



LUNDS UNIVERSITET

Samhällsvetenskapliga fakulteten

Centrum för genusvetenskap

## Att prioritera mångfald, vad menas med det?

*- Analytisk diskussion kring Eslöv kommuns mångfaldsarbete*

Författare: Anna Waldon  
Kandidatuppsats genusvetenskap 15 hp, Vt -09  
Handledare: Malena Gustavsson

## Abstrakt

Mångfaldsbegreppet har under senare år kommit att användas i kommunala kontexter genom att fungera som ett arbetsredskap för att skapa förutsättningar för integrering och kompetensutveckling. Då begreppet mångfald har erhållit en positiv betydelse i dessa sammanhang bör användandet av begreppet problematiseras utifrån hur det hanteras och vilka effekter detta får för kommuners arbetsorganisering, vilket denna uppsats syftar till att göra. I uppsatsen diskuteras användandet av mångfaldsbegreppet i Eslövs kommuns mångfaldsgrupp som har utarbetat en likabehandlingspolicy och i dagsläget arbetar med att integrera ett mångfaldsperspektiv i kommunens verksamheter. Genom en intersektionell utgångspunkt synliggör uppsatsen hur föreställningar och tolkningar av begreppet mångfald uttrycks, hanteras och används inom kommunen, inom vilka ämnen det anses kunna tillämpas och vilka förutsättningar kommunens mångfaldsgrupp utgår ifrån och vilka effekter detta får i mångfaldsarbetet.

*Nyckelord: mångfald, policydokument, intersektionalitet, kommunal verksamhet*

## Abstract

The term diversity has under recent years gradually become used as a working tool in municipality contexts to provide and create conditions for integration and competence development. As the term diversity has received a positive meaning in this context the applying of the term must be discussed on how it is managed and what kinds of effects this has for the organization of the municipality, which this paper aims for. In the paper the applying of the diversity term is discussed through the work of a diversity group in Eslöv's municipality which has prepared a policy for the topic and are now working on the integration of a diversity perspective in the organization of the municipality. By using intersectionality as a starting point the paper aims to make visible how assumptions and interpretations of the term diversity is expressed, handled and used in the municipality, in which matter it is considered to be applicable and what the conditions are from which the municipality's diversity group has as starting point and what effects this has for the work of diversity.

*Keywords: diversity, policy document, intersectionality, municipality organization*

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
1.1 Syfte .....	4
1.2 Frågeställningar .....	5
1.3 Bakgrund .....	5
1.3.1 Tidigare forskning .....	6
2 Metod och empiriskt material .....	9
2.1 Materialbeskrivning .....	9
2.1.1 Intervjuer .....	9
2.1.2 Policydokument .....	11
2.2 Datainsamling.....	12
2.3 Materialbearbetning .....	12
2.4 Avgränsningar .....	13
2.5 Etiska reflektioner .....	14
3 Teori .....	15
3.1 Mångfald och organisation.....	15
3.1.1 Mångfald som vision och arbetsverktyg inom organisationer .....	16
3.2 Intersektionalitet och organisering .....	17
4 Analys.....	19
4.1 Vad menas med mångfald? .....	19
4.1.1 Etnicitet .....	19
4.1.2 "Det är självklarheter" .....	21
4.1.3 Jämställdhet i mångfaldskonceptet .....	22
4.2 Mångfaldsarbetet inom förvaltningarna .....	23
4.2.1 Vem har ansvaret? .....	24
4.2.2 Vad är problemet? .....	26
4.2.3 Vems behov och vem definierar det? .....	28
5 Slutdiskussion.....	31
Källförteckning.....	33
Bilaga 1: Intervjuguide.....	35

# 1 Inledning

Mångfaldsbegreppet har kommit att användas allt mer i olika slags verksamheter, både offentliga som privata. Feministisk kritik (Ahmed, 2006; Mlekov & Lundgren, 2002; Wahl, 2001) menar att begreppet mångfald förstås vara mer lättsmält och begripligt än ”positiv särbehandling” och dessutom enklare att infoga i en homogeniserad arbetsgrupp. Kritiken framhåller att termen ”mångfald” verkar erbjuda analytiska kategorier som inte explicit är lika fragmenterade och konfliktfyllda som exempelvis ”ras”, och att begreppet i sig tycks ha en positiv betydelse för främjandet av jämställdhet. Mångfaldsbegreppet tycks ha ersatt ord som ”jämställdhet”, ”anti-rasism” och ”positiv särbehandling”, och därför bör vi undersöka och problematisera hur mångfaldsbegreppet framträder som koncept, och hur detta koncept överförs till olika praktiker för att handskas med frågor om ojämställdhet och diskriminering inom organisationer och institutioner.

Eslövs kommun har nyligen påbörjat ett likabehandlingsarbete inom dess verksamheter. Det har formulerats genom ett arbete kring mångfald där representanter från varje förvaltning samlats i en ”mångfaldsgrupp” för att utveckla kommunens mångfaldsperspektiv, och under hösten 2008 utformades en likabehandlingspolicy för kommunen. I min uppsats har jag intervjuat några av dessa representanter från mångfaldsgruppen kring mångfaldsrelaterade frågor inom kommunens verksamhet. Sättet de arbetar på och kommer att arbeta för dessa frågor och på vilket sätt de talar om mångfald och likabehandling genom likabehandlingspolicyn är av väsentlig betydelse för kommunens verksamheter. Min förhoppning är att uppsatsen ska kunna vägleda Eslövs kommun i arbetet för mångfald och jämställdhet genom att poängtera och visa hur genusvetenskaplig kunskap kan sättas i praktik och även kan kritiskt granska och vägleda deras verksamheter.

