



Bäddat för mångfald

Per Broomé
Benny Carlson
Rolf Ohlsson

SNS Förlag

Bäddat för mångfald

Bäddat för mångfald

Per Broomé
Benny Carlson
Rolf Ohlsson

SNS Förlag

SNS Förlag
Box 5629
114 86 Stockholm
Tel: 08-507 025 00
Fax: 08-507 025 25
E-post: order@sns.se
Hemsida: www.sns.se

SNS – Studieförbundet Näringsliv och Samhälle – är ett fristående nätverk av ledande beslutsfattare i privat och offentlig sektor med engagemang i svensk samhällsutveckling. Syftet är att skapa underlag för rationella beslut i viktiga samhällsfrågor genom forskning och debatt.

SNS bedriver samhällsforskning med forskare från universitet och högskolor i Sverige och utlandet, ger ut böcker på eget förlag, samt arrangerar konferenser, kurser och lokala medlemsmöten. SNS är en allmännyttig ideell förening som finansieras genom medlemsavgifter, forskningsanslag, bokförsäljning och konferensavgifter samt genom årsavgifter från företag, myndigheter och organisationer.

Per Broomé, Benny Carlson, Rolf Ohlsson
Bäddat för mångfald

Första upplagan
Första tryckningen

© 2001 Författarna och SNS Förlag
Omslag: Nyebølle Grafisk Form AB
Omslagsillustration: Malin Norlander
Sättning: Melanders Fotosätter AB

Tryck: Elanders Graphic Systems AB, Angered, 2001

ISBN 91-7150-810-4

Innehåll

Förord 7

1. Två ”problem”: demografi och mångfald 9

2. Den demografiska hotbilden och invandrarna 16

3. Mångfaldens möjligheter och risker 41

4. Mångfalden som norm och verklighet 66

5. En lösning på problemen 102

Noter 111

Källor 118

Förord

En av de viktigaste förändringarna i det svenska samhället under de senaste decennierna är det starkt ökade inslaget av utrikes födda, och särskilt av personer från länder utanför vårt närområde. Det har fått konsekvenser för arbetsliv, boende, utbildningsväsen osv. Debatten har stundtals varit livlig, men inte alltid baserats på fakta och analyser.

SNS har tidigare genomfört studier av de internationella migrationsströmmarna och – med fokus på Sverige – invandringspolitiken, invandrarnas situation på arbetsmarknaden, företagens etniska vägval och invandrarnas situation i storstadsområdena. I denna studie tas två av tidens stora samhällsproblem upp till samtidig behandling: Hur kan de många invandrare som saknar arbete ges möjlighet till egen försörjning genom meningsfull sysselsättning? Kan det ske så att vi samtidigt klarar den arbetskraftsbrist som troligen uppstår framöver, särskilt inom vård och omsorg? Är det en realistisk möjlighet? Vad skulle i så fall krävas i form av mångfaldssatsningar?

Forskartrion Per Broomé, Benny Carlson och Rolf Ohlsson har gripit sig an uppgiften genom att göra en demografisk analys, en genomgång av internationell litteratur om mångfaldsarbete och en bedömning av möjligheter och svårigheter med etnisk mångfald i svenskt arbetsliv. Deras arbete har finansierats genom anslag från Axel och Margaret Ax:son Johnsons stiftelse, Rådet för arbetslivsforskning, Svenska EU Programkontoret/Svenska ESF-rådet och Integrationsverket. Företrädare för finansiärerna har översiktligt följt arbetet, medan undertecknad i egen-skap av projektledare har varit djupt involverad i alla dess

faser. Analyserna och slutsatserna är emellertid, som alltid i SNS-studier, författarnas.

Huvudslutsatsen är att det nu finns möjlighet till en samtidig lösning på de två problemen. Forskarna pekar ut en policyinriktning att överväga. Det är inte svårt att finna invändningar, exempelvis mot de generaliseringar som görs och den knapphändiga behandlingen av de kompetensutvecklingsinsatser som behövs för att möta kvalitetskraven i de verksamheter som berörs. Men det är inte författarnas uppgift att lägga fram ett handlingsprogram. Avsikten är att vidga "fantasimängden" hos opinionsbildare och beslutsfattare centralt och lokalt, att stimulera tänkandet i nya banor, och att göra det på basis av tillgänglig kunskap.

SNS ser framför sig en livlig debatt om budskapet i boken. Förhoppningen är att den blir seriös och konstruktiv.

Stockholm i februari 2001

Göran Arvidsson

Docent; forskningsledare SNS

1. Två ”problem”: demo- grafi och mångfald

Denna bok tar upp två problem- eller frågekomplex till granskning.¹ Å ena sidan det demografiska komplexet, alltså det förhållandet att befolkningen i Sverige (liksom i de flesta utvecklade länder) framöver kommer att bestå av allt fler äldre och allt färre yngre och yrkesverksamma. Å andra sidan mångfaldskomplexet, alltså frågan om vad ökad (i första hand etnisk) mångfald i organisationer och företag kan tänkas innebära. Vart och ett av dessa komplex kan verka nog så svårgenomträngligt. Varför då blanda ihop dem?

Vår uppfattning är att demografi och mångfald faktiskt hänger ihop och att det inte finns någon anledning att hålla isär dem. En av de mest sannolika konsekvenserna av den demografiska utvecklingen är nämligen en hotande arbetskraftsbrist i delar av offentlig sektor. En av de närmast till hands liggande lösningarna på det problemet är att den outnyttjade arbetskraft som finns i landet tas till vara – och den reserven finns närmast att hämta bland de invandrare som står utanför arbetsmarknaden. Samtidigt är det förhållandet att så många invandrare står utanför arbetsmarknaden ett problem i sig, ett problem som på många plan hotar det svenska samhället. Den utväg som innebär att invandrarna finner en väg in i arbetslivet och främst då in i den offentliga sektorn ställer en annan fråga på sin spets, nämligen hur man ska få till stånd och hantera etnisk mångfald i arbetslivet.²

Demografien och ”arbetskraftsbristen”

Sverige står inför ett demografiskt dilemma. Om några år

inleds 40-talisternas uttåg från arbetsmarknaden och antalet personer över 65 år ökar netto³ med 35 000 per år. Antalet personer i yrkesverksam ålder förblir dock ganska stabilt det närmaste årtiondet på grund av de stigande födelsetalen på 1980-talet, för att därefter minska på grund av de sjunkande födelsetalen under 1990-talet. En stagnerande arbetskraft ska alltså försörja en svällande pensionärsbefolkning. Hur pass allvarlig denna obalans kommer att bli är en öppen fråga, som vi försöker antyda spännvidden i genom att redovisa ett pessimistiskt, och ett optimistiskt synsätt. Man kan tillägga att intresset för den nuvarande konjunkturella obalansen, som diskuteras i termer av arbetskraftsbrist, aktualiserar den demografiska obalans som avtecknar sig på längre sikt.⁴

Under det senaste året har röster höjts för en massiv arbetskraftsinvandring som lösning på det demografiska dilemmat. Denna invandringsvåg bör förstås bestå av unga, kreativa, begåvade och välutbildade människor. Det finns emellertid flera omständigheter som gör att detta tal ter sig mera retoriskt än realistiskt. Nästan alla i-länder har samma demografiska utveckling varför det kommer att råda skarp internationell konkurrens om de potentiella elitmigranterna – och hur väl kan Sverige stå sig i en sådan konkurrens? Dessutom är arbetskraften inte särskilt rörlig inom EU, varför eventuella arbetskraftsinvandrare måste komma från utomeuropeiska länder, vilket erfarenhetsmässigt för med sig problem med språk, kultur och främlingsfientlighet. Men framför allt: Sverige har inte precis rosat arbetsmarknaden när det gäller att integrera de invandrare som redan finns i landet, och denna bristande integration är ingenting som kan avfärdas som ett tillfälligt fenomen enbart beroende på 1990-talets ekonomiska kris. I själva verket kan man hävda att en homogenisering – drastiskt uttryckt en form av etnisk rensning – av arbetsstyrkan i Sverige har pågått i årtionden. Denna homogenisering är med andra ord av strukturell snarare än konjunkturell karaktär.

Hur framtiden kommer att te sig avgörs emellertid inte

bara av demografiska trender. Den tekniska utvecklingen (som naturligtvis hänger samman med den arbetsorganisatoriska och därmed med den nyssnämnda homogeniseringen) är en annan avgörande faktor. Här bör man som alltid vara försiktig med prognoser, men det verkar ändå sannolikt att utvecklingen av informationstekniken framöver kommer att gå mer på bredden än på djupet. Den stora uppgift som står på dagordningen handlar rimligtvis om att standardisera och implementera den nya tekniken i näringslivet. För att utföra den uppgiften behövs en högt utbildad och flexibel arbetskraft, men knappast högspecialiserade tekniker utan människor med goda kunskaper om svenska arbetsorganisationer och förhållanden.

Vilka möjligheter finns det att tillgodose efterfrågan på den typen av arbetskraft? Bilden är faktiskt inte så mörk som den ofta framställs. Under 1990-talet har något av en utbildningsexplosion ägt rum, och utbudet av unga, välutbildade människor har ökat. Sannolikt dras många av dessa ungdomar till den "nya ekonomin" och angränsande sektorer där Sverige ligger långt framme. Samtidigt är 40-talisterna underrepresenterade i dessa sektorer, varför pensionsavgångarna där inte blir så allvarliga.

I den offentliga sektorn är bilden betydligt dystrare. Vård- och omsorgsbehoven ökar i takt med att befolkningen åldras. 40-talisterna är överrepresenterade i vård- och omsorgsverksamheter jämfört med övriga näringslivet, vilket innebär att pensionsavgångarna slår jämförelsevis hårt. Ungdomarna söker sig dessutom i allt mindre utsträckning till dessa verksamheter.

Ett sannolikt scenario avtecknar sig sålunda: I den privata sektorn (mest tydligt i den "nya ekonomin") blir pensionsavgångarna jämförelsevis små och tillströmningen av ungdomar stor. I den offentliga sektorn (mest tydligt i vård och omsorg) blir pensionsavgångarna jämförelsevis stora och tillströmningen av ungdomar liten. Det demografiska dilemmat ställs alltså på sin spets i de offentliga verksamheterna. Hur ska det överbryggas? Jo, det finns ju faktiskt en outnyttjad arbetskraftsreserv av invandrare i

landet. Kan problemen med den kommande bristen på arbetskraft i vård och omsorg och invandrarnas hittillsvarande utanförskap på arbetsmarknaden lösas i ett drag?

Mångfald i litteratur och verklighet

En sådan rockad rymmer förvisso risker – men också möjligheter. För att få en uppfattning om hur de kan se ut har vi vänt oss till den angloamerikanska mångfaldslitteraturen. Den katalog över möjligheter och risker som blivit resultatet ska vi inte öppna så här inledningsvis, men några förtydliganden kan vara på sin plats:

För det första gör vi inte anspråk på att ha funnit några stentavlor med odiskutabla ”bud” inristade. Vi försöker åstadkomma en mera varierad katalog än som hittills figurerat i den svenska debatten, men den kan naturligtvis modifieras och de enskilda numren i den kan diskuteras. I vart fall bör man, om man vill bidra till att lägga en någorlunda realistisk grund för mångfaldsexperiment i svenska företags- och organisationsmiljöer, distansera sig från retoriken och utan skygglappar försöka identifiera såväl möjligheter som risker. Att, som hittills oftast varit fallet, lyfta fram möjligheter i rubrikstil och gömma risker i fotnoter är kanske välment men innebär nog att man gör den från så många håll efterlysta utvecklingen mot mångfald en otjänst.

För det andra anlägger vi ett producentperspektiv. Vi diskuterar alltså vad producenterna – företag, organisationer och förvaltningar – har att vinna eller förlora på att öka den mänskliga mångfalden i sina verksamheter, inte hur perspektiven kan te sig från individers, grupper eller hela samhällets horisont.

För det tredje har mångfalden många sidor. Ingen av dessa sidor kan betraktas isolerad från de andra, men för vårt syfte är det naturligt att ställa den etniska eller kulturella sidan av saken i förgrunden och hålla övriga (ålder, kön, sexuell läggning etc) i bakgrunden.

För det fjärde finns det stora skillnader mellan USA och

Sverige, som gör att man inte utan vidare kan överföra modeller från den ena miljön till den andra. Men när det gäller mångfald i arbetslivet är det ändå i amerikansk miljö som diskussionerna har förts och erfarenheterna gjorts. Detta tänkande kring mångfald (*diversity*) skiljer sig från idéer om positiv särbehandling; det är mera mångtydigt men också i bästa fall mera dynamiskt och mindre konfliktladdat.

Mångfaldens möjligheter och risker ser naturligtvis olika ut i olika verksamheter. Vi försöker differentiera bilden något efter verksamhet och inte minst analysera skillnader mellan privat verksamhet, där mångfalden i någon mån är prövad, och offentlig, där den hittills på många håll är ganska oprövad men där för närvarande ambitiösa mångfaldsplaner smids. Ändå är det naturligtvis omöjligt att i en kortfattad skrift differentiera bilden efter hur den kan tänkas se ut i specifika verksamheter.

Än mindre är det möjligt att differentiera bilden med hänsyn till specifika grupper av människor. Vi är naturligtvis medvetna om att mångfaldens möjligheter och risker varierar efter hur den invandrade befolkningen ser ut – beroende på social och kulturell bakgrund, invandrings-skäl (flykting-, anhörig- eller arbetskraftsinvandring), utbildning, yrkeserfarenhet, åldersfördelning, tid i landet etc – och efter hur den infödda befolkningen ser ut. Men om vi över huvud taget ska kunna föra några sammanhängande resonemang måste vi generalisera och tala om invandrare och infödda i största allmänhet.

Om vi skulle ge oss på en analys av möjligheter och risker med olika grupper av människor i olika typer av verksamheter skulle vi raskt hamna i oändliga komplikationer. Ytterst skulle vi tvingas resonera om enskilda individer i enskilda företag och organisationer. Ytterst – i verkligheten – är det förstås där man hamnar. Men det är inte vår uppgift. Det är en uppgift för de läsare av denna bok som är verksamma i verklighetens företag och organisationer. Vi måste hålla oss på ett någorlunda generellt plan och diskutera etnisk/kulturell mångfald i privat och offentlig sek-

tor i ganska allmänna termer.

Vi vill ändå en gång för alla påpeka att när vi generaliserar och talar om invandrare i Sverige så menar vi utrikes födda, och när vi talar om ungdomar så menar vi ungdomar oavsett om deras föräldrar är födda i Sverige eller någon annanstans (låt vara att svårigheter att komma in på arbetsmarknaden också har mött den s.k. andra generationens invandrare som har föräldrar födda utanför Europa).

Ett lyckligt slut?

Till sist kombinerar vi resonemangen om mångfaldens möjligheter och risker i allmänhet, och i offentlig sektor i synnerhet, med det demografisk-teknisk-organisatoriska scenariot. Vi kommer fram till att det kan finnas *a window of opportunity* för de invandrare som finns i landet men som står utanför arbetsmarknaden. Det är bäddat för mångfald.

Det finns flera skäl till att man kan tala om ett öppet fönster eller att det är bäddat för mångfald: konjunkturererna är goda, vilket borde göra det möjligt att hantera mångfaldsarbetets ”inkörningskostnader”, och den offentliga sektorn släpar efter den privata i strukturellt hänseende, vilket borde innebära att det ännu en tid finns utrymme för experiment och omvandling i offentliga verksamheter.

Disposition

Boken är disponerad på följande sätt. I kapitel 2 redovisas det demografiska dilemmat, de skäl som talar emot massiv arbetskraftsinvandring som lösning på dilemmat, den utveckling i det svenska arbetslivet som hittills snarare handlat om homogenisering än om mångfald samt de balansproblem som tornar upp sig i det privata näringslivet och den offentliga sektorn. I kapitel 3 presenteras utifrån angloamerikansk litteratur en uppsättning möjligheter

och risker förknippade med etnisk/kulturell mångfald i arbetslivet. I kapitel 4 konkretiseras den allmänna uppsättningen möjligheter och risker något med hänsyn till de förhållanden som råder i privat respektive offentlig sektor och med hänsyn till den olika vikt möjligheter och risker kan tillmätas i olika led av företagens och organisationernas produktionsprocesser. I kapitel 5, slutligen, inventeras möjligheter och risker förknippade med en simultan del- och övergångslösning på den offentliga sektorns kommande brist på arbetskraft och den svenska invandrarbefolkningens nuvarande brist på arbeten.

2. Den demografiska hotbilden och invandrarna

Sverige är ur demografisk synvinkel på väg mot en besvärlig situation, som många menar kommer att innebära stora ekonomiska påfrestningar för den svenska ekonomin. Enligt vissa pessimistiska bedömare står vi närmast inför en demografisk katastrof. Barnafödandet har sjunkit under 1990-talet och kommer att förbli lågt framöver. Detta underminerar på sikt möjligheterna att på ett godtagbart sätt försörja en åldrande och för samhället allt mer resurskrävande befolkning. Andra, mera optimistiska bedömare, pekar på att vi nu kan räkna med en uppgång i barnafödandet. De menar vidare att en åldrande befolkning inte behöver innebära en kostnadsexplosion för sjukvård och omsorg.

Det kan här vara på sin plats att påminna om att detta inte är första gången som samhällsdebattörer varnar för demografiska katastrofer. I början av 1900-talet var den vedertagna uppfattningen att den kraftiga nedgången i barnafödandet, som då ägde rum, från en 5–6-barnsnorm till en 2-barnsnorm under en tidsrymd av 50 år, skulle få katastrofala konsekvenser för hela den civiliserade världen. Pontus Fahlbeck, professor i statskunskap och statistik i Lund, uttryckte dessa farhågor på följande sätt i Nordisk familjebok 1914 under uppslagsordet nymalthusianism: ”I forntiden förde tvåbarnssystemet Grekland och Rom mot undergången. Det torde göra detsamma med våra folk, därest det blir allmän folksed.” Den optimistiska synen, som vid den tiden var mycket kontroversiell, företrädades av de s.k. nymalthusianerna, vars främste företrädare i Sverige var Knut Wicksell. Nymalthusianerna hävdade att en frivillig barnbegränsning var enda lös-

ningen på dåtidens fattigdomsproblem och att en nedgång i barnafödandet var positivt för den ekonomiska utvecklingen.

Dagens pessimister och optimister är dock överens om att den demografiska utvecklingen kommer att medföra ekonomiska påfrestningar. Det kommer att finnas alltför få i arbetskraften som ska försörja alltför många pensionärer. Under förutsättning att den ekonomiska tillväxten kommer att ligga på en förhållandevis hög nivå framöver kommer det vidare att uppstå obalanser i ekonomin som innebär att en kraftig arbetskraftsbrist uppkommer inom vissa delar av näringslivet.

Att öppna gränserna för arbetskraftsinvandring ses av både pessimister och optimister som en tänkbar lösning på detta framtida demografiska dilemma. Man menar då att förutsättningen för att detta ska kunna äga rum är att näringslivet redan nu bejakar mångfald och tar vara på den speciella kompetens som invandrarna besitter. Man bör vidare undanröja den diskriminering gentemot invandrarna som för närvarande finns på arbetsmarknaden.

Den pessimistiska synen

Enligt det pessimistiska synsättet är anledningen till de demografiska problemen att "patriarkatet" håller på att vittra sönder. Detta tar sig uttryck i att antalet skilsmässor ökar, nya samboendeformer växer fram, barnafödandet utanför äktenskapet ökar och allt fler kvinnor väljer att leva med sina barn utan någon partner. Främst innebär emellertid patriarkatets söndervittrande en drastisk minskning av barnafödandet till en betydligt lägre nivå än vad som hittills varit fallet. Detta får ödesdiga konsekvenser för försörjningsbördan i framtiden: en allt mindre arbetsstyrka måste försörja allt fler utanför arbetskraften.

Orsakerna bakom nedgången i barnafödandet, som är ett globalt fenomen, anses enligt dessa bedömare vara tekniska framsteg inom preventivteknik och genteknik samt kvinnornas frigörelsekamp som resulterat i ett ifrågasät-

tande av den traditionella kärnfamiljen. Men också ifrågasättandet av heterosexualiteten som norm samt globaliseringen och IT-revolutionen, som sprider de nya idéerna och ideologierna snabbare än vinden, anges ofta som förklaringar. Även den otrygghet som präglar det nya informationssamhället är betydelsefull i sammanhanget. Denna otrygghet beror på hög arbetslöshet och ökade inkomstklyftor. Men den beror också på att traditionella fasta anställningsformer luckrats upp och i ökad utsträckning ersatts med korttidskontrakt, projektanställningar eller tidsbegränsade anställningar. Detta anses i sin tur vara en följd av ett allt snabbare tempo i den ekonomiska aktiviteten, med en ökad intensitet när det gäller att lägga ned eller flytta gamla etablerade företag men också när det gäller att starta nya verksamheter.

De viktigaste ekonomiska drivkrafterna bakom dessa nya idéer och ideologier om förändrade maktrelationer mellan män, kvinnor och barn och om nya familjemönster anses emellertid vara att gifta och samboende kvinnor i så hög utsträckning gett sig ut på arbetsmarknaden och att kvinnor i gemen skaffar sig allt mer högre utbildning, ofta mer än männen. Kvinnorna väntar därmed med att föda barn. När sedan inte männen tar sitt ansvar i barnuppföstran och i hemarbete sätter sig kvinnorna till motvärn genom att sänka barnafödandet. Familjepolitikens möjligheter att reglera barnafödandet anses av dessa pessimistiska bedömare vara små.⁵

Samtidigt blir den svenska befolkningen allt äldre; pensioneringarna ökar och de mycket gamla blir allt fler med resultatet att sjukvårds- och äldreomsorgskostnaderna springer i höjden. Särskilt problematiskt anses situationen bli när 40-talisterna en bit in på 2000-talet startar sitt uttåg från arbetsmarknaden och går i pension. De bidrar då inte längre till produktionen, men belastar samhällsekonomin genom att de tillskansat sig gynnsamma pensionsförmåner. Så småningom, när de börjar närma sig 80-årsåldern, blir de storkonsumenter av hälso- och sjukvård samtidigt som de också lever längre än tidigare generatio-

ner. Detta sammanfaller med att de förhållandevis få barn som fötts sedan mitten av 1990-talet fram till nu – och de få barn som enligt den pessimistiska synen kan förväntas bli födda framöver – kommer upp i produktiv ålder. Det uppstår då brist på arbetskraft i produktiv ålder och de förhållandevis få som finns i arbetsstyrkan kommer med rådande pensions- och transfereringssystem att få en särdeles tung försörjningsbörda gentemot de äldre.

Den optimistiska synen

Mer optimistiska bedömare menar att den demografiska hotbild som målats upp är betydligt överdriven. Alltsedan 1920-talet har barnafödandet uppvisat ett markant cykliskt mönster kring en tvåbarnsnorm med återkommande upp- och nedgångar. Den kraftiga nedgång som ägt rum sedan 1990 får därför ses mot bakgrund av och som en reaktion på en kraftig uppgång under i stort sett hela 1980-talet. Man kan därför snart återigen förvänta sig en uppgång i barnafödandet. Intervjustudier som gjorts pekar också klart på att en stor majoritet av kvinnorna i Sverige vill ha två barn. Det förefaller inte heller som om det under senare tid skulle ha inträtt någon förändring i kvinnornas inställning till denna tvåbarnsnorm. Eftersom så många under 1990-talet skjutit upp barnafödandet, vilket troligen förstärkts av 1990-talets arbetslöshetskris och all den osäkerhet som varit förknippad med denna, kan vi förvänta oss att de snart kompenserar detta genom att återigen höja barnafödandet. De kommer emellertid då att föda barn i högre åldrar än tidigare.⁶

Även argumentet att en åldrande befolkning skulle innebära ökade kostnader för sjukvård, äldreomsorg och pensioner kan enligt denna optimistiska syn ifrågasättas. Så blir de äldre, även om de lever längre, allt friskare längre upp i åldrarna jämfört med tidigare generationer. Merparten av sjukvårds- och vårdkostnaderna på individuell basis är vidare koncentrerade till livets slutskede, där dessa kostnader, när väl döden inträffar, är oberoende

av hur gammal man är. En åldrande befolkning leder därför inte automatiskt till att omsorgs- och sjukvårdskostnaderna ökar i lika hög utsträckning som man hittills trott. Genom att införa en mer flexibel pensionsålder, och konstruera pensionssystem som tar hänsyn till förändringar i medellivslängden, är det vidare möjligt att avlasta pensionssystemet från en del av kostnaderna.

Dessa mera optimistiska bedömare pekar också på att IT-revolutionen är på väg, även om den ännu inte avsatt några spår i en kraftig produktivitetsökning förrän de allra senaste åren, ett fenomen som ibland kallas "produktivitetsparadoxen".⁷ Trots att det för alla är uppenbart att informationstekniken borde ha resulterat i kraftiga produktivitetsförändringar, i varje fall inom vissa näringar och branscher, har vi inte förrän nu kunnat observera några påfallande förändringar i produktiviteten som den mäts statistiskt. Förutom att det finns vissa mätproblem förklaras detta troligen av att det vanligtvis finns en betydande eftersläpning mellan ny teknik och ekonomisk produktivitet. Det är först när olika institutioner, företag, kultur och värderingar genomgått stora förändringar som den nya tekniken kan spridas till hela ekonomin och därmed öka produktiviteten i påtaglig takt. Allting talar emellertid för att informationstekniken inom en snar framtid inte längre kommer att vara en teknik som har en begränsad spridning. Den kommer att genomsyra hela ekonomin och så småningom ge upphov till synergieffekter, eller till vad som ibland benämns "utvecklingsblock"⁸. Produktivitetsökningarna kommer då att slå igenom med full kraft.⁹ Detta kommer att underlätta för de få i arbetsstyrkan att försörja de många utanför arbetsstyrkan, eftersom tillväxten i ekonomin då blir betydligt högre än vad vi hittills varit vana vid.

Det finns alltså delade uppfattningar om hur allvarlig den demografiska hotbilden är och vilka ekonomiska konsekvenser den framtida demografiska utvecklingen kan få. Men även de optimistiska bedömarna ser den nuvarande demografiska utvecklingen som problematisk: Barnafö-

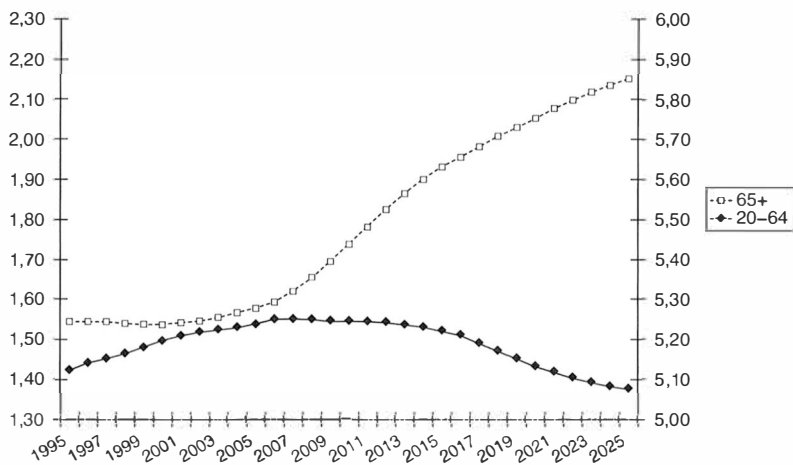
dandet har förvisso under lång tid varit lågt och det tar en viss tid innan det återgår till den tidigare nivån. Trots reservationerna om att sjukvårdskostnaderna mestadels är koncentrerade till livets slutskede innebär en åldrande befolkning ändå alltid högre kostnader för samhället, eftersom vissa sjukdomar är åldersbetingade. Även om man reformerar pensionssystemet kommer det ökade antalet pensionärer att medföra samhällsekonomiska påfrestningar om man inte vill sänka pensionerna, vilket förefaller politiskt svårt att genomföra. Det förefaller därmed råda allmänt samförstånd om att man från samhällets sida bör vidta åtgärder så att så många som möjligt bereds tillfälle till sysselsättning på den öppna arbetsmarknaden, när den demografiska utvecklingen, sett ur samhällsekonomisk synvinkel, förändras på det ogynnsamma sätt som den för närvarande gör.

