuare vara alert inför språkets och talets skiftningar. När det gäller nackdelarna med de uppdelade intervjuerna vill jag särskilt lyfta fram kontinuitet och samtalsdjup. Med kontinuitet avses den prägel ett kortare samtal får, att det tar

tid att såväl starta upp som att avsluta det. Med djup avses att intervjun riskerar att mista de tankar och värderingar som kan uppkomma och speglas då tillit växer i takt med tidens gång.

Samtliga intervjuer har skett på chefernas arbetsrum. De har varit av öppen karaktär och intervjuerna har handlat om tre teman, 1) upplevelser och erfarenheter av chefsarbete inom vård och omsorg, 2) upplevelser och erfarenheter av arbete med omsorg och 3) upplevelser och erfarenheter av mångfaldsarbete (se bilaga).

TRANSKRIBERING

Fördelen med att transkribera ett intervjumaterial noggrant är att det är enklare att finna nyanser i intervjuerna och att själva transkriberingen i sig självt kan ses som en analytisk process (Klein 1990). Under transkriberingsarbetet har jag kunnat erhålla en första och naiv förståelse inför det empiriska materialets helhet och olika delar. (Den naiva förståelsen utvecklas under rubriken ”tillvägagångssätt” nedan.)

Det empiriska materialet har transkriberats så att jag i efterhand exempelvis ska kunna utläsa förnöjsamhet, allvar eller osäkerhet. Då jag under transkriberingen uppfattat känslor har dessa tolkats och nedtecknats. Det transkriberade materialet återges dock inte enligt denna logik i den färdiga produkten. I avhandlingens framställan, då informanter (såväl chefer som personal) återges, har jag delvis ändrat informanternas berättelser och utsagor från talspråk till skriftspråk. Anledningen att informanternas berättelser återges i skriftspråk istället för nedskrivet talspråk är dels att läsbarheten ökar, dels att jag med respekt inför informanterna inte vill framställa dem i sämre dager, vilket ett nedtecknat talspråk kan leda till. Viktigt att poängtera är att fokus snarast är på vad som sägs och inte hur det sägs under intervjuerna.

Samtliga intervjuer från såväl vårdboende som vård och omsorgschefer har spelats in på band och sedan transkriberats noggrant. Sammanlagt består materialet av över 1200 sidor utskriven text.

Sekundärt material

Som ett komplement till det primära empiriska materialet har olika former av sekundärt empiriskt material använts. Detta består av olika kontakter med Malmö stad, olika former av främst litterära källor och samtal med andra aktörer, bland annat skådespelare.

Under stora delar av avhandlingsarbetet har jag arbetat nära Malmö stad i deras centralt organiserade mångfaldsarbete som skett inom ramen för Equalprojektet ”Mångfald som personalidé”. Projektet är ett samarbetsprojekt mellan Malmö stad, Malmö högskola och Svenskt PA forum och har delvis finansierats av Svenska ESF-rådet. Min roll i projektet har

varit att jag för högskolans räkning varit vad som närmelsevis kan beskrivas som en kritisk vän gentemot Malmö stad i projektet med dels stödjande, dels kritiska åsikter. I detta arbete har jag haft möjligheten att komma nära det övergripande mångfaldsarbetet inom Malmö stad. Jag har kunnat lyssna till medarbetares och chefers berättelser, tankar, glädje och frustration inför arbetet med mångfald. Likväl har jag i detta samarbete på olika sätt, i mötena med företrädare från organisationen, kunnat föra en dialog angående mina egna tankar, idéer och analyser i avhandlingsarbetet. Detta har medfört att jag i analysarbetet har kunnat se nya sidor av problematiken som jag inte kunnat nå innan.

Ovan nämndes att samtal med exempelvis skådespelare och andra aktörer har genomförts i avhandlingsarbetet. Dessa sekundära källor har fungerat som dels en inspirationskälla, dels som ett arbetssätt att kunna se in i nya världar, se in i okända rum. Genom samtal med skådespelare har jag exempelvis kunnat få en fördjupad förståelse inför improvisation, som diskuteras i avhandlingens andra del. Alfred Schütz (2002) menar att det finns olika former av verkligheter, där exempelvis fantasivärlden är en verklighet, drömvärlden en annan, medan vardagsverkligheten är den överordnade eller grundläggande verkligheten. De sekundära källorna i form av skönlitteraturens fantasivärld eller drömvärld och andra människors världar har möjliggjort för mig att komma närmre förståelsen av de två studerade praktikerna.

Om noggrannhet i arbetet

Avhandlingen är *min* historia, *min* historieskrivning.⁴² Avhandlingen är *min* konstruktion av verkligheten. Föreliggande textuella representation härrör från mina upplevelser, känslor och sinnesintryck. Den sociala värld jag tacksamt fått delta i har filtrerats genom mitt subjekt, är färgat av mina tidigare erfarenheter, upplevelser, fördomar och kunskaper. Det kan understrykas att jag inte ”samlar in data” i bemärkelsen att olika ”data” finns i verkligheten som jag enbart kan ta emot eller samla in. Då jag nämner insamlande av data bör denna process förstås som att insamlingen har sin grund i mina influenser, och informanternas influenser på mig, inför dem och det som jag utforskat. Inspirationen från etnografien, tolkande reflektion och aspektseendet bygger just på denna duala process. En ödmjukhet inför denna reflexivitet är därför avgörande. Jag vill därför understryka att jag inte gör anspråk på att vara en neutral reporter, men jag försöker kontinuerligt hålla en objektivitetsnivå på så sätt att alla läsare av denna textuella representation med följande ord såväl är ombedda som tillåtna att för sig själv bedöma hur jag har (kan ha) influerat de händelser och skeenden jag skriver om.

Pilhammar Andersson (1996:87f med utgångspunkt från Leininger

1994) nämner ett antal kriterier för bedömning av kvalitativa studier.⁴³ Den *första punkten* avser trovärdighet och åsyftar ”den mest troliga förklaringen” till det studerade fenomenet eller föreställningen. Även om avhandlingen till delar är min historia, min konstruktion av verkligheten, är det inte en påhittad historia eller en o-trolig historia. ”Den mest troliga förklaringen” härrör och är alltid intimt kopplad till mig som forskare, till mina intressen, till mina kunskaper och till mina fördomar och min förståelse inför det studerade. ”Det mest troliga” är i så mån relativt, men därmed inte mindre relevant.

Den *andra punkten* Pilhammar Andersson (1996) diskuterar har rubriken ”befäst eller konstaterad” och avser att olika data upprepas – slutsatser kan inte dras av enskilda händelser. Detta kan exempelvis uttryckas i att informanter under fältarbetet bestyrker det som forskaren sett och upptäckt. Under såväl fältarbete som intervjuer på vårdboendet och med cheferna har jag haft möjlighet att samtala med informanterna om mina tolkningar av olika skeenden och mina upplevelser för att på så vis bekräfta dem. Den kvalitativa ansats jag arbetat med grundar sig inte enbart i ett sökande efter kvantifierbart upprepade händelser utan likväl meningsskapande skeenden och praktiker i vardagen.

För *det tredje* nämner Pilhammar Andersson (1996) ”kontextuell förståelse” vilket handlar om att sätta det meningsfulla i relation till kontexten och inte se meningen som sådan. Utgångspunkten i de kommande delarna i avhandlingen utgår just från den lokala kontexten, vilket understryks i de ovan definierade utgångspunkterna och perspektiven.

Den *fjärde aspekten* avser ”återkommande mönster” och åsyftar att fokus bör ligga på de mönster som är återkommande i vardagen i dels olika kontexter, dels via olika tidpunkter. Utgångspunkten för analyserna av det empiriska materialet har varit återkommande berättelser och frågor som informanterna poängterat i samtal. Kvantitet i bemärkelsen återkommande, har allena inte styrt fokus. Meningsskapande skeenden och praktiker behöver i sig inte vara kvantifierbart upprepade för att vara intressanta och relevanta för de analyser som genomförts.

Den *femte punkten* har titeln ”mättnad” och har kopplingar till aspektseendet som diskuterades ovan. Analyserna och tolkningarna ska göras till dess att mättnad uppstår och att möjligheten till andra tolkningar minskat. Det ska poängteras att mättnaden, likväl som trovärdigheten som nämndes ovan, är relativ i så mån att de genomförda tolkningarna alltid står i paritet till min egen förtrogenhet (antalet tänkbara metaforer) och möjlighet att relatera delar och aspekter av det empiriska materialet till dessa. Min ambition har dock varit att i arbetsprocessen testa mig fram och pröva olika tolkningsalternativ.

Den *sjätte* och sista punkten som Pilhammar Andersson (1996) näm-

ner är ”överförbarhet”. Denna punkt åsyftar hur resultatet från föreliggande avhandling kan överföras till andra liknande områden och fortfarande behålla den specifika meningen. Det är problematiskt att påstå att det som skrivs i denna avhandling om vardagen på Äppelblomman, om vård och omsorgschefernas vardag, enbart kan åsyfta just Äppelblomman och de intervjuade vård och omsorgscheferna. Att komma nära vardagslivet i en organisation handlar om, och ger möjligheter till generaliseringar av processer som existerar i den organisatoriska vardagen. Genom att se till återkommande mönster och kvaliteter inom äldreomsorgen kan en viss grad av generaliserbarhet nås. Det handlar om en del empiriska, en del teoretiska sådana.

Tillvägagångssätt

Att sätta ord på hur ett kvalitativt empiriskt material hanterats och till slut intar formen av färdig text är svårt, inte minst för att arbetsprocessen kräver ett stort mått av kreativitet och nyfikenhet som inte låter sig beskrivas eller hanteras utifrån en i förväg bestämd mall. Detta gäller inte minst då aspektseende snarare eftersträvas än reduktion.

Efter transkribering och fältdagboksantecknande kan det empiriska materialet beskrivas som ett råmaterial som därefter bearbetats i olika omgångar. Det första steget i denna förädlingsprocess låter sig bäst förklaras i termer av närläsningar. Det empiriska materialet lästes noggrant från pärm till pärm så att en helhetsförståelse kunde skapas. Det ska dock poängteras att denna första analys egentligen påbörjats redan långt innan, dels i de litteraturstudier jag genomfört, dels i genomförandet av fältarbetet och intervjuerna. Exempelvis har jag i arbetet med fältdagboken kontinuerligt reflekterat det jag sett och hört.

Under den första analysfasen fick vissa av de teoretiska utgångspunkterna och perspektiven revideras beroende på det empiriska materialets karaktär. Exempelvis har de metateoretiska utgångspunkterna ändrats från att avse organisationskultur till vardag, mikrokultur och system. Ett annat exempel är hur teorierna om kvalitet och dess kopplingar till mångfald vuxit sig fram genom en personlig nyfikenhet och förundran om vad mångfald egentligen betyder. I de relationer som skapats under fältarbetet, i mötet med de olika personalpraktikerna, har värdeskapande ofta varit ett explicit och implicit tema.

Då en första förståelse för det empiriska materialet växt fram kunde olika teman skapas i en tematiseringsprocess. Tematiseringen innebar att jag genom närläsningar av det empiriska materialet kunnat uttyda basala aspekter och delar av helheten. Dessa grundläggande teman utgör kommande kapitel i avhandlingens empiriska delar.

Den andra analysfasen handlade om ett sökande efter delar och aspekter i de grundläggande temana (Lofland & Lofland 1995:101ff). Denna fas i arbetet handlade, inspirerat av Lofland & Lofland (1995), om att ställa frågor till det tematiserade empiriska materialet. Litteraturvetaren Burke (1969) har utvecklat en dramaturgisk ansats som hjälpt mig i analysen av personal- och chefspraktikerna. Burkes dramaturgiska ansats, kan liknas vid journalistens förhållningssätt eller arbetsmetod. Den bygger på att flera frågor måste besvaras. De fem frågor som är utgångspunkten är 1) Vad – vad är det som sker? 2) Vem – vem handlar? 3) Hur – hur görs det, vilken metod används? 4) Syfte – vad är målet med handlingen? Och slutligen 5) Scen – var och när sker det? (Burke 1969:xviii). Tillsammans utgör dessa fem frågor varför-frågan. Dessa grundläggande frågor är av ganska enkel karaktär. Styrkan i Burkes ansats ligger i att använda frågorna djupare, inte enbart var för sig utan i flera lager. Denna fördjupade process bygger på att jag i forskningsanalysen försökt kombinera de grundläggande nyckeltermerna. I praktiken arbetade jag gentemot det empiriska materialet med ett andra lager av frågor vilket innebar att jag kombinerade de grundläggande frågorna (vad, vem, hur, syfte och scen) till exempelvis vad – scen, vad – hur etc.

Syfte:	Vad var syftet med X?
Vad/Syfte:	Hur relaterar det som sker (vad) med/ I X med syftet?
Vem/Syfte:	Vem/vilka bestämde att detta var nödvändigt?
Hur/Syfte:	Var detta effektivt I relation till det grundläggande syftet?
Scen/Syfte:	Hur hänger syftet med X samman med scenen där det utspelas?

Desto fler kombinationer av grundläggande frågor, desto fler nya frågor kunde jag ställa till det empiriska materialet. Kombinerandet innebar att jag i analys- och tolkningsarbetet kunde utkristallisera de delar och aspekter som nämndes ovan. Mitt användande av Burkes dramaturgiska ansats fungerade som ett tillvägagångssätt för att öppna upp och upptäcka det empiriska materialet. Frågorna fungerade som utgångspunkt för den andra analysfasen, de fungerade som vägledare, som en tankekarta i arbetet med de grundläggande temana där de olika delarna och aspekterna kunde skönjas. Jag vill poängtera att jag *inte* använt mig av ansatsen bokstavligen eller stringent. Snarare fungerade ansatsen likt en trapets för min egen fantasi och kreativitet. Analysarbetet handlar om att lyfta analysnivån, från en emic-nivå, till en etic-nivå. Mitt mål med frågeställandet var att komma nära emic-nivån från mitt forskarperspektiv (Hyland Eriksen 1995:26f). Grunden för frågeformulerandet var hela tiden avhandlingens syfte och forsknings-

frågan – frågorna formulerades utifrån min undran över vad mångfald som kvalitet egentligen betyder.

Arbetet med Burkes dramaturgiska ansats har vidare skett med en memoreringsteknik som kan förklaras med en ”gula lappars teknik” (jfr Ljungberg 2005). Utifrån de grundläggande temana arbetade jag med hjälp av Burkes frågor med ”post-it” lappar och kategoriserade de olika delarna och aspekterna inom de grundläggande temana. Med ”post-it” lapparna kunde härledas hur olika skeenden hänger samman med olika aktörer och tänkbara syften. I det frågeställande arbetet arbetade jag med materialet utifrån flera perspektiv. Jag sökte efter återkommande aspekter och delar som kunde hänskjutas till de olika temana. I bakhuvudet under frågeställningsarbetet hade jag personalens berättelser, olika frågor som personal och chefer påtalat innan, under och efter intervjuerna och under fältarbetet. I frågearbetet var min teoretiska förståelse av de olika grundläggande temana central i sökandet efter delar och aspekter.

I det praktiska analys- och tolkningsarbetet var fantasi, kreativitet och nyfikenhet viktiga ledord. Lofland & Lofland (1995:201:ff) menar att det är vanligt att kvalitativa analysmetoder går ut på att mer eller mindre mekaniskt, mjukvarubaserat (även bokstavligt menat) och rutiniserat analysera den ’insamlade’ empirin. Med inspiration av Lofland & Lofland (1995:201ff) vill jag beskriva analysarbetet i fråga om flexibelt tänkande som 1) omartikulerande, 2) pågående jämförelse, 3) tänka i extremer och motsatser, 4) samtal med, och lyssnande till kollegor, 5) tillbakablickande och 6) preliminära slutsatser.

Omartikulerandet innebar konkret i arbetsgången att jag förde en lek med ord – de beskrivningar jag gjort av den sociala värld jag tagit del av och som jag dessutom varit en del av kunde enbart få ny mening genom mitt eget skrivande i skrivprocessen. Ett pågående jämförande innebar i praktiken att jag arbetade med Burkes dramaturgiska ansats mot det empiriska materialet. Att tänka i extremer och motsatser innebar i arbetet att jag försökte att tänka bortom det jag själv trodde var möjligt och rimligt. Att i analysarbetet måla upp en motsatsbild till den bild som jag kunnat formulera i det analytiska arbetet innebar att jag kunde se med en ny blick på de analyser som gjorts. Jag försökte även kontrastera egna analyser mot tidigare forskning, skönlitteratur eller andra källor. Samtala med kollegor och lärande genom andra var en viktig del i det analytiska arbetet. Jag försökte i arbetsprocessen att kontinuerligt skriva ner idéer, tankar, synpunkter jag fått i samtal, på seminarium eller på konferenser i en arbetsbok. Tillbakablickandet innebar i det analytiska arbetet att jag gång på gång försökte gå tillbaka till helhetsbilden som jag fått i närläsningarna av de olika empiriska källorna, fältdagboken och transkriberade intervjuer. Genom att se tillbaka på helhetsbilden tog en dubbel process form –

dels kunde jag omformulera den tidigare helhetsbilden genom ökad förståelse för helhetens delar, dels kunde jag omformulera delarna genom en ny förståelse för helheten. Genom att dra preliminära slutsatser kunde nya slutsatser, tankar och idéer formeras. Slutligen vill jag påpeka att arbetet med avhandlingens två olika delar har lett till att nya idéer inför de olika aspekterna kunde skapas. Genom att förhålla mig till de olika aspekterna har nya korsbefruktningar och förståelser av desamma skapats.

Integrerad framställan: om tolkningarnas uppbyggnad och empiriskt material

De ovan beskrivna temana framställs inte i avhandlingen genom transparenta empiriska beskrivningar med efterföljande analys och tolkning. Istället framställs de integrerade med de tolkningar jag gjort av desamma. Denna textuella framställan har sin grund i den sociala verklighet jag mött bland överordnade chefer och på vårdboendets avdelningar. Min förståelse av praktikerna utgörs av den etic-förståelse, de tolkningar jag gjort och diskuterar i avhandlingen. Det empiriska materialet brukas för att utifrån ett emic-perspektiv belysa de etic-grundade tolkningarna. Avhandlingens texter är såväl ett försök att förstå de vardagliga sociala organisatoriska praktikerna som ett försök att kritisera desamma. Förståelsen och kritiken härrör från de dialoger jag haft med informanterna men olika samhällsvetenskapliga teorier brukas för att ställa de ovan beskrivna frågorna. Jag har försökt uttyda de olika sociala fenomenens – chefsarbete med mångfaldsidén och etniska konstruktioner i personalpraktiker – delprocesser och innebörd med olika teorier.

Den integrerade diskussionen är att betrakta som ett resultat i sig. De slutsatser som presenteras i studiens avslutande och fjärde del är vidare och utvecklade tolkningar och diskussioner som tar sin utgångspunkt i de tidigare förda diskussionerna.

38 Denna inspiration är tydligare i avhandlingens tredje del vilken bland annat baseras på ett fältarbete.

39 Beslut 2003-09-11 (LU 333-03).

40 Termen "go native" innebär att forskningen baserar sig på forskarens engagemang med det studerade fältet snarare än på analyserna – reflektionen – av upplevelserna.

41 Ett strategiskt urval kan förklaras som att eftersträva bredd i forskningsprocessen så att kvaliteter och förståelse inför det studerade fenomenets olika skeenden och problemställningar kan uppstå. Det finns två vägar till ett strategiskt urval. Å ena sidan kan forskaren försöka organisera ett antal lika stora undersökningsenheter för att finna "det typiska" eller "det vanliga", å andra sidan kan just bredd eftersträvas (se Malterud (1998) för diskussion om strategiskt urval).

42 Mitt eget subjekt har såväl en framskjuten som tillbakadragen roll i avhandlingens

framställan. Jag kommer från ett icke-akademiskt hem där läslusta alltid har betonats. Vilken klassbakgrund jag har och vilken klass jag numer tillhör finner jag alltid svårt att definiera. Kanske beror det på en naivitet, kanske beror det på att frågan inte är relevant, kanske beror det på både och. "Äldreomsorgen" kom jag i kontakt med första gången då jag besökte min mormor som låg på långvårdsavdelning. Äldreomsorgen kom dock in senare i mitt liv på ett betydligt mer påtagligt sätt, jag tror det var sommaren 2000. Jag hade inför denna sommar glömt att söka sommarjobb och skickade i mitten av maj månad i väg ett antal panikansökningar till de sommarjobb som fortfarande utannonserades, vilket var i äldreomsorgen. Jag fick omkring 10 positiva svar. Valet stannade på ett sjukhem i Göteborgs västra delar – det skulle senare visa sig vara en demensavdelning som jag, som verkligen var "mannen från gatan", skulle arbeta på. Efter sommaren 2000 har jag jobbat på ett 20-tal olika sjukhem och vårdboenden i Göteborg och Malmö. Jag har arbetat alla tänkbara tider på dygnet – dag, natt, kväll och helg – som timvikarie.

Organisations- och mångfaldsfrågor hade jag inte kommit i direkt kontakt med innan jag fick projektassistentanställningen på IMER som sedermera kom att leda till nuvarande forskarutbildning och doktorandtjänst. Sedan hösten 2002 har jag levt med mångfald och organisation sjungande i mina öron genom Equalprojektet "mångfald som personalidé" som presenterats ovan. Mitt möte med mångfaldsarbetet inom äldreomsorgen, med vård och omsorgschefernas arbete med mångfaldsfrågor är färgade av andra möten med företrädare på olika hierarkiska nivåer i Malmö stad. Jag vill dock mena att denna förförståelse snarast varit till nytta än skada då jag kunnat se det empiriska materialet i en mer omfattande organisatorisk kontext. Jag försöker kontinuerligt i avhandlingen reflektera och förhålla mig till detta.

- 43 Dessa sex olika punkter utgör ett "kvalitativt alternativ" till de för kvantitativa framställningar ofta brukade termerna validitet och reliabilitet. Validitet som, om än hårddraget, innebär hur väl ett specifikt mätinstrument mäter det som avses, är en term som passar då ett visst fenomen mäts. I föreliggande avhandling ligger fokus primärt inte på att mäta utan på att uttolka, vilket innebär att de termer som diskuteras, exempelvis trovärdighet, ersätter validitet. Den andra termen, reliabilitet, avser om än hårddraget precision. Denna term ersätts med de sex punkter som diskuteras i ovanstående avsnitt.

DEL 2

CHEFSPRAKTIKER

INLEDNING TILL DEL 2

De två kapitlen i avhandlingens andra del utgår från att de överordnade cheferna återfinns i det reproducerande systemet. I chefspraktikerna (som ovan beskrivits som att producera en mall för den professionella produktionen) måste cheferna dels hantera olika former av yttre kontrollkrav som ställs mot dem, dels kontrollera sig själva. Chefspraktikerna syftar till skapande av kontroll och reproduktion enligt den autopoeitiska logiken genom olika former av organiserande handlingar. Dessa är gränsskapande, de åsyftar prioritering av olika frågor. Målet är i förlängningen ett skapande och återskapande av chefskollektivets regler och normer – en normaliserad vardag. Det politiska mångfaltsdirektivet i Malmö åsyftar såväl det producerande som det reproducerande systemen. Chefspraktikernas uppgift i det reproducerande systemet är att garantera en kontrollerad mångfaltsförändring i hela organisationen, det vill säga inom såväl chefernas egna reproducerande system som i personalpraktikernas linjärt producerande system. De ska kontrollera mångfaltsarbetet (för utan kontroll är det svårt att egentligen veta vad exempelvis service med djup och kvalitet sammankopplat med mångfaltsidén i det politiska direktivet egentligen innebär). De av chefspraktikerna utvecklade normaliteterna och aktiviteterna i mångfaltdshänseendet kan vara av stödjande, störande eller icke-störande karaktär gentemot det professionellt producerande systemet.

KAPITEL 5

BORTFÖRHANDLADE UPPTÄCKTER – VÅRD OCH OMSORGSCHEF- ERS VARDAGSARBETE OCH MÅNGFALDSIDÉN

I den empiriskt baserade diskussionen nedan beskrivs hur chefer upplever olika former av yttre kontroll och hur dessa olika kontrollformer bildar ett nät av kontroll som cheferna i det reproducerande systemet måste hantera och behärska. I chefspraktikerna har cheferna till uppgift att på ett flertal sätt och med olika medel skapa stabilitet och koncensus eller med andra ord att ta kontroll över kontrollnätet, och på så vis skapa och åter skapa, regler och normer. I den avslutande analysen nedan problematiseras hur cheferna skapar kontroll över sitt vardagsarbete. Diskussionen berör vilka konsekvenser chefernas kontrollskapande har för mångfaldsarbetet. I analysen diskuteras detta i termer av förhandling vilket är en viktig del av chefers vardag. Förhandlingsmetaforen poängteras inom det pragmatiska perspektivet i förståelsen av chefers arbete i termer av politik och inofficiellt arbete (jfr Wenglén 2005). Därmed kan sägas att förhandlingen är en synonym till organisering och att förhandlingen syftar till att skapa gränser, att stänga vissa frågor inne och andra ute. Här berörs inre kontroll där den grundläggande frågeställningen är; varför förhandlar cheferna som de gör? Centrala frågor som berörs är exempelvis utvecklandet av professionella identiteter och dessas betydelse gentemot chefernas förhandlingar. Avslutningsvis diskuteras mångfaldsfrågans betydelse i och för chefspraktikerna.

Vardag och möten – yttre kontroll, komplexitet och mångtydighet

Att vara chef kan innefatta mycket. Då jag själv tänker på ordet chef dyker varierande bilder upp. Jag tänker på makt, kostymer och dräkter, översittare, lyssnande personer men jag tänker också på frustration, övertid och stämpelur. Andra personer jag talat med nämner ord som beslutsfattande, ensamhet, att inte ha behov av att vara älskad, arbetsgivare, människointresse eller budgetarbete. Föreställningarna om hur en chef är och vad en chef gör i sin vardag skiftar.

Vård och omsorgscheferna har under de genomförda intervjuerna fått uppgiften att reflektera över hur en vanlig dag ser ut. Samtliga chefer har gett liknande reflektioner till svar. Det handlar om upplevelser av möten och samtal. Olika formella möten är grunden för det vardagliga arbetet i chefspraktikerna. På frågan hur en vanlig dag skulle beskrivas svarar en chef:

Chef: En vanlig dag...ja, det är att man har möte. Det är min dag så att säga. Man arbetar mycket efter kalendern. En dag är då att man kan ha möte med ekonomerna och på eftermiddagen kanske man träffar någon från verksamheterna. Så ser dagen ut. Det är så många frågor jag greppar så därför är det svårt att säga, beskriva en vanlig dag. Den ena dagen är inte den andra lik. Men det går framåt i det här jobbet. Det är väldigt mycket information. Jag har mycket, det är mycket så här att man lägger mycket tid framför den här burken [pekar på datorn], av bara mailskäl två timmar var dag. Ny information så att säga och mycket är... så jag behöver inte ha så mycket fysiska möten som förr i tiden. Utan det är mer här [på kontoret] idag. Det har nästan blivit lite för mycket. Alltså, är man borta en vecka är jag rädd att komma till jobbet för det tar mig tre dagar för att hämta in den informationen som jag har tappat. Man blir nästan lite orolig när man har varit borta för länge. Så en vanlig dag är sådan att den är väldigt. Den är olika men den är ungefär som en kalender kan tänka sig se ut för vem som helst. Den är fullbokad, ja ungefär så. Det är alla frågor. Det kan vara allt från att jag förbereder inför samverkan, det kan vara att jag sitter och förbereder inför. Jag jobbar mycket med lobbying, lobbar mycket. Jag har möten och samtal med olika personer. I de processerna jag håller på med har jag mycket möten. Det är för att jag vill ändra en organisation som jag håller på...då blir det att jag håller på att förbereda det här inledande arbetet, att ha samtal med olika personer. Skapa en grund för den här processen för att sen gå vidare i nästa steg. Så det är mycket sådana möten man har och det är utveckling. Väldigt mycket utveckling. Sen kan det vara budgetperioder. Då är det budget, som nu har det varit budget 2004. Då är det på agendan. Då kör vi mycket med ekonomichefen. Då styr hon: Det här är uppgifterna vid den och den tidpunkten. Då

får man sitta och göra det. Nu har det varit mycket budget...så att om en vecka till exempel. Som nästa vecka till exempel om man ska titta på det så ser den ut som, måndag, minns jag inte, tisdag så har jag enskilda lednings-träffar med mina närmsta chefer och sen så har jag nåt möte på eftermiddagen. Sen så har jag möte med alla chefer om vi ska ha gemensam budgetuppföljning. Så vi har möten en gång i månaden. Så ser den veckan ut, nästa vecka, det är också likadant. Men jag har så många frågor ungefär så.

En annan chef förtydligar på samma fråga:

Chef: Det är mycket möten. Det är väldigt skiftande och möten med många och olika, 90 procent av min arbetstid består av möten. Det är viktigt med möten men det ska ge någonting och man ska hinna förbereda möten man ska hinna efterarbeta möten och ha lite tid för reflektion någon gång [...] det är som så mycket det är möten med sin personal det är möten i olika forum i olika intressenter, politiker, det består min mesta arbetstid av, för det mesta.

Under mötet kan cheferna få och sprida information. De kan påverka enskilda och organisationen. Kanske kan de också förändra. Mötet är arenan för chefernas arbete, där behandlas olika former av information, där fattas beslut, där görs chefernas vardagsarbete. De vardagliga chefspraktikerna består till stor del av att balansera mellan olika organisatoriska intressen. Chefernas berättelser om upplevelser av vardagsarbete pekar på att olika former av yttre kontroll⁴⁴ präglar deras vardag:

Tobias: Då jag intervjuat dina kollegor så har jag tänkt på vad de egentligen sagt om chefs- och ledarskap i praktiken. Jag tror ledarskap handlar om att klara av en rad moraliska dilemman. Det finns ett spel mellan att hålla budget å ena sidan och andra sidan klara av hälso- och sjukvårdslagen, vad tror du?

Chef: Det är mitt i prick. Ibland är man som en gisslan mellan det här olika, medborgarperspektivet, politiker och ekonomi, jag menar och sen medarbetarna. Alla ska bli nöjda och det är de värderingarna vi måste balansera mellan att få alla nöjda det är det som...vi gör det tror jag eller jag gör så åtminstone...I de här delarna som jag beskrivit för dig. Fast jag har inte sagt det så konkret att en pool där och en annan där, politiker där och knapp budget där med politiker och sen medborgarperspektivet och sen medarbetarna där, och sen försöka hantera detta, organisera detta på ett bra sätt så att alla blir nöjda och glada. Men det är liksom det reglementet vi har ...att försöka harmonisera detta på bästa sätt.

De organisatoriska intressen som cheferna måste hantera och balansera mellan består av diverse aktörer och direktiv som exempelvis politiker, organisatoriska planer, lagar som reglerar vård och omsorgsverksamheterna men också andra myndigheter och aktörer som exempelvis fackförningar. Den yttre kontrollen syftar till att på olika sätt och med olika medel införliva sina mål i organisationens mål. Chefernas uppgift är att skapa ordning i vardagen, att förhålla sig till olika intressenters mål, genom att upprätta gränser och stabilitet. Mötet är arenan för dessa aktiviteter. Här kan flertalet frågor resas; Vilka är de intressen och intressenter som cheferna beskriver? Hur förklarar cheferna balansgången mellan olika organisatoriska intressen och intressenter? Hur hanterar de den yttre kontrollen? I ett försök att besvara dessa frågor beskrivs och diskuteras nedan ett antal olika aspekter av yttre kontroll i vardagen med utgångspunkt från chefernas upplevelser.

”Vi har fått höra att till varje pris hålla budgeten”

Ett exempel på yttre kontroll från politikerns sida utgörs av det politiska mångfaldsdirektivet. Ett annat är att hålla budget. Olika berättelser om krav ”att hålla budget” är frekventa i intervjuerna.

Tobias: När jag pratar med dina kollegor om att Malmö stad så framkommer att Malmö stads ledning aktivt har gått ut och sagt att det övergripande målet är att hålla budget...

Chef: Ilmar [kommunstyrelsens ordförande. Författarens anm.] har gått ut och sagt att står målen i konflikt med budgeten är det budgeten som gäller...

Tobias: Hur upplever du det, för jag kan tänka mig att det blir en intressekonflikt...?

Chef: Det är klart att det går ut över kvalitén. Alltså i viss utsträckning och det är. Det är inget tvivel om saken, för vi är hårt pressade ekonomiskt och har låga priser, alltså i vår verksamhet.

Cheferna beskriver de politiska kraven som ställs på dem som tydliga – budgeten är den viktigaste frågan. Det budgetrelaterade kravet beskrivs av cheferna som en form av gränsmarkerande politisk handling. Det är budgeten, och inte andra frågor, som ska prioriteras. Att upplevelserna av det politiska kravet ”att hålla budget” snarast bör tolkas som en gränsmarkerande politisk handling framstår som än mer tydligt i och med att cheferna menar att hantering av de politiska budgetrelaterade kraven upptar en stor del av vardagens chefspraktiker. Cheferna upplever att de

förväntningar som ställs mot dem är höga och att en väl fungerande ekonomi därför är ett av de viktigaste målen för deras verksamheter. På frågan om hur det upplevs att arbeta som chef inom vård och omsorg berättar en av cheferna:

Chef: Förväntningarna idag är skyhöga, man ska vara väldigt allmänt hållen kring allt, det handlar väldigt mycket om en budget i balans, att ha en ordentlig ekonomi som är säker och god med bra framförhållning. Hålla budgeten är ett mål alltså.

Det politiska kravet om att ”hålla budget” har fått genomslag, vilket innebär att cheferna framhåller att budgetarbete är det viktigaste målet för deras chefspraktiker. Det politiska budgetrelaterade kravet måste förstås i relation till att budgetens ramar också beslutas av politikerna. Det politiska kravet på en budget i balans betyder ur chefernas perspektiv, att de ska hålla sig inom de ekonomiska (och andra) riktlinjer som politikerna beslutat om. De olika ramar som definieras och regleras i budgeten är en form av yttre kontroll med syfte att begränsa chefernas handlingsutrymme för chefspraktikernas mål och syfte, att skapa vård- och omsorg. Efter som det politiska budgetrelaterade kravet fått ett så stort genomslag i chefspraktikerna är chefernas upplevelser av budgeten som sådan också relevant att diskutera. Cheferna upplever att budgetens tidsram utgör en form av yttre kontroll. I den studerade organisationen fastställs budgeten år för år, vilket innebär att verksamheterna kontrolleras kontinuerligt. Cheferna berättar i intervjuerna om hur denna form av yttre kontroll upplevs påfrestande och där vardagens chefspraktiker snarare handlar om akuta räddningsaktioner än om långsiktighet och förändring.

Tobias: Hur upplever du att det är [att känna stor press från andra aktörer], just för att...då du dels har lagarna, dels har ekonomin?

[Chefen berättar om sina upplevelser av att vara mellan lagrum och ekonomi.]

Chef: Men det är svårt att påbörja nya förändringar innan man har hunnit avsluta de gamla processerna. Problemet är att vi har en ettårsekonomi här, hade vi haft en flerårsbudget så hade vissa saker varit enklare att hantera för ibland är det så att man behöver lägga ned lite extra kostnader i en stor omstrukturering sen [får man vänta till. Författarens anm.] år två och tre innan man kan hämta hem effekterna av det, och så har vi det inte här [...] men hade jag fått önska någonting så hade jag verkligen önskat mig en flerårsbudget, och så skulle jag vilja önska mig någon form av mittavstämning under ett innevaran-

de verksamhetsår. Vårt bekymmer är, om man tittar på stadsdelen då specifikt att de prognoser [...] det går till så att de fördelas utifrån en befolkningsprognos, och prognoser i all ära är inte detsamma som att det blir så.

Budgetens snäva tidsramar upplevs utgöra en avgränsande funktion för chefspraktikerna. Ettårsbudgetens kortsiktighet markerar tydliga gränser inför chefernas handlingsutrymme. De upplever att möjligheterna till långsiktiga visioner och framförhållning i chefspraktikerna försvåras i och med de tidsbundna budgetrelaterade gränserna. Möjligheten till aktivt och reellt förändringsarbete upplevs som begränsat. Samtidigt bör det påpekas att det inom ramen för ettårsbudgetens kortsiktiga krav finns utrymme för framtida visioner i chefspraktikerna. Här avses framtida befolkningsunderlag och dess konsekvenser för verksamheternas infrastruktur, till exempel om antalet platser på särskilda boenden i framtiden kommer att stå i relation till antalet äldre i stadsdelarna.

De yttre politiska budgetrelaterade kontrollkraven bör också sättas i relation till den ”missionsdrivna” organisationens mål. Istället för vinstmaximering är syftet skapandet av ett bättre samhälle i form av friskare människor, god hälsa eller bra livsbetingelser under de sista levnadsåren (jfr Wenglén 2005). De gränser som skapas i och med de politiska kraven på en budget i balans kan, då de sätts i relation till detta organisatoriska mål, skapa upplevda dilemman inom chefspraktikerna. Dessa kan exempelvis avse hur nedskärningar står i kontrast till uppdraget att skapa det ”goda samhället”.

Tobias: Upplever du annat som du känner av som kommer från politiker-na...mer än otåligheten? [Chefen har innan berättat om att denne upplever att politiker är otåliga, att olika förändringar ska ske snabbt.]

Chef: Det är en klar tendens att, det är väldigt lätt att fatta [politiska. Författarens anmärkning] beslut sen är det ändå så att pengarna ska tas från kärnverksamheten på ett eller annat sätt...och...man måste ställa sig frågan om nyttan i olika saker som jag ser det. Det är inte oproblematiskt, det är det inte...det...där dyker motsättningar upp.

De politiska kraven leder till komplexitet i vardagens chefspraktiker. Medel ställs mot professionella mål, visioner mot sparkrav. På frågan om hur prioriteringar i vardagsarbetet går till berättar en av cheferna:

Chef: Vi har fått höra att till varje pris hålla budgeten och det är där jag menar att vi får börja titta. Vi har under ett antal år nu tullat på detta men till slut kommer man till det att ska vi följa lagarna...ja...det är nog tveksamt ibland [...] Man hamnar i kläm därför att politikerna fattar besluten och det är

också de som håller i pengarna. Så ska vi ge en optimal vård och omsorg. Vi ska följa lagarna och vi ska göra detta och samtidigt ska vi hålla budgeten och det är inte alltid som den här ekvationen går ihop.

Budgetens kortsiktighet skapar dilemman för chefspraktikerna. Dilemman som bottnar i hanterandet av olika former av yttre kontrollkrav. Chefernas upplevelser av dessa yttre krav kan tolkas som att de i sina praktiker hamnar i kläm. En chef menar att:

Chef: När jag ser på att vi...nu då...hela tiden måste anpassa våra verksamheter för att klara av budgeten. Samtidigt så vet jag att vi kommer få mindre och mindre resurser, samtidigt vet jag att tillsynsmyndigheterna blir större och större...ja...du förstår.

Det nät av yttre kontroll som präglar chefernas vardagspraktiker börjar framträda. En budget i balans, att hålla budget, att förändra långsiktigt med en kortsiktig budget samt att följa lagarna som reglerar vård och omsorgsverksamheterna. Men det är inte bara den ”missionsdrivna” organisationens mål som bör sättas i relation till de politiska budgetrelaterade kraven utan också de politiska mångfaldsrelaterade kontrollkraven. Det politiska mångfaldsdirektivet i Malmö stad är tydligt på en punkt; det pekar ut såväl avspiegling av stadens befolkning i organisationen som centralt. Samtidigt vävs det in mer luddiga beskrivningar i mångfaldsdirektivet i termer av att cheferna ska utveckla sin organisation med målet att skapa fördjupad service med kopplingar till etniska olikheter. Dessa upplevs av cheferna som begränsande och i konflikt med det överordnade budgetkravet.

”Vi har vissa lagar vi måste följa...”

De två lagar som är direkt kopplade till vård och omsorgsorganisationen är *hälso- och sjukvårdslagen* (HSL) och *socialtjänstlagen* (SoL). Den förstnämnda reglerar de medicinska aspekterna (vården), den sistnämnda de sociala aspekterna (omsorgen) av verksamheten. De två lagarna som explicit begränsar vård och omsorgsorganisationerna är normativa och anger vad organisationen bör arbeta med och prioritera. De har en tydligt gränssättande funktion inför chefernas vardagspraktiker. På frågan om det upplevs speciellt att vara chef inom vård och omsorgsorganisationen berättar en av cheferna:

Chef: Vi har en mängd olika lagrum som vi också är styrda över. Vi har enheter som gör tillsyn och tillslag lite överallt. Vi har en hälso- och sjukvårdslag som vi måste ta hänsyn till. Vi har socialtjänstlag och LSS och delar utav det.

Olika lagar styr över chefernas verksamheter och chefspraktikerna i och med de olika lagarnas intentioner. Målet för HSL är att hela befolkningen ska kunna erhålla en god hälsa på lika villkor i vården och att den skall ges med respekt för alla *olika* människor (SFS 1982:763). Kommunernas verksamhet regleras särskilt i HSL och innebär att varje kommun skall erbjuda en god hälso- och sjukvård till dem som bor i en av endera HSL eller SOL reglerad boendeform eller dagverksamhet. Kommunerna *får* även erbjuda invånarna vård i hemmet. Grunden för kommunens tjänster, enligt HSL, ska vara att vården bygger på vetenskap och goda erfarenheter. HSL reglerar också *ledningen* för hälso- och sjukvård (detta gäller all hälso- och sjukvård oberoende vilken huvudmannen är). Hälso- och sjukvården måste vara organiserad ”så att den tillgodoser hög patientsäkerhet och god kvalitet av vården samt främjar kostnadseffektivitet” (SFS 1982:763, Lag 1996:787). SOL föreskriver att ”samhällets socialtjänst skall på demokratins och solidaritetens grund främja människors ekonomiska och sociala trygghet; jämlikhet i levnadsvillkor och aktiva deltagande i samhällslivet” (SFS 2001:453). Socialtjänstens praktiker skall ta hänsyn till varje individs eget ansvar för sin egen och andras situation och ”frigöra och utveckla” såväl individuella som gruppmissiga resurser. Den politiska socialnämnden skall verka för att äldre människor får möjlighet att leva och bo självständigt under så trygga förhållanden som möjligt och att de äldre får en aktiv och meningsfull tillvaro i gemenskap med andra. Nämnden skall vidare verka för att äldre människor får goda bostäder och skall skapa det stöd och den hjälp varje individ är i behov av. De ansvarar också för att, om så behövs, inrätta särskilda boendeformer.

De två lagarna anger lagrummet för chefspraktikernas kärnverksamhet – att organisera en god vård och omsorg i stadsdelarna. I chefspraktikerna kan lagarna användas som ett avgränsande instrument då de tydligt påtalar kärnverksamhetens betydelse. På frågan om hur prioritering sker berättar en chef att:

Chef: Vi måste prioritera kärnverksamheten, det är lagstadgat man får tyvärr ibland tulla på det här med kvalitetsarbete, utvecklingen får stå tillbaka. Och det är inte bra för om man planerar på sikt. Men vi planerar bara för ett år i stöten. Och det är det som är problemet. Hade man sett det på sikt så hade man kunnat göra. Kan vi satsa här och nu på detta och sätta in någon miljon så ser vi att där om fyra fem år så blir det effekt på detta. Men det, vi har ingen möjlighet, och det är det som kan kännas tungt.

I och med lagrummens intention kan de användas inom chefspraktikerna som ett hjälpmedel för konfliktlösning då de skapar en prioritetsordning. Ett resultat är att kärnverksamhet ställs mot kvalitetsarbete inom chefs-

praktikerna. Här avser kvalitetsarbetet mångfald även om det inte uttrycks explicit i citatet. Den citerade chefen använder de två lagar som reglerar vård och omsorgsverksamheterna för att beskriva hur kärnverksamheten tränger ut mångfaldsfrågan till periferin. På detta vis kan de olika lagrummen fungera begränsande och som verktyg för chefspraktikerna. Lagarnas funktion är, förutom den juridiska, att vara ett verktyg för yttre kontroll.

Det är viktigt att poängtera att dessa lagar inte uttryckligen reglerar chefernas mångfaldsarbete och de eventuella krockar med kärnverksamheten som arbetet kan medföra. Istället får lagarna en implicit gränssättande funktion genom att de används för exkludering av frågor som uppfattas som perifera för verksamheten inom chefspraktikerna.

”Det finns planer för fasen och hans moster i den här stan”

Att en kommun ska styras planenligt är ett okontroversiellt påstående. Med detta avses att verksamheterna ska styras enligt de planer som ledningen tagit fram. Den planstyrda verksamheten ska trygga att verksamheterna sker effektivt och att allmänheten kan få största möjliga insyn. Varje plan innehåller idéer, riktlinjer och bestämmelser där kommunens värdegrund finns nedtecknade. Ett annat mer implicit syfte med planerna är att de ska fungera som stöd för chefer och andra i kommunen i deras dagliga arbete med olika frågor. Ett planenligt arbete innebär att arbeta kontrollerat, organiserat, tydligt, och effektivt inom de tidsramar som finns för olika frågor. Planen ger uttryck för den önskade utvecklingen och riktningen för organisationen men är också chefspraktikernas verktyg för förändring. Planernas dubbla syfte innebär vidare att de är en form av yttre kontroll – med beslutade planer som grund pekade olika organisatoriska intressen och mål ut. Varje enskild plan har ett underliggande gränsmarkerande syfte.

Det finns mer än 50 planer i Malmö stads organisation. Dessa tar exempelvis upp IT-arbete, personalpolicy, värdegrund och miljörelaterade frågor. Den enskilda planens funktion är att skänka olika frågor legitimitet, det signalerar vad som är centralt och viktigt för organisationen. Planerna pekar var och en för sig åt olika håll. De består av visioner, riktlinjer och regler som cheferna i vardagspraktikerna ska förvalta. Det stora antalet planer upplevs som störande. På frågan hur de arbetar med en av dessa planer, mångfaldsplanen, berättar en av cheferna att de arbetar med den ”som de ska” varpå denne fortsätter:

Chef: Men jag tycker det finns planer för fasen och hans moster i den här stan och hade man sett till att jobba lite mer praktiskt så hade det varit mycket bättre. Jag tycker det är floskler, men samtidigt som när man läser så,

ja det kanske behövs [...] men jag tycker det är väldigt viktigt att man inte bara skriver ett dokument och låter det bli liggande utan att man jobbar efter det, att man har en tro på det man jobbar med...

Det stora antalet planer uppvisar intressen och gränser som ibland korsas med motsägelsefulla och mångtydiga resultat. En plan talar om att miljö är det viktigaste, en annan att antalet kvinnor respektive män ska vara lika fördelat och ännu en att olikheter ska beaktas. I chefspraktikerna ställs de olika planernas intentioner mot varandra. Mångfald ställs mot IT som ställs mot jämställdhet som ställs mot arbetsmiljö som ställs mot kärnsamhet.

Chefernas vardagspraktiker syftar till att sortera, värdera och skapa mening kring de krav som återfinns i de olika planerna. Detta leder till två upplevda konflikter inom chefspraktikerna. Den ena gäller en schism mellan planens innehåll och intention och chefernas uppfattning om vad vardagspraktiken ska innebära och uttryckas i. Den andra avser den prioritetsordning som skapas mellan de olika planernas krav och innehåll. Fokus för chefspraktikerna tycks snarare vara att prioritera arbetsuppgifter som de själva uppfattar som viktiga och centrala än att prioritera mellan och uppdatera planerna till den aktuella organisatoriska vardagen och verksamheten.

Tobias: Det har framkommit under intervjuerna att det finns väldigt många olika planer. Går det att säga på ett ungefär hur mycket man arbetar med en mångfaldsplan, om du skulle skatta det på något sätt?

Chef: Om du säger praktiskt så arbetar vi mycket med det [mångfaldsfrågor. Författarens anm.] i stadsdelen om man säger praktiskt. Om man säger att det finns en mångfaldsplan [...] om du menar det där dokumentet. Det är inte det som är viktigt. Jag tycker det är viktigt att man jobbar med sådana frågor, och det kan vi inte undvika i denna stadsdel, det jobbar vi med dagligen, men, det här liksom. Men det ska väl finnas en jämställdhetsplan, det ska väl finnas en mångfaldsplan och jag tror inte att alla i vår verksamhet känner till våra planer. Jag tror inte jag själv känner till alla planer som egentligen finns, det är där jag menar att för man fram dessa produkter så tar det tid och kraft att varje år sitta och gå igenom det och förnya det. Så får vi ut direktiv att det ska finnas som en stående punkt på dagordningen på arbetsplatsträffen, jämställdhet, för mig är det liksom löjligt att för jämställdhet, kommer man in i de diskussionerna så har man det som en naturlig del, men inte att, ja ha nu har vi jämställdheten som nästa punkt, nu ska vi prata om detta liksom. Nej, jag tror inte många av de planerna, jag tror inte ens det är känt bland personalen att de finns. Det tror jag inte.

I de två upplevda konflikternas kölvatten tycks planerna inte ge något stöd i de vardagliga praktikerna utan istället fungera som ett yttre kontrollerande gränsverktyg med syftet att, utan direkt stöd, sätta gränser för vad chefen ska arbeta med. Att en fråga sätts in i en plan pekar på att det är en politiskt prioriterad fråga. Desto fler planer som finns i organisationen desto högre är den retoriska ambitionsnivån. Men planernas stödjande roll kan i och med chefspraktikernas prioriteringar mellan såväl planerna som sådana som mellan plan och praktik undermineras. Det finns en uppenbar risk att cheferna ”fastnar i planerna” istället för att de fungerar som ett verktyg för förändring (Czarniawska 2005). Att planerna inte ger det maximala stödet till chefspraktikerna är ett tydligt drag i intervjuerna. På frågan om det finns barriärer eller om det upplevs enkelt att genomföra mångfaldsplanens intentioner berättar en av cheferna att:

Chef: Nej alltså inte barriärer, så egentligen. Det beror på. Ska jag genomföra att jag ska förstärka personal på hemtjänsten så är det ett lätt beslut att genomföra. Alla blir glada och nöjda. Ska man genomföra något annat, nya planer, nya, ja direktiv alltså sånt som man ska jobba efter så har vi barriären om man får kalla den demokratiska processen så som tar lite tid. Eftersom att allting ska vara genomarbetat och förankrat långt ute. Det är alltså samverkansavtalet. Så betyder det att det ska malas, alltså tiden där alltså. Det kan ta sån tid att, allting ska ut på arbetsplatserna. De ska diskutera det, de ska tänka till de ska tillbaka. Det ska pratas och det är liksom demokratins pris ibland. Det kan bli tungfotat ibland. Det är ingen mening att skriva en massa planer om folk tycker det är obegripligt eller om det inte är bra.

Organisationens olika planer är explicit gränsmarkerande men deras funktion i och för chefspraktikerna tycks snarare vara störande. Planernas begränsande funktion uttrycks i de intervjuade chefernas tal om planer som floskler eller genom att det är viktigare att se till vad som görs istället för att fokusera och försöka kontrollera genom olika planer.

Länsstyrelse, fackföreningar och andra kontrollerande aktörer

Under senare år har massmedia rapporterat om olika former av vanvård inom de organisationer som ansvarar för vård och omsorg av äldre. Olika former av organisatorisk och byråkratisk yttre kontroll har tillkommit för att säkerställa kvalitet, säkerhet och trygghet. Exempelvis kontrollerar socialstyrelsen kommunernas vård och omsorgsverksamheter och sedan ett par år är även länsstyrelserna kontrollmyndighet genom deras äldrevårdsombudsmän. Dessa, men även andra former av yttre kontroll som exempelvis fackföreningars krav och intressen skapar dilemman i chefspraktikerna.

Cheferna berättar om mångfacetterade upplevelser av den ökade formella yttre kontrollen från andra myndigheter. Å ena sidan kan cheferna se den kvalitetssäkrande betydelsen för de egna verksamheterna och praktikerna. Å andra sidan är de frustrerade. En chef berättar på frågan:

Tobias: En annan sak jag funderat över är hur Ädelreformen påverkat äldreomsorgen, jag menar i mötet mellan två kulturer, vårdkulturen och omsorgskulturen, om vi hårdrar det lite...hur har det påverkar äldreomsorgen?

Chef: Så länge som man har två uppföljningsverksamheter så är det klart att det faller på sin egen orimlighet att det inte blir bra, det är en oerhörd svaghet från statsmakterna att man har två olika regionala tillsynsmyndigheter, man har en central tillsynsmyndighet för båda regelverken i Stockholm. Det är sjukt ju, det är det. Det övergår mitt förstånd att man som ansvarig minister eller socialutskott kan se det vara kvar. Det är obegripligt vilka konsekvenser det får, att vi måste ha mer än en dokumentation. Att man tillsätter ett äldreskyddsombud, det är liksom det sista, nej jag bara suckar...

Tobias: Det blir bara mer och mer kontroll?

Chef: Ja visst, jag försöker att, det är väl inget fel på den personen, det är en duktig och kompetent person, men jag menar, hon kan inte skilja på sina uppgifter. Jag menar det finns inga skillnader mellan socialkonsulenterna på länsstyrelsen och henne [äldrevårdsombudsmannen. Författarens anm.]. Alltså jag bara suckar när jag hör om sånt här, och det säger väl en del om bristen i strategierna i dessa frågor. Där kan jag verkligen sucka över det, det är bara tröttsamt. Det tror jag många som sitter i min situation [...] socialstyrelsen och länsstyrelsen och förtroendenämnden och pensionärsorganisationerna och andra brukarorganisationer, boenderåd och man har då politikererna i stadsdelen, det ska också vara en myndighetsfunktion inom stadsdelen och, ja, you name it, fackliga organisationerna som ska kontrollera det, nya ledare som ska ha med sig sina chefer, min enhetschef som skulle ha med sig sina chefer så jag sa på skoj att egentligen skulle man bygga upp en läktare på mitt rum. I mitten sitter jag och varje gång jag lyfter på telefonen så får de sätta betyg på mig, så har de precis som i simhopp 4,3, 4,8 innan jag lägger på telefonen. Jag menar det blir för bra. Det är klart att man måste kunna tänka bort det helt enkelt.

Olika former av yttre kontroll upplevs snarare som störande än stödjande för chefspraktikerna, vilket den citerade chefen metaforiskt beskriver som en betygs- eller poängbedömning. Cheferna upplever att de olika aktörernas yttre kontroll medför en organisatorisk tröghet. Om trögheten ska

undvikas måste den enskilde chefen bortse från de yttre kontrollformerna. Den kontrollapparat som finns idag upplevs av cheferna som en grogrund till att nya dilemman skapas i vardagen. De olika kontrollerande aktörerna har olika uppdrag och mål med sin verksamhet och de gränser som kontrollen skapar korsas.

Det är inte bara olika myndigheters verksamhet som i chefernas berättelser upplevs som kontrollerande, även fackföreningarna nämns.

Tobias: Jag tänkte testa en sak, då jag intervjuat dina kollegor, så har jag tänkt på vad de egentligen sagt om chefs- och ledarskap i praktiken. Jag tror det handlar om att klara av en rad moraliska dilemman. Det finns ett spel mellan att hålla budget å ena sidan och andra sidan klara av hälso- och sjukvårdslagen, vad tror du?

[Chefen inleder med att ge mig rätt för påståendet och fortsätter att berätta.]

Chef: Jag tänker på att vi har fackföreningen också, de är ganska aktiva och de är med i det mesta. Man har en extremt långt gående samverkan med facket [...] Alltså man har en sådan tradition att man har ett väldigt nära samarbete med facket. Att liksom, alla frågor, urskillningslöst ska informeras. Man har en tradition att man skickar all information till facket. Jag kan tycka att relationen chef – medarbetare kunde vara en förtroendefull relation. Facket kan få information om det är viktigt. Men det kan [vara en. Förf. anm.]...kulturfråga, vad man tycker är viktigt.

Fackföreningens kontroll upplevs från chefernas perspektiv som gränsmarkerande och gränssättande för deras handlingsutrymme. Fackföreningens mål och intentioner krockar ibland med chefernas dito. Sätts dessa två intressesfärers mål och intentioner i samband med andra aktörers kontroll framträder en komplex bild, med olika gränssättande intressen och visioner som cheferna måste hantera i vardagspraktikerna.

Gränsskapande yttre kontroll – kontrollnät, dilemman och förhandling

Chefernas vardagspraktiker handlar till stor del om att på olika sätt, med olika metoder, förhålla sig till de olika kontrollkraven. Som kommer att påvisas nedan, då den yttre kontrollens konsekvenser för chefernas arbete med mångfaldsfrågan diskuteras, hanteras den yttre kontrollen genom att konsensus om verksamhetens mål och kärna och därmed också dess periferi skapas i chefspraktikerna. Nätet av yttre kontroll fungerar med andra ord gränsmarkerande för chefernas vardagspraktiker.⁴⁵

De olika kontrollkravens mål och krav ställs mot varandra. I brytningspunkterna mellan de olika gränser som formeras i kontrollnätet konstrueras dilemman inom chefspraktikerna. Detta sätt att betrakta chefers vardag diskuteras inom det pragmatiska perspektivet på chefers arbete i och med formuleringar om en vardag präglad av dilemman, komplexitet och mångtydighet (jfr Watson 2001; Wenglén 2005). Ett dilemma kan förklaras som en tudelad premiss, en fråga med minst två olika innebörder att ta ställning till. Den vardagliga betydelsen av ett dilemma förklarar Nationalencyklopedin som ett ”kinkigt läge där man är illa därän oavsett hur man än handlar”. Det upplevda dilemman som vård och omsorgscheferna står inför i vardagspraktikerna präglas som ovan antytts inte av två utan av flera olika intressen (med bas i de olika formerna av yttre kontroll) som korsas och bryts. En av cheferna beskriver vardagsarbetet med de dilemman som chefen ställs inför utifrån frågan hur det upplevs att handskas med negativa åtgärder och om de får stöd.

Chefen: Ja, alltså min uppgift här är att driva vård och omsorg med de medel som jag har fått till förfogande. Det får inte lov att kosta en krona mer och gör det så är min uppgift att se till att dra någon annanstans. Jag brukar säga att så länge det går så går det. Men det finns en gräns för min prostitution också. Det är väl så att ett ställningstagande måste jag göra också förr eller senare. När det kommer det vet jag inte. Ännu så länge så känner jag att jag inte har gjort något som jag inte kan stå för om jag uttrycker det så.

Den yttre kontrollens olika premisser resulterar i att cheferna i vardagspraktikerna måste väga och förhålla sig till, att oavsett den årliga budgetens omfattning eller andra kontrollerande myndigheters krav, ska chefen organisera en god vård och omsorg. Trots politiska budgetkrav ska chefen organisera en arbetsmiljö som klarar sociala myndigheters kontroller eller som överensstämmer med fackföreningars intressen.

De dilemman som konstrueras i kontrollnätets olika gränsdragningar skapar vardagskonflikter i chefspraktikerna då olika mål och medel, olika aktörers perspektiv och krav, möts. De kontrollbaserade dilemman som präglar vardagen hanteras i chefspraktikerna genom förhandlingar för att balans i vardagspraktikernas organisering av vård- och omsorgsverksamheterna ska uppnås och upprätthållas. Förhandlingspraktiker är ett centralt tema för det pragmatiska perspektivet på chefers arbete och avser hur chefer genom uttrycklig eller underförstådd överläggning och diskussion når en kompromissartad överenskommelse (Watson 2001; jfr Wenglén 2005; jfr även Callières 2001). Förhandlingarna uttrycks i de studerade chefspraktikerna som regulatorer för olika former av intressen.