## 1.1 Syfte

Då ett mångfaldsperspektiv är ett nytt arbetsverktyg för Eslövs kommun är det intressant att undersöka de föreställningar som finns kring detta påbörjade mångfaldsarbete, och hur det anses bli applicerat i kommunen. Jag vill i denna uppsats problematisera hur kommunen uttrycker ett mångfaldstänkande, vad informanterna talar om när de talar om mångfald, och

därmed även lyfta fram och betrakta vilka eller vems intressen som skyddas och värnas om i kommunens mångfaldsarbete. Eftersom dessa representanter ska driva och uppmana arbete kring likabehandlingsfrågor och representerar en kunskap i detta fält i den egna förvaltningen är det viktigt att lyfta fram deras föreställningar och tolkningar av begreppet mångfald. Då intresset är lågt för dessa frågor inom kommunens verksamheter – där dessvärre kunskapen i ämnet är relativt liten och allmän bland representanterna trots arbetet i mångfaldsgruppen – kommer representanternas roll som informationsspridare och som besittare av denna kunskap ha avgörande betydelse för hur mångfaldsarbetet och likabehandlingspolicyn anammats och verkställs. Denna uppsats syftar till att diskutera vad mångfaldsbegreppet innebär i organisationer, att problematisera Eslöv kommuns mångfaldstänkande och dess utgångspunkter för arbetet, samt hur denna förutsättning sedan kan förstås ha inverkan på hur mångfaldsbegreppet används i frågan om arbetsorganisering, arbetsuppgifter och rekrytering etc.

## 1.2 Frågeställningar

1. Vilka tankar, föreställningar och tolkningar görs av begreppet mångfald och vilka aspekter kan förstås vara centrala för kommunen genom mångfaldsgruppen?
2. Vems eller vilkas intressen och behov främjas och skyddas (och vilka hamnar utanför) i mångfaldsgruppens förståelse av begreppet mångfald?
3. Hur förstås mångfaldsarbetet bli en integrerad del i kommunens verksamheter, och vilka mångfaldsaspekter lyfts fram som applicerbara och begripliga i det dagliga arbetet?

## 1.3 Bakgrund

Då jag vill undersöka de föreställningar och tolkningar som görs i Eslöv kommuns mångfaldsgrupp av begreppen mångfald och likabehandling är det viktigt att först lyfta fram hur termen mångfald både har kommit att ersätta andra relevanta begrepp i förståelsen av jämställdhet och social rättvisa, och som även förstås ha en mer positiv och förändrande karaktär än positiv särbehandling. Anna Wahl skriver att jämställdhet som politiskt begrepp introducerades i slutet av 1960-talet och kom att ersätta det som tidigare kallats kvinnofrågan

eller kvinnoemancipationen. Användning av begreppet jämställdhet har expanderat kraftigt och ses idag som ett mål att kvinnor och män ska ges lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter i livet (Wahl, 2001, s 166). Från slutet av 1900-talet har målen för jämställdhet kommit att begripliggöras genom tankar kring "mångfald" vilket menas ha effekten av att jämställdhet mellan kön kan placeras i ett bredare sammanhang och relateras till andra ojämlika faktorer och interagerandet mellan dessa såsom etnicitet, funktion, klass, ålder och religion (Squires, 2007, s 16). Skapandet av policydokument och förändrande planer förstås ge verktyg till att integrera ett mångfaldsperspektiv som mål för jämställdhet och för att transformerar beslutsfattande processer och utfall så att de bättre kan representera både kvinnors och mäns o/lika intressen och behov (Squires, 2007, s 52). Relaterat till organisationer och dess organisering skriver Sara Ahmed m.fl. att mångfaldsbegreppet kommit att användas i beskrivningar för både interna utbildningar och arbetsrekrytering, där vi kan tala om ett "turn to diversity" som ersatt begrepp som 'jämställdhet' och 'positiv särbehandling' (Ahmed et al, 2006, s 33), därför ser jag det viktigt att diskutera hur mångfaldsbegreppet används i kommunens mångfaldsgrupp.

### 1.3.1 Tidigare forskning

Studier om hur mångfaldsbegreppet används och konstrueras inom verksamheter ger oss kunskap om hur föreställningar kring kön, etnicitet, klass och sexualitet konstrueras i arbetsorganiseringen. I rapporten *Race, Diversity and Leadership in the Learning and Skills Sector* undersöker Sara Ahmed m.fl. hur termen mångfald används i organisationer. Rapporten visar att begreppet används på flera olika sätt inom olika verksamhetsavdelningar, och det är därför ett högst mobilt begrepp som vi måste undersöka samt definiera vad begreppet gör och för vem, och vad det inte gör och för vem (Ahmed et al, 2006, s 36). Den komplexa och mångtydiga förståelsen och nyttjandet av mångfaldsbegreppet som rapporten visar är väsentlig att diskutera utifrån hur föreställningar kring mångfaldsbegreppet inom organisationer formas och rekonstrueras genom sociala föreställningar om kön, sexualitet, klass och etnicitet som upprätthåller ojämlika maktrelationer. Sålunda är det viktigt att tala om hur dessa föreställningar inverkar på organisationer i fråga om organiseringen inom t ex arbetsuppgifter, beslutsfattandet, rekrytering osv.