Demografin talar här sitt eget ofrånkomliga och entydiga språk. Ekonomin kommer att utsättas för stora påfrestningar i samband med det ökade antalet pensioneringar från 2002 och framåt. I synnerhet är det under åren 2005–2015 som antalet pensionärer ökar kraftigt. Under dessa år ökar antalet personer över 65 år med 350 000 personer, dvs. ungefär 35 000 per år, vilket nästan uteslutande beror på att det är under dessa år som 40-talisterna lämnar arbetsstyrkan.¹⁰ Som jämförelse kan nämnas att under perioden 1995–2000 *minskade* antalet personer över 65 år med totalt 4 000 (se figur 1).

Invandring bot mot arbetskraftsbrist?

Mot bakgrund av det demografiska dilemma som Sverige står inför, har på tröskeln till 2000-talet hörts röster som högljutt argumenterat för att gränserna måste öppnas och att man bör återgå till den typ av arbetskraftsinvandring som var vanlig på 1950- och 1960-talen. Helst bör de nya invandrarna vara unga, kreativa, begåvade och högutbildade och besitta hög kompetens i största allmänhet. De bör också snabbt efter ankomsten till Sverige kunna gå direkt

Figur 1. Antal personer 65+ (vänstra skalan) och 20–64 år (högra skalan) (miljoner) 1995–2025.



in i produktionen. Den dynamiska, kulturella och intellektuella mångfald, som invandrarnas deltagande i produktionen innebär, behövs, enligt denna argumentering, för att möta de utmaningar som den "nya ekonomin" står för. Nya idéer, nya tänkesätt och nytt blod behövs för att ta tillvara de nya möjligheterna. För att kunna ta tillvara den speciella och annorlunda kompetens som invandrarna besitter måste näringslivet lära sig att bejaka mångfald. Man bör ändra invanda föreställningar om utländsk arbetskraft, bearbeta befintlig främlingsrädsla och eliminera de inslag av diskriminering som för närvarande finns på arbetsmarknaden. Detta förändrade synsätt ses som en förutsättning för att vi i framtiden ska kunna importera arbetskraft.

Denna argumentering bortser i mångt och mycket från den verklighet vi lever i. Den förefaller därför ogenomtänkt och onyanserad. Det finns många skäl till att en arbetskraftsinvandring knappast kan ses som en realistisk lösning på de problem som den demografiska utvecklingen skapar.

1. I stort sett alla industrialiserade länder har en likartad demografisk utveckling som den svenska. Sverige avviker emellertid i ett avseende gynnsamt. Barnafödandet steg under åren 1983–1990 till ett av Europas högsta. Trots att det sker en så kraftig avgång från arbetsstyrkan kommer antalet i de produktiva åldrarna, 20–64 år, som ska försörja de allt fler pensionärerna, att i stort sett vara oförändrat i varje fall fram till 2012 (se figur 1). Sverige befinner sig alltså i ett demografiskt gynnsamt läge jämfört med övriga industrialiserade länder.

De riktigt allvarliga ekonomiska problemen, orsakade av den demografiska utvecklingen, kommer främst att inträffa efter 2015. Det låga antalet födslar från mitten av 1990-talet och framåt – eftersom det är fråga om 20 till 25 års leveranstid från födsel till arbetsmarknad – ger till resultat att antalet som då gör sitt inträde på arbetsmarknaden minskar. Den demografiska hotbild som målats upp är alltså inte alltför överhängande.

2. Den demografiska basen för arbetsstyrkan kommer där-
emot att sjunka i flertalet övriga industrialiserade länder, eftersom barnafödandet befunnit sig på en låg nivå under hela 1990-talet. Enligt en OECD-rapport skulle nettovandringen några år in på 2000-talet behöva vara 5–10 gånger större än för närvarande, för att hålla de sysselsattas andel av industriländernas vuxna befolkning på en konstant nivå. Exempelvis skulle nettovandringen till vardera Italien och Storbritannien behöva öka till 7–8 miljoner under en tioårsperiod för att bibehålla denna konstanta nivå.¹¹ Motsvarande tal för USA och Japan är 66 respektive 20 miljoner. Detta innebär bl.a. att det under överskådlig tid kommer att äga rum en knivskarp internationell konkurrens om de potentiella migranterna. Den svenska nationen står sig troligen inte särskilt stark i denna intensiva konkurrens. Man kan anföra flera skäl till att så är fallet: klimat, annorlunda umgänges- och krogvanor, skatter och kanske framför allt att vi hittills inte varit särskilt lyckosamma när det gäller att på arbets-

marknaden integrera de invandrare som redan finns i landet.

3. Medan kapitalet i de finansiella nätverkens elektroniska kretsar flyter obehindrat mellan olika länder är arbetskraftens rörlighet dem emellan starkt begränsad. Trots att alla institutionella hinder avskaffats inom EU är rörligheten för arbetskraft mellan medlemsländerna marginell. År 1993 var det endast 2 procent av arbetskraften som arbetade i ett annat unionsland (än där de vuxit upp); en andel som varit oförändrad i tio år. Med stor sannolikhet beror detta på att levnadsstandarden under senare decennier har utjämnats mellan EU-länderna. Därför är språkbarriärerna och de sociala kostnaderna för att flytta betydligt större än de förhållandevis marginella ekonomiska fördelar som individen tror sig kunna uppnå genom att flytta.¹² Det mesta talar för att arbetskraftsrörligheten inom EU inte heller framöver blir särskilt stor.

Detta gäller med stor sannolikhet även om vi skulle få en "östutvidgning" av EU. Arbetskraftsinvandringen från Östeuropa kommer med stor sannolikhet att bli obetydlig, vilket bl.a. framgår av en studie där man jämfört med förhållandena när Grekland, Spanien och Portugal gick med i EU.¹³ Dessa länders inlemmande i EU gav inte upphov till någon märkbar ökning i migrationen. Det finns därför ingen anledning att tro att östutvidgningen av EU skulle ge upphov till några stora migrationseffekter.

Möjligheterna för arbetskraft utanför EU att komma hit är vidare starkt begränsade beroende på lagstiftning, institutionella förhållanden på arbetsmarknaden, språk, kultur och främlingsfientlighet. Det senare har tilltagit under senare år, där viktiga faktorer bakom den ökade främlingsfientligheten, med Le Pen och Haider som flagranta exempel, har varit de ekonomiska och sociala problem som den tidigare invandringen skapat. Inget talar för att dessa attityder kommer att ändras framöver.

4. Det finns små nischer för högutbildad och specialiserad

arbetskraft, där en global arbetsmarknad vuxit fram: forskning, vissa tekniska och finansiella yrken och underhållning inklusive sport. Dessa nischer är i och för sig växande men de utgör endast en obetydlig del av arbetsmarknaden. Trots IT-sektorns starka expansion är enligt AMS-statistik (april 2000) bristen på arbetskraft inom traditionella yrkeskategorier som exempelvis vård och omsorg betydligt större än inom datasektorn. Så kommer brist på dataspecialister först på 12:e plats bland olika yrkeskategorier.

5. Hittills har vi endast beaktat den kvantitativa aspekten. Men det föreligger också kvalitativa problem, exempelvis när det gäller att ersätta en äldre erfaren svensk arbetsstyrka som går i pension med betydligt yngre och förhållandevis lågproduktiva invandrare. Detta senare gäller i varje fall under en övergångsperiod innan nykomlingarna lärt sig svenska språket och svenska arbetsförhållanden. Även om amerikanska förhållanden inte är direkt jämförbara med svenska, visar en amerikansk undersökning att om vi tar hänsyn till skillnader i det s.k. humankapitalet ifråga om språkkunskaper och kompetens skulle det behövas två invandrare för att kompensera för en inhemsk arbetare som lämnar arbetskraften.¹⁴

6. De högljudda kraven på att öppna gränserna för ökad arbetskraftsinvandring står i bjärt kontrast till de förhållanden som för närvarande råder på den svenska arbetsmarknaden, med lågt arbetskraftsdeltagande, hög arbetslöshet och starkt socialbidragsberoende för invandrarna. Att åstadkomma etnisk och kulturell mångfald har särskilt på 1990-talet upplevts som ett stort ekonomiskt och socialt problem. Problemen att integrera de invandrare som redan finns i landet på arbetsmarknaden är sannolikt det viktigaste argumentet emot att invandring skulle vara en lösning på framtidens demografiska problem. I sammanhanget ska påpekas att den svenska utvecklingen i detta sammanhang lider av en paradoxal slagsida: det

svenska arbetslivet kan ses som en föregångare när det gäller att integrera kvinnor och funktionshindrade¹⁵, men som en eftersläntrare när det gäller att integrera invandrare.

Invandrarnas prekära situation på arbetsmarknaden framgår av följande tal. År 1999 var enligt AKU-statistiken 5,6 procent av hela arbetsstyrkan arbetslös, medan motsvarande tal för utländska medborgare var 15,1 procent och för utrikes födda 12,8 procent. I åldrarna 16–25 år var mer än 25 procent av de utländska männen arbetslösa. Särskilt hög arbetslöshet kan vidare konstateras för iranier, vars arbetslöshet var över 35 procent.

Invandrarna har också utgjort en mycket stor del av alla arbetslösa i landet. I åldersgruppen 35–44 år var mer än var tredje arbetslös år 1999 invandrare. I den allmänna debatten diskuteras arbetslöshetsproblem och invandrarproblem mestadels som helt separata företeelser. Det faktum att invandrarna utgjort en mycket stor andel av alla arbetslösa i landet gör att arbetslöshets- och invandradiskussionerna borde integreras och föras utifrån samma utgångspunkter betydligt mer än vad som hittills varit fallet. De problem som generellt finns på arbetsmarknaden nu och framöver när det gäller sysselsättning och en trolig bestående långtidsarbetslöshet, kan inte förstås till fullo om man inte tar hänsyn till invandrarnas speciella situation.

Arbetslöshetssiffrorna visar emellertid inte hela den dystra bilden. Många invandrare har aldrig fått tillträde till arbetsmarknaden och har därför inte heller kunnat registreras som arbetslösa. Sysselsättningsbilden är därför ännu dystrare än arbetslöshetsbilden. Medan ungefär tre fjärdedelar av födda i Sverige i åldrarna 16–64 år har någon form av sysselsättning är motsvarande andel för utländska medborgare ungefär hälften och för utrikes födda 56 procent. För iranier är den 35 procent. Om de utrikes födda i åldern 16–64 år hade haft samma förvärvsintensitet som svenskar, vilket var situationen under 1960-talet, skulle 110 000 fler utrikes födda vara sysselsatta i arbets-

livet än vad som nu är fallet, 480 000 personer i stället för som nu 370 000.

Dessutom gäller att arbetslösheten är hög – och sysselsättningen låg – för andra generationens invandrare i åldern 16–24 år som har utomeuropeiska föräldrar. Antalet som nått arbetsför ålder i denna grupp är än så länge förhållandevis begränsat. Men detta antal kommer att växa snabbt under de närmaste 20 åren.¹⁶

Till detta ska läggas att invandrarna har en klart högre frekvens ifråga om förtidspensioneringar än svenskar. Vidare går närmare hälften av de totala socialbidragskostnaderna till hushåll där hushållsföreståndaren är utländsk medborgare, vilket ska ställas i relation till att andelen utländska medborgare i landet är omkring 6 procent.

Man kan dessutom konstatera att problemen för invandrarna att komma in på arbetsmarknaden, och stanna där, inte bara är ett konjunkturrellt fenomen som sammanhänger med 1990-talets krisår utan också ett strukturellt fenomen, som går tillbaka till mitten av 1970-talet. År 1970 hade enligt folkräkningsstatistiken utrikes födda, utländska medborgare och födda i Sverige ungefär lika höga förvärvsintensiteter, omkring 85 procent. År 1990, alltså före arbetslöshetskrisen, låg förvärvsintensiteten för svenska män kvar på ungefär samma nivå. För utländska medborgare och utrikes födda hade den emellertid sjunkit med 15 procentenheter till ungefär 70 procent.¹⁷ Denna skillnad har sedan förstärkts av 1990-talets arbetslöshetskris.

Under samma period har vidare invandrarnas inkomster sjunkit jämfört med svenskarnas. År 1970 hade flera invandrargrupper bland männen (tyskar, norrmän, tjecker, amerikaner) *högre* medelinkomster än svenska män. För flertalet andra nationaliteter låg inkomsterna marginellt under den svenska nivån. År 1990 fanns ingen invandrargrupp som hade högre medelinkomst än svenskar. För flertalet nationaliteter låg inkomsterna detta år betydligt under den svenska nivån.¹⁸

Detta utanförskap bland stora invandrargrupper kom-

mer att få varaktiga sociala konsekvenser framöver. Redan nu ser vi en ökad polarisering med gettobildning, ökad kriminalitet, ökad utslagning av invandrabarn från den svenska skolan och mer eller mindre våldsamma protestyttringar mot majoritetssamhällets grundläggande värderingar bland vissa invandrargrupper.

Retorik och verklighet

De vackra orden om mångfald och mångfaldens välsignelser, att vi bör öppna gränserna för fler invandrare och att vi bör utnyttja invandrarnas speciella kompetens för att möta den "nya ekonomins" utmaningar, ter sig i högsta grad retoriska och motsägelsefulla mot den mörka bakgrund som beskrivits ovan, med hög arbetslöshet, låg sysselsättning, låga inkomster, många förtidspensioneringar och ett starkt socialbidragsberoende för de invandrare som för närvarande är bosatta i Sverige.

Vad som pågått i det svenska näringslivet under de senaste 25 åren är i stället en utveckling, som inneburit en homogenisering av den svenska arbetsstyrkan, där svenskheten förstärkts. Något tillspetsat kan man påstå att det skett en etnisk rensning som inneburit att stora invandrargrupper över tiden haft allt svårare att komma in på arbetsmarknaden, samtidigt som andra grupper av invandrare mönstrats ut från arbetsstyrkan.

I den situation som för närvarande råder framstår därför en ökad arbetskraftsinvandring som en fullkomligt orealistisk lösning på de demografiska dilemman som vi står inför, om man inte först löser de problem som finns när det gäller möjligheterna för invandrarna att komma in på arbetsmarknaden och som gradvis blivit värre. Man bör då pröva vad ett bejakande av mångfald i ett sådant sammanhang betyder, men också undersöka vilka risker som är förknippade med mångfald.

Det är emellertid nödvändigt att utgå från hur verkligheten ser ut och inte från hur retoriken ter sig. Denna retorik om mångfaldens välsignelser har främst hämtat sina

idéer och impulser från en amerikansk verklighet, som i grunden varit väsensskild från den svenska. Det är först om vi utgår från de krafter och tendenser mot en allt mer homogeniserad arbetskraft, som har varit och fortfarande är verksamma inom det svenska näringslivet, och tar detta som utgångspunkt för analysen, som vi kan säga något om mångfaldens reella möjligheter och risker.

Homogeniseringen av den svenska arbetsstyrkan

Den utveckling som resulterat i en homogenisering av den svenska arbetsstyrkan har starka inslag av ett Shakespearianskt ödesdrama, där konsekvenserna inte gått att undvika trots att man vidtagit flera ekonomisk-politiska åtgärder för att försöka motverka dem. Dessa åtgärder har troligtvis bara resulterat i att processen blivit mera utdragen och smärtsam än om inga åtgärder hade vidtagits.

I analysen av hur denna homogenisering gick till är det rimligt att ta avstamp i det massproducerande industrisamhällets glansdagar, 1958–1974. Under denna period karakteriserades den ekonomiska utvecklingen i Sverige av en unik produktions- och produktivitetsökning. Det var fråga om en utpräglad effektiviseringsfas med en intensiv rationalisering som pågick i samband med investeringarna inom i stort sett alla industribranscher. De främsta kännetecknen i denna specialiserade produktionsprocess, som vanligtvis brukar benämnas det fordistiska produktions sättet, var ökad arbetsdelning, automatisering, löpande band, arbetstidsmätningar och storskalig produktion av standardprodukter. Dessa tekniska och organisatoriska förändringar inskränkte sig inte bara till industrin. Det intensiva bostadsbyggandet under dessa år, särskilt under det s.k. miljonprogrammet, med en betong- och storskalighetsmentalitet som grund kännetecknades av en stereotyp massproduktion, storskalig teknik, höghusbyggande och en närmast absurd funktionalism. De organisatoriska förändringarna vann också mark i den tjänstepro-

ducerande sektorn, där som exempel kan nämnas det ökade inslaget av självserveringar och rationalisering av diskning och matlagning, rondsyste­met och stordriftstän­kandet inom sjukvården samt gigantiska sjukhusbyggen.

Under sådana förhållanden, där den arbetskraft som i huvudsak efterfrågades var tämligen okvalificerad, var det relativt lätt att inlemma invandrarna i arbetslivet. Det var bara att hänvisa dem – oavsett bakgrund, kunskaps­nivå och språk – till det löpande bandet inom industrin eller till okvalificerade jobb inom hotell- och restaurang­branschen och sjukvården. Denna typ av integration i arbetslivet hade emellertid sina avigsidor. Invandrarna fick visserligen arbete och tjänade ungefär lika mycket som en svensk, men arbetet var monotont och själsdödande och gav inget större utrymme för sociala kontakter, idéspri­dning eller avancemang. Ingen ny kompetens injicerades i arbetsprocessen. Å andra sidan verkade den inte heller vilja ha några vitaliserande injektioner. Man ansåg sig inte behöva nya tankar, bara mer av väl inövade rörelse­mönster.

Efter mitten av 1970-talet och i samband med de externa chocker som oljekriserna innebar i form av kraftiga pris- och löneökningar, förändrades situationen radikalt och den tidigare arbetskraftsinvandringen avstannade i stort sett helt. I viss mån kan de förändringar i produktion­processen som ägde rum efter 1975 ses som en reaktion på att det fordristiska massproduktionssättet hade ut­tömt sin kraft. Såväl teknik och maskiner som arbetsor­ganisation och personal var i detta produktionssätt starkt specialiserade och anpassade till en produktionsapparat som i hög grad var inflexibel och därmed svår att ändra. De chocker som oljeprisförändringarna innebar gav därför upphov till något som främst kan betecknas som en struk­turell kris, där den tidigare fastlåsnin­gen vid en viss given specialiserad och inflexibel industristruktur och de pro­blem som detta innebar blev allt mer uppenbara. Detta tvingade så småningom fram förändringar i och omvand­ling av produktionssättet.

Inledningsvis var dock omvandlingen långsam och strukturkrisen doldes i viss mån och flyttades fram i tiden genom olika ekonomisk-politiska åtgärder. I motsats till flertalet andra länder i Europa kunde Sverige med hjälp av överbrygningspolitiken vid mitten av 1970-talet, de omfattande devalveringarna 1976–1982 och den offentliga sektorns expansion, som var särskilt intensiv 1975–1982, hålla nere arbetslösheten. Med bibehållen låg arbetslöshet, men till priset av en sänkt levnadsstandard gentemot utlandet, behölls samtidigt genom dessa ekonomisk-politiska åtgärder en gammal ekonomisk struktur alltför länge. Därigenom fördröjdes en nödvändig förnyelse. Man kan vidare konstatera att den ”tredje vägens politik” under 1980-talet, som hade som syfte att expandera det privata näringslivet på bekostnad av den offentliga sektorn, men som bl.a. blockerades av att kapitalet gick utomlands, inte heller löste de strukturella problem som fanns i den svenska ekonomin.

Internationaliseringen och avregleringarna på kapitalmarknaden i kombination med en lågkonjunktur, en finansiell kris, stora budgetunderskott och höga räntor tvingade slutligen under 1990-talet Sverige att överge en ekonomisk politik som hade haft full sysselsättning som främsta mål. Den ”oförlösta strukturkrisen”, med rester av en gammal ekonomisk struktur, blev då också synlig och uppenbar och var troligen det viktigaste skälet till att arbetslöshets- och sysselsättningskrisen under merparten av 1990-talet blev så djup och långvarig som den blev.

Man kan emellertid redan under 1970-talet och särskilt under 1980-talet skönja tendenserna till en omvandling av näringslivet i mer flexibel riktning. Informations-, kommunikations- och kunskapsintensiva processer blev allt mer dominerande, och datorer kom att spela en allt mer framträdande roll. Massproduktionens era ersattes gradvis av kundanpassning, och behoven av kommunikation, flexibilitet och marknadskontakt ökade i företagen. Denna process, med den informationstekniska utvecklingen som grundval, innebar fundamentala organisatoriska föränd-

ringar inom arbetslivet och tog sig uttryck i att gamla hierarkiska strukturer ersattes med platta organisationer, där arbetsdelning och specialisering fick ge vika för kompetensbreddning, arbetsrotation och självstyrande arbetslag som själva planerade sin verksamhet. Nära förknippade med dessa förändringsmekanismer var att okvalificerade arbetsuppgifter rationaliserades bort, att servicearbetet professionaliserades, att kraven på kommunikativ kompetens ökade och att rekryteringen individualiserades.

Dessa förändringar i arbetsorganisationen påbörjades så smått under 1970-talet, tog fart under 1980-talet och genomfördes på bred front under 1990-talet. Industrin intog rollen som pionjär men den privata och offentliga tjänstesektorn följde efter. Särskilt under 1990-talets krisår gick omvandlingen mycket snabbt. Efter en lång period med svag produktivitetsutveckling tvingade en intensiv internationell konkurrens de svenska företagen till omfattande rationaliseringar på mycket kort tid, där informationstekniken och förändringarna i arbetsorganisationen, inklusive s.k. *lean production*, användes för att genomföra dessa rationaliseringar och för att höja produktiviteten. När den offentliga sektorn några år senare tvingades till drastiska besparingar och personalnedskärningar kom man i mycket att anamma de organisationsförändringar som införts i det privata näringslivet.

Dessa förändringar i arbetsorganisationen går under flera namn: i positiva ordalag "nya", "innovativa", "högpresterande" eller "flexibla" arbetsplatser, i negativa ordalag "magra" eller "anorektiska" organisationer. Förändringarna har ägt rum i hela den industrialiserade världen, där man i ökad utsträckning infört arbetslag och arbetsrotation. De har emellertid varit mer genomgripande i Sverige än i andra länder, i synnerhet när det gäller decentraliserat budgetansvar och beslut delegerade till arbetslagen.²⁰

Dessa organisationsförändringar har inneburit att kraven på formell utbildning, språk, kommunikation och social kompetens hos de anställda har ökat. Även kraven på

s.k. tyst kunskap har skärpts, dvs. sådan kunskap som inte finns nedskriven och inte går att lära i en skolsal eller på en kurs, men som man tillägnar sig i arbetsprocessen genom att delta i arbetslag eller lära sig av arbetskamrater.

Även när det gäller nyanställningar har det i samband med de arbetsorganisatoriska förändringarna ställts allt högre krav. För att få anställning behöver individen allt mer högre utbildning beroende på den tekniska utvecklingen. I anslutning till organisationsförändringarna har personliga kvalifikationer, social kompetens, kommunikativ förmåga och arbetslivserfarenhet kommit i förgrunden och har relativt sett kommit att spela en allt större roll vid nyanställningar. Vidare har rekryteringen individualiserats. Man har vid nyanställningar blivit allt mer selektiv och har lagt ned resurser för att få tag på "rätt" person.

Den förnyelse som näringslivet genomgått har gradvis inneburit en homogenisering av arbetsstyrkan. Det har varit fråga om en demografisk homogenisering på så sätt att allt färre ungdomar fått anställning samtidigt som de allra äldsta mönstrats ut. Inom många verksamheter har det utvecklats en kärna av fast anställda, främst bestående av medelålders personer, som utnyttjats mera intensivt än tidigare genom övertidsarbete. Vid tillfällig arbetskraftsbrist har man dragit till sig temporär arbetskraft genom projektanställningar och andra tidsbegränsade anställningsformer. Men homogeniseringen har också haft en klart etnisk dimension som inneburit att svenskheten förstärkts och det "udda" stötts bort. Svårigheterna att hävda sig på arbetsmarknaden har främst gällt de nya som sökt sig hit, men också flera av de invandrare som kommit hit tidigare och som hade etablerat sig på arbetsmarknaden har haft problem med att hålla sig kvar. En förklaring till detta är just den omsvängning i arbetskraftsefterfrågan som ägt rum i och med att näringslivet gått in i en förnyelsefas. Nu efterfrågas i större utsträckning arbetare med specialkunskaper inom de områden som kan tänkas bära fram en ny ekonomisk expansion. Gemensamt för många

av dessa arbetsuppgifter är att de kräver mycket av kulturspecifik kunskap, där språk, kommunikation och kännedom om det svenska samhället blivit allt viktigare. Den kompetens som efterfrågas i näringslivet har i allt mindre grad kommit att motsvara den kompetens som invandrargrupperna, och särskilt de nyanlända, står för. Troligtvis har denna homogenisering förstärkts av s.k. statistisk diskriminering, dvs. att en arbetsgivare inte kallar en arbetssökande invandrare till en anställningsintervju, därför att man redan i utgångsläget tillskrivit den arbetssökande vissa egenskaper som kännetecknar gruppen i sin helhet: behärskar ej svenska tillräckligt, är ej insatt i svenska förhållanden etc, trots att det är mycket möjligt att den speciella individ som är arbetssökande inte har dessa egenskaper.

Denna process, med arbetsrotation och arbetslag, decentraliserat budgetansvar och beslut delegerade till arbetslagen, kan ses som en fortsatt demokratisering inom näringslivet. Beroende på att prestationskraven och belöningarna allt mer ligger på arbetslagen, att den kortsiktiga produktivitetsutvecklingen har prioriterats framför den långsiktiga, att kommunikation och språk har blivit allt viktigare, har denna demokratiska process också en negativ sida såtillvida att den inte tillåtit tillträde för det oprövade, det udda och främmande. I denna homogeniseringsprocess, där mångfald och mångfaldstänkande i det närmaste helt lyst med sin frånvaro, har invandrarna kommit att drabbats särskilt hårt.

Balans inom de växande näringarna

Under 1990-talet har det svenska näringslivet genomgått en kraftfull omvandling med starka inslag av vad den österrikiske ekonomen Joseph Schumpeter i början av förra seklet kallade "kreativ förstörelse". I samband med den nu pågående övergången från ett nationellt industrisamhälle till ett internationellt kunskaps- och informationssamhälle har gamla ekonomiska strukturer och tänkesätt för-

svunnit och helt nya vuxit fram. I denna ”kamp mellan gammalt och nytt” har utgången blivit att Sverige lyckats etablera sig som ett av de ledande IT-länderna i världen.

Även framöver kan man förvänta sig att denna omvandlingsprocess fortgår i oförtruten takt och att informationstekniken i vid bemärkelse fungerar som motor i processen. Telenätens digitalisering, bredbandsöverföringens utveckling och datorernas fortsatta sammankopplande i nätverk kommer med stor sannolikhet att leda till stora förändringar. Vi kommer dessutom snart att ha tillgång till elektroniska hjälpmedel med betydligt större prestationsförmåga än vad de nuvarande har när det gäller uppgifter som automatisk styrning av produktionsanläggningar, hushållsmaskiner och transportsystem samt produktion av underhållning och utbildning.

Om vi utgår ifrån hur teknisk innovationsverksamhet och teknikspridning historiskt vanligtvis gått till talar detta för att utvecklingen inom informationstekniken i framtiden kommer att få en något annorlunda inriktning än tidigare. Troligen kommer betoningen mindre att ligga på att konstruera och utveckla helt nya tekniska hjälpmedel. I stället kommer huvudvikten att ligga på implementering och standardisering av redan gjorda tekniska framsteg och på fortsatt effektivisering och rationalisering inom arbetslivet.²¹ När detta sker på bred front och sprider sig till alla delar av ekonomin kan vi förvänta oss dramatiska produktivitetsökningar. Det är då inte längre informationstekniken i sig som är den drivande kraften utan nya kombinationer mellan IT och andra delar av ekonomin. Exempel på sådana med hög tillväxtkapacitet är kopplingar mellan finansiell sektor, försäkringar och IT, kopplingar mellan medicin, bioteknik och IT, mellan TV, film och IT samt mellan design, konst och IT.