En av de intervjuade cheferna berättar om vardagsförhandlingarna på frågan om hur denna upplever omsorgen som organisation och hur omsorgen organiseras:

Chef: Då har den två perspektiv. Det är den politiska streck [eller. Författarens anm.] känslostyrda verksamheten. Sen så har vi då den professionella organiseringen då. Sen så är organisationen en kompromiss mellan dessa två världarna. Det professionella kontra den politiska streck känslosamma där man är beroende av opinionsläge etcetera. Man får inte vara alltför rationell, det är det som jag upplever som är organisering av vård och omsorg. [Chefen utvecklar sig om de två perspektiven.]

Tobias: Händer det att de krockar de här...?

Chef: Där har du min roll att vara, regulator så att säga så att det inte blir någon krock där måste jag vara den som kan ge en information att, det är så här det är en politisk förutsättning att vi kan ha det här...sen så...kan du som professionell ha en annan åsikt. [chefen berättar vidare om organisationens mål och dess kopplingar till nationella mål för kvarboende.]

Chefen ovan pekar underförstått ut förhandlingen i termer av chefsens roll som regulator mellan olika former av yttre kontrollkrav som central i vardagen. Även om varje enskild form av yttre kontroll syftar till gränsskapande är likväl förhandlandet i chefspraktikerna gränsskapande. Syftet med förhandlandet är att kontinuerligt rekonstruera konsensus, att skapa och återskapa en mall, för såväl chefspraktikens uppgift som den professionella produktionens verksamheter. Härmed tydliggörs förhandlingsmetaforen: det är en organiserande verksamhet. Chefspraktikernas förhandlingar syftar till att skapa ett chefsrum med tydliga gränser. I och med gränskonstruktionerna upprätthålls enighet och konformitet som föreställningen om *en* organisation (Hernes 2004). I de gränsskapande vardagspraktikerna upprättas å ena sidan en kärna och å andra sidan en periferi, kärnverksamhet ställs mot andra verksamheter.

Tobias: Upplever du annat som du känner av som kommer från politikererna...mer än otåligheten [från politikerna sida. Författarens anm.]?

Chef: Där är det så att se till att kärnverksamheten fungerar. Och måste jag göra prioriteringar så är det kärnverksamheten som går före de andra sakerna i min vardag. Man kan inte konstruera saker och ting. Jag menar det finns i bakhuvudet i praktiken ju.

En annan chef berättar på frågan om hur det politiska mångfaldsdirektivet och mångfaldsidén upplevs att:

Chef: Man [politiker. Författarens anm.] är lite otålig, man är väldigt otålig...

Tobias: Hur upplever du för egen del att dessa idéer tas emot...

Chef: Alltså det är så att kärnverksamheten tränger ut andra saker och det är ändå så att kärnverksamheten både skall och så gör dominerar vår vardag. Givetvis är det så att det är inte...alltså...det mångkulturella eller jämställdhetsfrågor eller miljöfrågor som dominerar vår verksamhet. Det är givetvis att Agda och Svea och Sven och Lisa och Anna får den vård de behöver. Det andra är givetvis på marginalen. Så fungerar det och skall så fungera.

Vardagens chefspraktiker handlar om att se till att kärnverksamheten fungerar men vad chefen ger uttryck för är likväl hur konformitet och kontroll skapas i chefspraktikerna (jfr Segerstedt 1948). Trots vardagens dilemman är det vad som uppfattas att tillhöra kärnverksamheten som främjas i chefspraktikerna. Kärnan, den goda vården och omsorgen, går vinnande ut ur förhandlingen och tycks tränga undan det politiska direktivet. I och med att chefsrummets innehåll i chefspraktikerna definieras som vård och omsorg, definieras rummets gränser till detsamma (jfr Herne 2004:78).⁴⁶

Inre kontroll som grund för organiseringen

Mångfaldsfrågan hamnar i den organisatoriska periferin som ett resultat av de förhandlingar som cheferna bedriver för att lösa de dilemman som uppstår då olika yttre kontrollfaktorer krockar i praktikerna. En central fråga återstår att förhålla sig till, den handlar om vad det är som driver på dessa förhandlingar. I det pragmatiska perspektivet på chefers arbete pekas olika grunder ut för chefers handlande i termer av inre kontroll avseende, exempelvis moral, identitetsarbete eller pragmatik (jfr Watson 2001; Wenglén 2005).

För att förstå chefers vardag är det inte bara viktigt att se vad som görs utan även hur chefer uppfattar sig själva. Självbilden är den identitet vi skapar individuellt och genom kollektivet. Den skapas dels av den enskilda aktörens självuppfattning, dels av hur andra uppfattar aktören (Giddens 1998; jfr också Jenkins 1996). Det sätt varpå vi uppfattar oss själva har betydelse för hur vi agerar. Watson (2001) menar att det är av stor vikt att se till hur chefer leder sig själva, hur deras självbilder skapas. Watson (2001:84) menar även att chefer med blandad framgång försöker forma

organisationen de verkar i samtidigt som de försöker förstå vilka de själva är och de positiva värden, den moral, som förknippas med jag-förståelsen. Chefer måste forma en självbild som går hand i hand med den organisatoriska moralen samtidigt som de måste lära sig handla utifrån moralen, vilket ibland kan gå stick i stäv med deras självbilder. Chefers identitet anpassas och relateras till omgivningens förväntningar på dem. Finns det teknokratiska förväntningar anpassas identiteterna. Finns det professionella förväntningar formas identiteterna av dessa (Wenglén 2005:55). Wenglén menar att identitetsarbetet är ett pågående arbete som är sensitivt inför olika förändringar. Människor skapar organisationer samtidigt som organisationen skapar människor. En föränderlig organisation ställer högre krav på chefers identitetsarbete än en stabil. Självbilden styr (helt eller delvis) agerandet genom att ha en kontrollerande funktion. Lyttkens beskriver självbilden i termer av att ”*den viktigaste kontrollen utövar vi över oss själva. [...] Den inre kontrollen utgörs av allt det vi anser vara riktigt, naturligt, korrekt, gott och normalt att göra*” (Lyttkens 1985:85). Eftersom självbilden har en kontrollerande funktion är det möjligt att tala om utvecklandet av vårdprofessionella självbilder som en förhandlingsmotor (jfr Jönsson 2005). Inte minst på grund av den tydlighet som präglar chefernas upplevelser av förhandlingarnas resultat – att det är vård och omsorg som står i centrum för deras arbete. Samtidigt som cheferna berättar om det utvecklade chefsrummet, berättar de om dess periferi och likaledes berättar de om hur de uppfattar sig själva. Nedanstående citat från en av cheferna som svarar på frågan om hur chefen pratar om och beskriver mångfaldsfrågan förtydligar resonemanget:

Chef: Det [mångfaldsfrågan. Författarens anm.] är ett gemensamt ansvar, det är det absolut även om vårt fokus ligger på vård och omsorg och vård av äldre. Det är klart att det är möjligt att vår organisation, vård och omsorgsorganisationen är en väldigt pressad verksamhet som brottas med mycket bekymmer och huvuduppgiften för oss är att ge god vård och omsorg och en trygg och säker vård. Det kämpar vi med att göra och då kan det hända att dessa frågor kommer i andra hand. Då tycker man att kanske finns det andra delar i organisationen som ska ta hand om den biten [mångfaldsfrågorna. Författarens anm.]. Jag tänker på ett pedagogiskt ansvar, kultur och fritid och så. Visst vi har inte huvudansvaret, någon annan har ansvar för den biten. Så skulle man kunna hårdra det.

De vårdprofessionella identiteterna uttrycks vidare i intervjuerna med cheferna exempelvis i talet om ett professionellt språk eller att professionen leder till att arbetet behärskas.

Tobias: Något som intresserat mig då jag intervjuat chefer inom vård och omsorg desto mer framstår professionen verkar vara viktigt...Jag som forskare undrar varför professionen är viktig för chefsjobbet...varför och på vilket sätt är professionen viktig för chefsarbete?

Chef: Ibland har jag tänkt att jag mycket väl skulle våga mig på att söka ett jobb som skolchef av något slag. Egentligen är det inte av betydelse, inte av så stor betydelse att man känner verksamheten. Det handlar om att leda andra, samtidigt det som i så fall ger tryggheten det här, det är lite det här...ett område som...som man behärskar så att säga. [Chefen utvecklar sitt resonemang och berättar om att de skulle kunna vara intressant att testa att anställa en person med icke vårdorienterad profession. Författarens anm.] Samtidigt är det så att det är både och. Det handlar om att man måste kunna leda personalen och visa dem på rätt väg i vissa sammanhang. Det är det som är hantverket samtidigt den som inte har den utbildningen som en jurist exempelvis. Den kanske då har problem med att göra bra överklaganden, tolkningar och så. Det är ganska svårt. Jag kan känna själv spontant det är väl egentligen detta, det är en verksamhet som är väldigt utbredd, egentligen är avståndet från verksamhet till enhetschef till personal. Den är ganska långt ut till hemvårdare. Där kan jag tänka mig, där finns det nog de här. Det finns en fördel att ha den bakgrunden. [...] jag kan känna att i förhållande till nämnden så kan jag uppleva att det är en styrka att ha den här bakgrunden. Visserligen ska de vara lekmän men det finns de där som har samma profession som jag eller liknande. Ibland är det väldigt svårt att veta, nu är de inne på och trampar på områden som de inte ska ha med att göra. Det kan jag nog känna det kan vara en styrka vissa gånger. Jag är inte sådär så, jag är inte så till 100 % övertygad om att man måste ha rätt bakgrund. Sen finns det situationer när det underlättar, i förhållande till regionen och det samarbete vi har med dom så är det himla bra att ha det. Då är det ju, kom inte och säg att det ska vara på det sättet. Ta ni det så tar vi det andra. Där kan jag känna att där har man styrka. Det har man.

Underförstått: de vårdprofessionella talar ett liknande språk och kan därmed förstå varandra. Men språket har också kopplingar till kultur och värderingar eller omvänt språket formas och utvecklas i den rådande kulturen. Genom hänskjutandet av problematiken till en professionell dimension är det av vikt att se till de chefspraktikernas duala uppdrag. Att vara överordnad chef innebär att vara chef för en *hel* verksamhet innefattande såväl det externa professionella uppdraget som det interna arbetsgivarrelaterade uppdraget. Det externa uppdraget avser producerandet av vård och omsorg vilken tar plats i det professionellt producerande systemet. Det interna uppdraget inom chefspraktikerna avser arbetsgivarrela-

terade frågeställningar som exempelvis verksamhetsutveckling och planering, personalpolitiska strategier osv. I och med chefspraktikernas gränsskapande förhandlingar och konstruktionen av vård och omsorgskärna kan de förklaras kopplade till professionella värderingar. Dessa värderingar skapas dels under professionsutbildningen, dels uttolkas de kontinuerligt i vardagens förhandlingar. Vardagens chefspraktiker konstruerar och rekonstruerar en professionell konformitet i chefernas mikrokulturer, en form av professionell normalitet inför vad kärnverksamheten är och bör innehålla. Andra frågor, som exempelvis mångfaldsfrågan, hamnar på marginalen, de ryms inte inom chefspraktikerna och i dess normalitet. Utvecklandet av vårdprofessionella självbilder fungerar som en förhandlingsmotor då de professionella identiteterna har en slutande funktion. Alvesson (2006:183) menar att ”professionalisering innebär stängning och fastlåsning [...] professionalisering innebär också stängning på ett personligt identitetsmässigt plan. Om man anammar en specifik yrkesidentitet kan det ofta vara svårt att tänka och handla flexibelt i förhållande till detta.” Alvesson pekar på identitetskonstruktionernas betydelse för hur professionella chefsrum konstrueras och vidmakthålls, hur professionella identiteter medför ett specifikt tänkande och agerande. I och med att de professionella självbilderna fungerar slutande stödjer de skapandet av kontroll, de driver på förhandlingarna. De professionella identiteternas slutenhet har också en förmåga att förstärkas i pressade situationer. Judith Allsop (1999) har studerat hur läkares professionella identitet vidmakthålls och snarast förstärks vid förändringar av olika slag. När intressenter (regler och allmänhet) ställer krav på läkarna tenderar de att sluta sig inom sin profession (jfr också Schepers & Casparie 1999). Desto tydligare nätet av yttre kontroll är, desto tydligare och mer svårlösta blir de vardagliga dilemman som cheferna har att hantera och lösa. Desto mer yttre press, desto mer tenderar de professionella identiteterna att slutas varpå chefernas möjlighet till skapandet av professionell kontroll över verksamheterna ökar. Samtidigt stängs frågor inne och ute, en uppdelning mellan kärna och periferi skapas och mångfaldsfrågan reduceras till ett sidoprojekt.

Frågan om moral har diskuterats inom det pragmatiska perspektivet på chefers arbete. I sitt etnografiska arbete om chefer mötte Watson (2001) chefer som var oförmögna att handla omoraliskt och okänsligt. Watson upptäckte att cheferna i vardagen försökte arbeta med företagets långsiktiga överlevnad som ledstjärna. De agerade inte alltid i samklang med den högsta ledningen, om de uppfattade deras krav som omoraliska. De tillvaratog olika yttre parterns intressen men också sina egna intressen. En tolkning av chefspraktikernas förhandlingar är att de förs utifrån den moral som är rådande inom chefskollektivet. Det ligger nära till hands att

misstänka att den rådande organisatoriska moralen i grunden skapas på basis av professionella värderingar och identiteter. I och med fokuserandet på det goda – att skapa en *bra* vård och omsorg kan man notera att den moraliska förhandlingen har kopplingar till de ovan berörda professionella värderingarna. Med andra ord – moraliska uppfattningar konstrueras på basis av chefernas professionella värderingar och identiteter. Cheferna är chefer i en organisation med professionella inträdes- och medlemskrav och värdegrunder och många av cheferna är också själva professionella eller mer specifikt vårdprofessionella. Chefspraktikernas fokus på kärnverksamheten kan tolkas som en organisationsmoralisk lösning på den yttre kontrollens dilemman.

En tredje tolkning av grunderna för chefernas förhandlingar är att de är frukten av pragmatiska handlingar. Pragmatik avser de medvetna och omedvetna teorier och principer som konstrueras inom chefers vardagspraktiker. Dessa teorier och principer kan vara bra eller mindre bra, de kan vara enkla eller krångliga. Det handlar kort och gott om att göra det som fungerar (jfr Watson 2001).

Tobias: Det finns teorier kring ledarskap som innebär att ledarskap innebär att ledaren kan hantera olika moraliska dilemman...att...något tillspetsat innebär ledarskap att hantera moral och på ett sätt att vara oetisk i någon bemärkelse...i det att hantera uppsägningar...

Chef: Om du sätter oetiskt som att man bryter mot regelverk så gör jag det varje dag. Men det är så att livet måste vara pragmatiskt och man måste gå vidare och vara klar över att man har ett positivt uppsåt i det man gör. Det är helt klart så. Det finns en massa regelverk som är applicerbara på livets alla situationer. Det är ju, jag menar, det gäller i livet i övrigt också. Det gäller även där ute, alltså man måste ha mod att inse att det man tycker sig se och höra det gör man också och att man som chef, alltså om man är tyst så håller man med.

Det pragmatiska handlar om att göra det som chefen uppfattar som fungerande, även om det skulle innebära att man bryter mot ett visst regelverk. Att göra det som fungerar kan innebära att cheferna gör det som de uppfattar att omgivningen vill att de ska göra. De pragmatiska handlingarna kan vara en väg för upprätthållandet av legitimitet och tillit. Grunden för handlingen måste, som chefen uttrycker sig i citatet, vara ”det goda uppsåtet”. Om cheferna upplever att omgivningens förväntningar på chefspraktikerna snarast åsyftar reproduktion av vård och omsorg underlättas det för pragmatiska handlingar som pådrivande faktor av skapande av vårdprofessionell kärna och periferi.

Det finns en koppling mellan de tre pådrivande faktorerna, professionella identiteter, moral och pragmatik. Tillsammans samverkar de och stärker förhandlingskraften. Samtidigt som detta sker utgör den professionella faktorn en överordnad drivkraft. Den tydligaste förhandlingsgrunden härrör från de professionella identiteterna och uttrycks i intervjuerna med att cheferna mer eller mindre har tydliga idéer om att cheferna innehar sin position och sitt chefsuppdrag för att göra vård och omsorg. De professionella identiteterna riskerar att trycka undan och på så vis marginalisera andra arbetsgivarerelaterade frågor som exempelvis mångfaldsfrågan. Det vore dock för enkelt att påstå att det enbart är olika former av professionella identiteter och värderingar som fungerar som en bakomliggande kraft till chefernas vardagsförhandlingar. Alvesson (2006:184) skriver om den ökande professionaliseringstrenden i det samtida samhället och menar att "[v]ad som är bra för en själv och den egna yrkesgruppen är förstås bra för den egna organisationen och för samhället." De professionella värderingarna understöds av den utvecklade inomorganisatoriska moralen vars funktion är att vägleda till "de goda" handlingarna och besluten. De gränsdragningar mellan kärna och periferi som chefernas förhandlingar skapar uppfattas som det goda och riktiga inom den chefskulturen. De gränsskapande förhandlingarna görs inte av cyniska chefer. Istället har förhandlingarna som en pragmatisk grund genom utvecklandet av olika vardagsteorier och -principer för chefspraktikerna. Dessa kan formuleras av den enskilde men troligare är att de formuleras inom ramen för chefernas mikrokultur som ett resultat av kommunikation chefer emellan (jfr Alvesson och Kärreman 2003).

Tidigare forskning i Malmö ger ytterligare två exempel på hur mångfaldsfrågans perifera ställning inom chefspraktikerna ges. För det första är exempelvis äldreomsorgen en av de få delar av den kommunala organisationen som stadsövergripande uppfyller "det etniska" avspeglingsmålet, vilket gör att cheferna inom ramen för sina chefspraktiker inte ser det akuta behovet av att förhålla sig till och utveckla verksamheterna mot en fördjupad kvalitet (Broomé m.fl. 2006). Det andra exemplet pekar på hur frågor om etnicitet och mångfald löses individuellt på jobbet. Personalen inom äldreomsorgen utvecklar individuella strategier för att förhålla sig till mångfaldsfrågan genom att exempelvis tona ned etniska och religiösa attribut. Strategierna är inte ett resultat av en tydlig chefsstrategi (Schölin 2004). Dessa exempel tyder på att den etniska mångfaldsfrågan har en perifer plats i chefspraktikerna samtidigt som de spontant och icke kontrollerat (av chefspraktikerna) mångfaldsrelaterat arbete organiseras i det linjärt producerande systemet helt enligt systems logik.

Avslutning: Om en reproducerad vardag och organisationskartans vita fläckar

I princip all litteratur som på något sätt behandlar frågan om organisatoriskt mångfaldsarbete och mångfaldsledning poängterar vikten av ett aktivt chefs- och ledarskap, att mångfaldsfrågan görs till en central del av organisationens verksamhet och att organisationen arbetar för att undvika att frågan hamnar på marginalen eller i periferin (jfr Broomé, Carlsson & Ohlsson 2002; Cox 1993; Fägerlind 1999; Kandola & Fullerton 1998; Loden & Rosener 1991). Det reproducerande systemets funktion är att verka som en mall för hur organisationen ska fungera. De studerade chefernas vardagsförhandlingar (praktiker), som sker som ett resultat av de dilemman som olika former av yttre kontrollkrav skapar, innebär att en organisatorisk rumslighet konstrueras och rekonstrueras i vardagen. Gränser skapas mellan kärnverksamheten, vård och omsorg och periferin där mångfaldsfrågan hamnar. Det sker inom chefspraktikerna en vardaglig gränsdragning där professionella identiteter och värderingar tycks ha en avgörande roll. Med dessa värderingar som grund avgörs vad chefspraktikerna ska stödja och inte störa gentemot såväl det egna reproducerande systemet som det professionellt producerande systemet. Chefernas mall för organiserandet (organisationens/verksamhetens visioner) konstrueras och rekonstrueras, vilket kan fungera hämmande i förändringsavseende i organisationen. Det sker en konstruktion och rekonstruktion av chefernas mikrokultur i och med chefspraktikernas utvecklande av föreställningar om kärnverksamhetens innehåll. Mångfaldsfrågan riskerar att förbli oupptäckt och lämnas mer eller mindre okontrollerad i chefspraktikerna.

Likt en karta, ett land eller en värld består varje organisation av en mängd olika mentala rum med såväl skarpa som otydliga gränser. Rummens funktion är att skapa entydighet och trygghet genom att hålla exempelvis frågor eller uppgifter utanför rummets gränser. De organisatoriska rummen skapas å ena sidan som ett resultat av politikernas direktiv i den kommunala organisationen och å andra sidan som ett resultat av vad som görs i och *upprätthålls* av såväl chefs- som personalpraktiker i de olika organisatoriska systemen. Organisationen utvecklar en mängd olika rum som för den enskilde aktören kan upplevas överblickbara, som 1700- och 1800-talets vita fläckar på den geografiska världskartan (jfr Wennerblom 1978). Reproduktionen inom chefspraktikerna som uppstår som ett resultat av de ovan beskrivna och diskuterade förhandlingarna gör det svårare att upptäcka nya frågor, nya normaliteter i organisationen.

44 I de nedanstående avsnitten används kontroll synonymt med yttre kontroll om inget annat anges. Sälunda fokuserar den beskrivande diskussionen inte på hur

cheferna utövar för-kontroll utan istället på hur de intervjuade cheferna upplever olika intressenters krav och intressen. En diskussion om chefernas upplevelser av dessa yttre kontrollformer och dess begränsande funktion inför chefspraktikerna förs också.

- 45 En annan tolkning av denna problematik är att de många kraven kan ge cheferna vissa frihetsgrader genom att de kan spela ut de olika kraven mot varandra.
- 46 Statstjänstemannaförbundet (2006) har i en rapport visat på diskrepans mellan chefers ansvar och intresse avseende mångfaldsfrågan. De orsaker som cheferna i rapporten angav till mångfaldsfrågans perifera ställning i deras chefskap handlade framförallt om ointresse, kunskapsbrist eller upplevd tidsbrist (Statstjänstemannaförbundet 2006:29ff).

KAPITEL 6

CHEFER OCH MÅNGFALDSIDÉN

Att söka förståelse för det perifera

I föregående avsnitt har fokus varit på vård och omsorgschefernas vardagsarbete. Analysen av det nät av kontroll som präglar chefernas vardag visar att dilemman skapas vilka löses genom förhandling. Resultatet är en uppdelning av det organisatoriska rummet i en kärna och en periferi. I kärnan återfinns den verksamhet som cheferna uppfattar som tillhörande kärnverksamheten och i periferin återfinns den för denna avhandling centrala mångfaldsfrågan.

En möjlig väg till djupare förståelse av vård och omsorgschefernas möte med det politiska mångfaltsdirektivet kan vinnas om fokus flyttas från upplevelser av vardagsarbete till upplevelser av vardagsarbete med mångfald i ljuset av inre social kontroll. Fokus flyttas i nedanstående diskussion från det verksamhetsrum som uppfattas som centralt och som utgör en kärna i chefernas vardag till den perifera mångfaldsfrågan. Diskussionen förs även i nedanstående kapitel ur ett etic-perspektiv, där forskarens analytiska förståelse av den empirigrundade problematiken står i centrum. Den inre sociala kontrollen har fokus på yrke, profession (Simpson 1985) och individen (Alvesson & Kärreman 2001; Lyttkens 1985; Simpson 1985; Watson 2001; Wenglén 2005). Hur hanterar, och vilken betydelse ger, vård och omsorgscheferna mångfaldsfrågan? Vilken betydelse har vård och omsorgschefernas professioner för mångfaldsarbetet? Hur kontrollerar de mångfaldsfrågan?

Osäkerhet hos cheferna

De flesta människor har inga som helst problem att hantera mindre föränd-

ringar. [...] Mer omfattande förändringar leder dock ofta till en osäkerhet, tvekan och rädsla för det okända. Det beror främst på att vi inte känner till vilka konsekvenser förändringen kommer att medföra (Insightguide: reklamblad, u.å.).

Den osäkerhet som präglar chefernas berättelser om mångfald i deras vardag handlar dels om osäkerhet inför mångfaldsbegreppet som sådant, dels om osäkerhet inför vad begreppet ska betyda för chefernas egen organisation. Vård och omsorgscheferna kan förklara ordet mångfald i termer av olikhet men samtidigt präglas chefernas berättelser av osäkerhet. Mångfaldsfrågans perifera ställning i chefspraktikerna bidrar till denna osäkerhet som framträder då begreppet och praktiken ska ges en djupare mening och innehåll. Det finns i det empiriska materialet en stor diskrepans mellan å ena sidan idéer kring mångfaldsbegreppet och å andra sidan dess betydelse och mening för den egna organisationen. Det finns en avsaknad av en tydlig strategi och samförstånd. En av cheferna berättar om mångfaldens möjligheter:

Chef: Möjligheter, möjligheter består väl i att man, beroende på hur man definierar mångfald, jag kan inte definiera mångfald, så jag vet vad jag svarar på, hur definierar du mångfald...

Tobias: Någon form av beaktande av olikhet...

Chef: Att man är ung...gammal...

Tobias: Sen kan man sätta etnisk framför...

Chef: Ja misstänker det. Hur uttrycker man det enkelt. Där har man alla de här diskussionerna att, att det finns dom som vill hålla på svenska traditioner, till exempel, vad det nu är för något. Som anser att det är viktigt, medan nästa fallang menar att mångfalden är, att samhället så att säga förändras naturligt. Ser man det på det sättet kan jag tycka, så kan jag känna att mångfald berikar. Om det sker på ett naturligt och varsamt sätt, som inte är hotfullt för samhället.

Chefens berättelse kan å ena sidan tolkas som en ovilja att ta i mångfaldsfrågan å andra sidan kan utsagan tolkas som att chefen är öppen för förklaringar. En mer trolig tolkning är att chefens berättelse är ett uttryck för osäkerhet (vilket även kan förklara den förstnämnda tolkningen). En annan chef berättar på frågan vad mångfald betyder att:

Chef: Mångfald, ja det pratas mycket om mångfald. Mångfald är mer än bara det här med svensk och ickesvensk. Mångfald är väldigt mycket egentligen, det är att kunna möta alla människor. Man kan vara från landet, man kan vara från stan. Man har den religionen, man har den religionen. Alltså det behöver inte ha med länder att göra. Mångfald för mig, men vad som är viktigt är att ta tillvara på de resurserna som finns hos alla. Ibland så får jag en känsla att då man säger mångfald så tänker man på detta med olika kulturer. Alltså enbart det. Men det är även om jag är från Norrland eller om jag är från här. Så är det stor skillnad i ens sätt att vara. Man är så uppfostrad i så olika kulturer. Ja, det är väl så jag tänker då jag hör ordet mångfald.

Det svårdefinierade mångfaldsbegreppet kan tolkas som osäkerhetsskapande i vardagens chefspraktiker varför avsaknad av chefskontroll avseende mångfaldsidén är utbredd. Även om chefen ovan berättar om att mångfald handlar om att tillvarata resurser säger detta inget om hur det organisatoriska tillvaratagandet går till? Är det en naturlig process eller något cheferna bör engagera sig i? Och vad betyder tillvaratagandet för organisationen, vilka är nyttorna? Mångfald innebär implicit och explicit ett organisatoriskt förändringsarbete, där strukturer, kulturer, normer och rutiner på alla nivåer inom organisationen måste granskas och ifrågasättas och i förlängningen förändras från likhetsprägel till olikhetsprägel (jfr Cox 1993; Mlekow & Widell 2004). Begreppet i sig är mångtydigt vilket kan skapa osäkerhet, detta understryker även vikten av att cheferna i sitt vardagsarbete tar kontroll över idén.⁴⁷ Osäkerheten avser inte enbart mångfaldsbegreppet som sådant utan även mångfaldens betydelse och mening för den egna organisationens vardagsverksamheter. Inom vård och omsorgsorganisationen finns en hög andel anställda med olika nationell (men förmodligen även med etnisk) bakgrund representerade vilket cheferna påpekar under intervjuerna. Samtidigt finns en utbredd osäkerhet inför mångfaldens djupare kvalitativa innebörd för organisationens verksamheter. En chef ombads att berätta om sin syn på mångfald i organisationen och svarar på frågan om att leda mångfald att:

Chef: Ja i min värld, och jag hoppas innerligt att ute i min organisation så har jag överhuvudtaget inga värderingar eller lägger in några aspekter från vilket land man kommer, vilken hudfärg man har, vilken sexuell läggning man har eller vilken religionstillhörighet eller annat man kan ha. Alla människor är lika mycket värda och alla människor behövs och behövs på olika sätt och vis. Klarar man av att få alla utifrån mångfaldsperspektiv och ändå finna en gemensam bas att jobba utifrån, så tycker jag är den mest synnerliga optimala organisationen.

Chefens berättelse om mångfaldsledning kan tolkas som ett uttryck för osäkerhet inför såväl mångfaldsbegreppet som för dess betydelse ur ett organisatoriskt vardags- och verksamhetsperspektiv.⁴⁸ Denna tolkning låter sig göras mot bakgrund av att chefen snarare ger uttryck för kontroll över visioner och ideologi med bakgrund i de professionella värden som diskuterades i föregående kapitel än inför mångfaldsidén. Även om chefen berättar om den optimala organisationen utifrån att samtliga medarbetare arbetar med utgångspunkt i en gemensam bas så framgår det inte vad mångfaldsledning (som chefspraktik) innebär eller vad mångfaldsidéns betydelse för de producerande verksamheterna är. (Tolkningen görs utifrån ståndpunkten att mångfaldsledning framförallt åsyftar chefs arbete med mångfaldsidén.) Istället berättar chefen om alla människors lika värde, om sin förhoppning om ett ”värdefritt klimat” i sin egen organisation. Chefen ger uttryck för, om än i luddiga termer, en organisation där förtryck inte existerar samtidigt som denna reflektion inte talar om den organisatoriska mångfaldsidéns betydelse i termer av service med djup och kvalité. Osäkerhet är möjlig förklaring till den perifert belägna mångfaldsfrågan. En chef berättar på min fråga om de arbetar med mångfaldsfrågor i stadsdelen:

Chef: Ja alltså det handlar om mitt ledarskap i sådana fall. Vi har en integrationsplan men sen brukar jag, då någon säger att, det var en sån där med slö- ja...ja ha säger jag då, har det någon betydelse? Där tror jag som ledare och jag hoppas att såväl mina medarbetare som chefer också försöker ta det som något naturligt. Alla ska vi finnas här på något sätt att vi inte gallrar ut vissa personer för att de har ett annat namn eller de ser annorlunda ut eller de kommer från en annan miljö. Jobba med [påstående som. Författarens anm.] att visst sjutton är en manlig sjuksköterska det kan vi väl inte ha. Att man tänker igenom att varför kan vi inte det då. Om det nu skulle vara det. Jag tog bara ett exempel. Men det är en annan sak att det handlar om att skapa medvetenhet om att det finns olika, att det finns ett mångfaldsperspektiv, men nu är stadsdelen lite speciell i det här att det är väl 19 % av våra anställda som har utländsk härkomst om jag uttrycker det så. Så det är representerat, det representerar Malmö stad rätt så bra som ligger på 24-25% ju. Och det är mycket inom just vård och omsorg som man står för många andra kulturer. Vi gjorde en undersökning på ett av sjukhemmen här för ett år sedan är det väl nu. Det visade sig att personalen där ute pratade 29 olika språk. Vi har kompetens av 29 olika språk. Det är rätt fantastiskt tycker jag och sen är det viktigt att fråga sig hur vi använder oss av detta. Det är nästa led. Hur tar vi vara på den här enorma kompetensen förutom bara språket då...?

Den citerade chefens berättelse ligger i linje med osäkerhetstolkningen.

Inte minst då chefen pekar på vikten av att ta mångfaldsarbetet till ett ”nästa steg”, vilket jag tolkar som att chefen menar att det är viktigt att närma sig mångfaldsidéns kvalitativa innebörder för den egna organisationen. Frågan är dock hur detta ska ske och vad detta ska innebära för såväl chef som organisation.

Den osäkerhet cheferna ger uttryck för uppvisar också likheter med den typografi som återfinns i stadens mångfaldsplan (det politiska direktivet). I mångfaldsplanen görs gällande att representation av människor med olika etnisk bakgrund är centralt samtidigt pekas utveckling av kärnverksamheten ut som viktig. Då de studerade verksamheterna redan uppbringar en representativ mångfald (en hög andel utrikes födda medarbetare) kan osäkerheten hänskjutas till frågan om kärnverksamhetens utveckling. Den gällande mångfaldsplanen pekar ut utveckling som en central punkt, men ger inte exempel på vad som ska utvecklas eller hur detta ”vad” ska utvecklas. Direktivet, som uttrycks i mångfaldsplanen, är chefernas vardagliga verktyg och utgör en grund för mångfaldsarbetet. I avhandlingens prolog skisserades tolkningen av det politiska mångfaldsdirektivet i tre olika riktningar. *För det första* avser den utveckling av organisationen. *För det andra* pekar den ut, i likhet med nationella politiska krav och lagstiftning, representation i form av avspegling. *För det tredje* pekar den ut ett tillvaratagande av individers kompetens som centralt.⁴⁹ Hur de tre riktningarna samverkar och vad de egentligen innebär förtäljer inte planen. De vaga formuleringarna förstärker tolkningen om den chefsbaserade osäkerheten. Vad som ur ett osäkerhetsresonemang gör det politiska direktivet än mer mångtydigt är om de tre riktningarna problematiseras utifrån ett etnicitetsteoretiskt perspektiv. I planens formuleringar om avspegling förstås etnicitet som något som en *individ eller aktör är* eller bär med sig och som därför kan representeras av organisationen vilket innebär att etnicitet förstås som något essentiellt. I formuleringarna om service och kvalité går en annan betydelse att uttolka, att etnicitet är något *som uppstår och konstrueras* i olika servicerelaterade situationer. I formuleringarna om tillvaratagande av individers kompetens finns underliggande idéer om att en aktörs *egen upplevelse* av grupp tillhörighet har betydelse för etnicitetsbegreppets innebörd vilket i sin tur har kopplingar till serviceproduktionen (jfr Cornell & Hartmann 1998). Det finns en flertydighet i planens formuleringar om vad etnisk mångfald är och i framtiden ska betyda för organisationens olika verksamheter. Beroende på förståelse av perspektiv på etnicitet kan olika innebörder av mångfaldsbegreppet skönjas. Komplexiteten innebär att stora krav ställs på de chefer, vars uppgift är att arbeta med, förhålla sig till, och utveckla idéerna.⁵⁰

Det är dock inte enbart mångfaldsplanen som på policynivå styr chef-

ernas mångfaldsarbete. För äldreomsorgen finns en äldreomsorgsplan som reglerar verksamheten och arbetet som utförs. I denna plan tas mångfaldsfrågan upp, även om det görs ytligt och marginellt, under rubriken ”individuell anpassning”:

[ä]ldre med annan kulturell och språklig bakgrund än den svenska bör kunna få sina behov av service och omvårdnad tillgodosedda genom att personal med samma bakgrund finns i personalgrupperna.

I planen tydliggörs ytterligare osäkerhetsproblematiken. Avspeglingsidén kopplas i ovanstående exempel samman med såväl fördjupad service som individuell kompetens. Mångfaldsplanens tre huvudspår (utveckling, representation och tillvaratagande av kompetens) förs här samman samtidigt som planen kan utläsas från olika etnicitetsperspektiv.⁵¹

Det direkta politiska stödet (utöver det policyrelaterade stödet) i form av ledarskap inför chefernas vardagsarbete framstår som begränsat och svagt samtidigt som cheferna i kommunens policys ges ansvar att utveckla verksamheterna. Det politiska budskapet att mångfaldsfrågan är viktig tycks ha nått fram till cheferna. Samtidigt visar Broomé (2004) hur den politiska retoriken inte verkar fungera meningsskapande inför organisationens chefer.

Mångfaldskontroll i det perifera chefsrummet?

Då jag analyserat chefernas upplevelser av sitt vardagliga mångfaldsarbete i det empiriska materialet har osäkerhet och ambivalens inför det teoretiskt mångtydiga mångfaldsbegreppet varit en mer eller mindre framträdande tendens. Osäkerheten är dock enbart ena sidan av myntet. Bortom osäkerheten och ambivalensen fanns försök att skapa kontroll i denna perifera del av chefsrummet. I nedanstående avsnitt diskuteras olika aspekter av kontroll avseende chefsarbete med etnisk mångfald. Exempelvis berörs inre social kontroll som yrkesmässig, självbaserad och professionell kontroll (Simpson 1985:420) och dess betydelse för chefernas arbete med etnisk mångfald i den perifera delen av deras vardag. Dessa former av kontroll ligger till grund för att aktören med bas i yrke och profession kan kontrollera sitt vardagliga arbete. Den yrkesmässiga och professionella kontrollen definierar gränsen mellan arbetets kärna och periferi. Gränsmarkeringen är framträdande inom de medicinska professionerna där olika kunskapsmonopol är explicita, vilket uttrycks i legitimationer (Simpson 1985:420). I fallet med vård och omsorgscheferna är frågan om yrkesmässig- och professionell kontroll av etnisk mångfald speciellt intressant, eftersom de dels innehar ett yrke, dels är professionella – de är *chefer* med

*vård och omsorgsprofession.*⁵² I samband med detta reses frågan om kompetenser och dess kopplingar till yrkesmässig- och professionell kontroll.

Om chefer och kompetenser

Kompetenskriterierna för chefer inom vård och omsorg poängterar såväl den formella kompetensen som den reella kompetensen (Ljungberg & Rönnqvist 2006). Den formella avser här en *formell* vård och omsorgsutbildning/examen, exempelvis sjuksköterska, socionom, arbetsterapeut eller liknande (jfr Sandberg 1994). Vid studier av rekrytering av chefer, bland annat inom vård och omsorg, har det påvisats att ”rätt” utbildning är den kompetens som väger tyngst vid anställning (Broomé et al. 2006). Cheferna ska vara vårdprofessionella och kontrollera arbetet med professionen som grund. Den formella vård och omsorgskompetens som förvärvas i de olika professionsutbildningarna handlar bland annat om olika sjukdomstillstånd, preventiv hälsa, hälso- och sjukvårdslagstiftning, socialtjänstlagstiftning, åldrandets dimensioner, omvårdnad och social omsorg. Dessa olika kunskaper ska garantera att cheferna kan utöva kontroll över det vardagliga arbetet med vård och omsorg.⁵³

Den *reella* kompetensen åsyftar erfarenheter och inlärd kunskaper som konstituerar chefskompetens, grunden för yrkesmässig kontroll. Chefskompetensens innehåll kan förstås genom att se till en frekvent återkommande definition av chefskap. Nicholls (1987:21 i Alvesson 2001:158) menar att chefer i och med chefskapet ”får saker och ting utförda av andra genom de traditionella aktiviteterna planering, organisering, övervakning och kontroll – utan att bekymra sig allt för mycket om vad som försiggår i folks huvuden.” Planerna är grunden för såväl den enskilde chefs arbete som den byråkratiska organisationen. Mot denna bakgrund låter sig tolkningen att inom chefskapet betonas snarare ledning genom administration än genom meningsskapande sig göras.

I chefskapet betonas inte den formella kunskapen utan snarare aktiviteter som kommer till uttryck genom det chefen gör i sitt arbete. Chefskompetensen är allmän och gäller samtliga chefer oavsett verksamhetsområde – den är vittomfattande och har sitt ursprung i diverse organisations- och managementteorier. Den formella vård och omsorgskompetensen är istället verksamhets- och kunskapsbunden. Det är viktigt att skilja på de två olika kompetensernas grund. Vård och omsorgskompetensen är formell och legitimitetsskapande genom att kompetensen förvärvas genom utbildning och har sin grund i ett kunskapsmonopol och syftar till professionell kontroll. Chefskompetensen är i stället reell och förvärvas via lärande och erfarenheter och uttrycks genom görande och syftar till yrkesmässig kontroll. Denna skiljelinje är viktig och central – de två olika

kompetenserna och kontrollformerna utgör två storheter som tillsammans kontrollerar chefers vardagsarbete, men skiljelinjen innebär att de *kan* vara konfliktskapande.

Yrkeskontroll och perifer mångfald

Att vara chef handlar om att prioritera och förhandla mellan många olika intressen. Chefer är ansvariga för att *genomföra* de olika organisatoriska förändringar, de direktiv, som ”den högsta ledningen” beslutat om eller utfärdat. Vård och omsorgschefernas arbete handlar därför till stor del om att genomföra olika beslut som fattats av exempelvis kommunfullmäktige eller stadsdelsfullmäktige. I detta fall handlar direktivet om att cheferna ska skapa mångfald i organisationen genom representation av utrikes födda medarbetare och genom utveckling av organisationen mot en fördjupad kvalitet på den producerade servicen. Samtidigt är chefernas grundläggande arbetsuppgifter att återskapa den existerande mallen (vård och omsorg). Chefernas arbete med mångfaldsfrågan kan därför förklaras som paradoxal. I sitt vardagsarbete står cheferna inför att *göra* mångfald, de måste *utveckla* de idéer som finns fastlagda i den av organisationen skapade mångfaldsplanen (samtidigt som de ska reproducera vård och omsorg). En av cheferna menar, då chefen ombads berätta om hur vardagens mångfaldsvärdegrund skapas, att:

Chef: Hur? Om jag ska svara ärligt på det så för det första, det vet jag inte, jag har inte kompetens nog att svara på det, men jag kan väl ha idéer om det. Och jag kan väl tycka att den här EMÖ satsningen [en utbildning för alla chefer i Malmö stad. Författarens anm.] var en seriös satsning. Om vi ledare tar den till oss och jobbar seriöst med det så tycker jag väl att det är ett sätt. Att man så att säga, det blir någon sorts överenskommelse över vad som gäller och det tycker jag är jätteviktigt. Det finns inte utrymme för, i den meningen, några egna värderingar. Det är den som gäller. Jag tycker det är livsviktigt. Så måste det vara.

Citatet kan tolkas som att chefen menar att det finns en avsaknad av kompetens. Chefen uttrycker med andra ord en medvetenhet kring en reell kompetensbrist och pekar på vikten av att utbilda sig i frågan. Här uppkommer den svåra problematik som berörts ovan, ska avsaknaden av kompetens förstås som brister i den formella kompetensen eller i den reella? Är det vård och omsorgskompetensen som är problemet, eller chefskompetensen eller både och? Utgångspunkten för nedanstående diskussion är att kompetensbristerna främst bör hänskjutas till den reella chefskompetensen, det är i egenskap av chefer som de har mandat att förändra organisationen. Med bakgrund av diskussionen om kompetens som kan antas utgöra grunden

för det chefsmässiga görandet flyttas fokus här till vad cheferna gör i sin vardag, som på olika sätt kan kopplas till, eller förstås som mångfaldsarbete. (Utgångspunkten för görandet är att chefernas arbete med mångfald är att betrakta som ett symboliskt idéarbete.) När cheferna i intervjuerna berättar om vad de gör i mångfaldshänseende framträder en bild av hur cheferna inte, inom ramen för sitt yrke, kontrollerar mångfaldsarbetet ur det för avhandlingen centrala kvalitativa perspektivet (men även i termer av organisations- och verksamhetsutveckling). Under ett av intervjutillfällena, då jag frågar om chefens erfarenheter av att arbeta med mångfaldsfrågor, tar chefen fram stadsdelens mångfaldsplan och berättar:

Chef: Jag tog fram inför det här besöket [...] mångfaldsplan[en]. Den är rätt så nyligen gjord. Vi har rätt så nyligen blivit klara med den och då ser man i den att det är inte någon jämförelse med Malmö i den förövrigt. [Jämförelse avseende representationen av utrikes födda. Författarens anm.] Vi upplever inte det som något stort problem. För vi har inte så väldigt många inom min verksamhet, inom vård och omsorg. Så har vi inte så särskilt många brukare med invandrabakgrund och de vi har, har vi inte något bry med tycker jag. Vi har inte någon specialanpassad verksamhet riktad mot den gruppen. Vi har inte någon personal som är matchad för att passa brukargrupperna. För vi har så väldigt små volymer av enstaka brukare i hemtjänsten i ordinarie boende lika så har vi enstaka på [nämner namn på ett vårdboende. Författarens anm.] vårt vårdboende och några enstaka inom äldreomsorgen...så ur den aspekten så, ja i de fall de behövs så gör vi som alla andra. vi anlitar tolk då det behövs [...] men vi har tagit fram en mångfaldsplan och där har vi försökt att vara väldigt konkreta alltså vad vi ska göra. Ett mål som vi har och det gäller för hela Malmö att man ska öka andelen anställda utrikes födda och det sker kontinuerligt. Att man försöker rekrytera dom med den bakgrunden och med rätt kompetens. Vi har dessutom ett lokalt politiskt mål som våra politiker här ute har satt upp att alla arbetssökande med utomnordisk bakgrund måste alltid kallas. Man får inte sälla bort dom. Dom ska ha någorlunda rätt meriter. Men vi måste alltid kalla dom och det rapporteras alltid till våra politiker. De vill vara säkra på det och det bestämdes att det årligen ska det vara en utbildning för arbetsledare och personaladministration för att öka kunskapen om andra kulturer. Här var i höstas en temakväll på medborgarkontoret om den romska kulturen. Som du säkert vet så bor det en större grupp romer här i stadsdelen. Man tänker att de bor på [nämner ett invandartätt område. Författarens anm.] därför att det är många som har bott där. Men det finns många som, det finns en rätt så stor grupp här ute och ja [det] görs väl lite olika arrangemang. Detta var en kväll som blev väldigt bra, välbesökt. De berättade lite om kultur och så. Och sen så slogs det fast i målet att man ska vara generös och flexibel vad gäller ar-

betstider och ledigheter i samband med religiösa och kulturella högtider. [...] Och vi har som mål att ha minst fem praktikanter 2004 löpande för att kunna underlätta då inträdet i arbetslivet för personer med annan bakgrund. Detta var lite för personalen. Så när det gäller brukarna så har vi, vi ska alltid se till att på vårt lilla stadsdelsbibliotek ska det finnas information och litteratur tillgängligt. Lättillgängligt så man kan gå hit och låna och läsa. Två gånger per år ska man på fritidsgården ha tema kvällar med olika kulturinriktning. Likaså ska vi två gånger per år ha, i våra grupper, inom våra verksamheter, ha temakvällar med detta tema. Sen så är det ett mål med en jämnare fördelning av elever med olika kulturell bakgrund [...] Och sen har vi vår tidning där vi årligen ska rapportera vad vi gör med vårt mångfaldsarbete till allmänheten. Det har bara precis kommit igång. Detta är rätt så nytt. Förutom det här med utomnordisk som alltid ska kallas och vi har som sagt lite nya åtgärder så att det är lite, inte så hemskt mycket vi gör. Vi har inga speciella projekt kring det här. Det har vi inte.

Planen som chefen berättar om innehåller diverse aktiviteter om och för romer samt andra kulturaktiviteter i stadsdelens bibliotek. Chefén nämner aktiviteter inom skolans värld och att organisationen arbetar med trainees och att de lokala politikerna beslutat om att rekryteringen till stadsdelens verksamheter ska genomlysas ur ett mångfaldsperspektiv. Chefén berättar även om att mångfaldsarbetet ska presenteras årligen i stadsdelens tidning. Vad avser mångfald i vård och omsorgsorganisationen konstateras för det första att andelen utrikes födda anställda uppfyller de av organisationen fastställda kraven (organisationen ska avspegla befolkningssammansättningen i staden). För det andra att andelen utrikes födda vårdtagare är låg varför etnisk matchning inte är nödvändigt. Tolkningen som kan göras utifrån chefens berättelse bekräftar dels att det sker ett trevande mångfaldsarbete i organisationen, dels att arbetet präglas av osäkerhet ur det kvalitativa perspektivet. De aktiviteter chefén nämner berättar lite om hur organisationen ska förändras och hur tillvaratagandet av olikheter ska gå till samt hur detta ska stimulera organisationens verksamheter. Chefén närmar sig inte mångfaldsidén ur ett kvalitativt perspektiv. En annan av cheferna berättar om hur vård och omsorgsorganisationen i den aktuella stadsdelen har organiserat föreläsningar med lokala kända personer som arbetar med integrationsfrågor.

Tobias: Nu ska jag inta rollen av djävulens advokat. Min erfarenhet är att, personliga erfarenhet är att, man inte aktivt jobbar med mångfaldsfrågor. Att man verkligen går in och försöker förändra med sitt ledarskap. Jag har aldrig sett det själv i alla fall. Jag har aldrig sett några uttalade aktiva strategier eller handlingar. Hur reagerar du på ett sånt påstående...

Chef: Jag tycker att utifrån ett stadsdelsperspektiv så har [...] vi gjort många aktiviteter de senare åren utifrån ett ledarskapsperspektiv där vi har tagit in olika föredragshållare och samlat alla vård och omsorgsledare, samlat alla enhetschefer, alla chefer på alla nivåer och där vi har pratat mångfald och jämställdhet.

Samme chef berättar om att de arbetat med mångfaldsrelaterade frågor i ett projekt med fokus på män i vården. Chefen berättar om hur ett medvetandegörande avseende mångfaldsfrågor i organisationen genomförts. Andra chefer berättar om liknande satsningar, som snarast får karaktäriseras som olika informations- och utbildningssatsningar till den anställda personalen. Samtidigt som utbildningar avseende mångfald är en del i det trevande mångfaldsarbetet kan tilläggas att utbildning ofta används synonymt med ledarskap inom offentlig sektor (Alvesson 2001). Andra chefer berättar på frågan om hur de arbetar med mångfaldsplanen att de pratar om planen då ledningsgruppen för vård och omsorgsverksamheterna har sina möten:

Chef: Ja vi hade uppe det nu i ledningsgruppen och hade genomgång innan det skickas vidare för godkännande ju. Så att, ja alltså vi diskuterar detta som vi ska. Det är personalchefen och en annan som har plockat fram förslaget [Chefen berättar vidare om hur planen upplevs och brukar ordet ”floskeltyngd”, vilket diskuterades i föregående kapitel. Författarens anm.]

Tobias: Har du några idéer hur man ska jobba med detta, med planen och dessa dokument ute på fältet...

Chef: Ja jag tycker det är jätteviktigt, att man på alla arbetsplatsträffar diskuterar det här med förhållningssätt, det här med bemötande ibland så känner jag att det finns så mycket regler, som vi ska ha med på våra apt-träffar. Vi ska ta upp det och det. Alltså det ska ingå som en naturlig del tycker jag. Det är inga punkter utan det är sånt som vi ska diskutera dagligen. Vi kan knappast undvika att diskutera mångfald på våra arbetsplatsträffar i stadsdelen och jag tycker att på en arbetsplatsträff ska man inte bara, nu ska vi se på det och det, utan man ska verkligen diskutera... hur tar vi hand om våra boende här? Vad stöter vi på för problem och hur kan vi undvika detta? Det är sådana mer sådana frågor som jag tycker är viktigt att ta tid för på arbetsplatsträffarna...

Tobias: Gör man det?

Chef: Jag hoppas man gör det. Vi pratar om det. Alltså jag pratar mycket

med enhetscheferna om det här ska få ta utrymme och ...enligt vad jag får till mig efter det att vi har. Vi har undersökning av våra vårdboenden där vi ska ta fram en handlingsplan. Där det här just framkom att man ska föra en dialog med personalen och med anhöriga. Och vad de uppger där så gör de det. Då får jag lita på att man gör. Sen är inte jag med på alla mötena. Men jag tror inte att det hade skadat om man gjorde det i ännu större utsträckning. Jag tror inte det är tillräckligt för det är så mycket praktiskt som kommer emellan. Det ges kanske inte den möjligheten som man egentligen skulle haft. Det hade nog behövt lite större utsträckning. Så det förekommer men kunde nog förekomma mer. Det tror jag.

Enligt chefen framstår möten som arenan för chefernas mångfaldsarbete, men vad som uttrycks i citatet är även drivkraften för mångfaldsarbetet. Chefen uttrycker att de diskuterar frågan *som de ska* på mötena, vilket kan tolkas som att frågan snarare diskuteras som ett resultat av ett politiskt krav än som ett resultat av att mångfalden i förlängningen kan leda till positiva effekter för vård och omsorgsverksamheterna. Mötet som arena för mångfaldsarbetet kan ytterligare problematiseras genom att den citerade chefen uttrycker synpunkter på huruvida den information som tas upp för diskussion på mötet är tillräcklig och ärlig. Vård och omsorgschefernas relation till mångfaldsplanen, som de hanterar under sina möten, kan tolkas som att de "fastnar i planen" vilket innebär att de inte använder planen som ett ledningsverktyg (jfr Czarniawska 2005; jfr även diskussionen i föregående kapitel). Vad som framförallt pekas ut i ovanstående chefsberättelse är de två system som utgör utgångspunkten för diskussionen och förståelsen av chefspraktikerna. Det är just mötet som är kommunikationsplatsen och arenan i relationen mellan det reproducerande och det producerande systemet. Relationen mellan dem är på intet sätt given, den kan exempelvis vara stödjande, störande eller icke-störande. Chefsberättelsen ovan kan tolkas som att det mångfaldsrelaterade arbetet som sker i relationerna mellan de två systemen är kravfyllt, att den präglas av kommunikativa brister. En möjlig väg för att förstå den bristande kommunikationen är att söka förståelse för underordnade chefers upplevelser av överordnade chefer.⁵⁴ I intervjun med en underordnad enhetschef på ett vårdboende⁵⁵ men också i samtal med andra enhetschefer i äldreomsorgen framkommer denna kompletterande bild som delvis karakteriseras av bristande responsivitet/kommunikation.⁵⁶

Tobias: Upplever ni att ni får något stöd i detta eftersom man pratar så mycket om detta i Malmö stad, mångfald, möten, möjligheter. Får ni något stöd i ert arbete för det handlar om att tänka nytt, hitta på nytt, skapa nya verktyg. Får man stöd från någon?

Enhetschef 1: Nej, Nej. Jag har varit på en stadsövergripande utbildning och träffade en kollega från en annan stadsdel och där skulle de få en utländsk person på deras boende och det var alldeles nytt för dom. De sa att de kanske skulle höra av sig. Jag upplever att vi är nog ett av de få ställen som har verklig erfarenhet av detta. Jag tänkte direkt att då får ni ringa och höra hur man kan göra...

Enhetschef 2: Tvärt om. Många andra ställen [chefer och annan personal i produktionen men också i Equalprojektet Mångfald som personalidé. Författarens anm.] har hört att vi har det mångkulturellt här. Folk vill ha mig och de frågar [...] De vill ha mina erfarenheter och det finns inte så mycket stöd. Jag upplever att det börjar bli lite aktuellt att man börjar titta på var information ska samlas för att bygga upp en policy, system eller forum för att kunna hjälpa och för att kunna svara på dessa frågor men jag har aldrig haft ett forum för att kunna få hjälp. Absolut inte. Jag har själv hittat på, så kan jag göra, så kan jag göra.

Enhetschefernas berättelser handlar om brist på stöd i mångfaldsfrågan från överordnade chefer. Enhetschef 1 berättar om hur problem relaterade till mångfald löses av chefer och medarbetare i linjeproduktionen, vilket även enhetschef 2 nämner i termer av självproduktion genom lösningar av vardagliga problem.⁵⁷ Bristerna i stöd till enhetscheferna uttrycks även av den andra enhetschefens (enhetschef 2) upplevelse av att chefer och ledning på överordnad nivå i organisationen börjat se till linjeproduktionens erfarenheter.⁵⁸ Berättelserna förtydligar de överordnade chefernas trevande och tröga mångfaldsarbete och pekar samtidigt ut de responsiva bristerna mellan de två systemen.

I samband med att osäkerheten och de responsiva bristerna i chefskapet reses kan frågan om lärande tas upp. Malmö stad är, om vi ska tro på organisationens politiska ledare en *lärande kunskapsorganisation*.⁵⁹ Den lärande organisationen innebär att organisationen genom dess medlemmar ständigt ska respondera med, och söka kunskap och lärande om, omvärldens förändringar, exempelvis migrationens förutsättningar för vård och omsorgsverksamheterna. Chefer som *inte* responderar befinner sig därmed inte i en *lärandeprocess*, vilket vård- och omsorgschefernas tröga mångfaldsarbete kan tolkas som (se Backlund, Hanson & Thunborg 2001; Illeris 2001; Wenglén 2005 för diskussion om lärande och organisationer).

Vidare är mötet chefernas arena, förutom att skapa informations- och utbildningssatsningar eller att arbeta med planen, för att handskas med mångfaldsfrågan, vilket kan tolkas på två sätt. Å ena sidan kan mötet vara en arena där osäkerheten hanteras, cheferna får möjlighet att tillsammans diskutera och reflektera kring mångfaldsfrågan. Å andra sidan kan mötes-

arenan vara den plats där cheferna förmedlar mening kring mångfaldsfrågan till sina understående chefer och andra medarbetare.

Tobias: Mångfaldslitteratur menar på att ledarskapet är väldigt viktigt...för att inte säga det viktigaste instrumentet för att implementera mångfaldstänkandet i en organisation....vill du berätta om dina erfarenheter av att leda mångfald?

Chef: Ja, vad vi försöker göra här för att främja mångfalden det är att vi, det har de säkert i de andra stadsdelarna också men vi har något som heter mångfaldsgrupp...inom vård och omsorg och i stadsdelen i övrigt också. Där vi har börjat med att låta alla arbetsledarna ta till sig lite kompetenshöjning. Kanske inte är rätt att säga, men där vi diskuterar mångfaldsfrågor, vi har haft inne Dallas [en föredragshållare. Författarens anm.] och vi har haft inne ett par andra föredragshållare, föreläsningar om synen på mångfald och jämställdhet också för den delen. Vad man ska tänka på och så vidare. Sen försöker vi bolla ut det på arbetsplatsträffar och så och där är självklart jag också delaktig i det här arbetet där. För att försöka hitta egna ingångar i det hela. Man försöker hitta, avsätta lite tid. Det är tiden som är den viktiga här. Få en möjlighet att sitta och diskutera. Jag tror inte på att bara slänga ut ett papper i den här frågan och säg: Läs detta och jobba med mångfald. Det håller inte utan man måste skapa ett forum och en plattform för de här diskussionerna. Det är på det sätt jag försöker implementera det i denna organisationen. [...] Naturligtvis är vi intresserade av att ha medarbetare med utländsk härkomst, då är det ytterligare ett sätt. Sen att få in en annan diskussion i organisationen, det är saker jag försöker jobba med.