För att knyta an till den forskning som gjorts kring organisation ur ett genusperspektiv vill jag börja med att referera till en klassiker, *Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations* av Joan Acker och Donald R. Van Houten, som lyfter fram

betydelsen av att tala om ett könsperspektiv i organisationsteori. Acker och Van Houten skriver att då könsskillnader förstärks och vidmakthålls av den hierarkiska könsordningen i både hemmet och samhället, bör vi likaså se och uppmärksamma hur verksamheters organisering opererar utifrån ett könsspecifikt maktmönster genom tilldelandet av auktoritär och överordnad ställning för manliga positioner (Acker & Van Houten, 1974, s 152-153). Artikeln lyfter fram att kontrollmekanismer som formar och inverkar i våra sociala liv är högst väsentliga att tala om i organisationer där vi kan se dem ha avgörande effekter i organiseringen av det vardagliga arbetet i form av att vissa egenskaper/färdigheter/kunskaper värderas högre än andra.

Barbro Schauman undersöker i sin avhandling *Från Venus och från Mars – Om jämställdhet som organisatorisk fars* hur kön organiserar handling i företags vardag och de regelbundenheter som styr processer som konstruerar kön (Schauman, 2003, s 5). Hon menar att könsordningen upprätthålls inom verksamheterna till följd av könsblindhet och förespråkandet av könsneutralitet. Effekterna av könsordningen inom organisationer är viktiga att uppmärksamma då det är en del av de strukturer som upprätthåller och återskapar förståelsen av kön. Avhandlingen visar att den icke-ifrågasatta konstruktionen av kön inom en verksamhet gör att könsordningens status quo kan bibehållas, dvs. att låta kön vara en oproblematiserad och oproblematiserande kategori i organisationer vidmakthålls könsordningen och återskapar dikotomier och hierarkier (Schauman, 2003, s 250-251).

I artikeln *Inequality Regimes* skriver Acker om varför och hur organisationsanalyser bör problematisera verksamheters ojämlika ledning. Acker skriver att bristen på uppmärksamhet kring återskapandet av ojämlikhet genom kategorierna klass, kön och etnicitet inom organisationer döljer och översimplifierar dessa kategoriers komplexa, ömsesidiga påverkan och förstärkning. Det är viktigt att uppmärksamma interagerandet mellan dessa kategorier när vi teoretiserar och forskar om ojämlikhet, dominans och förtryck (Acker, 2006, s 442). Dessa ojämlika mönster visar sig i de möjligheter en anställd har, i det dagliga mötet med medarbetare, arbetsuppgifter, beteenden som belönas och de som inte blir belönade osv. Ett osynliggörande och icke-ifrågasättande av den organisatoriska hierarkins legitimitet i arbetsorganiseringen, som kontrollerar och förstärker dessa ojämlika maktrelationer, gör att ojämlika styrandeformer i organisationer ständigt reproduceras (Acker, 2006, s. 445-454).

Dessa diskussioner om organisationer utifrån ett genusperspektiv kan synliggöra dolda och förgiven tagna antaganden som formar/s i arbetsorganisering och hur dessa ständigt reproduceras i det dagliga arbetet. Därav måste vi uppmärksamma och ifrågasätta hur ojämlika mönster uttrycks i det dagliga arbetet och hur förutfattade antaganden av kön, sexualitet, klass och etnicitet ständigt reproducerar dessa mönster. Genom att diskutera hur mångfaldsbegreppet används i Eslövs kommun kan mitt arbete bidra till att synliggöra föreställningar och tolkningar som görs av detta begrepp och därmed visa och problematisera hur olika antaganden uttrycks i och genom arbetsorganiseringen.



## 2 Metod och empiriskt material

Vid val av metod bör forskaren alltid noggrant överväga vilken eller vilka metoder som passar bäst för att besvara just den fråga en ställer sig. Olika metoder ger olika svar, och frågan och svaret är en integrerad del av den metod en väljer. Metodvalet bör därmed uppfattas som ett redskap för hur vi bäst närmar oss fältet för att få svar på det vi önskar (Widerberg, 2002, s 65-66). För att göra undersökningar i en verksamhet anser Nigel King att intervju är den metod som bäst lämpar sig till detta (King, 1994, s 14). Metoden är högst flexibel genom att den kan användas för att tackla olika forskningsfrågor, från frågor om aspekter kring verksamhetsliv, beslutsfattande och erfarenheter av specifika verksamhetssituationer (såsom utvecklingsprogram på arbetsplatsen) till effekter av kön, etnicitet och klass i organisationens vardag (King, 1994, s 33), och därför har jag valt att använda denna metod för uppsatsen.