Sannolikt kommer denna utveckling att leda till en ökad efterfrågan på högutbildad och flexibel arbetskraft som kan ta tillvara dess möjligheter. Det är emellertid inte då i någon större omfattning fråga om högspecialiserade tekniker som ska ta fram ny teknik. Det är först och främst

fråga om personer som ska implementera och standardisera den nya tekniken, som ska göra den tillgänglig för allt fler och som ska se till att den används på ett optimalt sätt i ett socialt och ekonomiskt sammanhang. Troligtvis är det till stor del fråga om personer som har humanistisk eller samhällsvetenskaplig utbildning som grund, och den kompetens man efterfrågar kommer främst att finnas hos yngre personer.

Under 1970- och 1980-talen sjönk antalet studerande vid universitet och högskolor i Sverige, vilket medförde att Sverige blev en andrarangsnation när det gällde hur stor andel av arbetskraften som hade akademisk utbildning. Sedan 1988 har emellertid antalet studerande vid universitet och högskolor ökat kraftigt och den sammantagna ökningen sedan dess motsvarar grovt sett en fördubbling av de studerande som andel av befolkningen i åldern 20–24 år. Under samma period har vidare utbildningstiderna förlängts genom att det stora flertalet går 12 år i skolan. Till detta kan läggas den satsning på vuxenutbildning som skett inom ramen för det s.k. Kunskapslyftet. I kvantitativa termer har således en påtaglig expansion av utbildningssystemet ägt rum under de senaste tio åren. Expansionen kan närmast karakteriseras som en utbildningsexplosion. Vi kan alltså förvänta oss ett kraftigt ökat inhemskt utbud av högre utbildade, unga människor på den svenska arbetsmarknaden under de närmaste åren. Beroende på ett relativt högt barnafödande i Sverige under tioårsperioden 1985–1995 kommer detta inhemska utbud av unga människor på arbetsmarknaden att öka ännu mer efter 2005.

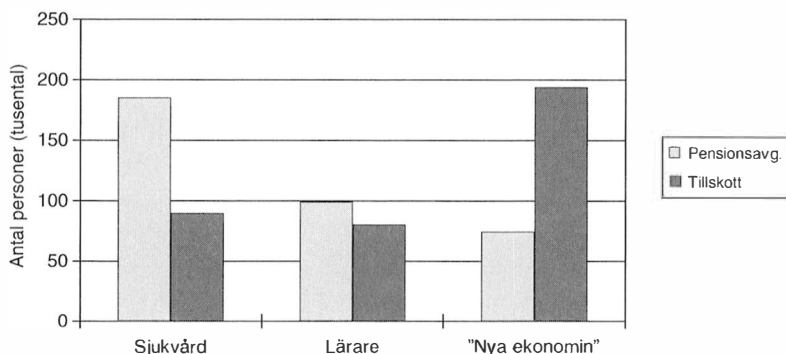
Mycket talar för att den ”nya ekonomin” är den sektor av näringslivet som ter sig attraktiv för dessa ungdomar när de gör sina utbildningsval. Telekommunikationer och teleprodukter, datorer, media, musik och film, läkemedel, industriell design och konfektion, finansiella tjänster och genteknik är några specifika områden inom den ”nya ekonomin”, där Sverige har lyckats tillskansa sig ett försprång gentemot omvärlden. Det har i och för sig i olika

sammanhang påtalats att tekniska ämnen vid gymnasier och högskolor inte ter sig attraktiva i ungdomars utbildningsval. Mot bakgrund av ovanstående, där mycket talar för att det inte främst är tekniker och ingenjörer av olika slag utan andra utbildningsgrupper som kommer att efterfrågas inom den ”nya ekonomin”, blir sannolikt inte bristen på tekniskt utbildad arbetskraft alltför besvärande framöver. ”Teknikerna” kommer med stor sannolikhet att i viss mån rationalisera bort sig själva.²²

Samtidigt vet vi att det kommer att ske stora avgångar från arbetskraften efter 2005. Dessa blir särskilt accentuerade efter 2010 när 40-talisterna ska pensioneras. 40-talisterna är emellertid klart underrepresenterade i dessa nya och växande sektorer, varför de stora pensionsavgångarna efter 2005 inte nämnvärt kommer att påverka arbetskraftstillgången inom dem. Detta framgår med önskvärd tydlighet av figur 2, som visar pensionsavgångar samt nytillskott till arbetsstyrkan för bl.a. några strategiska utbildningsgrupper (civilekonomer, civilingenjörer, programmerare, samhälls- och beteendevetare, humanister, jurister m.fl.) inom de förväntade expansiva områdena (i figuren sammanfattade under benämningen ”Nya ekonomin”). Under perioden 2000–2015 kommer tillskottet av unga personer med dessa utbildningar att vara mer än dubbelt så stort som pensionsavgångarna.

Sammanfattningsvis bör den ökade efterfrågan på arbetskraft inom de växande sektorerna inom den nya ekonomin kunna tillfredsställas med ett ökat inhemskt utbud under de närmaste 10–15 åren. Detta kan i sin tur tillskrivas den svenska utbildningsexplosionen som pågår för fullt men också det höga barnafödandet under perioden 1985–1995 och förhållandevis små pensionsavgångar. Som ovan nämnts är det främst fråga om en arbetskraft som ska implementera och rationalisera den nya tekniken. De krav som därmed ställs på den nya arbetskraften är hög formell utbildning, flexibilitet, kommunikativ förmåga, social kompetens men också krav på kunskaper om svenska arbetsförhållanden och svenska arbetsorganisationers

Figur 2. Pensionsavgångar och tillskott från utbildnings-system 2005–2015.



Källa: SCB (1999) (egna bearbetningar).

sätt att fungera på. Dessa krav uppfyller knappast en ny-invandrad arbetskraft. Någon invandring för att fylla eventuella arbetskraftsbrister inom dessa sektorer blir därför knappast aktuell. Möjligtvis kan arbetskraftsimport förekomma till små begränsade enklaver, där det kommer att finnas behov av högspecialiserade tekniker av olika slag. Inte heller är det sannolikt att individer som idag inte är yrkesverksamma inom närliggande områden skulle utgöra en arbetskraftsreserv av betydelse.

Rekryteringsproblem i den offentliga sektorn

De stora obalansproblemen framöver kommer att finnas i den offentliga sektorn. För det första är 40-talisterna över-representerade inom denna sektor jämfört med det privata näringslivet. Exempelvis var år 1995 60 procent av alla anställda inom offentlig sektor över 40 år, medan motsvarande siffra för det privata näringslivet var 50 procent. I absoluta tal motsvarar detta en överrepresentation av äldre inom offentlig sektor med ungefär 130 000 personer. Den offentliga sektorn kommer därför att drabbas hårdare

av de framtida pensioneringarna. Dessa problem blir särskilt akuta efter 2005 när 40-talisterna går i pension. Under perioden 2000–2015 är det fråga om en halv miljon personer som ska pensioneras från den offentliga sektorn. Problemen är särskilt tydliga vad gäller de högprioriterade områdena vård, skola, omsorg.

Samtidigt kan man konstatera att ungdomar i allt mindre utsträckning valt yrken inom den offentliga sektorn. Exempelvis har antalet ungdomar som sökt sig till omvårdnadsprogrammet halverats under de senaste tio åren. Tillströmningen till sjuksköterskeutbildningen har stagnerat. Även inom läkarkåren och psykologkåren förväntas kraftiga pensionsavgångar efter 2005, som inte kompenseras av ett tillräckligt nytilskott. Motsvarande gäller på lärsidan.

Jämfört med situationen inom de växande sektorerna inom näringslivet finner vi inom stora delar av den offentliga sektorn en helt motsatt situation med förhållandevis stora pensionsavgångar samtidigt som nytilskottet av arbetskraft är litet. Denna obalans framgår av figur 2, som även visar pensionsavgångar samt nytilskottet till arbetsstyrkan för några viktiga utbildningsgrupper inom vård och omsorg (psykologer, socionomer, läkare, social serviceutbildning, tandläkare, omvårdnadsutbildning, sjuksköterskor m.fl.) samt för lärare (förskolelärare, grundskolelärare, yrkeslärare samt praktisk-estetiska lärare). Sammantaget kommer under perioden 2000–2015 pensionsavgångarna att överstiga nytilskottet med betydligt mer än 100 000.

Det är i stort sett omöjligt att förutsäga hur efterfrågan på en viss typ av arbetskraft kommer att bli i framtiden. Den demografiska utvecklingen i kombination med de stora pensionsavgångarna och ett förhållandevis litet nytilskott från utbildningssystemet talar dock för att det jämfört med den privata sektorn kommer att uppstå en betydligt allvarligare obalanssituation inom den offentliga sektorn.

Sammanfattningsvis är det delvis fråga om en motsä-

gelsefull utveckling: i en allt mer globaliserad värld har homogeniseringen av den svenska arbetskraften förstärkts och mycket pekar på att den utvecklingen kommer att fortsätta i det privata näringslivet. Detta är den svenska verklighet i vilken man utan större framgång försökt implementera ett mångfaldstänkande hämtat från en anorlunda verklighet, den amerikanska. Vi menar emellertid att man i en diskussion om mångfaldens möjligheter och risker i det svenska arbetslivet måste relatera dessa till hur den svenska utvecklingen har sett ut. Annars blir mångfald bara fråga om retorik utan något innehåll.

3. Mångfaldens möjligheter och risker

Om man vill skaffa sig en *allmän* uppfattning om mångfaldens möjligheter och risker i arbetslivet blir man så illa tvungen att för en stund avlägsna sig från den svenska miljön och närma sig miljöer där sådana frågor diskuterats på allvar och till en del besvarats genom praktisk erfarenhet. För att hitta intressanta lärdomar får man vända sig till den angloamerikanska "diversity-litteraturen".²³ Denna litteratur behandlar normalt mångfaldens alla sidor, men vi kommer som sagt att hålla oss till den etniska sidan av saken. USA har varit och är det stora invandrarlandet och USA håller på att genomgå den utveckling mot integration som står högt på den politiska önskelistan i Sverige. För att tala med den amerikanska marknadsföringsexperten Marlene Rossman: "Vår kulturella modell håller på att bli mosaiken och inte smältdegeln."²⁴

Den amerikanska management- och nyttoinriktade mångfaldslitteraturen är emellertid ganska normativ: det predikas mycket om mångfaldens välsignelser men talas rätt tyst om dess risker.²⁵ Vi har därför tagit hjälp av ett par brittiska forskare som har som ambition att "skala bort en stor del av retoriken" kring mångfalden, nämligen Rajvinder Kandola och Johanna Fullerton i *Diversity in Action* (1999). Vi kommer också att komplettera lärdomarna från litteraturen med hjälp av sunt förnuft och egna erfarenheter.

Naturligtvis måste man ta hänsyn till att det på många plan råder stora skillnader som gör att man inte vidare kan överföra modeller och erfarenheter från USA (eller England) till Sverige.²⁶ USA har lång erfarenhet av invandring, Sverige kort. USA har tagit emot såväl arbets-

kraftsinvandrare som flyktingar, Sverige har de senaste årtiondena i princip bara tagit emot flyktingar. USA har etniska grupper som levt sida vid sida i generationer och mångfaldsdiskussionerna där handlar inte så mycket om nya invandrare (utan i huvudsak om de stora aggregat som befolkar den offentliga statistiken: vita, svarta, hispanics, asiater) medan det i Sverige handlar om just relativt nya invandrare. Engelskan är det ledande världsspråket och en del av de invandrare som kommer till USA har därför ingen besvärlig språkbarriär att forcera. Vidare kan man nog påstå att organisationerna som regel är mer hierarkiska, fackföreningarna svagare och lönebildning och anställningstrygghet mindre reglerad av kollektivavtal respektive lagstiftning i USA jämfört med Sverige.

Vi kommer ändå att i detta kapitel inventera det anglo-amerikanska förrådet av möjligheter och risker utan – mer än i undantagsfall – sidoblickar på svenska förhållanden eller specifika verksamheter. I nästa kapitel modifieras möjligheter och risker efter hur pass tungt de kan tänkas väga i olika verksamheter. Oavsett en kommande arbetskraftsbrist eller inte finns det all anledning att ta till vara mångfaldens fördelar – utan att blunda för att det finns komplikationer.

Mångfald och kvotering

I Amerika har debatten om och processen mot mångfald i arbetslivet gått på högvarv sedan Hudson-institutet 1987 i rapporten *Workforce 2000* visade på hur befolkningen och därmed arbetskraften skulle komma att se ut år 2000: "mainstreamkulturens" bärare i form av vita, medelålders, kristna, friska, heterosexuella män skulle utgöra en allt mer krympande skara. Några år senare (1994) konstaterade Marilyn Loden och Judy Rosener i *Workforce America!*: "Till skillnad från i det förflutna, när social förändring skapades genom lagstiftning, är det i dag den amerikanska arbetsplatsen som inser behovet av förändring och har de mänskliga och ekonomiska resurser som behövs

för att genomföra denna förändring. Det är på den amerikanska arbetsplatsen som historiska relationer mellan dem i 'huvudfåran' och dem utanför slutligen kan och måste förändras."²⁷

De drivkrafter som ligger bakom den amerikanska utvecklingen mot mångfald på arbetsplatserna verkar alltså vara av mera spontan och ekonomisk än politisk och legal karaktär. Det är i första hand företagens behov av arbetskraft och marknader som driver processen.²⁸ Mångfaldstänkandet skiljer sig därigenom från – även om det kanske utvecklats som en reaktion på – det särbehandlings-tänkande (affirmative action) som länge präglat USA och påverkat andra länder.²⁹ Skillnaderna kan enklast klargöras med följande uppställning:³⁰

Positiv särbehandling

Politiskt initierad
Pådriven av lagstiftning

Kvantitativ
Förutsätter assimilering

Motverkande
Ras, kön, handikapp

Mångfald

Frivillig
Pådriven av ekonomiska
hänsyn

Kvalitativ
Förutsätter integration
eller pluralism

Påverkande
Alla olikheter

Ytterligare en skillnad skulle vara att särbehandling främst är ett verktyg för att rätta till (gamla) orättvisor medan mångfald handlar om en kontinuerlig organisatorisk förändringsprocess för att möta de krav som ställs i vår ("nya") globala värld.³¹ En del (t.ex. Kandola och Fullerton) menar dessutom att kvotering tar sikte på grupper och mångfald på individer, andra (t.ex. Loden och Rosener) är mera inne på att också mångfald i första hand handlar om grupper. Vi återkommer till den oenigheten. I vart fall så handlar mångfaldsfrågan inte bara om att motverka diskriminering utan om att se till så att alla människor

maximerar sin potential och sina bidrag till organisationen”. Detta enligt Kandola och Fullerton, som menar att omsorgen om mångfalden inte får exkludera någon, inte ens vita medelklassmän.³² Mångfaldssträvanden är på så sätt mindre kontroversiella än kvoteringssträvanden – de behöver inte leda till den stigmatisering eller de tvivel på den egna förmågan som kan bli följden av att människor får vissa utbildningar eller arbeten tack vare gruppstillhörighet snarare än individuella egenskaper och de behöver följaktligen inte leda in i ett moras av gruppmotsättningar. Mångfald handlar ytterst om att företag och organisationer ska ledas så som läroböckerna föreskriver: ”Det yttersta målet för alla ledare är att maximera alla sina anställdas potential i syfte att uppnå organisationsmålen.”³³

Vad är kulturell mångfald?

Vad menas med mångfald? Enligt Loden och Rosener har mångfalden sex ”primära dimensioner” – ålder, kön, ras, etnicitet, fysisk förmåga och sexuell läggning – som ”skapar vår grundläggande självbild liksom vår fundamentala världsbild”. Dessutom har den en rad sekundära dimensioner – utbildning, geografisk hemvist, civilstånd, föräldrastatus, religion, inkomst, arbetslivserfarenhet m.m. – som har stor men mindre fundamental betydelse (man kan förstås tycka att religion ofta har just fundamental betydelse). Enligt Kandolas och Fullertons mer diffusa definition består mångfalden av ”synliga och osynliga skillnader som inbegriper faktorer som kön, ålder, bakgrund, ras, funktionshinder, personlighet och arbetssätt”.³⁵

Vad är kultur? Vi har inte för avsikt att klampa in på kulturanthropologernas revir men känner oss ändå tvungna att ge ett litet och enkelt svar på en stor och svår fråga. Kultur kan definieras som en uppsättning värderingar och övertygelser som avspeglas i en människas beteende eller en uppsättning skrivna och oskrivna regler efter vilka människor lever.³⁵ ”Kultur är ett inlärt beteende som kännetecknar medlemmar i ett samhälle och in-

begriper vad gruppen tänker, säger och gör.”³⁶ Kultur är ett ”system av värderingar, övertygelser, ömsesidigt delade åsikter, normer och traditioner, som skiljer en grupp människor från en annan”.³⁷ ”Kultur är hur vi är uppfostrade att betrakta och utöva livet; det oundvikliga resultatet av att umgås med en del av den mänskliga rasen. ... Kulturen förser oss med termer som *vi* och *dem*. Den säger oss vilka *vi* är och ger oss en hållning mot *dem* som är annorlunda än vi är. Den säger oss vad vi ska tro och värdera och hur vi ska handla i olika situationer.”³⁸ Definitionerna varierar men kärnan är nog så tydlig: kulturen avgör hur och i enlighet med vilka värderingar vi betar oss och hur vi ser på oss själva och andra.

Olika kulturer genomsyras av olika värderingar. I litteraturen återfinns inte sällan spektrum av värden enligt följande, där den västerländska eller åtminstone anglosaxiska kulturens värderingar tenderar att hamna i vänstra ledet.³⁹ kontroll – öde, individ – kollektiv, mål – relation, opersonligt – personligt, förändring – stabilitet, jämlikhet – hierarki, konkurrens – samverkan, framtid – förflutet, informellt – formellt, direkt – indirekt, praktiskt – idealistiskt, materiellt – andligt, fakta – intuition, rationellt – emotionellt. Listan kan göras längre, men om man betänker alla kombinationer som blir möjliga enbart utifrån denna grovt tillyxade kategorisering behöver man inte undra över att vissa författare bekymrar sig över att många människor ser ”arbetskraftens mångfald som ett överväldigande ämne” eftersom ”de mänskliga olikheternas dimensioner är nästan oändliga i sin variation”.⁴⁰

När människor kommunicerar med varandra passerar budskapen genom en rad ”filter” av vilka kultur är ett (andra är kön, ålder, utbildning etc). ”Alla typer av kommunikation påverkas av kultur. Ickeverbalt språk – så som ögonkontakt, kroppsspråk, ansiktsuttryck och hur nära varandra vi står – styrs av vår kultur. Verbal kommunikation – såsom vad vi talar om, hur ofta vi talar och hur vi talar – påverkas också av kultur.”⁴¹ Inte minst skapar den icke-verbala kommunikationen, som lär utgöra

större delen av all kommunikation, avsevärda tolknings-svårigheter. Några exempel: I USA står män längre från varandra och män och kvinnor närmare varandra när de samtalar än de gör i Mellanöstern. Det är stora skillnader mellan olika kulturer i hur ofta människor rör vid sig själva eller andra när de samtalar. I en studie observerades människor som samtalade på gatukaféer och man räknade till 180 beröringar i timmen i San Juan på Puerto Rico och noll beröringar i timmen i London.⁴² Kravallerna i Los Angeles 1992 utgör ett dramatiskt exempel på vad dålig ickeverbal kommunikation kan leda till. En del av de svarta som plundrade koreanska butiker sade sig ha blivit bemötta med bristande respekt eftersom affärsägarna inte tittade dem i ögonen, log mot dem eller gav dem växel tillbaka i handen, kort sagt eftersom koreanerna uppträdde som ... koreaner.

Kulturell mångfald handlar alltså om de variationer i värderingar, beteenden och uttrycksmedel som har kulturell prägel. "Kulturell mångfald hänför sig till variationer i institutioner, traditioner, språk, vanor, ritualer och värden", enligt Kottak och Kozaitis. "Mångfald är summan av de resurser (värderingar, vanor, färdigheter, kunskaper, sedvänjor) som man kan finna i en mångkulturell grupp", förklarar Simons och Zuckerman.⁴³

Mångfaldens möjligheter

"Detta kan vara fallet på mångfaldsområdet: författarna är snabba att hänvisa till en rad fördelar, men sällan ifrågasätter eller undersöker de den underliggande bevisningen." Så skriver Kandola och Fullerton, som själva gör just en sådan kritisk granskning.⁴⁴ Låt oss emellertid inventera förrådet av *tänkbara* möjligheter, som vi för enkelhetens skull presenterar i tio punkter.

För det första får företag/organisationer med en mångfaldsstrategi tillgång till en större potentiell arbetskraft, vilket är av stor betydelse i situationer med arbetskraftsbrist. Arbetsgivarna får dessutom tillgång till en större

”pool” av begåvningar och talanger om man söker sin arbetskraft i en större och mer mångskiftande befolkning, om man söker de bästa talangerna utan hänsyn till bakgrund eller grupptillhörighet. ”Det grundläggande argumentet för mångfald handlar om de fördelar som kommer av att rekrytera, behålla och befordra de bästa människorna oavsett deras bakgrund, etnicitet, accent, kön, hårfärg eller andra individuella särdrag.”⁴⁵

För det andra kan man, om man lyckas hantera mångfalden bra (bättre), minska personalomsättningen och frånvaron bland de minoritetsgrupper som finns i organisationerna men som känner sig marginaliserade och förbisedda. Detta argument bygger alltså på att man i utgångsläget har mångfald i arbetsstyrkan men inte har lyckats hantera den särskilt väl.

För det tredje ökar trycket på organisationerna – om de ska kunna rekrytera och behålla en allt mer mångfaldig arbetsstyrka – ”att bli mer flexibla i alla sina processer, system och procedurer”.⁴⁶ Organisationerna måste bland annat ge sina anställda större frihet i fråga om när, var och hur de arbetar. Detta innebär uppenbarligen en fördel för personalen. Huruvida det innebär en fördel för organisationen beror antagligen på hur mycket personalens trivsel och därmed produktivitet ökar i förhållande till de kostnader som det kan innebära att administrera flexibiliteten, och denna avvägning måste rimligen se olika ut i olika verksamheter. Man kan också tänka sig att en ledning som vill öka flexibiliteten i organisationen medvetet ökar mångfalden i arbetsstyrkan för att bryta ner ett eventuellt förändringsmotstånd.

För det fjärde kan nya kategorier av anställda tillföra fantasi och kreativitet i organisationernas sätt att arbeta. ”Ökad kulturell mångfald i organisationer kommer ofta att leda till högre nivåer av kreativitet och innovation”, enligt Taylor Cox. Kandola och Fullerton talar om ”förbättrad kreativitet, innovationsförmåga, problemlösning och beslutsfattande”.⁴⁷ Tonvikten ska här möjligen ligga mindre på ökad förmåga att lösa existerande problem och mera på

ökad förmåga att anlägga nya och annorlunda synsätt. Människor med olika bakgrunder tänker i olika banor och har insikt i olika verkligheter. De korsbefruktningar som uppstår i en miljö präglad av mångfald kan tänkas öppna nya tankebanor och slå upp fönster mot tidigare osynliga delar av omvärlden. Organisationerna skulle på så sätt kunna bli mer fantasifulla och förändringsbenägna, vilket behövs i en värld som förändras i allt snabbare takt.⁴⁸

För det femte kan man tänka sig att en organisation som engagerar människor av olika bakgrunder och åsikter blir mer öppen för åsiktsutbyte och mer tolerant för ett bredare spektrum av åsikter. Exempelvis Cox menar att mångfalden genom att utveckla tolerans för alternativa synsätt "bör leda till större öppenhet gentemot nya idéer i allmänhet". "En av de främsta fördelarna med att odla mångfald är att organisationen blir säkrare när det gäller att tillåta åsiktsskillnader och mer öppen för den sortens nya idéer som uppstår genom oenighet och öppen kommunikation", förklarar managementexperten Certo.⁴⁹

För det sjätte – och under förutsättning att det öppna åsiktsutbytet fungerar – kan nya kategorier av människor korrigera företags/organisationens självbild. Precis som besökare eller invandrare ofta kan se och tolka mönster i ett samhälle som de infödda på grund av närsynthet, ohejdad vana eller i värsta fall självgodhet inte är förmögna att upptäcka eller förstå, kan de förmodligen fungera som "avslöjare" i företag och organisationer.

För det sjunde sprids kunskaper som ringar på vattnet och ju fler människor med olika bakgrunder som blandas, desto fler kunskaper är i omlopp. Detta gäller särskilt den "tysta kunskapen" som svårligen kan överföras utan direkt kontakt mellan människor.⁵⁰

För det åttonde kan företaget/organisationen med hjälp av en arbetskraft som avspeglar befolkningen ge sina kunder/klienter ett "mångkulturellt" och flerspråkigt bemötande och därmed förhoppningsvis få fler nöjda kunder/klienter. Ett företag kan skörda vinster genom att nöjda kunder återkommer, nya kunder tillkommer och reklam- och

marknadsföringskostnader kan minskas.⁵¹

För det nionde kan företaget med hjälp av en arbetskraft som avspeglar befolkningen och som kommer från olika delar av världen få kunskap om de behov och preferenser som finns på såväl hemma- som utlandsmarknaderna. "Organisationer som förstår sina marknader har uppenbart en konkurrensfördel jämfört med dem som inte gör det", konstaterar Kandola och Fullerton och fortsätter: "Det hävdas att en organisation i vilken arbetsstyrkan avspeglar marknaden är en tillgång när det gäller att förutse och tillgodose kundernas behov och önskemål." Loden och Rosener spinner på samma tråd: Den gamla massmarknadens dagar är räknade och framtiden ligger i en massa nya marknader. Hur ska företagen upptäcka och nå dessa marknader? "Ett sätt är att lyssna på sina egna anställda. Genom att anställa människor som representerar ... samhällets spektrum och sedan utnyttja deras idéer kan organisationerna kommunicera mer effektivt med sina kunder." För en marknadsförare som Rossman råder ingen tvekan om vad inriktning på olika minoritetsmarknader kan ge: Företagen har överexploaterat yuppie-, äldre- och kvinnomarknaderna men "ignorerat den etniska marknaden, den snabbast växande och mest profitabla marknaden av alla". "De mest framgångsrika företagen de kommande åren kommer att vara de som anstränger sig för att förstå att etnisk och annan segmentering – att appellera till olika gruppers smaker och preferenser – är nyckeln till vinst." Rossman menar vidare att det finns synergieffekter att hämta: företag som skaffar sig kunskap om preferenserna på den etniska hemmamarknaden kan använda dessa kunskaper för att erövra utrikes marknader och vice versa. Dessutom kan nischprodukter utvecklas till att bli "mainstreamprodukter" och mainstreamprodukter kan få sin livscykel förlängd genom att de lanseras på tidigare försummade etniska marknader.⁵² Nu måste man betänka att den svenska marknadsbilden skiljer sig en hel del från den amerikanska. Den amerikanska hemmamarknaden är väldigt och de etniska segmenten stora och (särskilt på

senare år) försedda med växande köpkraft, den svenska hemmamarknaden är jämförelsevis liten och de etniska segmenten små och ganska köpsvaga. Sverige är mycket mer beroende av sina utrikesmarknader än USA, men på dessa marknader är det trots allt vanligare att man köper in kompetens än anlitar någon som "flytt från marknaden".

För det tionde kan företaget eller organisationen genom sin mångfaldspolicy få en goodwill-effekt ute i samhället. Här kan man tänka sig att några pionjärer sätter en standard som få företag vågar nonchalera i konkurrensen om kunderna, precis som varit fallet med miljömärkta varor.

Man kan finna fler möjligheter om man går in på detaljer.⁵³ Framför allt kan man finna fler fördelar efter det att en mångfaldsstrategi har genomförts med framgång. Vi återkommer strax till frågan om hur mångfaldsfrågorna kan hanteras. Låt oss tills vidare summera listan över tänkbara möjligheter.

Mångfaldens möjligheter

- Större potentiell arbetskraft och "pool" av talanger
- Minskad personalomsättning och frånvaro
- Ökad flexibilitet för anställda
- Ökad kreativitet och förändringsbenägenhet
- Ökad öppenhet för åsiktsutbyte
- Kritisk granskning
- Ökad kunskapsöverföring
- Bättre kund-/klientservice
- Ökad marknadskunskap/-kontakt
- Goodwill i samhället.

