

ARTIKLAR

FRÄMLINGSGÖRANDE OCH AVFRÄMLINGSGÖRANDE I ORGANISATIONER

Vad händer när nya medarbetare kommer till en arbetsplats och inte betraktas, eller själva inte betraktar sig, som riktigt hemma-hörande i organisationen? "Nykomlingar" i en organisation kan särskilja sig på flera olika sätt (till exempel genom utbildning, kön, etnicitet, nationalitet, sexuell läggning eller funktionsvariation). När detta sker uppstår invecklade dynamiker som inte alltid är lätta att förstå. Men i en organisation behöver det finnas en utbredd förståelse för hur etablerade medarbetare såväl som nykomlingar aktivt är med och formar de dynamiska processer som antingen förstärker eller minskar känslor av tillhörighet och annorlundahet. Ledare och övriga anställda måste kunna navigera i spänningsfältet mellan inkludering och exkludering, där både strukturer och individuella handlingar har centrala funktioner för organisationens helhet.

ANNETTE RISBERG & HERVÉ CORVELLEC



Främlingen är här men inte härifrån

Den tyske sociologen Georg Simmels begrepp främlingen¹ består med en sådan förståelse för en organisations komplexa dynamik. Främlingen är den som är nära, men ändå fjärran. Den person som är fysiskt närvarande, men socialt eller kulturellt avlägsen trots sin närvaro blir en främling. När någon är i gruppen, men inte

en del av den, då upplevs ett främlingskap. Främlingen upplevs av andra och upplever sig själv samtidigt som annorlunda.² Centralt i detta resonemang är att främlingskap finns i alla grupper samtidigt som det paradoxalt stärker dess form och identitet.

Spänningen mellan att vara här men inte härifrån präglar många organisationer, inte minst – men inte enbart – som en följd av

migration. Denna spänning kan leda till att främlingar möter fördomar och exkluderande dolda strukturer, men den kan också leda till att man i organisationen driver ett medvetet arbete med att bryta ner barriärer och skapa tillhörighet. Vår forskning visar att både etablerade medarbetare och nykomlingar deltar i dessa växelverkande processer, ibland medvetet och ibland omedvetet. Att främlingen är här, men inte härifrån – öppnar för en analys av hur skillnader skapas, transformeras och ibland övervinns. På så sätt blir inkludering och exkludering i organisationer synliga praktiker som alltid kommer att finnas även om de ständigt formas och omformas.

Främlingen: Den som stannar i morgon

En annan viktig egenskap hos Simmels främling är att främlingen inte bara kommer idag, den stannar även i morgon. Främlingen är alltså inte en passerande figur på besök utan en bestående del av samhället, eller gruppen, dock inte intrasslad i gamla mönster. Med dess ankomst startar ett behov att hela tiden försöka³ hantera främlingsgörandet. I organisationer har denna varaktiga närvaro tydliga konsekvenser. Över tid blir främlingen en kollega, men fortsätter ändå att uppfattas som representant för en hel grupp – "humanister", "invandrare", "kvinnor", "personer med funktionsnedsättning" – snarare än, eller utöver, att vara en individ.

Denna dynamik av närhet och distans skapar en ambivalens som kan leda till subtila former av tillhörighet där gemenskap skapas genom utestängning. Ambivalensen blir som tydligast när främlingar bryter mot rådande normer och rutiner. Då väcks reaktioner, ibland kontradiktoriska, där diskriminering sammankopplas med medvetna och godhjärtade inkluderingsförsök.

Det som gör Simmels främling synnerligen användbar för att förstå komplexa sociala processer är att den bryter mot den aristoteliska icke-motsägelselagen, enligt vilken något inte kan vara både sant och falskt på samma gång och i samma avseende. Främlingen är dubbel – och dessutom på ett sätt som inte är statiskt, utan på ett sätt som utvecklas över tid, såväl hos sig själv som hos de som den interagerar med. På så vis skapar främlingsgörande – och dess motsats avfrämlingsgörande – förutsättningar för att förstå hur andrefiering (eng. *othering*) och av-andrefiering (eng. *de-othering*) formas i den löpande, och ofta diffusa, vardag som kännetecknar det organisatoriska livet i ett diversifierat samhälle. Vi är medvetna om jargongen, men vill understryka att vi här har att göra med intrikata dynamiska processer och motprocesser, och definitivt inte med statiska tillstånd som kunde beskrivas i termer av essentiell identitet.