### 2.1 Materialbeskrivning

Materialet som används i arbetet är huvudsakligen intervjuer med representanter från mångfaldsgruppen. Dock fyller kommunens likabehandlingspolicy även en väsentlig funktion för problematiseringen av mångfaldsbegreppet då den ger och skapar en förståelseram inom vilken representanterna rör sig, dels genom att representanterna tillsammans har utformat den och dels för att de genom utformningsarbetet av policydokumentet har konkretiserat sin kunskap kring mångfaldsbegreppet. Därför vill jag även redogöra för hur policydokument används för mångfaldsfrågor inom organisationer.

#### *2.1.1 Intervjuer*

Mitt intervjumaterial består av enskilda intervjuer med personer från Eslövs kommuns mångfaldsgrupp, där jag har intervjuat fyra av gruppens sammanlagt åtta representanter. I denna mångfaldsgrupp sitter representanter från respektive kommunal förvaltning med målet att främja, stödja och utveckla ett mångfaldsperspektiv i kommunens verksamhetsarbete. Jag valde att intervju personer från mångfaldsgruppen då dessa har kunskap om hur kommunen

arbetar, och för att även vissa av dessa arbetar med mångfaldsfrågor i deras förvaltning<sup>1</sup>. Dessutom har personerna fått tillgång och möjlighet genom denna grupp till att diskutera och reflektera över betydelsen av mångfald som begrepp, för individen, verksamheten och samhället i stort, och jag ser detta material som användbart och gynnsamt för uppsatsens syfte.

I mitt arbete vill jag försöka återge en enhetlig bild av hur mångfaldsgruppen resonerar kring mångfald där jag eftersträvar att förstå gruppens resonemang och uttryck som gemensamma yttringar och som överenskomna tolkningar att mångfaldsbegreppet. Som Anne Ryen skriver kan svaren från informanter skilja sig från hur de svarar i en enskild intervju med hur de svarar som medlemmar i en grupp, och det är således viktigt att reflektera över hur samspelet med andra människor inverkar på den tolkningsbildning och betydelseyttring som sker i vardagen (Ryen, 2004, s 97), vilket jag har försökt ha i åtanke under intervjuerna. Genom att utgå från att uppfattningar i stor utsträckning formas och utvecklas i dialog med omgivningen, har jag kunnat skapa mig en förståelse av de många tankar och formuleringar som representanterna har kring begreppet mångfald som färgade av den kunskap som deltagandet i mångfaldsgruppen bidragit till. För min uppsats innebär detta att jag inte hänvisa till de olika berättelserna som olika individuella argumentationer, utan låta rösterna från mångfaldsgruppen återspegla det gemensamma uttryck som de själva eftersträvar och säger sig representera. Detta betyder att hanteringen av representanternas uttalanden inte citeras som tillhörande en särskild person eller ens ”X1”, ”X2”, ”X3”, ”X4” utan jag använder mig enbart av ”representant” för samtliga, och jag hoppas därigenom kunna förmedla en sammanfogad bild av mångfaldsgruppen. Detta bör dock inte uppfattas som att det inte finns olika förhållningssätt till mångfaldsbegreppet, exempelvis kretsade vissa intervjumöten mer konkret kring begreppets betydelse och tolkningen av det i den representantens förvaltningsarbete medan andra möten behandlade flera olika verksamhetsområden i kommunen, som jag ser som en konsekvens av att representanterna har olika stor kunskap, erfarenhet och involvering i både arbetsområden och arbetsuppgifter.

---

<sup>1</sup> Hälften av informanterna har fått en aktiv ställning i respektive förvaltning som ansvarig för mångfaldsfrågor sedan mångfaldsarbets början, medan de andra är delaktiga i mångfaldsgruppen för att kunna ge vidare kunskap och information till deras förvaltningschefer som är ansvariga för mångfaldsarbetet i deras verksamhet.

### *2.1.2 Policydokument*

Uppsatsen behandlar och problematiserar begreppet mångfald i en kommunal kontext och här vill jag lyfta fram användandet av mångfaldsbegreppet i policydokument. Som Omanovic skriver är det huvudsakliga tillvägagångssättet för att skapa jämställda möjligheter i organisationer just skapandet av policydokument. Med praktiska utgångspunkter för att arbeta i enlighet med ett mångfaldsperspektiv och med viljan att förbättra verksamhetens effektivitet och produktivitet ger policydokument legitimitet åt mångfaldsfrågor inom verksamheten (Omanovic, 2002, s 29). Som framgår fungerar alltså policydokumentet som ett stöd för en organisations olika verksamhetsområden för att utarbeta riktlinjer och policydokument, som Eslövs kommun likaså eftersträvar. Likabehandlingspolicyn gäller för samtliga verksamheter inom kommunen och ska stödja utformningen av de planer som finns inom områdena likabehandling, mångfald och diskriminering. Likabehandlingspolicyn är även vägledande för beslut och verksamhetsstyrning och avser att integrera ett mångfaldstänkande i bl. a budgetprocessen, rekrytering och kompetensförsörjning (Likabehandlingspolicy 2009, Eslövs kommun). Genom detta policydokument vill Eslövs kommun visa att mångfald är ett av kommunens prioriterade mål, där mångfaldsgruppen har den ledande och stödjande roll för integreringen av ett mångfaldsperspektiv i kommunens olika verksamheter.