Mångfaldens risker

En bild av hur vacker mångfalden kan te sig innan man blir störd av vardagslivets komplikationer ges av Simons och Zuckerman: "Har du någonsin tittat i ett kalejdoskop? När glasbitarna bildar oändligt många mönster reflekter-

ras de av speglar och former intressanta mönster. Efter-
som vi inte har något att vinna eller förlora på att titta i
kalejdoskopet slappnar vi av och fascinerar av skönheten
i de former vi ser. Emellanåt ser vi det goda i den mänsk-
liga mångfalden på samma sätt. ... Våra vardagliga erfa-
renheter av andra är inte så enkla. Vi blir ofta irriterade
av människors olikheter eller irriterar dem med våra.”⁵⁴

Om man letar efter tydliga listor över risker i ”diversity-
litteraturen” blir resultatet ganska magert, vilket förmod-
ligen beror på att de flesta författare i branschen är mång-
faldsentusiaster. Kandola och Fullerton citerar en förfat-
tare som liknat mångfald vid en drog: ”Dess möjligheter
och fördelar är mycket utbasunerade men dess oundvik-
liga sidoeffekter är dolda i det småstilla i en besvärlig text
– om de alls är kända.”⁵⁵ Prasad och Mills tycker att
mycket av mångfaldslitteraturen kännetecknas av en
”upprymd naivitet” som vänder bort blicken inför de
”sprickor i mosaiken” som hotar på mångfaldiga arbets-
platser.⁵⁶ De flesta författare uppehåller sig inte desto
mindre i varierande grad kring de problem som reser sig
när människor med olika kulturell bakgrund ska arbeta
och kommunicera med varandra. Vi sammanfattar dessa
problem eller risker i nio punkter även om gränserna dem
emellan i några fall är flytande.

Ett mångtusenårigt argument mot mångfald och för as-
similering kan sammanfattas i två ord: Babels torn, dvs.
språkförbistring. Om människor talar olika tungomål upp-
står – även om de hjälpligt behärskar ett gemensamt
språk – risker för oklarheter, missuppfattningar och miss-
tag. ”Medan många ser kommunikation som ett grundlägg-
ande och enkelt styrinstrument så är det i själva verket
en av de mest komplexa aspekterna av att styra en diver-
sifierad arbetsstyrka”, förklarar Loden och Rosener. Det
blir viktigt att använda ”korrekta” termer och Loden och
Rosener erbjuder också en liten ordlista med korrekta ut-
tryck. Men det finns som bekant många ord och – som vi
redan noterat – många varianter av icke-verbal kommu-
nikation. De båda författarna tvingas därför medge att om

man försöker ställa samman en lista över vad man bör göra och inte göra över kulturgränserna så skulle den "förmodligen fylla flera volymer – och ändå inte förbereda oss för varje situation".⁵⁷ Det verkar uppenbart att mångfaldens förväntade fantasiflöde kan strypas om ingen vågar öppna munnen utan att först anlita organisationens "lexikon över korrekta termer".

Några av de största riskerna i en mångkulturell miljö brukar etiketteras etnocentrism och stereotypisering. Etnocentrism betyder att man använder den egna gruppens värderingar som en norm efter vilken man bedömer andra grupper och innebär ofta (även om också det motsatta inträffar) att man ser den egna gruppens värderingar som bättre än andras. Stereotypisering betyder att man överför sina uppfattningar om grupper till enskilda individer i dessa grupper. Det handlar i båda fallen om ganska normala mänskliga beteenden. Ingen kan bortse från sin egen bakgrund och det är nödvändigt att generalisera om andra om man ska kunna hantera informationen om all världens människor. Men om dessa generaliseringar innebär att bilden av en grupp präglas av förvrängningar och överdrifter och man drar alla människor i gruppen över en kam handlar det om farlig stereotypisering.⁵⁸ Loden och Rosener konstaterar att när mångfalden ökar på en arbetsplats "så ökar också potentialen för stereotypisering".⁵⁹ Samtidigt ökar emellertid möjligheterna att rensa i floran av stereotypier. Om man aldrig träffar människor från andra kulturer kan man ju inte korrigera sina förutfattade meningar om dem och upptäcka individerna bakom schablonerna.

En risk förknippad med etnocentrism och stereotypisering är att den tendens till social skiktning som finns i varje organisation, liksom i samhället som helhet, blir mer elakartad genom att den får en etnisk dimension. Man får då en kamp om makt, positioner och privilegier mellan grupper av människor med olika bakgrund i stället för ökad förståelse mellan individer med olika grupptillhörighet.⁶⁰

När människor med olika "kärnidentiteter" möts uppstår lätt konflikter om grundläggande värderingar, s.k. kulturkrockar, och man kan förmoda att risken för sådana konflikter ökar med "kulturavståndet".⁶¹ "I allmänhet uppstår kulturkrockar när värderingar, attityder och beteenden hos den dominerande gruppen ifrågasätts av andra och därefter skapar en störning inom organisationen." Man kan tala om tre typer av kulturkrockar: hotande, förvirrande och stärkande. När krocken upplevs som hotande försöker den dominerande gruppen förneka problemen och försvara sig. När krocken upplevs som förvirrande försöker majoriteten få fram mer information och omdefiniera problemet. När den känns stärkande blir reaktionen ofta en ökning av förväntningar, medvetenhet och handlingsberedskap.⁶² Man kan också göra åtskillnad mellan kulturkrockar som är så kraftiga att de inte kan lösas (eller bör lösas om krocken t.ex. handlar om synen på grundläggande mänskliga rättigheter) och "normirritation" som man mycket väl kan komma över.

När nya människor ska inlemmas i en grupp utsätts de ofta för provningar som kan ta sig formen av "skämtsamma" invigningsriter. Det är ett sätt för de redan etablerade att vidmakthålla sin dominans eller testa nykomlingarnas lojalitet. Det lär finnas belägg för att sådana riter blir mer omfattande och långvariga när "olikheten" bland nykomlingarna ökar och dessa utsätts alltså för extra svår stress.⁶³ När arbetsplatsen väl blivit mångkulturell och nykomlingarna inte längre möts av en sammansvetsad majoritetskultur får man förmoda att denna stressfaktor minskar.

En risk med mångfald är att individerna känner sig mindre trygga i sin miljö. Vi känner oss alla tryggare med gamla vänner än inför nya ansikten och den känslan har också en kulturell dimension. "Den delade kulturella bakgrundens makt illustreras av att vi med största sannolikhet känner oss väl till mods med människor från vår egen kultur."⁶⁴ Tryggheten eller förtroendet (trust) hänger delvis samman med att vi lätt förstår våra kulturlikars språk

och reaktionsmönster. "När olika grupper möts i arbetskraften eller i ett multinationellt företag kan vi inte längre utgå ifrån att alla har samma uttalade mentala språk. Vi kan inte längre tryggt läsa mellan raderna."⁶⁵ Tryggheten hänger också samman med att det tar tid att bygga upp förtroende och tillit. De flesta människor känner helt naturligt samhörighet med de sociala och kulturella system och nätverk i vilka de levt sina liv och investerat så mycken tid och kraft. Det är dessa investeringar som gör att de flesta trots allt inte flyttar till länder eller regioner där det finns möjligheter att rent ekonomiskt få större utbyte – de förblir "stayers". Denna naturliga solidaritet med den egna bakgrunden skapar lätt en spontan misstänksamhet mot människor som flyttar och byter miljö – "movers". Kan man lita på den som flyttat? Är det en brottsling, hoppjerka eller lycksökare? Eftersom merparten av vår tids och vårt lands invandrare är politiska flyktingar uppstår emellertid den paradoxala situationen att det i första hand inte är "movers" som flyttar av fri vilja utan "stayers" som tvingas flytta. Det är människor som investerat mycket i sin egen miljö och varit politiskt engagerade som kommer i konflikt med makthavarna och tvingas fly. Alltnog, om människor känner sig mindre trygga med varandra blir de mindre spontana och därmed kan det önskade idéflödet sina, dvs. bristen på förtroelighet i en mer heterogen grupp kan eliminera den potential för ökad kreativitet som finns i en sådan grupp.

Om representanter för olika etniska grupper tilldelas rollen av experter på olika etniska kund- eller klientkategorier ökar antagligen risken för splittring och lojalitetskonflikter. Grupprepresentanterna riskerar att bli länkar mellan organisationen och omvärlden snarare än kuggar i det centrala maskineriet. Samtidigt kan "maskineriet" komma att förlita sig på dessa länkar mot omvärlden till den grad att dess öppenhet alls inte ökar. Det uppstår en specialisering mellan en organisatorisk kärna som representerar majoritetskulturen och en rad däromkring kretsande minoritetssatelliter som förmedlar information in

och ut från kärnan och specialiserar sig på var sitt kund- eller klientsegment och som därmed får ganska begränsat synfält.

En arbetsstyrka präglad av mångfald behöver inte alltid vara ett företag eller en organisation till hjälp i förhållande till kunderna eller klienterna. Om företaget eller organisationen har en etablerad marknad eller klientgrupp bestående av människor som är fördomsfulla eller ointresserade av kulturella äventyr kommer den mångfaldiga och nytänkande arbetsstyrkan knappast till sin rätt.

Om det råder stora motsättningar mellan olika grupper ute i samhället löper företag som satsar på mångfald en risk att dessa motsättningar sprider sig in i företaget. Ur det enskilda företags synvinkel kan det alltså finnas skäl att vänta och se och hoppas på mer harmoniska tider. Om alla företag tänker så innebär det förstås att motsättningarna mellan insiders och outsiders på arbetsmarknaden skärps och att den som väntar bidrar till att väntan blir förgäves.

En summering av tänkbara risker kan alltså se ut enligt följande:

Mångfaldens risker

- Kommunikationsproblem
- Etnocentrism och stereotypisering
- Social-etnisk skiktning
- Kulturkrockar
- Invigningsriter och stress
- Minskad trygghet och öppenhet
- Uppdelning i organisationskuggar och marknadslänkar
- Förlust av ”gamla” kunder/klienter
- ”Badwill” från samhället.

Hur hantera mångfald?

Av det hittills sagda framgår att det inom en organisation som går mot ökad mångfald, precis som i samhället som

helhet, finns ökad potential för givande korsbefruktningar och ökad risk för kommunikationsproblem och "subkulturer". En avgörande förutsättning för att mångfaldens möjligheter ska maximeras och dess risker minimeras är naturligtvis att utvecklingen mot mångfald hanteras på bästa sätt i företag och organisationer. Här reser sig en "herkulisk uppgift" som kräver mer än företagsledningens entusiasm och goda avsikter, förklarar Prasad och Mills och fortsätter: "Trots den intensiva publicitet som omger mångfaldsrörelsen förblir själva processen för att hantera mångfalden i något som närmast är en svart låda."⁶⁶ Cox däremot anser att det finns en avsevärd kunskapsbas att stå på och öppnar en låda med verktyg för individuell och organisatorisk förändring, men medger att grupper präglade av kulturell mångfald i vissa avseenden är svårare att styra effektivt än homogena grupper.⁶⁷ Vi kan inte här och nu försöka urskilja riktlinjerna till en plan för hur mångfalden ska hanteras. Frågan är för stor och mångfacetterad. Här öppnar sig ett fält för horder av mångfaldskon-sulter med kunskaper om olika delar av närings-, organisations- och grupplivet. Vi kan emellertid återge några av de lärdomar som fräser i ytskummet på den angloamerikanska vågen av mångfaldsmanagementlitteratur och föra några stänkvisa resonemang kring dem.

En första lärdom är att det inte finns en utan många vägar mot mångfald och att alla dessa vägar är långa och vindlande. I en rapport från ett toppmöte om mångfaldsfrågorna i den amerikanska federala förvaltningsapparaten drog man följande slutsats: "Att hantera mångfald är inget man skriver in i en handlingsplan den ena månaden med en förväntan om att målet ska vara uppnått tre månader senare. Att hantera mångfald handlar om en långsiktig förändringsprocess med olika steg som vart och ett har sina särskilda egenskaper och problem ... Precis som det inte finns något korrekt sätt att leda en organisation finns det inget korrekt sätt att hantera mångfald." Och framför allt: Uppgiften att hantera mångfalden är en del av den vanliga företagsledningen, ingen uppgift som ska

delegeras till särskilda chefer eller avdelningar.⁶⁸ Kandola och Fullerton instämmer: De egenskaper som dagens företags- och organisationsledningar behöver för att hantera arbetsstyrkor präglade av mångfald tycks vara ungefär desamma som har beskrivits i managementlitteraturen i årtionden, kanske med den skillnaden att cheferna i dag måste betrakta sina egna värderingar och beteenden mer självkritiskt och inte behandla alla anställda lika utan snarare olika. I frågan om hur man ska behandla varandra råder det emellertid delade meningar bland experterna. Certo citerar "det gyllene budet": Gör mot andra så som du vill att de ska göra mot dig. Enligt Walton bör budet i stället vara: Gör mot andra så som de vill att du ska göra mot dem.⁶⁹

En andra lärdom är att organisationerna måste etablera en gemensam bas eller grund (common ground), en plattform utifrån vilken alla inblandade kan agera, en "författning" som anger de accepterade spelreglerna. Loden och Rosener resonerar en del kring denna grundläggande fråga: "Med gemensam bas menar vi en av alla delad uppsättning antaganden som utgör grunden för all samverkan." Denna bas måste omfatta sådant som målsättningar och belöningar, ömsesidig respekt och förståelse, ömsesidig strävan efter rättvisa och en av alla delad framtidsvision. "Liksom den amerikanska konstitutionen som ger ramverket för demokratisk handling är den gemensamma grunden det sociala kontrakt som är accepterat av varje anställd i organisationen." Och vidare: "I framtiden, när organisationerna blir allt mer präglade av mångfald, kommer den gemensamma basen att bli mera nödvändig för att de ska fungera effektivt. Ty utan allmänt accepterade principer som styr de anställdas handlande har mångfald förutsättningar att bli en oregerlig och splittrande kraft."⁷⁰

Detta låter vettigt men det är inte svårt att se komplikationerna. Om en grupp människor kommer överens om en "författning" och sedan nya människor vill ansluta sig men inte delar de målsättningar och visioner som finns i författningen finns bara två utvägar: att stoppa inträdet

eller omförhandla författningen. I det förra fallet är det slut på utvecklingen mot mångfald, i det senare fallet blir författningens visioner högst flyktiga och man kan mistänka att lösningen på problemet blir en gradvis urvattning av mål och visioner.

Här står vi mitt uppe i det allmänna integrationsproblemet, ett problem som inte är lätt att hantera på makro- eller samhällsnivå och som knappast blir lättare att hantera på mikro- eller företags-/organisationsnivå där "författningen" inte bara innebär en uppsättning spelregler utan också måste ange tydliga mål för verksamheten. I en demokrati kan människorna inom ramen för angivna spelregler genom förhandlingar och i slutändan majoritetsbeslut komma fram till att de vill sträva mot det ena eller andra målet. I ett företag eller en organisation kan medarbetarna knappast på samma sätt inom ramen för en uppsättning spelregler komma fram till att de hellre vill tillverka eller leverera något helt annat än de gör. Målen för verksamheterna bestäms inte bara av de för tillfället anställda utan av en rad andra intressenter – kunder eller klienter och ytterst ägare eller politiker. Målen måste alltså vara inskrivna i författningen från någon högre nivå, antingen det nu handlar om bolagsstämmor eller politiska församlingar.

Samtidigt ser man i mångfaldslitteraturen just strävan mot tydliga och gemensamma mål som lösningen på de splittringstendenser som kan uppstå i en miljö präglad av mångfald. Så t.ex. förklarar Walton att förutsättningen för att en grupp människor med olika bakgrunder ska fungera är att det finns klara mål, ett gemensamt syfte, att verksamheten är fokuserad. Ja, den bästa strategin för att undvika konflikter är att fokusera på målen i stället för att försöka reda ut problemen.⁷¹ Rådet verkar klokt men man kommer inte ifrån att det ligger en moment 22-paragraf dold mellan raderna. Denna paragraf är inte unik för en miljö präglad av mångfald men kan tänkas ställa till mer bekymmer i en sådan miljö, nämligen om värderingsspektret blir bredare och målsättningarna mer precisa. En

fråga som inställer sig är denna: Hur gör man med människor från kulturer som är inriktade mot relationer i stället för mål? Kan man få dem att glömma relationsproblematiken genom att fokusera på mål?

Låt oss lägga den som det verkar svårösliga frågan om målen åt sidan och övergå till frågan om hur man ska få människor med olika bakgrunder att bli kvitt sina etnocentriska och stereotypiska fördomar och erkänna och respektera varandra och varandras olikheter. Här går åsikterna bland mångfaldsexperterna isär.

En del menar att man först och främst måste undersöka varandras olikheter, inte minst gruppolikheter. En mångfaldsstrategi kan inte nöja sig med att inrikta sig på individernas egenskaper och önskemål utan måste rikta uppmärksamheten mot gruppskillnader. "Vägen till färgblindhet går genom färgmedvetenhet", enligt Loden och Rosener. Dessa undersökningar skapar ofta konflikter i det korta perspektivet men leder förhoppningsvis till ökad acceptans och respekt i det långa loppet. "Det råder liten tvekan om att de flesta institutioner och chefer måste vara beredda att släppa loss många interna stormar på vägen mot etablerandet av en gemensam bas ... Vid sådana tillfällen gäller det att motstå frestelsen att lösa konflikterna snabbt eller att överge förändringsförsöket helt och hållet. Det är mycket n.e.r produktivt att tydligt definiera de frågor som står på spel och ge alla inblandade gott om tid för att diskutera och förstå dem innan man går till beslut."⁷² Cox deklarerar likaså som sin fasta övertygelse att öppna diskussioner om gruppskillnader "är ett av de mest kraftfulla verktygen som finns för organisatoriskt förändringsarbete som sammanhänger med hantering av mångfald".⁷³ Man ska, kort sagt, vädra garderoben och inte sopa något under mattan. En sådan process ställer stora krav på alla inblandade. Gamla "insiders" måste acceptera att deras traditionella lösningar inte är de enda eller bästa. Före detta "outsiders" måste sluta älta gamla oförrätter. Det gäller att se framåt.

Andra är tveksamma till nyttan av studier av gruppolik-

heter: "Att undervisas om de kulturella och könsmässiga skillnader som antas existera är", enligt Kandola och Fullerton, "kanhända inte ett sätt att begränsa effekterna av stereotypisering – de kan i själva verket förstärka dem." Om man ägnar intresset åt skillnaderna mellan grupper kan man glömma bort likheterna. Ja, de båda författarna går längre än så: "Enligt vårt synsätt kan ett tillvägagångssätt vars filosofi utgår från individens behov bli automatiskt komprometterat om några åtgärder enbart bygger på någons förmodade grupptillhörighet. ... Om hanteringen av mångfalden verkligen handlar om att skapa en miljö i vilken alla känner att de är uppskattade och att deras talanger utnyttjas till fullo, då bör åtgärderna inriktas på varje individ som har ett särskilt utvecklingsbehov och inte begränsas till individer som är medlemmar av särskilda grupper" "Den mångfaldsorienterade organisationen inriktar sig på att utveckla och befordra alla anställda, inte på att framhäva gruppskillnader."⁷⁴

Ett intressant dilemma, som noteras av Cox, är att en majoritet å ena sidan tycks få mindre möjligheter att diskriminera men å andra sidan känner sig mer hotad när minoriteterna uppnår en viss "kritisk massa". Cox föreslår själv lösningen: "Det verkar därför som om en viktig utmaning i hanteringen av mångfalden är att skapa och implementera strategier för att uppnå kritisk massa och samtidigt minimera den omfattning i vilken medlemmarna av majoritetsgruppen känner sig hotade av dessa strategier."⁷⁵

Mönster i mångfalden?

Finns det då inget mönster, ingen modell, att upptäcka i mångfalden av mångfaldsexperiment, mer än att alla måste finna en gemensam bas utifrån vilken de kan lära sig respektera varandras olikheter? Loden och Rosener ansåg sig utifrån en undersökning av 50 amerikanska organisationer längs mångfaldsfronten ha funnit tre karaktäristiska drag: engagemang från och vilja att lära bland de

högre cheferna, en filosofi präglad av "olikhet under jämlikhet" och utvidgade definitioner av vad som är effektivt uppträdande.⁷⁶

Att mångfaldsansträngningarna måste drivas på ovanifrån verkar de flesta experter på området vara överens om. Däremot råder delade meningar om var processerna börjar. "Liksom med varje större initiativ börjar engagemanget i att utveckla en organisation som inkluderar alla i toppen på organisationshierarkin", enligt Certo. Enligt Loden och Rosener kommer initiativet underifrån: "I de flesta organisationer i Amerika börjar värdesättningen av mångfald bland de anställda som en gräsrotsrörelse." Cheferna är ofta bland de sista som förstår vad som är på gång.⁷⁷

Kandola och Fullerton anser sig ha upptäckt elva mångfaldsmanagementmodeller i litteraturen, de flesta präglade av insikten om att mångfaldsfilosofin måste genomsyra hela organisationen om den ska ha utsikt att leda till framgång. Med hjälp av dessa modeller har författarna konstruerat en egen modell som enligt vad de själva påstår är den första och enda modell som har testats empiriskt och befunnits fruktbar.⁷⁸ Vi kan inte, liksom i fallet med Cox verktygslåda, redogöra för modellen utan får hänvisa till originaltexterna. För övrigt framstår denna mångfaldsmodell som en ganska allmän managementmodell präglad av en angloamerikansk företagskultur som är mer hierarkisk än den svenska.⁷⁹

Ett sätt att se på saken i perspektivet av krympande hierarkier är följande: Att agera på marknaden är förenat med transaktionskostnader. Företag och organisationer är, enligt ekonomen och Nobelpristagaren Ronald Coase, öar av planhushållning i marknadshavet, konstruerade för att hålla transaktionskostnaderna nere. Mångfalden kan knappast utgöra ett undantag från denna regel om planering och kontroll. Oavsett om initiativen bakom en organisations rörelse från homogenitet mot mångfald kommer uppfifrån eller nerifrån kan processen knappast vara spontan och okontrollerad. Dock verkar den omvälvande ut-

vecklingen från massproduktion till "masskustomisering"⁸⁰ (dvs. en kombination av massproduktion och kundanpassning) innebära att organisationerna utvecklas från stora öar av planhushållning som höjer sig över marknadshavet, till mindre och plattare öar som hänger samman i nätverk där kopplingarna ofta består av marknadsmekanismer.⁸¹ Därigenom kan man tänka sig att mångfaldsproblemen inte måste lösas på ett enhetligt sätt i väldiga organisationer utan kan lösas på många sätt i ett antal decentraliserade och för sina handlingar och resultat ansvariga verksamheter. Om de självständiga enheterna och självstyrande grupperna ska kunna lösa åtskilliga andra problem som de ställs inför, tycker man att de också till en stor del själva borde kunna hantera sina mångfaldsproblem.

Paradigm och stötestenar

Det förekommer ibland rapporter om att allt inte är frid och fröjd i de amerikanska mångfaldslandskapen. Häromåret konstaterade David Thomas och Robin Ely efter en sexårig forskningsinsats att: "Talrika och mångskiftande initiativ för att öka mångfalden i bolagens Amerika har pågått i mer än två decennier. Dessa försök har emellertid sällan stimulerat till språng i den organisatoriska effektiviteten. I stället har många försök att öka mångfalden på arbetsplatsen misslyckats och ibland till och med ökat spänningarna bland anställda och bromsat företagets prestationsförmåga." Thomas och Ely menar att ansträngningarna oftast strandat på att de rört sig inom endera av två paradigm: Dels "diskriminerings- och rättviseparadigmet", som utgår från antagandet att "alla är lika" och anlägger färg- och könsblinda synsätt för att alla ska få samma chans och bli lika behandlade.⁸² Dels "tillgångs- och legitimitetsparadigmet", som utgår från antagandet att alla är olika och försöker återskapa den mänskliga mångfalden i samhället inom organisationen för att öka dess marknads- eller klientkontakter och legitimitet. Det

första paradigmet kretsar enligt de båda forskarna alltför mycket kring likhet och det andra alltför mycket kring olikhet. Den enda framkomliga vägen går, som de ser det, mellan och utöver de båda paradigmen, genom "lärande- och effektivitetsparadigmet": "Liksom rättviseparadigmet befrämjar det lika möjligheter för alla individer. Och liksom tillgångsparadigmet accepterar det kulturella skillnader mellan människor och erkänner värdet i dessa skillnader. Ändå låter denna nya modell för att hantera mångfalden organisationen internalisera skillnaderna bland de anställda så att den lär och växer på grund av dem. När modellen är helt och hållet på plats kan organisationens medlemmar med rätta säga att: 'Vi är alla i samma lag, med våra skillnader – inte trots dem'." Poängen med det "tredje paradigmet" är inte helt lätt att få grepp om, men i stort sett handlar den om att människor ska uppmuntras att göra bruk av sina olika bakgrundserfarenheter på ett naturligt sätt, alltså inte blunda för dem eller se dem i speciella kund- eller klientsammanhang. För att detta ska fungera krävs – återigen – förtroende (trust). "Få saker kan snabbare ta död på ett nytt sätt att tänka kring mångfalden än känslan av sviket förtroende. Därför måste ledarna i organisationer som med framgång övergår till lärande- och effektivitetsparadigmet ta ytterligare ett steg: De måste säkerställa att deras organisationer förblir 'trygga' platser där de anställda kan vara sig själva."⁸³

Vilka är de faktiskt rapporterade största stötestenarna på vägen mot mångfald? En enkät bland ett 60-tal "mångfaldspraktiker" i USA 1997 visade följande: De mångfaldsansvariga inom företagen pekade i första hand på bristen på förståelse för att mångfald inbegriper förändringar på alla nivåer i organisationen. De externa mångfaldskonsulterna lyfte fram bristen på engagemang på chefsnivå. Båda grupperna var överens om att frågan hur man ska mäta effekten av mångfaldsinitiativ på vinst och produktivitet är ett stort problem.⁸⁴

Allt beror på

Enligt litteraturen kommer en (lyckad) mångfaldsstrategi att leda till en mer öppen, flexibel och kreativ miljö där varje individ oavsett kulturbakgrund kommer till sin rätt och kan utveckla sina talanger till fullo. Detta scenario bygger på att man lyckas få alla att respektera och förstå varandras värderingar och beteenden, att känna förtroende för varandra, att dra åt samma håll. Om man lyckas i dessa avseenden kommer man antagligen att nå produktiva resultat som gör att integrationen gradvis går lättare enligt mottot att framgången föder sig själv – en god cirkel. Om man inte lyckas är risken stor för att "stereotypiseringen" fortsätter, att bristen på förtroende dödar kreativiteten och att människor söker trygghet genom att hålla samman i grupper som slåss om inflytande. Man rör sig i så fall inte från assimilation till integration utan till balkanisering. Och eftersom balkanisering leder till ekonomiska bakslag blir resultatet en allt mer förbittrad kamp mellan olika grupper om ständigt krympande resurser – en ond cirkel. Huruvida cirkelarna ska bli goda eller onda beror emellertid inte bara på de enskilda organisationerna utan också på den miljö i vilken de verkar. I en miljö som rent allmänt är gynnsam för ekonomisk tillväxt blir möjligheterna större och riskerna mindre, i en tillväxtfientlig miljö blir möjligheterna mindre och riskerna större. Ett enkelt skäl till att det förhåller sig så är, som Cox påpekar, att ett grundläggande skäl till konflikter i samband med kulturell mångfald är konkurrensen om arbetstillfällen. "Uppenbarligen försvinner en stor del av konfliktpotentialen när det finns mer gott om jobb."⁸⁵

Att utifrån litteraturen göra en prognos om vart mångfaldsvägen, oberoende av tid och rum, kan tänkas leda är omöjligt – det enda man kan vara ganska säker på är att mångfaldens effekter är "våldigt komplexa och mycket kraftfulla".⁸⁶ Inventeringen av möjligheter och risker utmynnar inte i någon slutsats om att en mångfaldig organisation generellt sett är effektivare eller bättre än en ho-

mogen eller vice versa. "Det tycks inte vara möjligt att på grundval av forskningens resultat slå fast att mångfald i sig leder till att arbetslagen fungerar bättre", förklarar Kandola och Fullerton och fortsätter: "Det mesta vi kan säga är: 'Det beror på'." Forskningen pekar – föga förvånande – snarare på att mångfaldiga arbetslag har större problem på kort sikt än homogena lag och att "ju större mångfald, desto längre tid krävs för att etablera grundreglerna och desto svårare är det att nå samstämmighet".⁸⁷

Amerikanska transnationella företag har satt samman mångkulturella arbetsstyrkor som fungerar utmärkt. Japanska företag har åstadkommit enorma effektivitetsvinster med homogena arbetsstyrkor. Allt beror på. Inte minst beror det på hur befolkningen (dvs. arbetskraften och marknaden) i ett land ser ut. Att USA satsar på mångfald och Japan på homogenitet är ingen slump.