Vård och omsorgsorganisationens trevande mångfaldsarbete uttrycks av informanten i termer av att de ”försöker få in en annan diskussion i organisationen”. Det trevande arbete som sker i vardagen, trots osäkerhet, ska inte förnekas (jfr Czarniawska 2005). Det vardagliga pratet och diskussionerna innebär, även om de är präglade av osäkerhet och ambivalens, att frågan bearbetas i vardagen. Var gång frågan diskuteras bearbetas och bryts föreställningar och idéer, vilket i förlängningen kan leda till förändringar av aktörer och organisering på sikt genom ett kollektivt handlande. Samtidigt bör framhållas att kompetensbristerna är framträdande vid en närmare analys av vad cheferna gör avseende mångfald i termer av organisations- och verksamhetsutveckling. Det finns litet eller inget framträdande tal om mångfald i kvalitativa termer av utveckling av organisationens verksamheter. Det finns inget utvecklat ”mångfaldsspråk”, inga utvecklade organisationsberättelser om vad mångfald är i en djupare mening. Cheferna trevar, försöker och testar sig fram. Men det framgår inte om det sker några förändringar (i termer av utveckling) av den rådande

organiseringen, som det politiska mångfaldsdirektivet efterfrågar.

Diskussionen om svag yrkesmässig kontroll av mångfaldsfrågan kan tyda på att cheferna eftersträvar en spontan förändring av organisationen. Det producerande systemet får förändras i egen takt utan explicit kontroll av cheferna i det reproducerande systemet. Den bärande idén i den spontana förändringen är att organisationen (den producerande delen) löser mångfaldsfrågan med tidens gång. Rönnqvist (2006) diskuterar denna problematik och menar att det är lättare för cheferna att säga att tiden har sin gång i ett passivt chefskap än att aktivt förändra organisationen. Bakgrunden är att mångfald dels är en välfärdsfråga,⁶⁰ dels är en arbetsgivarefråga och att chefer i den kommunala organisationen inte uppfattar denna skillnad varpå mångfald primärt konstrueras till en välfärdsfråga och inte till en organisationsutvecklingsfråga.

Att räkna huvuden – skapande av självkontroll

OM "HUVUD-RÄKNING"

I mångfaldsplanen som ligger till grund för organisationens mångfaldsarbete slås fast att mångfaldsarbete har att göra med service och representation. I nedanstående avsnitt kommer avspeglingsmålet att diskuteras i termer av utvecklandet av självkontroll avseende etnisk mångfald. Självkontrollen handlar om de former av kontroll som reglerar organisationsmedlemmets möjlighet att i vardagen ha möjlighet till urskiljning (jfr Simpson 1985). Den har inte bas i professioner, utan handlar om enskilda eller grupper av organisationsmedlemmars skapande av kontroll över det egna arbetet i vardagen. Denna kontrollform ligger nära den yrkesmässiga kontrollen och kan ske som ett resultat av chefers pragmatiska handlingar (jfr Watson 2001).⁶¹

Viljan att kvantifiera har av Alvesson och Billing (1999, 2000) kallats för "body-counting" i samband med att genus och organisationer har studerats. Räkandet och kvantifierandet säger inte alltid speciellt mycket om den organisatoriska praxis som sker i vardagen, istället menar Alvesson & Billing (1999, 2000) att det är viktigt att skapa en förståelse för genusbaserade differentieringsprocesser. Alvesson och Billing (2000:2) menar att för att förstå genuskonstruktioner i organisationer bör fokus ligga på 1) statistisk fördelning, 2) bilden eller föreställningen av genus (kön) i organisationen, 3) de värderingar och idéer som präglar dessa föreställningar och slutligen 4) var detta sker, i offentliga eller privata organisationer, i skyddade eller öppna organisationer. Ofta tenderar dels forskare, dels organisationer att fastna i den första av de fyra punkterna vilket innebär att de fastnar i ett slags "huvud-räkningsfilosofi", något som även gäller de etniska differentieringsprocesser som diskuteras här.⁶²

”HUVUD-RÄKNING” SOM CHEFSSTRATEGI

Då jag frågade cheferna kring mångfaldens betydelse i och för den egna organisationen var de först osäkra, men de uttryckte också förvåning kring att dessa frågor ställdes. Det finns redan en stor andel utrikes födda i vår organisation, det visar statistiken, tycks cheferna resonera. Viljan att kvantifiera och räkna huvuden rent statistiskt är utbredd:

Tobias: Kan du berätta om dina erfarenheter av att som chef arbeta med mångfaldsfrågor...

Chef: Mmm, jaa, jag måste då tillbaks till XXX [nämnder stadsdelens namn] där vi har en av de stadsdelarna som har förhållandevis få invandrare. Det känner du säkert till. Jag tog fram inför det här besöket, så tog jag fram mångfaldsplanen. Den är rätt så nyligen gjord. Vi har rätt så nyligen blivit klara med den och då ser man i den. Det är inte någon jämförelse med Malmö i den förövrigt men man har tittat då på. Inom denna stadsdel så bodde det 1 januari drygt 10 800 invånare av 79 olika nationaliteter och det är mycket. Så 26 procent har utländsk bakgrund jämfört med 38 i Malmö och av dessa 26 % är 1350, alltså hälften födda i utlandet och hälften födda i Sverige så det är egentligen hälften. Så att 12 procent av befolkningen är utlandsfödd i stadsdelen. Så har vi gjort en jämförelse med 10 % av personalen som är anställd i vår förvaltning är utlandsfödd, det är en liten skillnad.

Ett annat exempel på ”huvud räkning” framkom på frågan om hur chefen arbetar med etnisk och kulturell mångfald:

Chef: Ja, alltså enligt mångfaldsplanen och allt vi har och Malmö stads intentioner så är det så att vi ska försöka spegla befolkningen och där lever vi väl upp här i stadsdelen till detta. Jag tror det är 25 % som ska vara, så att säga icke svenskfödda, och det har vi här. Däremot har vi det inte på de högre befattningarna där är det inte lika utbrett.

Statistiken är ett tryggt redskap i vardagsarbetet där mångfaldsfrågan hanteras. Statistiken ger en fingervisning på huruvida ett problem är stort eller litet. Användandet av statistik för att upptäcka och kontrollera mångfaldsfrågan, ”huvud-räkningen”, kan leda till att de kvantitativa data som statistiken utgörs av får ett eget liv, att den kan tala för sig själv.

Kvantifieringen av den etniska mångfalden återfinns även i en annan form som likväl kan misstänkas fungera kontrollerande inför osäkerheten för mångfaldsfrågan. Här avser kvantifieringen en sammankoppling av den existerande personalsammansättningen med den etniska samman-

sättningen av stadens och/eller stadsdelarnas äldre befolkning. En chef berättar på frågan:

Tobias: Hur upplever du att det är att arbeta med mångfaldsfrågor...

Chef: Hur jag upplever det. En upplevelse av mångfaldsfrågor. Min upplevelse är att jag ser mycket, mycket seriöst på den frågan och har en stark vilja att göra. Göra något positivt eftersom jag är en del av del samhället men också att jag har ett särskilt ansvar eftersom jag jobbar i offentlig verksamhet. Å andra sidan tycker jag att man har ett stort ansvar om man jobbar i privat näringsliv. Sen har vi den situationen här i stadsdelen att vi inte har så mycket mångfaldsfrågor i den bemärkelsen. Om man säger i vårt befolkningsansvar, våra äldre till exempel. När jag tittar på statistiken är det oerhört få personer. Och det är i regel. Så att man är tysk eller japan, tre afrikaner. Det var så otroligt lite så för vår del handlar det om att hitta på sätt att ta vår del av ansvaret.

Chefens berättelse tyder på att så länge andelen utrikes födda är låg är motivationen att arbeta med mångfald låg. Tolkningen möjliggörs av chefsberättelsen ovan om befolkningsunderlagets relation till befolkningsansvaret. Denna kvantifierings- och kontrollform grundar sig i avsaknaden av mångfald.

”HUVUD-RÄKNING” OCH ETNICITET – VAD KONTROLLERAR CHEFERNA OCH VAD KAN DE KONTROLLERA?

Statistiken kan vara ett gränssättande redskap för att skapa trygghet, stabilitet och självkontroll och det ter sig som att cheferna fastnat i den första av Alvesson och Billings (2000:2) fyra punkter – statistisk fördelning. Denna form av självkontroll går att uttolka i termer av förnuft och rationalitet. Det målrationala handlandet är ”handlingar som utförs för att uppnå vissa bestämda mål. Aktören kalkylerar över vilka handlingar som bäst och effektivast leder till uppnåendet av det uppsatta målet” (Månsson 1999:102). Sociologen Giddens (1984) använder begreppet *rationaliserade handlingar* för att beskriva den förmåga som aktörer har för att på olika sätt harmoniera med grunderna för vad de gör, som de gör det, så att de, om de får frågan av andra, kan finna såväl orsaker som förklaringar till deras handlande. ”Huvud-räkningshandlandet” går att förstå som chefernas rationella handlande, en gränsskapande självkontroll. Rationaliteten erbjuder dels en möjlig väg för cheferna att ta kontroll över en komplex och mångtydig problematik, dels en möjlig väg för meningsskapande. Denna ”chefsrationelitet” kan vidare tolkas som ett resultat av chefers pragmatiska handlingar, en medveten eller omedveten teori eller

princip som ligger till grund för hur chefer handlar och agerar i vardagen. ”Huvud-räkningen” kan, oavsett vilka konsekvenser handlandet kan medföra, tolkas som det sätt varpå cheferna får mångfaldsfrågan att fungera i ljuset av deras osäkerhet (jfr Watson 2001). ”Huvud-räkandet” som chefsstrategi bör snarast tolkas som en rationell myt. En myt om hur organisationskartans vita fläckar kan kontrolleras och göras meningsfulla (jfr Broomé, Rönnqvist & Schölin 2007). Men eftersom de är en myt är det inte fråga om chefskontroll utan snarare föreställd sådan.⁶³

Den första tolkningen jag gör av chefernas ”huvud-räkande” praktiker går snarast att hänskjuta till självbildskonstruktioner vars främsta syfte är att säkerställa att den enskilde har kontroll över situationen. Men utifrån avhandlingens huvudsakliga frågeställning och röda tråd där mångfald som kvalité står i centrum vill jag formulera den för (”huvud-räkningskontrollens” centrala) frågan som följer: Vad är det som cheferna kontrollerar genom sitt bruk av statistik? Frågan är viktig och central om en fördjupad förståelse av såväl organisationsidén som sådan och av chefers betydelse för hur mångfaldsarbete i synnerhet ska kunna genereras. Just detta senare perspektiv påtalas – vilket framhölls i avhandlingens prolog – i olika varianter av managementlitteratur om mångfald. Enligt dessa ”läroböcker” i mångfaldsarbete framhålls just chefernas arbete som centralt och avgörande för ett lyckat mångfaldsarbete. Där framhålls en aspekt av chefsarbete, som kan härledas till de studerade chefernas bruk av statistik, nämligen en handling som Cox (1993; jfr Mlekov och Widell 2003) kallar för forskning och mätning. Chefer måste veta vilka olikheter som finns inom organisationen och hur olikheterna kommer till uttryck. Kontrollskapande av den etniska mångfaldens kvaliteter genom ”huvud-räkning” är ur det tolkande perspektivet på etnicitet problematiskt. Problematiken har flera beröringspunkter. För det första avser problematiken att det *inte* är etnicitet som åsyftas i statistiken utan snarare födelseland eller nationalitet (vilket naturligtvis kan vara detsamma som etnicitet) alternativt en än grövre indelning i kategorierna utrikes född kontra svenskfödd (se ovanstående citat). För det andra är ”huvud-räkandet” problematiskt då etnicitetsbegreppet inom det tolkande perspektivet vänds ut och in.

Det första problemet diskuteras av Broomé, Dahlstedt och Schölin (2007) som i ett försök att utveckla kvantitativa mångfaldsindikatorer avseende olika dimensioner av etnisk mångfald (exempelvis förebilds- och servicedimensionen) kritiskt förhåller sig till idén att kvantifiera och mäta etnisk mångfald. Förutom att diskutera och påminna om att är nationalitet som återfinns i statistiska centralbyråns siffror (det är dessa som utgör grunden för ovan nämnda studie) påvisas att om dessa grupp-kategorier brukas för att påvisa organisatorisk demografisk avspiegling av stadens

befolkning finns det enbart möjlighet för organisationen att faktiskt avspegla de stora invandrargrupperna. Samtidigt utgör de 50 minsta grupperna ett totalt antal individer på något hundratal. Bortsett från att det inte är etnicitet utan snarare (födelse) nationalitet som återfinns i statistiken är en etniskt relaterad avspegling av stadens befolkning av organisationen inte ens möjlig. Det bor människor med bakgrund i ca 170 olika länder i Malmö stad och om alla dessa länderbaserade grupper ska representeras av organisationen faller avspeglingsidén på sin egen orimlighet. Inom dessa ca 170 länderbaserade kategorierna återfinns med all säkerhet ett mångt mycket större antal olika etniciteter (detta oavsett hur vi förstår etnicitetsbegreppet). Kymlicka (1995) pekar på denna problematik och menar att det finns omkring 180 länder i världen men samtidigt finns det omkring 5000 olika etniska grupper. Det cheferna tar kontroll över med ”huvud-räkning” är med andra ord inte etnisk mångfald utan snarare den organisatoriska statistiska fördelningen av olika födelsenationaliteter. Det andra alternativet eller strategin ur denna ”huvud-räkningskontroll” är, som de ovan citerade cheferna ger uttryck för, att istället för nationalitet skapa än grövre kategorier såsom utrikes födda kontra svenskfödda. Det är inte säkert att cheferna tar kontroll över den *etniska* mångfaldsfrågan genom kvantitativa konstateranden om organisatorisk representation av kategorierna utrikes född och svenskfödd.⁶⁴ Dessa två former av ”huvud-räkningskontroll” pekar på mångfaldsfrågans modekaraktär. Alvesson (2006) menar att mångfaldsfrågan ofta tenderar att anta formen av ett ytligt mode där olika kvalitativa aspekter av mångfaldsfrågan får en liten plats. ”Huvud-räkningen” av etnicitet i termer av nationalitet eller utrikes födda (eller svenskfödda) utgör ett exempel på ett sådant ytligt organisatoriskt mode. Denna misstanke förstärks i och med att vissa av cheferna som intervjuats refererar till såväl stadens som stadsdelens mångfaldsplan. En tolkning av agerandet är att planerna och de kvantitativa målen som utpekats i dessa snarast utgör ett slags organisatoriskt mantra (jfr Broomé, Dahlstedt och Schölin 2007).

Det är viktigt att peka på att förklaringen till det förhållandevis ”höga numerära talet” av kategorin utrikes födda medarbetare inom äldreomsorgen kan stå att finna i politiska reformer (snarare än som ett resultat av ett aktivt mångfaldsledarskap). Här åsyftas ÄDEL-reformen som innebar en kommunalisering av äldreomsorgens verksamheter, en avmedikaliserings men även minskad tillgång till specialister. I reformens kölvatten har den formellt högre utbildade personalen ”flytt fältet” och därmed har utbildningsnivån sjunkit. Stora delar av äldreomsorgens personal är i formell mening utbildade men samtidigt placerade till att sköta arbetsuppgifter med stort ansvar (jfr Emilsson-Melin 1998). Äldreomsorgen har utvecklats till en sektor där människor snarare placeras än aktivt sö-

ker sig till. Denna beskrivning är viktig för att förstå varför de numerära talen för utrikes födda är hög i denna sektor. Mot denna beskrivning ter sig chefernas kontrollförsök i termer av ”huvud-räkning” imaginär. Det är inte på grund utav deras aktiviteter och ansträngningar som ”mångfalden” är utbredd.

Mot bakgrund av den ovan förda diskussionen och problematiseringen av vad cheferna egentligen kontrollerar utgör den ”huvud-räknande” chefsstrategin ur ett kvalitativt perspektiv snarast en form av *imaginär och mytbaserad* självkontroll av organisationsidén etnisk mångfald. Att chefskontrollen är imaginär kommer jag fortsättningsvis argumentera för genom att för det första diskutera de olika steg som Alvesson och Billing (2000) pekar ut som centrala i förståelsen av kön och organisation bortom vad de kallar för body-count. För det andra kommer argumentationen att föras på basis av vad som utifrån ett tolkande perspektiv på etnicitet överhuvudtaget kan representeras.

Alvesson och Billing (2000), som i och för sig diskuterar och kritiserar forskning om kön och organisation (och inte praktiskt chefs- eller ledarskap) menar att om förståelsen av kön ska gå bortom kroppsräknande måste forskaren beskriva och diskutera inomorganisatoriska bilder av kön och de värderingar som förknippas med dessa bilder inom organisationen. Dessa idéer kan brukas i förståelsen av chefers möjligheter till kontroll av etnisk mångfald. Om chefskontroll över mångfaldsfrågan ska skapas bortom ”huvud-räkningen” måste en chefsförståelse av vilka bilder som finns inom organisationens verksamheter skapas men även hur dessa bilder på olika sätt relateras till etniskt relevanta frågor. Om detta sker i de studerade chefspraktikerna kan naturligtvis, mot bakgrund av ovan förda diskussion ifrågasättas. På det hela taget är chefernas osäkerhet inför mångfaldsfrågan grunden för ifrågasättandet. Om cheferna enbart kontrollerar mångfaldsfrågan genom grova statistiska kategorier är det snarast frågan om en imaginär och mytbaserad självkontroll av densamma.⁶⁵ Detta förstärks av, om vi ser till Alvesson och Billings (2000) idé om att det förutom de inomorganisatoriska bilderna, behöver skapas förståelse inför de värderingar som knyts och relateras till dessa bilder. Kontroll över mångfaldsfrågan ur ett kvalitativt perspektiv innebär att en förståelse av inomorganisatoriska värderingar och bilder skapas. Dessa idéer kan vara av såväl positiv som negativ karaktär. De positiva värderingarna berörs implicit i den kommande delen i avhandlingen och åsyftar olika former av kvaliteter som personalen på det studerade vårdboendet härleder till den etniska mångfalden. De negativa värderingarna är exempelvis rasism, etnifiering eller fördomsfullt kategoriserande. Som konstateras i de tidigare förda diskussionerna om osäkerhet och kontroll har cheferna svårt att beskriva djupare idéer och värderingar som kan relateras till

mångfaldsfrågan. Förvisso berättar cheferna om vissa akuta problemlösningssatser avseende rasism eller liknande, men samtidigt finns det lite i det samlade intervjumaterialet som tyder på att dessa problemlösande insatser på ett övergripande plan relateras till mångfaldsfrågan och (konstruktionen av) etnicitet. Det kan dock finnas en tyst kunskap som inte systematiserats och som cheferna därför ej beskriver.

Utifrån ovanstående diskussion och problematisering av chefernas ”huvud-räknande” strategi, kan deras förståelse av etnicitetsbegreppet förklaras ha en dragning åt det essentiella hållet. Det vill säga att etnicitet uppfattas som något den enskilde aktören *är* – något som härstammar från blodsband eller socialisering. Etnicitet reduceras till egenskaper som kan räknas. En sådan förståelse av etnicitetsbegreppet är dock i sig självt värderingsladdat. Etnicitet är ur detta perspektiv något som den enskilde alltid är, det är oföränderligt och stabilt. Ett sådant förhållningssätt kan per definition leda till etnifierande och stigmatiserande, att organisationen bestämmer *vad* den enskilde är eller att organisationen bestämmer *hur* den enskilde ska vara (jfr Essed 1996; de los Reyes 2000, 2001).

Självkontroll genom ”huvud-räkning” bör ställas mot det tolkande perspektivet på etnicitet vilket poängterar att etnicitet från första början inte existerar. Det är något som uppstår genom mellanmänniska relationer och genom såväl tillskrivande som självtillskrivande praktiker. Etnicitet är med andra ord något som görs (jfr Lill 2005, 2007). Det är något vars innehåll och mening kan skifta beroende på kontext och vems perspektiv som intas. Men det är framförallt något som måste fyllas med *mening* och *innehåll* för ett existera. Etnicitet är ur det tolkande perspektivet beroende av kvaliteter – bilder och värderingar – oavsett dessas grund. Chefernas självkontroll av mångfaldsfrågan genom ”huvud-räkning” är i sig självt bärare av värderingar som analytiskt kan härledas till etniska bilder. Utifrån chefernas imaginära och mytbaserade kontroll problematiseras eller upptäcks dessa inte av cheferna själva. Tolkningen som låter sig göras är att cheferna har fastnat i det första av Alvesson och Billings (2000) fyra steg, nämligen kontroll genom statistisk fördelning. De kontrollerar något som kanske inte finns.

Den formella kompetensens begränsningar

Hittills har fokus för diskussionen legat på å ena sidan yrkesmässig kontroll och å andra sidan utvecklandet av självkontroll. I centrum för nedanstående diskussion står att reda ut vilken kontrollerande betydelse den formella vård och omsorgskompetensen och vårdprofessionen har för chefernas arbete med etnisk mångfald i vardagen.⁶⁶ På frågan om vad mångkulturell omsorg och mångfald i omsorgen betyder berättar en av cheferna:⁶⁷

Chef: Ja...mångkulturell omsorg, är det så du säger? Det är det vi har, fast jag ser samtidigt mer från perspektivet från nu och framåt i tiden då våra invandrare då har blivit äldre. Jag ser hela tiden vårdtagarperspektivet i alla mina frågor. För mig är personalen redskapet. De ska vi ge kompetens och färdigheter att klara den här uppgiften... Det jag ser, det är egentligen ett samhälle där våra vårdtagare ställer annorlunda krav än idag för idag är dock majoriteten svenskar. Mångfald i omsorgen är när vi har 130 nationaliteter i hemmen att ta oss an, det är en väldigt mangrann uppgift att reda ut.

En annan chef berättar vid samma fråga:

Chef: Det är dom begrepp som man vänder och det är svårt att tänka förbi det där [...] omsorg är att bry sig om andra människor och om vi då tänker i mångkulturellt då skulle man då., då bryr man sig om människor som har en annan bakgrund. Är det mångkulturell omsorg, nej, det är för taffligt tror jag. Mångkulturell omsorg är att man kan bry sig på olika sätt tror jag. Det finns liksom ingen mall utan man kan oberoende om man är svensk eller kommer från något annat land eller om man har olika behov [...] man ska inte bemöta Elsa som jag vill bli bemött utan man ska bemöta Elsa som hon vill bli bemött, det är också det här med det mångkulturella. Man kan göra på olika sätt, det finns inte en form utan det finns olika sätt och där kan jag säga att jag tycker att hemtjänstpersonal är helt outstanding på det här. De bemöter folk i deras ordinära boende i deras miljöer på helt olika sätt. På en särskild boendeform är det mycket mera inrutat. Samma norm som gäller men inom hemtjänsten är det ett annat regelverk och hemtjänstpersonalen som är lägst rankad utav omvårdnadspersonalen som egentligen har det tuffaste arbetet tycker jag. Jag tror att dom i min tankevärld, de pysslar väldigt mycket med mångkulturell omsorg, dom tar på sig olika roller beroende på vilken dörr de går igenom och det gör man inte på ett äldreboende...visst det ska vara hemlikt och allt det där. Men det är institution det kommer vi aldrig ifrån [...] Framtiden kommer ställa än högre krav på personalen. Omsorgsetiken kommer bli ännu tuffare i framtiden. Ställer högre krav, nya utbildningsbakgrunder [...] mycket mer mångfacetterat än idag, hur ska vi klara det? För det går snabbt.

Samtidigt som cheferna berömmar personalen inom äldreomsorgen som utförare av mångkulturell omsorg inom hemtjänsten så är cheferna överens om att mångfaldsfrågan i framtiden är något av en ödesfråga för vård och omsorgsorganisationerna. Att mångfaldsfrågorna i framtiden kommer att ställa nya krav på personalen. Chefernas resonemang, liksom chefernas osäkerhet inför mångfaldsbegreppets kvalitativa betydelse, pekar på den formella kompetensens betydelse för mångfaldsfrågan. Kan chefernas

osäkerhet tyda på brister i chefernas och den av organisationen efterfrågade formella kompetensen? En av cheferna berättar på frågan om vård mångfaldsomsorg eller mångkulturell omsorg kan tänkas vara att den etniska mångfalden ställer nya krav på professionerna och på utbildningarna (vilket även den ovan citerade chefen gör),

Chef: [...] utbildningarna idag måste läggas om så att man lägger väldigt stort fokus vid att kunna de etiska värderingarna inom muslimska länder, inom katolska, protestantiska och också lägga en väldigt stor vikt i de olika nationaliteterna när det gäller vård och omsorg. Så skolorna måste skapa ett större utrymme för dessa frågorna [...] Annars kan man inte skapa en god vård, om inte vi kan ge kompetensen, nu är det så att vi har detta i kölvattnet, i detta som har skett och vi har inte de färdigheterna, de som har gått de tidigare utbildningarna, det är där jag ser...

Omvärldsförändringar av olika dess slag, i föreliggande fall ökad etnisk differentiering, har skapat en ny situation i samhället som cheferna och organisationerna har begränsad kunskap om, referensramarna räcker inte till. Den citerade chefen menar att nya krav måste ställas på de olika vårdutbildningarna, vårdprofessionerna idag. Utbildningarna måste läggas om för att de vårdprofessionella på ett förtjänstfullt sätt ska kunna utföra sitt yrkesarbete. Den citerade chefen pekar på brister i den formella kompetensen. (Det chefen efterfrågar är kanske en högre grad av det som i teoretiska diskussionen om etnicitet och mångfald berördes som transkulturell omvårdnad.) Men kan den formella kompetensen och den professionella kontrollen stävja osäkerheten avseende etnisk mångfald?

Talet om förändrade professioner och professionsutbildningar från chefernas sida kan tolkas som att de önskar sig mer formell utbildning i etniskt relaterade frågeställningar. Chefen beskriver att det behövs mer medvetenhet om mångfald med början i utbildningen vilket kan tolkas ur ett professionsrelaterat resonemang. Att vara professionell, att vara medlem av en professionell gruppering, innebär att vara medlem av en yrkesbaserad grupp med bas i ett kunskapsmonopol med funktion att delvis skapa legitimitet inför andra enskilda och kollektiva aktörer (klienter och samhälle). I termer av professionell kontroll kan den professionella kompetensen tolkas som att kunna skapa legitimitet inför exempelvis kollegor eller patienter och att ge olika frågor legitimitet. Den formella kompetensen uttrycks genom ett professionellt görande. Dock bör det professionella uppdraget analytiskt skiljas från det chefsmässiga uppdraget. Uppdragens kompetensgrund är olika och de kontrolleras av olika faktorer – de olika kontrollerna och kompetenserna syftar till kontroll av olika frågor. Det professionella uppdraget är å ena sidan externt och har kopplingar till

produktionen av vård och omsorg och exempelvis äldre människors livsvillkor och sjukdomsbild. Det chefsmässiga uppdraget är å andra sidan internt med kopplingar till arbetsgivarefrågor. Medan den professionella kontrollen kan verka kontrollerande för verksamhetens externa uppdrag, en direkt kontroll av produktion av vård och omsorg och exempelvis äldre människors situation, åsyftar den yrkesmässiga kontrollen även det interna (arbetsgivare)uppdraget. Mångfaldsfrågan som organisations- och verksamhetsutveckling är i främsta rummet en arbetsgivarefråga. Annorlunda uttryckt är det chefsmässiga uppdraget överordnat det professionella uppdraget i närmandet av chefspraktikerna. Den formella kompetensen och professionella kontrollen åsyftar kontroll av den professionella verksamheten och inte chefskapet. Professionen syftar till och kan kontrollera det externa uppdraget men kan svårligen, som sådan, ligga till grund för kontrollskapande av det internorganisatoriska mångfaldsarbetet. Det finns lite i det empiriska materialet som tyder på att den professionella kontrollen och kompetensen kan stävja osäkerhet avseende den organisations- och verksamhetsutveckling som mångfaldsplanen avser.

Avslutning: Om osäkerhet och kontroll

Utgångspunkten för ovanstående diskussion som kretsat kring osäkerhet och kontroll av mångfaldsidén har varit att frågan är perifert belägen i chefernas mikrokultur. Det finns en utbredd osäkerhet bland vård och omsorgscheferna avseende såväl mångfaldsbegreppet som mångfaldsfrågans betydelse för de egna verksamheterna. Den osäkerhet cheferna uppvisar kan ställas i relation till den varierande typografi som organisationens mångfaldsplan uppvisar; den åsyftar representation av olikheter, organisationsutveckling och fördjupad service. Men att cheferna uppvisar osäkerhet inför mångfaldsfrågan innebär inte att de är dåliga chefer. I ljust av osäkerhet diskuteras i kapitlet olika försök till att skapa kontroll över mångfaldsidén.

Den övergripande slutsatsen i kapitlet är att de olika formerna av inre social kontroll som diskuteras inte fungerar kontrollerande inför chefernas arbete med etnisk mångfald om detta förstås som utveckling av organisationen i termer av ett kvalitativt idéarbete.

För det första diskuteras yrkesrelaterad kontroll av mångfaldsidén. Diskussionen förs på basis av att yrkeskontrollen uttrycks i reell kompetens vilket diskuteras som chefskompetens. I kapitlet påvisas att det sker ett trevande mångfaldsarbete i chefernas mikrokultur vilket bland annat åsyftar arbete med mångfaldsplan, utbildningar och föreläsningar och mångfaldsprat under ledningsmöten. Det trevande mångfaldsarbetet till trots tenderar den reella kompetensen och yrkeskontrollen inte att tämja

osäkerheten inför etnisk mångfald som kvalitativ organisationsidé. Cheferna presenterar knapphändiga berättelser som mångfaldens kvalitativa idémässiga innebörd för organisationers producerande verksamheter. De berättar inte om mångfaldens värde och nyttor i relation till vård och omsorgsverksamheterna. För det andra diskuteras i kapitlet utvecklande av självkontroll avseende mångfald. Här åsyftas olika strategier som utvecklas som inte explicit kan härledas till yrke eller profession. Självkontrollen analyseras i termer av "huvud-räkning". Genom användandet av statistik kan cheferna konstatera att vård och omsorgsorganisationen har en hög andel utrikes födda/invandrare anställda, varpå cheferna fastslår att de redan har etnisk mångfald i organisationen. De skapar kontroll. En annan form av "huvud-räkning" avser chefernas konstaterande att det inte finns så många äldre utrikes födda, varför mångfaldsarbetet just nu inte är så motiverat. Självkontrollen i termer av "huvud-räkning" analyseras i termer av rationella handlingar och åsyftar en imaginär och mytbaserad form av kontroll av etnisk mångfald som kvalitativ organisationsidé. För det tredje diskuteras professionell kontroll och formell kompetens. I diskussionen reses frågan huruvida mångfaldsfrågan överhuvudtaget kan rymmas inom den formella, professionella kontrollen. I analysen framförs idén att mångfaldsfrågan snarare är en fråga för den reella chefskompetensen snarare än den formella professionella kompetensen. Det är genom arbetsgivarrollen som cheferna kan kontrollera den etniska mångfaldsfrågan ur ett kvalitativt perspektiv.

De studerade chefernas arbete med mångfaldsfrågan sker utan större grad av innovation. Mångfaldsidan görs inte till en del av berättelsen om 1) vilka "Vi:et" i organisationen är, 2) hur organisationen är eller 3) vad organisationen gör. Det finns ingen "ny", omarbetad, berättelse om mångfaldens vård och omsorg i kvalitativa termer. Det skapas få eller inga meningsskapande mångfaldssymboler (jfr Smirich 1983).

-
- 47 Mångtydigheten åsyftar att begreppet, som Westin (2001) påpekar, dels kan förstås kvalitativt, dels förstås kvantitativt. Det kvantitativa perspektivet innebär att den etniska mångfalden studeras och förklaras med hjälp av statistik och strukturer; det handlar då om att räkna individer och deras bakgrund sett ur statistiska mått. Det kvalitativa perspektivet handlar å andra sidan om att söka förståelse för hur människor interagerar med varandra och hur mening uppstår.
- 48 Viktigt är att också se till retorikens kraft för förändring men denna kraft kan också minska då retoriken också har tydliga drag av osäkerhet. Retorik är en central del av chefsens arbete, bara genom tal kan förändring ske (Wenglén 2005; jfr också Brommé 2004; Czarniawska 2005).
- 49 För att påminna läsaren om planens formuleringar återges den åter: "Skola och förskola, fritid, kultur, idrott och föreningsliv, socialtjänst, äldreomsorg m.fl. måste utvecklas för att bättre än i dag möjliggöra en ökad integration av medborgarna i samhället [...] Kommunen behöver en personalsammansättning som bättre avspeg-

- lar befolkningens mångfald för att kunna ge kommuninvånarna service med djup och kvalitet [...] personalen inom olika verksamheter skall arbeta för att eliminera hinder och bättre ta tillvara enskilda människors initiativ och kompetens.” (Åtgärdsplan för att främja integration 1999:23. Författarens kursivering).
- 50 Det politiska mångfalddirektivet är en bred politisk uppgörelse vilket framstår av den av politiker beslutade mångfalddsplanen, där en samtida problematik skisseras – rasism, utanförskap, segregation – problem som berör alla i det samtida samhället. Den breda politiska uppgörelsen är en kompromiss som kan betecknas som otydlig, den enda tydliga idén är att organisationen ska avspegla, representera, stadens etniska sammansättning. Den politiska ledningen av mångfalddsfrågan är otydlig vilket kan leda till ökad tröghet i chefspraktikerna i så mån att de överordnade cheferna inte upplever stöd avseende den etniska mångfalddsfrågan i kvalitativa termer från organisationens politiska ledning. Denna organisatoriska otydlighet kan i förlängningen till att möjligheten till organisatoriskt förändringsarbete minska. En möjlig orsak till detta är att det organisationsövergripande förändringsarbetet är en reform.
- 51 Det finns utöver dessa planer ett flertal andra planer som tar upp mångfalddsfrågan exempelvis berörs den i stadens värdegrund och även i dess personalpolicy.
- 52 I vissa organisationer, exempelvis inom vissa landsting tillsätts chefer genom tidsbegränsade förordnanden. I dessa fall är cheferna anställda som exempelvis sjuksköterska men har ett tidsbegränsat uppdrag. Detta är dock inte fallet med de studerade cheferna som är anställda som chef och inget annat (även om de har en professionsutbildning).
- 53 De studerade cheferna har i samtliga fall utom ett (som är tveksamt) just en vårdprofessionell bakgrund.
- 54 En tolkning av den bristande kommunikationen är att se den som bristande responsivitet. Socialpsykologen Johan Asplund (1987a) skriver om det sociala livets elementära former i termer av social responsivitet. Att vara socialt responsiv innebär enligt Asplund att ha en form av svarsbenägenhet, alltså att människor kan respondera till andra människor. Förmågan att respondera är grundläggande för det sociala livet, eller att vara socialt responsiv är en förutsättning för det sociala livet. Svarsbenägenheten är vidare den kanske viktigaste grundstammen för maktutövande, om svarsbenägenheten av diverse anledningar inte möjliggörs, omöjliggörs också möjligheten att skapa makt. Den responsiva sociala varelsen har förmågan att respondera på stimuli vilket innebär att denne kan besvara olika former av yttre påverkan.
- 55 Under intervjun befann sig också en annan enhetschef (enhetschef 1) i rummet där intervjun skedde. Denna enhetschef skulle ta över chefsarbetet på vårdboendet strax efter att mitt fältarbete var avslutat.
- 56 Observera att nedanstående citatutdrag härstammar från enhetschefer på en lägre nivå än de överordnade vård och omsorgscheferna. Enhetscheferna återfinns i det producerande systemet, men kan också sägas vara ett slags kommunikativa nyckelpersoner mellan de två systemen.
- 57 Viktigt att poängtera är att variationen på de vardagspraktiker som finns i de underordnade linjefefernas verksamheter avseende mångfald kan antas vara stor beroende på den enskilde chefens intresse, kunskap och erfarenheter avseende mångfalddsfrågan. Detta tydliggörs av de båda citaten ovan.
- 58 I teoretiska termer kan detta förklaras som att ett kollektivt skapande avseende mångfald inte i tillräcklig utsträckning lyckas skapas i organisationen. Det kollektiva skapandets grund är att upplevelser och erfarenheter från de olika systemen

översätts och redigeras i möten mellan chefer (jfr Czariawska 2005). I det kollektiva skapandet kan organisationens övergripande syn på vad mångfald är och bör betyda framkomma via översättningar och redigeringar av upplevelser och erfarenheter från de olika systemens vardag. Möjligheten till och för att detta kollektiva skapande ska kunna utvecklas är att frågan explicit kontrolleras av samtliga chefer.

- 59 Kommunrådet i staden framhöll Malmö stad som en lärande kunskapsorganisation under en intern konferens i Malmö stad som arrangerades i och med avslutande av projektet Mångfald som personalidé i december 2005.),
- 60 Välfärdssystemet skapades i en tid när än större etnisk homogenitet än idag präglade det svenska samhället och dess uppbyggnad bl.a. syftade det till att minska ekonomiska och sociala skillnader mellan olika befolkningsgrupper. Mångfald kan idag tolkas som en välfärdsfråga då välfärdssystemet, genom de professionella, inte bara måste ta hänsyn till sociala och ekonomiska skillnader utan även förhålla sig till att samhället också är mångkulturellt vilket ställer nya krav på de förmåner och den service som ska tillhandahållas.
- 61 Alvesson och Kärreman (2001:3) diskuterar socio-ideologisk kontroll och avser den indirekta inre kontroll som syftar till att kontrollera arbetstagarnas tankesätt. Chefer strävar ofta efter att framföra organisatoriska erfarenheter eller vanor för underställda (2001:4). Denna kontrollform handlar om att kontrollera via symboler som påvisar hur underställda ska handla och agera i olika situationer (jfr Smirich 1983). Den socio-ideologiska kontrollen handlar om de ansträngningar som görs för att få medarbetare att anpassa sig till olika normer och olika idéer om vad som uppfattas som "gott" och "viktigt" i organisationens namn, för att också motivera sig själva (Alvesson och Kärreman 2001:4).
- 62 Den liberale politiska filosofen Hayek har framfört en liknande kritik avseende statistikers användande av matematiska modeller i studiet av sociala relationer (Gür 1995).
- 63 Det finns forskning som tyder på att mångfaldsfrågan snarast bör betraktas som ett ytligt organisatoriskt mode. Detta bland annat beroende på oviljan, okunskapen (eller på de stora kostnader som en reell förändring av en organisation skulle innebära) hos chefer och ledare (se exempelvis Alvesson 2006). Detta kan också bero på att det finns ett mellanorganisatoriskt härmande vad avser mångfald som organisationsidé.
- 64 Ett resultat av kvantifieringen är också att mångfaldsidén omvandlas till en kollektivistisk idé likt det tidiga 1900-talets amerikanska idé om pluralism. En av de första förespråkarna för en verklig kulturpluralistisk ideologi var den judiske filosofen Horace Kallen som i sin essäartikel *Democracy versus the Melting Pot* (1998/1915) gick till generalangrepp på andra rådande värderingar såsom assimilering och smältdegelidealet. Han använder exempelvis metaforen orkester för att förklara kulturpluralismen: "as in a orchestra every type of instrument has its specific timbre and tonality, founded in its substance and form; as every type has its appropriate theme and melody in the whole symphony, so in society, each ethnic group may be the natural instrument, its temper and culture may be its theme and melody and the harmony and dissonances and discords of them all may make the symphony of civilization" (Kallen 1915/1998:116). Kulturpluralismen bygger till stor del på en kollektiv idé där olika kulturella grupper i metaforiska termer utgör en orkester. Den kulturpluralistiska idén är kollektivistisk till sin grund till skillnad från mångfald som organisationsidé som är en individualistisk idé där olika former av organisatorisk nytta är central. Denna eller dessa nyttors syfte antas uppstå i

och med mötet mellan olika individer med olika bakgrunder eller som resultat av de olikheter som konstrueras i mötena organisationsmedlemmar emellan. De värden som åsyftas antas ha kopplingar till de (konstruerade) olikheterna.

- 65 En annan tolkning, som jag inte tror är lika uppenbar, är att cheferna tycker att det är tjatigt att gång på gång behöva redovisa sitt mångfaldsarbete, mångfaldsdefinitioner etc. till mig som forskare och andra och att ”huvud-räkning” därför skulle vara ett sätt att visa upp att man lyckats. Den främsta anledningen till att jag inte tror denna tolkning är relevant är att de reflexiva samtalsliknande intervjuerna är genomförda under 2003, då mångfaldsfrågan inte lika tydligt var aktuell i samhällsdebatten.
- 66 Här avses olika vård- och socialomsorgsutbildningar som exempelvis sjuksköterska, socialarbetare, sjukgymnast eller arbetsterapeut.
- 67 Frågan är baserad på idén om en fördjupad service i och med organisationsförändringen i mångfaldsriktning som uttrycks i mångfaldsplanen, det politiska mångfaldsdirektivet.

DEL 3

PERSONALPRAKTIKER

INLEDNING TILL DEL 3

I denna, avhandlingens tredje del, kommer två aspekter av etnicitetsskapande att diskuteras. I kapitel 7 avhandlas interna personalpraktiker vilka avser hur en mångfald av etniciteter skapas inom en personalgrupp samt att förstå vilken innebörd och mening detta ges i vardagen. De externa personalpraktikerna, vilka diskuteras i kapitel 8, avser i sin tur hur etnicitet konstrueras i relationerna mellan personalgrupperna och deras arbetsrelaterade omgivning samt vilken mening detta ges.

Ett linjärt producerande system

Utgångspunkten för analysen av det aktuella vårdboendet Äppelblomman är att det är en del av äldreomsorgens professionellt producerande system. Systemet kan förklaras vara öppet och "biologiskt" i betydelsen att systemet får olika former av inputs i form av professionella medarbetare, vårdtagare men även av olika former av teknik eller ekonomi. De olika formerna av inputs omvandlas i det linjärt producerande systemet till professionell produktion av vård och omsorg. Målet är produktion av en bra och god vård och omsorg. Om den slutgiltiga produkten accepteras av organisationen och dess omgivning får de stöd i form av nya resurser (jfr Czarniawska 2005). Det linjärt producerande systemet är självstyrande och sensitivt. Om produktionen inte uppfattas som bra, god och tillförlitlig av utomstående aktörer kan tillförseln av inputs strypas varpå produktionen kan komma att förändras.

Inom systemet är utrymmet för etnicitetskonstruktioner tydligt, något som jag själv inte hade i åtanke när fältarbetet inleddes. Det är allt för lätt i studiet av etnisk mångfald att förhastat sig och såväl tänka som uppfatta det etniska som något som individen bär med sig och som via blodsband eller socialisering utgör en tydlig integrerad del av varje aktör. Innan jag mötte, personal och boende på vårdboendet Äppelblomman hade jag i bakhuvudet att det minsann skulle vara enkelt att se och skapa förståelse

inför denna problematik. Jag hade en förhoppning om att den etniska mångfalden skulle vara på än det ena, än det andra sättet. Den skulle ha en tydlig och i det närmaste synbar och väl avgränsad plats, roll och betydelse i vardagen. Min kanske naiva förhoppning går nog att sammanfatta med att, eftersom det enligt enkel ”huvud-räkningsfilosofi”, fanns utrikes födda människor med bakgrund från olika länder anställda på vårdboendet skulle etniciteter mer eller mindre kunna skönjas med blotta ögat. Så enkelt var det inte.

Äppelblomman är en arena som ger utrymme för sociala interaktioner mellan olika aktörer där de etniska konstruktionerna kan ske och ges mening. Konstruktioner av etnicitet avser alltid i någon mån grupper och gruppformationer vilket konstituerar en problematik som är viktig att förhålla sig till då etnisk mångfald som organisationsidé studeras. Den grupprelaterade relevansen torde vara mindre då etnicitetens roll inom en organisation avses, etniska grupper i dess egentliga mening existerar inte där.⁶⁸ Som ett resultat måste etnisk mångfald diskuteras utifrån idén om etnicitet *utan grupper* eller annorlunda formulerat konstruktioner av etnicitet i arbetsgrupper. Fokus bör sålunda förflyttas från idéer om förutbestämda grupper till skapandet av etniskt relaterade självbilder och snarare till hur upp- och nedladdande av etnicitet kan fungera – via tillskrivande och självtillskrivande praktiker – och sedan föra diskussion om dessas betydelse för etnisk gruppformering. Fokus är med andra ord på ”doing being ethnic” (Brubaker 2004:13), ett uttolkande av fenomenet etnicitet där den etniska gruppen i sig inte är det primära. Istället fokuseras hur etnicitet *ges* mening i vardagen.

Begreppet organisering kommer i denna del av avhandlingen att brukas synonymt med konstruktion. Etniciteter organiseras i samma ögonblick de konstrueras. Nedanstående beskrivningar av hur etnicitet konstrueras i och av personalpraktiker är även beskrivningar av hur vardagens etniska normalitet organiseras på vårdboendet.

Äldreomsorgens linjärt producerande system kan betraktas som en arena för etnicitetskonstruktioner inom det tolkande perspektivet på etnicitet. Det är därför inte bara av vikt att sätta etnicitetens betydelse under luppen utan också att söka förståelse för *var* konstruktionerna sker. Etnicitet kan, som pågående tolkning, naturligtvis ske varhelst någon form av social interaktion sker mellan två individer som uppfattar varandra olika. Men vissa platser eller arenor är mer relevanta än andra. Cornell & Hartmann (1988:54) menar att en sådan arena:

is a place where social actors make claims, define one another, jockey for position, eliminate or initiate competition, exercise or pursue power, and engage in a wide array of other activities that variously encourage or discourage, create or transform, and reproduce or ignore identities.

De olika arenor som Cornell & Hartmann (1998:153ff) pekar ut är exempelvis politik, arbetsmarknad, boendeplatser, sociala institutioner, kultur och vardag. I denna del av avhandlingen betraktas dels vårdboendet, dels äldreomsorgen som etnicitetskonstruerande arena. Jag kommer i nästkommande två kapitel att argumentera för att det ovan beskriva arenaperspektivet ytterligare bör förfinas för att förståelsen för etnicitetskonstruktioner ur personalpraktikperspektivet ska bli verkligt givande.

68 Det kan naturligtvis finnas skilda grupper inom en organisation. Men om individerna som konstituerar gruppen inte är i daglig kontakt och gruppen som sådan inte är av stor relevans är det ändå mer relevant att diskutera etnicitet utan grupper i organisations sammanhanget. Detta kan förklaras i och med min förståelse av organisationer som aktörer bestående av individer.

KAPITEL 7

INTERNA PERSONALPRAKTIKER OCH ETNISK MÅNGFALD – EN TUNN OCH MENINGSFULL HISTORIA

Identitetskonstruktioner på jobbet – arbetsidentitet och etnisk identitet

Mitt möte med personalen på vårdboendet Äppelblomman skedde en tidig septembermorgon. Det var en lördag och jag skulle träffa Eva-Marie vars funktion på vårdboendet är att vara teamledare för personalen på den fjärde våningen. Att jag inledde fältarbetet på denna våning har sin grund i ett ”huvud-räkningstänkande” – på den aktuella avdelningen var det flest personal med olika etnisk bakgrund.⁶⁹ När jag hade spenderat ett par veckor på avdelningen slog det mig, vilket tydliggörs i mina fältanteckningar, att vad som tillhör och inte tillhör etnicitet är svårt att veta. Visst kan jag se att personalen på våning fyra rent utseendemässigt ser olika ut. Jag vet att en del är födda i Sverige, andra i Polen, Rumänien och Somalia. Jag vet efter att ha pratat med personalen att en del är kristna, andra muslimer och ytterligare andra är ateister. Vissa pratar högt och är direkta i sitt sätt att agera medan andra är mer tystlåtna och rent av lite blyga. Vidare vet jag att vissa är öppna och andra är mer slutna. Men vad detta har med etnicitet att göra är svårare att slå fast. I fältdagboken finns flertalet anteckningar från min tid på fjärde våningen om ”ett klimat med högt i tak”, i vilket det finns utrymme för att uttrycka sig på olika vis, även om vissa åsikter kan uppfattas obekväma. Ibland utspelade sig mer eller mindre högljudda samtal och diskussioner personalen emellan. Samtidigt finns anteckningar om respekt som en del av personalens praktiker och de vardagliga normerna på våningen.

Om jag enbart skulle sätta min tillit till mångfaldsledningslitteratur skulle svaret på vad som tillhör etnicitet vara mer eller mindre givet. Det jag observerat på vårdboendet har troligen att göra med etnicitet eftersom etniska olikheter i denna litteratur presenteras som något vi bär med oss, eller som något vi är. Resonemanget tydliggörs exempelvis i forskarna Lodens och Roseners (1991; även i Broomé et al 2002; Mlekov & Widell 2004) modell om mångfaldens primära och sekundära dimensioner. Denna modell går ut på att den enskilda individen är bärare av en rad olika aspekter av den sammanlagda identiteten. De primära faktorerna såsom kön, etnicitet (eller "ras"), funktionshinder eller sexuell läggning sägs vara svårföränderliga eller icke föränderliga medan de sekundära aspekterna såsom privatekonomi, religiös tillhörighet, bostadsort, civilstånd eller utbildning antas vara av mer föränderlig karaktär. Enligt denna förståelse av etniskt relaterade (och andra) olikheter vore det mer eller mindre enkelt för mig att studera den etniska mångfaldens betydelse på ett vårdboende som Äppelblomman. Det vore enkelt att med ett "huvud-räkningsmanér" traska in på Äppelblomman och titta hur personalen betar sig och därpå dra slutsatser om den etniska mångfalden. För om etnicitet är något vi *är* och som dessutom är mer eller mindre oföränderligt så måste jag enkelt kunna upptäcka den. Eller?

Fältarbetet fortsatte och i takt med att veckorna gick flyttade jag till våning två på Äppelblomman. Denna är mindre än plan fyra och personalstyrkan var numerärt färre. Mina funderingar kring det etniskas betydelse, funktion och roll i organisationsidéen mångfald fortsatte. Det var verkligen svårt att se och förstå vad "det etniska" var i personalgruppen. Det verkade inte ha någon speciellt tydlig plats. Även om klimatet på våning två ofta var diametralt annorlunda än det på fjärde våningen i så mån att det var lugnare och tystare så skulle det vara fel att påstå att det är de olika etniska bakgrunderna på det fjärde planet som låg till grund för stämningen där. Även på våning två fanns en i "huvud-räkningstermer" etnisk mångfald. Det fanns anställda med bakgrund i Ungern, Somalia, Kina och Sverige. Precis som på fjärde våningen kunde jag personligen se att de som arbetade på plan två kom från olika länder, att de hade olika bakgrund, samtidigt kunde jag inte se vad detta betydde, vilken roll detta hade.

Efter ett antal veckor på plan två kom jag till plan tre. Återigen slog det mig hur olika arbetsgrupperna var, men att de samtidigt var lika i ett avseende. Det som skilde personalgruppen på plan tre från de övriga två var att det går att karakterisera klimatet eller stämningen med ord som lugnt, sansat men ändå lite stelt. En av sjuksköterskorna på vårdboendet karakteriserar de olika våningsplanen i en intervju där hon ombads berätta hur det är att arbeta på Äppelblomman:

Sjuksköterska: Hur man upplever arbetet på Äppelblomman...ja...nej jag tycker det är bra. Det är trevligt och det är bra personal och nej jag har lätt att komma överens med alla och så...det...det är väl viss skillnad mellan planen...det finns en...om man ska analysera...det finns en mer rörig trevlig stämning här uppe [på plan fyra där intervjun sker. Författarens anm.]...en lite avvaktande på plan tre men ändå trevliga och välkommande och plan två ja...de är också väldigt välkommande...jag har alltid haft bäst samarbete med plan två och fyra när jag har kommit som sjuksköterska utifrån...plan tre har alltid varit lite mer distanserade.

Olikheterna våningsplanen emellan till trots så finns det en överordnad likhet mellan dem ur det etniska mångfaldsperspektivet. Det finns anställda med olika etnisk/nationell bakgrund vilket inte verkar ha någon tydlig betydelse för det sociala livets formering i vardagen. Det är lite, för att inte säga inget, som tyder på att det skulle vara personalens olika etniska bakgrund som ligger till grund för de olika avdelningarnas olika stämning och klimat. Cornell & Hartmann (1998:74) menar att etnicitetens betydelse kan skifta i olika samhälleliga (eller organisatoriska) kontexter. Om dess betydelse är tät innebär det att de etniska identiteterna dominerar den sociala organiseringen och att de kan kopplas till makt och maktutövande. Men om dess betydelse är tunn har inte etniciteten en avgörande betydelse för det sociala livets gränsdragningar. Därmed inte sagt att etnicitet saknar mening och innehåll bara för att dess organiserande funktion är tunn. Skapandet och återskapandet av etniska identiteter har en funktion i skapandet av självbilder, i skapandet av meningsgivande narrativ. Etniciteten kan, som social identitet, ha betydelse såväl för grupperns sammanhållning som för individer. Sammantaget är min deltagande observationsbaserade uppfattning att etnicitetens betydelse för det sociala livets gränsdragningar är av tunn karaktär i Äppelblommans mikrokulturer. Detta blev än tydligare i personalens intervjuer.

Den tunna betydelsen

Att etnicitetens roll, funktion och sociala innebörd för vardagens personalpraktiker på vårdboendet snarast kan karaktäriseras som tunn framkommer i analyserna av intervjuerna. Personalen berättar, oberoende av vilket våningsplan de arbetar på, om liknande upplevelser. Nämligen att olika svenska och invandrarbakgrunder inte har någon betydelse för vardagens relationer på Äppelblomman. Undersköterskan Anne-Marie berättar på frågan om hur hon upplever mångfalden av svenskar och invandrare som finns på vårdboendet, om sina upplevelser av ett vardagsarbete i termer av en problemfri vardag, och hur hon verkligen trivs på arbetet.

Anne-Marie: Jag har inga problem med dom från andra länder. Det enda som jag stör mig på är det, men annars har jag inte upplevt att jag har problem med dem. Jag vet inte hur de upplever mig jag är väldigt rak men jag är sån. Jag säger vad jag tycker och tänker. Men jag menar inte så många gånger illa, men det menar jag för det kan man tycka är, men annars har jag inga problem. Jag tycker vi har roligt...

Tobias: Är det inte ganska högt i tak?

Anne-Marie: Jo det tycker jag, jag tycker är roligt. Ibland när man ska gå hit kan man tänka har jag inte ont någonstans, måste jag? Men så när man, så tänker man, men man har ändå roligt här. Ibland kan man tycka...ahh...vilket skit...ta mig härifrån i morgon. Men man kan ändå skoja om det, man måste kunna det för att kunna stå ut med sånt här jobb. Det måste man, det kan vi, de flesta kan det. Vi kan skoja och ha roligt. När man har paus så kopplar man väck det, det gör man.

Anne-Marie talar visserligen om att hon inte har problem med den etniska mångfalden, vilket snarare kan tolkas som ett uttryck för ett mer eller mindre konfliktfritt klimat (nedan kommer konflikter diskuteras mer utförligt) än ett undertryckt ogillande av kollegorna. Anne-Marie pekar på flera olika aspekter som genom tolkning kan förklara varför den etniska mångfaldens betydelse snarast kan betecknas som tunn ur ett personalpraktiksperspektiv på Äppelblommans vårdboende. Det handlar om gruppsammanhållning, om utvecklade normer för vardagens sociala liv som bygger på idéer om respekt och att arbetsgruppen har ett gemensamt mål som samtliga arbetar efter, vilket sammantaget tunnar ut den etniska mångfaldens betydelse för det sociala livet.⁷⁰ Malene som arbetar på fjärde våningen berättar i en intervju på frågan om hur hon vill beskriva plan fyra:

Malene: Vi är olika det är vi, jag är kristen och vissa är muslimer, men vi titrar inte på det. Det gör vi inte. Vi har lärt känna varandra och vi vet vilka våra gränser är, vi vet vad vi kan snacka om och vi kan snacka mycket olika. Till exempel om någon verkligen inte accepterar dig då pratar vi inte, då säger den personen att jag vill inte lyssna mer på det. Men det har inte hänt här. Här har jag inga problem, det är öppet och vi har jobba här rätt länge också. Det kanske har betydelse.

Malenes berättelse kan tolkas i termer av gränsskapande över tiden. Det är just i skapandet av dessa gruppbaseade gränser lösningen till etnicitetens tunna betydelse står att finna för vardagen på Äppelblomman. Även

Lena som har arbetat på andra våningen och som vid tiden för fältarbetet arbetar på plan fyra berättar som svar på frågan:

Tobias: Kan du berätta mer om det du sa att ni svetsas samman som en grupp, är det då det är ett tryck utifrån, hur...?

Lena: Jaa...det handlar om att vi har förståelse för varandra. Vi hänger inte upp oss på detaljer. Vi förstår alla att vi kanske inte hinner göra allting under en dag, för vi vet alla hur jobbigt och tungt det kan vara. Och, det blir konflikter oss emellan blir lite mildare, visst konflikter finns, det finns överallt. Sen så känner jag också att om man känner varandra på ett bra sätt är det lättare att vara öppen, sen är man olika också, vissa har enklare att vara öppna med saker och ting, och kan säga saker medan andra är mer tyst. Jag känner ändå att det är lättare att lösa konflikter. Vi har överseende med andras fel kan man säga. Det är lättare att jobba helt enkelt. Vi vet alla vilken situation man befinner sig i...

Tobias: Det utvecklas, det är högt i tak så att säga?

Lena: Ja...alltså i och med att vi måste vara så toleranta också mot de boende, mot de anhöriga, det bygger mycket på tolerans. Så då blir det så att vi blir toleranta mot varandra också, därför vi är så olika. Det är lättare på det viset att om någon inte hunnit med något en dag, visst det finns vissa som inte har det va. Men överlag tycker jag att vi kan lösa problem på ett ganska bra sätt. Vi förstår varandra och det är att vi är lite sammansvetsade, vi vet att om den ena inte kan göra något eller har missat något så...okej. Vi vet, vi förstår det var jobbigt också, man har lättare att prata.

Lenas berättelse kan tolkas som att då gränser formeras skapas en trygghet, en öppenhet inom de olika grupperna, vilket innebär att risker för negativa tillskrivande identitetsskapande praktiker minskas. Olika normer kan skapas vars syfte är att grupperna på bästa sätt ska uppfylla de arbetsuppgifter de är anställda för att genomföra. Tillhörigheten till arbetsgruppen, utvecklandet av arbetsgruppsidentiteter leder även till att de etniska identiteternas sociala betydelse tunnas ut. Dorothea berättar om de olika våningsplanens olika klimat och om tidens betydelse för formerande av arbetsgruppen vilket kan tolkas som att utvecklandet av arbetsidentitet innebär att etniska identiteters sociala betydelse samtidigt urtunnas.

Tobias: Ni är en ganska blandad personalgrupp...Latinamerika, Afrika och Europa, hur upplever du att det är att arbeta i en grupp med människor med så olika bakgrunder?

[Dorothea talar inledningsvis om erfarenheter och livsberättelser kopplat till de olika bakgrunderna och fortsätter]

Dorothea: Vi behövde ha lite mera tid på oss för att anpassa oss till varandra. Jag tycker inte det varit så lätt innan i början så...vi...försökte hantera det på bästa sättet för att vara och bli en hel grupp. Men det uppstod ändå missförstånd...

Tobias: Kan man förklara det som händer, du har sagt det själv, att man anpassar sig till varandra och till slut är det inte så stora skillnader som det var i början?

Dorothea: Man lär sig att vara mycket mer flexibel, det är väldigt positivt och så. Men det tar tid, hos oss har det tagit tid, det gick inte så lätt i början...nej nej...men nu fungerar det bra.