Det finns anledning att vara kritisk till användandet av mångfaldsbegreppet i policydokument, dels till den positiva synen på användandet av begreppet i sådana dokument, dels till användandet av policydokument som ett tillvägagångssätt för att hantera och arbeta med mångkulturella frågor i ett nutida samhälle. Vedran Omanovic skriver att synen på mångfald inom organisationer vad gällande kön, etnicitet och nationalitet är att dessa kategorier förstås vara hanterbara och mätbara (Omanovic, 2002, s 24), och därmed bör vi vara kritiska till hur kategorierna hanteras då de kan riskera att bli fixerade i policydokument. Genom att undersöka hur mångfaldsbegreppet används, vilka ord och uttryck som förstås vara relaterade till detta, kan jag tydliggöra vilka termer som används och inte används i formuleringen av kommunens mångfaldsarbete. Därmed kan jag synliggöra vilka föreställningar och tolkningar som görs av mångfaldsarbetet, där mångfaldsgruppens skapande av och arbetande kring likabehandlingspolicyn ligger till grund för vilka förutsättningar denna grupp har som utgångspunkt i Eslöv kommuns mångfaldsarbete.

## 2.2 Datainsamling

Inför intervjuerna hade jag förberett en intervjuguide<sup>2</sup> som låg framme under varje intervju, och som både jag och representanten alltså kunde titta på och använda för att hålla igång samtalet och väcka funderingar hos oss båda. Jag ville använda mig av en för oss båda synlig intervjuguide under intervjuerna för att skapa förtroende och trygghet. Jag ville även ge representanten möjlighet att få tänka efter innan denne svarade, och samtidigt kunna uppmana denne att formulera spontana tankar genom synligheten av intervjuguiden under intervjuens gång, vilket uppenbarligen visade sig fungera väldigt bra. Samtalen flöt på väldigt bra, och jag tror att det dels berodde på de tillgängliga och synliga frågorna formulerade i intervjuguiden och dels att representanten tilläts prata om frågorna i en ostrukturerad ordning; representanterna kom givetvis emellanåt på ett annat spår än det tänka, och då fick jag gå in och föra samtalet vidare till nästa punkt.

Representanternas inställning till intervjuguiden var överlag positiv. Några av representanterna ville kommentera intervjuguiden grundligt innan vi satte igång bandspelaren, andra kände sig osäkra av de för dem ”stora” frågorna, men de flesta började prata om frågorna utan tvekan. Jag tror att denna osäkerhet och grundliga genomgång av mina s.k. ”stora” frågor visar på att representanterna upplevt frågorna som något för teoretiska och abstrakta, vilket jag har försökt att ha i åtanke när jag utformat guiden men som jag tydligen inte lyckats med fullt ut. Som Mulinari skriver måste vi erkänna våra begränsningar och personliga lokaliseringar, och därmed ta hänsyn till och reflektera över hur relationer av över- och underordning skapar ramar för former, dynamik och innehåll i informanternas berättelser (Mulinari, 2005, s 116). Intervjuguidens utformning kom inte att påverka intervjuprocessen eller mitt arbete i större utsträckning. Nu i efter hand känns frågorna på pappret mer ”akademiskt” uttryckta än den nivå som speglar sig i intervjusamtalen, vilket visar att vi har kunnat föra en dialog utan ”stora” ord. Detta ser jag som något positivt och gynnsamt.

## 2.3 Materialbearbetning

För att kunna använda intervjuerna i min analys har jag gjort en tematisk uppdelning av informanternas uttalanden och resonemang, där jag försökt spalta upp olika resonemang med hänsyn till mitt syfte och frågeställningar. De teman som jag har delat upp intervjumaterialet

---

<sup>2</sup> Se Bilaga 1: Intervjuguide

efter är hur representanterna (1) resonerar kring begreppet i sig och hur de relaterar detta till kommunens och/eller den egna verksamhetens mångfaldsarbete, (2) hur de definierar och diskuterar behov och intressen utifrån ett mångfaldsperspektiv, (3) deras resonemang kring hur kommunen ska och kan arbeta med mångfaldsfrågor relaterat till frågan om kommunens ansvar för dessa frågor.

En viktig utgångspunkt i materialbearbetningen har varit att inte sätta själva representanten i centrum för analysen utan att snarare försöka närma mig denne som bärare av sociala och kulturella mönster som jag har önskat kartlägga och förstå. Denna utgångspunkt lyfter fram hur den intervjuade tänker och känner, och vilka föreställningar som denne har. Med denna bearbetningsform av intervjumaterialet strävar jag efter att försöka få svar på frågan *hur* snarare än *varför*, och därigenom även försöka förstå representantens tolkningar och sätt att tänka och handla som återspeglings av gruppen de är representanter för.

## 2.4 Avgränsningar

Jag har valt att avgränsa mitt arbete om hur mångfaldsbegreppet används i en kommunal kontext till just Eslövs kommun då jag ser det gynnsamt att undersöka och studera hur föreställningar och tolkningar görs av begreppet mångfald i ett kommunalt arbete som är i början av en arbetsprocess som riktas in på sådana frågor. Mångfaldsaspekten som en tidigare okänd aspekt i den kommunala verksamheten talar även om förändring i fråga om nya sätt att hantera arbetsrelaterade frågor om rekrytering och organisering i det dagliga arbetet, och därav är det intressant att studera de utgångspunkter som kommunen anser kunna utgå ifrån i arbetsprocessen för integreringen av ett mångfaldsperspektiv.