Förutsättningarna för mångfald skiljer sig inte bara åt mellan länder utan också mellan olika verksamheter i samma land. I följande kapitel ska vi försöka konkretisera de speciella möjligheter och risker som finns i olika sektorer och branscher i Sverige.

4. Mångfald som norm och verklighet

Vi ska i detta kapitel ta upp exempel från förvaltningar i offentlig sektor och företag i privat sektor och diskutera möjligheter respektive risker med mångfald. Utgångspunkten för diskussionerna är ett normativt organisatoriskt synsätt. Mångfald kan vara bra, dvs. lönsamt, legitimerande, imageskapande, uppfattas som moraliskt rätt eller på annat sätt vara av värde för organisationen. Eller mångfald kan vara dåligt, dvs. innebära ökade kostnader, minskad vinst, förlorade kunder, skada organisationens sätt att fungera eller medföra något annat av negativt värde. Vår ambition är inte att avgöra frågan om möjligheter eller risker överväger i något enskilt fall. Det torde vara upp till varje enskild organisationsföreträdare och till dem som kan påverka organisationen – kunder/klienter, personal och ägare/huvudmän – att göra sådana bedömningar och fatta de avgörande besluten om mångfald. Vår uppgift är snarast att ”sätta bollen i spel”, att få diskussionen om mångfald ned på tillräckligt konkret nivå för att underlätta samtal och ställningstagande till etnisk mångfald i arbetslivet, i organiseringen av privata företag och offentliga förvaltningar.

En enkel modell

Sett ur ett organisatoriskt perspektiv är möjligheterna och riskerna inte likformiga. En enkel input–transformation–output-modell klargör detta. Möjligheter och risker kan grupperas med avseende på input till organisationen (exempelvis material och personal), med avseende på organisationens inre funktioner (exempelvis arbetsfördel-

ning, teknik och ledning) och med avseende på output från organisationen (exempelvis varor och tjänster). Den tidigare uppställning av Möjligheter och Risker, litteraturens grundrecept för etnisk mångfald, kan alltså sorteras och analyseras med avseende på input, transformation och output. Inputfrågorna för en organisation gäller utnyttjandet av en *större potentiell arbetskraftsstyrka och pool av talanger* att välja från och innebär i regel ökade möjligheter för organisationen, men knappast några risker. Transformationsfasen innehåller faktorer som *ökad personallojalitet, ökad flexibilitet, ökad kreativitet, ökad öppenhet, ökad kritisk granskning* och *ökad kunskapsöverföring* – faktorer som påverkar organisationens sätt att fungera och kan ses som möjligheter att öka organisationens inre effektivitet, men också innebära risker. Organisationens output kan påverkas positivt av det etniska grundreceptets *bättre kundservice, ökad marknadskunskap/-kontakt* och *bättre image i samhället*, vilket i regel inte genererar några risker för organisationen. De risker med ökad mångfald i organisationen som nämns i grundreceptet, dvs. *kommunikationsproblem, etnocentrism och stereotypisering, social-etnisk skiktning, kulturkrockar, riter och stress, minskat förtroende och öppenhet, uppdelning i organisationskuggar och marknadslänkar* samt *motsättningar som sprids in i företaget*, avser endast risker som påverkar organisationens inre liv.

Indelningen i ovanstående kategorier kan tolkas så att det inte finns några risker med en *större potentiell arbetskraft* och en *större pool av talanger*. Bakom denna syn på möjligheter och risker med etnisk mångfald ligger några enkla iakttagelser. En enskild organisation har ingen möjlighet att direkt påverka mångfalden på hela arbetsmarknaden, bara att påverkas. Den risk som en enskild organisation löper är att välja ur ett mindre arbetskraftsutbud eller en mindre pool av talanger, om organisationen i framtiden avser att förbli etniskt homogen. För de flesta organisationer, som ju är små, måste en sådan risk betraktas som relativt liten, då arbetsmarknadsutbudet

netto ändras långsamt och ett tillräckligt arbetskraftsutbud existerar ur majoritetsbefolkningen. För stora organisationer, för hela branscher eller sektorer i ekonomin utfaller däremot analysen helt annorlunda.

När det gäller de möjligheter och risker som påverkar det inre av organisationen, dess sätt att fungera och arbeta, finns en påtaglig parallellitet mellan möjligheter och risker. Å ena sidan ökad flexibilitet, kreativitet, öppenhet, kritik och kunskapsöverföring, å andra sidan kommunikationsproblem, etnocentrism, etnisk och social skiktning, kulturkrockar, stress och minskad trygghet. Organisationer försöker kontrollera sitt inre liv i förhållande till omvärldens förutsättningar. Kontrollen kan överdrivas och tendera att leda till stagnation på grund av för lite utrymme att experimentera och utvecklas. I en sådan situation kan organisationen sträva efter att bryta stagnationen genom att skapa ökat utrymme inom sig för att åstadkomma en eftertraktad utveckling, vilket på samma gång utsätter organisationen för risker för felslagna experiment och felaktiga rekryteringar. Ett medel att skapa sådant utrymme kan vara att öka den etniska mångfalden i organisationen. Men inte alla organisationer befinner sig i stagnationslägen. Många har som första prioritet att öka vinsten, öka marknadsandelarna och erövra nya marknader. I sådana organisationer eller situationer undviker man riskerna med kommunikationsproblem, kulturkrockar, onödig stress och minskat förtroende som resultat av etnisk mångfald. Fördelarna med den etniska mångfalden framstår då inte som så angelägna. Ett annat väldokumenterat fenomen är att personalmässigt expansiva organisationer önskar kontrollera etnisk mångfald genom att segmentera personalen efter etnisk tillhörighet. Genom den etniska segmenteringen eller arbetsdelningen undviker man riskerna med mångfalden men mister samtidigt också dess dynamiska möjligheter.⁸⁸ En sektor, en bransch eller en enskild organisation kan således värdera möjligheter och risker av etnisk mångfald helt olika beroende på uppfattningen om den egna situationen och därmed förut-

sättningarna för och hanteringen av ökad mångfald i den egna organisationen.

Beträffande mångfaldsreceptets outputpåverkan i form av bättre kundservice och ökad marknadsförmåga kan man knappast se några risker för enskilda organisationer eller större ekonomiska aggregat. Däremot kan enskilda organisationer värdera möjligheterna helt olika beroende på vilken etnisk marknad man arbetar på och avser att i framtiden arbeta på samt på vilket sätt man tror det är bäst att bearbeta olika etniska marknader. I sådana överväganden får man ta hänsyn till eventuella risker med förlust av gamla kunder/klienter. Vi ska i fortsättningen diskutera hur sådana värderingar av möjligheter och risker kan falla ut i privat respektive offentlig sektor i den svenska miljön.⁸⁹ Innan vi genomför den organisatoriska sektoranalysen ska vi emellertid kort beröra invandrarnas aktuella arbetsmarknadssituation.

Invandrarnas aktuella arbetsmarknadssituation

Vi använder utomnordiska medborgare som ett måhända övertydligt exempel på den arbetsmarknadssituation som råder även för den mycket större befolkningsgrupp som utgörs av i Sverige bosatta men utrikes födda.

I nedanstående tabell finner vi den aktuella sysselsättningen för invandrare i arbetsför ålder mellan 16 och 64 år med utomnordiskt medborgarskap. De är ca 238 100 personer att jämföra med ca 370 000 utländska medborgare och mer än 900 000 utrikes födda. Det framgår att av dessa 238 100 personer är 108 500 i arbete, dvs. utomnordiska medborgare har en förvärvsintensitet på 45 procent att jämföra med den totala svenska förvärvsintensiteten på 73 procent.

Invandrarnas sysselsättning i privat respektive offentlig sektor framgår av tabellen om man adderar de i tabellen kursiverade sysselsättningar med klart dominerande offentlig sysselsättning "Vård och omsorg" och "Offentlig verksamhet m.m.". 17 procent av de utomnordiska

Tabell 1. Utmornordiska medborgare jämfört med hela svenska befolkningen i åldern 16–64 år, årsmedeltal sysselsättning 1999, alla anställda av båda könen.

Verksamhet	Sysselsättning	Utmornordiska medborgare	%	Hela befolkningen	%
Jordbruk, skogsbruk och fiske		1 100	1	35 300	1
Tillverkning, utvinning av mineraler och energiproduktion		21 600	20	759 600	19
Byggverksamhet		1 800	2	179 300	4
Handel och kommunikation		16 700	15	674 000	17
Finansiell verksamhet och tjänster		11 300	10	420 000	10
Utbildning och forskning		11 700	11	339 500	8
Vård och omsorg		17 400	16	761 800	19
Offentlig verksamhet m.m. (övrig)		1 200	1	208 100	5
Personliga och kulturella tjänster		12 200	11	254 700	6
Företagare och medhjälpare		13 200	12	432 300	11
Uppgift saknas		30	—	3 300	—
Totalt sysselsatta		108 500	100	4 067 900	100
Total population		238 100	—	5 580 800	—
Förvärvsfrekvens		—	45	—	73

Källa: AKU Årsmedeltal 1999, bearbetning av tabellerna 3A och 54, SCB.

medborgarna arbetar i offentlig sektor att jämföra med 24 procent för hela befolkningen, vilket innebär att invandrarna i förhållande till hela befolkningen är underrepresenterade i den offentliga sektorns sysselsättning.⁹⁰ En rapport, som täckte 24 procent av de statligt anställda, anger att 11 procent av de anställda hade invandrarbakgrund att jämföra med att invandrarna utgjorde 20 procent av populationen i samma åldersgrupp, vilket förstärker bilden av underrepresentation av invandrarna som befolkningsgrupp.⁹¹ Aktuella undersökningar i kommuner pekar också på en stor underrepresentation av invandrare i de kommunala organisationerna i förhållande till deras andel av befolkningen i respektive kommun.⁹² (I dessa båda undersökningar inkluderar begreppet invandrare både första och andra generationen.) Man kan alltså räkna

med att invandrarna som befolkningsgrupp är underrepresenterade i den offentliga sektorns personalstyrka i olika grad beroende på vilken del av den offentliga sektorn man talar om. De utomnordiska medborgarna arbetar följaktligen statistiskt sett i privat sektor i större grad än vad hela befolkningen gör.

Vi diskuterar här i första hand sysselsättningen oberoende av arbetets karaktär. Ändå spelar frågan om arbetets innehåll, svårighetsgrad och kvalificeringsnivå på många sätt roll för organisationers bedömning av mångfaldens möjligheter och risker. Som framgår av tabell 2 föreligger skillnader mellan utomnordiska medborgares yrkesfördelning och yrkesfördelningen i den totala sysselsättningen. Genom att summera de tre första yrkena, kursivt marke-

Tabell 2. Utomnordiska medborgare jämfört med totala sysselsättningen i åldern 16–64 år, sysselsättning fördelad efter yrke, båda könen, årsmedeltal 1999.

Yrke	Sysselsatta	Utomnordiska medborgare	%	Total sysselsättning	%
1. <i>Ledningsarbete</i>		3 200	3	191 200	5
2. <i>Arbete med teoretisk specialkompetens</i>		19 700	18	646 900	16
3. <i>Arbete med kortare högskoleutbildning</i>		11 400	10	810 400	20
4. Kontors- och kundservice		7 100	7	436 100	11
5. Service, omsorg, försäljning		24 500	23	746 600	18
6. Jordbruk, skogsbruk, fiske		1 500	1	97 600	3
7. Hantverk inom byggnation och tillverkning		9 400	9	455 400	11
8. Maskinoperativt- och transportarbete		15 100	14	455 700	11
9. Arbete utan särskild yrkesutbildning		16 400	15	212 100	5
Uppgift saknas		200	—	16 900	—
Summa		108 500	100	4 067 900	100

Källa: AKU Årsmedeltal 1999, bearbetning av tabellerna 3c och 55, SCB.

rade i tabellen, kan man se att 31 procent av utomnordiska medborgare har högt kvalificerade yrken och att motsvarande procentandel för den totala sysselsättningen är 41 procent. Den stora skillnaden ligger i arbete med kortare högskoleutbildning.

Då utbildningsnivån i de jämförda populationerna kan jämföras, även om fördelningen av utbildningen är olika i populationerna och i många fall är högre i enskilda invandrargrupper än i den svenskfödda gruppen, innebär detta ett underutnyttjande av kompetens bland utomnordiska medborgare.⁹³

Detta resultat förstärks av enkätstudier som pekar på att mer än hälften av invandrarna som har jobb anser att de är överkvalificerade för jobbet.⁹⁴ Resultatet är oberoende av om arbetsgivaren är i privat sektor eller offentlig sektor och förvånar inte, utan bekräftar snarare den statistiska bilden av att invandrares kompetens och kapacitet inte utnyttjas fullt ut.

Sammanfattningsvis karakteriserar låg förvärvsintensitet, underrepresentation och underutnyttjande av kompetens således den rådande situationen för invandrare på arbetsmarknaden.⁹⁵

Privat kontra offentlig sektor

Variationen bland privata respektive offentliga organisationer är stor. Det gäller exempelvis verksamhetens art, där det finns stora skillnader mellan verksamheter som försvar, forskning och barnomsorg i offentlig regi samt mellan verksamheter som kullagertillverkning, IT och städning i privat regi. I många fall finns det överlappande verksamheter, i många fall organisering i hybridformer och s.k. privatisering av offentlig verksamhet, där skillnader endast består av ägarskapet och inte har med verksamhetens art eller organisatoriska utformning att göra. Även om skillnaderna kan synas större mellan olika verk-

samheter inom en sektor än mellan sektorerna och det finns vissa likheter i hur privata och offentliga arbetsgivare förhåller sig till invandrare, finns det emellertid också avgörande organisatoriska olikheter, som gör det intressant att skilja dem åt i en diskussion om mångfaldens möjligheter och risker. Frågan är alltså hur privata respektive offentliga organisationer reagerar/svarar på den etniska mångfalden i deras omvärld? Tre begrepp står i fokus i en diskussion om organisatoriska sektorsskillnader som berör mångfald och integration av invandrare: organisationers gränskontroll, tröghet och obeveklighet.

Gränskontroll

Offentliga organisationers gränser kontrolleras i huvudsak av huvudmännen för organisationen och i slutänden av staten.⁹⁶ Man följer gällande institutioner, lagar och regler, och arbetar med att implementera av staten pålagda uppgifter, direktiv, lagar och regler. Privata organisationers gränser kontrolleras i huvudsak av marknaden. Man följer gällande institutioner, lagar och regler, men arbetar med en självvald uppgift. Följdriktigt visar det sig att offentliga organisationer har en tendens att "luta sig" mot den politiska makten i sitt förhållningssätt medan privata organisationer tenderar att regleras av marknaden. Förhållningssättet till etnisk mångfald och integration torde inte avvika från detta mönster. Offentliga organisationer förlitar sig på direktiv om mångfald och integration medan privata företag försöker förhålla sig till marknadens utveckling och förväntningar. Organisationer undviker oavsett sektorstillhörighet att bryta mot gällande lagar om diskriminering av etniska minoriteter.

Begreppet kritisk massa får, för att ta ett exempel på ovanstående resonemang, olika innehåll för offentliga och privata organisationer: politisk kritisk massa skiljer sig från marknadsmässig kritisk massa. Politisk kritisk massa kan illustreras med geografiska koncentrationer av invandrare med problem som utlöser omfattande lokala of-

fentliga satsningar på integration, som exempelvis de aktuella s.k. storstadssatsningarna i några utvalda delar av bland andra städerna Stockholm, Malmö och Göteborg.⁹⁷ Marknadsmässig kritisk massa kan illustreras med en identifierbar etnisk grupp stor nog att marknadsmässigt förhålla sig till för ett privat företag. De förhållandevis små etniska grupper som finns i Sverige förklarar då varför så få företag satsar på etnisk mångfald i Sverige.

Kontrollmekanismerna i respektive sektor har också betydelse för vilka strategier för mångfald som dominerar i offentliga respektive privata organisationer (även om sådana formella strategier än så länge är relativt ovanliga). Strategierna i offentliga organisationer tenderar att formuleras enligt diskriminerings- och rättviseparadigmet och karaktäriseras av ord som likhet, rättvisa, kulturell mångfald, riskundvikande och devisen "Gör mot andra som du vill att de ska göra mot dig". Orsaken till detta är att riktlinjerna för mångfald formuleras av politiska aktörer, som också utövar kontrollen över de offentliga organisationerna, och de politiska aktörerna formulerar sig regelmässigt i diskriminerings- och rättvisetermer inom mångfaldsområdet. Strategierna i privata organisationer tenderar att arbeta med tillgångs- och legitimitetsparadigmet med formuleringar som olikhet, resurser, möjligheter och devisen "Gör mot andra som de vill att du ska göra mot dem". Orsaken till detta är att företagsaktörer dels försöker tillfredsställa marknadens intresse av mångfald och utnyttja dess möjligheter, dels försöker undvika att bryta mot diskrimineringsparadigmet. Något tredje paradigm, som avser de möjligheter som ligger i inre organisatoriska faktorer som ökad kreativitet eller ökat lärande från etnisk mångfald, är inte av intresse för politiskt kontrollerade och marknadsdrivna organisationers strategival. En mer rimlig slutsats beträffande de inre organisatoriska faktorerna i samband med etnisk mångfald är att betrakta dem som en del av en taktik för att genomföra strategierna. Det vill säga att en organisation som önskar etablera en etnisk mångfaldsstrategi måste

hantera mångfaldens inre organisatoriska möjligheter och risker i organisationens transformationsprocess.

Tröghet

Organisationers reaktioner på omvärldsförändringar sker inte ögonblickligen, tröghet i reaktionerna på omvärldens propåer är det normala.⁹⁸ Tröghet i reaktioner har givetvis till stor del helt rationella förklaringar, som att man i en organisation måste ha tid att analysera omvärldsförändringar och finna en passande reaktion. Tröghet har emellertid också mindre rationella motiv, som när den snarare kan betraktas som motstånd mot förändring än som rationell anpassning. Hos privata organisationer talar man om en lojalitet hos kunder och anställda som en grund för sådan tröghet och hos offentliga organisationer om tjänstemannamakten i offentliga organisationer som en grund för trögheten. I den privata sektorn kan det innebära att ett tillfälligt uppnått monopol gör organisationen "lat", man rider i organisationen på monopolet och delar på övervinsterna utan att förbereda sig på framtida konkurrens. Det kan avse både en särställning på produktmarknaden och på faktormarknaden, lojaliteten hos kunder och hos arbetskraften förbrukas långsamt. I den offentliga sektorn kan tjänstemännen negligera omvärldsförändringar som inte är politiskt "påbudna" eller fördröja anpassning som är politiskt önskvärd, men som ter sig felaktig, obehaglig eller svår att genomföra. Detta kan liksom i den privata sektorn avse såväl de offentliga organisationernas produktsortiment som deras faktoranskaffning. Anpassningen till ökad etnisk mångfald i samhället kan således fördröjas av trögheter hos såväl offentliga som privata organisationer, men av olika orsaker.

Obeveklighet

Obevekligheten eller obarmhärtigheten hos organisationer är inte någon felfunktion av samma typ som motstån-

det/trögheten mot anpassning.⁹⁹ Obevekligheten är snarare en konsekvens av ett samhälle som domineras av aktörer i organisationsform. Icke-organiserade personer, det vill säga du och jag som individer, negligeras av organisationerna. Organisationernas intresse avviker därtill från våra intressen som individer genom att de är snävare, intensivare, mer förfinade och enkelspåriga. Organisationernas dominans i samhället får konsekvenser för integration av invandrare och för den etniska mångfalden i organisationerna. Obevekligen blir en invandrare utan nätverk antingen en anställd i en organisation och/eller en klient till en organisation. Någon individuell tredje väg finns inte i ett modernt organiserat samhälle vid sidan av ett oftast småskaligt eget företagande. Som anställd utan nätverk i en organisation är man svag och får finna sig i att ens individuella intressen är svåra att driva. Som klient är man av definitionen svag och har utomordentligt svårt att få sina egna individuella krav tillgodosedda. De flesta individer från etniska minoriteter får således obevekligen finna sig i klientskapets beroende hos de offentliga organisationerna eller anpassa sig som överkvalificerade anställda i privata och offentliga organisationer.

Den svenska miljön bjuder förutom mera generella skillnader mellan offentlig och privat sektor av ovanstående karaktär också på särdrag som är av intresse för utvecklingen av etnisk mångfald i både offentliga och privata organisationer. Ett särdrag är den relativa storleken på den offentliga sektorn i Sverige, där ungefär var tredje person är offentligt sysselsatt, att jämföra med USA där ungefär var sjunde person är offentligt sysselsatt. Sverige har därtill historiskt präglats av en stark centralmakt, vilket är fallet även i dag. Många företag i Sverige har relativt lång organisatorisk erfarenhet av invandrare som arbetskraft, även om de flesta "invandrartäta" företagen inom varuproduktionen minskat sysselsättningen under flera decennier. De flesta offentliga organisationer har större erfarenhet av invandrare som klienter, patienter, elever etc, trots att man expanderat sysselsättningen kraftigt under

flera decennier. Både de speciella svenska förutsättningarna och de mera generella förutsättningarna för organisationer i privat och offentlig sektor blir av intresse när nu blicken vänds mot respektive sektor.

Privat sektor

Analys av inputvariabler

Etnisk mångfald i arbetskraftsutbudet kan spela roll för privata företags rekrytering. Stora företag med omfattande nationell rekrytering vinner på att utnyttja hela utbudet av arbetskraft. En begränsning till vissa etniska grupper innebär ju att man suboptimerar sin rekrytering, vilket i längden torde innebära konkurrensnackdelar. Små företag med begränsad efterfrågan kompetensmässigt och geografiskt har inte samma vinster att hämta från det etniskt mångfaldiga utbudet. Undantag från detta finns, se exemplet Gnosjö nedan, ett exempel som visar att om många små företag fungerar som ett kluster, ett nätverk, kan de vara öppna för en mycket större del av arbetsmarknaden än vad man skulle kunna förmoda, vilket gynnar rörliga grupper bland invandrarna.

Tillväxande företag har speciellt intresse av att se på hela den etniskt mångfaldiga arbetsmarknaden. Dessa företag har inte bara behov av arbetskraft i ögonblicket utan har också behov av att skapa beredskap för tillväxten genom att finna lämpliga personer för att ingå i en pool, en arbetskraftsreserv, för framtida behov. Företag med stagnerande eller minskande produktion har mindre intresse av arbetskraftsutbudet, man har snarast överskott på personal. I vissa situationer som kräver förnyelse av företags produktion eller produktionsapparat handlar det om att man vill bli av med gammal kompetens och få in ny, vilket ökar efterfrågan på personal med annorlunda kompetens än den man har. I en situation med sådana rekryteringsbehov spanar företagen efter ny kompetens och är

öppna för att pröva större delar av arbetsmarknadens utbud än vad man vanligen gör.

Man kan knappast tänka sig att etnisk mångfald på arbetsmarknaden skulle kunna vara till nackdel för något företag, då företaget bestämmer sin egen rekrytering. I tider av svår arbetskraftsbrist leder detta till krav från det privata näringslivet på arbetskraftsinvandring, som vi nu ser exempel på i den svenska debatten, och därmed till ökad etnisk mångfald.¹⁰⁰

Analys av transformationsvariabler

Vilka företag eller delar av ett företag har behov av ökad kreativitet, ökad kritisk granskning, ökad flexibilitet, ökad kunskapsöverföring och annat som kan vara en effekt av etnisk mångfald i arbetsstyrkan? Det man först måste inse är att de goda sidorna av etnisk mångfald inte kommer ensamma utan *alltid* är ackompanjerade av mångfaldens mera riskabla sidor, som ökade konflikter, sämre kommunikation, minskad trygghet och öppenhet, kulturkrockar och stress. Företag väger därför det goda mot det onda, vilket många gånger utfaller till den etniska mångfaldens nackdel.

Minst känslig för den etniska mångfaldens sidor är varuproduktion. Den har en hög grad av enhetlighet och likformighet även om den i dag sker i små serier eller till och med kundanpassat (masskustomisering) och i processer som styrs via datorer. Riskerna med de negativa sidorna av mångfald är därför relativt små, behovet av kommunikation i arbetet är begränsat. Men även fördelarna är relativt små. Varuproduktionen är till största delen bestämd av den givna produktionsprocessen och ger inget utrymme för kreativ förändring på kort sikt. Arbetslagsorganisation i varuproduktion syftar mest till att styra och kontrollera processer och till att undvika avvikelser från ett kvantitativt och kvalitativt bestämt mål. Förbättringsarbete och gruppbeslut utgör därför inga dominerande delar av produktionsprocessen, även om man i Sverige mer

än på andra håll har förskjutit visst beslutsfattande nedåt i organisationen och till arbetslag.¹⁰¹

Tjänsteproduktion innebär på kort sikt en högre grad av anpassning till kunden/omvärlden jämfört med varuproduktionen. Mycket tjänsteproduktion och service strävar liksom varuproduktionen efter en enhetlig och likformig produktionsprocess – ”McDonaldisering” – men i stora delar av tjänsteproduktionen innebär mötet med och anpassningen till kunden ett utrymme för kreativitet såväl i ögonblicket som i en pågående förändrings- och förbättringsprocess, exempelvis i verksamheter som utbildning, omsorg, rådgivning etc.

Företagare inom tjänsteproduktion och service värderar därför mångfaldspaketet av möjligheter och risker med större noggrannhet än vad företagare inom varuproduktionen gör. I många företag inom tjänstesektorn strävar man efter olika typer av arbetslagsorganisation på likartat sätt som i varuproduktionen. Motiven för detta är mer komplicerade och varierade än i varuproduktionen. Man önskar exempelvis skapa självkontroll av arbetet och dess resultat genom observation och diskussion i arbetslaget. Arbetslagsorganisationen ska underlätta styrning och ledning av tjänsten genom att lagets kultur och kreativa förmåga utnyttjas. Ett övervägande av arbetslagets sammansättning blir därför en viktigare fråga för det tjänsteproducerande företaget än för det varuproducerande, ett övervägande där kravet på den etniska mångfaldens möjligheter ställs mot de risker den kan innebära.

Analys av outputvariabler

Bättre kundkontakt och ökad marknadskunskap kan vara effekter av ökad etnisk mångfald i ett företag. Stora svenska företag tycks inte uppfatta detta som en möjlighet när det gäller deras exportmarknader, som framgår av följande citat:

”Man skall inte tro att det går att utbilda en invandrare

som flytt från sitt land och sedan sända tillbaka honom som representant för vårt företag. Det är helt enkelt fel-tänkt. Nej, dom marknaderna klarar våra svenska försäljare av alldeles förträffligt, bara det är rätt kille.”¹⁰²

En orsak till detta är att de flesta stora svenska företag är helt dominerade av svenska chefer och säljare, medan nästan alla invandrare i dessa företag arbetar i produktionen, ”på golvet”. Man fostrar helt enkelt inga kandidater till chefsposter och säljarbete. Däremot finns det stora svenska tjänsteföretag som har börjat uppmärksamma invandrarna som hemmamarknad, exempelvis Telia inom tjänster, Svenska Handelsbanken inom bankservice och Pressbyrån inom kioskverksamhet. Man kan av urvalet av företag som bearbetar invandrare som hemmamarknad dra slutsatsen att det är inom tjänsteverksamhet och service som möjligheterna med mångfald slår igenom tydligast på organisationens outputsida. Det har med tjänsteverksamhetens karaktär att göra. Tjänsten utförs ofta i direktkontakt med kunden och framgång i arbetet blir mer beroende av säljarens kunskap om kunden och kundens upplevelse av personen som utför tjänsten eller servicen än vad som är fallet i varuförsäljning.