Tolkningen av Dorotheas berättelse är att tidens funktion för de tunna etniska identiteternas betydelse är uppenbar. Innan arbetsgruppen är formerad upplever personalen att deras olika bakgrunder har en tydligare roll, de får en större plats i vardagen. Men i och med att personalen lär känna varandra, skapar regler och normer för uppträdande och skapar rutiner för arbetsuppgifterna så får etniciteten en minskad betydelse. Det är inte tiden som sådan som utgör det centrala i tolkningen utan istället grupp-utvecklingen över tid. I takt med att personalen lärt känna varandra har de, bland annat som ett resultat av olika konflikter, skapat en samling av gemensamma regler och förhållningssätt inom arbetsgruppen vilket lett till att utrymmet för etniska identitetsformeringsprocesser minskat. Det utvecklas gruppidentiteter med betydelse för vilken funktion etnicitet ges inom gruppen men även utom gruppen. På arbetet skapas inte beskrivningar i termer av mosaik, fruktsallad eller regnbåge av sociala differentieringar som ofta används då mångfaldens lov besjungs inom konsult- och managementlitteratur i området diversity management (jfr Alvesson 2006; Prasad & Mills 1997; Roth 1996).

Även Aly, som arbetar på fjärde våningen på Äppelblomman, berättar om tidens betydelse inför etniciteternas uttunnande, men pekar samtidigt på ytterligare en faktor. Innan den stabilitet som personalen upplever idag var formerad var det fler vikarier anställda, vilket resulterade i att konflikter lättare uppstod. Dessa konflikter hade sin grund i den osäkerhet som skapas då vikarier går in och ut i arbetsgrupperna. Annorlunda uttryckt, med stor rörlighet i arbetsgrupperna minskar utrymmet för normskapande i gruppen varpå risken för konflikter inför arbetsuppdraget och de etniska identiteternas betydelse tättnar i vardagens sociala liv. Ibland kunde

konflikterna vara direkt kopplade till etnicitet, ibland brukades etnicitet för att klä in en konflikt. Undersköterskan Aly svarar på frågan:

Tobias: Det tar alltid tid att forma en grupp...? [Frågan är en följdfråga och innan har vi samtalat om Alys upplevelser av den etniska mångfaldens innebörd och betydelse för vardagen.]

Aly: Ja även om vi är i samma ålder så är vi olika. Vi är från olika länder och pratar olika språk och har olika traditioner. Och då vi kommer till ett främmande land som har traditioner som vi inte är vana med, jag tänkte från början att det kanske är bättre att istället för att jag ska göra på mitt sätt så gör vi på ett nytt sätt. Det ska inte vara mitt eller ditt utan på ett nytt sätt. Men det finns ändå alltid de som kommer att säga att jag gillar inte det. Jag kommer ihåg en gång, det var en massa vikarier, en massa invandrare som jobbat och det var jul och då fick vårdragare äta vanlig mat som man serverar varje dag. Och när de klagade, så [menade vikarierna att. Författarens anm.] vi ska inte ha julbord. De sa att det inte var beställt men i själva verket fanns allt i kylen. De visste inte att man ska ta den och den och den. De tog istället potatis och vanligt kött och serverade. Och de klagade och sa att vi firar inte jul så hur ska vi kunna veta vad man ska äta. Om man ville kan man, vi har tid och duktiga folk, men jag tror de var trötta och att det inte ville ta ansvar.

Istället för att peka på tidens betydelse för mångfaldens tunna innebörd pekar Aly ut gruppens gränser som betydelsefulla. De gränser som åsyftas är de mellan den ordinarie personalen och vikarierna. Aly nämner inte exakt varifrån vikarierna kommer, han pekar inte ut deras bakgrund i termer av geografisk hemvist, istället pekar han på att de är invandrare. Det intressanta är dock inte bara att se exakt vilka olika etniska identiteter som skapas i gränslandet mellan existerande arbetsgrupper och vikarierna, utan att se hur denna gränsdragning fungerar förstärkande inför arbetsgruppens sammanhållning. Tolkningen som låter sig göras innebär att med mycket vikarier, med en ökad rörlighet inom arbetsgrupperna, är det svårare att skapa enhet och normer. Detta kan i förlängningen ligga till grund för konflikter och en tättnande socialt differentierande betydelse för den etniska mångfalden i vardagens personalpraktiker (i efterföljande kapitel kommer såväl vikariers som andra utomstående aktörers betydelse för den etniska mångfaldens vardagliga innebörd att diskuteras).

Den etniska mångfaldens tunna betydelse på Äppelblommans vårdboende kan tolkas som orsakat av utvecklandet av en arbetsgrupp. Den kan dock även tolkas som ett resultat av det linjärt producerande systemets logik. Denna bygger på att systemet är beroende av en fungerande pro-

duktion oavsett vad som produceras (varor, tjänster, service). Här kan en tät etnicitet inom ramen för vårdboendets mikrokultur skapa störande spänningar och konflikter. Detta skulle kunna leda till att produktionen störs varpå det öppna systemet riskerar att tillförseln av inputs kan strypas. Utvecklandet av normer och regler inom mikrokulturerna syftar, som ovan påpekats, till att skapa goda förutsättningar för arbetsgruppens grundläggande syfte – att skapa en god service; omvårdnad och omsorg. Därför kan sägas att det finns en koppling mellan utvecklandet av arbetsidentitet och det linjära systemets logik och att detta har konsekvenser för den etniska mångfaldens tunnhet. Den etniska mångfalden på Äppelblomman har en tunn social betydelse så det sker inte något tydligt socialt differentierande i etniska termer i vardagens personalpraktiker. Orsaken står främst att finna i att de olika arbetsgrupperna (avdelningarna) skapat gemensamma syften och mål med vardagen och att arbetsgrupperna skapat uttalade och outtalade regler och normer för det sociala livet. Då störs inte produktionen av service.

De normer och värderingar som utvecklats på avdelningarna beskrivs av personalen i intervjuerna som att det är ”högt i tak” eller genom bruket av begrepp som tolerans och respekt. En dag under fältarbetet, när jag sitter och dricker kaffe, kommer Aly som arbetar på fjärde våningen och sätter sig bredvid mig. Han undrar vad jag egentligen gör hos dem och vad arbetet syftar till. Alys nyfikenhet och intresse gör att vi ganska snart pratar om ämnen som berör etnisk mångfald. Han berättar om hur en dåtid fylld av problem och konflikter ändrats till ett klimat som kan karakteriseras som pragmatiskt och respektfullt.

Aly berättar vidare att han jobbat på plan fyra i flera år och att det var mycket mer problem för ett par år sedan, då den nuvarande personalgruppen, som jag förstår det, anställdes. Då var problemen större och det hände ganska ofta att det skedde språkliga missförstånd. Dock är det inte bara språkliga missförstånd Aly tar upp. Han berättar om hur man på avdelningen har en öppen och hjärtlig stämning och att man ibland pratar om sex. Aly berättar om ett tillfälle då de pratade om sex och en kollega, med utrikes född bakgrund, upplevde det påfrestande och jobbigt att man pratade om sådana ämnen. Aly menar att det just var hennes bakgrund som var grunden till hennes reaktion. Lösningen på detta problem var att man helt enkelt fick agera mer sensibelt i personalgruppen, så att även denna kvinna kunde känna sig välkommen. En viktig grund personalen emellan verkar vara att ha en pragmatisk hållning.

Alys berättelse kan tolkas som att han, samtidigt som han beskriver problem som uppstått, beskriver hur arbetsgruppen utvecklat regler och nor-

mer varpå etnicitetens betydelse för det sociala livet tunnats ut. Aly beskriver en form av anpassning och de normer och värderingar som åsyftas handlar om ett pragmatiskt och sensibelt förhållningssätt som kännetecknas av öppenhet och respekt.⁷¹ Utvecklandet av arbetsidentiteterna gör att arbetsgruppen tätar via utvecklande av normer och värderingar (som skapandet av *bra service*) varpå etnicitetens socialt differentierande betydelse tunnats ut. De centrala frågorna är härvidlag, hur ska etnisk mångfald förstås? Finns etnisk mångfald om dess betydelse är tunn? Om så är fallet, hur bör de då bäst förstås?

Etniska arenor – etnisk mångfald ur ett tidsrumsligt perspektiv

I föregående avsnitt diskuterades den sociala betydelse etnicitet ges inom ramen för de interna personalpraktikerna. Nedan kommer frågor om var och när etnicitet konstrueras att resas, belysas och diskuteras.

Arbetsmarknaden i allmänhet och organisationer i synnerhet är viktiga konstruktionsplatser för etnicitet.⁷² Cornell & Hartmann (1998:160) menar att arbetet utgör en mer eller mindre universell mänsklig aktivitet och det kan organiseras enligt olika principer i olika kontexter. Det sätt varpå arbetet organiseras har betydelse för hur etnicitet skapas vilket innebär att beroende på hur olika grupper koncentreras på arbetsmarknaden skapas olika möjligheter för etniska konstruktioner. Arbetsorganisationen har vidare betydelse för hur etnicitet konstrueras beroende på hur dessa behandlar diskrimineringsfrågor och liknande.

De vardagliga upplevelserna som utgångspunkt i förståelsen av konstruktioner av etniciteter handlar om alla de olika vägar som gör identiteter signifikativa, understrukna, tillskrivna, självtillskrivna och hävdade i informella interaktioner (Cornell & Hartmann 1998:184). Vardagens perspektiv handlar om de ibland ogenomtänkta och förgivet tagna manifestationerna av etnicitet som kan vara av såväl diskriminerande som icke diskriminerande karaktär. Vardagslivet utgör en plats för konstruktionen av etnicitet men denna plats är inte lika synlig och framträdande som andra platser såsom organisationen, arbetslivet eller politiken (jfr Billig 1995).⁷³

Vardagen och arbetslivets organisationer som konstruktionsarenor för etnicitet är dock för generella. I nedanstående diskussion och analys kommer jag att argumentera för utvecklandet av en mer partikulär förståelse (i och med utvecklandet av ”partikulära etnicitetskonstruerande platser”) inom dessa två generella arenor. Det finns ett behov av en mer partikulär hållning om etnicitet ska förstås som situationsbundet. Utgångspunkten blir således ett sökande efter etnicitetsladdande arenor inom ramen för

organisationens vardag ur ett tidsrumsligt perspektiv. Etnicitet konstrueras på flertalet platser och under olika tider i Äppelblommans vardag. Dessa utgör vardagens etniska tidsrumsliga arenor (jfr Friberg 1990: Hallin 1988; Mårtensson 1979). Etnicitetskonstruktionerna är situationsbundna i det fysiska rummet och under den arbetade tiden, de är inte när som helst eller överallt i Äppelblommans personalpraktiker. Den etniska mångfalden konstrueras eller snarare laddas i vissa vardagliga situationer i vad som kan kategoriseras som etnisk ställtid. Fysikern Bodil Jönsson (2002:28) menar att:

[m]an kan inte bli proffs på tidsupplevelse. Man kan lära sig att komma i tid, man kan utbilda sig till urmakare, man kan bli logistiker och stämma ihop flöden hela tiden, man kan utveckla sig till projektledare med briljant förmåga att pressa tidsåtgången för en viss uppgift och man kan bli fysiker och tränga in i teoretiska och experimentella tidsfundament.

Jönsson pekar i citatet ut flera olika sorters tid, bland annat klocktid och upplevd tid. Asplund (1982:85) i sin tur skiljer exempelvis på allmogetid och borgerlig tid (klocktid⁷⁴). Den tid som åsyftas i nedanstående diskussion är den arbetade tiden. Den tid då vi befinner oss i arbetsorganisationens sfär. Likväl som alla andra tidsaspekter kan den arbetade tiden förstås som klocktid och upplevd tid.⁷⁵

Med utgångspunkt i fältanteckningar kan en vanlig dag på Äppelblommans olika avdelningar schematiskt tecknas:

Arbetsdagens rytmik enligt klocktiden

06.45	Ankomst
06.45 – 07.00	Rapport natt till dag
07.00 – 07.30	Rapport till all dagpersonal; frukostförberedelser; kaffedrickande
07.30 – 09.00	Morgonbestyr med de boende, daglig basal omvårdnad, frukost
09.00 – 10.00	”Frukostrast”
10.00 – 12.00	Städning; tvätt; administrativa uppgifter; planering; inköp; toalettbesök; lunchförberedelser; olika aktiviteter för de boende
11.45 – 12.00	Kvällspersonalen anländer
12.00 – 12.30	Rapport dagpersonal till kvällspersonal; lunchförberedelser; lunchen anländer; kaffedrickande
12.30 – 13.30	De boendes lunch; dagpersonalen har rast
13.30 – 15.00	Städning; tvätt; administrativa uppgifter; planering; inköp; toalettbesök; kvällsmatsförberedelser; olika aktivi-

	teter för de boende; personalmöten; kvällspersonalen har sin rast
15.00 – 15.30	Eftermiddagskaffe; kvällspersonalen har sin rast
15.45 – 16.00	Dagpersonalen går hem
16.00 – 18.00	Kvällspersonalen förbereder kvällsmaten; de boende som vill lägga sig läggs; kvällsmaten serveras
18.00 – 20.00	Kvällsbestyr; sänggående
20.00 –	Nattpersonalen anländer; rapport

Det kan tyckas torrt och förenklat att schematisera vardagen, men samtidigt överensstämmer schemat i stora drag med personalens egna tidsupplevelser av den arbetade dagen.

Tobias: hur skulle du beskriva en vanlig dag...en vanlig dag på avdelningarna på Äppelblomman...

Sjuksköterska: Den börjar kvart i sju med att en ur personalen tar rapport från nattpersonalen. Och sen så, det jag har sett är att man sätter igång med frukosten direkt. Sen när den övriga personalen kommer har man rapport och då brukar man sitta till halv åtta och sen går man ut och börjar. Och då har man kört ut en frukostvagn så de som är rediga och kan gå själv går ut och äter...Nej sen tar man upp och matar och här är man väldigt mycket så att man låter de gamla ligga kvar. Man sliter liksom inte upp dom som inte vill och utan man tar det lugnt. Sen fortsätter morgonarbetet fram till halvtio, frukost för personalen, sen så är det andra sysslor. Rena hemtjänstsysslor, tvätt städ och andra sysslor. Sen är det mat, dagens höjdpunkt. Sen på eftermiddagen kan det vara någon aktivitet, personalen, det blir väldigt mycket så att det läggs väldigt mycket uppgifter på personalen förutom att de ska vara här för de äldre. Man ska beställa grejer och en massa sånt. Så det är såna grejer som också tar tid från de boende. Ibland känns det som att man inte är här för de boende utan för att hela verksamheten ska, alla grejer man behöver har hemma. Sen slutar man, det brukar vara rätt lugnt på eftermiddagen. Kaffet vid tre, sen går personalen hem vid halvfyra...

Vardagen kretsar kring att på mer eller mindre bestämda tider utföra servicearbete och i denna vardag finns utrymme för konstruktioner av etnicitet. Min tolkning av de interna personalpraktikerna är att etnicitetskonstruktionerna, såväl de självtillskrivande som tillskrivande praktikerna, inte sker under utförandet av arbetet utan i vardagens ställtids. För att förstå ställtiden och ställtidens plats i det fysiska rummet krävs denna inledande förståelse inför arbetet i termer av klocktid. Ställtiden är tiden mitt i mellan, tiden som vid en första anblick kan verka meningslös. Bestäm-

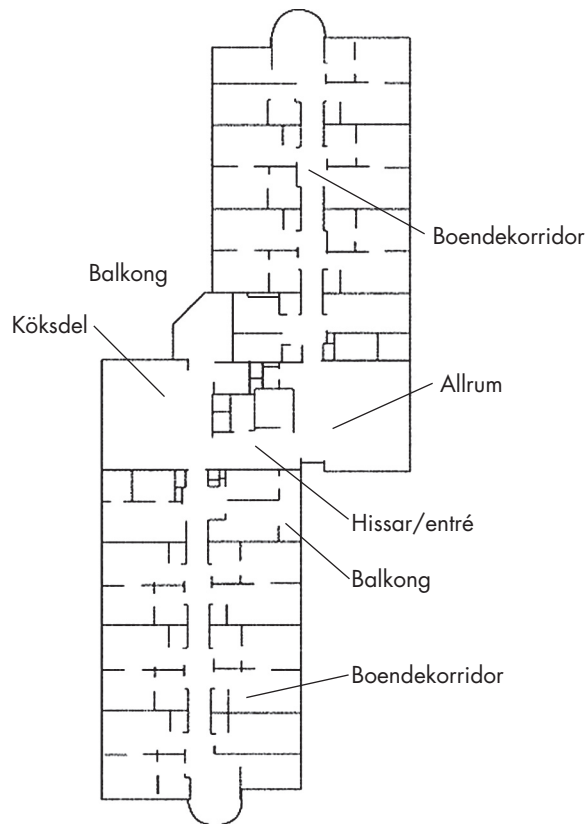
mandet av vad som är att betrakta som ställtid är naturligtvis en tolkningsfråga. Den tolkning jag gör är att ställtiden är tiden mellan utförandet av skilda arbetsuppgifter, det är den tid då personalen på olika sätt och med olika medel förbereder sig för utförandet av arbetet. Ställtiden behöver tolkas situationellt. Bodil Jönsson skriver om ställtiden att

Det är den tid det tar att ställa i ordning, ställa tillräta så att man sedan kan börja göra något. För skogsarbetaren var det den tid som gick åt innan hästen var selad framför timmerforan. I verkstäderna är ställtiden den tid det tar att ställa om maskinerna. I köket är det kockens tid att göra 'mis-en-place', det vill säga ställa i ordning innan maten skall lagas. Även i modern projekthandledning finns begreppet som summan av all den tid det tar för att komma igång. (Jönsson 2002:37f).

Ställtiden är sålunda en slags tid som inte finns, det är tiden innan och efter, tiden mitt emellan. Arbetsdagen är fylld av ställtid. Även om vissa beskrivningar av äldreomsorgen har kretsat kring löpandebandsmetaforen (Broomé och Jonsson 1994; Eliasson-Lappalainen och Szebehely 1998; Franssén 1997; Gustavsson 1987; Szebehely 1995) tenderar denna metafor att upplösas då vi sammankopplar den med ställtiden. Mellan utförandet av vardagens arbetsuppgifter finns ställtiden. Ställtiden är inte heller tiden då personalen producerar (ger) service; omsorg, omvårdnad eller personlig service. Ställtiden är tiden mitt i mellan alla dessa olika (arbets)tider. Eftersom ställtiden är tiden mitt i mellan är det svårt att säga exakt vilken tidpunkt, enligt klocktiden, som den existerar på. Ställtiden existerar samtidigt som klocktiden.

Ställtidens mikromöten sker på olika platser i det fysiska rummet på Äppelblomman. De tre avdelningarna är till största del likadant planerade och utformade (se bild nedan), även om avdelningen på våning två endast är hälften så stor som de andra två. I mitten av lokalen finns två större rum. Det ena av rummen utgörs av en köksdel, som fungerar som personalrum och administrativ lokal för personalen. Det andra stora rummet består av de boendes matsal och kombinerade Tv-rum (på våning två fanns bara ett rum varför rummet är ett verkligt allrum och hyser såväl kök, matsal som personalutrymme). Dessa två rum sammanbinds av entrén till avdelningarna. Från de två rummen löper en korridor som hyser de boendes privata rum.

Figur 5.
Skiss över avdelning på Äppelblomman efter planritning



Skissen ovan visar Äppelblommans scen, ett landskap som till stor del präglas av öppen planlösning. Det finns inget personalrum i direkt anknytning till avdelningarna. Det personalrum som personalen är hänvisade till ligger i en annan byggnad, rakt över gården där Äppelblomman ligger. Det är på olika platser i det öppna organisationslandskapet som de etnicitetsgrundande situationerna i de interna personalpraktikerna uppstår i tiden mellan de obligatoriska arbetsuppgifterna. Den tolkning jag gör av avsaknaden av personalutrymmen (som är frizoner där personalen kan ta av sig sina yrkesrelaterade masker), den öppna planlösningen och upplösningen av de fysiska gränserna som kännetecknar planeringen av det offentliga delade rummet på Äppelblomman är att nya bakgårdar och frizoner framtvings.⁷⁶

Den ovan skisserade ”upplösningen” av fysiska gränser i Äppelblommans rum skapar nya mentala och sociala gränser för personalpraktiker-

na. Personalen skapar frizoner eller med Goffmans (1999; jfr också Lindgren 1992) vokabulär backstageområden, ett slags symboliska rum i det fysiska rummet. Dessa ”rum i rummet” är ställtidens plats för återhämtning, för privata samtal, för förberedelseakter inför utagerande på scenen. De är scenen för såväl mikromöten som längre möten personalen emellan. Dessa symboliska rum är vardagens och personalpraktikernas sociala förhandlingsarenor där reflektioner och samtal äger rum. Förhandlingsarenorna har i vardagen funktionen av att vara platsen där kultur och mening men även etniska identiteter kan skapas. På Äppelblomman har dessa symboliska rum framförallt konstruerats runt de matbord som finns i köksdelen som personalen nyttjar för såväl sina ordinarie raster som för kortare pauser.⁷⁷ Men de symboliska rummen finns även på balkongerna på avdelningarna som framförallt nyttjas av den rökande personalen. De symboliska rummen är ställtidens platser för etnicitetsskapande praktiker. Under en frukostrast utspelar sig följande situation.

Alla i personalen sätter sig runt bordet och dricker kaffe. Jag kan inte låta bli att tänka på vad Malena tidigare berättade om att tiden inte räcker till, att det tillkommit så mycket extrauppgifter och att arbetet genom detta rutiniseras. Jag tänker att det är intressant att man funderar i de termerna samtidigt som personalen i åtminstone 45 minuter suttit och småpratade runt bordet. Det är inte alla som suttit vid bordet, men åtminstone har hälften av personalen gjort detta. Varför sätter de sig inte och pratar med de boende under tiden? Nu är alla samlade vid bordet, många dricker kaffe. Det skämtas och skojas, jag reflekterar över att ljudnivån i samtalet är hög, betydligt högre än vad jag är van vid, detta utan att det finns tillstymmelse till aggressivitet. Ganska snart börjar de skratta åt något skämt som jag inte alls uppfattar. Aly ser att jag inte alls hänger med i svängarna och avbryter för att förklara vad de skrattar åt. Han berättar att de för några veckor sedan pratat om våldtäkter och aborter och att praktikanten Eva då berättat att hennes övertygelse var att man inte kunde bli gravid om både mannen och kvinnan tillsammans ville det, om de inte älskade varandra. Eva som också sitter runt bordet, snett mitt emot mig skrattar åt det hela och hon verkar inte tycka situationen vara pinsam. Resterande personal skrattar också. För mig låter det nästan märkligt att man kan tro något sådant, men jag tänker att detta hör kanske också till de olika bakgrundernas vardag. Ganska snart utbryter en het diskussion kring ämnet abort. Personalen diskuterar för och emot abort. Malena är upprörd, hon kan absolut inte förstå att man kan vara mot aborter. Hon berättar att hon aldrig skulle kunna tänka sig att föda ett önskat barn, ett önskat barn kan vara allt från resultatet av en våldtäkt till att födas med handikapp. Hon har ett slags nyttoperspektiv i sin syn. Hennes ”motståndare” i diskussionen är Margreth från Kongo (Zaire) hon

menar att alla barn har rätt att leva, oavsett handikapp eller våldtäkt. Att genomgå en abort är att mörda. Diskussionen går fram och tillbaka och ljudnivån blir allt högre. Under diskussionens fortskridande kommer två boende förbi och jag kan inte låta bli att tänka på vad de funderar på då de hör diskussionen. Efter en stund ger sig också Aly in i diskussionen och berättar om sin syn på det hela, han menar att hans syn bygger på sin religion, han är muslim. Blir hans fru gravid och att det visar sig att barnet är handikappat så är abort inget alternativ. Om gud vill är grunden för hans tänkande och agerande, detta även om han inte är vardagspraktiserande muslim. Detta tänker jag, är intressant, det visar sig återigen hur olika bakgrunder kan leda till, livliga diskussioner, ett slags mikrokonflikter baserade på religion. Efter en stund ebbar diskussionen långsamt ut. Det är en bra stämning trots den mycket livliga och högljudda diskussionen.

Ställtiden i de symboliska rummen har funktionen av att stärka personalen i vardagens interna praktiker. Den har en mer personlig och privat dimension. Ställtiden används inte bara till arbetsrelaterad reflektion utan även till reflektion över privata frågor eller till stora existentiella frågor rörande livet, politiken eller organisationsfrågor. Under ställtiden i de olika symboliska rummen, som i det ovanstående fallet utgörs av matbordet i köksdelen på fjärde våningen finns utrymme för privata samtal. Under dessa situationer i vardagen möts personalen, de resonerar och samtalar om allt mellan himmel och jord och inte helt sällan kommer frågor upp där personalens olika bakgrunder på olika sätt berörs. Det är under dessa faser av ställtiden som etnicitet framträder, laddas upp och skapas i vardagen. I utdraget från fältdagboken ovan diskuteras ämnen såsom våldtäkter och aborter och personalens olika åsikter i ämnet går delvis att hänskjuta till deras olika bakgrunder. Inte på så vis att personalens åsikter grundar sig i var de är födda utan att de i samtalet på olika sätt använder sin bakgrund för att förstärka sina åsikter. Ställtidens sociala handlar snarare såväl om meningsskapande för individen genom att denne får möjlighet att inför andra berätta om sig själv och samtidigt kunna konstatera att ”jag är inte som ni”. Men hur konstrueras etnicitet i ställtidens rum? Hur laddas denna tunna etniciteten upp? Och hur laddas den ner?

Bruket av etniska symboler i tidrummet

Etnisk mångfald i en organisation kräver, som ovan påpekats, en förfinad förståelse av begreppet grupp. Etniska identiteter konstrueras och har sin plats i interaktion mellan människor och grupper. Men de konstrueras även i spänningsfältet mellan å ena sidan de möjligheter och hinder som grupper eller gruppmedlemmar möter i en konstruktionsarena och å an-

dra sidan de hävdanden grupper eller gruppmedlemmar gör i densamma (Cornell & Hartmann 1998:195). I nedanstående avsnitt står denna dualitet i centrum och argumentationen grundar sig dels i att etnicitet laddas i situationer, dels att aktörer laddar olika identiteter etniskt vilket i förlängningen kan skapa grupper, tillhörigheter och gemenskaper (jfr Brubaker 2004). Detta sker genom tillskrivande och självtillskrivande. Det förstnämnda avser att en grupp (eller individ) tillskriver en annan grupp (eller individ) vissa egenskaper. Tillskrivandet kan också ske genom yttre omständigheter. Det senare avser hur etnicitet kan konstrueras och laddas upp genom att en individ eller grupp ger sig själv olika egenskaper, exempelvis genom skapandet av kollektiva narrativ. Det självtillskrivande perspektivet avser hur självbilder konstrueras dels av individer, dels av hela grupper. Självbildernas syfte är att signalera vilka dessa är (Lyttkens 1985). Sammantaget, är detta i grunden inget märkvärdigare än försök att kategorisera omvärlden (Ehn och Löfgren 2001; Jenkins 1996).

Cornell & Hartmann (1998) lägger fram flertalet olika idéer om vad som bidrar till att etnicitet skapas och ges mening. Exempelvis diskuterar de det sociala och humana kapitalets betydelse. Men vad som framförallt är intressant och relevant i förståelsen av de interna personalpraktikerna i tidrummet på Äppelblomman, är vad Cornell & Hartmann (1998:221) namnger som *symboliska repertoarer*. Dessa åsyftar olika sätt att betrakta världen, som har identitetsformerande möjligheter exempelvis olika kollektiva representationer och symboliska resurser som aktörer och grupper kan bruka för att kommunicera mening och innehåll.⁷⁸ I avsnittet nedan kommer fyra olika symboliska repertoarer för etnicitet att diskuteras; berättelser, mat, riter och traditioner och språk.

Om berättelsers roll och funktion i vardagen

Berättelsen som symbolisk repertoar handlar om olika sätt att representera sig själv och en viss grupp. Det kan handla om att skapa berättelser om en grupp, en plats eller om en historieskrivning. Berättelser som etnicitetskonstruerande kan även avse olika beteenden, traditioner eller trosuppfattningar (Cornell & Hartmann 1998:222). Berättelserna kan vara av kollektiv eller individuell karaktär. Som kollektivt narrativ kan de avse att beskriva gruppkaraktistika medan de som individuellt narrativ har funktionen att belysa en individs egen uppfattning om sin särart. Det berättelserna har gemensamt är att de har en i det närmaste mytologisk funktion då de på intet sätt behöver vara sanna historier. Deras funktion är att vara meningsskapande och samtidigt ha en etniskt laddande funktion.

Under ställtiden utspelar sig även många andra intressanta sociala och etnicitetskonstruerande spel. I fältdagboken står skrivet:

Det är nu dags för personalen att äta frukost. Endera tar man med sig egen frukost eller så betalar man fem kronor för att ta ett par mackor och en kopp kaffe. Jag tar två rostade smörgåsar och en kopp kaffe. Sätter mig vid det runda bordet i samlingsrummet där köket är placerat. Resterande personal sätter sig också. Jag tänker att jag ska hålla en låg profil under frukostrasten, att jag mest ska lyssna. [fältarbetet är precis påbörjat]. Under frukostrasten berättar personalen hur många olika nationaliteter som finns representerade på avdelningen. Det är Eva-Marie som ursprungligen kommer från Danmark, det är praktikanten Eva från Djibouti, Malene från Rumänien, Lydia från Polen, Anne-Marie från Sverige som arbetar idag. Sen finns det andra bland personalen från Iran, Irak och Kongo, men de arbetar inte idag. De berättar antagligen detta enkom för att jag sitter vid bordet, men pratar snarare med varandra än med mig. Efter det att redogörelsen över personalens födelseländer är avklarade pratar de om området [nämner ett av Malmös förortsområden. Författarens anm.]. De pratar om att vissa ur personalgruppen fått såväl cyklar som bilar stulna under sina arbetspass. Anne-Marie säger i brysk ton att de inte lärt sig skilja på mitt och ditt, resten av personalen verkar hålla med. Eva som bor på [nämner ett av Malmös förortsområden. Författarens anm.] berättar att polisen gjort razzia hos hennes granne. Grannen hade tydligen haft ett upplag med stulna saker. Polisen hade även sökt genom hennes lägenhet. De andra lyssnar spänt och verkar inte förvånade över att detta händer just här. Efter en stunds diskussion kring detta ämne kommer diskussionen av någon anledning in på kvinnlig omskärelse, det är Eva som berättar om sitt hemland. Eva är själv omskuren och hon berättar öppet om sitt första samlag, hur hon när hon var 14 år blev gravid och när hon just fyllt 15 år skulle föda sitt barn. Hon ville inte, hon vägrade att sära på sina ben. Det slutade med att hon svimmade. Det blev kejsarsnitt. Det är ingen utförlig berättelse om detta, men de andra runt bordet reagerar starkt. De pratar högljutt och rakt om vad de tycker om detta. Hur sjukt de tycker att det är. Eva som är en bastant kvinna i 40-års åldern ser plötsligt liten ut. Hon berättar, samtidigt som hennes kollegor pratar i munnen på varandra, att hon inte gillar det som hände henne. Att hennes egna döttrar inte är omskurna. Jag vet inte huruvida de andra hör vad hon säger. Anne-Marie säger att de inte kan veta vad känslor är och att de är känslokalla. Trots denna livliga diskussion är ingen arg på någon. Evas historia verkar inte leda till att någon dömer henne även om inte alla gillar hennes åsikter.

Denna ögonblicksbild kommer från en frukostrast på Äppelblomman. Diskussionen berör känsliga och svåra ämnen som problematiken kring förortsområdet som Äppelblomman ligger i och kvinnlig omskärelse. Praktikanten Evas personliga berättelser skapar frustration och ilska hos den ordinarie personalen. Därför kan denna ögonblicksbild från mat-

bordet förstås som dels självtillskrivande, dels som tillskrivande. Som självtillskrivande går Evas berättelse att tolka som en unik livsberättelse, där hon konstruerar en bild av sig själv genom att förmedla sin historia och samtidigt manifesterar sitt ursprung. Men samtidigt går denna ögonblicksbild från matbordet att tolka ur ett tillskrivande perspektiv genom att Evas berättelse vänds mot henne. Anne-Maries uttalande om att ”*de*” [*muslimerna*. Författarens anm.] inte kan veta vad känslor är, är ett exempel på hur denna vändning sker. Det skapas ett ”Vi” och samtidigt ett ”Dom” genom kollegornas reaktioner. I det sociala spelet är det tydligt hur det sker en explicit gränsdragning mellan det normala och det onormala, det kända och det okända, genom praktikanten Evas berättelser. Den betydelse hennes bakgrund får kan tolkas som betydligt tätare än vad den ordinarie personalens bakgrunder ges då den tillskrivs tillhöra ”De andra”. Med andra ord, gruppens sammansättning spelar roll för etnicitetens betydelse. Eva är inte ordinarie medlem i arbetsgruppen och för henne följer inte samma uttalade regelverk som för den ordinarie personalen i arbetsgruppen vilket får till följd att Evas berättelse döms hårdare. Hon blir en tydlig representant för ”Det andra”. Men de starka känslorna Evas berättelse väcker i det symboliska rummet utgör inte ett hinder för respekt inför hennes svåra upplevelser. Berättelserna runt matbordet är ofta av självtillskrivande karaktär och varje självtillskrivande praktik har även en tillskrivande sida, denna är dock ofta otydlig. Ibland framkommer explicit tillskrivande, att personalen genom samtals ämne tillskriver varandra olika attribut eller egenskaper och att personalen tydligt kategoriserar varandra och skapar ett ”Vi” och ett ”Dom”. Personalen berättar om olika händelser och skeenden från sina liv och samtidigt kan de tillskriva sig sin särart. Deras olika bakgrunder fungerar som förstärkare av särart i de symboliskt brukade berättelserna.

Samtalen och matbordet som sådant kan tolkas som en förhandlingsarena där vardagens rundabordsförhandlingar kan ske. Det utvecklas osynliga symboliska väggar som metaforiskt kan liknas vid det glastak⁷⁹ som feministisk analys diskuterar. Inom symboliska rummets väggar uppstår ställetidens intima sfär där olika tillskrivande och självtillskrivande praktiker kan ske. Personalen kan utveckla privata tankar och inre tankar då de kan ta av sig arbetsrollens mask. Samtalen handlar om allt mellan himmel och jord och ibland under dessa stunder sker ett självtillskrivande av etniciteter, ett slags vardagligt skapande av etnicitet, ett manifesterande av olika särarter (Cornell & Hartmann 1998). Personalen kan bruka olika kategorier och identiteter för att beskriva sin egen bakgrund och sitt eget beteende, men även andra aktörers diton och ladda dessa etniskt vilket visades genom exemplet med praktikanten Eva ovan.

Berättelser om den egna bakgrundens betydelse och särart kan även relateras till det utförda arbetet.

Sara: Jag har växt upp mycket nära familjen, alltså, du vet hur det är i Östeuropa. Ni svenskar ska ju vara lite kalla. Inte alla men om man tar alla, men de flesta är såna. Ni kramas inte så mycket är avvaktande...och...inte för nära. Där skiljer jag mig mycket. Jag vill vara nära, krama. Jag är inte rädd för det. Jag är inte rädd att prata om något. Jag öppnar mig mycket. Jag kan berätta vad som helst om mitt liv. Jag öppnar mig mycket. Jag vet inte om det har med att göra med var jag kommer ifrån. De flesta här kom inte nära, man får vänta tills de har lärt känna en. Så öppnar de sig lite då och lite då. Men jag tror det har jag nytta av på jobbet att jag vågar komma nära. Vågar visa känslor. För de som bor här behöver det. Hos oss, alla behöver närhet. Märker jag att de inte vill så, då blir jag inte sur. Då accepterar jag det. De vill kanske nästa gång, men det känner man när de inte vill. Det har jag nytta av...

Saras berättelse om ursprungets betydelse för hur hon är, är en självtillskrivande praktik. Samtidigt fylls berättelsen av tillskrivande i så mån att hon är i behov av att finna sin särarts motsats för att beskriva sig själv. Saras berättelse kan tolkas utifrån den osäkerhet hon uppvisar inför att beskriva sitt eget särdrag och hennes föreställningar om svenska särdrag till etniska termer. Hon är osäker huruvida hennes egen särart beror på etniska termer.⁸⁰ Den tolkning jag gör är ändå att Saras berättelse om sina egna livsberättelser delvis har en etniskt uppladdande funktion (viktigt är att poängtera den ambivalens som Sara pekar på i definierandet av den svenska gruppen: inte alla men ändå alla). I Saras fall kan talet om hur svenskar "är" kontra folk från "Östeuropa" tolkas som etnicitetsladdande, det är platsen och folken (grupper, kollektiv) som beskrivs genom tillskrivande av egenskaper. Genom tillskrivande (av sig själv och andra) av olika etniskt kopplade särdrag kan mening, men även nytta skapas. Särdragen kan brukas på olika sätt i vardagen.

Livsberättelserna som symbol för uppladdande av etnicitet sker i Äppelblommans personalpraktiker främst genom självtillskrivande praktiker. Genom att framföra berättelser om vem man är och hur man är, men i viss mån även genom tillskrivande berättelser om vilka "de andra är", ges den tunna etniciteten mening. Den uppfattas meningsfull men kan inte tolkas som varande tydligt socialt differentierande.

Matens etniska symbolvärde

Varför äter man sylt till köttbullar? Det sägs att man är vad man äter. Så vad är man när man äter kött, brunsås, potatis...och sylt? Det kan ingen riktigt

förklara. Man bara gör det för att man alltid gjort det. Man har *lärt* sig att det är gott. *Det* är kultur. (Bakhtiari 2005:23)

Ställtidens etnicitetskonstruerande praktiker sker ofta under kortare möten vid exempelvis förmiddagsfikat eller under någon annan tid mellan de ordinarie arbetsuppgifterna. Inte helt sällan står mat i fokus för personalens samtal. Samtalen kan handla om olika maträtter, mattraditioner, smaker eller dryckesvanor. De kan kretsa kring ungersk mat eller kinesisk mat eller om bakverk från Mellanöstern. Anledningen till bruket av mat som symbol för skapandet av särart och olikhet på etnisk grund kan tolkas i ljuset av matens identitetskapande funktion. Fischler (1988) menar att matens symbolvärde härstammar från aktörers identifikationsvilja och att just maten ofta får ett så starkt symbolvärde för att den blir till en naturlig del av den mänskliga kroppen vid inmundigande. Mat har en gränsöverskridande funktion då en förflyttning sker mellan omvärld och jaget, den blir till en symbolisk del av aktören. Maten spränger gränsen mellan aktörens utsida och insida. Fischler (1988:286) pekar på att mat och matlagning har en identitetsgrundande funktion då den hjälper aktörer och grupper att hitta sin plats i världen. Den har en funktion att signalera om vem vi är och vem vi vill vara (Gabaccia 1998). Fischler (1988) menar att mat har en roll i såväl produktion som reproduktion av identiteter (som kan vara av allehanda slag, nationella, etniska eller exempelvis religiösa och det är viktigt att poängtera att särskiljandet av dessa olika identitetsformer ofta är luddiga och inte sällan överlappande).

Under fältarbetet på Äppelblomman bevittnade jag flera gånger hur just mat användes av personalen för att symboliskt beskriva sin egen särart och på så vis ladda identiteter etniskt. En dag under fältarbetet sitter jag vid det runda bordet på köksdelen. Aly halvligger i soffan som står placerad i direkt anslutning till bordet. Vi har ett långt samtal som kretsar kring Alys upplevelser att arbeta i en mångfaldig miljö. Aly berättar om missförstånd och krockar som uppstått som han relaterar till personalens olika bakgrunder. Samtidigt blir jag nyfiken på hans upplevelser av de positiva effekterna av etnisk mångfald bland personalen.

Som positiva erfarenheter tar Aly upp exemplet om någon fyller år. Då har man på avdelningen bestämt att man verkligen ska uppmärksamma de olika sätt som finns att fira en födelsedag på. Han berättar att det kan handla om att man bakar något från sitt hemland som man bjuder såväl de boende som sina kollegor på. Det sker ett kulturellt utbyte i arbetets vardag. Aly berättar också att man har bestämt att då man har personalfest så anordnar man knytkalas då alla tar med sig någon speciell maträtt från sitt hemland.

Maten har en betydelse i personalpraktikerna som särartsbeskrivande. Genom att prata om olika maträtter, smaker och ingredienser kan en form av etnisk mening kommuniceras. Matpratet i vardagen är ett särartssyftande och ett bruk av etnicitetskopplade symboler – i vår grupp äter vi det, vår grupp är på det ena eller andra sättet. Maten får stå som symbol för grupprelaterade fenomen i vardagens personalpraktiker under ställtiden i de symboliska rummen. Maten som symbol framträdde än mer tydligt i de genomförda intervjuerna.⁸¹ I intervjuerna användes mat som symbol dels för att beskriva den etniska mångfalden på arbetsplatsen som helhet, dels för att beskriva ”de andra”. Undersköterskan Sukri från Somalia som arbetar på våning två, berättar om sina upplevelser av att arbeta i en grupp med människor från olika länder. Inledningsvis svarar hon svävande på frågan och jag ber henne att exemplifiera.

Sukri: Om vi har en liten fest på kvällen här...vi spelar spel...kanske jag gör lite somalisk mat som de svenska smakar och de gör svensk mat som jag smakar...ungersk mat, kinesisk mat. Det är roligt, jätteroligt...

Sukri använder maten som symbol i liknande termer som Aly gjorde under vårt samtal i köksdelen. Hon berättar om att hennes arbetsgrupp brukar träffas efter arbetet minst en gång per år, i jultid, för en liten fest där maten står i centrum. Det intressanta är hur Sukri använder maten symboliskt för att beskriva personalens olikhet och de positiva effekter detta medför. Hennes berättelse kan tolkas som att maten är en meningsskapande symbol då den kommunicerar mening kring personalens olika bakgrunder och laddar identiteter etniskt. Undersköterskan Dorothea, med ursprung från Polen, får frågan om hon upplever att hon lär sig om andra och sig själv på jobbet och hon använder då mat för att beskriva den mångfald av personer med olika etniska bakgrunder på Äppelblomman.

Dorothea: Jag tycker det finns flera exempel...men nu kan jag inte komma på. Angående mat till exempel också, vi har en eller två muslimer som inte äter griskött. Om vi har möte eller planeringsdag och vi äter restuarangmat så respekterar chefen att de inte äter sådan mat som de flesta så att man beställer helt annan mat, det är positivt tycker jag, det är ett vanligt exempel med maten...andra...kan jag inte komma på.

I Dorotheas berättelse får maten en tydligare differentierande betydelse än i de ovanstående två exemplen. Här får maten symbolisera en tydligt utpekad grupp.⁸² Det ska naturligtvis poängteras att Dorotheas exempel i första hand avser matens religiösa innebörd och symbolik, men samtidigt

använder Dorotha maten som en symbol för att konstatera olikheter personal emellan.⁸³

Ytterligare ett exempel på maten som symbol kommer från undersköterskan Katja, med bakgrund i Ungern som arbetar på andra våningen. På frågan om hur personalens olika bakgrunder synliggörs i vardagen pekar Katja på just matens betydelse.

Katja: Jag vet inte...men ja...med maten och så, hon lagar jättegod mat annars vet jag inte, hon är kär...[kär i betydelsen gullig, trevlig, snäll. Författarens anm.]. Men man märker att hon inte är svensk, och så språket, att det blir missförstånd ibland. Så säger hon kanske ja fast hon inte förstått vad vi pratar om, hon tar för sig, det är deras sätt. Inte alla men, många från Somalia som man träffat, jag vet inte, det är svårt att prata.

Katjas berättelse kan tolkas som att maten har en differentierande funktion. Den används symboliskt i skapandet av olika etniskt laddande identiteter. I förlängningen kan gruppdifferentiering skapas. Metzger (2005b, jfr 2005a) pekar exempelvis i sin avhandling på hur mat brukas för att skapa annorlundahet.⁸⁴

Matens symboliska värde är att det hjälper den enskilde aktören att skapa igenkännande bilder på det svårdefinierbara som olika etniska identiteter är. På frågan hur det är att arbeta på Äppelblommans vårdboende använder Eva-Marie mat för att symboliskt beskriva arbetssituationen.

Eva-Marie: Jag tycker vi har långt ännu vi ska försöka gå i detta med de boende. Vi tänker och pratar med de anhöriga om lite musik från de här länderna mest Bosnien att vi kunde få hit lite sånt. Vi är liksom inriktade på svenska, vi har musikunderhållning och då är det svenskar som kommer...att det skulle vara, det är mycket att göra egentligen. Vi skulle kunna ta tillvara deras seder och bruk och sånt och matkultur och där har vi inte så stor chans vi har färdigmat, men...ja...

Eva-Marie använder här maten (men även musik) för att symboliskt beskriva de brister hon ser i dagsläget i omvårdnaden och den dagliga servicen. Maten får symbolisera en brist inför etnisk mångfald som strategi för en förbättrad service. Eva-Marie uttrycker med maten som symbol att det skulle kunna finnas en ökad medvetenhet om etnicitetens betydelse i det arbete som produceras.

Sammantaget leder matpratet inte till att etnicitetens differentierande betydelse tättnar. Maten används symboliskt såväl för att beskriva (eventuella) brister som för att beskriva den funktion och betydelse som etniskt

laddande identiteter och även grupptänkande kan ha för omvårdnads- och omsorgsuppdraget. Betydelsen är tunn.⁸⁵

Kort om riter och firande

En av de aspekter inom den symboliska repertoaren som grund för grupp-hävdande som Hartmann och Cornell (1998) nämner är bruket av riter och firande (av högtider) (jfr också Etzoni 2004; Pleck 2004). Rappaport (1992:249) definierar en rit som ett ”performance of more or less invariant sequences of formal acts and utterances not encoded by the performers.” Riten är ett sätt att kommunicera mening och innehåll. Genom bruket av allehanda riter kan etniska grupper skapa känsla av sammanhållning men de kan även fungera som ett verktyg för gränsöverskridande av sociala barriärer och kan därför skapa enhet och ha en återställande funktion. Riten tolkas som en symbolisk resurs med enastående stor betydelse för grupp-hävdande. Här är det inte bara riten som sådan som är central. Även olika former av celebrerande och festligheter har intima kopplingar till bruket av riter då ett firande ofta innehåller olika former av riter. Celebrerande av olika högtider kan fungera etnicitetsformerande. Likaså kan berättelser om olika riter (bildligt) i representantskapets etnicitet i personalgruppernas praktiker ha funktionen att tydliggöra och manifestera och därmed lägga grunden för organisering av särart och olikhet.⁸⁶

I det tidrum där etnicitetskonstruktioner sker i vardagspraktikerna på Äppelblomman har berättelser om olika seder, riter och firande en inte helt anonym tillvaro. De erbjuder ett sätt att berätta om ”vem man är” genom att delge varandra om olika högtider. Samtidigt som riter och firande åsyftar gränsskapande har de en pedagogisk roll och funktion som etnicitetskonstruktör.⁸⁷ Det vardagliga samtalet om riter och firande tydliggör och förbildligar svårdefinierade och mångtydiga fragmentariska föreställningar och praktiker rörande ursprungets betydelse och grupperns exklusivitet.

Tobias: Deras olika svenska och invandrarbakgrunder, där alla kommer ifrån? [Frågan avser vilken betydelse olika bakgrunder har i vardagen.]

Lena: Ja det kan det göra, det kan det göra. Man kan säga så här om olika seder, olika helger. Vi firar ju exempelvis om man säger från Iran och Irak de har en helt annan, det här med julen är inte så stort för dom och de kanske inte vet vad julen står för, och vad det egentligen handlar om och likadant kanske inte vi kan förstå vad detta med fasta och Ramadan står för. Så det är klart att det påverkar var vi kommer ifrån det gör det alltid, så att det, traditionen och seden säger enligt svensk tradition att i advent ska ljusstaken upp

och då kan man höra att det finns de som inte tycker att det är så viktigt. Det påverkar det är helt klart.

Lenas berättelser om olika bakgrunders betydelser i vardagen pekar på ritters och seders symboliska och pedagogiska betydelse. Seder, traditioner, riter av allehanda slag och firande möjliggör att sätta ord på det svår-greppbara, det mångtydiga i skapandet och vidmakthållandet av etniska identiteter i vardagen. De kan även beteckna en arena för konflikter.

Under fältarbetet på Äppelblommans vårdboende blev en annan sida av riter och firandets betydelse för etniska konstruktioner tydligt för mig då julen närmade sig. Jag hade haft ett kort uppehåll på ungefär en vecka då jag återkom, det var precis före första advent, och julfirandets riter i form av julpyntning stod i centrum för mycket av det informella ”snacket” på de tre avdelningarna. Det sociala spel som utspelade sig handlade om olika vägar till det perfekta julpyntet. Pyntandet av lokalerna kan tolkas som en rit vars funktion är att skapa en traditionsbunden inramning till julen. Som rit betraktat är pyntandet styrt av outtalade sociala regler. Det informella pratet, som framförallt skedde i det ovan beskrivna tidrummet, kretsade framförallt kring det sätt varpå de tre olika avdelningarna smyckat de offentliga delarna av lokalerna. Personalen på andra respektive tredje våningen pratade om och berättade för mig hur personalen på fjärde våningen pyntat lokalerna alldeles för mycket.⁸⁸ De historier som berättades, handlade om att det var pynt från golv till tak. Personalen upplevde att det var pyntat på ett sätt som var onaturligt, som inte var ”som det ska vara”. Den princip som pyntningen skett efter var, ur personalen på andra och tredje våningens synvinkel ”more is less”. Min tolkning är att personalen på fjärde våningen hade brutit mot de uttalade reglerna som styr pyntandet som rit. Ur det etnicitetskonstruerande perspektivet kan personalens (på andra och tredje våningen) förklaringar till varför pyntandet var som det var på fjärde våningen tolkas som just etnicitetskonstruktioner. De framhöll att orsaken till det ”felaktiga pyntandet” handlade om att antalet utrikes födda anställda på plan fyra var hög. Orsaken till detta kan tolkas som att personalen på plan två och tre menade att de utrikes födda inte förstått eller lärt sig pyntningsritens och julfirandets regelverk. Samtidigt som dessa negativa åsikter om fjärde våningsplanets pyntande var utbrett berättade personalen på fjärde våningen för mig om hur nöjda de var med sitt pyntande. De kunde inte förstå de andra avdelningarnas kritik. Detta ska naturligtvis inte ses som en diskussion om vilken typ av julpynt som är det riktiga. Istället kan beskrivningarna ovan tolkas i rituella termer. Julfirandet och pyntningen och pratet om detsamma har en etnicitetsuppladdande och grupprelaterad funktion. I en intervju med

de två personer som arbetar som enhetschefer på vårdboendet kommer julfirandet på tal.

Tobias: Jag tänker att det någonstans blir en paradox, att när man...mångfald handlar om att alla människor har en slags ryggsäck där man stoppar ner erfarenheter och olika identiteter så skapas en jag-identitet men det intressanta vad som jag tycker är tydligt på en arbetsplats vilket de jag pratar med här också säger är att, när man möts, människor med olika ryggsäckar så formas man, precis som du säger så formas man till varandra så [...]i praktiken är det kanske så att man skapar likhet, det som händer i praktiken är ju...

Maria: Men det ser man tydligt nu när det är jul, man kan gå och se här, här julpyntar vi alla, jag vet inte om...

Prema: Ja...ja...

Maria: Jag vet inte, du har det också, man blir nog lite försvenskad. Men alla firar inte jul av våra medarbetare och man ser det tydligt på våra vårdtagare och det kan kännas lite klurigt med alla gamla i gänget och man ska pynta och sätta fram ljusstakar och sånt. Men i vissa hem är det i precis, att man ser inte detta, men bland personalen är de flesta lika, att de tycker om att pynta...

Prema: Jo det gör dom men det har inte varit så alltid. Hade du kommit för ett och ett halvt år sen så...då...den planen [Fjärde våningen. Författarens anm.] var sist. På planet där det var mest invandrare så var det helt tyst. Men så kom man till plan två så var det julgranar och allt var färdigt, julgodis och allt. Man trodde man kommit, ja här är det jul!! Till och med små figurer man gör allt perfekt. Nu vet jag inte hur man gör nu, så var det. Så kom man upp här [på tredje planet. Författarens anm.] då var det lite mjukare, varför ska vi pynta? Det kunde natten göra, och där uppe tänkte dom inte alls på julpynten. För att man pyntar inte hemma första advent. Så man kunde inte tänka så på jobbet. Där behövdes en utomstående person som kunde säga att nu är det jul och vi börjar med julpynt vid första advent. Och man fick planera vem som gör vad. Man ville inte säga att man inte kunde det, man tar på sig ansvar så...hänger man påskkärring [i jultid. Författarens anm.]. Detta har hänt, man tog påskkärringen på lådan och hänger den. Man tror att den ska vara där...påskkärring...det är inte deras fel...

Maria: Det var någon som hade hittat en jättefin duk och lagt på tidigt i höstas så var det en julduk. De associerar inte till det, de tyckte den var jättefin...

Prema: Det kan jag tycka...

Tobias: Det har hänt i år också, hur man använder pynt i olika mängd på de olika våningarna...

Prema & Maria: [Skrattar]

Tobias: De sa också att det stått någon midsommargrej på ett bord.

Citatet avspeglar ritors och firandets funktion inför såväl skapandet av som vidmakthållandet av etniska identiteter. De två enhetscheferna tycks vara överens om att orsaken till de opyntade lokalerna var en bristande kunskap inför de regler som styr julfirandets riter (pyntandet). Kunskap om olika former av riter, firande av högtider, är ett sätt att säga vem man är och samtidigt ett sätt att skapa gränser mellan olika traditioner, olika folk och dess vanor. Riterna och firandet har en funktion att skapa och påvisa gruppstillhörighet (jfr McGuire 2002:54f). De bristande kunskaperna om, i detta fall julfirande, är ett sätt att förklara att människor med olika bakgrund har olika möjligheter att förstå julfirandets riter och dess symboliska innebörd. Detta uttrycks dels i beskrivningen av förstaadventspratet på Äppelblomman, dels av hur de två enhetscheferna beskriver tidigare julpyntande på vårdboendet. I talet om riter och firande i de ovanstående empiriska beskrivningarna kommuniceras en skiljelinje mellan de som "kan" fira jul och de som "inte kan".

Tolkningen som låter sig göras är att riten förkroppsligar svenskhetens gränser. Riten som symbol förkroppsligar föreställda olikheter. Det finns en explicit idé om det "svenska julfirandet". Julpyntandet som julfirandets rit och kunskap om julens rituella betydelse står symbol för det svenska, medan okunskap om detsamma får stå för "det andra". I samma ögonblick som den underliggande idén om det svenska konstrueras, konstrueras det osvenska. Gränsen mellan det svenska och det osvenska, är aldrig tydlig. Den kan snarare betecknas som fragmentarisk och föränderlig. Syftet med den är dock tydligt, den syftar till att skilja mellan grupper och att skapa tillhörighet. Även om riter och firande av riter brukas symboliskt för att ladda upp etniskt relaterade identiteter leder de inte till att etnicitetens socialt differentierade betydelse tättnar i Äppelblommans interna personalpraktiker. Det symboliska bruket av riter leder till att olikheter markeras, men dess uppdelande och konfliktrelaterade betydelse är tunn.

Språket som symbol för etnicitet

Cornell & Hartmann (1998) menar att språkets betydelse som etnisk symbol är en uppsättning identitetsmarkerande symboler, exempelvis hur

en grupp använder vissa ord eller fraser för att namnge eller beskriva sig själva (eller andra). Språket har en signifikant roll och uppgift, det markerar gränser och tillhörighet. Cornell & Hartmann (1998) menar vidare att språket markerar exklusivitet och att

In a conversational setting in which everyone speaks English but not everyone speaks French – a common situation in parts of Canada, where English and French are both official language – if one of the conversationalists suddenly switches to French, there is a good chance that some persons will feel a suddenly heightened commonality with the speaker – who has just spotlighted a shared and exclusive attribute – whereas others will feel a sudden distance. (227)

Språkbruket som sådant och skiftandet mellan olika språk kan ha betydelse för hur gränser skapas och återskapas. Språket kan användas som katalysator för framväxandet och vidmakthållandet av sociala identiteter genom att det skapar en känsla av gemenskap (Cornell & Hartmann 1998:227). Språket kan med andra ord användas för att ladda sociala identiteter etniskt.

Under fältarbetet kunde jag inte finna att språket hade en tydlig etnicitetskonstruerande funktion i det sociala livet. Jag kunde inte se en social och etnisk differentiering i bemärkelsen att tydliga gruppformationer skedde inom arbetsgrupperna med språk som grund. Ibland framhålls dock språkförbistring som ett av den organisatoriska mångfaldens problem (jfr Broomé et al. 2002). Men inte heller detta kunde jag finna stöd för i de interna personalpraktikernas mikrokulturer, vilket även framhålls av personalen i de genomförda intervjuerna.

Tobias: Om du ser personalen emellan, nu pratar du mycket om de boende, hur ser du på bakgrundernas betydelse i personalgruppen?

Dorotha: Men vi pratar egentligen svenska, vi kommer från olika länder och vilket land vi kommer från...så...det spelar ingen roll då det gäller personalen. Man pratar inte sitt språk. Vi använder bara svenska oss emellan så det fungerar. Det är inga problem. Vi brukar inte prata annat språk, det gör vi aldrig. Jag har aldrig hört något sånt.

Jag gör tolkningen att bruket av språk som symbol inte leder till att den etniska mångfaldens betydelse tättnar i de interna personalpraktikernas sociala relationer. Istället gör jag tolkningen att det inom ramen för de professionellt styrda interna personalpraktikerna talas ett professionellt språk vilket kan brukas för att skapa skillnad och olikheter. Språket an-

vänds i viss mån för att differentiera vilket blev särskilt tydligt under intervjuerna och var inte lika framträdande i mina observationer av det ovan skisserade tidrummet. Naturligtvis kunde ett spektrum av olika brytningar och sätt att tala svenska, och andra språk, ofta höras där. Under fältarbetet framstod språket som centralt i personalens tal om etniska och andra närbesläktade former av sociala identiteter. Språk användes som symbol för att beskriva olikheter i de interna relationerna i personalpraktikerna. När etnologen Billy Ehn studerade kulturell mångfald⁸⁹ på ett dagis i en stockholmsförort fann han att det var svårt för personal, men också föräldrar att förhålla sig till den kulturella mångfalden. Ehn (1982) skriver att "[d]et tycks inte finnas några exakta gränser som en gång för alla definierar kulturer i praktiskt handlande. Det sociala livet får istället sitt sammanhang genom fragmentariska ordningar, skapade av människors sökande efter meningen i det som sker." (1982:28). De exakta gränserna existerar inte enligt Ehn i dagisets vardagsmångfald, men mångfalden organiserar sig ändå genom andra sociala fenomen som exempelvis språket. Att använda språket eller språkliga skillnader som metafor är intressant även i vårdboendets vardag. Det fungerar som en gränsmarkör. De etniska och kulturella skillnaderna på vårdboendet är luddiga och vaga, men desto mer tid läggs ner på de språkliga klyftorna. Det symboliska nyttjandet av språk har täta kopplingar till den ovan förda diskussionen om ritors och firandets pedagogiska funktion. Språket utgör något begripligt och handfast och kan hjälpa personalen att tala om och förhålla sig till olikheter. Samtidigt kan upplevda språkliga skillnader skapa gränser i den etniska mångfalden på Äppelblomman.