Eftersom Eslövs kommun är i första skedet av detta arbete avgränsas mitt arbete även till att inte lyfta fram hur kommunen konkret kommer att applicera ett mångfaldstänkande i verksamhetens vardag utan jag fokuserar snarare på hur det *anses* bli applicerat, dvs. hur representanterna *anser* att kommunen kan och ska arbeta med mångfaldsfrågor. Detta anser jag vara av relevant betydelse att undersöka då dessa antaganden och föreställningar formulerar/s i själva utgångspunkten för arbetet, och kommer att utgöra ramen och fokus för kommunens mångfaldsarbete i närliggande framtid.

## 2.5 Etiska reflektioner

Jag insåg tidigt i utformandet av intervjuguiden att talet om fördomar, föreställningar och tolkningar är ett svårt ämne att tala och fråga om uttryckligen. För att kunna tala om föreställningar och förutfattade meningar kring begreppet mångfald och mångfaldsperspektivet inom kommunens verksamhet har intervjuguiden krävt öppna samtalsämnen som jag hoppas har gett intervjupersonerna utrymme och trygghet att kunna tala om dessa uppfattningar. Som Sara Eldén skriver är det en strategi att komma åt uttryck för erfarenheter och tolkningar genom att låta intervjuer vara ostrukturerade till sin karaktär och därigenom ge intervjupersonen möjlighet att själv definiera vad som är viktigt att tala om, och jag har försökt att utforma intervjuguiden utifrån detta resonemang (Eldén, 2005, s 65).

## 3 Teori

I detta avsnitt presenteras de teoretiska utgångspunkter som ligger till grund för analysen i följande avsnitt. Jag vill först lyfta fram väsentligheten av att tala om och problematisera hur mångfaldsbegreppet framträder i organisationer och organisering. Det existerar ett godsinnat intresse från institutionellt håll att arbeta i linje med mångfaldsbegreppet och det är således betydelsefullt att föra en teoretisk diskussion kring mångfald och organisation. Därefter diskuterar jag hur intersektionalitet kan bidra i denna studie, där jag ser perspektivet vara av nytta genom att kunna synliggöra ojämlika maktrelationer som döljer sig i föreställningar och tolkningar av mångfaldsbegreppet, och således ifrågasätta entydiga och homogeniserade antaganden om olika representationer i organiseringen.

### 3.1 Mångfald och organisation

Mångfald har kommit att förstås mer som en resurs än ett problem inom organisationer, med målet att skapa en multikulturell verksamhet som främjar och värnar om mångfald i det dagliga arbetet, i arbetsorganiseringen och systemet, samt i arbetsrekryteringen. Att värna om mångfald innebär att värna om olikheter mellan individer och se hur dessa olikheter kan bidra till en mer kreativ och produktiv arbetsplats. Rekrytering visar sig vara den allra viktigaste komponenten i förändringen av Eslövs kommun till en multikulturell sådan, men som Mlekov och Lundgren skriver innebär det inte att ett multikulturellt arbetslag automatiskt betyder att verksamheten är multikulturell (Mlekov & Lundgren, 2002, s 203). Judith Squires lyfter fram två utmaningar med att infoga ett mångfaldsperspektiv i jämställdhetsstrategier. För det första är det problematiskt om dessa jämställdhetsmekanismer vilar på essentialistiska antaganden om kön, etnicitet, klass och sexualitet, då det kan vara svårt att definiera en mer komplicerad social mångfald genom dessa strategier. För det andra finns utmaningen att dessa jämställdhetsmekanismer – som ursprungligen skapats för kvinnors ökade representation i det offentliga rummet – kan leda till en assimilation av kön (och etnicitet, sexualitet och klass) in i de redan existerande politiska systemen istället för att främja en omvandling av dessa system (Squires, 2007, s 156). Detta är en intressant aspekt som jag gärna vill diskutera i relation till mångfaldsbegreppets integrering i Eslövs kommuns verksamheter, då jag ser det vara en riktig

utmaning att uppmärksamma mångfald inom en verksamhet samtidigt som denna mångfald inte ska grundas på essentialistiska föreställningar kring kön, etnicitet, klass och sexualitet.

### 3.1.1 Mångfald som vision och arbetsverktyg inom organisationer

Att studera föreställningar kring mångfald inom en verksamhet ger en möjlighet att undersöka vad ”mångfald” innebär, hur verksamheten *visualiserar* mångfald, men även hur verksamheten *hanterar* mångfald (Omanovic, 2002, s 24-25). Sara Ahmed m.fl. skriver att mångfaldsbegreppet både kan vara inkluderande och exkluderande beroende på de föreställningar som ligger till grund för de uttryck och termer som används i talet om mångfald. Det är därför viktigt att vi frågar oss vad detta begrepp faktiskt gör och vilka effekter det får, vilket innebär att jag tittar på hur representanterna resonerar kring mångfald och vilka antaganden som görs i begreppet. Här vill jag även ställa mig kritiskt till varför mångfald ses som ett positivt förändrande och utvecklande begrepp, och varför det existerar ett institutionellt intresse att forma verksamheter genom ett mångfaldsperspektiv. Mångfaldsarbetet förstås vara strategi och likaså resultatinkriktat, dvs. ett användande av resurser som är tillgängliga, både vad gäller personal och organisering, för att förespråka mångfald och jämställdhet. Detta har effekten att både förstärka och begränsa vad som innefattas i begreppet mångfald (Ahmed et al, 2006, s 62), vilket jag kommer att försöka närma mig i analysdiskussionen.