En helt annan sida av mångfalden kan kort benämnas ”pizzarevolutionen”, som en beteckning på invandrarnas förmåga att skapa eller medverka till privata nischföretag: företag som finner en produktnisch med hjälp av en för den svenska marknaden helt ny produkt, som en gång med pizza och kebab; företag som finner en marknadsnisch i vilken man kan etablera sig, som taxi eller kioskrörelse, med hjälp av relativt enkla medel; företag som tar hem nya produkter, från Asien eller Mellanöstern, med vilka man kan konkurrera med svenska produkter eller med annan import; företag som kan hjälpa till att etablera svenska produkter i sina ursprungsländer genom kontakter, som tallriksunderlag i trä i Asien. Nischföretagen etableras i regel med hjälp av landsmän, släkt eller familj. De är därför beroende dels av att folkgruppen, eller en del av den,

har en strategi för entreprenörskap, dels av en miljö i Sverige som ger utrymme för småföretagande. Mångfalden i det ekonomiska livet ökar i form av ett ökat antal etniska nischföretag som resultat av invandrarnas entreprenörskap, men den etniska mångfalden i svenska företag ökar inte.

Offentlig sektor

Varken i den offentliga sektorns förvaltningar eller i den privata sektorns företag bestämmer enskilda individer mångfaldens möjligheter och risker. Det är de organisatoriska förutsättningarna för respektive verksamhet som sätter upp de bestämmande villkoren för mångfald. Det handlar om organisationens situation, drivkrafter, institutionella villkor och kultur. Skillnader i dessa faktorer mellan offentlig sektor och privat sektor, som vi kort diskuterat tidigare, påverkar mångfaldens villkor i respektive sektor. Utfallet för den offentliga sektorn framgår av den följande generella analysen av organisatoriska variabler.

Analys av inputvariabler

En större etnisk mångfald innebär samma möjligheter för den offentliga sektorns organisationer som för de privata företagen. De offentliga organisationerna konkurrerar emellertid inte på en marknad varför en suboptimerande homogent svensk rekrytering inte får samma tydliga konsekvenser för offentliga organisationer som för marknadsberoende privata företag. Å andra sidan avviker den offentliga sektorn från de privata företagen genom sin unika och enhetliga ideologi och styrning. Den förenande ideologin markeras ibland med honnörsorden den gemensamma sektorn, vilken åtminstone på lång sikt styrs av en offentlig demokratisk diskussion och ur den framkomna gemensamma värderingar. I stora delar av den offentliga sektorn

finns formella kompetenskrav. Om mångfald kan etableras med ett sådant gemensamt frambeskrivet innehåll innebär det i princip att alla organisationer i den offentliga sektorn kommer att präglas och styras av dessa värderingar. Ökad mångfald i sådana verksamheter förutsätter formell kompetens och inte bara reell. Ett avgörande ansvar i denna diskussion har regering och riksdag genom direkt utformning av krav och regler på den offentliga sektorns praktiska förhållningssätt till mångfald. Landet styrs i detta fall inte med lag utan med direktiv och krav till de egna organisationerna. Att utgå från hela arbetskraften vid rekrytering blir då en nödvändighet och inte längre en diskuterbar fråga för den offentliga sektorns organisationer.

Analys av transformationsvariabler

Mångfaldens möjligheter och risker för den inre organisationen framstår som mera svåranalyserade och svårbedömda än när det gäller input. Offentliga organisationer finns inom många olika verksamheter med skiftande förutsättningar. Offentliga organisationer erbjuder tjänster från vaggan till graven. En utgångspunkt kan dock vara att de flesta offentliga verksamheter har haft en långvarig monopolställning som under 1990-talet urholkats finansiellt, sysselsättningsmässigt och åldersmässigt. Den etniskt svenska homogeniteten har därtill förstärkts under 1990-talet på grund av personalminskningar och rationaliseringar. Utifrån ett sådant perspektiv framstår ökad mångfald som i högsta grad önskvärd. De stagnerande offentliga organisationerna skulle ha mycket att vinna på ökad mångfald. Ökad kreativitet, ökad öppenhet för åsiktsutbyte, kritisk granskning, ökad kunskapsöverföring och ökad flexibilitet för de anställda är just sådana ting som en stagnerande verksamhet behöver för att skapa förnyelse. Ökad personalomsättning kan i den situation som den offentliga sektorn befinner sig i betraktas som en möjlighet snarare än en risk!

Om möjligheterna av etnisk mångfald verkar goda i offentlig verksamhet förefaller också riskerna omfattande. De visar sig emellertid vid en granskning som regel uppvägas av möjligheter eller förminskas kraftigt av karaktären på den offentliga organisationen. Riskerna för den offentliga sektorn avser i första hand risken för att uppnådd organisatorisk kompetens minskar, då organisationen på grund av etnisk och kulturell heterogenitet inte förmår förvalta kompetensen när kulturkrockar och kommunikationssvårigheter försvårar överföringen av existerande kunskap i organisationen. Mot detta ställs värdet av den annorlunda kompetens som invandrarna tillför och överför och som i många fall utvecklar och förbättrar organisationen. En annan risk är förlusten av den ideologiska samhörighet som präglar den offentliga verksamheten med honnörssord som offentlighetsprincipen, meddelarsekretess, jämlikhetsideal, rättighetsideal och solidaritet. Till stor del är dessa ideologiska "värden" dock lagstiftade, regelstyrda och av tradition väl rotade i offentliga organisationer, vilket gör det svårt för en organisation att avvika från dem, oberoende av personalbesättningen. Det finns vidare en risk för förlust av tillit – förtroende – internt i organisationen. Svensk modern organisering innebär en ökad decentralisering av besluten, inte bara av utförandet av uppgifterna. Denna typ av kraftigt decentraliserade organisationer har som en avgörande framgångsförutsättning att det råder stort förtroende mellan nivåer i organisationen, mellan chefer och medarbetare och mellan medarbetare. Ökad etnisk heterogenitet innebär risk för etnisk segregation i organisationen, kulturkrockar, kommunikationsproblem m.m. Detta leder troligen (åtminstone initialt) till minskat förtroende i organisationen mellan individer och nivåer. Förtroenderiskens omfattning är beroende av decentraliseringsgraden i organisationen – ju högre decentraliseringsgrad desto högre risk. Den offentliga sektorns organisationer är styrda av legitimeringar, tjänstereglementen och offentlig kontroll. Ur denna synvinkel framstår risken för minskat förtroende i den inre organi-

sationen i offentliga verksamheter generellt som begränsad och hanterbar.

Man kan i sammanhanget inte bortse från att de offentliga verksamheterna får privata huvudmän i allt större omfattning som en konsekvens av och lösning på den nuvarande stagnationen. I en sådan utveckling kan de möjligheter som ligger i ökad etnisk mångfald utnyttjas i den mängd av företag som etableras på samma gång som riskerna av ökad mångfald begränsas genom att konkurrensen i sektorn ökar.

Analys av outputvariabler

Vilka möjligheter och risker ger en ökad etnisk mångfald beträffande output, dvs. när det gäller servicen eller tjänsten som sådan, i olika typer av offentlig verksamhet – i serviceverksamhet som förskola, sjukvård och äldreomsorg, och i myndighetsutövning som socialtjänst, arbetsförmedling och skattemyndighet? Det är inte alldeles enkelt att peka ut i vilka offentliga organisationer mångfald lämpar sig bäst. En grov indelning av offentlig verksamhet att ta fasta på är myndighetsutövning respektive serviceverksamhet.

I verksamheter som domineras av myndighetsutövning har man goda möjligheter att hysa etnisk mångfald i organisationen. Där råder hög grad av ensamarbete och man har väl definierade uppgifter och regler för genomförandet, vilka vaktas av starka organisationer och professionellt etos som garanter för klienterna. Å andra sidan är kanske vinsterna av mångfald begränsade i myndighetsutövning – kreativitet och kritisk granskning är ju inte myndighetsutövarens första plikt. Däremot kan en myndighets etniska mångfaldighet utgöra en förebild som påverkar andra organisationer och människor i samhället och i tillägg skapar goodwill, en attraktiv image, för den egna organisationen.

Serviceverksamhet som omsorg och sjukvård har stora vinster att göra på ökad etnisk mångfald i personalen.

Ofta nämns äldreomsorgen som ett exempel på detta där empati och insikter om och förhållningssätt till äldre väger tyngre än språkkunskaper och formella kunskaper. Man har i serviceverksamhet mycket klientkontakt som kräver kreativitet och öppenhet i mötena och som därför ger utrymme för de positiva sidorna av mångfalden: Man kan möta klienternas mångfald med bättre kunskap om deras förhållanden och man kan utnyttja sin personals mångfald till kreativa lösningar för klienten. Å andra sidan finns i serviceverksamheten också de risker som mångfaldens recept innehåller – kulturkrockar, bristande kommunikation och etnisk uppdelning av arbetet – något som framstår som mer accentuerat i serviceverksamheter än i myndighetsutövande verksamheter eftersom serviceorganisationerna oftast är plattare, kraftigare decentraliserade och mer arbetslagsorganiserade.

Några påståenden

Låt oss sammanfatta den normativa diskussionen om etnisk mångfald i privata och offentliga organisationer så här långt. På inputsidan dominerar möjligheterna av ett rikare etniskt arbetskraftsutbud, och några risker kan knappast förknippas med detta. En minskande arbetskraftsstyrka (i den allmänna diskussionen ofta definierat som arbetskraftsbrist) utgör därtill ett generellt incitament för mångfald i både privata och offentliga organisationer. I framför allt privata organisationer är konkurrens om den bästa personalen en drivkraft, om än inte självklar, mot ökad mångfald. I offentliga organisationer kan regeringens politik för ett mångkulturellt Sverige driva på i riktning mot ökad mångfald.

Innanför de organisatoriska gränserna måste privata organisationer ta ställning till etnisk mångfald som ett paket av möjligheter och risker och söka en egen optimal bemanning i olika typer av arbeten och olika typer av arbetssituationer. Ställningstagandena till etnisk mångfald är valfria så länge de inte innebär diskriminering enligt

lagstiftningen. Samma sak gäller för offentliga organisationer, men då de inte är marknadsdrivna måste deras val av mångfaldspolicy styras och drivas på av regeringspolitiken.

Växande etniska marknader kan vara ett starkt argument för mångfald i privata organisationer. Samma argument gäller för offentliga organisationer, men argumentet är svagare då relationerna till kunderna/klienterna i många fall är mer "uppifrån" och tvingande.

Erfarenheter av mångfald i privat och offentlig sektor

Vad kan invandrare göra i privat sektor; möjligheter och risker?

Privat sektor är ur organisatorisk synvinkel föga enhetlig. Den består av många företag med olika produktion, olika storlek, olika intressenter osv. En hel del av dessa företag har emellertid omfattande erfarenhet av invandrad arbetskraft, både från arbetskraftsinvandringen på 1950- och 1960-talen och senare årtiondens flyktinginvandring.

Stora delar av den traditionella verkstadsindustrin, som har haft många invandrargrupper i produktionen, har sedan 1970-talet i accelererande takt rationaliserat, omvandlats tekniskt och arbetsorganisatoriskt. Under denna period har antalet invandrare och andelen invandrare som är sysselsatta minskat. Speciellt under 1990-talet blev rationaliseringen i näringslivet intensiv och drevs i många företag i riktning mot starkt slimmade, anorektiska organisationer. En konsekvens av detta blev också mera etniskt homogena organisationer då invandrare fick lämna företagen i högre utsträckning än infödd svensk arbetskraft. Andra delar av den privata sektorn har växt under 1990-talet och växer nu snabbt. Det är framför allt tjänstesektorn och sådant som är relaterat till den "nya ekonomin" som växer sysselsättningsmässigt. Men de historiska

erfarenheterna har betydelse för bedömningarna av invandringens möjligheter och risker i nuet. Nedanstående citat illustrerar några av de möjligheter och risker man ser i den privata sektorn.

Det av invandring utvidgade arbetskraftsutbudet spelade roll för företagens möjligheter att rekrytera personal, när arbetskraftsbrist uppstod på den svenska arbetsmarknaden. Erfarenheterna av detta är positiva:

”Våra huvudsakliga erfarenheter är positiva. Vi hade inte klarat oss under 60-, 70- och 80-talet utan invandrarna.”

Riskerna med mångfald är också en del av företagens erfarenheter, och upplevs som frustrerande:

”Det är mycket problem med invandrarna och det har ökat i samband med flödesorganisationen. Det är bönemattor på arbetet i någon skrub. Det är män som inte tar order av kvinnliga arbetsledare. Det är rashets mot turken, som man inte gillar. Man behöver själv hjälp ibland”, bekänner en arbetsledare.

Brist på internutbildning av invandrarpersonal och åtföljande dequalificering slog både mot invandrare och företag:

”En hel del av de invandrare vi anställde på 60- och 70-talet har vi inte givit tillräcklig utveckling, exempelvis när det gäller språkträning. Vi anställde också många på 80-talet utan att ställa tillräckliga krav på grundkunskaper. Vi får stora kostnader för detta. I dag kräver vi därför svenska i tal och skrift, annars får de inte jobb på Volvo.”¹⁰³

Våra intervjuer i privata företag ger ingen grund för att man där tänker på möjligheterna att använda sig av invandrares kulturella, sociala eller språkliga erfarenheter. Inte heller är det vanligt att man anser att invandrarna

själva berikar kvaliteten på tjänsten, arbetsplatsen eller den svenska personalen mer än i undantagsfall. De konkurrensfördelar man ser hos invandrare sammanhänger snarast med deras förmåga att ge service åt egna folkgrupper, åt egna landsmän på den svenska marknaden. Det tycks, på gott och ont, finnas en benägenhet hos svenska privata arbetsgivare att försöka bortse från en medarbetares etniska bakgrund. Därmed avstår man från att utnyttja mångfaldens möjligheter fullt ut, men hoppas också undvika dess risker. Som exempelvis i följande citat där man poängterar att man värderar individer efter kompetens:

”Det här är ett rätt välsorterat företag. Vi har få problem med invandrare, även om det finns konflikter. Det finns dock ingen policy för invandrare, vi blandar efter kompetens, men ibland blir det förstås ett jugoslavskift. Vi kanske inte är mångkulturella, även om vi är internationella. Vår absolut bäste arbetare är jugoslav, och har mycket hög status. Vår bäste ingenjör är italienare. Det går inte att vara rasist här, vart man än vänder sig finns det invandrare.”¹⁰⁴

Vad är det då man förväntar sig av invandrare, eftersom man uppenbarligen inte ser deras kulturspecifika erfarenheter som något plus mer än i tjänsteproduktion riktad till landsmän i Sverige? Inriktningen på kompetens tycks vara avgörande i den privata sektorn. Men inte bara teknisk kompetens utan, som så ofta diskuterats på senare år, social och språklig kompetens, vilket framgår av följande citat:

”Det finns allt mindre plats för den traditionella invandraren ... Det är framför allt inom två områden, dels den sociala kompetensen, förmågan att arbeta tillsammans med andra och kunna kommunicera på ett naturligt sätt, dels förmågan att lära sig nya metoder och tekniker ... som den mest påtagliga förändringen har skett.”¹⁰⁵

Bakom de privata företagens förhållningssätt till invandrare ligger så vitt det går att bedöma i regel tämligen krassa motiv. När det handlar om arbetskraftsbrist utnyttjar man med fördel invandrare. När det handlar om efterfrågan på viktig kompetens bortser man från etnisk bakgrund och föredrar att se alla som yrkesarbetande individer. Det primära motivet i det privata svenska företaget så här långt har med andra ord huvudsakligen varit lönsamhet. Man är medveten om "pizzarevolutionen" i det svenska samhället, men har svårt att tillgodogöra sig dess möjligheter i företagets tätare strukturer.

Mångfalden i många fall prövad

Etnisk mångfald i personalen har prövats av privata företag sedan 1950-talet. Etniska nischer har utvecklats inom olika yrkesområden och inom enskilda företag. Erfarenheter från dessa mångfaldsförsök spelar givetvis roll för aktuella och framtida mångfaldsstrategier i Sverige. Låt oss titta på några exempel som kan belysa viktiga drag i utvecklingen utifrån frågorna "Vad är det man har prövat?" och "Vad är resultatet av provet?" De exempel vi ska ta upp är ett stort företag, SKF (Svenska Kullagerfabriken) i Göteborg, företagen i Gnosjö kommun och etnisk nischföretagsamhet.

SKF

Man har i SKF flera erfarenheter, som i stort stämmer med andra stora varuproducerande verksamheter i Sverige. Här några av de viktigaste svaren på frågorna ovan:¹⁰⁶

SKF har anställt invandrare i stor omfattning sedan 1950-talet, upp till 40–50 procent av arbetskraften i produktionen har under vissa perioder varit invandrare. Man har därför stor erfarenhet av hela den svenska invandringsperioden från andra världskrigets slut till i dag. Man menar i SKF att det finns tydliga gränser mellan invand-

rare och svenskar i företaget, trots den gemensamma blå overallen. En sådan gräns har med kulturavstånd att göra; ju större avstånd desto svårare att integrera i arbetet. En annan gräns är en skarp skillnad mellan arbetare och tjänstemän, en gräns som också markerar skillnad mellan svenskar och invandrare i företaget. Skillnaden mellan invandrare och svenskar har också betytt favorisering av svenskar i internutbildningen.

Mångfaldsprovet har på många sätt utfallit väl. Produktionen har under tider av arbetskraftsbrist, som under 1960-talet och 1980-talet, kunnat upprätthållas med hjälp av invandrare. Yrke och yrkeskunskap liksom den blå overallen har som regel varit en väg till viss integration på arbetsplatsen.

Men också negativa sidor visar sig. Gamla invandrare som missat internutbildningen slås ut i förtid av industriomvandlingen. Segregation i folkgrupper och markanta gränser mellan arbetare och tjänstemän utgör kraftiga hinder för integration på arbetsplatsen som tar mycket lång tid att förändra. Invandringen under 1950- och 1960-talen skiljer sig från invandringen under 1980-talet. Invandrarna på 1950- och 1960-talen stannade i SKF och blev accepterade. De som rekryterades under 1980-talet har stötts ut relativt snabbt med undantag av vietnameserna, som anses duktiga. Utstötningen av irakier, iranier, somalier m.fl. grupper beskrivs som beroende på dem själva, deras motiv, utbildning, tradition och intressen, och anses inte vara företagets fel.

Man ser rekryteringen av invandrare under 1980-talet som ett misslyckande och man ser också snedfördelningen till internutbildningen till nackdel för invandrare som ett misslyckande.

Gnosjö

Invandrarnas situation på arbetsmarknaden i Sverige är mycket svag. Det finns dock ljusglimtar här och var. Var "här och var" ligger framgång av de stora regionala skillna-

terna i sysselsättningsnivå för invandrare i Sverige. Ett positivt exempel är Gnosjö. I Gnosjö har man haft invandring sedan 1960-talet och i dag har 28 procent av befolkningen utländsk bakgrund. Sysselsättningen i Gnosjö är hög också för invandrare. Som exempel kan nämnas bosnierna som kom åren 1992–94. I Gnosjö är sysselsättningen i denna folkgrupp 85 procent bland män och 60 procent bland kvinnor, att jämföra med exempelvis Stockholm med 35 respektive 21 procent eller Malmö med 14 respektive 9 procent.¹⁰⁷

Det finns en rad förklaringar till Gnosjös lyckade arbetskraftsintegration, bl.a. god ekonomisk tillväxt och hög expansionstakt i kommunens näringsliv också under 1990-talet, stor grad av tillverkande industri och framför allt en väl fungerande arbetsmarknad som bygger på de många små företagens nätverk och samarbete.

Erfarenheterna av invandringen till Gnosjö har varit goda. Liksom i fallet SKF påpekar man att utan inflyttning av invandrare skulle Gnosjös företag inte kunna expandera som de gör. Några riktigt stora risker eller nackdelar med invandringen registrerar man inte i nuet. Man är medveten om att social integration tar tid, att det finns bostadsområden där de flesta är invandrare och att invandrarna inte har några politiska representanter i kommunfullmäktige. Men man ser också att invandrare får goda inkomster, köper hus och väljer att stanna i samhället.

Ett problem uppmärksammas av företagen i Gnosjö. Man är på det klara med att Gnosjös tillverkande industrier har relativt låg tekniknivå. Det har gjort det lätt att anställa även språksvaga och lågutbildade invandrare. Men efter hand måste tekniknivån höjas i många företag, exempelvis i sådana som är underleverantörer till de stora industriföretagen, och då kommer kraven på personalens kompetens att stiga. Inför denna utveckling, som i exemplet SKF ovan och som en stor del av vår tillverkningsindustri har genomgått, känner man i Gnosjö en viss oro: Hur ska man klara av tekniknivåhöjningen och hur ska

man bedriva den nödvändiga utbildningen? Man har i Gnosjö insett att den industriella omvandlingen innebär risker för utslagning av lågutbildade och språksvaga invandrare.

Nischföretagande

Önskan om ett eget företag hos invandrare är inte bara en reaktion på en oförmånlighetssituation på arbetsmarknaden. Det finns andra drivkrafter, vilka i hög grad överensstämmer med dem som svenska företagare har. Det handlar om en levande företagstradition, om förebilder, rådgivare och praktikmöjligheter, om tillgång till resurser som låga levnadsomkostnader, lånemöjligheter, om tillgång till kompanjoner och anställda och inte minst daglig hjälp och stöd från familjen och släkten. Det förefaller som om dessa förutsättningar varierar i styrka hos olika invandrargrupper liksom hos olika grupper med svensk bakgrund, vilket till en del förklarar de olika etableringsfrekvenser som finns i olika folkgrupper. För många invandrargrupper är och kommer eget företagande att vara avgörande för integration i Sverige.¹⁰⁸

Invandrarna etablerar sig framför allt inom handels- och restaurangverksamhet. Det är arbetsintensiva verksamheter som kräver relativt liten branschvana och begränsat startkapital och som inte ställer så höga krav på svenska språkkunskaper. Möjligheterna att starta eget har endast delvis med expertkunskaper, kapitaltillgång etc att göra. Avgörande är också vilka marknadsutrymmen för etableringar som finns i samhället.

Vissa invandrargrupper har en jämfört med svenskar hög etableringsbenägenhet. Detta har satt tydliga och synliga och uppskattade spår i det svenska samhället: annorlunda mat, annorlunda musik, annorlunda restauranger, affärer med annorlunda utbud av varor – med andra ord en etnisk mångfald i utbudet på många marknader i Sverige. Mångfaldsprovet är på så sätt tillfredsställande, frågan är om det inte skulle kunna vara mera av etnisk

mångfald i företagandet, fler vita hushållstjänster, fler importvaror, fler etniska kulturprodukter, fler etniska exportföretag osv. om utrymmena för eget företagande vidgades och formerna för eget företagande förenklades.

Vad kan invandrare göra i offentlig sektor; möjligheter och risker?

Under 1970- och 1980-talen expanderade den offentliga sektorns sysselsättning kraftigt för att stagnera under 1990-talet och efter hand minska något. Expansionen avspeglar en utbyggnad av den offentliga sektorns tjänster och service. Den kraftiga ökningen av sysselsättningen i den offentliga sektorn från 1970-talet i kombination med en stor invandring ledde emellertid inte till en motsvarande kraftig ökning av anställda invandrare. En del av orsakerna till den låga sysselsättningen av invandrare i offentlig sektor framkommer när man granskar hur sektorn värderar möjligheter och risker med etnisk mångfald. Nedanstående värdeomdömen med åtföljande citat säger något om den offentliga sektorns förhållningssätt till etnisk mångfald, vilket spelar roll för mångfaldens möjligheter och risker i ett framtidsperspektiv.

Arbetskraftsbrist gör etnisk mångfald nödvändig och möjlig:

”I Landstinget var det brist på städare under hela 1980-talet, så vi fick ta allt vi kom över, från gatan i princip. Det var invandrare från alla möjliga håll. Oftast kunde vi forma arbetslag från samma folkgrupp så att kommunikationerna underlättades med de många nya.”

Det blir bättre service till invandrare:

”I socialtjänsten har vi anställt en socialsekreterare från Iran, hon är kompetent och kan hjälpa oss att förstå en del invandrarproblem och invandrargrupper. Det är bra, vår service blir bättre till invandrarna.”

Invandrarna är bra som ”mångfaldskonsulter”:

”I skolan har vi anställt en fritidsassistent som är invandrare. Han är populär och spelar stor roll för våra invandrarbarn och för klimatet på raster och i skolan.”

Invandrarna kan fylla ett tomrum:

”Vi har två manliga städare på dagis som är invandrare. Dom är jättebra med barnen.”

Så får man pizza på bordet och slipper tolkkostnaderna:

”På sjukhuset har vi 90 procent invandrare i köket. Det blir lite konstig kryddning av bruna bönor med fläsk ibland, men det fungerar utmärkt numera, kreativ mångkulturell matlagning. Vi har en hel del sjukvårdspersonal som är invandrare också, sköterskor och läkare, det är bra eftersom vi ligger i ett mycket invandrartätt område. Vi behöver inte tolkar.”¹⁰⁹

Motiven för att anställa invandrare är, om vi sammanfattar intervjusvaren ovan, att man har arbetskraftsbrist, att man kan ge invandrargrupperna bättre service, att man har en extra roll för att förbättra klimatet bland invandrarbarn i skolan, att man som städare kan fylla en sidofunktion som ”barnskötare”, att produkten blir annorlunda och att man slipper tolkar. Och det är väl utmärkta motiv. Men än så länge har de inte lett till omfattande anställningar i offentlig sektor. Trots den kraftiga sysselsättningsexpansionen sedan 1970-talet har det gått att finna svenskfödda personer att anställa och trots att det sannolikt försämrar servicen till viktiga klientgrupper begränsar man gärna antalet invandrare i organisationen eller sorterar in dem på låg nivå.

De inre organisatoriska fördelarna med en mångfaldig arbetsstyrka framhävs knappast i intervjuerna. De möjligheter som litteraturen pekar på som ökad flexibilitet, ökad kreativitet, ökad öppenhet, kritisk granskning och ökad kunskapsöverföring berörs endast i ett fåtal fall i förbigående och mera indirekt om alls.

Inte heller vid samtal med förvaltningschefer och personalchefer i några kommuner följer svaren litteraturens mallar för möjligheter med mångfald. Här är några axplock ur dessa intervjuer.

Det vanliga exemplet och attityden:

”Det är bra med någon invandrarkvinna i arbetslagen i äldreomsorgen. De har ofta en annan och bättre syn på åldrande och omsorgen om äldre. Men inte för många.”

Dom får starta från scratch:

”Invandrarna kan knappast räkna med att få jobb som motsvarar deras utbildning eller status i hemlandet. Om jag kommer till Turkiet skulle jag knappast få ett förvaltningschefsjobb. Jag fick börja om. Lära mig turkiska, meritiera mig på nytt genom att starta en ny karriär osv. Samma gäller i Sverige. Det är inte lönsamt att anställa en invandrare i Sverige i offentlig sektor om han inte kan svenska bra och vill börja på en låg position.”

Det får bli arbetstvång i någon form:

”Vi har många arbetslösa invandrare i kommunen. Vi kan inte anställa dem som det är i dag. På samma gång finns det en rad uppgifter i kommunen som inte blir gjorda, relativt enkla jobb som städning, skogsröjning, omsorg om gamla etc. En möjlighet är att få ett befolkningsansvar i kommunen, som inbegriper att hålla folk i arbete också. En sorts tredje sektor, med låga löner, med utbildningsinriktning, som utför angelägna uppgifter, som är en förberedelse för ’riktiga jobb’.”

Inte har jag tänkt på det:

”Jag har aldrig tänkt i de här banorna, att kommunen skulle anställa invandrare. Vi har ca 28 procent av befolkningen med utländskt ursprung, men vi har inte mer än en handfull anställda invandrare av ca 1 100 huvuden. Vi har å andra sidan inga arbetslösa invandrare och inte hel-

ler någon kraftig kommunal expansion. Men på sikt blir detta nog en stor fråga.”

Spekulationer om det främmande kan avgöra:

”Vi skulle anställa två irakiska datakillar för något år sedan. De var helt enkelt bäst. Vi fick en hel del frågor i personalen om detta. Hur går det med islamiska män och svenska kvinnor i samarbetet och sådant. Vi stod på oss. Tyvärr fick de jobb på hemorten och vi fick ta nummer två som var svenskar.”