Tobias: Om man tänker, olikheterna har de betydelse? Är de en central del i vardagen eller är de oväsentliga, eller?

Lena: Det är klart alltså, något som är direkt utmärkande är språket. Och det är då vi pratar om saker och ting så kan det vara rätt svårt ibland att förstå hur de menar, för att de vänder ord ibland lite fel. Det kan bli lite, hur ska jag säga...Det kan bli missförstånd för att vi uppfattar det på olika sätt. Nu är det jag och Anne-Marie som är ute och jobbar som är svenskar och jag märker att jag kan kommunicera på ett annat sätt med Anne-Marie på ett annat sätt. Hon förstår mig på ett annat sätt. Jag får anstränga mig mer då jag pratar med Aly och Malene och de andra. Men det handlar inte om att jag inte tycker om dem. För jag tycker de är jättetrevliga, men jag kan ha svårt ibland, att förstå hur de ser på saker och ting för de har svårt att förklara sig och det kan lätt bli missförstånd...men...och sen kan jag känna att jag drar mycket nytta av de också samtidigt eftersom vi har många boende som kommer från andra länder också...så...nej jag...jag tycker inte det är

jobbigt det tycker jag inte jag tycker det är roligt vi har roligt, jag trivs bra med det. Kanske är det att jag är van med den miljön, kanske är de svårare om man inte är van att jobba med invandrare men jag är van och jag trivs...

Språkets betydelse för etnicitetskonstruktioner grundar sig på idén om språkets roll inför gruppmedlemmars känsla av tillhörighet till en viss gemenskap.⁹⁰ Resonemanget tydliggörs i Lenas berättelse ovan där hon menar att Anne-Marie och hon, som har svensk bakgrund, har lättare att förstå varandra, än de övriga kollegorna med andra bakgrunder. Lena menar att hon och Anne-Marie tillhör samma gemenskap och kan enklare ha en djupare kommunikation i vardagen än vad de kan med utrikes födda kollegor. I denna bemärkelse hjälper språket som symbol till att skapa gemenskap inom en och samma grupp. Grupper (även om de enbart är föreställda) stärks, och självtillskrivande och tillskrivande praktiker utvecklas men etnicitetens socialt differentierande betydelse tycks ändå vara av tunn karaktär.

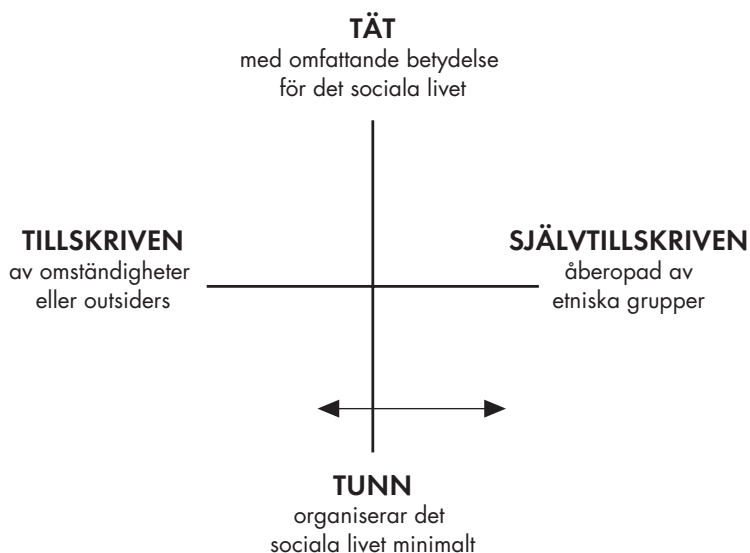
Sammanfattning

I kapitlet har jag sökt efter etnicitetens betydelse för mångfald som organisationsidé inom interna relationer i vardagliga personalpraktiker på vårdboendet Äppelblomman. Jag har påvisat hur och sökt orsaker till etnicitetens tunna betydelse i vardagen, vilket skisseras i nedanstående figur. Den tunna betydelsen (vilken beskrivs i den horisontella pilen i figuren) åsyftar att etnicitet har en liten betydelse för det sociala livet och dess gränsdragningar i termer av gruppformerande av etnisk karaktär. Den bakomliggande orsaken söktes framförallt i ett grupputvecklingsperspektiv: I utvecklandet av arbetsgrupper – kollektiviteter – med regler och normer vars syfte är att underlätta för det överordnade syftet (läs arbetsuppgifterna) har etnicitet en klart underordnad betydelse. Etnicitetens sociala betydelse kan betecknas som tunn. Men därmed inte sagt att etnicitet inte existerar eller ges betydelse i vardagen.

Med utgångspunkt i teorier om etnicitetens ”platsbundenhet” i olika konstruktionsplatser såsom arbetsliv, organisationer och vardagsupplevelser förfinades ansatsen till att utifrån empiriska iakttagelser beskriva och diskutera de etniska konstruktionsplatserna på Äppelblommans avdelningar i termer av ett tidrum. Etnicitet skapas under vissa tider, i vad som definieras som ställtid och i vissa delar av Äppelblommans fysiska rum (som definierades som sociala förhandlingsarenor). I tidrummet konstrueras etnicitet – genom tillskrivande och självtillskrivande praktiker – genom bruk av olika symboler (vilket i figuren nedan beskrivs i och med pilarnas dubbla riktningar). Olika identiteter konstrueras genom att de

förklaras och beskrivs med olika symboler; de laddas etniskt i vardagen. De olika symboliska aspekter som problematiseras är (livs)berättelser, mat, riter, firande och avslutningsvis språk.

*Figur 6.
Beskrivning av "det etniskas" betydelse
ur de interna personalrelationernas perspektiv*



69 Här ska "olika etniska bakgrunder" snarast förstås som olika födelseländer.

70 Här kan Gerd Lindgrens (1992) studie "Doktorer, systrar och flickor" nämnas. I studien visar Lindgren hur undersköterskor och vårdbiträden skapar makt genom att skapa täta arbetsgrupper. Något som liknar de täta personalgrupper som utvecklar sig på Äppelblommans vårdboende. Detta överensstämmer i stora drag med de olika modeller som presenterats inom smågrupps- och teamforskningen för att förklara hur en grupp initieras och utvecklas och vilka konsekvenser detta får för densamma (jfr Shaw & Barrett-Power 1998; Hare 1994). Shaw & Barrett-Power (1998:1311 med utgångspunkt i Tuckman 1965; Tuckman & Jensen 1977) menar att gruppformeringsprocessen innefattar fyra steg. För det första sker en gruppformering. För det andra en stormande fas då gruppmedlemmarna testar varandra. Det tredje steget är en normeringsperiod då olika normer, uttalade och outtalade regler, skapas för att nå det sista stadiet. Detta är utförandestadiet där gruppen har skapat förutsättningar för att mer eller mindre konfliktfritt kunna arbeta tillsammans och ta beslut.

71 Se Sennet (2003) för en problematisering av begreppet respekt.

72 De olika etnicitetskonstruerande arenor som Cornell & Hartmann (1998:153ff)

- pekar ut är politik, arbetsmarknad, boendeplatser, sociala institutioner, kultur och vardag.
- 73 Den vardag som här åsyftas är enligt de teoretiska utgångspunkternas diskussion organisationens vardag.
 - 74 Klocktiden tillhandahålls av Sveriges Provnings- och Forskningsinstitut. De erbjuder tjänsten "Riksmätplatsen för Tid och Frekvens", som är vad de kallar för "den svenska tidens hemvist". Riksmätplatsen för tid och frekvens, Hemsida.
 - 75 Diskussion är baserad på såväl fältdagboksanteckningar, det vill säga min upplevelse av vad som händer i och med den arbetade tiden, som personalens upplevelser av vad som händer med och i densamma.
 - 76 Sociologen Goffman (1999) har i sin dramaturgiska framställning pläderat för människans behov av såväl en scen som ett backstageområden. Den bakre regionens betydelse är annorlunda än den främre. Den bakre regionens syfte är att undertrycka den främre regionens syfte, Goffman (1999:101f) menar att "En bakre region eller bakom kulisserna kan definieras som ett ställe, i anknytning till ett visst bestämt framträdande, där det anses som en självfallen sak att med vett och vilja bestrida det intryck som har uppammats av framträdandet". Den bakre regionen skapar trygghet för aktören, och erbjuder rum för aktören att fritt uttrycka sig och sina känslor utan att vara idealiserande. Den bakre regionen är rum för konstruerande av aktörens illusioner. Goffmans teorier om främre och bakre scener är en intressant metafor i förståelsen av social och mental organisering och mänsklig (social) interaktion i rummet. Denna sceniska uppdelning kan även förstås som en skiljelinje mellan det privata och det offentliga (jfr Alberoni 1988; Colomina 1999; Cornell 1996).
 - 77 Den fysiska plats som avses är vårdboendet Äppelblomman och inte det "personallrum" som ovan nämnts och som finns i ett annat hus i vårdboendets närhet.
 - 78 Identiteter är av betydelse för hur mening skapas för aktörer exempelvis vad avser hur förtryckta människor eller grupper kan hänskjuta problematiken till deras etniska identitet (Cornell & Hartmann 1998:221). Men identiteten har även betydelse i termer av att den kan beteckna gruppdistinktioner (vi är si eller så).
 - 79 Drake och Solberg (1997) menar att glastaket består av synliga och osynliga, samt medvetna och omedvetna, mekanismer inom organisationen som fungerar utestängande.
 - 80 Det är naturligtvis svårt att exakt veta vad som är möjligt att hänskjuta till etnicitet och till exempelvis det mer diffusa begreppet "bakgrund". Denna problematik kan delvis lösas genom att betrakta upplevelser och i detta aktuella fall (upplevelsegrundade) berättelser av en aktör om dennes självupplevda bakgrund som en del av uppladdandet av etnicitet. Det är sålunda inte etnicitet som sådant som står i centrum utan symboler för etnicitet. Det innebär att fokus ligger på etnicitet utan grupper.
 - 81 Även om intervjuvaren inte direkt härstammar från och hänvisar till det ovan utskisserade tidrummet så avspeglar de väl matens funktion i de vardagliga samtalen i "mellantiden" och i "mellanrummen" på Äppelblomman.
 - 82 Chefer/kollegor respekterar men särskiljer vegetarianer och allergiker. Det centrala i detta fall är dock inte huruvida chefen eller kollegor respekterar den enskildes val eller inte utan att mat och matvanor kan brukas symboliskt för att särskilja.
 - 83 Kopplingen mellan etnicitet och religion kan förklaras som att i detta fall maten som religiös symbol, reproducerar en gräns mellan det som uppfattas som mer eller mindre svenskt och de som positionerar sig med en mer eller mindre tydlig muslimsk religionstillhörighet.

- 84 Metzger (2005b) utgår i sin analys av de nationella kökens betydelse från en kritisk och postkolonial teoribildning varför hans resultat skiljer sig från mina på så sätt att jag inte vill tala om diskursiva geopolitiska strukturer och dess kopplingar till mat utan enbart dess symboliska innebörd för att beskriva etniska olikheter.
- 85 Matpratet används även ibland i relation till de boende, Vilket framkommit i tidigare citat. Detta är dock en fråga som inte berörs i detta avsnitt som avser de interna personalpraktikerna.
- 86 Vikigt att poängtera är att det inte är min uppfattning att etnicitet enbart är sammankopplat med problem. Detta tycks dock vara fallet med många av de informanter jag intervjuat. De svar jag fått på frågor jag ställt (vilket med all säkerhet syns i de citat jag presenterar löpande) har ofta inletts med något i stil med "jag tycker inte det är problematiskt" eller "de problem jag ser med...". Detta innebär att inland kan de svar informanterna ger vara präglade av negationer. Informanterna har helt enkelt varit mer villiga att beskriva problem än möjligheter.
- 87 Den pedagogiska betydelsen gäller samtliga former av symboler.

KAPITEL 8

EXTERNA PERSONALPRAKTIKER OCH ETNISK MÅNGFALD – EN PENDLANDE OCH ÖVERBRYGGANDE HISTORIA

Arenan – vardagsarbete i den sociala serviceorganisationen

I kapitel 8 är den etnicitetskonstruerande arenan den sociala serviceinstitutionen och det servicearbete som utförs där. Relationerna mellan personalen och omgivningen kommer att analyseras. Denna omgivning är framförallt mottagarna av det servicearbete som produceras – vårdtagare – men också anhöriga och i viss mån även vikarier. Kapitlet syftar till att söka förståelse för hur etnicitet skapas, men också vilken betydelse etnicitet ges på denna arena.

Medan arenan för etnicitetskonstruktioner i föregående kapitel var arbetsorganisationen och vardagen läggs i detta kapitel ytterligare en aspekt till. I centrum står vardagsarbete i den sociala serviceorganisationen vilket innebär att fokus flyttas från organisationens personalrelationer till det arbete som utförs i organisationen. I centrum för analyserna står relationerna mellan utförarna av arbetet (personalen) och mottagarna av det utförda arbetet (vårdtagarna och anhöriga). Cornell & Hartmann (1998:168ff) menar att den sociala serviceorganisationen⁹¹ är en form av social institution då den syftar till att lösa problem för människor i vardagen och att social förändring (exempelvis migrationsrelaterad) kan ha betydelse för dessa institutioner. Anledningen är för det första att olika migrantgrupper har (eller kan ha) olika erfarenhet av olika institutioner. För det andra att de har eller kan ha haft olika möjligheter till språklig- och

annan kompetens för att kunna närma sig olika former av sociala serviceinstitutioner. För det tredje kan migrantgrupper bli helt utestängda från de sociala serviceinstitutionerna (Cornell & Hartmann 1998:168f). Den sociala serviceorganisationen som konstruktionsarena för etnicitet är relevant då samhällets olika offentliga institutioner har till uppgift att reducera barriärer (minska skillnader eller ojämlikheter) inför gruppers tillgång till den producerade servicen. Cornell & Hartmann menar att:

The institutions of the society are available and accessible to all populations within the society, the salience of ethnic boundary are reduced. To the extent that such institutions are unavailable or inaccessible to one or more populations, or to the extent that special institutions are set aside for them [...], that salience is increased. (Cornell & Hartmann 1998:169).

Etniska identiteters betydelse kan med andra ord skifta inom ramen för de sociala serviceinstitutionerna. De kan förtydliga eller förminska dessa. De kan få en tydligare betydelse om det i samhället finns ett förnekande av etnicitet i den service som produceras inom sociala serviceinstitutioner. Olika diskriminerande praktiker är ett exempel på hur etnicitet kan få en tydlig roll inom sociala serviceorganisationer. Ett annat exempel är om olika etniska grupper organiserar egna former av social service (Cornell & Hartmann 1998). Äldreomsorgen betraktat som social serviceinstitution är en del av den generella välfärdsmodellen i Sverige varför de exempel Cornell & Hartmann pekar ut inte explicit är relevanta argument för den svenska kontexten. Den generella välfärdsmodellen ska inkludera alla oavsett exempelvis ekonomiska tillgångar eller etnisk tillhörighet. Det skulle därför kunna vara enkelt att direkt avfärda ovanstående resonemang om etniska identiteters förtydligande i relation till de sociala serviceinstitutionerna. Men samtidigt kan en generell lösning om likabehandling, om än något hårddraget, innebära att det som produceras inom dessa institutioner ska vara "etniskt ofärgat". Enhetschefen på Äppelblommans vårdboende Prema, berättar om hur äldreomsorgen är en arena för etnicitetskonstruktioner trots dess generella och "färgblinda" sätt att organisera verksamheterna.⁹²

Prema: Ja det är alltså så att vi är två, den ena är myndighetsavdelningen och den andra är produktionen. Vi är produktionen och myndigheten är hemvårdsinspektörerna. Dom beslutar och det är dom som har pengarna, alltså det är dom som fördelar pengarna också till oss. Jag får pengar från myndighetsavdelningen för varje boende som bor här på min verksamhet. När det blir aktuellt att en person inte kan bo hemma eller har varit inlagd på sjukhus och inte kan återgå till sitt ordinarie hem, då initieras en vårdplanering från

sjukhusets sida. [...] Det är läkaren som initierar den på grund utav funktionshinder eller sjukdom. Den personen kan inte återgå till nuvarande hem. Då samlas man alltså och då är det en representant från rehab, hemsjukvården och sjukhusets personal och anhöriga, patienten själv och en hemvårdsinspektör. Man samlas och håller en vårdplanering runt patienten och där pratar man om problematiken. Kan man erbjuda personen hemtjänst för att bo kvar hemma och få hjälp av hemtjänst? [...] det är i första hand hemtjänst man erbjuder. Men det kan hända att det bestäms att det inte går, att det inte går att anpassa lägenheten, att patienten behöver hjälpmedel, att patienten behöver omfattande vård dygnet runt som vi ger här [...] då behöver personen ett annat boende. Och då ligger ärendet hos myndighetsavdelningen och de tittar på det för de har alla lediga platser, korttidsplats. Varje stadsdel har sina korttidsplatser, demensboende, vårdboende. På XXXX [stadsdelens namn] har vi Äppelblommans vårdboende och Ekskogens vårdboende. Vi har haft ett till som vi lagt ner och man tittar då, var platsar man bäst? I första hand är det individens önskemål. Man lyssnar efter önskemål, det är viktigt enligt Socialtjänstlagen. Det är den lagen som styr...det står [...] Det är inte så att man kommer till ett boende bara för att man önskar det [...] man tittar var det finns lediga platser. Dels är det som styr, dels om det finns lediga platser så är det individens, var passar personen? Men det ska inte vara någon skillnad mellan vårdboende. Vården ska vara lika. Vården som erbjuds på Ekskogen ska vi kunna erbjuda här också. Det är så. Men sen är det så, just där menar jag att man kan liksom påverka lite. Finns det en ledig plats på ett annat boende och här och så ser man att det börjar bli för många personer med annat ursprung och det strider mot vår policy att man inte ska ha etniskt boende. Då kan man låta den personen gå till annan verksamhet. Då kan man nästa gång en person blir aktuell som kommer från Jugoslavien eller Makedonien eller vad det är. Då vet man att det finns också på Ekskogen. Den här målgruppen, en person som kommer från ett annat land. Här har man tänkt på [...] man har tänkt att det är en person som kommer från Makedonien till exempel och så då en annan person blivit aktuellt och då har man pratat på vårdplaneringen. På det vårdboendet finns en person som kommer från Makedonien. Då har individen sagt att då kan man komma dit och då har det beslutats att den kommit dit. Och nästa gång igen. Då har man haft, ja då har vi två där. Och då kan en tredje person också komma dit för att man, men man kan inte alltid prata med varandra [...] jag har märkt att speciellt, du ser att majoriteten kommer från fd. Jugoslavien. Men eftersom det har varit så många olika nationaliteter från det stället. Alltså Serbien, Bosnien, Makedonien och allt och de har vart i krig. Det har blivit tvärt om. Något som vi alltså på grund av våra dåliga kunskaper tror jag. De kommer alltså det är en från Jugoslavien. Man tänker inte att de har krigat. Jag har märkt att detta ligger väldigt djupt i deras, i deras medvetande.

Den generella äldreomsorgen ska vara etniskt ofärgad samtidigt som det finns en underliggande idé om att det som produceras inom olika sociala serviceorganisationer – oavsett om det är utbildning eller äldreomsorg – ska vara etniskt (och kulturellt) sensitivt. Att det inom ramen för det generella ska finnas plats för olika etniska identiteter. Prema berättar om grundtanken att all vård ska vara lika och att vem som helst ska kunna erbjudas vård över allt. Prema berättar även att det är beslutat att det inte får finnas etniska boenden. Detta till trots berättar Prema om hur de beslut som fattas i verksamheterna av ”myndigheten” kringgår dessa regler och hur det kan samlas boende med samma eller liknande bakgrunder på ett och samma vårdboende. Därför är äldreomsorgen i allmänhet och Äppelblommans vårdboende i synnerhet som social serviceinstitution att betrakta som en arena för skapandet av etnicitet (jfr Torres 2006).⁹³ Det sker etnicitetskonstruktioner inom ramen för utförandet av arbetet.

Det är i de externa personalpraktikerna som etnicitetens tunna och täta betydelse kan sökas inom ramen för den generella modellens sociala serviceinstitutioner. De etnicitetskonstruerande arenor som här avses åsyftar framförallt det vardagsarbete som utförs i (och av) den sociala serviceinstitutionen. Det är inte längre tal om ställtidens funktion för laddandet av etniska identiteter utan istället om arbetstidens dito. Med arbetstid avses den tid under dagen som direkt eller indirekt syftar till att utföra arbetet.

Vilken typ av arbete är det då som utförs i det professionella systemets arbetade tidrum? Vanligt förekommande begrepp för att beskriva äldreomsorgens arbete är omvårdnad, omsorg eller service. Dessa tre olika begrepp skiljer sig åt men har också vissa parametrar gemensamt. Det som skiljer de tre begreppen åt är sakinnehållet i dem. De har olika konnotationer och de används av olika aktörer i olika syften. I nedanstående diskussioner används servicebegreppet för att övergripande beskriva det arbete som utförs i den sociala serviceinstitutionen. Normann (1997:31) menar att service åsyftar immateriella tjänster. Grunden är att service inte kan säljas vidare, inte heller sker någon överlåtelse av äganderätt vid produktion/konsumtion. Service kan inte demonstreras, det existerar egentligen inte innan produktion/konsumtion och kan inte heller lagras. Service är platsbundet och kräver social interaktion mellan utförare och mottagare; producent och konsument. Grönroos (1996:31) menar att ”på grund av tjänstens särdrag – abstraktion, aktivitet och gemensam produktion och konsumtion – uppstår kundens kvalitetsupplevelse till stor del under den gemensamma konsumtionen och produktionen i omedelbar kontakt med produktionsresurserna inklusive medkonsumenterna.” För att skapa förståelse för servicebegreppets praktiska betydelse måste en grundläggande förståelse för den sociala interaktion (den sociala praktik) som uppstår i mötet mellan servicegivare och mottagare också framhål-

las.⁹⁴ Servicebegreppet är, enligt såväl Norrmans som Grönroos definition av detsamma, värdebefriad.⁹⁵ Definieras begreppet enligt ovan förda logik säger det inget om de konnotationer, värden, som kan kopplas till begreppet. I stort sett inget sägs heller om vad som produceras. Servicebegreppet kan därmed användas för att beskriva de tjänster som produceras i äldreomsorgen. Omvårdnads- och omsorgsbegreppet kan härtill brukas för att beskriva olika aspekter av servicearbetet.⁹⁶ Detta kan, om än något hårddraget, delas in enligt logiken att omvårdnad avser de mer medicinska aspekterna av arbetet medan omsorg avser de sociala aspekterna av servicearbetet i äldreomsorgen (jfr Franssén 1997). Denna avhandlings syfte är som bekant inte att utveckla eller studera exakt vilken typ av arbete som utförs på Äppelblomman, istället vilken roll det människonära arbetet har i konstruktioner av etnicitet, det är därför som servicebegreppet används som ett överordnat och samlande (paraply)begrepp i förståelsen av arbetets etnicitetskonstruerande betydelse. Det sätter fokus på mellanmänskliga relationer.⁹⁷ Det åsyftar relationer mellan å ena sidan utförare och å andra sidan mottagare. Det åsyftar relationer mellan de täta arbetsgrupper som diskuterades i föregående kapitel och de servicemottagare som arbetsgruppernas arbete riktas mot.

Etnicitetens tätande men likväl pendlande betydelse

En av de första dagarna på fältarbetet, jag befann mig på fjärde våningen, uppstod ett möte med en av de boende som senare skulle visa sig få en speciell betydelse. Mötet var med en äldre kvinna från före detta Jugoslavien. Mötet fick stor betydelse inför min förståelse av etnicitetens funktion i de externa personalrelationerna. Det var kort och intensivt och jag ställdes verkligen mot väggen. Det inträffar på förmiddagen när jag stod ensam i köksdelen och plockade disk ur diskmaskinen. Jag märker hur en äldre kvinna kommer emot mig. Hon sitter i rullstol och puttar sig fram med ena foten. Det går sakta. Jag möter hennes blick och hon möter min blick och hon börjar prata. Hon pratar mycket. Jättemycket. Men hon pratar på ett språk som jag inte förstår. Orden kommer ur hennes mun i ganska snabb takt. Samtidigt som hon pratar tänker jag att hon vill fråga mig något. Tycker mig höra att det handlar om just en fråga. Försöker le mot henne och säger att jag inget förstår. Säger det på svenska. Kvinnan pratar vidare. Känner mig dum, kanske känner hon sig likadan? Vet inte vad jag ska göra. Ser mig omkring, men får inte syn på någon av personalen. Är uppenbarligen ensam för stunden. Återigen säger jag till kvinnan att jag inte förstår. Hon pratar vidare och slår ut med armarna. Hon ser inte arg eller ilsken ut. Jag försöker se glad och snäll ut. Försöker visa att jag vill förstå men inte kan.

Denna historia från fältarbetet handlar delvis om kommunikation, men har även en annan underliggande betydelse. Denna handlar om hur jag själv upplevde situationen och vad jag tillskrev mig själv och vad jag tillskrev den gamla damen. Jag åsyftar det avstånd och den gräns som jag skapade genom att å ena sidan tillskriva mig en svenskhet genom språket som symbol, samtidigt som jag kunde tillskriva den äldre rullstolsburna damen en icke-svenskhet, en annan identitet.

Under fältarbetets första dag följde jag med Anne-Marie hela dagen och under dessa timmar får jag en förståelse för den etniska mångfaldens täta betydelse i de externa personalpraktikerna. I fältdagboken finns följande anteckningar:

Anne-Marie hugger tag i mig och ber mig följa med henne. Vi ska gå in till en boende. Hon berättar att det är en man från Turkiet som ofta är arg och vresig. Han är väldigt mån om vilka tider han får mat på och vilken tid han ska stiga upp respektive gå och lägga sig på. Blir det för sent eller för tidigt blir han sur. Anne-Marie säger att han vill stiga upp 07.30 och nu är klockan snart halv nio. Hon berättar också att han ej kan någon svenska. Det vi har att vänta oss är en arg man från Turkiet. Anne-Marie knackar på dörren och stiger resolut in. Mannen är vaken. Han ser på oss och Anne-Marie stiger snabbt fram till hans säng och presenterar mig. Mannen ler och ser glad ut, den förväntade vresigheten märks det inget av. Vi skakar hand. Anne-Marie visar på sin klocka att vi är sena men mannen bara skrattar. Han verkar ha vaknat på rätt sida idag. Anne-Marie pratar med mannen på svenska, mannen pratar med henne på turkiska (antar jag). De kan inte konversera. Anne-Marie vänder sig åt mitt håll och säger att så här är det varje dag. Språkförbistringen är central i vardagen. Med hjälp av olika tecken och glada/positiva utrop får Anne-Marie mannen på benen och går med honom till badrummet. Alla boende har ett eget rum med pentry och eget badrum. Till detta kommer de gemensamma lokalerna. Min uppgift är inte att jobba som vårdbiträde, men jag vill hjälpa till så jag föreslår att jag ska bädda sängen. Jag står vid sängen och hör Anne-Maries livliga konversation och tänker på hur frustrerande det måste vara att jobba, vilja göra gott för sig men att ej bli förstådd. Detsamma gäller naturligtvis för de boende. Jag bäddar sängen och när jag är klar kommer de ut från badrummet. Anne-Marie sätter mannen i en fåtölj som är placerad bredvid sängen. Här ska han äta sin frukost. Frukosten bar Anne-Marie med sig in från början. Han ska få några smörgåsar och mjölk. Mannen sätter sig och säger på turkiska något om hur jag bäddat sängen. Tydligt är något fel. Snabbt inser vi att jag använt en filt till överkast, en filt som han ska använda som stöd åt sin förlamade arm. Anne-Marie tar upp filten och viker den till ett knyte som placeras under armen. Mannen är nöjd. På sängbordet som har hjul placeras frukosten. På säng-

bordet ligger också en skena i plast, en skena med stödjande funktion som ska placeras på armen. Mannen är märkbart missnöjd med detta. Det gestikuleras vilt. Anne-Marie har inte sett armstödet innan, men förstår på något vis, genom kroppsspråk att det ska sättas på då han ätit sin frukost klart. Jag undrar om hon chansade eller visste? Mannen vill ha lite mer att dricka så vi hämtar ett glas mjölk och en liten kanna saft till honom. Anne-Marie berättar på vägen att detta med språket är ett stort problem. Hon pratar dock på ett sätt som gör att det låter som att hon gillar det trots problemen. Då mannen fått sin dricka tar Anne-Marie med mig till nästa person som ska stiga upp. Det är en kvinna som precis som den turkiske mannen inte pratar någon svenska alls.

Skeendet kan tolkas som att etniska identiteter får en tydligare differentierande betydelse i de externa än i de interna personalpraktikerna. Den differentiering som sker åsyftar inte skapandet av en oöverstiglig gräns mellan den turkiske mannen och Anne-Marie (även om Anne-Marie hela tiden påtalar vilket ursprung mannen har). Skapandet av en suddig gräns förstärks av den språkförbistring som är en realitet i denna situation. Genom att tala om att mannen har ett turkiskt påbrå och genom det faktum att han talar bristfällig svenska förstärks gränsen mellan det igenkännbara och den annorlundahet som mannen genom Anne-Maries (men även min egen) blick representerar.⁹⁸ Olika vardagliga former av gränsskapande differentiering genom tillskrivande präglar de externa personalpraktikerna. Denna tolkning är baserad på mina egna upplevelser men även genom den deltagande observationen. Men denna tolkning är än mer tydlig i intervjuerna med personalen. Etnicitetens täta betydelse uttrycks exempelvis genom att personalen berättar om upplevda avstånd mellan olika boende och dem själva.

Tobias: Kan du berätta om du upplever om personalens olika bakgrunder kommer fram i vardagen?

Lena: Hur menar du...deras ut...?

Tobias: Deras olika svenska och invandrarbakgrunder, där alla kommer ifrån?

Lena: [talar om personalen inledningsvis men övergår snabbt till att berätta om personal och boende relationer] Det [bakgrunderna] påverkar det är helt klart. Vi har nån svenska äldre som bor hos oss och jag kan känna ibland att jag är närmare dem på något sätt, att jag lättare kan förstå hur de tänker eftersom jag själv är svensk och jag känner till det här. Man känner det. På

söndag är det första advent. Ibland kan jag känna att om vi tar Berit [en svensk boende] som kan vara bekymrad över vem som ska hjälpa mig med advenststakarna. Det kan jag förstå och det kan jag känna. De har inte samma känsla på något sätt. Det blir svårt att förstå. Och vi har en boende till som var väldigt frustrerad och hon skulle äta då det var fasta. Jag kan förstå att det är klart att hon ska äta. Det är klart hon är äldre hon är sjuk hon behöver mat. Men en som känner till den seden och det och själv har levt med detta har lättare att förstå hur hon mår och hur hon känner så där kan man säga att visst påverkar det i sitt jobb hur man tänker och hur man kan ha insikt i saker. Men det är också något som man måste ha lärt sig den biten om man vill jobba med äldre. Man måste ha den här empatin. Det får inte påverka så att man struntar i saker och ting. Men det är klart att det påverkar, det påverkar sättet som vi pratar med varandra. Hur vi bemöter varandra. Vissa är väldigt aggressiva i sitt sätt. Men det kan ha kulturella aspekter också.

Jag tolkar Lenas berättelse som en berättelse om formering av närhet; av distans och skapande av gränser. Häri brukar Lena några av de symboler som diskuterades i föregående kapitel nämligen mat och riter. Lena talar om en upplevd närhet mellan henne och en svenskfödd boende. Samtidigt går det att tolka Lenas berättelse som att det underförstått finns ett avstånd och en upplevd gräns mellan henne och de boende med annan bakgrund. På det hela taget är detta ett exempel av det uppladdande av etniska identiteter som sker i arbetets etnicitetskonstruerande praktiker. Om laddandet av etniska identiteter i de interna personalpraktikerna var otydliga och mer eller mindre oväsentliga kan de ur det externa perspektivet tolkas som tätare och tydligare. De ges här en tydligare betydelse för det sociala livet. Den täta betydelsen i de externa personalpraktikerna kan även uttolkas i personalens berättelser om ett kunnande som sätts i relation till de boende. Katja berättar under intervjun om olikheters betydelse. På frågan där jag undrar om det kan vara på så vis att olikheter inte alls spelar roll i vardagen är Katja tydlig i sitt svar. Det har de visst, hon berättar som följd av min fråga:

Tobias: Det skulle kunna vara så, i Malmö stad pratar man om, i planer och dokument, att vår bakgrund ska leda till mycket i vardagen, kan det vara så att den inte alls spelar stor roll?

Katja: Det gör den, Om du tänker på jul och sånt, att det ska vara på ett visst sätt. Och där brister det ibland. Jag är gift med en svensk man så jag kan den svenska kulturen. Hon från Somalia kan det inte och har lärt det från oss, att man ska ha julgran och så, för de är muslimer och det har inte det. Och det

är viktigt att man lär dom det. Det är kulturkrockar ibland. Det är samma när det är våffeldagen när vi ska fira det och de tänker inte på det. Eller när man är ledig, för det är svensk som julen och det är, då är man kanske ledig och är hemma och så. Det har inte dom. Dom jobbar då istället. Men man måste lära dom hur de ska göra för de boende, att duka till jul och allt det. Det kan vara problem. Men de som vi har nu som vikarie det vet ju detta allihopa. Det har vi lärt dom.

Tolkningen som låter sig göras pekar på att olikheter spelar roll ur det externa perspektivet. Vad som är speciellt intressant med Katjas berättelse är att den sätter fokus på det arbete som utförs. Hon menar att olikheter bland personalen och kunskap om olika grupper är väsentligt för att på ett tillfredställande sätt kunna utföra servicearbetet, och därigenom få nöjda vårdtagare. Katja använder bakgrundens betydelse för att beskriva den vardag personalen verkar i, vilket inte alls sker lika tydligt i det interna perspektivet. Den etniska differentieringen ökar då olikheter sätts i samband med arbetet som utförs i vardagen, vilket överensstämmer med den arena som ovan diskuterats. Tolkningen innebär att det sker etnisk differentiering inom ramen för utförandet av arbetet. Denna tolkning låter sig förtydligas av intervjun med en av de sjuksköterskor som arbetar på Äppelblomman. Sjuksköterskan Mia jämför sina upplevelser från Äppelblomman med tidigare arbetsplatser där människor med olika bakgrund inte varit lika tydligt representerade.

Tobias: Äppelblomman är lite speciellt då det både bland personal och boende finns en blandning av människor med olika svenska och invandrarbakgrunder, upplever du att, om vi ser på personalen, att de olika bakgrunderna kommer fram i vardagen, eller finns det en likhetsprägel?

[Pratar inledningsvis enbart om personalen.]

Mia: En annan sak som blivit mer tydlig sen jag började här är att personalen med en annan härkomst har det mycket tuffare gentemot de vårdtagare som har samma bakgrund därför att de kan språket. Att de på något vis blir uppättna. Det har jag inte tänkt på innan. Det blir lätt så att den som kan språket får ta den boende. Men vad jag ser nu är att det är inte bra och jag tycker man ska uppmuntra anhöriga att prata svenska. För vi, jag säger inte att man inte får prata sitt hemspråk självklart får man det, men man måste också tänka på att de som jobbar här. Det är deras arbetsmiljö, de [har] blivit uppättna, utbrända, det är en annan sak om man vill, men, jag tycker detta har blivit mer tydligt. Man måste styra detta lite.

Berättelsen kan tolkas som att den etniska mångfalden gentemot vårdtagare och anhöriga är tätare och att etnicitet spelar en tydligare socialt organiserande roll än i de kollegiala relationerna.⁹⁹ Ett exempel på detta är hur det i vardagen sker en etniskt baserad matchning som ibland uppträder medvetet, ibland omedvetet. Denna innebär att personalen, för att underlätta arbetet, men också för att säkerställa att den boende får bästa möjliga vistelse på Äppelblomman, låter den personal som endera är från samma land, endera kan tala det aktuella språket, ta lite extra hand om den boende. Detta är i grunden inget märkvärdigt, olika personal kan även förstå vårdtagare olika bra, oavsett språk. Men i den språkliga dimensionen tydliggörs den etnicitetsuppladdade funktionen. Olika etniska bakgrunder får i de externa praktikerna en tydligare plats och roll än i de interna och ofta är de sammankopplade med en upplevd närhet likväl som en distans. I tolkningen av den etniska mångfaldens täthet är kopplingen till det utförda arbetet tydlig. Den ”Vi-formering” som konstituerar de olika arbetsgrupperna har en bas i olika normer och regler (vilket diskuterades i föregående kapitel). Normerna och reglerna har ur de externa personalpraktikernas perspektiv en förtätande funktion av etniciteten i vardagen. Det beror på att personalen upplever att etniskt relaterade olikheter framförallt har betydelse i och för det arbete som utförs. Vad som gör att etniciteten tätnar i det externa perspektivet är att personalen kopplar etniciteter, helt enligt ovan förda resonemang, till det arbete som utförs och till reella problematiker. Grunden för den täta etniciteten är reella vardagsproblem snarare än enbart föreställda problematiker.

Bruket av etniska symboler i tidrummet

Den relevanta frågan är härvid hur etnicitetens förtätas? Vilka grupprelaterade faktorer ligger bakom denna process? Två aspekter av den symboliska repertoaren kommer nedan att diskuteras; språk och kultur/organisationsidentitet.

Språklig förbistring och språket som symbol

Ur det externa personalpraktiksperspektivet på Äppelblommans vårdboende har språk som symbol betydelse för uppladdandet av etniska identiteter i vardagen. Symbolernas betydelse fördjupas genom att de sammankopplas med exempelvis en reell språkförbistring. Språket används för att markera ett upplevt reellt problem, för att markera ett avstånd. Inom omvårdnadsforskningen har frågeställningar som kretsar inom ramen för vad som kallas ”mångkulturell omvårdnad” diskuterat språkförbistring.¹⁰⁰ Omvårdnadsforskaren Boel Hovde (2006) diskuterar i sin licentiatavhandling den språkbarriär hon menar finns mellan personal och vårdtagare av

olika ursprung. Fokus för Hovdes diskussion är den problematik denna språkbarriär i förlängningen kan leda till i form av sämre vårdkvalitet.

Grunden för nedanstående diskussion är hur uppladdandet av etnicitet sker genom bruk av språk som symbol för att beskriva en reell språkförbistring och de implikationer denna problematik upplevs ha för utförandet av arbetsuppgifterna. Den språkliga förbistringen är en del av vardagslivet på Äppelblomman vilket tydliggjordes vid flertalet tillfällen under fältarbetet.¹⁰¹ Ett exempel gavs redan i föregående avsnitt där jag beskrev mitt möte med en kvinna från f.d. Jugoslavien; hur hon pratade och hur vi inte kunde förstå varandra. Problematiken kan ta sitt uttryck på olika sätt, exempelvis genom att kroppsspråk används för att kommunicera eller i att personalen mer eller mindre frustrerat uttrycker detta problem i förbifarten. Ett annat uttryck för denna problematik i vardagen på vårdboendet är de översättningslistor som sitter i vissa av de boendes rum. Det handlar om listor på vanligt återkommande ord som exempelvis toalett, hungrig, ont, smärta eller trött som anhöriga skapat för att på så vis underlätta personalens arbete genom att underlätta kommunikation. Språkförbistringsproblematiken har varit en central del av fältarbetet; det var i mitt eget närmande av vardagspraktikerna på vårdboendet Äppelblomman som jag på allvar började förstå den språkliga kommunikationens betydelse för laddandet av etniska identiteter. Under en mikropaus på en av balkongerna på Äppelblomman kom jag i samspråk med Malene. Det var i inledningen av fältarbetet och vi var båda nyfikna på varandra.¹⁰² Under samtalet berättar Malene om vardagens arbete. Hon menar att hon alltid gör sitt yttersta och fortsätter att berätta om att hon ofta bär på en känsla av att vilja mer.

Vi vill ge de boende en dräglig vardag, vi vill skapa aktiviteter och vara sociala, men när ska vi hinna, säger hon. Mellan detta arbete finns alla andra ”nya” uppgifter. Jag frågar hur det känns att arbeta i en sådan verklighet, frågar om det känns frustrerande. Malene tittar på mig och säger att det är klart att det är frustrerande. Vi gör alltid vårt bästa och jag har ofta dåligt samvete, berättar Malene. Jag passar på att fråga hur hon klarar av att leva med det dåliga samvetet och Malene säger att det handlar om att göra sitt bästa. Jag passar också på att påminna Malene om att mitt primära intresse är att skapa förståelse och kunskap kring hur det är att arbeta i en arbetsgrupp med medarbetare med många olika bakgrunder. Hon säger snabbt att det stora problemet är språket. Hon säger att det har du märkt efter att ha varit med under helgen. Malene berättar också att det finns stora fördelar att personalen har den samsättning som den har, i och med att det ofta gått att ordna så att det finns möjlighet att matcha personalens språkliga kompetens med de boendes krav.

Språket är centralt i vardagsarbetet på Äppelblommans vårdboende, symboliskt brukas det i allehanda sammanhang och med olika bakomliggande syften. Ofta menar man att språkförbistringen leder till problem, att det stör utförandet av arbetet. Malenes berättelse kan tolkas som att det är de språkliga olikheterna som är grundproblemet i vardagen. Å ena sidan stör språkförbistringen utförandet av arbetet, språket betecknar hur olikheter kan skapa problem. Å andra sida kan språket användas för att symbolisera möjligheter. Här avses hur personalens olika bakgrunder och språk får symbolisera möjligheter att skapa stabilitet i det av språkförbistringen störda arbetet. Vid ett annat tillfälle på balkongen kommer jag åter i samspel med Malene. Vi talade återigen om mitt fältarbete.

Jag frågar Malene hur hon upplever det att arbeta i en arbetsgrupp där det finns människor med så många olika bakgrunder. Malene börjar genast att svara, hon berättar att det är svårt för de gamla, att det inte alls är någon jästebra situation. Se bara på de gamla som inte kan prata med någon, som vill prata, det skapar lätt frustration och depression menar Malene. Jag ställer samma fråga igen, för jag är nyfiken på Malenes upplevelser ur ett personalperspektiv. Malene börjar återigen att prata om de gamla, men nu svänger fokus lite. Det är svårt detta, det går inte att matcha säger hon. Istället för att matcha så att den som kan polska bara går till den som kan polska delar vi på arbetet här så att det blir rättvist. Ingen ska få göra ett tyngre arbete än någon annan bara för att den kan språket menar Malene.

Återigen kan språket tolkas som en symbol för laddandet av etniska identiteter. Malene menar att de boende med olika ursprung inte har någon att tala med och anledningen är att de inte kan kommunicera. De kan inte dela nuet, men inte heller dela minnen och ursprung. Malene menar att språkförbistringen i förlängningen skapar ensamhet och frustration. Hon pekar även på en annan relaterad problematik i sin berättelse. Kunskaper om språk och andra kulturella aspekter får inte leda till att den enskilde får en ökad arbetsbörda. Språkets symbolik kan tolkas som ett betecknande av olikheter, ett sätt att tala om och beskriva de problem detta skapar för den enskilde boende. Under fältarbetet gjorde språkförbistringen hela tiden sig påmind genom mindre händelser och genom personalens ibland frustrerade berättelser. Denna bild och tolkning av fältarbetet stärks även genom intervjuerna som genomförts med personalen. Där fick de möjligheten att berätta om hur de upplever att det är att arbeta på en arbetsplats där människor med olika bakgrunder finns representerade. Ofta handlade intervjuerna om de problem som språkförbistringen medför inför det arbete de ska utföra. På frågan om hur Anne-Marie upplever det att arbeta på Äppelblomman och våning fyra berättar hon:

Anne-Marie: Ja, då kan jag från början säga att jag började här den första april i år för vi blev förflyttade. För vi skulle lägga ner där borta på XXXX [Nämner ett namn på ett annat vårdboende] och det jag kände mest var att hoppas bara att jag får bra arbetskamrater. Så tänkte jag, därför det tyckte faktiskt jag var det viktigaste då de bara placerade ut. Man hade inget att välja på. Man fick ta det eller så hej då. Men ja jag fick ändå positivt när jag kom hit, för jättebra arbetskamrater. Men sen däremot kan jag tycka att det som vi snackade om innan med mångfalden. Mycket frustrerande att inte kunna göra sig förstådd, att inte förstå de boende. För man kan aldrig diskutera med dom eller förklara att du ska göra, DÄRFÖR [poängterar] att. Det kan du inte göra. Likadant om de vill mig något...ja...har man tur så är det någon här som kan det språket men är det inte det så så får man peka och allt. Ja de är svårt...

Anne-Marie använder språket som symbol för att beskriva mångfalden på arbetsplatsen. I hennes berättelse ges språkförbistringen en förklaring i och med den frustration som hon upplever att denna problematik skapar i olika arbetsrelaterade situationer. Att inte kunna göra sig förstådd, inte kunna kommunicera muntligt, leder till att språket kopplas samman med möjligheterna att göra sitt arbete på bästa sätt. I berättelsen om språkförbistringen, som åsyftar hur språkproblemen stör utförandet av arbetet (ett uppdrag som arbetsgrupperna formulerat), tydliggörs tolkningen om språk som symbol för; och uppladdare av etniskt relaterade olikheter. Den bristande kommunikationen försvårar utförandet av arbetet, den hotar och stör. Språket som symbol för etniskt relaterade olikheter, och språkets reella problematik uttryckt i språkförbistring framkom i flertalet intervjuer. Eva-Marie utvecklar om språk som symbol och dess grund för skapande av frustration.

Tobias: Du pratade om frustrationen, kan du berätta om hur den betar sig?

Eva-Marie: Ja det kan vara en boende som inte pratar svenska och som jag gärna skulle sätta mig och ha ett samtal med, men vi kan inte ha ett samtal med varandra. Vi kan peka, men vi kan aldrig komma in i ett samtal. Vissa saker kan vi, vi kan bestämma om det är kaffe hon vill ha eller om musiken är bra genom att via glädje eller visa med kroppsspråk, men vi kan aldrig... Med en svensk boende kan man sätta sig ned och prata om hennes barndom, och vad hon jobbat med, men det kan jag inte med dom. Så det är en jättestor distans egentligen. Att jag vet så lite om dom, jag kan fråga anhöriga men det blir aldrig samma, det blir aldrig detsamma...

Tobias: Hur känns det då?

Eva-Marie: Det känns jättejobbigt. Man känner så mycket att dom också skulle vilja prata ibland. Det är klart att de vill. Alla människor vill prata något någon gång men om man då bara, förstår vissa, ja de alla viktigaste sakerna har vi lärt oss att förstå deras behov. Men det är också det enda nästan. Men det är jätteintressant, om man pratar om vad de gjort och var de bott, de kanske har bott på landet. Tänk om jag skulle kunna få veta det av de damerna och männen som är där, då hade man fått en helt annan kontakt med varandra.

Språket som symbol används för att beteckna olikheter och skillnader och även om jag hittills främst betraktat språkförbistringens symboliska funktion ska inte heller dess reella funktion förnekas. Den skapar frustration, en känsla av otillräcklighet. Språkförbistringens problematik bygger på att mellanmänsklig kommunikation om än inte omöjliggörs så i alla fall försvåras. Utrymmet för fördomar, fantasibilder, skapandet av etniskt laddade berättelser och inte minst till ett tillskrivande av olika egenskaper av "den andre" kan härvid öka. Språkförbistring skapar gränser mellan det kända och det okända, det skapar en föreställd mur mellan "Vi och Dom". Samtidigt som den mentala muren skapas framträder "Vi-grupperingen" som "Vi" som utför arbetet till "Dom" som emottager "Våra" tjänster. Tillskrivandet av etniskt relaterade egenskaper och förklaringar av "Vi-gruppen" underlättas i och med att gränsen mellan arbetsgrupp och vårdtagare skapas. Etniska olikheter ges en större socialt differentierande betydelse då de kopplas till ett upplevt problem. Samtidigt som dessa gränser skapas är det viktigt att påtala att det inte är alla möten som är gränsskapande, utan de uppladdande och förtätande praktikerna och processerna sker då den muntliga kommunikationen misslyckas och framförallt då personalen upplever otillräcklighet och frustration. När språket brukas för att beskriva och beteckna etnicitetsrelaterade föreställningar i de externa praktikerna kopplas det samman med problem i vardagen. Avstånd ökar och gränsdragningar sker och förstärks, etnicitetens betydelse ökar. Antropologen Mary Douglas (1997/1966) diskuterar i sin bok "Renhet och fara" om hur faror och hot uppstår diskursivt vilket sker genom upprättandet av motsatsförhållanden såsom rent kontra smutsigt eller ordning kontra fara. Det som uppfattas som positivt kopplas sedan samman gentemot det som uppfattas som motsatsen. Douglas (1997/1966) avser hur gränser skapas mellan det kända och okända, och att det som uppfattas finnas på andra sidan gränsen hela tiden riskerar att störa ordningen på den kända sidan.

[...] Om orenhet utgörs av olämplig materia, måste vi försöka förstå orenhet genom att studera vad ordning är. Orenhet eller smuts är något som inte får

ingå, om en viss ordning skall kunna upprätthållas. Att inse detta utgör det första steget mot en förståelse av begreppet orenande. Det inbegriper oss i en föga klar åtskillnad mellan heligt och profant. Principen gäller i alla sammanhang. Orenande medför vidare inte någon särskild åtskillnad mellan gångna tiders folk och vår tids människor. Vi är alla föremål för samma regler. (Douglas (1997/1966:62)

Distinktionens bakgrund ligger i vad som uppfattas vara ”den olämpliga materian” vilket ställs i relation till den uppfattade ordningen eller normaliteten hos gruppen med definitionsrätt, i detta fall personalgruppen. Den definierande gruppen kommer enligt Douglas resonemang att kämpa för att ordningen upprätthålls för att undvika ett föreställt kaos. Douglas poängterar en strävan efter ordningens upprätthållande. Problemen uppstår med andra ord när ”det normala” hotas av det främmande (Becker 1991/1963; jfr Elias 1999/1965). Vad som gör Douglas teori relevant är att fokus läggs på det föreställda hotet eller den faran som detta skapar men också hur dessa kategoriseringar och distinktioner förstärks då de sammanvävs med känslor. Den föreställda faran laddas upp emotionellt. Douglas resonemang ter sig relevant för analysen av etnicitetens förtätande och denna problematikens grund i personalens upplevelser rörande språkförobistringens implikationer för arbetets utförande.¹⁰³ Det som i förlängningen uppfattas som ”olämpligt” och därmed som en fara, är inte de boende som personer, utan de bristande språkkunskaperna. Det är symbolen för olikheter som upplevs farofylld. Den reellt existerande språkförobistringens står samtidigt symbol för tillskrivandet av olika former av annorlundahet. Vad som är särskilt intressant är hur denna upplevda problematik och fara också ytterligare förstärks, helt i enlighet med Douglas resonemang, genom att personalen laddar upp sina upplevelser av språkförobistringens med känslor som exempelvis frustration. Genom att emotionalisera situationen förstärks avståndet mellan vårdgivare och vårdtagare i de externa personalpraktikerna. (Känslor kan naturligtvis även minska ”avståndet”, vilket diskuteras längre fram.) Skapandet av dessa gränser leder till ett förtätande av etniciteter i Äppelblommans externa personalpraktiker.

Bruket av kultur och organisatoriska identiteter i uppladdandet av etniska identiteter

I sin diskussion om den symboliska repertoaren diskuterar Cornell & Hartmann (1998:226f) vad de definierar som vardagliga kulturella praktiker. Med dessa avses inte enbart exempelvis mat, språk eller riter som symboler utan den delade mening som skapas och återskapas i vardagen; hur normer och värderingar skapas och återskapas inom en gruppering.

Den delade meningen konstitueras av medlemmarna i en organisation, en grupp eller i ett samhälle. Den har, för arbetsgruppen, och i förlängningen organisationen, kopplingar till såväl det utförda arbetet som till den utvecklade verksamhets- och/eller organisationsidentiteten. För att förstå den utvecklade organisationsidentiteten måste den ställas *mot* något. Nedanstående diskussion tar utgångspunkt i hur personalen, i mikrokulturerna, brukar kultur (delad mening) symboliskt, för att beskriva vissa av de externa personalpraktikerna. I bruket av kultur som symbol går det även att uttolka en utvecklad organisationsidentitet med kopplingar till uppladdandet av etnicitet, enligt logiken att identiteten byggs upp med etnicitet.

Öhlander (2005b:25) diskuterar kulturbegreppet med specifikt fokus på *hur* kultur brukas och sammanfattar; ”kultur uppmärksammar skillnader”. Uppmärksammandet av skillnader kan naturligtvis kopplas till ofarliga, oproblematiska och lärande praktiker, men kan även kopplas till maktutövande (Öhlander 2005a). Det uppstår endera i direkta möten eller i människors föreställningsvärldar. I det direkta mötet kan uppmärksammandet av skillnader resultera i allehanda kulturkrockar eller missförstånd. Men också i oproblematiska konstateranden såsom: Oj vi är olika, gör ni så? Vi gör så här! Jaha. I föreställningsvärlden är uppmärksammandet av skillnader av annan art. I detta fall grundar det sig på endera tidigare erfarenheter eller på föreställningar som tillkommit via exempelvis hörsägnar, media eller rena fantasier. I det senare fallet tillkommer skillnaderna också enbart på den ena sidan. Det handlar om att en grupp eller individ med tillhörighet i en grupp beskriver och tillskriver en annan grupp kultur (Öhlander 2005a). Det symboliska bruket av kultur kan kopplas till specifika trossatser, ideologier, politik eller strukturer (Öhlander 2005b:25). Samtidigt som bruket av kultur i det närmaste är en förutsättning för mänskligt socialt liv i så mån att det finns ett grundläggande behov av att kategorisera och särskilja finns risker (jfr Ehn och Löfgren 2000). Bruket av kultur innebär och leder till rangordnande och värderande, det syftar till inkludering och exkludering, skapande av insiders och outsiders (Öhlander 2005b). När detta sker ökar risken för stereotypifiering, fördomar och i värsta fall vad som definierats som kulturrasism (jfr Essed 1991).

I det människonära servicearbetet, kan meningsskiljaktigheter, frustrationer eller till och med konflikter uppstå i de sociala relationerna gentemot vårdtagare och anhöriga. Därför finns det ett behov av att prata av sig, att dela med sig av upplevelser och problem i vardagen. Denna reflektion i personalpraktikerna är ett slags vardagligt terapiarbete i det lilla formatet. Under en frukostrast utspelar sig följande samtal:

Diskussionen ändrar sig under frukostrastens gång och av någon anledning börjar personalen diskutera anhöriga och deras roll. Personalen är frustrerade över att anhöriga ofta gnäller över den verksamhet som sker på vårdboendet. Det är aldrig bra verkar personalen vara överens om. Vissa klagar över att "mamma luktar illa" andra klagar över att deras mamma eller pappa inte får tillräckligt med uppmärksamhet. Anne-Marie går igång ordentligt och säger, de har inte kunskapen om detta. Det är inte så konstigt att "mamma luktar lite" då "mamma" måste ha blöja på sig. En tjock blöja, den andas inte, det är klart att det luktar, menar hon. Personalen verkar inte vara så nöjd med de anhörigas åsikter kring deras arbete, det verkar som om det finns en klyfta mellan personalens vardag och anhörigas förväntningar.

Även om exemplet *inte* åsyftar invandrade anhöriga utan snarare återspeglar de informella samtalens terapeutiska funktion bär dessa berättelser ofta spår av kulturbruk med kopplingar till uppladdandet av etniska identiteter. Dessa avser hur personalen talar om anhöriga till de utrikes födda boende på Äppelblomman. Bruket av kultur ur det externa personalperspektivet på Äppelblommans vårdboende sker oftast i det tidrum, under ställtiden i det fysiska rummet, som diskuterades i föregående kapitel. Under frukostrasterna, på lunchpauserna, men också under spontana mikromöten, hörde jag många gånger personalen berätta om såväl besvärliga anhöriga som kulturelaterade beskrivningar av de boende. Ofta handlade dessa spontana berättelser om hur invandrade anhöriga ställde "annorlunda", "konstiga" eller "orimliga" krav på personalen. Under fältarbetet samtalade jag med en av de manliga anställda som berättade om sin upplevelse om att kategorin invandreadanhöriga ändrar sitt beteende efter att deras föräldrar kommit till Äppelblomman:

Thülen berättar att det är vanligt att invandrade anhöriga ändrar sitt beteende på bara några månader efter att deras mor eller far kommer till Äppelblomman. Till en början kommer de ofta, är med i vardagen, men efter två tre månader gör de precis som svenskarna, ringer ibland och kollar och kontrollerar snarare än att ge den omsorg de visade i början.

Genom att framhålla de krav som dessa anhöriga ställer mot dem som underliga poängterar personalen att de just är utrikes födda, att de har sin bakgrund i ett annat land, att de kommer från en annan kultur. Explicit finns ett drag av särskiljande, implicit finns ett drag av att dessa kategorier av anhöriga inte förstår det svenska systemet. De är de "kulturella andra" som inte kan det svenska sjukvårdssystemet som personalen är företrädare för.

Tobias: Det är intressant att då man pratar med personer högre upp i Malmö stad så pratar de gärna om vinsterna med mångfald just med språket, i praktiken så sker det ofta, som jag förstår det att turken ej vill ha den turkiske boenden?

Mia: Det är det jag menar det blir man ju. Jag kan känna lite att, visst jag vet ej om svenskar upplever samma som utländska vårdtagare, men det är mycket med koder i kulturen. Vi svenskar är vana med en kod, kultur och det är kanske lättare för oss att ge till en svensk. Jag har aldrig varit med om att någon säger, åhh vad jobbigt. Men om vi är vana vid samma kultur så blir det kanske inte, det blir inte så krävande. Jag tror kanske inte att det är vårdtagaren är så krävande, jag tror det är anhöriga som kommer in i bilden och kräver och vill. Det är sällan vårdtagaren i sig som är problemet, utan det är anhöriga som äter upp oss. Så känner jag det.

Mia förmedlar en övertygelse om att tiden läker alla sår. De problem som personalen inledningsvis, vid de första mötena med en boende från en ”annan kultur”, tillskriver de boende löses ofta efterhand. Personalen lär sig och löser upp de kulturella koderna som till en början upplevs problematiska. Med tiden överbryggas koderna i relationerna mellan personal och boende. Istället är det de anhörigas krav och kulturella koder som utgör det stora problemet enligt Mia (märk väl att hennes upplevelse inte överensstämmer med Thülens utsaga ovan). Det är i dessa externa relationer som kulturella koder av olika slag kan utvecklas till problem för personalen. Mias berättelse kan tolkas som att kultur används implicit för att beteckna ett avstånd mellan personalen, som är ett slags företrädare för det svenska vårdssystemet, och invandranhöriga, som inte kan förstå de kulturella koder som personalen upplever sig vara företrädare för. Kultur brukas symboliskt för att tillskriva de anhöriga annorlundahet, det beskriver ett avstånd mellan personalen och de anhöriga. Kultur blir till ett redskap för att skapa och förmedla olikhet. Tolkningen innebär att etniska identiteter laddas upp och ges mening. Den etniska uppladdningen sker genom ett tillskrivande av anhöriga som *olika* det föreställda svenska i allmänhet och det svenska vårdssystemet i synnerhet. De anhörigas krav, som personalen upplever som icke kompatibla till det svenska systemet utmanar och hotar det arbete som personalen vill och ska utföra. Deras krav relateras till den av personalen föreställda normen. Laddandet av etniskt relaterade identiteter uppkommer som ett resultat av att kraven upplevs som hotfulla för den stabila verksamheten och arbetsuppgifterna.