Anammandet av mångfald som arbetsverktyg kan sätta gränser för vad som behövs göras för att nå jämställdhet, t ex stannar förändringsprocessen oftast vid ett utarbetande av dokument som ska förändra organisationsriktlinjer och prioriteringar. Att ha ett dokument för vad organisationen syftar till med målen mångfald och jämställdhet översätts till en förståelse att organisationen har ett dokument som är *bra* på att utmäta vad mångfald och jämställdhet är, och Ahmed menar att detta således innebär att mångfald och jämställdhet förstås vara *forms of organisational performance*, dvs. mångfald förstås vara ett görande som medarbetare gör och som enbart sker under tiden av görandet och inte annars, att mångfald enbart existerar genom människors handlande (Ahmed et al, 2006, s 104-105). Därför är väsentligt att se hur begreppet mångfald tas upp, i vilka situationer och under vilka förutsättningar, och likaså vem/vilka som associeras med ordet (Ahmed et al, 2006, s 46).



### 3.2 Intersektionalitet och organisering

Organisationer kan ses som arenor på vilka olika aktörer förhandlar om vilka uppfattningar och tolkningar som ska gälla, skriver Anna Wahl, och genom att vissa uppfattningar får större genomslag än andra kan vi studera organisationer ur ett maktperspektiv. För att studera hur organisationer skapas krävs att vi studerar de processer som bygger dem, dvs. organiseringen, som kan visa oss hur organisationer är socialt konstruerade. Intersektionalitet ges oss ett betydelsefullt teoretiskt redskap för att förstå komplexa maktrelationer. Ur ett intersektionellt perspektiv kan vi analysera hur makt konstitueras genom socialt konstruerade skillnader som förändras i rumsliga och historiska sammanhang. Intersektionalitet tar sin utgångspunkt i en förståelse av makt som multidimensionell där kön, klass och etnicitet är bärande principer, och perspektivet synliggör hur dessa olika positioner organiserar varandra i en rumslig och tidlig process (de los Reyes, Molina & Mulinari, 2003, s 25-26). Genom att titta på hur en talar om mångfald och vem som talar om det kan vi förstå vad som påverkar vilka förändringsåtgärder som blir möjliga, vilka åtgärder som i praktiken vidtas och slutligen vilka mål som uppnås (Wahl, 2001, 171-172). Detta är således en bra utgångspunkt för mitt arbete där jag anser mig kunna diskutera mångfaldsbegreppet ur ett maktperspektiv genom att problematisera och analysera de antaganden som görs i mångfaldsbegreppet utifrån hur representanterna resonera kring om mångfald.

Feministisk teori har haft svårigheter att förhålla sig till etnicitet och klass genom en syn på makt som endimensionell, strukturell och oföränderlig skriver Paulina de los Reyes, Irene Molina och Diana Mulinari. Ett intersektionellt perspektiv kan synliggöra hur etnisk diskriminering och rasifiering samverkar med könsgrundat förtryck till att skapa utsatta livssituationer för specifika individer och grupper (Fahlgren & Sawyer, 2005, s 97). Invandrars underläge markeras och konstrueras i det svenska samhället genom termer som ”kulturellt avstånd” och ”social kompetens”, då föreställningar om skillnader mellan människor ger upphov till att sociala kategoriseringar återskapas och befäster hierarkier (de los Reyes, 2003, s 43). Genom att utgår från att makten konstrueras kring en uppsättning relationer där vissa motsatser ges högre förklaringsvärde än andra kan vi synliggöra hur hamnar vi i en normativ position där vi bestämmer vilken typ av överordning/underordning som är viktigast. Annars riskerar vi att förbigå den komplexitet som finns bakom motsatser när vi överfokuserar på de dikotoma relationer såsom mellan kvinnor/män, invandrare/svenskar, heterosexuell/homosexuell, och tenderar istället att göra dessa

motsatspar till essentiella och grundläggande kategorier utan att problematisera av deras uppkomst, varaktighet eller varierande innebörd. Det är således viktigt att synliggöra och problematiserar hur kön och etnicitet konstitueras som väsentliga indelningsmekanismer och markörer för social ojämlikhet (de los Reyes, Molina & Mulinari, 2003, s 22-23).