Integration är inte på agendan:

”Vi har ingen som helst politik när det gäller att anställa invandrare. Vi har ju jämställdhetsregler, men de avser inte etnicitet och några andra regler känner jag inte till. Inte heller diskuteras detta ur ett arbetsgivarperspektiv i kommunens ledning, så vitt jag vet.”¹¹⁰

Man kan tolka intervju svaren som att mångfald i personalstyrkan knappast är en fråga som kommunen som arbetsgivare ägnar tid åt. Möjligheterna med mångfald uppmärksammas inte i arbetsorganisationen och i akuta fall aktualiseras endast de farhågor eller risker man tror sig känna till. Då man många gånger inte har någon erfarenhet av mångfald i arbetet blir det mest spekulationer.

Man kan också tolka svaren som att man ser till individernas kompetens och inte deras ursprung, vilket i de flesta fall torde innebära att en invandrare måste börja om från början i Sverige, lära sig språket, skaffa svensk behörighet och starta en ny eller kanske nygammal karriär.

Ett motiv för mångfald som framhävs är det resursslöseri som arbetslösheten innebär och att man därför som en tänkbar åtgärd borde införa någon sorts temporär arbetsplikt på kommunal nivå, där man kan administrera en sådan ordning, eller på något annat sätt angripa slöseriet och dess negativa konsekvenser för samhället.

Motiv för mångfald som lönsamhet, goodwill eller moral används inte av chefer i kommunerna eller så tar man av-

stånd från dem. Ganska klart är också att man saknar vägledning i förhållningssättet till mångfald i arbetsstyrkan i sin ledningsfunktion och i sin arbetsgivarfunktion. Man har inte tänkt på saken över huvud taget, den politiska ledningen ger sällan tydliga direktiv. Retorik och planering tycks många gånger ersätta handfasta beslut och konkreta aktiviteter. Det finns inga regler om mångfald, man kan efter läggning bekymra sig eller låta bli – åtminstone på kort sikt – och överlåta problemet till integrationsansvariga i kommunen och akta sig för att begå etniskt diskriminerande handlingar i samband med personalärenden.

Mångfalden i många fall oprövad

Mångfalden i etnisk mening verkar oprövad i de organisationer i den offentliga sektorn som vi har inblick i, vilket framför allt är kommunala organisationer. På ett sätt är detta en paradox. Vi har i Sverige haft en generös invandringspolitik (eller snarare flyktingpolitik), men ingen generös integration i den sektor av ekonomin som är offentligt ägd, där politikerna är huvudmän. Det är inte meningen att här tränga djupare in i de förhållanden som paradoxen uttrycker, men man kan notera att då integration i den offentliga sektorn är relativt oprövad torde det finnas få konkreta erfarenheter som talar mot de möjligheter som ligger i en ökad etnisk mångfald i sektorn. För att pröva mångfaldens möjligheter och lära sig hantera dess risker krävs en ny politik för de offentliga organisationerna som arbetsgivare. Politikerna är huvudmän för offentliga organisationer och måste ange hur mångfalden ska ta plats och hur integration skapas, vilket med stor tydlighet framgår av intervjuerna med chefer i den kommunala sektorn.

Även om etnisk mångfald i personalstyrkan verkar relativt oprövad i stora delar av offentlig sektor finns givetvis invandrare anställda i offentliga organisationer, som vi visat ovan i den statistiska ögonblicksbilden. I en del or-

ganisationer har dessutom erfarenheterna bearbetats och använts i konkret integrationsarbete.¹¹¹ Inte minst har situationen uppmärksamats under de senaste åren och en hel del åtgärder har vidtagits för att påverka de offentliga organisationerna till ökad integration av etniska minoriteter. Integrationsåtgärderna inbegriper både opinionsarbete från ledande politiker, förbättrad lagstiftning och direktiv till offentliga organisationer. Än så länge har emellertid dessa åtgärder inte fått genomslag, vilket framgår av kritik bl.a. från fackliga organisationer och diskrimineringsombudsmannen.¹¹²

Låt oss slutligen visa med ett enda men belysande exempel från våra studier i integration hur mångfaldens möjligheter kan begränsas i en offentlig verksamhet, ett exempel som också illustrerar utvecklingen under de senaste trettio årens barriärbyggande mot integration i både offentlig och privat sektor. Ett bussbolag, offentligt ägt, beskriver sina villkor för rekrytering av busschaufförer på följande sätt:¹¹³

Under 1960-talet krävde vi ej något körkort, utan gav dom utbildning.

Under 1970-talet krävde vi någon sorts körkort.

Under slutet av 1970-talet krävde vi körkort från något av 10 godkända länder.

Under början av 1980-talet krävde vi svenskt körkort.

Under slutet av 1980-talet svenskt körkort och muntlig svenska.

Under början av 1990-talet svenskt körkort, god svenska och social kompetens.

Detta är inget exempel på att man inte har provat etnisk mångfald i bussbolaget (i själva verket anställde man många invandrare under 1960- och 1970-talen när det rådde brist på chaufförer), utan endast ett exempel på hur en företagspolitik försvårar för en ökad mångfald att etablera sig i en organisation. Det säger också något om hur kriterier används för att i olika arbetskraftssituationer få

den personal man önskar. För det första är det uppenbart att kraven på dokumentation av den tekniska kompetensen att köra bil ökar under den aktuella perioden och försvårar för en invandrare att få jobb på bussbolaget. För det andra ökar efter hand kraven på språkkunskaper, vilket också försvårar för invandraren. För det tredje uppkommer i början av 1990-talet ett nytt krav på social kompetens, som är svårt att tolka, men som troligen utgör ett nytt hinder för invandraren att få jobb. För det fjärde finns ett underliggande kriterium som växer i styrka, nämligen kravet på svenskhet i dokument, i tal och skrift och slutligen uppträdande, vilket torde vara det mest svåröverkomliga hindret för en invandrare som söker anställning som busschaufför.

Slutsatser

Några slutsatser kan dras från de redovisade erfarenheterna av mångfald i privata och offentliga organisationer, vilka på det hela taget stämmer väl med den tidigare förda normativa diskussionen. Arbetskraftsbrist (både som verkligt och retoriskt uttryck) tycks vara en stark drivkraft för organisationer att rekrytera etniskt mångfaldigt. Enbart ökad arbetskraftsefterfrågan i en organisation öppnar emellertid inte portarna för mångfald, inte heller ett överflödande utbud av etnisk mångfald på arbetsmarknaden i sig.

Lagstiftningen mot etnisk diskriminering tycks ha begränsad effekt på organisationers intresse för att rekrytera etniskt mångfaldigt oavsett vilken sektor organisationen tillhör, privat eller offentlig.

Organisationer utvärderar inte i allmänhet möjligheter och risker med etnisk mångfald, ex ante, med avseende på den interna organisationens funktionssätt. Om man anställer fler invandrare med icke-svensk kulturell bakgrund, överväger man den ökade mångfaldens konsekvenser ex post, man har ett reaktivt beteende. Organisationer tycks också, när man väl rekryterat, sträva efter att mini-

mera riskerna med mångfald. Om man anställer invandrare använder man olika organisatoriska mekanismer för att minimera konflikter och eventuella negativa sidor av mångfalden. Möjligheterna av mångfald i transformationsprocessen i organisationen negligeras därvid på det hela taget.

Växande etniska marknader är ett starkt motiv på outputsidan för både privata och offentliga organisationer att öka mångfalden i personalen. Mångfalden är, som en start, ofta starkt begränsad i omfattning och mångfalden leder efterhand ofta också till etnisk segmentering av organisationen, etniska interna nischer.

Organisationer förhåller sig olika till etnisk mångfald. Bland många faktorer spelar deras status som privat eller offentlig organisation en viss roll. Hinder för rekrytering av ökad etnisk mångfald finns i båda typerna av organisationer, men av olika skäl. I privata organisationer kan hindren vara en reaktion på tidigare erfarenhet av mångfald, eller vara försök att undvika förmodade risker med etnisk mångfald, eller vara negativa bedömningar av invandrades förmåga att möta organisationens kompetenskrav. Avsaknad av politiskt ledarskap, regler och anvisningar för implementering av mångfald tycks vara den viktigaste orsaken till hinder för etnisk mångfald i offentliga organisationer. I avsaknad av ledning för mångfald sätter offentliga organisationer upp liknande hinder som de privata organisationerna.

Trögheten i organisatorisk förändring är en orsak till svag integration av mångfald i både privata och offentliga organisationer. Starka, av tradition ganska självständiga offentliga organisationer behöver inte omedelbart följa centrala politiska direktiv eller dansa efter politikens pipa när den visslar mångfald. Privata organisationer saknar ofta drivkrafter för att engagera sig för en mångfaldspolitik. Mångfald lönar sig helt enkelt inte tillräckligt enligt de flesta bedömares förmenande, och organisationerna följer därför endast minimikraven enligt lagstiftningen mot diskriminering.

Obevekligheten i en värld av organisationer hindrar etnisk mångfald i organisationerna. Invandrare tycks i en sådan värld obevekligen bli stödberoende klienter för de offentliga organisationerna och en sorts reservarbetskraft i bristsituationer för de privata organisationerna.

Vägen framöver i svenska organisationer kommer i en del fall att gå i riktning mot ökad etnisk homogenisering, bl.a. genom etablering av ökade kompetenskrav, som bussbolagsexemplet ovan illustrerar. I andra fall kommer kraftig obalans mellan utbud och efterfrågan på arbetskraft, växande etniska marknader samt tydligare offentligt ledarskap att leda till rekrytering av mer etniskt mångfaldig personal. Frågan är vem som får vem på arbetsmarknaden.

5. En lösning på problemen

Utvecklingen av arbetsmarknaden framöver pekar alltså på en situation med mer besvärande arbetskraftsbrist i den offentliga sektorn än i den privata. Vi börjar med att ställa oss frågan hur kampen om de attraktiva jobben i privat sektor kommer att falla ut.

Kampen om jobben i privat sektor

På arbetsmarknaden finns två grupper som konkurrerar om de privata framtidsjobben och som i viss mån står mot varandra. Det är invandrarna mot ungdomarna. Invandrarna på grund av att många av dem i dag är utanför arbetsmarknaden eller arbetslösa, ungdomarna därför att de är tillkommande arbetskraft på arbetsmarknaden.

I det scenario vi håller för mest sannolikt är invandrarernas möjligheter att få jobb i den privata sektorn begränsade. Vi talar då inte om alla invandrare, och vi inkluderar inte ungdomar ”med invandrarbakgrund” som vuxit upp i Sverige. Vi talar om personer som kommit till Sverige i vuxen ålder och inte har fotfäste på arbetsmarknaden. Vi tänker också på framtida invandrare som kommer hit utan att ha arbete ordnat. Dessa individer tävlar i en ojämn kamp om jobben med de nytexaminerade ungdomarna som har eller i vart fall kommer att uppfattas ha ”rätt ålder, rätt kompetens och rätt attityder” för det nya arbetslivets krav.

Som vi tidigare konstaterat finns det många argument för att eftersträva större mångfald i arbetslivet, bl.a. etnisk och åldersmässig mångfald. Vad betyder sådana mångfaldsaspekter för invandrarnas respektive ungdo-

marnas attraktionskraft i det privata näringslivet? Gar utvecklingen i det privata näringslivet i riktning mot mer etnisk eller mer åldersmässig mångfald? Att vi här ställer ungdomar mot invandrare är för att tydliggöra egenskaper hos respektive grupp. Givetvis är inte alla individer typiska för gruppen, och givetvis utesluter inte rekrytering av individer från en grupp individer från den andra. Mångfald kan givetvis vara samtidigt etnisk och åldersmässig (liksom könsmässig etc.). Men ska prognoser och åtgärder för olika grupper kunna diskuteras måste man göra vissa generaliseringar. I korthet gör vi följande bedömning.

Mångfaldsaspekter som talar för ungdomarna: Invandrarbillskott till arbetskraften innebär att privata företag kan välja från ett större arbetskraftsutbud. Men det är ingen direkt fördel för de privata företag som söker efter den talang, den kompetens och de intressen som ungdomarna har i högre grad än invandrarna. Den specifika kompetens som invandrarna besitter i form av annorlunda kulturell kompetens har företagen jämförelsevis mindre nytta av.

Den ökade flexibilitet i anställningar och arbete som företag eftersträvar uppnås bättre med ungdomar än med invandrare. Både ålder och attityder talar för ungdomarna. Ökad kreativitet och nya synsätt likaså, inte minst därför att ungdomarnas kreativitet utgar från deras nyförvärvade kompetens och därför att de representerar synsätt som hör framtiden till, vilket är viktigt för den privata sektorn.

Möjligheter med mångfald där det väger lika eller där invandrare kan ha ett försteg: När det gäller överföring av kunskap mellan individer på olika nivåer finns det problem för både invandrare och ungdomar – för invandrare är det språkproblem och kulturskillnader och för ungdomar generationsskillnaderna. Invandrarna har sannolikt störst möjligheter att övervinna överföringsproblemen. Generationsgapet för ungdomarna försvårar kunskapsöverföringen mer permanent än övergående kommunikationsproblem för invandrare.

Konstruktiv kritisk granskning av existerande verksamhet och organisation kan båda grupperna bidra med, dock torde invandrarna ha mer att bidra med på grund av sina mer omfattande och annorlunda erfarenheter (om de vågar och tillåts framföra sin kritik).

Annorlunda, bättre kundservice kan man uppnå genom att anställa både ungdomar och invandrare. Ett val mellan invandrare och ungdomar handlar därvid mest om vilka kundgrupper som är intressanta att "matcha" i organisationen.

Invandrare och ungdomar i ett: De privata företag som anställer invandrarungdomar kan nå både interna fördelar med mångfalden och räkna med extern uppskattnings- och goodwill. En sådan anställningspolitik kombinerar den etniska mångfaldens möjligheter med den åldersmässiga mångfalden i företagets organisation.

Risker med mångfald som talar för och emot invandrare: Riskerna med mångfald spelar också roll för utfallet av kampen mellan invandrare och ungdomar om jobben i den privata sektorn. De flesta riskvariablerna talar mot anställning av invandrare i det privata näringslivet. Kommunikationsproblemen, risker för etnocentrism (bara "riktiga" svenskar duger) och stereotypisering (invandrare är si och så), risker för etnisk skiktning (det bildas etniska enklaver i företaget) och kulturkrockar talar emot invandrarna och därmed till ungdomarnas fördel. Förtroende och igenkännbarhet internt i organisationen och i förhållande till gamla kunder verkar i samma riktning. Det gör även upplevda risker för att invandrarna bara blir länkar till de etniska marknaderna och för att invandrarproblemen i samhället tränger in i företaget. Riskfaktorerna intern konkurrens respektive negativ stress talar möjligen för invandrarna, då ungdomars kritik- och konkurrensmentalitet kan förorsaka en hel del problem.

Sammanfattningsvis visar genomgången av förutsättningarna för framgång i kampen om jobben i den privata sektorn på några få fördelar för invandrare i förhållande till ungdomar, medan en lång rad riskfaktorer nästan en-

tydligt talar emot invandrare. Slutsatsen blir att invandrarna får svårt att mäta sig med ungdomarna i konkurrensen om jobben i den privata sektorn. Om detta scenario för arbetsmarknaden blir verklighet och sedan visar sig uthålligt – ungdomarna favoriserar privat näringsliv och privat näringsliv favoriserar ungdomarna – innebär det att den nya ekonomin som driver omvandlingen av den privata sektorn inte erbjuder någon omedelbar bot för invandrarnas låga förvärvsintensitet, underrepresentation och underutnyttjande. Det skulle också innebära att den s.k. mångfald-lönar-sig-ideologin från USA, som man försöker implementera i svenskt näringsliv, inte är anpassad till förutsättningarna i den svenska ekonomin. Det behövs i så fall något annat, sannolikt en rad institutionella förändringar i svenskt arbetsliv.

En lösning för offentlig sektor?

Det tycks alltså som om de arbetslösa invandrare som i dag finns i Sverige kommer att få svårt att i stor skala finna sysselsättning i den privata sektorn, låt vara att en hel del av dem även framgent kommer att finna småskaliga vägar till sysselsättning via egenföretagande. Vad är det då som talar för och emot ett scenario som innebär att invandrarnas brist på arbetstillfällen och offentliga sektorns kommande brist på arbetskraft på ett lyckligt sätt kan "ta ut" varandra? För att kunna ge ett tentativt svar på den frågan kommer vi att dels utnyttja den uppsättning generella möjligheter och risker med mångfald som vi tidigare presenterat (med reservation för att hela mångfaldskonceptet är utvecklat i marknadsmiljö), dels försöka identifiera några möjligheter och risker förknippade med just detta scenario.

Möjligheter som sannolikt kan förverkligas: Invandrarnas potentiella arbetskraft utgör grunden för hela scenariot. Den kulturella mångfald som de representerar kommer antagligen att ställa krav på ökad flexibilitet i de tra-

ditionellt stelbenta offentliga organisationerna. Behovet av nya och annorlunda perspektiv är stort i offentlig sektor och här kan invandrarna tillföra en hel del. Öppenheten för åsikter kan antas öka när organisationerna fylls på med människor från mindre "konfliktradda" kulturer än den svenska. Detta innebär att den kritiska granskningen kan öka. Ökade mängder av skiftande kunskaper kan spridas. Servicen kan förbättras när en mångfaldig personalstyrka passas ihop med mångfaldiga klientgrupper. Ett tydligt exempel är äldreomsorgen. Om mångfalden fungerar borde den ge både verksamhetsmässiga fördelar och allmänt ökad goodwill.

Möjligheter som knappast kan förverkligas: Det är inte troligt att personalomsättningen minskar; eftersom det i utgångsläget finns så få invandrare i många offentliga organisationer kan deras intåg tvärtom leda till ökad omsättning och frånvaro bland den gamla (svenska) personalen. Möjligheten att via invandrade anställda öka marknadskunskaperna är av mindre intresse eftersom offentliga organisationer inte agerar på marknader; måhända kan möjligheten tas till vara om den offentligfinansierade servicen framöver i ökad utsträckning levereras under konkurrens mellan olika offentliga, privata och kooperativa producenter.

Risker som sannolikt är för handen: De flesta av mångfaldens risker kommer att vara närvarande när/om invandrarna i större antal rekryteras till den offentliga sektorn. Det gäller kommunikationsproblem, etnocentrism och stereotypisering, social-etnisk skiktning, kulturkrockar, stress, minskad trygghet och konflikter som sprids in i verksamheten från det omgivande samhället. Det krävs beredskap och resurser för att motverka sådana risker.

Risker som knappast är för handen: De risker som hotar företag som agerar på en marknad – t.ex. att man förlorar gamla kunder därför att personalen är annorlunda sammansatt – är inte så överhängande i offentlig sektor. I verksamheter som inte är konkurrensutsatta kan miss-

nöjda klienter inte rösta med fötterna (exit) utan får nöja sig med att klaga (voice).

Sammanfattningsvis möter den offentliga sektorn samma slag av möjligheter och risker med en större mångfald som vilken annan verksamhet som helst, med undantag för de möjligheter och risker som hör ihop med om verksamheten bedrivs på en konkurrensmarknad.

Så långt de mer generella slagen av möjligheter och risker. Vilka specifika möjligheter och risker kan då skönjas i det aktuella scenariot? Vi tillåter oss, när vi försöker besvara den frågan, att i viss mån gå utom det organisatoriska perspektivet och anlägga också ett samhällsligt perspektiv.

Fler invandrare som möjlighet: En möjlighet kommer sig av att "klienterna" så att säga byter sida och blir producenter. Det underifrånperspektiv de för med sig borde kunna göra gott i verksamheter där ett för klienten frustrerande ovanifrånperspektiv lätt smyger sig in. Många invandrare kommer från kulturer där man har större respekt för äldre än som är fallet i den västerländska ungdomsfixerade kulturen, vilket kan bli till glädje i äldreomsorgen. I verksamheter som inte är utsatta för konkurrens – vilket innebär avsevärda trögheter eftersom chefer och personal inte i samma utsträckning som i konkurrensutsatt verksamhet belönas och bestraffas beroende på hur de bidrar till att uppfylla organisationens mål – är det svart att driva förändringsarbete. Här kan invandrarnas intåg måhända skapa en öppning för förändring eller rent av sätta igång en förändringsprocess underifrån (vilken i och för sig kan bli svår att hantera).

Fler invandrare som riskmoment: Riskerna i samband med ett snabbt och stort inflöde av invandrare som arbetskraft i den offentliga sektorn är flera och allvarliga. Det finns risk för att tidigare klienter, när de byter sida och blir tjänstemän, snarare drivs av önskan att hämnas gamla oförrätter än av förståelse för den som är i underläge. Eftersom den offentliga verksamheten ofta inte är konkurrensutsatt drabbas den lätt av effektivitetsproblem

som kan förvärras när medarbetare som inte har svensk social kompetens ”i ryggmärgen” strömmar till. Det finns risk för att invandrarna blir inlåsta i offentliga sektorn, så som kvinnorna länge har varit. Risken för motsättningar är alltid större inom relativt stagnerande verksamheter, som den offentliga kan antas vara framöver, än inom expanderande. Det finns, sist men inte minst, risk för att samhället klyvs i ett privatanställt A-lag och ett offentligt anställt B-lag.¹¹⁴

Är dessa risker värda att ta? Ja, förmodligen, helt enkelt för att det knappast finns några alternativ om man vill se en radikal förbättring av sysselsättningen bland de invandrare som finns i landet. För många av de invandrare som nu inte har arbete är arbete i den offentliga sektorn den stora chansen. Där behövs det många nya hjärnor och händer framöver, inte minst i vården och omsorgen. Självklart kan dessa arbetsuppgifter inte lösas utan utbildning och inskolning, men för medelålders invandrare torde steget där vara mindre än i de unga växande delarna av näringslivet. Samtidigt är det viktigt att inte glömma att de allra flesta, såväl infödda som utrikes födda, helt på egen hand finner sin sysselsättning i privat näringsliv eller offentlig sektor. Vad vi talar om är alla dem som trots olika arbetsmarknadsprogram nu står utanför och som kommer att behövas.

Man får också se scenariot som en *del- och övergångslösning* på problemet med invandrarernas brist på arbeten och den offentliga sektorns kommande brist på arbetskraft. Samtidigt är det en lösning som brådskar. Om de arbetslösa invandrarna inte snart tar sig in på arbetsmarknaden blir deras arbetskraft så lite värd att de inte blir anställningsbara. Risken är då stor för att de bildar kärnan i en permanent underklass som tenderar att reproducera sig själv, så som har skett i de svarta gettona i USA. De stora pensionsavgångarna i offentlig sektor börjar om ett par år. De ekonomiska konjunkturerna är för tillfället goda och därmed uppstår ”överskott” i statens finanser som kan användas för att få igång mångfaldsprocessen, vars kost-

nader visar sig omedelbart medan vinsterna syns först på längre sikt. Den offentliga sektorn släpar i strukturellt avseende efter den privata och det finns därför utrymme för förnyelse och omvandling av verksamheten. Det är bäddat för mångfald. Möjligheternas fönster står på glänt. Ska invandrarna ta sig in? Kommer de att tas emot med öppna armar?

Ingen stor dramatik

Till sist vill vi betona att det skisserade scenariot inte är så dramatiskt som det vid första påseendet kan verka. För det första kommer inte andelen invandrare i offentlig verksamhet att bli våldsamt stor. Det krävs att omkring 100 000 utrikes födda kommer i arbete för att invandrarna ska nå upp i samma förvärvsintensitet som de infödda svenskarna. I dag sysselsätter offentliga sektorn i runda tal 1,3 miljoner människor av vilka ca 8 procent är invandrare (utrikes födda). Om 100 000 nya invandrare skulle få sysselsättning i offentlig sektor – vilket naturligtvis är ett extremt scenario, eftersom en del kommer att gå till det privata näringslivet eller starta egna företag – innebär det att andelen invandrare i sektorn ökar till 15 procent.

För det andra blir kostnaden för denna ”integrationsåtgärd” försumbar. Offentliga sektorn måste ju under alla förhållanden rekrytera ny personal. De merkostnader som kan uppstå är de som är förknippade med de mångfaldsrisiker vi redovisat. Från dessa kostnader ska emellertid dras dels de besparingar som uppstår när tiotusentals människor inte längre behöver socialbidrag, dels de besparingar i personal som uppstår när integrations- och socialhjälpssystemen kan bantas. Här frigörs rimligen en del kvalificerad personal för andra uppgifter i privat eller offentlig sektor. Man kan misstänka att en del av denna personal, som i dag sysselsätter sig själv och invandrare i olika integrations- och arbetsmarknadsprojekt, kommer att gå en lysande framtid till mötes som mångfaldsexperten i organisationsapparaterna.

För det tredje är de offentliga arbetsgivarna (liksom de privata) redan enligt lagen mot etnisk diskriminering i arbetslivet förpliktigade att aktivt verka för ökad mångfald på arbetsplatserna. Som bl.a. Karin Borevi har påpekat står den svenska politiken här inför ett delikat dilemma, genom att den nya "integrationspolitiken" samtidigt går ut på att undvika kategorisering av invandrare och vi-och-dom-tänkande. "Hur skall man kunna genomföra politiska såråtgärder för vissa kategorier som av olika anledningar bedöms vara missgynnade på arbetsmarknaden om kategoriseringen i sig kan väntas ge konsekvenser som är negativa eller t.o.m. kontraproduktiva?"¹¹⁵ Kanske kan det, jämfört med särbehandlingstänkandet, mera på dynamik och mindre på millimeterrättvisa inriktade mångfaldstänkandet erbjuda en utväg ur dilemmat?

Som förhoppningsvis framgått har vi i detta arbete försökt distansera oss från vad vi uppfattar som retorik – det desperata talet om en förestående allomfattande arbetskraftsbrist som bara kan lösas genom massiv arbetskraftsimport och det sorglösa talet om mångfaldens alla möjligheter – och närma oss, låt vara att vi har måst röra oss med generaliseringar, en mera realistisk och balanserad uppfattning av sakernas tillstånd: tillgången och efterfrågan på arbetskraft kommer att gestalta sig olika i olika delar av ekonomin, och mångfalden erbjuder såväl möjligheter som risker. Vi har genom att backa från retoriken närmat oss det scenario som innebär att problemen med (de redan befintliga) invandrarnas brist på arbetstillfällen och den offentliga sektorns kommande brist på arbetskraft kan tänkas balansera varandra. Det är i den riktningen vi föreslår att tankarna ska gå hos arbetsmarknadspolitiker, rekryterare i företag och förvaltningar, arbetsförmedlare, fackliga företrädare m.fl. Det utesluter inte alls många andra åtgärder inriktade på att komma tillrätta med respektive problem.

Noter

¹ Vi är tacksamma för tips och synpunkter från Göran Arvidsson, Pieter Bevelander, Peter Billing, Gabriella Fägerlind, Björn-Anders Larsson, Qaisar Mahmoud, Per Molander, Olof Petersson, Christian Råbergh, Birgitta Swedenborg och Hans Tson Söderström. För allt som ändå till sist verkar korttänkt eller långsökt bär vi naturligtvis själva det exklusiva ansvaret.

² Om dessa problem hade behandlats var för sig skulle resonemangen kring tänkbara "lösningar" antagligen ha sett annorlunda ut än de kommer att göra i denna bok. Om vi t.ex. hade koncentrerat uppmärksamheten på den höga arbetslösheten eller låga sysselsättningen bland invandrare och därmed på den bristande mångfalden i arbetslivet torde regelverken och institutionerna på arbetsmarknaden, lönebildningen samt förekomsten av diskriminering ha ryckt in i centrum för handlingen. Vi har emellertid inte velat fastna i det skyttegravs- krig som pågår kring den typen av förklaringar och lösningar; de har för övrigt behandlats i tidigare SNS-studier som vi medverkat i, t.ex. Broomé, Bäcklund, Lundh och Ohlsson (1996) och Bevelander, Carlson och Rojas (1997).

³ Personer som blir 65 år minus avlidna över 65 år.

⁴ Arbetskraftsbrist är ett tveksamt men retoriskt ofta förekommande begrepp. I vår framställning försöker vi i möjligaste mån skilja på retorik och verklighet.

⁵ För en översikt av familjepolitikens betydelse för barnafödandet i olika europeiska länder, se Lesthague och Moors (2000).