Tolkningen av bruket av kultur innebär att avstånd och murar kan byggas i Äppelblommans externa personalpraktiker. Bruket av kultur säger emellertid lika mycket, om inte mer, om den identitet som utvecklats i

Äppelblommans arbetsgrupper då kultur alltid brukas alltid med ett underliggande syfte. Genom tillskrivande av etniska och kulturellt relaterade egenskaper hos vårdtagare och anhöriga kommuniceras den utvecklade mikrokulturella identiteten. Med andra ord genom tillskrivandet av etniskt relaterade identiteter sker också ett självtillskrivande av etnicitet. I en studie av organisationsidentitet ur ett etniskt mångfaldsperspektiv diskuterar Kalonaityte (2004) hur personal vid SFI-undervisningen (Svenska För Invandrare) på en komvuxskola konstruerar organisationsidentiteter på basis av föreställda svenska värden.¹⁰⁴ Detta, menar Kalonaityte, leder i förlängningen till ett skapande av tydliga ”Vi och Dom kategorier”. Personalen på skolan som studerats uppfattar sig själva som företrädare för ett svenskt system där deras roll i undervisningen innebär att de intar en uppfostrande roll gentemot studenterna. Personalen lär SFI studenterna att bli svenska genom att lära ut vad de uppfattar vara svenska värden (exempelvis jämställdhet och demokrati). Personalen tillhör de jämställda och demokratiska svenskarna medan eleverna kategoriseras till motsatsen. På så vis, menar Kalonaityte (2004), skapas komvuxskolans organisationsidentitet. Bruket av kultur i Äppelblommans externa personalpraktiker bär drag av den utvecklade organisationsidentitet som Kalonaityte diskuterar. Den ovanstående tolkningen av Äppelblommans externa personalpraktiker går även att tolka som utvecklande av självbilder vilket tydliggörs i talet om ”besvärliga” anhöriga eller boende som innebär att extra problem och frustration skapas. Här finns implicita drag av att de, som uppfattas tillhöra en annan kultur, inte förstår och inte har lärt sig det svenska äldreomsorgs- eller sjukvårdssystem, som personalen uppfattar sig som företrädare för. Bruket av kultur kan tolkas som självtillskrivande av etniskt relaterade självbilder i samma stund som personalens kulturrelaterade och tillskrivande praktiker leder till ett skapande av avstånd och särskiljande. De ”besvärliga anhöriga”, med invandrarbakgrund, uppfattas som störande inför utförandet av arbetet.

Det sker ett uppladdande av etniskt relaterade identiteter genom bruket av kultur i de externa relationerna mellan personal och boende. De kan åsyfta att personalen brukar kultur för att beskriva hur jobbigt och frustrerande arbetet är, men kan också innebära att kultur är en viktig del av utförandet av arbetet. I intervjun med Anne-Marie brukar hon kultur ur det förstnämnda perspektivet.

Tobias: Om man tänker på, mellan personal och boende, där ser man olikheterna mycket tydligare?

Anne-Marie: Skulle jag välja själv hade jag aldrig valt att jobba med invandrade äldre. För att som, för det första så förstår man dem inte, för de har sin

kultur, de tar inte seden dit de kommer som vi skulle vara tvungna till om vi kom dit. Så där kan jag tycka lite så, de är mer va. De ska man säga, de suger mer musten ur en än vad de svenska gamla gör. De är så krävande på ett annat vis och de är mer ego. Det är bara, jag vet inte, men det är jag tycker. Det blir för mycket blandning.

Anne-Marie upplever att kultur utgör ett problem i utförandet av arbetet genom att arbetet blir mer komplicerat gentemot boende med annan bakgrund än de svenska. Annorlunda uttryckt kan Anne-Maries berättelse tolkas som att det finns ett kulturellt, och därmed också ett etniskt relaterat avstånd, mellan henne och boende med annan etnisk och kulturell bakgrund. Avstånd upplevs svåröverbryggat och försvårande i vardagen. Kultur används för att beteckna olikheter, för att särskilja och skapa skillnad mellan vad Anne-Marie upplever som tillhörande det svenska och vad hon upplever *inte* tillhöra det svenska. Kultur används för att ladda upp etniskt relaterade olikheter och kategorier.

Som påpekades ovan finns också ett annorlunda sätt att bruka kultur i relationerna till de boende. Detta bruk av kultur skiljer sig något från de ovanstående exemplen. Kultur och kunskaper om kultur upplevs av personalen som en viktig faktor i utförandet av arbetet. Kulturkunskaper utgör i detta fall ett slags pluskompetens vilket leder till att servicearbetet kan utföras på ett bättre sätt (jfr Mlekow & Widell 2003). Varje berättelse där kultur brukas innebär att särskiljande och avstånd skapas. Men samtidigt berättar dessa om närhet. Eva-Marie berättar på frågan om olika bakgrunder kan vara till nytta i vardagen:

Eva-Marie: Ja men det är lite grand. Det är traditionerna och det är, mat, så jag använder det. Jag använder det mest på de svenska. Jag kan inte överföra det, men jag kan använda det då vi diskuterar. Alltså bara tänka på gamla filmer eller musik, men många sådana gamla melodier. Om man pratar, om hur Malmö ser ut...Men det kan jag ju mer prata med de svenska. För de andra vet inte så mycket om det. Men jag har tänkt på att vi tror ändå att vi är i Sverige och att vi vet och kan allt, sätta på en gammal film...De som inte är svenska har inget igenkänningsvärde av det som de gamla svenska har det.

Kultur brukas för att förklara varför det är lättare att skapa nära relationer med de vårdtagare som personalen upplever komma från en liknande kultur. Personalen tycks mena att kultur är en central del i utförandet av arbetet. Genom att kunna kommunicera och dela mening i kulturella termer kan en ökad närhet och därmed en fördjupad service skapas. Genom att bruka kultur tillskriver Eva-Marie sig själv en kulturell bakgrund som hon kan kommunicera med dem hon uppfattar som lika. Samtidigt har

självtilskrivandet alltid kopplingar till tillskrivandet av andra, genom att forma självbilden, formas även förståelsen av hur andra är. Detta är ett grundläggande samspel. Omvänt finner hon svårigheter att kommunicera den delade meningen med andra som inte innefattas av den kategori som hon själv tillskriver sig. Ett avstånd är skapat. En mur har byggts och kultur är murens byggstenar.

Om överbyggande och etnicitetsuttunnande aktiviteter

Hittills har kapitlet kretsat kring hur etnicitet laddas upp genom bruk av diverse symboler samt om att etnicitet har en tätare betydelse i Äppelblommans externa personalpraktiker än i de interna. Detta är dock enbart halva historien. Samtidigt som etnicitet får en betydligt tätare betydelse i och med de avstånd och symboliska murar och gränser som skapas, kan vardagens externa personalpraktiker tolkas som överbyggande praktiker. I vardagliga uppfinnaraktiviteter lär sig personalen i de externa praktikerna att hantera olikheter; de vänder gränser och avstånd till positiva effekter. Etniciteter tolkas och omtolkas i vardagen, olika etniciteter förändras. Mening och innehåll förändras. Det som i en stund betyder mycket, betyder i nästa stund inget. Det som i ena stunden skapar problem blir i nästa stund till en möjlighet. I avsnittet nedan kommer tolkningen om överbyggande personalpraktiker i termer av ett spontant upptäckande att diskuteras.

Även om språk är en symbol för såväl som en reell barriär för vardaglig kommunikation som i förlängningen leder till ett uppladdande av etniskt relaterade identiteter, finns hela tiden ett skapande av överbyggande strategier och aktiviteter på Äppelblommans vårdboende. När den etnicitetsrelaterade gränsen är skapad utmanas och överbyggas den. Gränsens funktion är störande inför utförandet av arbetet. Om de överbyggande praktikerna inte skapas kan inte heller arbetet utföras. De externa personalpraktiker som kan tolkas som överbyggande åsyftar de olika aktiviteter under fältarbetet där personalen kommunicerar utan talat språk. Det kan också vara de olika aktiviteter där personalen tillägnar sig relevanta fraser och ord på ett för dem mer eller mindre ”främmande” språk för att kunna göra sig förstådda med de boende. De kan till sist åsyfta hur personalen, med tiden, lär sig mer om de boendes etniska och/eller kulturella bakgrund, deras livsberättelser och önskemål.

De explicita praktikerna i vardagen på Äppelblommans vårdboende som kan tolkas som överbyggande avser hur personalen använder kroppsspråk, improvisation och lek för att skapa närhet utan att kunna kommunicera med ord. Detta vardagliga skådespel har jag bevittnat under i stort sett varje fältarbetspass. Personalen försäkrar sig om att de gjort

sig förstådda gentemot vårdtagaren som de inte kan kommunicera på vanligt vis med genom bruket av kroppsspråk.¹⁰⁵ Sättet att kommunicera uppvisar likheter med hur improvisationsteater går till. Under fältarbetet i fältdagboken, brukade jag vid flertalet tillfällen denna teatermetafor för att beskriva vad jag såg. Genom att bruka kroppsspråk och improvisation överbryggas gränser och en närhet skapas mellan personalen och de boende i de externa personalpraktikerna. De etniskt laddade identiteternas betydelse minskar i och med att närheten skapas. Under ett samtal med Aly, det var precis i början av fältarbetet, kom vi in på kommunikationens betydelse. Jag berättar för Aly att jag tänkt mycket på språk och språkförbistring. Är det mellan personal eller i relationerna till vårdtagarna, undrar Aly. Jag berättar att det framförallt är i relationen till de boende som mina tankar uppkommit och fortsätter att berätta för Aly att mina tankar kretsat kring att språkförbistringen verkar föda såväl frustration som kreativitet och att det verkar som om improvisation är centralt för personalen. Jag berättar om min nyfikenhet på huruvida detta leder till missförstånd eller inte och huruvida personalen kan veta att de förstått rätt i utförandet av arbetet. Aly replikerar och säger att det kanske är på så vis att personalen utvecklar en speciell form av sensitivitet, att de blir extra duktiga på att ”känna av” situationer. Aly menar också att det är svårt att veta huruvida man har förstått rätt, men att det samtidigt alltid finns olika strategier. Jag frågar om kroppsspråk är viktigt och Aly nickar. För att förklara drar Aly en parallell hur det var tidigare på avdelningen, då en av de boende var döv. Under den tiden fick de improvisera och använda kroppsspråk för att klara av att utföra de olika arbetsuppgifterna. Aly berättar att det är likadant nu. Situationerna är ofta svåra att bemästra, de tar extra tid och att ibland leder de också till frustrerande känslor, medger Aly, och fortsätter att berätta att tillsammans klarar alltid personalen av att lösa de problem som uppstår i vardagen. I intervjuerna berättar personalen om olika överbryggande aktiviteter.

Tobias: Det är viktigt och problematiskt, när man inte kan förstå varandra så löser man ändå situationerna, hur upplever du det är att arbeta, så nära någon där man inte riktigt kan kommunicera?

Katja: Det löser vi så gott vi kan, hon [en av de boende] har en lista med ord som dottern har skrivit. Man kan säga ett ord, så ser man att hon förstår, mycket med kroppsspråket. Vi skrattar mycket, jag vet inte om du märkt det...

Tobias: Jo...

Katja: Det är jätteviktigt att man inte går och surar, speciellt då de inte kan språket. Att man visar att man är glad då blir hon också glad. Jag smilar alltid hos henne, då vet jag att hon blir glad och då behöver jag inte så mycket språk...enstaka orden som vi har på listan så förstår hon ändå. Hon har lärt oss det och vi har lärt oss att jobba på det sättet, det går, men visst det känns jättetungt, speciellt då hon har ont, man frågar och hon kan inte svara. Då känner man sig maktlös, jag kan inte hjälpa henne, alltså där brister det. Men för det mesta brukar det lösa sig...med kroppsspråk...

Tobias: Man får improvisera mycket?

Katja: Ja, det gör vi. Det får man göra med flera, de vill ej ta mediciner. Man får vara uppfinningsrik. Vi vet att de måste ha medicinen, man kanske gömmer det i maten. De får i sig det. Man får hitta på lösningar hela tiden. Speciellt med de dementa. Ibland får man nästan tvinga dem, man gör det för deras bästa.

Katja berättar i intervjun om hur personalen lyckas överbrygga de avstånd som de i första rummet skapar. Hon talar om hur personalen med olika strategier, såsom improvisation, kan skapa närhet snarare än distans gentemot de boende. I intervjun med Daduka, ges ett annat exempel på överbryggande aktiviteter då hon svarar på frågan hur de hanterar språkförbistring i vardagen. Hon menar att anhöriga också kan uppfattas som stöd inför de kulturella avstånd som konstrueras i vardagen.

Daduka: Man gör listor med språket. Så vi lär oss lite, lite hur man kan säga på morgonen eller när man lägger henne så kan vi använda lite av nattens språk...sen...ja lite i alla fall, vi försöker så att vi kan förstå...

Tobias: Man får improvisera, hitta på nytt, vara spontan...?

Daduka: Ja att försöka hitta på i och de anhöriga hjälper oss med språket. Vi gör så...

De externa personalrelationerna på Äppelblommans vårdboende präglas av ett pendlande mellan ”å ena sidan och å andra sidan”. Min tolkning är att anhöriga tillskrivs problem, som av personalen relateras till att de utgör ett störande moment inför vardagsarbetet. Bakgrunden till detta kan uttolkas som att de inte kan den svenska vårdkulturen. I nästa stund utgör anhöriga ett stöd inför den reella språkförbistringsproblematik som laddar upp etniskt relaterade identiteter och även skapar avstånd mellan personal och boende.

Improvisation, lyhördhet och nyfikenhet framstår som centrala begrepp för att tolka och beskriva överbryggandet och uttunnandet i de externa personalpraktikerna.¹⁰⁶ Leken och improvisationen betecknar en spontan organisering som kan beskrivas med teatermetaforen.¹⁰⁷ Inom organisationsforskningen har olika teatermetaforer diskuterats, exempelvis organisering som komedi, *comedia del art* eller som tragedi (Czarniawska-Joerges & Jacobsson 1995). Även om dessa olika metaforer för organisering var för sig säkert kan förklara aspekter av den etniska mångfaldens organisering ur det externa personalpraktiksperspektivet, vill jag istället föra in improvisationsteatermetaforen som grundläggande förståelsemetafor för de överbryggande praktikerna. Sofia Czinkoczky, improvisationsteaterskådespelare beskriver improvisationsteatern som:

För er som aldrig har spelat en improviserad teaterföreställning verkar det kanske konstigt att vi repeterar när vi ändå ska hitta på nytt varje kväll. Och det är verkligen en speciell process att jobba fram en improviserad föreställning. Ordet repetera är egentligen missvisande, eftersom vi inte upprepar något, vi bara provar olika grejer, t ex musikstilar och genrer. Och så får vi gemensamma insikter, typ det funkar bättre när vi är lugnare i början, vi måste vara tydliga med idéerna, ta ut alla känslor, variera korta och långa scener och så vidare. Vi provar och provar. [...]

Premiären närmade sig med elefantkliv och jag svävade omkring i ett fritt kaos och längtade efter fast mark och regler. Och en regissör. Ett kungarike för en regissörs fasta hand. Försökte andas lugnt och skratta åt mig själv, herregud jag är improvisatör, jag ska gilla kaos. [...]

Improvisation är fritt fall från tusen meter och publiken är fallskärm, eller så här: impro är en vild natt i city och publiken är den mjuka famnen. Publiken är karta och kompass, airbag och knäskydd. Impro utan publik svider. (Stockholms improvisationsteater, hemsida, u.å.)

Improvisationsteatern beskrivs som ett fritt fall där publiken är fallskärm. Men vad som är än mer intressant är beskrivningen av improvisationsteater som ett ständigt repeterande. Den fria formen kan vara såväl inlindad i en ramberättelse som vara utan denna helt och hållet. Personalpraktikerna på Äppelblommans vårdboende är, oavsett mångfaldsperspektiv eller inte, alltid inlindade i en ramberättelse som avser arbetet, skapande och givande av vård och omsorg. Serviceproduktionen är ramberättelsen och inom denna ram är improvisation, ett ständigt testande och ett pendlande mellan kaos och trygghet, en del av ”det normala”. Improvisationens grund kan förklaras som en lek (jfr Alvesson & Kärreman 1995) vars mål är att skapa närhet och bra service.¹⁰⁸ De testande och lekfulla personalpraktikerna som ovan beskrivits utmynnar i en improviserande organisering.

ring av etnicitet i personalens externa praktiker. Dessa praktiker utgör i förlängningen en normalitet med grund i utförandet av arbetet. Personalpraktikerna konstituerar normaliteten, och såväl praktik som normalitet kan beskrivas som testande, improviserande.

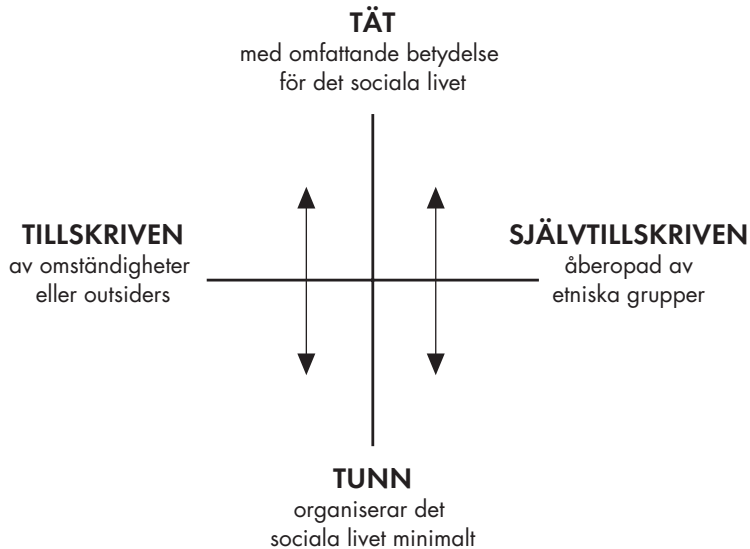
I avhandlingens andra del har ett pragmatiskt och ett moraliskt perspektiv på chefers arbete diskuterats. Dessa infallsvinklar är även möjliga att överföra till tolkningen av personalpraktikerna i det producerande systemet. Att vara pragmatisk i bemärkelsen att göra det som fungerar innebär att vara sensitiv gentemot vårdtagare och anhöriga. Denna sensitivitet konstituerar grunden för den improviserande organiseringen. Likväl är tolkningen om en utvecklad inomorganisatorisk moral möjlig att hänskjuta till det professionellt producerande systemet. De spontana och testande praktikerna grundar sig i det som personalen uppfattar som den goda handlingen. De gör det som de uppfattar som gott, det som möjliggör skapandet av en bra service (vård och omsorg). Den improviserande organiseringen och överbyggandet följer det producerande systemets logik, det är mer eller mindre självreglerande. Basen för praktikerna och den improviserande organiseringen är den professionelles kunskap och erfarenheter som utvecklats av pragmatik och moral. Genom att finna strategier för hur verksamheten, utförandet av arbetet, på bästa sätt kan genomföras, tryggas nya inputs i systemet. Det går naturligtvis att diskutera huruvida denna tolkning är den rimligaste eller inte. Vissa vill säkerligen hävda att den självreglerande logiken ligger inom utförandet av omsorg eller omvårdnad, inom ramen för en form av professionsrelaterad kärlek eller liknande. Resonemang som har att göra med föreställningar om vård och omsorgsarbete som ett kall baserat på kärleksfullhet. Detta är enligt vad jag visat en tvivelaktigt slutsats. De överbyggande externa praktikererna bör istället tolkas som resultatet av serviceproduktionens sociala interaktion, målet är att skapa nöjda kunder/klienter och på så vis upprätthålla förtroende och kvalitet vilket enligt det utskisserade systemperspektivet innebär att ett fortsatt flöde av inputs till systemet kan ske. Den utvecklade moralen inom systemet har snarare att göra med systemets logik och social interaktion än ”kärlek och kall”.

Sammanfattning

Jag har argumenterat för att det i de externa personalpraktikerna sker en förtätning av etniciteten vilket illustreras i nedanstående figur i de två vertikala pilarna. Etniciteternas förtätning är beroende av de gränser som skapas mellan å ena sidan personalgrupperna och å andra sidan deras omgivning, vårdtagare, anhöriga eller exempelvis vikarier. Det finns med andra ord en skillnad mellan de externa och de interna personalrelationerna.

De etniska identiteternas förtätning innebär att ett avstånd och en mur skapas. De etniska identiteternas uppladdning har diskuterats i termer av den symboliska repertoar som också diskuterades i föregående kapitel. De symboler som framförallt brukas för att ladda upp etnicitet är språk, kultur och organisationsidentitet. Språk som symbol är ur de externa personalpraktikernas perspektiv särskilt intressant då de bottnar i en reell språkförbistringsproblematik. Då personalen upplever att de inte kan kommunicera med det talade språket ökar den språkliga symbolen etnicitetens täthet. Även kultur brukas symboliskt för att ladda upp etniskt relaterade identiteter. Bruket av kultur innebär att personalen använder kultur för att skapa etniska skillnader vilket har en nära koppling till etnicitet. Kultur brukas för att förklara bakgrund och ursprung. Bruket av kultur åsyftar ofta hur personalen upplever att de anhöriga inte förstår det svenska vårdssystem som personalen representerar. Här riktas ljuset mot att personalen konstruerar en organisatorisk identitet byggd på etnicitet. Logiken fungerar enligt att "Vi" företräder det svenska systemet som "De" på grund av sin kultur inte förstår. Uppladdandet av etnicitet sker med såväl tillskrivande som självtillskrivande praktiker, enligt pilarna i figuren nedan. Jag har även argumenterat för att etniciteter uttunnas i de externa praktikerna. Samtidigt som personalen i de externa personalpraktikerna skapar gränser och avstånd överbryggas de avståndet. Etnicitetens betydelse pendlar snarare mellan tunn och tät istället för att vara fast och stabil. Den pendlande betydelsen symboliseras i nedanstående figur av pilarnas dubbla riktning. Olika överbryggande praktiker kan sammanfattas som en arbetsorganisering med bas i improvisation. Genom olika improviserande handlingar skapas närhet över det etniskt relaterade avstånd som skapats.

Figur 7.
 Beskrivning av "det etniskas" betydelse
 ur de externa personalrelationernas perspektiv



- 88 Då de samtida ålderdomshemmen beskrivs och diskuteras nämns ofta begreppet hemlighet (Paulsson 2002; Öhlander 1999). Skapandet av detta "hem" handlar om att signalera och symbolisera originalitet. Den svenska arkitekten Ragnar Östberg (1997/1913) menar att utsmyckningen av ett hem måste vara en bild av individen eller det lilla kollektivet som nyttjar hemmet. Förståelsen av en organisations fysiska miljö, oavsett om organisationen är en arbetsplats eller en hemlik bostadsplats för äldre människor, innebär en diskussion om artefakter och symbolik (jfr Gagliardo 1990). Inredning och maträtter är alltid förknippade med de bakomliggande intentionerna och symboliken (Csikszentmihalyi & Rochberg-Halton 1981; jfr också Londos 1993). Äppelblommans rum kan liknas vid ett hem i offentlig tappning, rummet är offentligt och privat på en och samma gång. Det är framförallt rummets olika artefakter som skapar förvirringen mellan det offentliga och det privata i hem-likheten. Det är möbler som är konstruerade för offentliga lokaler, möbler som är tillverkade för att hålla länge. Det är de ovan beskrivna artefakterna som pryder Äppelblomman såsom tavlor, äldre prydnader, furumaterialet, färgerna. Min förståelse och mina fördomar gör att jag associerar inredningen till ett hem för en äldre människa, men den ger också associationer om svenskhet (jfr Frykman 1993). Många artefakter som finns i Äppelblommans lokaler, oavsett om det handlar om en tavla, ett foto, eller en maträtt symboliserar en form av svenskhet. Denna slutsats dras med bakgrund av färg- och materialval såsom; "[...] furumilda, det smårutiga, det pastellbleka och naturnära [...] Det lugna och ljusa i färgvalen, det återhållsamma i färgval och designuttryck, en inredning som präglas av en slags avspänd funktionalitet" ska forma ljusa, lugna, harmoniska sin-

nen – en svensk utopi” (Löfgren 1993:63-64, jfr Wikström 2003). Etnologen Magnus Öhlander (1999) som studerat det offentliga talet om gruppboenden, finner att hemligheten ofta poängteras och ibland förekommer kompletterande beskrivningar såsom ”storfamilj” eller ”som en familj” för att beskriva denna hemlighet (jfr Gaunt & Lantz 1996; Lassenius 2005). Ericsson (1991:33) menar att det är ”ingen risk att ’överdriva’ när man försöker skapa en miljö som liknar de hem de dementa levde i under 1910-1960”. Inredningsetetik förstärks i ljuset av det offentliga talet om att skapa hemmiljöer som ska symbolisera svunna svenska tider (jfr Schölin 2004).

- 89 Kulturell mångfald enligt Ehns definition kan i stora drag sägas vara detsamma som etnisk mångfald i bemärkelsen av ”gammal mångfald”, det vill säga ett beskrivande begrepp där konstaterandet att ”det finns olikheter i världen” är den bärande idén.
- 90 Inom språksociologin brukas begreppet språklig integration för att beteckna språkets roll och betydelse inför grupptillhörighetskänslor (jfr Einarsson 2005:36ff).
- 91 Här brukas begreppet serviceinstitution synonymt med välfärdsorganisation.
- 92 Med etnifierat avses att en verksamhet kan vara uttalat etnisk exempelvis vårdboende för den finska gruppen.
- 93 Alla institutioner som på något sätt innefattar mellanmännsliga möten är alltid en konstruktionsplats för etniska identiteter om etnicitet förstås och analyseras utifrån det tolkande perspektivet som har sin grund i gränsformerande praktiker i olika situationer och att dessa situationer mer eller mindre alltid har sin grund i ett mänskligt möte. Omvänt utan det mellanmännsliga mötet kan skapandet av etniska identiteter snarast förknippas med en fantasi- och föreställningsvärld utan direkt och avgörande betydelse för mellanmännsliga relationer.
- 94 I bemötandeutredningen, Lindqvists nia (SOU 1999: 21) framhölls den sociala interaktionen som en grundbult för omsorg och omvårdnad även om utredningens fokus var på människor med funktionshinder dock anser jag att utredningens slutsatser är relevant även för denna framställan. Märk väl kopplingen till det linjära, professionellt producerande systemets sensitiva logik.
- 95 Service är med andra ord inte samma sak som personlig service. Däremot kan personlig service, precis som omvårdnad eller omsorg definieras som olika former av service.
- 96 Såväl omsorg som omvårdnad kan förstås som olika former av specialiserad och formulerad serviceproduktion. Både omsorg som omvårdnad uppfyller de olika beståndsdelarna i servicebegreppet. Omsorg och omvårdnad är olika former av immateriella tjänster. Det sker i regel ingen överlåtelse av äganderätt vid produktion av dessa tjänster. Omvårdnad eller omsorg kan inte säljas vidare, produktionen och konsumtionen (eller mottagandet) sker i regel samtidigt. Inte heller existerar vare sig omvårdnad eller omsorg (annat än som abstrakta idéer) före konsumtionen (eller mottagandet). Omvårdnad eller omsorg kan inte lagras. Omvårdnad och omsorg (speciellt inom äldreomsorgen) är platsbunden, produktion, och konsumtionen (mottagandet) sker oftast på samma plats. Konsumenten deltar i produktionen av omvårdnad och omsorg. Direktkontakt i form av olika former av social interaktion är grundläggande. Det vanliga är inte heller att omvårdnads- eller omsorgstjänsterna exporteras, men systemet de finns inom låter sig exporteras. För diskussion om omvårdnads praktik och begreppet se Doulung & Poulsen (1993); SoS författningssamling: (SOSFS 1993:17, hemsida); Løkensgard (1997); För diskussion om omsorg se Eliasson Lappalainen & Szebehely (1998); Waernes (1983); Franssén (1997)

- 97 En annan orsak till att service kan brukas som ett paraplybegrepp innefattande såväl omsorg som omvårdnad är att detta är att omsorgs- och omvårdnadsbegreppet tenderar att vävas samman. Vad som är socialt och/eller medicinskt enligt ovan, om än hårdagna skiljelinje, är svårt att avgöra. Därför brukas det överordnande servicebegreppet i analysen av etnicitetskonstruktioner i det arbetade tidrummet
- 98 Sociologen Goffman (1967) har diskuterat social interaktion ur ett mikroperspektiv och påvisat ansiktets betydelse för densamma. Goffman visar hur ansiktsuttryck, och ansiktsarbetet är av betydelse för hur vi förstår människor. Socialpsykologen Asplund (1987b) har pekat på mikrobeteenden exempelvis i form av hälsningsbeteenden och dess betydelse för skapande av makt.
- 99 Även om frågan ej diskuterats så har de externa praktikerna implikationer för de interna, de hålls i denna framställan isär analytiskt. I verkligheten är gränsen praktiker emellan luddig.
- 100 Det är naturligtvis såväl intressant som relevant att rikta en kritisk blick på tituleringen mångkulturell omvårdnad då forskningen snarare åsyftar frågeställningar om kommunikation och språk snarare än kultur.
- 101 Jag vill poängtera att jag inte undersökt de eventuella implikationer språkförbistringsproblematiken eventuellt kan tänkas ha på den vård och omsorg som produceras.
- 102 Jag har ofta brukat personalens mikropauser för att ställa frågor till dem, ett slags miniintervjuer där jag kunnat få snabba svar på frågor som uppkommit under dagen.
- 103 Vad viktigt är att påpeka att det just är Douglas grundläggande resonemang som är relevant, snarare än hennes exempel om smuts. Omvänt kan sägas att i denna analys är smutsbegreppet snarare synonymt identifierade problem som utgör ett hot mot den ordning som personalen har till uppgift att såväl upprätthålla som att skapa i utförande av arbetsuppgifterna.
- 104 Svenska För Invandrare
- 105 Naturligtvis kan det finnas medicinska brister i dessa kommunikativa praktiker (och professionella uppfattningar om vård och omsorg), men då detta inte är en del av avhandlingens syfte och då det dessutom står utanför min kompetens att se och besvara detta lämnar jag det med denna kommentar.
- 106 Viktigt att poängtera är att improvisationen kan vara ”planerad” eller åtminstone icke-spontan.
- 107 Teatermetaforen har brukats inom organisationsforskningen just för att beskriva organisering (jfr Mangham & Overington 1987). Grunden för detta resonemang är att organisationen kan förstås som en scen där olika aktörer, med olika roller, agerar. Underförstått är att det finns ett ibland implicit, ibland explicit manuskript för aktörernas handlingar. Manuskriptet kan exempelvis utgöras av chefers och ledares handlingar eller den högsta ledningens önskemål om organisationens önskvärda tillstånd.
- 108 Lekens betydelse för kultur har diskuterats av Huizinga (2004) som menar att lek utgör en grund för människans om kulturell varelse.

DEL 4

MÅNGFALD SOM KVALITET

KAPITEL 9

OM UPPTÄCKTER OCH ATT UPPTÄCKA DEM

Inledning

Den mätta dagen, den är aldrig störst.
Den bästa dagen är en dag av törst.

Nog finns det mål och mening i vår färd -
Men det är vägen, som är mödan värd.

Det bästa målet är en nattlång rast,
Där elden tänds och brödet bryts i hast.

På ställen där man sover blott en gång
Blir sömnen trygg och drömmen full av sång.

Bryt upp, bryt upp! Den nya dagen gryr.
Oändligt är vårt stora äventyr.

När den svenske upptäcktsresanden Sven Hedin gick bort fann man på hans skrivbord ovanstående dikt, "I rörelse", författad av Karin Boye (Wennerblom 1978:288). Dikten är beskrivande för Hedins liv som upptäcktsresande men kan också utgöra utgångspunkten för diskussionen om mångfald, mångfaldsledning och kvalité. Både chefernas praktiker i relation till mångfaldsidén och personalens praktiker i relation till såväl mångfaldsidén som tolkandet av etniska identiteter är möjliga att förstå

som olika former av upptäckter. Tolkningar, upp- och nedladdningar av etniska identiteter är ett slags upptäckter (jag är inte som du, du är inte som jag, vi är inte som ni etc.). Därför är upptäckter av etnicitet en förutsättning för etnisk mångfald. Men upptäckter av etnicitet innebär inte att etnisk mångfald blir till en organisationsidé. Upptäckandet av etnicitet måste först ske av individer sedan av organisationen. Chefer måste således dels upptäcka organisationsidén, dels upptäcka att etnicitet upptäcks i den egna organisationen. Det individuella upptäckandet föregår med andra ord det organisatoriska. Innan det är möjligt att tala om upptäckter av etnisk mångfald som kvalitet måste upptäckter av etnicitet ske. Det är med andra ord möjligt att tala om ett upptäckande i flera faser. Det första upptäckandet avser upptäckandet av etnicitet. Det andra upptäckandet avser de värden som relateras till det första upptäckandet. Det är dessa två upptäcktsfaser som chefer borde bygga mångfaltsidén på. Naturligtvis ställer det chefsrelaterade upptäckandet höga krav på organisationer, chefer och personal om etnisk mångfald ska bli en realitet bortom ”huvudräknande”, och göras till en kvalitativ organisationsidé. Jag kommer i detta avslutande kapitel att argumentera för att de kvalitativa mångfaltsrelaterade chefspraktikerna åsyftar att upptäcka personalpraktikernas upptäckta värden.

Eftersom avhandlingens utgångsansats varit tudelad – dels har vardagen, dels har två system stått i centrum – kommer jag i denna sammanfattande slutdiskussion ta utgångspunkt i personalens praktiker i det producerande systemet för att sedan diskutera chefernas praktiker i det reproducerande systemet. Fokus i diskussionen kommer vara de upptäckter av etnicitet och etnisk mångfald som sker och inte sker och vilken betydelse, vilket värde, denna idé ges inom det producerande såväl som det reproducerande systemet. Den kvalitetsbaserade diskussion som nedan förs gör det utifrån Segerstedts (1938) tertiära kvalitetsdimension. Utgångspunkten för diskussionen är att kvalitet är ett socialt betingat värde; idéer, praktiker och liknande värdesätts (bestäms) av individer och kollektiv (det senare avser de berättade kvaliteterna).

Personalpraktiker och etnisk mångfald

Det första upptäckandet:

etnicitetskonstruerande praktiker, internt och externt

I personalpraktikerna, inom ramen för mikrokulturerna på Äppelblommans vårdboende, sker ett vardagligt och spontant upptäckande av såväl etnicitet som etniskt relaterade kvaliteter. Personalens praktiker sker i en normalitet och denna skapas som ett resultat av personalens praktiker

som har en organiserande funktion att skapa normalitetens stabilitet. De etniska identiteter som laddas upp och ned organiseras i samma ögonblick de upptäcks spontant varpå en differentierad etnisk normalitet (en normal vardag) utvecklas. I avhandlingen har detta sociala spel diskuterats ur ett internt och ett externt perspektiv.

Det *interna perspektivet* åsyftar hur etnicitet skapas genom tolkningar organisationsmedlemmar/kollegor emellan men också vilken social betydelse detta får. I ett betraktande av denna etnicitetsupptäckande aspekt av personalpraktikerna på Äppelblommans vårdboende kan konstateras att etnicitet har *en tunn betydelse*. Detta innebär *inte* att etnicitet inte finns eller konstrueras, utan att personalen *inte ger etnicitet någon tydlig socialt differentierande betydelse* i vardagen. Den främsta anledningen är att personalen är i organisationen för att uppfylla en uppgift, nämligen att utföra ett arbete. Normaliteterna på Äppelblommans olika avdelningar har formerats utifrån arbetsrelaterad identitet (arbetet ska utföras). Arbetsgrupperna tenderar att skapas utifrån en uppgift och i föreliggande fall tycks utförandet av servicearbete vara det som tydligast flätar samman gruppen. Att etniciteters betydelse är tunn innebär *inte* att de saknar innehåll eller inte ges mening. Utifrån såväl personalens berättelser fångade genom reflektiva samtalsliknande intervjuer som genom observationer under fältarbetet kan konstateras att det finns ett socialt etniskt spel i personalens interna praktiker. Spelet utförs med *olika former av symboler*. Den interna spelplanen för etnicitetskonstruktioner utgörs av ett etniskt *tidrum*. Etnicitet konstrueras i det interna personalpraktiksperspektivet under *tiden mellan* att regelrätta arbetsuppgifter utförs, under fikapauser, mikromöten eller andra schemalagda möten, alltid mellan arbetsuppgifterna. *Etnicitet konstrueras framförallt i vardagens ställtid*. Spelplanens andra aspekt, det etnicitetsskapande rummet, utgörs av de platser på Äppelblommans vårdboende där personalen har sin ställtid. Dessa platser i det fysiska rummet återfinns exempelvis där personalen kan röka, på balkongerna eller runt de bord som personalen intar sina raster på. *Vardagens etniska tidrum* utgör *sociala förhandlingsarenor* där etnicitetstolkningar eller upptäckande av etnicitet kan ske. Upptäckandet av etnicitet i de interna personalpraktikernas tidrum sker med hjälp av att personalen brukar olika former av symboler. Med symboler för etnicitet avses hur olika begrepp och fenomen brukas för att beskriva – tillskriva och själv-tillskriva – olika aktörer olika etniskt relaterade identiteter. Symbolernas funktion är att beskriva och tydliggöra något abstrakt och flyktigt som etnicitet. Diskussionen utgår från idén om etnicitet utan grupper. De symboler som explicit diskuterats inom ramen för de interna personalpraktikerna är livsberättelser, mat, riter och firande av riter samt språk.

Den etnicitetskonstruerande arenan är ur det *externa perspektivet* an-

norlunda än i det interna. Eftersom de externa praktikerna åsyftar utförandet av arbete är arenan den sociala serviceinstitutionen, Äppelblommans vårdboende i allmänhet och servicearbetet i synnerhet (utförande av vård och omsorg) med bas i social interaktion. Istället för att ha en tunn betydelse har den etniska mångfalden i det externa perspektivet en pendlande betydelse, den skiftar mellan tät och tunn. Å ena sidan ges etniciteten en tydligare och mer konfliktbaserad betydelse i externa relationer med exempelvis anhöriga eller boende. Å andra sidan förhåller sig personalen i sina praktiker till samma aktörer på sådant vis att den socialt differentierande betydelsen tunnast ut. Den huvudsakliga anledningen till att etnicitetens sociala betydelse är tätare har att göra med att det externa perspektivet åsyftar relationer mellan personal, som konstituerat en "Vi-grupp", gentemot exempelvis anhöriga som utgör en "Dom-grupp". En ytterligare anledning till den tätare sociala betydelsen är att personalen förknippar etniska symboler i de externa relationerna med hur dessa skapar problem och störningar inför det arbete som ska utföras. Även i diskussionen om de externa relationernas betydelse för etnicitetsskapande i vardagen har bruk av symboler varit det centrala. De symboler som diskuterats har varit språk, kultur och organisationsidentitet.

Sammantaget ger bruk av symboler i såväl de interna som i de externa praktikerna grund för den vardagliga etniska organiseringen på vårdboendet. Personalernas praktiker är etnicitetsskapande praktiker. De utgör ett vardagligt organiserande av etnicitet vilket tycks ske spontant och inte kontrollerat av organisationens chefer. Analyserna och tolkningarna har visat hur skapandet av etnicitet sker i de utvecklade normaliteterna. Det tunna och täta utgör två aspekter av hur etnicitet genom personalens praktiker organiseras och utvecklas till olika normaliteter i den organisatoriska världen. Eftersom skapandet av etnicitet har en plats i den normala vardagen innebär det att exakt vilken betydelse etniciteten ges kommer skifta beroende på aktörer och kontext.

Ovan har vad jag vill kalla för det första upptäckandet av etnicitet diskuterats, men det finns även ett andra upptäckande av etnicitet i de studerade personalpraktikerna. Eftersom etnicitetsskapande är en naturlig del av vardagens spontana organisering och därmed också en del av vardagens normalitet på Äppelblommans vårdboende, värdebestäms upptäckandet av personalen. Det andra upptäckandet åsyftar upptäckande av kvaliteter som relateras till upptäckandet av etnicitet.

Det andra upptäckandet:

om innovativa kvalitativa upptäckter och förändringar

Det andra upptäckandet av etnicitet avser hur det första upptäckandet av etnicitet värdebestäms i personalpraktikerna. Denna process sker som ett

resultat av att olika värdeord brukas för att beskriva etnisk mångfald. Detta leder till en spontan kvalitativ organisering av etnisk mångfald på Äppelblommans vårdboende och att en form av etniskt värdebaserad normalitet konstrueras. De kvaliteter som nedan kommer att uttolkas kan också kopplas till meningsskapande. De upplevda och av personalen givna kvaliteterna är till stor del synonyma med den meningsskapande dimensionen av etnisk mångfald.

ETNISK MÅNGFALD SOM VÄRDE I DE INTERNA PRAKTIKERNA: BERÄTTAT LÄRANDE

I de meningsskapande kollektiv som varje arbetsgrupp utgör närmar sig personalen varandra, de lär och utvecklas. Detta gäller även de sociala identiteternas roll och funktion. De etnicitetsrelaterade kvaliteter som upptäcks och relateras till de interna personalpraktikerna ligger inom ramen för skapandet och återskapandet av identiteter. Personalpraktikerna rymmer skapandet av nya identiteter. Identiteter och vägar för identifikation är således rörliga och fragmentariska. Det är en rad olika skeenden, praktiker och situationer som bereder väg för förändringen.

I intervjuerna med personalen har det framkommit att de adderar värde till upptäckten av etnicitet. Dessa värden bekläds i olika ord och symboler. Den etniska mångfaldens interna kvaliteter framhålls genom ett tal om lärande – som en mer eller mindre direkt följd av konstruktionen av etniska identiteter – om såväl sig själv som andra. Personalen brukar de uttolkade etnicitetskonstruerande symbolerna för att beskriva lärandet.¹⁰⁹

Tobias: Hur är det att arbeta i en grupp där alla kommer från olika ställen?

Daduka: Det är bra. Man lär av varandra, av varandra deras kultur och så. Man respekterar varandra, kultur, mat. Vi brukar lära, olika kultur, olika land. När vi träffas vi lagar mat och olika kulturer som vi smakar. Det är jätteroligt.

Även om bruket av diverse symboler ibland syftar till att påvisa särart och skapa gränser, är positiva värden möjliga att uttolka ur denna process. I personalens mikrokulturer är det etniska laddandet av identiteter inte förknippat med skapandet av utanförskap. Istället betecknar personalens etniska laddande ett beskrivande av särart, av olikheter, som med olika symbolers kraft blir ”verkliga” och mer eller mindre förkroppsligade. Daduka berättar om mat, kultur och lärande, vad som ovan diskuterats som det första upptäckandet av etniskt relaterade olikheter. Men Dadukas berättelse går även att tolka som omfattande en lärandedimension. Den tun-

na mångfaldens betydelse kan som kvalitet tolkas som ett lärande, en form av självdifferentierande process. Genom att lära sig om andra möjliggörs för skapandet av nya identiteter. Detta upplevs som värdefullt. Lärandetolkningen åsyftar inte bara det som uppfattas som annorlunda, omvänt beskriver personalen ett lärande i form av självutveckling.

Tobias: Jag kan ställa den första frågan – hur upplever du att det är att arbeta på Äppelblomman våning fyra?

Dorothea: Hur upplever jag det? Jag upplever så att efter två års arbete så kan jag säga att jag lärt mig mycket om mig själv. Jag fick lära känna mig också efter att, genom att kommunicera med personalen från olika bakgrund, med olika sorts boende också. Mest ser jag på mina upplevelser som att jag hela tiden lär mig något nytt.

Dorotheas berättelse kan tolkas som att skapandet av etnicitet sker genom det självutskrivande laddandet av olikhet. På ett överordnat plan kan detta tolkas som en form av självdifferentierande praktik som sker genom lärande. Det lärande som kopplas samman med den etniska laddningen av sociala identiteter, möjliggör att personalen kan förändra sin självbild. Den symboliska repertoar, som delas i den vardagliga kommunikationen i Äppelblommans mikrokulturer, kan leda till att den enskilde aktören lär sig om sig själv. Detta har betydelse för hur identiteter formeras. Anne-Marie pekar i sin intervju på att lärandet handlar om utveckling:

Tobias: Du pratade om att utvecklas, vill du utveckla det?

Anne-Marie: Ja jag lärt mig en massa. Jag lär mig seder och bruk och kultur och ja mycket. Jag hör om andra länder och hör hur de har haft det. Som man, ja man läser tidningar och ser på TV men detta här är. Det som de berättar är verkligt och det skadar inte att man hör lite personligt utan man ser, man matas så mycket från media men det är ändå avlägset så att [...]vi lär oss hur de tar hand om sina äldre...det är också ett perspektiv som är långt långt från vår verklighet...hur vi tar hand om dom här.

Tobias: Man får liksom perspektiv...?

Anne-Marie: Ja man får verkligen känna att det kommer mer nära mig än om jag läser det i tidningen. Det är mer verkligt då de berättar. Sen har jag lärt mig lite utländska ord.

Även om talet om lärande kan avfärdas som en floskel, något som sägs för

att det låter bra, tror jag att talet om lärande är essentiellt om ambitionen är att förstå vad skapandet av etniciteter i vardagen har och ges för mening, innebörd och vilka kvaliteter som förknippas med dessa. Den etniska mångfaldens vardagliga kvalitativa betydelse tolkar jag likt en byggesten av lärande genom framförallt självtillskrivande praktiker. Lärandet skapar och återskapar etniska berättelser.

Lärande som kvalitet relaterat till etnisk mångfald går att uttolka och förstå ur ett individuellt och ur ett mikrokulturellt perspektiv. Termen metalärande, som betyder det oavsiktliga lärandet, kan sammanfatta dessa två perspektiv (Moxnes 1984). Metalärandet åsyftar ett erfarenhetsbaserat lärande. Bruket av etniskt laddade symboler leder i förlängningen till ett spontant och av organisationen okontrollerat lärande med upplevda positiva effekter för såväl den enskilda aktören, mikrokulturerna och arbetsorganisationen som helhet. Metalärandet åsyftar ett lärande om vad som sker inom ramen för en normalitet och det kan handla om att lära sig outtalade regler och normer. Moxnes (1984:50) pekar på att denna form av lärande finns inom organisationer och att det då åsyftar olika kunskaper och insikter som aktören tillskansar sig genom vardagliga erfarenheter av systemet. Det varaktiga lära-genom-erfarenhet lärandet grundas i det som görs med andra ord i erfarenheter av vardagspraktiker (Holt 1977 i Moxnes 1984:54). Lärandetolkningen som kvalitetsdimension innebär att lärande sker då etnicitet konstrueras. Det vardagsbaserade lärande som personalen berättar om i sina intervjuer handlar om upplevelser om att de lär sig om sig själva och om sitt förhållande till andra. De lär sig, som Anne-Marie pekar på i sin berättelse, om människor bortom mediebilden.

Metalärandet har sin grund i vardagens interna personalpraktiker, i vardagens sociala relationer. Moxnes (1984) pekar ut just de sociala relationerna som grunden för metalärandet och menar att det leder till att "man får kunskap om sig själv och sitt förhållande till andra" (56). Personalens berättelser om personalpraktikerna som jag tolkat som lärande kan därmed förstås som synonymt med organiseringsbegreppet. Genom att självbilder och jag-förståelse, bilden och förståelsen av "andra", likväl som förståelsen av arbetets utförande kan individ och organisation *förändras*. Metalärandet kan leda till skapande och reproducerande av nya normer men även förväntningar avseende etnisk mångfald inom mikrokulturerna. Lärandets funktion i de studerade personalpraktikerna kan vidmakthålla den etniska mångfaldens tunna betydelse.

Bruket av etniska symboler i personalpraktikerna är av spontan och okontrollerad karaktär. Detta är en grund för metalärandet. Moxnes (1984:58) menar att "den mest lyckade organisationen är en arbetsgrupp som själv hittar lösningar som fungerar i praktiker." Denna teoretiska ut-

saga stärker tolkningen om lärande som etnicitetskvalitet. Den tunna sociala betydelse etniciteten ges och har i de interna personalpraktikerna, som ovan konstaterats, har kommit till stånd som ett resultat av att arbetsgrupperna själva definierar vilken betydelse etnicitet har i vardagen, som ett resultat av den gruppprocess som styr formerandet av arbetsgruppens målstyrda vardagsnormer och värderingar. Formerande av arbetsidentiteter är överordnat formerandet av etniska identiteter.

Tolkningen av metalärande som etnicitetskvalitet kan kopplas till skapandet av narrativ. Om ett metalärande sker kommer det att leda till att människor och organisationer utvecklas (Moxnes 1984:52). Talet om vilka dessa är kan förändras. Det lärande personalen berättar om baserar sig på kollektiva minnen som skapas och återskapas genom symboler och ritualer (Jacobsson 2005). Eftersom de kollektiva minnena utgör en basal del av mänskliga liv finns den tydliga kopplingen till en känslomässig dimension. Det kollektiva minnet utgörs av det aktören kan se och förstå och i förlängningen uppfatta som normalt. Det vardagliga skapandet och återskapandet av etnicitet på vårdboendet är samtidigt ett manifesterande av olika aktörers kollektiva minnen. Jacobsson (2005:5) menar att ”genom minnet hålls det förflutna (det frånvarande) närvarande, och genom förvaltningen eller hoppet hålls framtiden (även den frånvarande) närvarande.” Samtidigt skapas den samtida reella historien genom människors erfarenheter och förväntningar (Jacobsson 2005). Berättelsen kan med andra ord sägas vara resultatet av de lärande personalpraktikerna vilket innebär att de narrativ som skapas och återskapas har en organiserande funktion för såväl individ som organisation. Berättelsens grund är det kollektiva minnet. Jacobsson menar att:

Berättelsen är det centrala elementet i rekonstruktionen av det förflutna och det redskap varmed sammanhang skapas. Genom berättelsen skapas samband mellan annars disparata händelser och den konstruerar en kronologi och därmed ett slags kausalitet. Genom berättelsen skapas ordning och mening i händelseförloppet.¹¹⁰ (Jacobsson 2005:6)

Berättelsen, med grund i metalärande, syftar till att skapa mening, att skapa ordning och att skapa normer.¹¹¹ Den har en organiserande funktion. Den ligger till grund för hur aktören uppfattar sig själv och kommunicerar sig själv till andra, men även till det sätt varpå aktören uppfattar andra genom kommunicerandet av deras berättelser. Tolkningen om lärande och berättelser innebär att genom att personalen lär sig om självbilder och bilder av andra så kan detta i förlängningen förändra berättelsen om vilka de är, men även till att förändra berättelsen om organisationen, om mikrokulturen. Det är där som den organisatoriska etniska mångfalden skapas.

Berättelserna reproducerar och utvecklar befintliga etniskt laddade narrativ. Det går i och med de ovanstående intervjureferaten att tolka metalärandet som skapare av såväl individuella som mikrokulturella etniskt laddade narrativ.

Tobias: När jag har varit med här men också utifrån de intervjuer jag gjort så har jag skapat mig en bild av, så finns det väldigt lite som jag kan säga att *just det* har att göra med att ni har olika bakgrunder. Ibland så diskuteras det högljutt men det är hela tiden respekt. Ibland finns det vissa problem. Men i vardagen så spelar olikheter ganska liten roll. Men det intressanta är att under intervjuerna har många berättat att olikheter också har en annan dimension, att man lär sig väldigt mycket. Många har sagt att jag lär mig mycket...

Aly: Som jag sa till dig. Jag är en sån person och om du är en person som vill lära mycket och utveckla dig kan du göra det. Jag kan inte alla språk men jag klarar mig. Jag har lärt mig om olika traditioner och vanor från olika kollegor. Jag har pratat med andra vänner som säger att ”du kan allt”. Du lär dig att förstå grannar när du har arbetskamrater från olika länder. Jag kan anpassa mig till olika högtider. Jag förstår att han betar sig på olika sätt därför att det är hans traditioner. Det har hjälpt mig och lärt mig mycket men det är som jag säger att då det handlar om arbetsplatsen. Det finns några fördelar men det beror mycket på personen. Vill jag lära mig. Vill jag utvecklas. Då blir det fördelar men vill jag inte så blir det nackdelar och det är tyvärr att vissa vill inte lära sig, de stannar.

Intervjuutdraget från samtalet med Aly är fyllt av aspekter som kan tolkas som såväl metalärande som berättelser och pekar tydligt ut att lärandet genom erfarenheter har en självutvecklande sida. Aly menar att han lär sig att möta och förstå människor på nytt sätt genom erfarenheter av ett vardagligt laddande av etniska identiteter. Detta kan tolkas som att metalärandet har en funktion av att skapa nya narrativ som har kopplingar till skapandet av etnicitet. Det har kopplingar till görandet av etnisk mångfald på så sätt att en grundläggande förståelse för olika etniska symboler som språk, traditioner och riter leder till att mellanmänskliga relationer underlättas. De individuella berättelserna om vem man själv är utvecklas vilket i förlängningen har kopplingar till det kollektiva minnet som är grunden för att skapandet av etniska identiteter förändras. Detta öppnar upp för tolkningen att det skapas mikrokulturella narrativ om den etniska mångfaldens betydelse i och för vardagen. Personalen skapar i sina vardagspraktiker ett klimat eller normer och värderingar där etnicitetens betydelse inte är tät. De skapar berättelser om organisatorisk etnisk mångfald.

ETNISK MÅNGFALD SOM VÄRDE: KREATIVITET OCH BESJÄLANDE

Från de externa och spontant överbryggande personalpraktikernas perspektiv kan två kvalitetsrelaterade aspekter av den etniska mångfalden uttolkas, kreativitet och besjälade av rutiner.

Kreativitet är en av de kvalitetsdimensioner som framhålls av mångfaldsförespråkare (jfr Cox 1993). Kreativitetsretoriken går i korta drag ut på att olikheter inom en organisation (mer eller mindre) oproblematiserat leder till ökad kreativitet. Cox, Lobel & McLeod (1996) har i en laboratoriestudie visat hur grupper där olika etniska/rasidentiteter är representerade klarar att lösa givna problem mer kreativt än homogena grupper.¹¹² De svenska managementforskarna och konsulterna Ridderstråle och Nordström (2000:161f) pekar i sin bok ”Funky business” ut kreativitet som en kvalitet relaterat till etniska olikheter, de skriver:

Nummer 1 – eftersom $K=M^2$, där K står för kreativitet och M för mångfald. Bristen på mångfald resulterar ofta i ett grupptänkande och intellektuell förstopning. Vi vet vad den andra tänker, så vad är det för mening med att prata med dem? När det gäller innovationer dras motsatserna till varandra. Nyskapande blir resultatet av konstruktiva kufar och spänning. I kakafoni AB ersätts kostymer av kreativitet.

Logiken som presenteras i diversity managementlitteraturen grundar sig i föreställningen om primära (från födsel givna och mer eller mindre oföränderliga) och sekundära olikheter (som tillskansas under livet). Retoriken går ut på att människor *är* olika och att kreativiteten kommer ur dessa olikheter. Denna syn på kreativitet relaterat till mångfald är förenklad och felaktig. Den tolkning om kreativitet som mångfaldskvalitet jag gör grundar sig i följande utgångspunkter.

För det första, de kreativitetsaspekter jag diskuterar står i direkt relation till den utgångsförståelse av etnicitet denna avhandling har, att etnicitet och därmed den etniska mångfaldens (eventuella) effekter, uppstår som en direkt följd av tolkande, omtolkande och meningsskapande i mellanmänskliga sociala relationer. Kvalitetsaspekterna uppkommer som ett resultat av att personalen i de externa praktikerna (men förmodligen även inom ramen för de interna) å ena sidan laddar upp etniska identiteter medan de i nästa stund överbryggar desamma. Etniciteter upptäcks och dess (sociala) betydelse förtättnas och förtunnas. För det andra, bör kreativitetsbegreppet snarast betraktas som ett upptäckande och därmed ett gränsförskjutande. Kreativitet bör sålunda *inte* förstås som en enskild process. Inte heller bör begreppet förstås som ett resultat av en process som uppstått av en aktörs praktiker i en viss kontext (Csikszentmihalyi 1990:289). Med inspiration från Csikszentmihalyi (1990) kan kreativitet

snarare förstås som ett problemsökande än ett problemlösande. Kreativitet är snarare en aktörs förmåga att skapa och ställa nya frågor än att lösa dem. Ur det etnicitetsoorienterade perspektivet framstår uppladdandet av etniskt relaterade identiteter, men också de överbyggande praktikerna, som ett slags problemformulerande. De syftar till problemformulerande då de avser att skapa olikhet och heterogenitet snarare än att söka efter konformitet och homogenitet (som skulle kunna betecknas som ett problemlösande). Att dessa praktiker kan uppfattas som problemsökande avser också hur det tolkande perspektivet på etnicitet alltid bygger på ett upptäckande (jfr Shaw & Barret-Power 1998; Cornell & Hartmann 1998). Csikszentmihalyi (1990:287, 1996:8) menar att kreativitet som problemsökande åsyftar förändrad information. Den förändrade informationen på Äppelblommans vårdboende avser såväl upptäckandet av etniska identiteter som de överbyggande praktikerna och dessas betydelse. Den förändrade informationen utgör kärnan i kreativitetsbegreppets innebörd vilken hela tiden står under inverkan från den socio-kulturella kontexten (Csikszentmihalyi 1990, 1996). Den förändrade informationen måste bli godkänd för att uppfattas som kreativ. I fallet med Äppelblommans vårdboende innebär detta att upptäckandet och överbyggandet av etniska identiteter behandlas utifrån pragmatiska och moraliska värderingar som konstruerats i Äppelblommans mikrokulturer. Man gör det som fungerar på ett bra och gott sätt ur såväl personalens som de boendes perspektiv. Arbetet ska utföras väl vilket överensstämmer med det professionella systemets logik där den professionelles sensitivitet är central för att garantera fortsatt införsel av inputs (exempelvis ekonomiska medel eller legitimitet). Den förändrade informationen förs sedan vidare om den passerar mikrokulturernas pragmatiska och moraliska nålsöga. Här tydliggörs idén om att kreativitet inte enbart åsyftar en aktörs handlingar utan att den är beroende av socio-kulturell samverkan. Csikszentmihalyi (1990) målar upp en systemmodell för att ytterligare förklara *hur* kreativitet uppstår. Denna är applicerbar och förtydligar tolkningen om kreativitet som kvalitet relaterad till etnisk mångfald på Äppelblomman. Systemet består av tre aspekter; *området*, *individerna* och *expertisen*. Applicerat på de externa personalpraktikerna på Äppelblommans vårdboende åsyftar utförandet av arbetet inom mikrokulturerna *området*. De externa personalpraktikerna, innehåller ett antal olika enheter av inlärd information om hur arbetet fungerar och ska och inte ska fungera. *Områdets* funktion är att bevara information, en mall, för framtiden. *Individens*, i det studerade fallet personalen på Äppelblomman, uppgift i området är att ta fram och förhålla sig till information. Men personalens uppgift är också att fundera ut och förhålla sig till de olika variationer på hur den existerande informationen ska och bör brukas. Grunden är den ovan,

i korthet, beskrivna pragmatiska och moraliska logiken. Den tredje aspekten är *expertisen*, vars roll är att bedöma vilken information som ska få plats inom området. På Äppelblommans vårdboende utgörs inte *expertisen* av en fysisk person (se diskussion nedan om chefers betydelse) utan istället av det professionellt producerande systemets logik, de pragmatiska och moraliska värderingar som utvecklats av personalen. I det studerade fallet utgörs individ och expertis av samma aktörer. Individens roll och betydelse inom systemmodellen avseende kreativitet åsyftar främst att förnya och nykonstruera de existerande handlingsreglerna inom ett område (överbryggandet kan som fenomen betraktas som exempel på individers roll).¹¹³ Individen kan, för att göra detta, inte vara fullständig novis utan måste behärska det område denne vill förnya och för att kreativitet ska uppstå. Kreativitet åsyftar nyskapande med bas i förändring av existerande normalitet (Csikszentmihalyi 1990; 1996). Detta är att söka problem.