Att skapa skillnader synliga – och osynliga

Främlingsgörande processer finns i situationer där människor definieras som fundamentalt eller essentiellt annorlunda. I en negativ bemärkelse kan det handla om att invandrare beskrivs som behövande eller inkompetenta, att kvinnor anses sakna riktiga ledaregenskaper, eller att personer med funktionsnedsättning inte anses kunna passa in i miljöer gjorda av och för personer utan nedsatt funktionsförmåga. Det är väl dokumenterat hur sådana generaliseringar leder till utestängning och slöseri med talang.⁴ Generaliseringar kan också vara positiva, men förblir generaliseringar. Till exempel kan invandrare ses som mer kapabla att hantera andra invandrare, kvinnor anses vara mer kompetenta

att hantera känslor i ledarskapssituationer, eller neurodivergenta individer hyras in för deras unika förmåga att förbli koncentrerade och känna igen mönster. Men även när den är positiv, blir konsekvensen av välmenande främlingsgörande⁵ också en form av utestängning då en individs unicitet och talang inte erkänns.

För att motverka en sådan förlust av talanger, behöver organisationer leta efter motkrafter till schablonmässiga generaliseringar. Avfrämlingsgörande handlar om att göra det okända bekant. Likt främlingsgörande, som skapas av såväl den etablerade gruppen som av främlingar, är avfrämlingsgörande en dynamisk och ömsesidig process. En process som innefattar såväl etablerade organisationsmedlemmar som nykomlingar. Främlingen är ju här för att stanna och har alltid varit en del av oss.

Olika vägar till tillhörighet

Forskningen om mångfald i organisationer har under längre tid uppmärksammat främliggörandets och avfrämliggörandets praktik. Litteraturen om mångfald i organisationer visar att det finns olika vägar till avfrämliggörande. Tre exempel kan identifieras:

1. Skapa likhet och klona kulturen. En vanlig strategi är att försöka göra främlingen så lik de etablerade som möjligt. Det kan handla om mentorsprogram för nyanlända, ledarutveckling för kvinnor eller fysiska anpassningar av arbetsplatser: "klonande kulturer"⁶ där man strävar efter assimilering och att anpassa nykomlingar till rådande normer. Problemet med denna ansats är att den riskerar att kväva värdefulla individuella skillnader och talanger under skenet av social inkludering. Resultatet kan bli en ytlig homogenitet som i själva verket reproducerar etablerade exkluderingsmönster.

2. Öppna sig mot den Andre. En annan väg är att aktivt lära känna och acceptera olikheter. Fokuset är på kulturellt utbyte, dialog och gemensamma aktiviteter som skapar ömsesidig förståelse. Skillnader ses som en resurs, inte som ett problem. Men hur och när fungerar denna strategi bäst? Med inspiration från moralfilosofen Emmanuel Levinas handlar det om att vara öppen för att den andre är just en annan – till exempel att satsa på fysisk närhet genom att dela samma rum, låta blickar mötas och kommunicera muntligt snarare än skriftligt.⁷
3. Erkänna främlingens agens. Något som ofta förbises är att nykomlingar inte är passiva⁸ – de formar aktivt sin egen identitet och sina relationer till kollegor. Vissa väljer att dölja det som kan uppfattas som olikhet, till exempel sin sexuella läggning, medan andra markerar den tydligt eller anpassar sig till lokala normer för att bli accepterade. Detta visar att avfrämliggörande inte enbart handlar om vad organisationen gör, utan också om hur individer själva navigerar i sin omgivning.⁹ Främlingar kan både främliggöra och avfrämliggöra – sig själva och andra. På så sätt blir inkludering och exkludering en flytande och föränderlig dynamik där alla deltar.

Dessa vägar skiljer sig radikalt åt. De kan upplevas som mer eller mindre meningsfulla av olika personer och kan ha olika konsekvenser, både för individer och för organisationens klimat. Syftet med exemplet är att visa på bredden och den komplexa dynamiken i avfrämliggörandets uttryck.