⁶ Mycket tyder på att "stop-go"-karaktären på svensk familjepolitik under 1980- och 1990-talen har stor del i förklaringen till de kraftiga svängningarna i barnafödandet. Man kan här jämföra med finska kvinnor, som trots att de i början av 1990-talet drabbades av högre arbetslöshet än svenska kvinnor endast marginellt sänkte sitt barnafödande. Det synes som om familjepolitiken endast har påverkat *när* man kommer att föda barn. Det antal barn som kvinnorna slutligen har efter avslutat barnafödande bestäms av mer grundläggande ekonomiska och sociala krafter.

⁷ Se exempelvis Castells (1998).

⁸ Den som främst förknippas med begreppet "utvecklingsblock" är Erik Dahmén, se exempelvis Dahmén (1992).

⁹ Tron på att så kommer att ske är också grunden till de på sistone högt (över)värderade IT-aktierna. Frågan är emellertid om inte produktivitetssökningarna främst kommer att äga rum i andra företag än IT-företagen.

¹⁰ Det ska poängteras att den genomsnittliga nettoökningen på 35 000 personer per år är ett resultat av två bruttoströmmar som går i olika riktning. Under åren 2005–2015 är antalet i åldern 65 år, dvs. de som pensioneras och lämnar arbetskraften, genomsnittligt per år för perioden 113 000, medan det genomsnittliga antalet som dör i åldrarna över 65 år är 78 000. Motsvarande bruttoströmmar var för perioden 1995–2000 genomsnittligt per år 78 500 i åldern 65 år och

antalet döda över 65 år 79 000. Det är alltså i stort sett uteslutande den arliga ökningen i antalet 65-åringar som förklarar den kraftiga ökningen i hela åldersgruppen över 65 år efter 2005.

Det mått som här använts på de ekonomiska påfrestningarna som kommer att inträffa i samband med de kraftiga pensioneringarna, dvs. förändringar i antalet i åldersgruppen över 65 år, är en grov approximation. Utträdet från arbetskraften är emellertid proportionellt till antalet i en viss åldersgrupp. När exakt i tiden utträdet från arbetsmarknaden kommer att ske beror på de regler om förtidspensioner, avtalspensioner och möjligheter att skjuta upp pensionsåldern som kommer att gälla då. För närvarande är den genomsnittliga pensionsåldern under 60 år.

¹¹ OECD (1997). Se också OECD (1998).

¹² De tidigare omfattande flyttningarna mellan periferin och centrum i Europa, Irland–England, Sydeuropa–Västtyskland, Finland–Sverige, vilka primärt var orsakade av de stora skillnaderna i levnadsstandard, har nu i stort sett helt avstannat.

¹³ Bauer och Zimmermann (1999). Se också Brucker, Trubswetter och Weise (1999).

¹⁴ NCR, *The New Americans* (1997). Undersökningen bygger på några förenklade antaganden som i sig kan ifrågasättas, exempelvis att det i övrigt fördeligen substituerbarhet mellan yngre och äldre arbetskraft.

¹⁵ Det ska dock påpekas att de funktionshindrade drabbades hårt av 1990-talskrisen. I synnerhet hade de funktionshindrade som blev arbetslösa utomordentligt svårt att återigen få arbete, ungefär dubbelt så svårt som invandrare. Se exempelvis Björklund, Edebalk, Ohlsson och Söderström (1998).

¹⁶ Ekberg (1997).

¹⁷ Bevelander (2000).

¹⁸ Scott (1998).

¹⁹ Här kan det finnas anledning att hänvisa till Platons skrifter (Gorgias): "Retoriken behöver inte veta hur det ligger till med själva de verkliga förhållandena; den har funnit ett slags övertygelsesmekanism som gör att den inför ovetande framstår som om den visste mer än de vetande."

²⁰ *New Enterprise Work Practices And Their Labour Market Implications*, OECD (1999).

²¹ Se även Schön (2000) kap 6.

²² Därmed inte sagt att det inte kommer att förekomma några tekniska framsteg framöver. Men det blir sannolikt främst fråga om de "små stegens tekniska framsteg" ute på arbetsplatserna; detta i varje fall om vi utgår ifrån hur teknisk innovationsverksamhet och teknikspridning historiskt vanligtvis gått till.

²³ Även Sverige börjar få en mångfaldslitteratur liknande den amerikanska – ett elegant exempel som vi kommer att hänvisa till några gånger framöver är Alm (1999).

²⁴ Rossman (1994) s 12. Integration (mosaik, pluralism) betyder att alla lever sida vid sida men bildar en helhet: "Varje bit erkänns, accepteras och har en plats i den totala strukturen." (Kandola och Fullerton 1999, s 8). I Sverige går den politiskt önskade utvecklingen, vad man kan förstå, från assimilation, som innebär att minoritetsgrupper (aktivt/påtvingat eller passivt/trivilligt) anammar majoritetssamhällets värderingar och beteenden, och mot integration. I USA går utvecklingen från smältdegel, som innebär att grupper av olika storlek smälter samman till något nytt, och mot integration. Att den amerikanska utvecklingen

tagit denna vändning beror sannolikt på att smältdegeln haft ett inslag av assimilation i det att den vita medelklassen varit en tungt vägande ingrediens i "smältan". Dag Blanck (2000a) s 46–48, menar att de tre synsätten smältdegel, assimilation och kulturell pluralism länge existerat parallellt i USA. Se beträffande dessa synsätt eller begrepp även Esping (1995).

²⁵ Litteraturen är till stor del av icke-akademisk karaktär. Prasad och Mills (1997, s 5) menar att akademikernas intresse för mångfald i arbetslivet ofta begränsats till "hejarklackledning på distans". Detta påstående motsägs dock av t.ex. Taylor Cox' bok (1994), som hänvisar till otaliga studier på området.

²⁶ Det finns emellertid också likheter. Cox och Beale (1997) s 332, förutspår att mångfaldsarbetet kommer att ta olika inriktning i USA och Europa/Japan. I USA, där kvinnorna redan utgör halva arbetskraften, kommer frågor om ras, etnicitet och nationalitet att stå i centrum. I Europa och Japan, där kvinnorna ännu inte tagit större fullt ut i arbetslivet, kommer kön att stå i centrum. Sverige liknar emellertid i dessa avseenden mera USA än Europa genom att kvinnorna är etablerade på arbetsmarknaden medan invandrarna (rimligtvis) är på väg in.

²⁷ Loden och Rosener (1994) s 147.

²⁸ Detta är även om det som sagt innebär en förskjutning av initiativet från politikerna till företagen och organisationerna, i linje med traditionerna i USA, där (jämfört med Europa) staten haft ett mindre och företagen ett större ansvar för hanteringen av sociala problem och välfärdsarrangemang. Se vidare Carlson (2000).

²⁹ Det tycks vara en vanlig uppfattning att hot från skadestandsanspråk under särbehandlingsregler har stimulerat ett mångfaldstänkande som annars inte skulle ha vuxit fram. Hur särbehandlings- och mångfaldstänkande i övrigt förhåller sig till varandra är inte lätt att reda ut. En bra utgångspunkt för funderingar kring förhållandet ger Asard och Runblom (2000), som innehåller det mesta som är värt att veta om positiv särbehandling i USA och Sverige. Särskilt Hans Ingvar Roths genomgång av den amerikanska akademiska debatten om positiv särbehandling kastar ljus över de många argument och dilemman som frågan inrymmer. Det är enligt Roth (s 224–225) mot bakgrund av dessa komplikationer som mångfaldstänkandets "slagkraft" ska ses: "För det första behöver man med ett sådant argument inte ge sig in på några komplicerade utläggningar om historisk rektifikation och strukturell diskriminering. Det blir heller inga negativa företeelser som kommer i centrum utan snarare alla de positiva värden som kan komma olika verksamheter till del. Uttryck som 'understödda' och 'hjälpa upp' försvinner och i stället träder uttryck som 'utveckla' och 'uppmuntra' in på arenan. En sådan mer positiv retorik kring mångfaldens betydelse har säkerligen strategiska poänger i jämförelse med en negativ retorik, som mer tar upp gottgörelse för historiska oförrätter. Det kan nämligen vara betydligt lättare att 'sälja' ett positivt särbehandlingsprogram om det är inpackat i mer färgglanna och tilltalande former." Blanck (2000b) s 90–91, hänvisar till en studie enligt vilken arbetet med positiv särbehandling innebär att en ny typ av personaladministratörer fick fäste i företagen och började förespråka mångfald när regeringens stöd för särbehandling försvagades under Reagan och Bush. Enligt en mångfaldsautoritet som Taylor Cox (1994) s 251, kan särbehandlings- och mångfaldstänkande gå hand i hand. I svensk miljö kan man hitta exempelvis flackliga pläderingar för en sådan hand-i-hand-strategi: "LO anser att det är nödvändigt med positiv särbehandling av invandrare på arbetsmarknaden", heter

det i LÖ:s *Mångfald – en vägledning för integration på arbetsplatsen* (1998) s 4. I den mer managementinriktade litteraturen är tongångarna emellertid oftast annorlunda: "Det är inte procentandelar som ska bearbetas; det är normer och attityder", förklarar Alm (1999) s 95.

³⁰ Se Kandola och Fullerton (1999) s 13; Loden och Rosener (1994) s 198. Jfr Cox och Beale (1997) s 16–18. Kolumnen för positiv särbehandling syftar på s.k. EEO- och AA-program (equal employment opportunity respektive affirmative action).

³¹ Cox och Beale (1997) s 18.

³² Kandola och Fullerton (1999) s 9. Jfr Cox (1994) s 11, som förklarar att målet är "att maximera förmågan hos alla anställda att bidra till organisationsmålen och uppnå sin fulla potential oförhindrade av gruppidentiteter". Se även Cox och Beale (1997) s 13–14.

³³ Kandola och Fullerton (1999) s 151.

³⁴ Kandola och Fullerton (1999) s 8; Loden och Rosener (1994) s 18. En bearbetad version av Lodens och Roseners modell finns i Alm (1999, s 23).

³⁵ Aguilar och Stokes (1996) s 24; Walton (1994) s 7.

³⁶ Rossman (1994) s 32.

³⁷ Cox (1994) s 161. Jfr Cox och Beale (1997) s 33.

³⁸ Simons och Zuckerman (1994) s 5.

³⁹ Se Aguilar och Stokes (1996) s 80–81; Cox (1994) s 108–120; Cox och Beale (1997) s 226–228; Loden och Rosener (1994) 88–90; Walton (1994) kap 2.

⁴⁰ Loden och Rosener (1994) s xviii.

⁴¹ Aguilar och Stokes (1996) s 73. Se även Cox (1994) s 120–127.

⁴² Rossman (1994) 35–36.

⁴³ Kottak och Kozaitis (1999) s 47; Simons och Zuckerman (1994) s 76.

⁴⁴ Kandola och Fullerton (1999) s 35.

⁴⁵ Kandola och Fullerton (1999) s 37.

⁴⁶ Kandola och Fullerton (1999) s 41.

⁴⁷ Cox (1994) s 33; Kandola och Fullerton (1999) s 46.

⁴⁸ "Det gäller", som Alm (1999, s 40) formulerar saken, "att ha ett väl utvecklat system för omvärldsbevakning, och dessutom en mångfald av människor som tolkar informationen och kan se alternativa framtider."

⁴⁹ Cox (1994) s 36; Certo (1996) s 584.

⁵⁰ Broomé m.fl. (1996) s 102–103.

⁵¹ Aguilar och Stokes (1996) s 19.

⁵² Kandola och Fullerton (1999) s 46; Loden och Rosener (1994) s 10; Rossman (1994) s 7–8, 18, 29.

⁵³ Kandola och Fullerton (1999) kap 4, försöker sig på en värdering av tänkbara fördelar (som i vissa fall avviker från "vara" tio punkter) och delar in dem i tre kategorier (där de indirekta fördelarna är osäkra eftersom de till stor del beror på de diskutabla). Resultatet är till en del överraskande. Bevisade: ökad möjlighet att rekrytera arbetskraft och finna de bäst lämpade medarbetarna, minskad personalomsättning och ökad flexibilitet i organisationen. Diskutabla: ökad kreativitet, innovations- och problemlösningsförmåga, förbättrad kundservice, ökad försäljning på minoritetskultureras marknader, förbättrad kvalitet. Indirekta: bättre arbetsmiljö, moral och arbetstillfredsställelse, förbättrade relationer mellan olika grupper av anställda, ökad produktivitet och konkurrensförmåga, bättre goodwill ute i samhället. Några av de tunga skälen för mångfald i organisationen omges alltså av osäkerhet.

- ⁵⁴ Simons och Zuckerman (1994) s 21–22.
- ⁵⁵ Kandola och Fullerton (1999) s 35. Den citerade författaren är V C Thomas.
- ⁵⁶ Prasad och Mills (1997) s 5.
- ⁵⁷ Loden och Rosener (1994) s 81, 87.
- ⁵⁸ Cox (1994) behandlar stereotypisering och etnocentrism i varsitt kapitel (6 respektive 8).
- ⁵⁹ Loden och Rosener (1994) s 69.
- ⁶⁰ Se t.ex. Cox (1994) s 144.
- ⁶¹ Cox och Beale (1997) s 201, förklarar att "kulturavstånd ... bereder marken för kulturrelaterade konflikter eller kulturkrockar".
- ⁶² Loden och Rosener (1994) s 121–124.
- ⁶³ Loden och Rosener (1994) s 49.
- ⁶⁴ Kottak och Kozaitis (1999) s 20.
- ⁶⁵ Simons och Zuckerman (1994) s 35.
- ⁶⁶ Prasad och Mills (1997) s 5, 13.
- ⁶⁷ Cox (1994, kap 15) redovisar 20 verktyg för organisatorisk förändring. Denna verktygslåda har sedermera byggts ut till en hel bok (Cox och Beale, 1997) om hur individer och organisationer kan lära sig att hantera mångfald.
- ⁶⁸ "The Changing Face" (1993).
- ⁶⁹ Certo (1996) s 579; Kandola och Fullerton (1999) s 105–108; Walton (1994) s 51.
- ⁷⁰ Loden och Rosener (1994) s 138.
- ⁷¹ Walton (1994) s 55, 65.
- ⁷² Loden och Rosener (1994) s 145–146, 154–155.
- ⁷³ Cox (1994) s 260.
- ⁷⁴ Kandola och Fullerton (1999) s 101–103, 125–126, 156, 170–171. Kanske finns det någon kulturell skillnad bakom de olika uppfattningarna hos Kandola och Fullerton respektive Loden och Rosener. Den amerikanska utvecklingen har ju under senare årtionden gått från individualism mot grupptänkande.
- ⁷⁵ Cox (1994) s 145–146, 180.
- ⁷⁶ Loden och Rosener (1994) s 161–163.
- ⁷⁷ Certo (1996) s 575; Loden och Rosener (1994) s 180–181.
- ⁷⁸ Kandola och Fullerton (1999) kap 6.
- ⁷⁹ En strategi "på svenska" finns i Alm (1999) kap 11.
- ⁸⁰ Det mesta som är värt att veta om denna utveckling återfinns i Pine II (1999).
- ⁸¹ Detta antyder, för att resonera i termer av Coase (1937), att utvecklingen av teknik och marknader har sänkt kostnaderna för att agera på marknaden i förhållande till kostnaderna för att "planhushålla" inom företag och organisationer.
- ⁸² I svensk miljö representerar LÖ detta paradigm. "I det mångkulturella samhället är likabehandling den princip som bör gälla för alla", heter det i broschyren *Mångfald ...* (1998, s 3). Alm (1999) s 22, 96, intar den motsatta positionen: "Det handlar inte om att behandla alla lika, utan att värdesätta olikheterna." Och vidare: "Genom att behandla alla lika och försöka få alla att vara lika tvingar man minoriteter att anpassa sig efter normen, i stället för att se varje människa som en unik individ."
- ⁸³ Thomas och Ely (1996) s 79–80, 86, 90. Jfr Alm (1999) s 76: "De chefer som kan få människor att känna sig trygga kan också släppa loss den energi som ligger bunden av rädsla."
- ⁸⁴ Se <http://www.diversityhotwire.com/press/press597.htm>. Cox (1994) s 240, förklarar det ganska självklara att det är svårt att mäta effekten på vinsterna ef-

tersom så många andra faktorer påverkar vinstnivån och eftersom effekterna kanske visar sig med flera års fördröjning.

⁸⁵ Cox (1994) s 153.

⁸⁶ Cox (1994) s 261.

⁸⁷ Kandola och Fullerton (1999) s 49–50.

⁸⁸ För svenska exempel, se Schierup och Paulsson (1994) och Broomé och Bäcklund (1998).

⁸⁹ Med privat respektive offentlig sektor avser vi det man intuitivt menar. Privat sektor är exempelvis i huvudsak konkurrensutsatt och arbetar på marknader medan offentlig sektor arbetar med befolkningens behov på geografiskt definierade områden även om det sker med s.k. konkurrensutsättning. Gränserna mellan begreppen är flytande men tillräckligt klara för vårt ändamål i denna bok.

⁹⁰ Överrepresentationen inom *Utbildning och forskning* avser invandrarlärare i hemspråksundervisningen.

⁹¹ Landén (1996).

⁹² Broomé (pågående studier i kommunerna Haninge, Gnosjö och Söderköping).

⁹³ Broomé m.fl. (1996) s 29–35.

⁹⁴ Andersson (1992).

⁹⁵ Om man begränsar sig till att studera utomeuropeiska eller icke-västliga länders medborgare förstärks bilden av invandrarnas svaga arbetsmarknadsanknytning.

⁹⁶ För en diskussion av gränskontroll, se exempelvis Kanter (1977), Di Maggio och Powell (1983), Campbell och Lindberg (1990).

⁹⁷ Proposition (1997/98:165).

⁹⁸ För en diskussion av tröghet i responsen, se Michels (1949), Wilson (1989) om offentliga organisationer samt Hirschman (1970), Meyer och Zucker (1989) om privata organisationer.

⁹⁹ För en diskussion av ovevkligheten hos organisationer, se Coleman (1974), Erman och Lundman (1982) och Kamali (1997).

¹⁰⁰ Erixon (2000) och Hedenmo och Anvariizadeh (2000).

¹⁰¹ OECD (1999).

¹⁰² Broomé m.fl. (1996) s 49.

¹⁰³ Citaten är hämtade ur Broomé m.fl. (1996) s 42 och Broomé och Bäcklund (1998) s 47 och 58.

¹⁰⁴ Broomé och Bäcklund (1998) s 74.

¹⁰⁵ Broomé och Bäcklund (1998) s 128.

¹⁰⁶ Framställningen bygger på Broomé och Bäcklund (1998) s 66–76.

¹⁰⁷ Framställningen bygger på Ekberg och Ohlsson (2000) samt egna opublicerade intervjuer i Gnosjö kommun inom ramen för det pågående SNS-projektet "Integration och mångfald i arbetslivet".

¹⁰⁸ Framställningen bygger på Broomé och Bäcklund (1998) s 88–111.

¹⁰⁹ Oppublicerade intervjuvar ur Broomé m.fl. (1996) och Broomé och Bäcklund (1998).

¹¹⁰ Oppublicerade intervjuvar ur en pågående kommunstudie i SNS-projektet "Integration och mångfald i arbetslivet".

¹¹¹ Ett exempel är Centralköket på Huddinge sjukhus, som beskrivits bl.a. i Broomé och Bäcklund (1998).

¹¹² Wadstein (2000) och Andersson (2000).

¹¹³ Oppublicerat intervjuvar ur Broomé m.fl. (1996).

¹¹⁴ För undvikande av missförstånd vill vi påpeka att vi med B-lag inte menar att de offentliganställdas arbetsinsatser på något sätt skulle vara mindre värdefulla än de privatanställdas utan bara att deras löner och karriärmöjligheter ofta är jämförelsevis dåliga.

¹¹⁵ Borevi (2000) s 174.

Källor

- Aguilar, L och Stokes, L (1996), *Multicultural Customer Service. Providing Outstanding Service Across Cultures*, Chicago, London och Singapore: Irwin Professional Publishing.
- AKU Grundtabeller, Årsmedeltal 1999, SCB.
- Alm, D (1999), *Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer*, Uppsala: Konsultförlaget.
- Andersson, B (2000), "Invandrarlag följs inte av kommunerna", *Dagens Nyheter* 12/5.
- Andersson, L (1992), *Det tar tid att bli svensk. En enkät och intervjuundersökning av flyktingars och företags beteenden på den svenska arbetsmarknaden*, Växjö: Högskolan i Växjö.
- Bauer, T och Zimmermann, K (1999), *Assessment of Possible Migration Pressure and its Labour Market Impact Following EU Enlargement to Central and Eastern Europe*. A Study for the Department for Education and Employment, UK.
- Bevelander, P (2000), *Immigrant Employment Integration and Structural Change in Sweden, 1970–1995*, Lund: Studies in Economic History, Almqvist & Wiksell International.
- Bevelander, P, Carlson, B och Rojas, M (1997), *I krushärslandets storstäder. Om invandrare i Stockholm, Göteborg och Malmö*, Stockholm: SNS Förlag.
- Björklund, A, Edebalk, P G, Ohlsson, R och Söderström, L (1998), *Välfärdspolitik i kristid – håller arbetslinjen?* Stockholm: SNS Förlag.
- Blanck, D (2000a), "Definitioner och kategoriseringar i USA: En utgångspunkt för positiv särbehandling", i Åsard och Runblom.
- Blanck, D (2000b), "Hur har positiv särbehandling fungerat i USA?", i Åsard och Runblom.
- Borevi, K (2000), "Positiv särbehandling och invandrarpolitik i Sverige", i Åsard och Runblom.
- Broomé, P, Bäcklund, A-K, Lundh, C och Ohlsson, R (1996), *Varför sitter "brassen" på bänken? eller Varför har invandrarna så svårt att få jobb?* Stockholm: SNS Förlag.
- Broomé, P och Bäcklund, A-K (1998). *S-märkt. Företagets etniska vägval*, Stockholm: SNS Förlag.
- Brucker, H, Trubswetter, P och Weise, C (1999), *Migrationseffekte der Europäischen Integration. Lehren aus der Suderweiterung für eine*

- Osterweiterung der Europäischen Union*. Studie im Auftrag der Bundeskammer für Arbeit und Angestellte, Wien.
- Campbell, J P och Lindberg, L N (1990), "Property Rights and the Organization of Economic Activities by the State", *American Sociological Review*.
- Carlson, B (2000), *Den amerikanska välfärdsvägen*, Stockholm: Timbro.
- Castells, M (1999), *Nätverksamhällets framväxt*, Uddevalla: Daidalos.
- Certo, S (1996), *Modern Management. Diversity, Quality, Ethics and the Global Environment*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- "The Changing Face of the Federal Workplace: A Symposium on Diversity", A Report on the Proceedings, September 1993 (<http://www.inform.umd.edu/EdRes/Topic/WorkforceDiversity/introduction>).
- Coleman, J S (1974), *Power and the Structure of Society*, New York: Norton.
- Cox, Jr, T (1994), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cox, Jr, T och Beale, R (1997), *Developing Competency to Manage Diversity. Readings, Cases & Activities*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dahmén, E (1992), "Den industriella utvecklingen efter andra världskriget", i *Sveriges Industri*, Stockholm: Sveriges Industriförbund.
- Di Maggio, P J och Powell, W W (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*.
- Ekberg, J (1997), "Hur är arbetsmarknaden för den andra generationens invandrare?" *Arbetsmarknad & Arbetsliv*.
- Ekberg, J och Ohlsson, M (2000), "Flyktningarnas arbetsmarknad är inte alltid nattsvart", *Ekonomisk Debatt*.
- Erman, M D och Lundman, R J (1982), *Corporate Deviance*, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Hirschman, A O (1970), *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Kamali, M (1997), "Distorted Integration. Clientization of Immigrants in Sweden", *Uppsala Multiethnic Papers*.
- Kandola, R och Fullerton, J (1999), *Diversity in Action. Managing the Mosaic*, London: Institute of Personnel and Development.
- Kanter, R M (1977), *Men and Women of Corporation*, New York: Basic Books.
- Kottak, C och Kozaitis, K (1999), *On Being Different. Diversity and Multiculturalism in the North American Mainstream*, Boston m.fl. orter: McGraw Hill.
- Landén, R (1996), *Rapport om personal med invandrarbakgrund vid några statliga myndigheter*, Norrköping: Statens Invandrarverk.
- Lesthague, R och Moors G (2000), "Recent Trends in Fertility and Household Formation in the Industrialized World", Paper prepared

- for the Welfare Policy Seminar to be held at Tokyo, March 14, 2000.
- Loden, M och Rosener, J (1991), *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*, New York m.fl. order: McGraw-Hill.
- Meyer, M W och Zucker, L G (1989), *Permanently Failing Organizations*, Newbury, Park, California: Sage.
- Michels, R (1949), *Political Parties*, Glencoe, Illinois: Free Press.
- Mångfald – en vägledning för integration på arbetsplatsen (1998), LO (text: Anna Holmgren).
- NRC (1977), *The New Americans*, National Academy Press.
- OECD (1997), *The World in 2020*, Paris.
- OECD (1998), *Trends in International Migration*, Paris.
- OECD (1999), *New Enterprise Work Practices and Their Labour Market Implications*, Paris.
- Pine II, J (1999), *Mass Customization. The New Frontier in Business Competition*, Boston: Harvard Business School Press.
- Prasad, P och Mills, A (1997), "From Showcase to Shadow. Understanding the Dilemmas of Managing Workforce Diversity", i Prasad, Pushkala m.fl. (eds), *Managing the Organizational Melting Pot. Dilemmas of Workplace Diversity*, Thousand Oaks, London och New Delhi: Sage Publications.
- Rossmann, M (1994), *Multicultural Marketing. Selling to a Diverse America*, New York m.fl. order: Amacom, American Management Association.
- Roth, H I (2000), "Den amerikanska debatten om positiv särbehandling", i Åsard och Runblom.
- SCB (1999), *Trender och prognoser '98*, Stockholm.
- Schierup, C-U och Paulsson, S (red), (1994), *Arbetets etniska delning*, Stockholm: Carlssons.
- Schön, L (2000), *En modern svensk ekonomisk historia. Tillväxt och omvandling under två sekel*, Stockholm: SNS Förlag.
- Simons, G och Zuckerman, A (1994), *Working Together. Succeeding in a Multicultural Organization*, Menlo Park, California: Crisp Publications, Inc.
- Thomas, D och Ely, R (1996), "Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity", *Harvard Business Review*, September–October.
- Wadstein, M (2000), "Facket struntar i invandrarna", *Dagens Nyheter* 3/5.
- Walton, S (1994), *Cultural Diversity in the Workplace*, Burr Ridge, New York och Boston: Irwin Professional Publishing.
- Wilson, J Q (1989), *Bureaucracy: What Government Agencies Do and Why They Do It*, New York: Basic Books.
- Åsard, E och Runblom, H (red) (2000), *Positiv särbehandling i Sverige och USA*, Stockholm: Carlssons.

Sverige står inför ett par stora och komplexa utmaningar. Den ena är det demografiska komplexet, alltså frågan vad som händer när befolkningen framöver kommer att bestå av allt fler äldre och pensionerade, och allt färre yngre och yrkesverksamma. Den andra utmaningen är mångfaldskomplexet, alltså frågan om vad ökad, i första hand etnisk, mångfald i organisationer och företag kan innebära.

I denna bok är budskapet att dessa båda problem hänger intimt samman. En av de mest sannolika konsekvenserna av den demografiska utvecklingen är en hotande brist på arbetskraft i delar av offentlig sektor, särskilt inom vård och omsorg. En utväg som ligger nära till hands är att ta tillvara den outnyttjade arbetskraft som finns bland de invandrare som står utanför arbetsmarknaden. Denna öppning för arbetslösa invandrare att komma in på arbetsmarknaden, främst då i den offentliga sektorn, ställer på sin spets frågan hur man kan både underlätta och dra nytta av etnisk mångfald i arbetslivet. Det borde vara "bäddat för mångfald"!

Per Broomé är forskare vid Befolkningsekonomiska Stiftelsen. *Benny Carlson* och *Rolf Ohlsson* är docent respektive professor i ekonomisk historia vid Lunds universitet. Studien är en del av ett SNS-projekt om integration och mångfald i arbetslivet.

SNS
FÖRLAG