De främsta tecknen på att kreativitet som en mer komplex vardag verkligen uppstår är då utrymmet för reella glädjeyttringar existerar, då arbetsglädje existerar och uttrycks. Då vardagen, arbetsuppgiften inom området flyter på, då personal hamnar i ett slags tillstånd då klocktiden inte uppfattas.¹¹⁴ I glädjen inför en aktörs uppgift, i Äppelblommans fall, utförandet av arbetet i de externa praktikerna, har jag under fältarbetet sett denna glädje, detta flyt, uttryckt i skratt, värme eller i uttryck om att tiden går snabbt. Men jag har också noterat denna arbetsrelaterade glädje i personalens varma blickar gentemot vårdtagare, i den närhet de skapar gentemot vårdtagare och i berättelser om att lägga ner själ i arbetet. Ett tydligt tecken på att kreativitet existerar är personalens upplevelser att tiden går snabbt. Anne-Marie berättar i en intervju om tvetydiga upplevelser som kan tolkas som betecknande den kreativa processen. Tidigt under intervjun berättar hon om att hon helst inte vill arbeta med invandrare på grund av problem som hon menar uppstår. Anne-Marie berättar också om sin skepsis inför att arbeta i en grupp där det finns en mix av människor med olika nationella bakgrunder, religioner och kulturer. Tolkningen innebär underförstått att Anne-Marie är måttligt intresserad av etnicitets-skapande praktiker i och under arbetet. Men samtidigt som denna frustration finns i hennes berättelse, berättar hon längre fram i intervjun om hur hon verkligen trivs på arbetet, om den arbetsglädje hon känner.

Anne-Marie: Jag tycker är roligt. Ibland när man ska gå hit kan man tänka har jag inte ont någonstans. Måste jag? Men så när man, så tänker man, men man har ändå roligt här va. Det kvittar va. Ibland kan man tycka...ahh...vilket skit, ta mig härifrån i morgon, men ändå kan man skoja om det. Man måste kunna det för att kunna stå ut med sånt här jobb. Det måste man. Det

kan vi, de flesta kan det. Vi kan skoja och ha roligt som vi säger. När man har paus så kopplar man väck det, det gör man...

[...]

Tobias: Kan du berätta för mig hur du upplever en vanlig dag?

Anne-Marie: För det första så går dagarna så fort, gör dom. Jag tycker att ibland innan man hinner blinka så ska man hem. Det tycker jag själv är positivt. Ja det är det. Man går aldrig och tittar och så har det gått fem timmar, så har det gått tio minuter. Aldrig. Det är det inte. Det har hänt en gång, det var en kväll som det var drygt. Men det var en enda dag sen den första april. Det är inget. Men alltid är det något. Aldrig någon dödtid. Om vi snackar rutiner så är det inte rutiner hela dagen för det är människor ju. Så det kan hända det och detta. Alltid något. Så är det är precis inga döperioder. Så nej, så jag upplever det som att gå snabbt och vi har roligt. Och det är, vet inte annars, inget speciellt. Tiden går fort och det är trevligt. Det är bara komma hit så är det roligt. Det är trögt på morgonen då det är beckmörkt.

Jag tolkar Anne-Maries berättelse om sina upplevelser av vardagen på Äppelblomman som att hon finner den givande och där känner ett engagemang inför arbetet och kollegorna. Csikszentmihalyi (1990:294) skriver att ”i en sådan situation upplever människan en känsla av klarhet och koncentration och makt, medan den tristess och de bekymmer som är så utmärkande för normalt liv inte längre har någon plats i medvetandet”. Jag tolkar Anne-Maries berättelse, men också uppladdandet och överbryggandet av etnicitetsrelaterade identiteter, som kvaliteter i termer av kreativitet.

Etnicitetsuppladdandet och överbryggandet leder till ett nyskapande av den mall och normalitet personalen skapat inför sitt arbete. Det nyskapande som kreativiteten avser i denna mening innebär ett gränsöverskridande med bas i upptäckandet av etnicitet. Gränsen för det normala överskrids och ifrågasätts. De externa (men också de interna) etnicitetskonstruerande personalpraktikerna vidgar och organiserar gränserna för det sociala livet i det professionellt producerande systemet. Kreativiteten handlar om ett nyskapande av äldreomsorgens mikrokultur och mening (jfr Csikszentmihalyi 1990:295). Csikszentmihalyi menar att detta sätt att betrakta kreativitet:

[...] erkänner vikten av den trägna kampen att behärska ett område, vilket är nödvändigt för att nya idéer ska bli meningsfulla. Den erkänner också den möda det innebär att få de nyskapande idéerna accepterade, och den ihärdighet som krävs för att fortsätta arbeta trots att expertisen visar sig

kallsinnig. Och framförallt understryker den att det är glädjen att flytta fram tillvarons gränser som är den väsentliga belöningen, som får människan att hela tiden känna sig motiverad att möta det okändas utmaningar. (Csikszentmihalyi 1990:295f)

Betänk uppladdandet av etniska identiteter, förtätning likväl som förtuning genom överbyggande. Översättningslistor och kollegial hjälpsamhet. Nyfikenheten och intresset personalen på Äppelblomman uppvisar. Uppfinningsrikedomen, kollegial tolkhjälp, självuppfinnande strategier. Utvecklandet av arbetssätt. Glädjen och viljan till sensitivitet gentemot de boende. Alltsammans utgör det professionella systemets grundstomme. Kreativitet är en kvalitet relaterat till etnisk mångfald. Personalens etnicitetsskapande praktiker leder till kreativitet i termer av gränsförskjutning. Kreativitet som kvalitet och dess gränsöverskridande funktion leder oss också över till den andra kvalitetsaspekt jag vill diskutera (märk väl hur sammanlänkade de är), nämligen besjälade av rutiner.

För att förstå vad jag avser med tolkningarna om besjälade som kvalitet måste vi först vända på begreppen och kortfattat reda ut vad rutin som begrepp innebär. Kulturgeografen Friberg (1990:118) menar att "[m]änniskors strävan att få kontroll över sin omgivning, känna igen sig och förutsäga vad som skall hända tvingar fram vanor och rutiner som gör vardagen överblickbar och hanterbar." Rutiner är en viktig del av det vardagliga livet, rutiner utgör grunden för det organiserade livet inom och utom arbetsorganisationer. Rutin kan avse en skicklighet som uppnåtts genom erfarenhet eller mer breddat om ett kunnande som blivit mekaniskt och mindre intressant. Rutin kan vidare innebära en handling som åter och åter upprepas. Rutin kan slutligen betyda en fastlagd procedur som utförs mekaniskt. Giddens (1984) menar att människor tenderar att hela tiden rutinisera hela sin existens och sina livsvillkor. Rutinen har inte bara en organiserande dimension, utan är också av betydelse för människors individuella välmående. Att kunna förutsäga, förutspå, eller i alla fall tro att man kan det, innebär att individer upplever en form av social självkontroll över det som sker i det sociala livet. Giddens poängterar också vikten av rutinens betydelse för att samhällets olika institutioner skall fungera. Kulturgeografen Mårtensson (1979:155-66; jfr Friberg 1990:118) som diskuterat rutinens kvalitativa betydelse i vardagen menar att rutinen är en grund för vardagens rytm. Mårtensson betonar det mänskliga behovet av repetition och stabilitet och dess motsatser förändring och variation, som framförallt blir tydlig sett ur barnens perspektiv. Vidare, menar Mårtensson, varpå hon framlägger ett antagande, att det finns en önskvärd subjektiv rytm för varje individ, som bäst kan beskrivas som en följd av en individs sätt att leva och de erfarenheter levnadsvalet

ger upphov till. Denna vardagens rytm omfattar mer än den dagliga cirkulära gången såsom mänskliga sociala interaktioner, kontakter och möten med olika omgivningar över en längre period. Rytmen bestäms av nutid, men också av dåtid och framtid. Rytmen innebär sammantaget repetition, återvändande, återförening vilket i förlängningen ger upphov till syftet med dessa – identifiering, förutsägbarhet och upplevd säkerhet och trygghet. Mårtensson (1979:163 i Hallin 1988:51) menar att grunden för mänskligt handlande är fria val som successivt, över tid, skapar en omgivningsstruktur som i sin tur reglerar och kan användas kontrollerande över det vardagliga livet. Att se rutinen som en grundläggande princip för mänskligt handlande har Hallin (1988:50ff) kallat för *rutiniseringsprincip*. Rutinen kan sägas förklara ett strömlinjeformat och standardiserat beteende. Men poängen i nedanstående diskussion är att, rutiner besjålas. Sennet (1999) menar att även om rutinen bär drag av standardisering öppnar den också upp för improvisation och förändring (jfr Alvesson, Kärreman & Wenglén 2006). För att belysa sin poäng går Sennet tillbaka till Diderot som målar upp en annorlunda förståelse av rutiner, de är en grundstomme för lärande. Sennet (1999:50) menar utifrån Diderot att:

[...] rutinerna hela tiden utvecklades allteftersom arbetarna lärde sig hur de skulle handskas med och förändra varje enskild fas av tillverkningsprocessen. I vidare bemärkelse innebär 'arbetsrytmen' att man genom att upprepa ett visst förefarande kommer underfund med hur man kan öka eller minska arbetstakten, variera sig, experimentera med material, utveckla nya metoder – ungefär som en musiker lär sig bemästra tiden när han framför ett musikstycke.

Utifrån denna kontrasterande bild av rutiner konstaterar Alvesson, Kärreman & Wenglén (2006) att det är viktigt att skilja mellan rutin som beskrivning och rutin som genomförande. Den genomförda rutinen är sällan lika rutiniserad som beskrivningen av den. Inom organisationsteorin har termen besjälade (charismatisation) diskuterats under lång tid. Exempelvis noterade Weber (1947) att karisma är en grund för legitimitet och att karisma möjliggör för aktören att påverka andra. Weber menade även att den byråkratiska organisationen genom dess rutinisering kommer för-ringa all form av karisma till förmån för utvecklandet av den byråkratiska järnburen. Karisma kopplas ofta till någon form av "mission" (här är sjukvården ett intressant exempel då denna organisation kan tolkas som missionsdriven i så mån att organisationen och dess medlemmar delvis har som mål att förändra och skapa förutsättningar för ett gott liv och ett bra samhälle). Besjälandet åsyftar den process vilken gör rutinen mindre rutiniserad och instrumentell. Besjälandet skapar förutsättningar för ak-

tören att handla utanför ”regelverket”. Beskrivningen av rutinen är alltid mer rutiniserad än rutinen i sig självt, i praktiken besjålas rutiner (jfr Al-
vesson, Kärreman & Wenglén 2006).

Under fältarbetet tedde sig arbetsdagen på Äppelblomman som rutiniserad.¹¹⁵ Detta märktes inte minst på att det var enkelt för mig att skapa ett slags vardagsschema i miniatyr (se föregående kapitel). Då fältarbetet var på planeringsstadiet träffade jag de två avdelningssamordnarna tillsammans med enhetschefen på Äppelblomman. Det förslogs att observationen skulle täcka vardagens alla timmar, vilket jag tyckte var en bra idé. Ganska snart efter att fältarbetet inletts märkte jag att det fanns olika tider som jag kunde observera. Jag kunde se olika skeenden av den organisatoriska vardagen. Morgonen erbjöd studiet av vissa fenomen, medan förmiddagen och eftermiddagen erbjöd ytterligare andra. Under lunchtimmarna erbjöds en tredje möjlighet och kvällen en fjärde. Ibland var rutinerna tydliga, ibland svagare. Naturligtvis rymmer vardagen även oförutsägbara händelser, vilka dock löses med hjälp av rutinen. Den vardag, som jag tolkar som rutiniserad på Äppelblomman, låter sig beskrivas ur olika aspekter.¹¹⁶ På ett övergripande plan finns servicetid. Men utifrån en förfinad uppdelning av vardagen kan den delas in i omvårdnadstid vilket utgör den tid på dagen då olika omvårdnadsrelaterade handlingar sker. Enligt denna logik är omsorgstid den tid då omsorg produceras och tillsynstid den tid personalen lägger på att kontrollera och utöva tillsyn över de boende.¹¹⁷ Likaledes existerar ställtiden, vilket diskuterades i föregående kapitel. Även personalen uppmärksammar rutiner och dess betydelse för vardagen på Äppelblomman. I samtliga intervjuer som genomförts har samma fråga ställts: kan du berätta för mig om en vanlig dag. Frågans karaktär är öppen, men i princip samtliga i personalen har svarat på ett liknande sätt. Nämligen genom att beskriva vardagen enligt de rutiner jag själv observerat. Mia beskriver en vanlig dag på Äppelblomman:

Den börjar kvart i sju med att en personal tar rapport från nattpersonalen och sen så, det jag har sett är att man sätter igång med frukosten direkt. Sen, när den övriga personalen kommer har man rapport och då brukar man sitta till halv åtta. Sen går man ut och börjar och då har man kört ut en frukostvagn så de som är rediga och kan gå själv går ut och äter...ehh...nej...sen tar man upp och matar och här är man väldigt mycket så att man låter de gamla ligga kvar. Man sliter liksom inte upp dom som inte vill och utan man tar det lugnt. Sen fortsätter morgonarbetet fram till halvtio. Frukost för personalen. Sen så är det andra sysslor, rena hemtjänstsysslor, tvätt städ och andra sysslor. Sen är det mat. Dagens höjdpunkt. Sen på eftermiddagen kan det vara någon aktivitet. Personalen, det blir väldigt mycket så att det läggs väldigt mycket uppgifter på personalen. Förutom att de ska vara här för de äldre.

Man ska beställa grejer och en massa sånt. Så det är såna grejer som också tar tid från de boende. Ibland känns det som att man inte är här för de boende utan för att hela verksamheten ska...alla grejor man behöver har hemma. Sen slutar man. Det brukar vara rätt lugnt på eftermiddagen. Kaffet vid tre. Sen går personalen hem vid halvfyra...

Tobias: Jag har ställt samma fråga till alla och alla berättar samma historia...

Mia: Skrattar

Tobias: Det är kanske inte konstigt...men det är som är intressant är att då jag ber någon beskriva en vanlig dag så kommer rutinerna fram...

Mia: Det är sant...

Tobias: Det är intressant, att beskriva arbetet som rutiniserat, samtidigt blir många upprörda över denna beskrivning men samtidigt tar alla upp rutinerna. Varför tror du det är så att rutinerna blir så viktiga. Är det för att det är rutiniserat eller...?

Mia: Alltså jag känner väl så att som organisationen är så finns det inte utrymme för något annat riktigt spontant, att nu gör vi så och nu gör vi så... Allt är fokuserat på att verksamheten ska fungera och gå ihop i första hand och då innebär det att rubba på rutiner. Dels så skapar det kaos hos personalen, vi är vanemänniskor...jaha...vad ska vi nu göra? Det blir jättekonstigt. Sen är det då verksamheten som kräver sitt. Vi ska beställa varor, vi ska göra dittan, servera frukost och middag och kvällsmat och kaffe och så. Jag menar, jag tror inte detta är unikt för äldrevården. Det är unikt för alla företag. Vi har rutiner för att vi ska kunna samla oss och jobba under samma mål, så jag förstår inte varför man blir upprörd...

Tolkningen och resonemanget om rutiner och framför allt besjälande av rutiner som kvalitet relaterat till etnisk mångfald bygger på ett "å ena sidan – å andra sidan" resonemang. För samtidigt som jag själv i egenskap av forskare och fältarbetare tydligt kunnat identifiera styrande och kontrollerande rutiner som centrala för vardagens personalpraktiker ur det externa perspektivet har jag, och tillika personalen, kunnat identifiera ett slags besjälande av rutinerna som kan relateras till uppladdandet av- och överbyggandet av etniskt relaterade identiteter. Tolkningen om besjälande kan förklaras som ett ifrågasättande, nyskapande, av de existerande reglerna för hur arbetet ska utföras men även som grunden för hur arbets-

glädje och mikromakt kan uppstå. Exempel på besjälande är hur personalen i samma ögonblick som etniska identiteter laddas upp genom den språkliga barriär som diskuterats ovan inte kan sätta sin tillförlit till ett rutinmässigt agerande. Istället för att arbeta rutiniserat måste de agera enligt den kreativa process som diskuterats ovan. Samtidigt som rutiner är nödvändiga för att konformitet och kontroll ska kunna existera utgör rutiner ett problem och ett hinder i det ögonblick som etnicitet tolkas och omtolkas. Rutinens funktion är att regelmässigt guida aktören, de utgör en mall för hur något ska utföras. Eftersom etnicitetens betydelse ur det tolkande perspektivet befinner sig i ett ständigt omformulerande av etnicitetens betydelse är en total rutinisering inte möjlig. Ett mer eller mindre ständigt omformulerande av etniska identiteters innehåll och tunna respektive täta betydelse är inte kompatibelt med det stela regelverk rutiner åsyftar. Då etniska identiteter är i ständig förändring ställs den serviceutförande aktören inför att agera sensibelt vilket är det professionellt producerande systemets inneboende logik. Besjälningen som egentligen åsyftar sensibilitet låter sig bäst beskrivas som att personalen på Äppelblommans vårdboende utmanar rutiner genom att snarare bemöta andra utifrån hur de andra vill bli bemötta än att personalen bemöter andra utifrån hur de själva vill bli bemötta. Besjälandet grundläggs då personalen i de externa personalpraktikerna formulerar ett etniskt relaterat problem, i samma stund som de uppfattar etniska identiteter. Likväl framstår besjälandet som en del i den organisatoriska handlingen i de överbyggande praktikerna som diskuterades ovan. När etnicitetens betydelse omtolkas sker ett arbetsrelaterat gränsförskjutande (ett resultat av den ovan beskrivna kreativa processen) av det regelverk som styr handlandet. För att förtydliga kan vi vända på resonemanget. Om besjälandet av rutiner i Äppelblommans externa personalpraktiker inte skulle ske skulle förmodligen etnicitetens täta betydelse stå fast och oförändrad. Rutinbesjälandet utgör med andra ord grunden för att de etniska tolkningarnas betydelse tunnans ut så att närhet mellan personal och boende uppstår. Den service som produceras kan säkerställas utifrån den enskilde servicemottagarens krav och intressen.

Under fältarbetet har jag också noterat att besjälandet av rutiner haft en koppling till det i samband med kreativitetsdiskussionen förda resonemanget om arbetsglädje, koncentration och maktskapande. I och med att de besjälande handlingarna tunnar ut etnicitetens betydelse kan personalen lägga grunden för att uppfatta glädje inför det utförda arbetet. Rutinbesjälandet har en funktion av att skapa tillfredställelse i och med att den grundar sig i att den enskilde aktören (personalen) tar makt över arbetsutförandet, skapandet av service, i en bestämd situation genom att skapa närhet då ett etniskt relaterat avstånd skapats. Dorothea som arbetar på

plan fyra beskriver det som att sätta själen framför rutinerna. Lena som också arbetar på fjärde våningsplanet berättar på frågan om rutiner och improvisation att:

Lena: Mmm...det blir inte så förutsägbart, en dag är inte lik den andra. Det är så det ska vara. Det vi ska göra är att ge en god omvårdnad och att ge en god omvårdnad handlar om att de ska må bra, de boende, de äldre ska må bra, de ska trivas och man ska ha roligt med dem. Man måste ha en liten gnutta humor med. Och...vi är ganska...vi har ganska roligt tillsammans vi personal och det smittar av sig på de äldre också. En del söker sig till oss och vill gärna vara med oss, sitta tillsammans med oss och...vi behöver inte förstå varandra, men på något sätt blir det roligt. Vi kan ha roligt tillsammans. Bara genom kroppsspråk, det är mycket det som det handlar om och då känner jag att vi är som en liten familj. Då blir det som ett hem tycker jag och inte bara en institution. Men det är så att man har inte alltid tid med det man skulle vilja göra...

Rutinbesjälandet kan därför sägas ha en motiverande funktion inför det arbete som personalen utför i de externa praktikerna. Sociologen Sennet (1999:37) menar att det samtida arbetslivet präglas av flexibilitet där ”stelbenta byråkratiska strukturer angräps, liksom den blinda rutinens avigsidor. Arbetstagare förväntas uppträda smidigt, vara öppna för förändringar med kort varsel, ständigt ta risker, bli allt mer oberoende av regler och förordningar.” I och med att rutiner ifrågasätts genom besjälande på ett mikroplan i Äppelblommans externa personalpraktiker blir varje enskilt möte mellan personal och boende mindre förutsägbart. I de moment som personalen exempelvis inte kan kommunicera med talat språk tvingas de till att ifrågasätta mallen för arbetet. De tvingas till att själva ta kontroll över situationen. Dessa improviserande handlingar är en grund för arbetets organisering i den etniska mångfaldens kölvatten. Rutinbesjälade innebär att den fastlagda mallen för arbetet ifrågasätts. Rutinbesjälade betyder *inte* att ett totalt kaos råder. Rutinen genom besjälade betyder *inte* att vara flexibel, problem- och upptäcktsorienterad.

Chefspraktiker och etnisk mångfald

Att vara fast i en normalitet, om chefs vardagspraktiker

Vi kan [...] notera en icke ofrånkomlig men ändå vanlig diskrepans mellan en image- och vardagspraktiksnivå, för att nå god effekt på den förra anlitas främst stora, välkända företag med standardiserade och moderiktiga produkter och tjänster, vilka såldes in i klientbolagen med runda löften om

hur mycket mångfald lönar sig. Effekter på vardagspraktiksnivån skulle närmast kräva motsatsen: situationsanpassade tjänster och arbetssätt där komplexiteter och motsättningar togs på fullt allvar. Då de senare är svårare att sälja in, är dyrare att jobba med och har sämre effekter på symbolnivån tycks de inte sällan få stryka på foten. (Alvesson 2006:151)

Det finns en skillnad – i den samtida organisations- och företagsvärlden – mellan å ena sidan symbolvärlden och å andra sidan vardagsvärlden. Här pekas onekligen något viktigt ut, Alvesson framför en relevant kritik, som avhandlingens slutsatser ger stöd för, gentemot det sätt varpå mångfald ofta förpackas. Det är symboler som inte grundas i den egna organisationen. De har tillkommit efter härmning.¹¹⁸ Denna bild och förståelse fördjupas i denna slutdiskussion. För det första problematiseras vardagspraktiksnivån, den pekar på personal- och chefspraktiker. Dessa utspelar sig dessutom i två olika system inom samma organisation. För det andra, de olika vardagspraktikerna har olika uppgifter och ändamål. Utifrån ett mångfaldsperspektiv bör de olika vardagspraktikerna förstås utifrån det mandat och de uppgifter de har. Personalens koppling till mångfald är inte detsamma som de överordnade chefernas. I personalens fall åsyftas hur mångfald i termer av olikheter skapas, ges mening och kvaliteter. I chefernas fall hur de förstår eller inte förstår organisationsidén och ger denna mening, innehåll och värden.¹¹⁹ Det handlar om och hur chefer skapar mångfaldssymboler.

Chefspraktikernas idéperspektiv avser huruvida chefer gör mångfaldsidén till grunden för organiserandet (skapandet av en organisatorisk berättelse och mall) istället för exempelvis enbart vård och omsorg eller teknikfrågor (beroende på vilken verksamhet som avses). Det handlar om att ifrågasätta och byta ut såväl tanke- som handlingsmönster. Det är just detta som är det svåra och problematiska då chefer får uppgiften att arbeta med mångfald och förändra sin organisation. Cheferna måste såväl upptäcka som uppfinna *hur* och *varför* mångfaldsidén är nyttig för de verksamheter som chefen ansvarar över. Uppfinnandet åsyftar att omforma det första och andra upptäckandet i personalens praktiker till övergripande berättelser och symboler omfattande hela organisationen. Uppfinnandet åsyftar ett kontrollskapande om mångfaldsidén genom att cheferna gör den till sin egen organisationsidé. Mångfaldsarbete ur chefsperspektivet handlar sålunda om att upptäcka och uppfinna hur olikheter skapas i organisationen samt upptäcka på vilket sätt dessa uppfattas som menings- och värdefulla. De kvaliteter som ovan berörts och diskuterats är delvis av individuell karaktär, delvis av överordnad professionell och organisatorisk karaktär. Utgångspunkten för den ståndpunkt som härvidtas är att gränslinjen mellan ”det individuella” och ”det organisatoriska”

är luddig och på intet sätt given. De individuella kvaliteterna, som ovan framförallt avser metalärandet, utmynnar i tolkningen om skapandet av överordnade organisatoriska narrativ. Allt enligt logiken att lärandet först kan hjälpa den enskilde aktören att se och förstå sig själv i ny dager för att sedan kunna relatera dess betydelse för utförandet av arbetet, för organisationen. De andra etniskt relaterade kvaliteterna som berörts – kreativitet och besjälade är tydligare kopplade till organisationen (och professionen) då de tolkats tillhöra de relationer som har sin grund i utförandet av arbetet.

Den normalitet som cheferna konstruerar och rekonstruerar genom de vardagliga praktikerna kan förstås som organiserande då de utgör en kontinuerligt pågående process. De konstruerar i förlängningen en upplevd normalitet och därmed en grund för handlingar. Chefernas normalitet grundar sig framförallt på normer och regler, som kan tolkas som vårdprofessionella. Eftersom denna chefskultur kan diskuteras som varande ett reproducerande system har chefskulturen en självrefererande logik. Vård och omsorgscheferna återskapar normer snarare än att de kontrollerar förändring av dem. De studerade chefernas roll reduceras till att stödja och inte störa den linjära professionella produktionen. (Det linjära professionella systemets grund är att det till stora delar är självorganiserande, den professionella verksamheten är på grund av sitt ”kunskapsmonopol” självstyrande, de professionella vet vad som ska göras och hur, vilket per definition förminskar chefernas möjlighet till förändring.) Den normalitet som konstrueras av cheferna hindrar dem från att upptäcka och ta kontroll över mångfaldsfrågan. Utrymmet för och möjligheten till värdeskapande handlingar inom det reproducerande systemet marginaliseras som ett resultat av chefernas gränsdragningar. Professionella värden skapas och återskapas i chefernas praktiker genom de vardagliga förhandlingar som understöds av olika inre drivkrafter exempelvis professionella identiteter, moral och pragmatik.¹²⁰ Identitetskonstruktioner är centrala i meningsskapande processer. Här avses att frågan om ”vem jag är” alltid återspeglas och upptäcks genom det ”jag gör” och hur detta genomförs (jfr Weick 1995). Om chefers identiteter *inte* återspeglar mångfaldsfrågan kommer mångfaldsarbetet i förlängningen att påverkas helt enligt logiken att ”man gör det man är”. Omvänt, för att chefers mångfaldsarbete ska kunna ske, om chefer ska ta verklig kontroll över idén (i en kvalitativ tappning), måste frågan ha en del i chefers men även i organisationens identiteter. De olika former av ansträngningar som de studerade cheferna gör avseende etnisk mångfald kan snarast betecknas som process- än strukturförändrande. Här avses mångfaldsprat under möten, mångfaldsföreläsningar och utbildningar eller ledningsarbete med mångfaldsplanen. Med detta sagt vill jag peka på vad Weick (1995) namnger som återblick-

ande, en central punkt för meningsskapande. För att veta och lära om vad aktören tänker måste densamma kunna se tillbaka och se vad som sagts och gjorts tidigare. Återblickande är en viktig del i den lärande processen och lärande är avgörande för att mening ska kunna uppstå så att den nya organisationsidéen etnisk mångfald kan göras meningsfull av de överordnade cheferna. Eftersom chefernas utvecklade identiteter snarare avser vård och omsorg än etnisk mångfald är utrymmet litet för olika former av återblickande avseende etnisk mångfald. Logiken ter sig enkel, om cheferna konstruerar en kärna bestående av vård och omsorg och en periferi där mångfaldsfrågan återfinns kommer återblickandet främst avse vård och omsorg. Läget är upplagt för reproducerande.

Osäkra nyttovärden i chefskulturen

Ett av samtidens stora arbetslivsrelaterade problem är att arbetet enbart är meningsfullt på en högre organisatorisk nivå (Csikszentmihalyi 2003). Här avses att en lång rad frågeställningar, arbetsuppgifter eller liknande inte görs meningsfulla inför utförarna, men att de är meningsfulla för dem (med ”dem” avses högre chefer) som konstruerat desamma. Om detta vore fallet med den i denna avhandling diskuterade mångfaltsidéen så skulle de överordnade cheferna ha gjort idéen meningsfull medan personalen skulle genomföra den, dock utan att veta varför. *Som kunnat konstateras är situationen i det närmaste det omvända.* Etnisk mångfald såväl konstrueras som ges en lokal mening i och av personalens praktiker. Att det är fråga om lokal mening innebär att den mening och de värden som relateras till upp- och nedladdandet av etnicitet inte är att betrakta som övergripande, strukturerad eller kontrollerad.¹²¹ Det sker en spontan och mer eller mindre slumpmässig värdekvantitativ förändring inom Äppelblommans mikrokulturer allt enligt diskussionen ovan om tolkningen av lärande, kreativitet och rutinbesjälade. Detta sker samtidigt som cheferna har svårt att skapa kontroll om mångfaltsidéen.

Från chefernas horisont torde arbetet med mångfaltsidéen delvis te sig enklare, delvis svårare än vad gemene managementlitteratur avseende mångfald stipulerar. Å ena sidan behöver cheferna inte göra något speciellt, etniciteter konstrueras och ges mening i olika lokala mikrokulturer, enligt det sociala spel som är grunden för dessa konstruktioner. Detta är det enkla. Å andra sidan måste detta luddiga, abstrakta, komplexa spel upptäckas, beskrivas och därmed uppfinnas. Detta är det svåra. Ett kontrollerat övergripande och strukturerat förändringsarbete i mångfaltsriktning, oavsett organisation, och i detta specifika fall vård och omsorgsorganisationen, måste följas av att *värdet med mångfald är preciserat*; upptäckt och uppfunnet av organisationen, av cheferna. Dessas uppgift är att göra mångfaltsidéen till berättelsen om vilken organisationen är och

vad organisationen gör. Om så inte sker motiveras inte förändringen gentemot det omgivande samhället eller den egna organisationen och den förblir okontrollerad.

Värdeskapande organisationsövergripande handlingar – upptäckande, uppfinnande och innovationer – avseende mångfald försvåras inom chefernas mikrokultur som en konsekvens av den ur ett mångfaldsperspektiv begränsade kommunikationen mellan de två systemen.

Om chefers betydelse och etnisk mångfald i det producerande systemet, personalen berättar

Det producerande systemets logik bygger på att de professionella har stor betydelse för det som produceras. Sensitivitet är en avgörande faktor inom systemet för att säkerställa fortsatt införsel av exempelvis ekonomiska medel i systemet. Det producerande systemets sensitiva logik kan även innefatta betydelsen att vara erkänd och uppfattas legitim av dess omgivning. Denna omgivning åsyftar i det studerade fallet vårdtagare, anhöriga men också politiker, och i förlängningen hela det omgivande samhället. Förtroende och tillit är centrala aspekter som måste upprätthållas av systemet (för det är till stor del omgivningen som beslutar om medel ska tillföras systemet). De sensitiva aspekterna är även centrala i samband med att etnisk mångfald diskuteras. Det sätt varpå personalen i såväl de externa som interna personalpraktikerna tolkar och omtolkar, organiserar och värdebestämmer (i termer av lärande, kreativitet och rutinbesjälade) och på så vis normaliserar den etniska mångfaldsfrågan kan tolkas som legitimitets- och tillitsgrundande handlingar. Genom att uppfinna strategier för att handskas med etnicitetsuppladdningar och överbryggande aktiviteter upprätthåller personalen legitimitet och förtroende gentemot vårdtagare och anhöriga.

Härvid flyttas fokus från chefspraktikerna till personalpraktikerna och hur personalen på Äppelblommans vårdboende upplever de överordnade cheferna. Personalens upplevelser ter sig relevanta på så sätt att de upplever de överordnade cheferna som mer eller mindre helt frånvarande i deras vardag. Lena berättar att hon upplever att cheferna snarast är jagade av att hålla budget, men uttrycker också en frustration av deras frånvaro från personalpraktikerna.

Tobias: Kan du berätta mer om cheferna då vi är i inne på det?

Lena: Jaa, cheferna vad ska jag säga om dom? Jag har en känsla av att chefer har en piska på ryggen att de ska hålla budget och det är det enda som gäller liksom. Det är pengarna som styr allt. Hur duktiga de är på att hålla budget desto bättre chefer är de på papper. Men sen tycker jag att en bra chef ska

engagera sig i de frågor som vi lyfter fram, vi som jobbar närmast de boende. De ska lyfta fram detta till politiker, de ska inte dansa efter budgetens pipa tycker jag. Utan det ska fram alltså här inne det och det är inte bra. Man kan måla en jättefin fasad men insidan kan vara väldigt hemsk så att, jag säger bara att chefer faktiskt borde ut och jobba lite. Och inte bara dom, politiker borde också behöva komma ut och jobba lite för att se vad det handlar om. Det handlar mycket om känslor. Känslor de själva kanske inte behöver glida på ytan så mycket. De kan tänka det, men när man jobbar så nära människor och man ser hur det slår ut på dem och man har en så nära kontakt det som det handlar om omsorg och den biten då lider man med de äldre många gånger. Vid fint väder skulle vi behöva gå ut. Men var är tiden? Jag tycker det vore väldigt bra så jag antar att cheferna lyssnar inte på oss, utan de ska styra oss till något som är bra för budgeten...

Tobias: Man får inget stöd...?

Lena: Nej jag tycker inte det faktiskt. Utan tvärtom så tycker jag nästan att man känner piskan på ryggen. Detta måste du göra. Det ska bara göras. Men hur du gör det, det bryr vi oss inte om. Bara vi uppnår målen. Det är målen som styr allt. Man kan inte, om man ska uppnå alla målen som man har satt upp så måste man börja från grunden och se vad är det som är fel med grunden, man kan inte lägga på arbetsuppgifter och behålla samma personalstyrka och tro att det fixar sig att vi fixar allt. Och det gör vi men vi fixar allt det som syns. Men det som inte syns är det som de äldre tänker. Det syns inte och det kommer aldrig fram så det...nej.

Lena upplever inte att de överordnade chefernas arbete resulterar i ett explicit stöd som upplevs meningsfullt från hennes perspektiv. Anne-Marie berättar om liknande upplevelser där hon beskriver frånvarande chefer som hon menar mest syns om det är en större omorganisation i görningen.

Anne-Marie: Nej det märker vi inte. Och de andra cheferna [De överordnade. Författarens anm.] märker vi inte om det inte är någon genomgripande förändring som är på gång. Den högsta chefen har man väl sett. De ser man om det är något konstigt på gång. Jag har inga problem med chefen här. Man ser inte henne så ofta heller. Ibland så kommer hon upp, men inte ofta.

Såväl Lenas som Anne-Maries berättelser kan uttolkas på flera sätt. Det finns implicita uttryck om svagt stöd inför den etniska mångfaldens varande. När personalen berättar om sina upplevelser om chefernas bety-

delse inför frågor de själva relaterar till etnisk mångfald framkommer en intressant bild. Å ena sidan beskriver de att ett visst stöd finns. Stöd kommer från enhetschefen på vårdboendet och avser hur de får stöd om specifika situationer uppstår (direkta problem som exempelvis mobbing). Å andra sidan berättar personalen att det finns en chefsmässig tillit inför att personalen klarar av att hantera och organisera etnisk mångfald själva. Tolkningen innebär att cheferna inte behövs ur ett mångfaldsperspektiv. Dorotha berättar på frågan, om cheferna och ledningen har pratat om mångfaldsfrågor, att:

Dorotha: Om chefen pratat med oss...

Tobias: Ja om de pratat om dessa frågor...

Dorotha: Ja innan hade det uppstått en del problem och chefen försökte att hantera det och på vilket sätt, förklara för oss alla att vissa saker måste göras här i detta arbete. Så vi tog upp många sådana missförstånd med tiden. Det var också sådana problem i början att det bara var vissa som tog larmet med sig. Det fungerade inte. Vi försökte tala med personalen som inte bar med sig det. Det tog kanske ett år att förstå det. Det är sådana problem. Jag tycker det handlar om människans ansvarighet också, det har inget med andra kulturer att göra. Jag har träffat många människor från olika kulturer, men vi förstod varandra och vi behövde inte förklara så mycket. Jag vet inte vad det beror på, det beror på människan. Det var så att Prema [enhetschefen] brukade komma till oss och försökte förklara för oss att vi kan inte jobba på ett sådant sätt. Hon upprepade sådana grejor. Det betydde mest att vi inte var tillräckligt vuxna. Man ska egentligen skämmas för det. Men sådana problem uppstår ändå. Vi har gått igenom många sådana grejor. Men, kanske behövde vi gå igenom det, för nu, jag kan säga att alla vikarier som kommer till Äppelblomman gillar att jobba på fyran ändå, då det låter trevligt ändå. Jag har hört att vi har en annan atmosfär än på andra plan, jag vet inte men jag har hört det från vikarier. De kommer också från olika länder, unga personer, 20 år. Vi har aldrig haft något problem med dom, de fattade fort, de visste vad de skulle göra, jag tycker det är individuellt.

Och Malene berättar:

Malene: Både och ibland kanske, man är tvungen att göra detta men ändå chefen blandar sig i istället för att man får sköta det själv eftersom man inte visste vad det handlar om från början. Det är klart kommer det något så är det mycket olika berättelser. Jag menar inte i denna gruppen utan i andra och det tycker jag är, inte bra. Absolut inte. För blandar man in sig som chef

så vill alla ha rätt. Så man försöker dra det från sin sida för man vet själv hur det har kommit och vad det är som pågår. Det är bättre att låta oss ta reda på det själva. Det går mycket bättre så jag tycker det är fel. Bara är det om det skulle förekomma något jättestort...

Tobias: Hur...

Malene: Om det skulle vara mobbing till exempel. Då skulle man kunna ha hjälp. Då ska chefen blanda sig i. Annars är det utanför. Det är det bästa. Men det har vart sådana konflikter och det var inte bra å chefen blanda sig i. Det är inte bra för alla vill liksom. Alla säger sitt. Egentligen det som är själva problemet säger inte så mycket.

När personalen talar om sina upplevelser av organisationens chefer nämner de allt som oftast enhetschefen på vårdboendet och inte de överordnade cheferna. Personalens upplevelser av chefers roll och betydelse i och för verksamheten i allmänhet och för den etniska mångfaldsfrågan i synnerhet väcker en rad intrikata och intressanta frågeställningar, något som personalen implicit ger uttryck för i intervjuutdragen ovan. Chefernas roll är otydlig, då personalens upplevelser av sina egna chefer beaktas. Vad är chefs roll? Vad kan cheferna göra avseende mångfald som personalen inte kan?

Czarniawska (2005) menar att relationen mellan chefers reproducerande system och personalens producerande system på intet sätt är självklart, att det är en missuppfattning att relationen mellan chefer och exempelvis professionella, är vertikal, linjär och oproblematiske. Czarniawska beskriver istället relationen som endera stödjande, icke störande eller störande. Kännetecknas relationen av *stöd* är chefen synlig och förhåller sig mer eller mindre direkt gentemot produktionen. Prägla relationen av *icke-störande* vet personalen om vem chefen är och vad denne gör, men den har ingen direkt betydelse för produktionen. Är relationen *störande* uppfattas chefs ansträngningar som direkt störande för produktionen, som de professionella själva vill styra över.

Utifrån de ovan återgivna berättelserna av personalen på Äppelblommans vårdboende är det möjligt att tolka relationen som icke-störande. Att personalen å ena sidan vet att cheferna existerar, men att de å andra sidan snarast ger uttryck för upplevelser som baserar sig i ett passivt icke-störande chefs- och ledarskap. Detta gäller såväl i allmänhet som mångfaldsfrågan i synnerhet. Den upplevda passiviteten uttrycks i de ovanstående berättelserna om att cheferna snarast är fast i budgetrelaterade arbetsuppgifter, eller att personalen snarast ser cheferna om det är något ”stort i vardande”. Passiviteten avser de vardagliga skeendena och praktikerna.

Den passivitet som uttrycks i den icke-störande chefsrelation som personalen upplever, är intressant att ställa mot det ovanstående resonemanget om spontana upptäckter, improviserad arbetsorganisering av etnisk mångfald i personalpraktikerna i det producerande systemet. Slutsatsen som kan dras är att spontaniteten i mikrokulturerna verkligen innebär spontanitet. Den har inte uppkommit av ett aktivt chefs- eller ledarskap, som ett resultat av de överordnade chefernas kommunikation av mångfaldsidén. Den improviserade arbetsorganiseringen har inte tillkommit på grund av chefernas aktiva handlande utan snarare som ett resultat av deras icke-störande. Detta gäller också personalpraktikernas kvalitetsbestämning av etnisk mångfald.

Det producerande systemets sensitiva logik och chefers passivitet inför mångfaldsfrågan kan tolkas (och därmed problematiseras) som slutenhet inom systemen. Den etniska upp- och nedladdningen i personalpraktikerna syftar alltid till mer än att bara göra dem (de är ju praktiker). De syftar alltid till någon form av organisering. Även om personalpraktikerna ur ett mångfaldsperspektiv vid en första anblick kan tyckas okontrollerade och disparata syftar de alltid till upprätthållandet av ett normaltillstånd. Normalitetsaspekten kan snarast härröras till etnicitetens tunna respektive täta betydelse beroende på situation (externt – internt). I denna process uppstår mening. Men systemet tycks vara slutet, det mångfaldsrelaterade meningsskapandet sker inom personalpraktikernas mikrokulturer och stannar kvar inom densamma.

Poängen är att det inte sker ett organisationsövergripande meningsskapande. Chefernas uppgift avseende mångfald torde vara att upptäcka och uppfinna men även att beskriva, berätta och förmedla denna mening. Men om slutenhet råder och chefernas praktiker, från personalens upplevelsehorisont, snarast präglas av passivitet, kan meningsskapandets tolkningsbaserade grund avseende etnisk mångfald inte ske organisationsövergripande. Ett chefsbaserat sensemaking torde innebära att ett uttolkande av personalens praktiker från chefernas sida sker, men också att dessa tolkningar återförs till personalens praktiker i ett organisatoriskt sensegiving (jfr Weick 1995; Gioia & Chittipeddi 1991).

Sammanfattningsvis är de överordnade chefernas betydelse för den kvalitativa etniska mångfalden liten (även om enhetscheferna och då framförallt enhetschefen på Äppelblomman uppenbarligen har, från personalens upplevelser, viss betydelse i så mån att personalen berättar om att cheferna kan vara bra att ha *om* exempelvis mobbing på etnisk grund skulle uppstå). Den kvalitativa mångfaldsfrågan är i grunden en systemrelaterad fråga. I chefernas system reproduceras vård och omsorgsrelaterade värden samtidigt som den kvalitativa mångfaldsidén är perifer. Om etnisk mångfald som kvalitativ idé ska produceras inom en organisation bör

chefer arbeta med uppfattningen om vad denna mångfald är och hur den konstrueras, och dessutom söka svar på vad som kan hindra mångfaldskommunikationen (produktionen och reproduktionen av mångfaldsidén i organisationen).

Kommunikation, nyckeln för värdebestämmande

I inledningen till denna avslutande del introducerades metaforen om upptäckter. Upptäcktsmetaforen kan här brukas synonymt med kommunikation. Chefernas reproduktion av vårdprofessionella värden och ickeupptäckter av mångfaldsvärden i personalpraktikerna medför att de subjekt-subjekt relationer som Segerstedt (1938) pekar på som grundläggande för att värde kvalitet ska kunna konstrueras (som mer än intellektuellt värde) begränsas i chefspraktikerna. Kvalitet är ett socialt betingat värde vilket grundas i sociala relationer. Sociala relationer och mellanmänniska möten är centralt för chefer, vilket framhållits i många chefs- och ledarskapsteorier. Inte minst poängteras detta i managementidén ”visible management” eller ”management by walking around”. Den bärande idén häri är att den kreativa potential som alltid är kopplat till intersubjektivitet kan gå förlorad om chefer ersätter ”management by walking around” med ett chefs- och ledarskap grundat i e-postande och ”screening around” (Weick 1995:73). Genom ökade sociala relationer mellan chef och medarbetare ska en förbättrad organisation kunna skapas. Kommunikation mellan chef och medarbetare betyder även kommunikation mellan organisationens två system. Denna chefsidé är en möjlig väg för att bryta reproducerade handlingar inom chefernas organisatoriska system. Idén har i praktiken fått olika betydelser. Vissa organisationer har exempelvis skapat fysiska rumsliga förutsättningar vid ombyggnationer för att underlätta mellanmänniska möten i vardagen (Peters & Waterman 1982:122ff). Ed Carlson, fd. VD för United Airlines, som är mannen bakom idén om ”visible management”, berättar:

I traveled about 200,000 miles a year to express my concern for what I call ”visible management.” I often used to say to Mrs. Carlson when I’d come home for a weekend that I felt as though I were running for public office. I’d get off an airplane I’d shake hands with any United employees I could find. I wanted these people to identify me and feel sufficiently comfortable to make suggestions or even argue with me if that’s what they felt like doing [...] (Peters & Waterman 1982:291)

Ed Carlsons ord är intressanta då de dels tydliggör vad chefer kan göra avseende etnisk mångfald, dels relevanta då de tydligt kontrasterar de studerade chefernas praktiker. En möjlig väg för att bryta reproduktionen

och skapa närhet till personalens etnicitets- och värdeskapande praktiker är att upptäcka dem genom att befinna sig där detta sker. Men detta är inte en realitet inom den studerade vård och omsorgsorganisationen. Samtidigt som personalen upplever att de överordnade cheferna inte har denna typ av upptäckande och stödjande kontakt med dem avseende etnisk mångfald berättar samma chefer om att upp till 90 % av deras vardag spenderas på olika möten, med ledningsgrupp, andra chefer eller utomstående aktörer.

Om mångfald i termer av kvalitet bortom ”huvud-räkning” eftersträvas av en organisation ger managementlitteraturen om mångfald föga hjälp (den beskriver å ena sidan etnicitet som något oföränderligt som aktören är och å andra sidan chefers roll som linjär). Vad som inte beskrivs är öppenhet och nyfikenhet inför de vardagliga tolkningar av etnicitet som görs i organisationens producerande system (de symboler som konstrueras) men inte heller de kvalitetsbestämningar som sker. Sålunda är chefernas viktigaste uppgift att upptäcka de värden som relateras till personalens upptäckter av etnicitet. Men chefernas uppgift stannar inte där, de måste också göra något av dessa. De måste uppfinna och göra den etniska mångfalden (mångfaldens kvaliteter) nyttig för organisationen. Men detta är ingen realitet i den studerade organisationen. Cheferna presenterar få eller i princip inga exempel på värdekvaliteter avseende etnisk mångfald. Chefernas organisationsövergripande värdebestämning av mångfaldsfrågan präglas snarare av osäkerhet.¹²²

Chefernas värdekvalitativa bestämning av mångfaldsidén överensstämmer inte alltid med den linjära produktionens uppfattning – det finns med andra ord ickekorrelerande nyttoaspekter inom organisationen. Att tolka och uppfatta nyttan i det egna systemet, utifrån sin egen mikrokultur, eller att ge den ett intellektuellt värde, är inte detsamma som att upptäcka och värdebestämma hela organisationens nytta. Att värdebestämma mångfaldsfrågan inom chefskulturen med bas i den verksamhet som sker i *hela* organisationen innebär att frågan legitimeras och att organisatoriska värdegrunder kan konstrueras och kontrolleras av cheferna. Mångfald som organisationsidé handlar således inte enbart om en diskussion om huruvida mångfald som sådan är lönsamt för organisationer utan även om hur och varför individuella olikheter inom en organisation görs lönsamma genom kvalitativa innovationer vilket förutsätter ett etnicitets- och kvalitetsbestämmande från chefernas sida. Dessa måste förmedlas till olika intressenter. Häri har skapandet och uppfinnandet av förebilder och symboler en central roll.

Kort om att skapa förebilder och symboler

Chefernas relevans för kommunikationsfrågan är central. Chefer är tales-

personer. Dessas uppgift är att föra organisationens talan utåt mot olika intressenter, kunna förklara och förmedla mening. Mångfaldens kvaliteter är intimt sammankopplade med chefernas möjlighet att agera talesperson. Mångfaldens kvaliteter, mångfaldens nytta måste formuleras och berättas för andra – annars riskerar den enligt ovan förda diskussion att stanna inom den linjära produktionens (slutna) väggar. Chefernas viktigaste uppgift i perspektivet av att vara talespersoner handlar om (förutom att upptäcka och uppfinna) att ge mångfaldsfrågan ett språk, förmedla förebilder, något som de studerade cheferna till stor del inte lyckas med. Språket är den grundläggande vägen mot att konstruera den organisatoriska mångfaldsfrågan – något hårddraget kan språkets roll direkt kopplas samman med verklighetskonstruktion – utan en språklig förmåga att formulera mångfaldsfrågans organisatoriska värde, finns inte heller någon mångfald inom organisationens väggar. Med språket kan representationer eller bilder av den önskade och oönskade verkligheten skapas (jfr Hall; Wahlström 1997). Kulturforskaren Stuart Hall (1997:15) pekar på att representation handlar om sammankopplingen av mening och språk till kultur i sin definition av begreppet:

Representation means using language to say something meaningful about, or to represent, the world meaningfully, to other people. [...] Representation is an essential part of the process by which meaning is produced and exchanged between members of a culture. It *does* involve the use of language, of signs and images which stands for or represent things. (Hall 1997: 15)

Representationerna är mallen för organisationen som helhet att agera efter. Därmed kan representationerna eller bilderna förstås dels utifrån ett symboliskt värde, dels ett förväntat värde. Representationernas symboliska värde åsyftar värdet som förknippas med mångfaldssymbolerna medan det förväntade värdet åsyftar mångfaldens förväntade organisatoriska (nytt)effekter (Wahlström 1997). Mångfaldsledning torde därför handla om att konstruera organisatoriska representationer vars funktion kan vara kontrollerande inför mångfaldsfrågan, men samtidigt är överensstämmande med organisationens producerande uppdrag.

Mångfaldsledning, vill jag därför påstå, handlar om att uppleva och upptäcka men kanske framförallt om att uppfinna meningsskapande innovativa narrativ (symboler) om den egna organisationens mångfald istället för reproducerande möten inom det egna systemet. Genom lyssnande och möten utanför det egna reproducerande systemet kan ett identitetsarbete i mångfaldsriktning skapas som kan leda till värdebestämmande och möjliggöra för nyttans representation. Det är denna representation som cheferna i egenskap av talespersoner ska förmedla.

-
- 109 Märk väl att denna diskussion baserar sig på ett individuellt lärande och inte ett organisatoriskt. Organisatorisk mångfald har sin grund i det som upptäcks i relationer mellan individer (grunden för avhandlingens resonemang är att det är viktigt att skilja mellan relationsaspekter och idéaspekter). De organisatoriska vinsterna exempelvis i form av lärande kan skapas, av organisationens chefer, om de gör idén till sin egen, om de lyckas att ta kontroll över mångfaldskommunikationen. Detta diskuteras utförligt i denna avslutande del där chefspraktikerna summeras och reflekteras över.
- 110 Även metalärandet har en meningsskapande dimension då lärandet är känslösbaserat och grundat i aktörers erfarenheter (Moxnes 1984:57).
- 111 Även metalärandet har en meningsskapande dimension då lärandet är känslösbaserat och grundat i aktörers erfarenheter (Moxnes 1984:57).
- 112 De problem som grupperna har fått lösa har handlat om att skapa reklamslogans åt en amerikans stad.
- 113 Märk väl hur begreppet handlingsregler i det närmaste är synonymt med den definition av normalitet som avhandlingen grundar sig i.
- 114 Detta kan tolkas som att personalen, delvis som ett resultat av kreativiteten, når ett flowtillstånd, ett tillstånd som kan betecknas som vardagens entusiasm, där koncentration, arbetsglädje och skärpa är centralt (jfr Csikszentmihalyi (1992, 1996, 1997, 2003)
- 115 Äldreomsorgens och dess arbetsorganisatoriska historia har diskuterats av flertalet forskare (Franssén 1997:122; Broomé och Jonsson 1994; Eliasson-Lappalainen och Szebehely 1998; Szebehely 1995; Ohlsson & Broomé 2003; Gustavsson 1987; Odén 1993:30; Ädelreformen, slutrapport).
- 116 Szebehely (1995:89) som diskuterar arbetets organisation på ett servicehus använder metaforen löpandeband-lik (jfr också Broomé och Jonsson 1994; Eliasson-Lappalainen & Szebehely 1998; Franssén 1997; Szebehely 1995) för att beskriva arbetets organisation, omvårdnaden på servicehuset beskriver hon utifrån en kategorisering i fyra olika hjälpmoduler 1) morgonhjälp 2) personlighjälp 3) städning och 4) tillsyn.
- 117 Dessa tre tidsaspekter utgörs tillsammans servicetiden enligt den definition av service som gjordes inledningsvis i detta kapitel.
- 118 Härmningen kan vara av olika karaktär. Den ske för att reducera osäkerhet. Organisationer härmar för att de inte vet vad exempelvis ett begrepp står för. Härmning kan även ske för att organisationen inte ska uppfattas som sämre (eller mer omoralisk) än sin omgivning (jfr Alvesson 2006).
- 119 Men samtidigt som Alvessons slutsatser kan fördjupas och ytterligare problematiseras delas även delar av dem. Det arbete som skulle krävas av organisationen (och då framförallt de överordnade cheferna) om mångfaldssymbolerna ska grunda sig i personalens (och chefernas) vardagspraktiker är ett snårigt, komplext och motsägelsefullt arbete.
- 120 Chefernas mikrokulturella system kan förklaras vara homogent. Under intervjuerna har cheferna berättat om sina bakgrunder, samtliga chefer (ett fall är tvetydigt) har en vårdprofessionell utbildning, samtliga chefer är i liknande åldrar, och har svensk bakgrund. Kanter (1977) införde termen homosocial reproduktion (synonym till homogenitet) för att beskriva hur en köns- och genusmässig likriktning präglade de organisationer, framförallt på högre poster, som hon studerade. Begreppet homogenitet kan användas för att förstå chefernas mikrokultur/stabilitet då de inte avspeglar Malmö stads etniska sammansättning (även om representa-

tionsproblematiken är problematisk som sådan). Mikrokulturens homogenitet skapar en stabilitet, men minskar också möjligheten för cheferna att upptäcka mångfalden dels i sin mikrokultur, dels i hela organisationen och på så vis ge mångfaldsidén ett tertiärt kvalitetsomdöme (i nyttotermer) som överensstämmer med de värdekvantitativa upptäckter som sker i personalpraktiken på Äppelblommans vårdboende – kreativitet, och lärande. Homogenitetens stabilitet och slutenhet riskerar att stagnera chefernas mikrokultur. Westin (2001) pekar på en intrikat problematik, denna måste beröras utifrån vård och omsorgsorganisationen som ett dualt system – om det inte finns mångfald bland cheferna, kan mångfaldens kvaliteter då finnas?

- 121 Med lokal mening avses inte begreppet globalisering som inom organisationsteori betecknar hur organisationer trots härmning tenderar att utveckla globala idéer utifrån lokala kontexter.
- 122 Den begränsade kontakten mellan de två systemen, vad avser etnisk mångfald, minskar även möjligheten för cheferna att upptäcka oönskade etnicitetsskapande praktiker inom den linjära produktionen. Att upptäcka värden som relateras till skapandet av etnicitet är bara ena sidan av myntet, den andra sidan handlar om att, genom kommunikation, skapa kontroll över exempelvis ”Vi och Dom relationer” eller rasism. Dessa sistnämnda mångfaldsrelaterade fenomen kan existera omedvetet inom det självreglerande systemet och är också aspekter av etnicitetsskapande. En omedvetet likriktande organisationskultur (jfr Cox 1993), etnisk delning (Paulsson & Schierup red. 1994:20), etnisk hierarkisering (Schölin 2004), etnisk matchning, kan existera, fortleva inom det självreglerande systemet om de inte finner det problematiskt. Detta pekar på vikten av chefsmässig kontroll av etnisk mångfald som mer än symbol. Denna kontroll låter sig dock inte göras genom de brandkårsuttryckningar som cheferna berättar om i intervjuerna. Om det chefsmässiga upptäckandet ska vara organisationsövergripande måste cheferna skapa kontroll över såväl de önskade som de oönskade skeendena.

EPILOG

OM DET SYMBOLISKA FISKET EFTER ARAPAIMA GIGAS...

I avhandlingens prolog beskrivs den rådande mångfalds(lednings)diskursen där organisationsutveckling är centralt. Två centrala problem framhålls. Å ena sidan beskrivs den betydelse chefer ges vid mångfaldsarbete och å andra sidan påvisas en oproblematiserad syn på olikheter i allmänhet och etniskt relaterade olikheter i synnerhet. Den förra problematiken avser att mångfaldens frukter kan plockas *om* chefer implementerar olika delar av mångfaldsidén som den presenteras av litteraturen. Det kan handla om att förändra normer, skapa visioner och planer eller utbilda personal. Den senare problematiken handlar om att mångfaldslitteraturen beskriver olikheter som något en individ *är*.

Den första alternativa förståelsen som skisseras i avhandlingen åsyftar att organisatorisk mångfald är lika med hur olikheter konstrueras och värdebestäms i organisationen. Resonemanget grundar sig i att etnicitet inte är en egenskap en individ är utan en social identitet och kategori som konstrueras och ges mening och värde i mellanmänniska relationer. Den andra alternativa förståelsen avser organisationsidén mångfald som chefspraktik. Denna bygger på den första förståelsen och handlar om att upptäcka, uppfinna och förmedla mångfaldsidén.