Att se mångfald som en möjlighet

Samspelet mellan främlingsgörande och avfrämlingsgörande är subtilt. Det påverkas av det rådande politiska klimatet, formas av

befintliga strukturer och följer – men utmanar också – maktförhållanden. Individuella val och strategier spelar dessutom en avgörande roll. Därför låter det sig inte reduceras till eller sammanfattas i någon formel, fyrfältsmodell eller steg-för-steg-procedur.

Avfrämlingsgörandet fungerar i detta sammanhang som ett verktyg för att se bortom det enkla, svartvita valet mellan inkludering och anpassning eller exkludering och motstånd. Det handlar om att söka vägar där båda kan samexistera i ett dynamiskt förhållande där motstånd välkomnas. Samtidigt utmanar det idén att inkludering enbart styrs av de etablerade: avfrämlingsgörandet är alla gruppers och individers gemensamma produkt – och därmed också allas ansvar. Detta perspek-

tiv öppnar för möjligheter att påverka hur skillnader hanteras. Genom att fokusera på hur tillhörighet skapas och förhandlas situationellt i vardagen bidrar avfrämlingsgörandet till att utveckla mångfald och inkludering i organisationer. Frågan blir därför inte om vi ska hantera skillnader, utan *hur*.

Hur innebär att börja lyssna, lära och våga ifrågasätta både gamla och nya normer. För organisationer innebär detta en utmaning: hur skapas en kultur där alla känner sig sedda – utan att tvingas göra avkall på vad den väljer att vara? Målet är, till syvende och sist, att organisationer lär sig främja en gemenskap som inte sud-dar ut individernas talanger, utan i stället värdesätter dem. ■

LITTERATUR

- [1] Simmel, G. (1995). Främlingen. I *Hur är samhället möjligt? – och andra essäer* (Urval, inledning och översättning: Erik af Edholm), s. 139–145. Göteborg: Korpen. Ursprungligen publicerad som "Exkurs über den Fremden" i *Soziologie: Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung* (1908).
- [2] Wood, M. (1934). *The Stranger: A Study in Social Relationships*. Columbia University Press.
- [3] Risberg, A. & Corvellec, H. (2022). The significance of trying: How organizational members meet the ambiguities of diversity. *Gender, Work & Organization*, 29(6), 1849–67.
- [4] Risberg, A. & Romani, L. (2021). Underemploying highly skilled migrants: An organizational logic protecting corporate 'normality'. *Human Relations*, 75(4), 655–80.
- [5] Romani, L., Holck, L. & Risberg, A. (2018). Benevolent discrimination: Explaining how human resources professionals can be blind to the harm of diversity initiatives. *Organization*, 26(3), 371–90.
- [6] Essed, P. & Goldberg, D. (2002). Cloning cultures: The social injustices of sameness. *Ethnic and Racial Studies*, 25(6), 1066–82.
- [7] Bevan, D. & Corvellec, H. (2007). The impossibility of corporate ethics: For a Levinasian approach to managerial ethics. *Business Ethics: A European Review*, 16(3), 208–19.
- [8] Alm, K. & Guttormsen, D. (2023). Enabling the voices of marginalized groups of people in theoretical business ethics research. *Journal of Business Ethics*, 182(2), 303–20.
- [9] Diedrich, A., Hamrin, S. & Risberg, A. (kommande 2026). 'I've made it though I'm an immigrant' – Critically exploring skilled immigrants' 'success' in the workplace. I Wilmot, N.V. & Gaibrois, C. (red.), *The Routledge Companion to Cross-Cultural Management* (andra upplagan). Routledge.



A blurred silhouette of a person standing in a modern office with glass walls and a conference table.

**SAMSPelet MELLAN
FRÄMLINGSGÖRANDE OCH
AVFRÄMLINGSGÖRANDE ÄR
SUBTILT. DET PÅVERKAS AV
DET RÅDANDE POLITISKA
KLIMATET, FORMAS AV
BEFINTLIGA STRUKTURER
OCH FÖLJER – MEN UTMANAR
OCKSÅ – MAKTFÖRHÅLLANDEN.
INDIVIDUELLA VAL OCH
STRATEGIER SPELAR DESSUTOM
EN AVGÖRANDE ROLL.**