Arapaima gigas, en av de största sötvattenfiskarna i världen, lever ett undanskymt liv i Sydamerikas floder. Arapaiman kan bli över tre meter lång och väga runt 200 kilo som mest (även om dessa siffror kan vara resultatet av en och annan fiskeskröna). Även om arapaiman lever ett undanskymt liv i norra Sydamerikas ofta ogenomträngliga djungler har den länge varit ett eftertraktat byte, varför arten numer är isolerad (och kanske utrotningshotad). Denna mytomspunna fisk tycks i mångt och mycket leva sitt eget liv i ett föränderligt ekosystem. Många är sportfiskeskrönor och berättelserna av duktiga (ibland professionella) fiskare som i sin jakt efter arapaiman fiskat dag och natt. Utan resultat. Arapaiman är

svärfångad med vanliga sportfiskeredskap. Dock verkar de lokala invånarna, som har upptäckt de sydamerikanska flodernas ”vita fläckar”, som upptäckt sin närmiljö, ha uppfunnit allehanda strategier för att fånga den mytomspunna fisken. Arapaiman fångas av de lokala invånarna i samband med att Amazonas översvämmas. När vattnet sjunker tillbaka skapas det sjöliknande vattensamlingar bredvid floden. I dessa vatten fångas arapaiman genom att fiskarna helt sonika klubbar fisken. Denna fiskart är nämligen begåvad med ett slags andningsspröt och när vattennivån är tillräckligt låg kan de lokala fiskarna lättare upptäcka fisken och klubba den.

Alternativet till det mångfalds(lednings)arbete som skisseras i avhandlingens prolog liknar fisket av Arapaima gigas. Det handlar om att chefer i organisationer måste upptäcka de olikhetsgrundade organisatoriska drivkrafterna. De måste (åter)upptäcka de värdeladdade upptäckterna av etnicitet som sker i organisationer. Dessa upptäckter står att finna i de berättelser som skapas inom organisationen. Alternativet till mångfaldsförståelsen åsyftar inte att chefer ska bli eldsjälar, sådana tenderar snarast att drivas av en dröm att förändra världen. Nej, istället åsyftas att chefer behöver vara drivande, öppna och kommunicerande, med det producerande systemet (verksamheterna) i organisationen. Avsikten i denna alternativa förståelse är att cheferna bör lära sig mer om *hur* etnicitet konstrueras i de producerande systemens olika föränderliga verksamheter och relationer. Det är inte vilket fiske som helst som åsyftas. Den upptäcktsorienterade chefen lär och söker hela tiden finna nya strategier. Den upptäcktsorienterade chefen nöjer sig inte med vita fläckar på kartan, utan vill fylla dessa tomrum med meningsfullt innehåll.

Men precis som med sportfisket efter arapaima gigas: själva fisket utgör enbart en aspekt av helheten. En annan central aspekt av fisket är skapandet och förmedlandet av fiskehistorier. Dessa berättelser som ibland utvecklar sig till såväl myter som skrönor har en meningsskapande funktion för den intresserade. Med hjälp av dessa berättelser kan mening – bilder och ”fiskesug” – skapas. De kan återges genom mellanmännsliga möten eller formuleras och förmedlas i tidskrifter och rapporter vilket även gäller den mångfaldsintresserade chefen. Mångfaldshistorier, vilka har till uppgift att berätta om hur organisationen är, måste skapas och förmedlas. De ska förmedla den organisatoriska mångfaldens värden och organisationens identitet.

LITTERATUR

- Ahrne, G, 1981: *Vardagsverklighet och struktur*, Göteborg: Korpen.
- Ahrne, G, 1988: "Arbetsid, fritid, livstid" i Himmelstrand, U, & Svensson, G, (red.), *Sverige – vardag och struktur. Sociologer beskriver det svenska samhället*, Stockholm: Norstedts.
- Alberoni, F, 1988: *Privat och offentligt*, Göteborg: Korpen.
- Allsop, J, 1999: "Identity Maintenance Under Conditions of Change: The Medical Profession in the UK in the Late Twentieth Century" i Hellberg, I, Saks, M, & Benoit, C (eds), *Professional Identities in Transition: Cross-Cultural Dimensions*, Södertälje: Almqvist och Wiksell International.
- Alm, D, 1999: *Fördel mångfald: en tankeväckare om mångfald i organisationer*, Uppsala: Konsultförlaget.
- Alvesson, M, 1993: *Cultural Perspectives on Organizations*, Cambridge: University Press.
- Alvesson, M, 1999: *Ledning av kunskapsföretag*, Stockholm: Norstedts.
- Alvesson, M, 2001: *Organisationskultur och ledning*, Malmö: Liber ekonomi.
- Alvesson, M, 2002: *Understanding Organizational Culture*, London: Sage.
- Alvesson, M, 2006: *Tomhetens triumf: om grandiositet, illusionsnummer & nollsummespel*, Stockholm: Atlas.
- Alvesson, M, & Berg, P O, 1988: *Företagskultur och organisationssymbolism: utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M, & Billing Due, Y, 1999: *Kön och organisation*, Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M, & Billing Due, Y, 2000: *Beyond Body Counting: a Discussion of the Social Construction of Gender at Work, With the Scandinavian Public Sector as an Example*, Institute of Economic Research Working Paper Series 2000:7, Lund: Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet.

- Alvesson, M, & Kärreman, D, 1995: "Att synliggöra organisation eller 'Arne Weise har fan inte sålt nånting'" i *Sociologisk forskning*, nr. 3, s. 4-43.
- Alvesson, M, & Kärreman, D, 2001: "Interfaces of Control – Technocratic and Socio-ideological Control in a Management Consultancy Firm" i *Accounting, Organization & Society*, vol. 29, p. 423-444.
- Alvesson, M, & Kärreman, D, 2003: *Collectivity – a Cultural and Processual View*, Institute of Economic Research Working Paper Series 2003:8, Institutet för ekonomisk forskning, Lunds universitet.
- Alvesson, M, Kärreman, D, & Wenglén, R, 2006: "The Charimatization of Routines: Management of Meaning and Standardization in an Educational Organization" i *Scandinavian Journal of Management*, vol. 22:4, p. 330-351.
- Alvesson, M, & Sköldberg, K, 1994: *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, Lund: Studentlitteratur.
- Ahmadi, A, 2007: *Möten mellan institutioner som drivkraft för den entreprenöriella processen*. Göteborg: Bas.
- Asplund, J, 1970: *Om undran inför samhället*, Lund: Argos.
- Asplund, J, 1982: *Tid, rum, individ och kollektiv*, Stockholm: Liber.
- Asplund, J, 1985: *Teorier om framtiden*, Stockholm: Liber.
- Asplund, J, 1987a: *Det sociala livets elementära former*, Göteborg: Korpen.
- Asplund, J, 1987b: *Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial prat-samhet*, Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Backlund, T, Hansson, H, & Thunborg, C, (red.), 2001: *Lärdilemman i arbetslivet: teoretiska och praktiska perspektiv på lärande i organisationer*, Lund: Studentlitteratur.
- Bakhtiari, M, 2005: *Kalla det vad fan du vill*, Ordfront: Stockholm.
- Barth, F, 1969: *Ethnic Groups and Boundaries: the Social Organization of Culture Difference*, Oslo: Universitets forlaget.
- Bazrafshan, H, 2004: *Den kommunala sektorn som förebild? Om mångfald i ord och siffror i 42 av Sveriges kommuner*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2004:5.
- Becker, H S, 1991/1963: *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*: Free Press: New York.
- Beckford, J, 1998: *Quality: a Critical Introduction*, Florence, KY, Routledge.
- Bentley, C G, 1987: "Etnicity and Practise" i *Comparative Studies in Society and History*, vol. 29, p. 24-25.
- Berger, P, & Luckmann, T, 1979/1966: *Kunskapsociologi – hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*, Stockholm: Wahlström & Widstrand.

- Billig, M, 1995: *Banal Nationalism*, London. Sage.
- Björvall, K, 2000: *Vad betyder mångfald på svenska? Rapport från en konferens och ett forskarsamtal*, Stockholm: Rådet för Arbetslivsforskning.
- Björngren Cuadra, C, 2005: *Tandhygienisters arbete med patienter i ett mångkulturellt samhälle – en studie av migrationsrelaterade föreställningar*, Malmö Studies in International Migration and Ethnic Relations No 3.
- Black, M, 1962: *Models and Metaphors: Studies in Language and Philosophy*, Ithaca/New York: Cornell University Press.
- Boone, C, Olfen van, W, & Witteloostuijn van, A, 2004: "Genesis of Top Management Team Diversity: Selective Turnover Among Top Management Teams in Dutch Newspaper Publishing 1979-94" i *Academy of management Journal*, vol. 74:5, p. 633-656.
- Brah, A, 1992: "Difference, Diversity and Differentiation" i Donald, J, & Rattansi, A, 1992: *Race, Culture and Difference*, London: Sage.
- Broomé, P, & Jonsson, P, 1994: *Äldreomsorgen i Sverige: historia och framtid i ett befolkningsekonomiskt perspektiv*, Stockholm: SNS.
- Broomé, P, Carlsson, B, & Ohlsson, R, 2002: *Bäddat för mångfald*, Stockholm: SNS.
- Broomé, P, 2004: "Mångfald – retorik och organisationslogik i Malmö kommun" i *Studier av den mångkulturella organisationen – exemplet Malmö stad*, Current Themes in IMER research, no. 1. Malmö: Malmö högskola.
- Broomé, P, Dahlstedt, I, & Schölin, T, 2007: *Quantitative Indicators of Diversity: Content or Packaging?* i Current Themes in IMER Research No 6, School of International Migration and Ethnic Relations (IMER): Malmö Högskola.
- Broomé, P, Ljungberg, C, Rönnqvist, S, & Schölin, T, 2006: *Chefsrekrytering i Malmö Stad. En Fallstudie om kompetens, mångfald och homogenisering*, Integrationsverkets rapportserie VII, Norrköping: Integrationsverket. .
- Broomé, P, Rönnqvist, S, & Schölin, T, 2007: *Vita fläckar – om integrationspolitik, ledning och mångfald i Malmö stad*, Current Themes in IMER research, no. 7. Malmö: Malmö högskola.
- Brubaker, R, 2004: *Ethnicity without Groups*, Cambridge, Mass: Harvard University Press,
- Bruni, A, & Gheriardi, S, 2002: "En-gendering Differences, Transgressing the Boundaries, Coping with the Dual Presence" i Aaltio, I, Mills, A, (eds), *Gender, Identity and the Culture of Organizations*, London: Routledge.
- Burgess, E M, 1978: "The Resurgence of Ethnicity: Myth or Reality?" i *Ethnic and Racial Studies*, 1978, vol. 1, p. 265-85.

- Burke, K, 1969: *A Grammar of Motives*, Berkeley/Los Angeles/ London: University of California Press.
- Burr, V, 1995: *An Introduction to Social Constructionism*, London: Routledge
- Bäsén, A, 2004: *Vem ska ta hand om min mamma?*, Stockholm: Bokförlaget DN.
- Callières de, F, 2001: *On the Manner of Negotiating with Princes: Classic Principles of Diplomacy and the Art of Negotiation*, Boston/ Mass.: Houghton Mifflin, London: Hi Marketing,
- Carlsson, B, & Rönnqvist, S, 2005: *Mångfaldsfyrverkeriet*, <http://www.equalnews.se/swe/index.html> (2006-02-24).
- Castles, S, & Miller, J M, 1998: *The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World*, Basingstoke: Macmillan.
- Christian, J, Porter, L & Moffitt, G, 2006: "Workplace Diversity and Group Relations: An Overview" i *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 9:4, p. 459-466.
- Chrysochoou, X, 2004: *Cultural Diversity: Its Social Psychology*, Malden/Oxford/Carlton: Blackwell Publishing Ltd.
- Colomina, B, 1999: *Privat och offentligt: modern arkitektur som massmedium*, Lysekil: Bokförlaget Pontes.
- Conzen, K N, Gerber, D A, Morawska, E, Pozzetta, G E & Vecoli R J, 1992: "The Invention of Ethnicity: A Perspective from the USA" i *Journal of American Ethnic History*, vol. 12, p. 3-41.
- Cornell, E, 1996: *Rummet i arkitekturen: historia och nutid*, Stockholm: Norstedts.
- Cornell, S, & Hartmann, D, 1998: *Ethnicity and Race: Making Identities in a Changing World*, Thousands Oaks/London/New Dehli: Pine Forge Press.
- Corvellec, H, & Holmberg, L, 2004: *Organisationers vardag: sett underifrån*, Malmö: Liber ekonomi.
- Cox, T, 1993: *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox, T, Lobel, A S, & McLeod, P L, 1996: "Ethnic Diversity And Creativity In Small Groups" i *Small Group Research*, vol. 27:2, p. 248-264.
- Christian, J, Porter, W L & Moffitt, G, 2006: "Workplace Diversity and Group Relations: An Overview" i *Group Processes & Intergroup Relations*, vol. 9:4, p. 459-466.
- Csikszentmihalyi, M, & Rochberg-Halton, E, 1981: *The Meaning of Things: Domestic Symbols and the Self*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Csikszentmihalyi, M, 1990: *Om kreativitet och flow*, Stockholm: Brombergs.

- Csikszentmihalyi, M, 1992: *Flow: den optimala upplevelsens psykologi*, Stockholm: Natur och kultur.
- Csikszentmihalyi, M, 1996: *Creativity, Flow and The Psychology Of Discovery and Invention*, Harper International: New York.
- Csikszentmihalyi, M, 1997: *Finna flow: den vardagliga entusiasmens psykologi*, Stockholm. Natur och Kultur.
- Csikszentmihalyi, M, 2003: *Flow, ledarskap och arbetsglädje*, Stockholm, Natur och Kultur.
- Czarniawska, B, 2005: *En teori om organisering*, Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska-Joerges, B & Jacobsson, B, 1995: "Political Organizations and Commedia Dell'Arte" i *Organization Studies*, vol. 16:3, p. 375-394.
- Czarniawska, B, & Sköldberg, K, 2003: *The Northern Lights: Organization Theory in Scandinavia*, Malmö: Liber.
- de Anda, D (ed.), 1997: *Controversial Issues in Multiculturalism*, Boston: Allyn and Bacon.
- de Certeau, M, 1984: *The Practice of Everyday Life*, Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press.
- de los Reyes, P, 2000: *Var finns mångfalden – konstruktion av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*, Stockholm: Saltsa, Workinglife in Europe 2000.
- de los Reyes, P, 2001: *Mångfald och differentiering: diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*, Solna: SALTSA, Arbetslivsinstitutet.
- Dilschmann, A, 2000, *Mångfald i organisationer*, Stockholm: Utvecklingsrådet för den statliga sektorn.
- Douglas, M, 1997/1966: *Renhet och fara: en analys av begreppen orenande och tabu*, Nora: Nya Doxa.
- Doulung, J, & Poulsen, C, 1993: *Grundbok i omvårdnad*, Lund: Studentlitteratur,
- Drake, I, & Solberg, A G, 1997: *Kvinnor och ledarskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Eliasson-Lappalainen, R, & Szebehely, M, 1998: "Omsorgskvalitet i svensk hemtjänst – hotad eller säkrad av att mätas?" i Eliasson-Lappalainen, R, & Szebehely, M, (red.), *Vad förgår och vad består? En antologi om äldreomsorg, kvinnosyn och socialpolitik*, Lund: Arkiv.
- Ehn, B, 1982: *Ska vi leka tiger? Daghemsliv ur kulturell synvinkel*, Lund: LiberFörlag
- Ehn, B, & Löfgren, O, 2001: *Kulturanalyser*, Malmö: Gleerup.
- Einarsson, J, 2005: *Språksociologi*, Lund: Studentlitteratur.
- Elias, N, 1999/1965: *Etablerade och outsiders*, Lund: Arkiv.

- Eller, J D, & Coughland, R M, 1993: "The Poverty of Primordialism: The Demystification of Ethnic Attachments" i *Journal of Ethnic and Racial Studies*, vol. 16:2, p.183-203.
- Eller, J, 1999: *From Culture to Ethnicity to Conflict: An Anthropological Perspective on International Ethnic Conflict*, Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Emami, A, 2000: "We Are deaf, Though We Hear: We Are Dumb Though We Talk; We are Blind, Though We See, Understanding Iranian Late-In-Life Immigrants' Perceptions and Experiences of Health and Culturally Appropriate Care, Department of Neurosciences, Occupational Therapy and Elderly Care Research, Division of Geriatric Medicine and Center of Elderly Care Research, Stockholm: Karolinska Institutet.
- Emilsson-Melin, U, 1998: *Vardag i olika världar: om dementa och vårdbiträden på tre gruppboenden*, Lund: Arkiv
- Ericsson, I-K, 1991: *Känna sig som hemma: goda vårdmiljöer för demenssjuka*, Stockholm: Natur och Kultur.
- Eriksen, T. Hylland, 1995: *Small Places Large Issues: An Introduction to Social and Cultural Anthropology*, London: Pluto Press.
- Eriksson, B, 1997: *Praktiker, värden, vägval: två diskussioner kring sociologins och socialvetenskapens metodologiska praktiker*, Stockholm: Carlssons.
- Essed, P, 1991: *Understanding Everyday Racism: an Interdisciplinary Theory*, Newbury Park: Sage.
- Essed, P, 1996: *Diversity: Gender, Color & Culture*, Amherst: University of Massachusetts Press.
- Etzioni, A, 2004: *We Are What We Celebrate: Understanding Holidays and Rituals*, New York: New York University Press.
- Fischler, C, 1988: "Food, Self and Identity" i *Social Science Information*, vol. 27:2, p. 275-192.
- Frykman, J, 1993: "Nationella ord och handlingar" i Ehn, B, Frykman, J & Löfgren, O, *Försvenskningen av Sverige: det nationellas förvandlingar*, Stockholm: Natur och Kultur.
- Franssén, A, 1997: *Omsorg i tanke och handling: en studie av kvinnors arbete i vården*, Lund: Arkiv.
- Friberg, T, 1990: *Kvinnors vardag: om kvinnors arbete och liv, anpassningsstrategier i tid och rum*, Lund: Lund University Press.
- Fryklund, B, & Petersson, T, 1989: 'Vi mot dom': *det dubbla främlingskapet i Sjöbo*, CESIC studies in international conflict 2, Lund: Lund University press.
- Fägerlind, G, 1999: *Managing diversity: strategier för mångfald i USA*, Stockholm: Sveriges tekniska attachéer.

- Fägerlind, G, (red.), 2001: *Kompetens för mångfaldens arbetsliv: sammanfattningar av 15 utvecklingsprojekt*, Stockholm: Vinnova.
- Fägerlind, G, & Ekelöf, E, 2001: *Mångfald i svenskt arbetsliv: idéer, aktiviteter och aktörer*, Stockholm: Svenska ESF-rådet.
- Fägerlind, G, & Wener, i L. (red.), 2001: *Ledarskap för mångfald: en utmaning för den sociala sektorn*, Lund: Studentlitteratur.
- Gabaccia, D, 1998: *We Are What We Eat, Ethnic Food and the Making of Americans*, Cambridge: Harvard University press.
- Gagliardi, P, (ed.), 1990: *Symbols and Artifacts: Views of the Corporate Landscape*, New York: Aldine de Gruyter.
- Gaunt, D, & Lantz, G, (red.), 1996: *Hemmet i vården, vården i hemmet*, Stockholm: Socialförvaltningen fou-byrån.
- Geertz, C, 1973: *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Giddens, A, 1984: *The Constitution of Society*, Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A, 1998: *Sociology*, Cambridge: Polity Press.
- Gioia, D A, & Chittipeddi, K, 1991: "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation" i *Strategic Management Journal*, vol. 12:6, p. 433-448.
- Goffman, E, 1961: *Asylums*, London: Penguin Books.
- Goffman, E, 1967: *Interaction Ritual: Essays on Face-to-Face Behaviour*, New York: Anchor Books.
- Goffman, E, 1999: *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*, Stockholm: Prisma.
- Green, J, 2002: *Cultural Awareness In The Human Services: a Multi Ethnic Approach*, Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Green-Hernandez, C, 2006: "Cultural Sensitivity in Rural Primary Care", *The Nurse Practitioner*. Vol. 31:3, p.15.
- Grönroos, C, 1996: *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Malmö: Liber-Hermud.
- Gür, T, 1995: *Staten och nykomlingarna: en studie av den svenska invandrarpolitikens idéer*, Stockholm: City University Press.
- Gustafsson, Å R, 1987: *Traditionernas ok: Den svenska hälso- och sjukvårdens organisering i historie-sociologiskt perspektiv*, Stockholm: Es-selte Studium.
- Hall, S, 1992: "New Ethnicities" i Donald J & Rattansi A, 1992: "Race", *Culture and Difference*, London: Sage publications.
- Hall, S, 1997: *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*, London: Sage.
- Hallin, P O, 1988: *Tid för omställning om hushålls anpassningsstrategier vid en förändrad energisituation*, Lund: Lund University Press.
- Hansen, I, 1998: *Omvårdnad i ett mångkulturellt samhälle*, Lund: Studentlitteratur.

- Hare, P, 1994: *Small Group Research: a Handbook*, Norwood, N.J.: Ablex.
- Hernes, T, 2004: *The Spatial Construction of Organization*, Amsterdam/Philadelphia: J. Benjamins,
- Higmore, B, (ed.), 2002: *Everyday Life Reader*, Florence, KY: Routledge.
- Holliday, A, 1999: "Small Cultures" i *Applied Linguistics*, vol. 20:2, p. 237-264.
- Hovde, B, 2006: "Språkbarriären problem för äldre invandrare", i *Om-vårdnadsmagasinet*, 04/2006.
- Huizinga, J, 2004: *Den lekande människan [homo Ludens]*, Stockholm: Natur och kultur.
- Illeris, K, 2001: *Lärande i mötet mellan Piaget, Freud och Marx*, Lund: Studentlitteratur.
- Impink, A, 2002: "Cultural Sensitivity As a Means Survival" i *Nursing Homes: Long Term Care Management*, Nov., vol. 51:11, p.14-20.
- Insightguide: reklamblad, u.å.: Insightguide(r)series Personal:manual.
- Jackall, R, 1998: *Moral Mazes: the World of Corporate Managers*, New York/Oxford: Oxford University Press.
- Jacobsson, K, 2005: *Tid och politik: om tidsuppfattning och politisk själv-förståelse*, Score rapportserie 2005:9. Stockholm: Stockholms Univer-sitet.
- Jenkins, R, 1996: *Social Identity*, London/New York: Routledge.
- Johansson, R, 2002: *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*, Lund: Studentlitteratur.
- Jönsson, B, 2002: *Tio tankar om tid: ostyckad & styckad tid, ställtid, tid – det enda du har, klocktid & upplevd tid, närvaro & härvaro*, Stock-holm, Brombergs.
- Jönsson, H, 2005: *Är detta rasism? Skepsis och motstånd till personal av utländsk härkomst bland äldre omsorgstagare*, Arbetsrapport från Te-ma Ä, Linköpings Universitet.
- Kaijser, L, 1999: "Fältarbete" i Kaijser, L, & Öhlander, M, *Etnologiskt fältarbete*, Lund: Studentlitteratur.
- Kallen, H, 1998/1915: *Cultural Pluralism and the American Idea: an Es-say in Social Philosophy*, Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Kalonaytyte, V, 2004: "En lektion i samhällsintegration: en studie av mångfald och identifiering på en komvuxskola" i *Studier av den mångkulturella organisationen – exemplet Malmö stad*, Current The-mes in IMER research, no. 1. Malmö: Malmö högskola.
- Kandola, R, & Fullerton, J, 1998: *Diversity in Action: Managing the Mo-saic*, London: Institute of Personnel and Development.

- Kanter, R, 1977: *Men and Women of the Corporation*, New York: Basic books.
- Klein, B, 1990: "Transkribering är en analytisk akt" i *Rig*, nr. 9, s. 41-66.
- Kristiansen, S, & Krogstrup, H K, 1999: *Deltagande observation: introduktion till forskningsmetodik*, Köpenhamn: Hans Reitzels Förlag.
- Kymlicka, W, 1995: *Multicultural Citizenship: a Liberal Theory of Minority Rights*, Oxford: Oxford University Press.
- Lakoff, G, & Johnson, M, 1980: *Metaphors We Live By*, Chicago: University of Chicago Press.
- Lange, A, & Westin, C, 1981: *Etnisk diskriminering och social identitet forskningsöversikt och teoretisk analys: en rapport från Diskrimineringsutredningen*, Stockholm: Liber Förlag
- Lasch-Quinn, E, 2001: *Race Experts: How Racial Etiquette, Sensitivity Training, and New Age Therapy Hijacked the Civil Rights Revolution*, New York/London: WW Norton & Company.
- Lassenius, E, 2005: *Rummet i vårdandets värld*, Åbo: Åbo Akademis Förlag/Åbo Akademi University Press.
- Leijon, S, Lillhannus, R, & Widell, G, 2002: *Reflecting Diversity: Viewpoints From Scandinavia*, Göteborg: BAS.
- Leininger, M, (ed.), 1991: *Culture Care Diversity and Universality: a Theory of Nursing*, New York: National League for Nursing Press.
- Leininger, M, 1999: "What is Transcultural Nursing and Culturally Competent care?" i *Journal of Transcultural Nursing*, vol. 10, p. 9.
- Leininger, M, 2002: "Culture Care Theory: A Major Contribution to Advance Transcultural Nursing Knowledge and Practices" i *Journal of Transcultural Nursing*, vol. 13, p. 189.
- Leininger, M, & McFairland, M R, 2002: *Transcultural Nursing: Concepts, Theories, Research and Practice*, New York: McGraw-Hill, Medical Pub. Division, cop.
- Lill, L, 2005: *Så görs etnicitet – äldreomsorgspersonal resonerar om etniska relationer*, Malmö studies in International Migration and Ethnic Relations, No. 2.
- Lill, L, 2007: *Att göra etnicitet – inom äldreomsorgen*, Malmö studies in International Migration and Ethnic Relations, No. 5.
- Lincoln, Y, & Guba, E, 2003: "Paradigmatic Controversies, Contradictions and Emerging Confluences" i Denzin, N K, & Lincoln, Y S, (eds), *The Landscape of Qualitative Research*, London: Sage.
- Lindgren, G, 1992: *Doktorer, systrar och flickor om informell makt*, Stockholm: Carlsson.
- Ljungberg, C, 2005: *Den svenska skolan och det mångkulturella – en paradox?*, Malmö studies in International Migration and Ethnic Relations No 4; 2005.

- Ljungberg, C, & Rönqvist, S, 2006: *Mindre än ett nålsöga* i Broomé et al, Chefsrekrytering i Malmö stad, en fallstudie om kompetens, mångfald och homogenisering, Integrationsverkets skriftserie VII, Norrköping: Integrationsverket.
- Lo-Johansson, I, 1952/1987: *Ålderdomssverige*, Stockholm: Carlssons.
- Loden, M, & Rosener, J, 1991: *Workforce America, Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, New York: McGraw-Hill.
- Lofland, J, & Lofland, L H, 1995: *Analyzing Social Settings: A Guide To Qualitative Observation and Analysis*, Belmont: Wadsworth Publishing Company.
- Londos, E, 1993, *Uppåt väggarna i svenska hem: en etnologisk studie av bildbruk*, Stockholm: Carlssons.
- Lundh, C, & Ohlsson, R, 1994: *Från arbetskraftsimport till flyktinginvandring*, Stockholm: SNS.
- Lynch, F R, 2002: *The Diversity Machine: The Drive to Change the "White Male Workforce"*, London: Transaction Publishers.
- Lyttkens, L, 1985: *Den disciplinerade människan: slutrapport från projektet värderingsförskjutningar i det svenska samhället*. Stockholm: Sekretariatet för Framtidsstudier.
- Löfgren, O, 1993: "Nationella arenor" i Ehn, B, Frykman, J & Löfgren, O, *Försvenskningen av Sverige: det nationellas förvandlingar*, Stockholm: Natur och kultur.
- Løkensgard, I, 1997: *Psykiatrisk vård och specifik omvårdnad*, Lund: Studentlitteratur.
- Magnusson, F, (red.), 2002: *Etniska relationer i vård och omsorg*, Lund: Studentlitteratur.
- Malterud, K, 1998: *Kvalitativa metoder inom medicinsk forskning*, Lund: Studentlitteratur.
- Mangham, I, & Overington, M, 1987: *Organizations as Theatre: a Social Psychology of Dramatic Appearances*, Chichester: Wiley.
- Mead, G H, 1996/1934: *Medvetandet, jaget och samhället från socialbehavioristisk ståndpunkt*, Lund: Argos.
- McGuire, M, 2002: *Religion: The Social Context*, Belmont: Wadsworth.
- Metzger, J, 2005a: "En riktig svensk äter mammas köttbullar" i *Axess, tidskrift inom humaniora och samhällsvetenskap*, 2005:9.
- Metzger, J, 2005b: *I köttbullslandet: konstruktionen av svenskt och utländskt på det kulinariska fältet*, Stockholm Studies in Economic History, Stockholm: Stockholm Universitet.
- Meurling, E, 2004: *Diversity as a Business Opportunity*, Richmond: the Pause Scholarship Foundation.

- Meyer, J W, & Rowan, B, 1977: "Institutionalized Organizations – Formal Structure As Myth and Ceremony" i *American Journal of Sociology*, vol. 83:2, p. 340-363.
- Mintzberg, H, 1973: *The Nature of Managerial Work*, New York: Harper & Row.
- Mlekw, K, & Widell, G, 2003: *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?*, Lund: Studentlitteratur.
- Morgan, G, (ed.): 1983: *Beyond Methods, Strategies for Social Research*, Beverly Hills/London/New Dehli: Sage.
- Morgan, G, 1993: *Imaginization: the Art of Creative Management*, Newbury Park/California: Sage.
- Morgan, G, 1999: *Organisationsmetaforer*, Lund: Studentlitteratur.
- Moxnes, P, 1984: *Att lära och utvecklas i arbetsmiljön*, Stockholm: Natur och kultur.
- Mångfald, www.mangfald.com 2006-11-07
- Månsson, P, (red.), 1999: *Moderna samhällsteorier: traditioner, riktningar, teoretiker*, Stockholm: Rabén Prisma.
- Mårtensson, S, 1979: *On the Formation of Biographies in Space-time Environments*, Lund: Lund University Press.
- Normann, R, 1997: *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*, Malmö: Liber ekonomi.
- Näringsdepartementet, 2000: *Alla lika olika: mångfald i arbetslivet*, ds 2000:69, Stockholm: Regeringskansliet.
- Odén, B, 1993: "Tidsperspektivet" i Odén, B, Svanborg, A, & Tornstam, A, *Att åldras i Sverige*, Stockholm: Natur och kultur.
- O'Dell, T, 2002: "Etnicitet i spänningsfältet mellan kultur och biologi" i Magnusson, F, (red.), *Etniska relationer i vård och omsorg*, Lund: Studentlitteratur.
- Olsson, E, 1995: *Delad gemenskap*, Linköping Studies on Arts and Science 134, Tema K, Linköping: Linköpingsuniversitet.
- Omanovic, V, 2002: "Perspectives on Diversity Research" i Leijon S, Lillhannus, R & Widell, G, (eds), *Reflecting Diversity: Viewpoints From Scandinavia*, Göteborg: BAS.
- Omanovic, V, 2006: *A Production of Diversity: Appearances, Ideas, Actions, Contradictions and Praxis*, Göteborg: BAS Publishing.
- Paulsson, S, & Schierup, C U, (red), 1994: *Arbetets etniska delning: studier från en svensk bilfabrik*, Stockholm, Carlsson.
- Paulsson, J, 2002: *Det nya äldreboendet: idéer och begrepp, byggnader och rum*, Stockholm: Svensk byggtjänst.
- Peters, T J, & Waterman, R H, 1982: *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-run Companies*, New York: Harper & Row.

- Pilhammar Andersson, E, 1996: *Etnografi i det vårdpedagogiska fältet: en jakt efter ledtrådar*, Lund: Studentlitteratur.
- Pleck, E, 2004: "Who Are We and Where Do We Come From? Rituals, Families, and Identities" i Etzioni, A, & Bloom, J, (eds), *We Are What We Celebrate: Understanding Holidays and Rituals*, New York: New York University Press.
- Popoola, M, 2002: *Integration en samtidsspeglning: en översikt*, Stockholm, Svenska kommunförbundet.
- Powell, D J, & DiMaggio, W, 1991: "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective rationality" i Powell, D J, & DiMaggio, W, (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Prasad, P, & Mills, A, 1997: "From Showcase to Shadow, Understanding the Dilemmas of Managing Workplace Diversity" i Prasad et al., *Managing the Organizational Melting Pot: Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousands Oaks/London/New Delhi: Sage.
- Rappaport, A R, 1992: "Ritual" i Bauman, R, (ed), *Folklore, Cultural Performances and Popular Entertainments*, New York: Oxford University Press.
- Ricoeur, P, 1977: "Metafor och hermeneutik" i Engdahl H, 1977: *Hermeneutik en antologi*, Stockholm; Rabén & Sjögren
- Ridderstråle, J, & Nordström, K A, 2000: *Funky business: talang får kapitalet att dansa*, Göteborg: Bookhouse.
- Riksmätplatsen för tid och frekvens, Hemsida: http://www.sp.se/metrology/timefreq/sv/tidhallning_historik.htm (2004??-?08??-?16)
- Roth, H I, 1996: *Mångfaldens gränser*, Stockholm: Arena.
- Rundqvist, M, (red.), 2004: *Staten som förebild? Om planer, insatser och utfall i 17 myndigheters arbete med etnisk mångfald*, Norrköping: Integrationsverkets rapportserie 2004:4
- Rybczynski, W, 1988: *Hemmet boende och trivsel sett i historiens ljus*, Stockholm: Bonnier.
- Rönnqvist, S, 2006: *I mångfaldens spår: om mångfaldsidéns spridning och genomslag i Amerika och Malmö*, Lund: Ekonomisk-historiska institutionen.
- Sandberg, J, 1994: *Human Competence at Work an Interpretative Approach*, Göteborg: BAS.
- SCB, 2002: *Sveriges officiella statistik: befolkningstatistik del 3*, Örebro: SCB.
- Schepers, M J, & Casparie, A F, 1999: "Medical Quality Assurance and Professional Identity in Belgium, the Netherlands and England" i Hellberg, I, Saks, M, & Benoit, C, (eds), *Professional Identities in Transition: Cross-Cultural Dimensions*, Södertälje: Almqvist och Wiksell International.

- Schütz, A, 2002: *Den sociala världens fenomenologi*, Göteborg: Daidalos.
- Schölin, T, 2004: "Men vaddå, vi är ju i Sverige: Äldrevård och etnisk mångfald som teater, exempel från ett vårdboende i Malmö" i *Studier av den mångkulturella organisationen – exemplet Malmö stad*, Current Themes in IMER research, no. 1. Malmö: Malmö högskola.
- Segerstedt, T, 1938: *Verklighet och värde: inledning till en socialpsykologisk värdeteori*, Lund: C. W. K. Gleerup.
- Segerstedt, T, 1948: *Social Control as Sociological Concept*, Uppsala: Uppsala Universitet.
- Sennet, R, 1999, *När karaktären krackelerar: människan i den nya ekonomin*, Stockholm, Bokförlaget Atlas.
- Sennet, R, 2003: *Respect in a World of Inequality*, New York: W.W. Norton.
- SFS 1982:763 HSL (Hälso- och sjukvårdslagen).
- SFS 2001:453 SOL(Socialtjänstlagen) .
- Shaw, B J, & Barrett-Power, E, 1998: "The Effects of Diversity on Small Work Group Processes and Performance" i *Human Relations*, vol. 51:10, p. 1307-1325.
- Sicakkan, H G, 2003: "Politics, Diversity, and Wisdom Or Why I Don't Want to be Tolerated" i *Norwegian Journal of Migrations Research*, 1/2003.
- Simmel, G, 1995: *Hur är samhället möjligt? – och andra essäer*, Göteborg: Korpen.
- Simpson, R L, 1985: "Social Control of Occupations and Work" i *Annual Review of Sociology*, vol. 11, p. 415-436.
- Skälén, P, 2002: *Kvalitetsidéen möter praktiken: institutionalisering, meningsskapande och organisationskultur*, Karlstad: Institutionen för ekonomi, Centrum för tjänsteforskning.
- Smirich, L, 1983: "Studying Organizations as Cultures" i Morgan, G (ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Beverly Hills, London, New Dehli: Sage publications.
- Snare, F, 1992: *The Nature of Moral Thinking*, London & New York: Routledge.
- SoS författningssamling: SOSFS 1993:17, hemsida; http://www.sos.se/sosfs/1993_17/1993_17.htm, (2007-04-22).
- SOU 1999:21: *Lindqvists nia – nio vägar att utveckla bemötandet*, Stockholm: Socialdepartementet.
- SOU 2006:79: *Integrationens svarta bok: agenda för jämlikhet och social sammanhållning*, Stockholm: Integrations- och jämställdhetsdepartementet.
- Statstjänstemannaförbundet, 2006: *Chefer inom statlig sektor – om jämställdhet och mångfald. En rapport från fackförbundet ST*. Stockholm: Statstjänstemannaförbundet.

- Stockholms improvisationsteater, hemsida, u.å.: <http://www.impro.a.se/>.
- Szebehely, M, 1995: *Vardagens organisering om vårdbiträden och gamla i hemtjänsten*, Lund: Arkiv.
- Torres, S, 2006: "Elderly Immigrants in Sweden: 'Otherness' Under Construction", *Journal of Ethnic and Migration Studies*, vol. 32, nr.8, p. 1341-1358.
- Trondman, M, 1996: *Kultursociologi i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.
- Waernes, K, 1983: *Kvinnor och omsorgsarbete: ett kvinnoperspektiv på människovård och professionalisering*, Stockholm: Prisma.
- Wahlström, L, 1997: *Bilder av platser och begreppet 'place-image': en diskussion om kulturgeografisk relevans*, Kulturgeografiska institutonen: Göteborg.
- Walzer, M, 1998: *Om tolerans*, Stockholm: Atlas
- Warfield, A, (ed.), 2002: *Ethnomethodology's Program, Working Out Durkheim's Aphorism*, Lanham/Boulder/ New York/Oxford: Rowman & Littlefields Publishers.
- Waters, M, 1994: "Ethnic and Racial Identities of Second-Generation Black Immigrants in New York City" i *International Migration Review*, vol. 28, p. 795-820.
- Watson, C W, 2001b: *Multiculturalism*, Buckingham: Open University Press.
- Watson, T J, 2001: *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*, London: Thomson Learning.
- Weber, M, 1947: *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press.
- Weber, M, 1997: "What is an Ethnic Group" i Guibernau, M, & Rex, J, (eds), *The Ethnicity Reader: Nationalism, Multiculturalism and Migration*, Cambridge: Polity Press.
- Weick, K, 1979: *The Social Psychology of Organizing*, New York: McGraw-Hill.
- Weick, K, 1995: *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.
- Wendler, M C, & Struthers, R, 2002: "Bridging Culture On-Line: Strategies for Teaching Cultural Sensitivity" i *Journal of professional Nursing*, vol. 18, p. 320-327.
- Wenglén, R, 2005: *Från dum till klok: en studie av mellanchefers lärande*, Lund: Institutet för Ekonomisk Forskning.
- Wennerblom, E, 1978: *Sven Hedin: en biografi*, Stockholm: Bonniers.
- Westin, C, (red.), 2001: *Mångfald som vision och praktik*, Integrationsverksrapportserie 2001:5, Norrköping: Integrationsverket.
- Whyte, W F, 1966/1943: *Street Corner Society*, Chicago & London: The University Of Chicago Press.
- Wood, P, 2003: *Diversity: The Invention of a Concept*, San Francisco: Encounter Books.

- Widell, G, 2002: "Encounters With Types, Roles or Human Beings" i Leijon, S, Lillhannus, R & Widell, G, (eds), *Reflecting Diversity: Viewpoints From Scandinavia*, Göteborg: BAS.
- Wikström, B-M, 2003: *Estetik och omvårdnad*, Lund: Studentlitteratur.
- Wigerfelt, A, & Wigerfelt, B, 2001: *Rasismens yttringar: exemplet Klippan*, Lund: Studentlitteratur.
- Wise, L R, 2000, "Diversity Research: Eight Things We Know about the Consequences of Heterogeneity in the Workplace", paper presented at the conference "Diversity practise: Diversity management and integration – ethnicity and gender in focus", November 24, 2000, Laxholmen, Norrköping
- Wrench, J, 2002: *Diversity Management, Discrimination and Ethnic Minorities in Europe: Clarifications, Critiques and research Agendas*, Linköping: Centre for ethnic and Urban Studies.
- www.sr.se: <http://www.sr.se/cgi-bin/ekot/artikel.asp?artikel=553683>
(2006-02-28)
- Åtgärdsplan för att främja integration i Malmö stad. I dagligt tal benämmt "Malmö stads mångfaldsplan", antagen av kommunfullmäktige 1999-12-16, Malmö, Malmö kommun.
- Ädelreformen, Slutrapport, 1996, Stockholm: Socialstyrelsen.
- Öhlander, M, 1999: *Skör verklighet: en etnologisk studie av demensvård i gruppboende*, Lund: studentlitteratur.
- Öhlander, M, 2005a: "Kulturbunda främlingar. kulturresonemang i texter om invandrade patienter" i Öhlander, M, (red.), *Bruket av kultur. En antologi om hur kultur görs socialt verksamt*, Lund: studentlitteratur.
- Öhlander, M, (red.), 2005b: *Bruket av kultur: En antologi om hur kultur görs socialt verksamt*, Lund: Studentlitteratur.
- Östberg, R, 1997/1913: *Ett hem: dess byggnad och inredning*, Stockholm: Rekolid.

SUMMARY

ETHNIC DIVERSITY AS AN ORGANISATIONAL IDEA

MANAGEMENT AND STAFF PRACTICES IN ELDERCARE

This dissertation sets out to investigate two specific aspects of the organisational idea of diversity management. Interest is partly directed towards how diversity is understood by managers and how much attention managers pay to it in their day-to-day work. By putting management practices (what managers do with regard to diversity) in focus, an understanding of managers' work and ways of dealing with diversity issues can be generated. This understanding facilitates a problematisation of what diversity management actually means. Understanding both the role and significance that ethnic-related differences have for staff and the work that is carried out in an organisation is important. By focusing on staff practices (what the staff actually do), an understanding of the importance of social relations for ethnic diversity as an organisational idea can be illustrated. This means that the question of how ethnic-related differences occur and the degree of importance that is attached to them in any given activity is central. *The overall aim* is to problematise ethnic diversity as an organisational idea in general and diversity management in particular in order to generate an increased understanding of ethnic diversity and ethnic diversity management. The dissertation's research questions are: What kind of day-to-day normality is created by managers and how do they understand and work with the diversity idea? How is ethnicity constructed in organisations and what does ethnicity mean in terms of quality? What is ethnic diversity as an organisational idea and what does diversity management mean in terms of quality?

In the dissertation's third empirical section, where staff practices are described, problematised, interpreted and analysed, the focus is on how ethnicity is constructed. There is a daily and spontaneous discovery of both ethnicity and ethnicity-related qualities in staff practices. These discoveries are discussed partly from an internal perspective and partly from an external perspective. The *internal perspective* not only refers to how ethnicity is created through interpretations between the members of the organisation/colleagues, but also the social significance it acquires. In a consideration of this ethnicity discovery aspect of staff practices at "Äppelblomman" [Apple Blossom] Eldercare Home, it can be ascertained that ethnicity has a *thin social significance*. This does *not* mean that ethnicity does not exist or is not constructed, but that that staff *don't give ethnicity any clear socially differentiating significance* in everyday terms. The main reason for this is that staff are involved in an organisation in order to fulfil a specific objective, namely, to do particular work, i.e. they develop work identities. On the basis of staff narratives, captured by means of reflective discussion-like interviews and fieldwork observations, it can be ascertained that the staff's internal practices include socially ethnic elements. The internal playing field used for ethnicity constructions is made up of an ethnic *time-space*. Ethnicity is constructed in the *time in-between* regular work tasks, such as during coffee breaks, micro-meetings or other timetabled meetings, as well as in those places where staff are allowed to smoke, such as on the balconies or around the table where the staff have their breaks. This *everyday ethnic time-space* constitutes a kind of *social negotiating arena* where ethnicity interpretations or discoveries of ethnicity take place. The discovery of ethnicity from this internal staff practice perspective's time-space is facilitated by the staff's use of *different kinds of symbols*. Ethnicity symbols refer to how different concepts and phenomena are used to describe (illustrate something abstract), ascribe and assert the different actors' ethnically-related identities. The symbols that are explicitly discussed within the framework of internal staff practices are life stories, food, rites and the celebration of rites, and language. From an *external staff practice perspective* a rather different picture of constructions of ethnicity can be determined. In that external practices are related to work-related practices, the ethnicity-constructed arena is in this case made up of the *social service institution* in general and the *work* that is carried out (service work in terms of nursing and care) in particular.

In the external perspective, ethnic diversity is given an *oscillating* significance. On the one hand ethnicity is given a *thicker* and more conflict-based significance in external relations with, for example, relatives or inha-

bitants. The fact that the significance is thicker has more to do with the external perspective referring to relations between staff who constitute an "us-group" as opposed to relatives or inhabitants who constitute a "them-group". A further reason for this thicker social significance is that staff tend to associate ethnic symbols in external relations with how they create problems and disturbances in the work that is to be undertaken. On the other hand, in their practices the staff relate to the same actors in such a way that social significance is *diluted*. Ethnicity's socially differentiated significance is *bridged*. The staff use different strategies with which to engender physical proximity when distance has been created. Oscillation as a diluting agent is discussed in the dissertation as extemporaneous, or ad-lib, organisation. The symbols that have been discussed within the framework of external staff practices include language, culture and organisational identity. The use of symbols in both internal and external staff practices are based on the everyday ethnic organisation of the eldercare home. The staff's practices create ethnicity; something that is thought to occur spontaneously and is not controlled by the management of the organisation.

Management practices come under scrutiny in the dissertation's second empirical section. The studied eldercare managers feel themselves to be in a crossfire situation. They experience that different external actors make demands on them that they then have to deal with. These demands are varied in nature in that the managers talk about political demands, budget-related demands, judicial demands or demands from trade unions. This facilitates an interpretation of the managers' everyday work as something that can be described as *negotiating*, in that through negotiation the different interests and controlling demands can be dealt with. Negotiation is discussed in the dissertation as *boundary creation*. Normality can thus be organised by means of negotiating practices, such as the manager's room where certain issues are shut in and others are shut out. Negotiation is interpreted as something driven by developed care professionals' identities, pragmatism and morals. The *diversity issue is thus shut out* and becomes peripheral. The care professionals' values are reproduced; eldercare managers recreate norms rather than controlling the changing of them. This prevents the management from discovering and taking control of the diversity issue.

At the same time the studied managers demonstrate *uncertainty* with regard to the diversity idea's qualitative significance in general and its significance for eldercare in particular. Even though uncertainty in terms of diversity seems to be widespread, how managers try to *create control* is also discussed from an occupational, professional and self-control perspective. The dissertation shows that neither *occupational control* (infor-

mal management competence) nor *professional control* (formal competence in the form of eldercare training and education) tend to affect managerial uncertainties with regard to the diversity ideas' qualitative significance for one's own organisation. For example, this is made explicit in the discussion on the creation of *self-control*. When occupational and professional control no longer functions as a controlling factor in the context of the diversity idea, the managers construct a type of self-control that is discussed in terms of "head-counts". By making use of statistics the management can point out that the eldercare organisation employs a high proportion of foreigners or immigrants and that ethnic diversity is thereby already practiced. In this way the managers can assume control of the diversity issue without actually checking it out from a qualitative perspective.

* * *

However, the dissertation's research questions do not only include an understanding of how ethnicity is constructed and the socially differentiated significance this assumes in staff practices. The question of quality related to ethnic diversity is also central here. How values (value words) are used to describe ethnic diversity within staff practices is discussed in the dissertation's final section. Here a spontaneous, qualitative organisation of ethnic diversity is interpreted, where a kind of ethnic value-based normality is constructed. This refers to how both individual and internal organisational innovative changes are spontaneously created. Within the framework of internal staff practices, an interpretation of values is discussed in terms of *narrated learning*. This refers to interpretations as to how the staff experience that they learn about themselves and others by the creation of ethnicities. *Learning* is discussed as meta-learning, which is defined as incidental and spontaneous learning. This has both individual and organisational connections. The former refers to the interpretation as to how the staff experience that they learn about people "beyond the media images". The latter refers to an interpretation of learning in terms of how work-team members learn about each other. As learning refers to how both individuals and work-teams perceive that they have changed, it has connections with *narratives*. Learning means that both individuals and work-teams (parts of organisations) describe themselves and others in new ways. This leads to the creation of narratives about the significance of ethnicity and ethnic diversity in everyday terms.

From the external staff practice perspective, two qualities have been emphasised. In the discussion *creativity* has been interpreted as a quality related to ethnic diversity. This concerns the ability to construct problems rather than being a problem-solution quality on the part of an actor. The

interpretation of creativity follows a simple logic. As staff practices are regarded as being complicated by the creation of ethnicities, it can be interpreted that the staff formulate problems (such as confusion of languages) on a daily basis that can then be solved. But creativity in the discussion is not only defined as a formulation of problems but also as a moving of boundaries. In the dissertation this has been interpreted as though ethnicity's oscillating significance means that the boundaries of what is normal are displaced. To a great extent external staff practices are to do with testing new ways, not giving up but keeping on trying, creating new work methods and shifting the boundaries of what is regarded as normal. The third example of why an interpretation of creativity as an ethnicity-related value is justified is that the staff talk about job satisfaction, that the hours pass quickly and the fact that they like working at the home. The other quality to be discussed in external staff practices is the charismatisation of routines. This value interpretation is to do with how the staff describe the day as routinised, and also how they, as a result of the bridging of thickening ethnicities, charismatise routines. This can be described in terms of different ways of creating proximity in situations of distance – and refers to sensitivity. Through charismatisation the existing routines can be challenged (charismatisation has associations with the improvised organisation and creativity). The charismatisation of routines has the function of creating satisfaction in that it is based on the individual actor (the staff) taking control of the work and the creation of service in a determined situation by creating proximity when ethnic-related distance is created. What kind of role do the managers play in this ethnic game?

From the perspective of management practices the dissertation's final section discusses one of today's more complex but nevertheless definite work-related problems, which is that the work is more meaningful at a higher level than it is among those who actually carry it out. Meaningfulness is not only prevalent among those who actually do the work but also among those who have constructed it. If this was the case in the context of this dissertation's discussion of the diversity issue in the studied organisation then the management would have made the question meaningful while the staff would have carried it out without knowing why. As has been ascertained, the situation in the studied organisation is quite the opposite. Ethnic diversity can both be constructed and given meaning in and by staff practices. A spontaneous and more or less random change occurs within the studied organisation's productive activities. This occurs at the same time as the managers have difficulty in creating control of the diversity *idea*.

From the managers' point of view, work with the diversity idea probably seems both simpler and more difficult than what general management

literature considers diversity to stipulate. On the one hand managers do not need to do anything special in that ethnicities are constructed and given meaning in different local micro-cultures (such as the nursing home), according to the social stakes that form the basis of these constructions. This is the simpler version. On the other hand the somewhat woolly, abstract and complex game has to be controlled. This is more difficult. A controlled overarching and structured change in diversity emphasis must be followed by a *specification of the value of diversity*; discovered and invented by the organisation and its management. From a management perspective the diversity issue refers to a discovery and invention of the values that are created within the organisation's different activities. The managers' development of diversity work ought to include listening and sensitivity in the context of these produced activities. Managers can make such discoveries among staff practices, while invention alludes to a reshaping of the discovery of ethnicity and its values among staff practices and on the basis of these create overarching meaning-making innovative narratives and symbols that encompass the entire organisation.

* * *

The dissertation's overarching theoretical point of departure is the *organisation's everyday work*, which means that interest is directed towards the taken-for-granted practices from a *micro-perspective*, i.e. what actors *do* in order to guarantee a functioning everyday working process. The point of departure is that these *practices* are undertaken in a specific context and aim towards creating stability and recognisability. Interest is directed towards *organising* rather than organisation. Organising is always related to creating stability; something that is discussed in the dissertation as the development of *normality*. This results in the point of departure being what actors do in order to create and guarantee a normal working day.

Day-to-day practices are dealt with in the dissertation by means of *system-theoretical* hypothesis. The studied organisation is regarded as consisting of two systems. This allows for different interpretations of the two practices – management practices and staff practices – which form the dissertation's empirical starting points. The management world logic is discussed in terms of reproduction and self-reference (auto-poetic). Seen from this perspective the managers' primary role is to recreate the existing model (the narrative) for the organisation's second – production – system. Staff practices are discussed as being part of a professional production system where sensitivity and self-organisation constitutes a central element. From this system perspective the question of control has been high-

lighted as a central and explicit point of departure. Control here refers to how actors are able to create their everyday working situation by means of different types of inner control. The dissertation discusses inner control in terms of pragmatics, occupation, profession, or identity.

The theories described above are accompanied in the dissertation by theoretical points of departure with regard to ethnicity and diversity. The ethnicity perspective that forms the basis of the dissertation is that of *interpretation*. This approach to ethnicity is a mixture of the primordial and the situational. The interpretative perspective tries to take actors' often primordial experiences of ethnicity seriously and guarantee a situational, contextual and micro- and macro structural significance for ethnicity constructions. Central to this interpretative school is that ethnicity is regarded as an up-and-down charged perspective. This means that ethnically related identities can have different meanings in different circumstances through either ascribing or asserting practices. This ascribing and asserting occur in different ways and in the dissertation the main focus is on how different symbols, such as music, relation, language, or food, are used in order to create ethnically-related interpretations and identities. Finally, in the interpretive perspective, ethnicity does not have a given social significance. It can be thin (the equivalent of conflict-free, invisible and meaningful) and it can be thick (which means full of conflict, explicit and meaningful). The significance of ethnicities can also oscillate between the thin and the thick. The question of ethnicity has obvious associations with that of ethnic diversity. In the dissertation the diversity concept is regarded as an idea as to how organisations are created and how difference can be a tool for organisational (or societal) *use* and *qualities*.

The theoretical discussion also touches upon the concept of quality. Quality is defined as value-qualities that are socially conditioned. The point of departure for the discussions in the dissertation are a) that ethnicity can be value-determined and give a deeper dimension to the organisation in the form of an everyday and spontaneous organising of the organisation's inner ethnically-related social life, and b) that managers can take control over and value-determine ethnic diversity as an idea in relation to the work they are involved with.

The methodology is based on aspectual and interpretive reflection, i.e. that metaphors play a leading role for the interpretations made and that the dissertation is based on different parts of a whole being problematised. An example of the latter is how managers' work with the diversity idea and how the staff constructions of ethnicity have been problematised. Inspiration has also been gained from ethnography – which means that the dissertation has aimed at understanding the organisation's everyday practices by apprehending how these are experienced by both managers

and staff alike. The term inspiration refers to the fact that the dissertation's analyses and discussions have been conducted from a research, rather than an informant, perspective. The methods used in relation to management have consisted of longer reflexive interviews with eldercare managers within the City of Malmö. With regard to the staff, fieldwork was undertaken which included participant observations and interviews conducted at the nursing home referred to in the dissertation as Äppelblomman [Apple Blossom].

BILAGA

EXEMPEL PÅ INTERVJUFRÅGOR TILL CHEFER OCH PERSONAL

Kan du berätta för mig:

- » Om hur du upplever omsorgen som organisation och dess viktigaste uppgifter?
- » Hur den ideala medarbetaren är inom vård och omsorgen
- » Hur den typiska medarbetaren är inom vård och omsorgen
- » Om den kompetens som är viktig i vård och omsorg?
- » Om dina erfarenheter av arbete med etnisk och kulturell mångfald?
- » Hur du upplever organisationens roll i mångfaldsarbetet?
- » Hur idéerna om mångfald tas emot i organisationen?
- » Hur du upplever de möjligheter som eventuellt finns med mångfald?
- » Hur du upplever de risker som eventuellt finns med mångfald?
- » Hur du pratar om mångfaldsfrågor in för medarbetare?
- » Hur du upplever de olika intressen som kommer ovanifrån i organisationen?
- » Vilka signaler upplever du kommer nedifrån i organisationen?
- » Hur tolkar du de direktiv som kommer ovanifrån kring mångfald?
- » Hur du tror att medarbetarna upplever mångfald?
- » Om dina erfarenheter av att leda mångfald?
- » Hur du skulle beskriva de behov som finns för att leda mångfald?
- » Om mångfald är prioriterat, men arbetet går trögt – ”vem skall hängas”?
- » Om jag säger chefskap, kan du då berätta vilka bilder du ser? (styrka – egenskaper)
- » Om jag säger ledarskap, kan du då berätta vilka bilder du ser? (styrka – egenskaper)

- » Hur du anser man blir en bra chef/ledare?
- » Hur du tror att andra ser på ditt chefskap/ledarskap? (styrka – egenskaper)
- » Om din ledarskapsfilosofi?
- » Om en vanlig dag?

Kan du berätta för mig:

- » Hur du upplever att det är att arbeta på Äppelblomman?
- » Om hur en vanlig dag på Äppelblomman brukar te sig?
- » Hur du organiserar du/ni det dagliga arbetet?
- » Hur du disponerar du timmarna på arbetet?
- » Hur du upplever omsorgsarbetet?
- » Hur du upplever omvårdnadsarbete?
- » Hur du upplever servicearbete?
- » Om och hur du upplever att personalens (svenska och olika invandrar) bakgrunder kommer fram i vardagen på Äppelblomman?
- » Om hur du upplever att dina och dina kollegors kulturella /etniska bakgrund kommer fram i vardagen?
- » Hur du upplever den mångfald av svenskar och invandrare som finns bland personalen?
- » Hur du upplever att det är att arbeta i en personalgrupp där det finns människor med så många olika bakgrunder?
- » Om några konkreta tillfällen då du upplever att du har nytta av din bakgrund?
- » Om några konkreta tillfällen då du upplever att du har nytta av dina kollegors bakgrunder?

Malmö University Health and Society Doctoral Dissertations

- Ross, M. W. Typing, doing and being. A study of men who have sex with men and sexuality on the Internet. 2006:1
- Stoltz, P. Searching for meaning of support in nursing. A study on support in family care of frail aged persons with examples from palliative care at home. 2006:2
- Gudmundsson, P. Detection of myocardial ischemia using real-time myocardial contrast echocardiography. 2006:3
- Holmberg, L. Communication in palliative home care, grief and bereavement. A mother's experience. 2007:1
- Ny, P. Swedish maternal health care in a multiethnic society – including the fathers. 2007:2
- Schölin, T. Etnisk mångfald som organisationsidé. Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen (Ethnic Diversity as an Organisational Idea. Management and Staff Practices in Eldercare.). 2008:1

Malmö Studies in International Migration and Ethnic Relations

- Hydén, S. & Lundberg, A. Inre utlänningskontroll i polisarbete – mellan rättsstatsideal och effektivitet i Schengens Sverige. No 1, 2004
- Lill, L. Så görs etnicitet – äldreomsorgspersonal resonerar om etniska relationer. No 2, 2005
- Björngren Cuadra, C. Tandhygienisters arbete med patienter i ett mångkulturellt samhälle – en studie av migrationsrelaterade frågeställningar och samtal. No 3, 2005
- Ljungberg, C. DEN svenska skolan och det mångkulturella – en paradox? No 4, 2005
- Lill, L. Att göra etnicitet – inom äldreomsorgen. No 5, 2007
- Malmsten, J. Den föreningsdrivna antirasismen i Sverige – Antirasism i rörelse. No 6, 2008
- Schölin, T. Etnisk mångfald som organisationsidé. Chefs- och personalpraktiker i äldreomsorgen. No 7, 2008