Jag anser intersektionalitet vara ett användbart verktyg för att analysera hur mångfald utageras i organisationer då denna teoretiska utgångspunkt kan bidra med en väsentlig infallsvinkel i förståelsen av mångfaldsbegreppet i organisationer, eftersom dess maktperspektiv kan synliggöra hur föreställda etniska/ras/kulturella särdrag uttrycks och i vilka sammanhang över- och underordning (åter)skapas (de los Reyes & Mulinari, 2005, s 125). Detta perspektiv kan därför vara brukbart för att problematisera hur olika sociala och kulturella erfarenheter och kompetenser, som infattas i styrande och kunskapsskapande maktstrukturer, kan mobiliseras och användas i olika syften och under olika förhållanden. Med hjälp av intersektionalitet kan jag skapa en förståelse för hur och vilka representationer som konstrueras inom organisationer utifrån ett maktperspektiv, dvs. vilka röster som hörs, vilka termer och ämnen som representanterna talar om i anknytning till mångfaldsbegreppet, och denna teoretiska utgångspunkt kan synliggöra komplexiteten bakom mångfaldsbegreppet relaterat till hur kommunen använder det, problematisera vilka effekter betydelsen av mångfaldsbegreppet får i kommunens mångfaldstänkande och likaså kritiskt granska de förutsättningar som utgör mångfaldsgruppens förståelseram.

Styhre och Eriksson-Zetterquist menar att ett intersektionellt förhållningssätt till mångfald kan bidra till att synliggöra och dekonstruera den förgivet tagna innebörden i mångfaldskonceptet (Styhre & Eriksson-Zetterquist, 2008a, s 576), och därmed öppnar det upp för studiet av de dominerande ideologierna och institutionerna, som formar det dagliga arbetet inom organisationer, och även kontextualisera verkliga individers situation i organisationer (Styhre & Eriksson-Zetterquist, 2008a, s 576). Ålund skriver att vi måste uppmärksamma dolda antaganden i uttryck i vardagliga relationer då denna symboliska markering skapar förutsättningar för att olikheten blir ett faktum som förhindrar ”dem” att vara likvärdiga ”oss” (Ålund, 2003, s 290). Exempelvis kan bilden av ”invandraren” förstås vara avvikande och annorlunda, inte minst i språket och genom en oproblematiserad användning av begreppet som poängterar olikheterna mellan invandrare och majoritetsbefolkningen, och därav visar bilden av ”invandraren” hur vår förståelse av makt, utanförskap och maktlöshet struktureras i samhället (de los Reyes, 2003, s 43).

## 4 Analys

I analysen kommer jag att diskutera hur representanterna talar om mångfald och dess innebörd samt hur de anser att kommunen måste arbeta ur ett mångfaldsperspektiv. Vad som tidigt kunde utkristalliseras från intervjuerna var att representanterna har en mycket tydlig bild av vad mångfaldsbegreppet innefattar och hur de behöver arbeta med det. Dessa aspekter som lyfts fram och poängteras inom den kommunala organiseringen framhäver dock att många företeelser inte blir problematiserade och att det följaktligen har inverkan på kommunens tänkande och handlande. Därav vill jag i denna analys först diskutera och reflektera kring de för mig utmärkande antaganden som görs i mångfaldsbegreppet, och därefter föra en diskussion kring vem som tilldelas ansvar för mångfaldsfrågor inom den kommunala verksamheten, vilka arbetsrelaterade ämnen som lyfts fram i mångfaldsarbetet samt vilka behov som definieras i mångfaldsbegreppet.

### 4.1 Vad menas med mångfald?

Vad som tydligt har framgått i mina möten med representanterna från mångfaldsgruppen är deras referering och fokusering på etnicitet. Mångfald tycks vara förståeligt och tolkningsbart genom etnicitet i den mening att representanterna verkar begripliggöra och konkretisera begreppet mångfald genom en terminologi som hänvisar till etnicitet. Eftersom denna tolkade aspekt visat sig i intervjumaterialet, som både väsentlig och t o m grundläggande i mångfaldsbegreppet, vill jag först diskutera hur representanterna konstruerar och tolkar ett sådant innehåll i begreppet mångfald. Därefter diskuteras ytterligare två andra aspekter som hör till förståelsen av vad som menas med mångfald, nämligen att det ses som ”en självklarhet” och att mångfald förstås vara frånskiljt jämställdhetsbegreppet. Dessa tre aspekter är tätt sammanflätade och därav anser jag det viktigt att diskutera hur aspekterna tillsammans fungerar som befästande och återskapande i mångfaldstänkandet.

#### 4.1.1 *Etnicitet*

Representanterna har berättat att det har varit svårt att greppa vad som menas med mångfald i mångfaldsgruppen, men intervjuerna visar tydligt att de har en klar bild över vad begreppet innebär där mångfald har kommit att översattas till ”annan etnisk bakgrund”,

”invandrabakgrund” och ”invandrare”. Ett mångfaldsperspektiv beskrivs vara ett arbete för representationen av personer med invandrabakgrund i den kommunala verksamheten, och detta skapar således en problematisk förutsättning som begränsar begreppet och samtidigt förstärker förutfattade föreställningar om ”de andra”, och därmed vilka vi *kan* tala om när vi talar om mångfald. Det visar oss även att kommunens verksamheter har en klar bild över vad mångfaldsarbetet ska handla om, som visar sig genom starkt betonat fokus på just etnicitet i intervjuerna:

”Begreppet [mångfald] är mycket nytt... Som sagt, vi blir allt mer mångkulturella, det är många kulturer som kommer hit. Det är många normer och värderingar som kommer hit, man måste anpassa efter det... för folk kommer hit för att stanna, de har inte kommit för att vända tillbaka igen, så man måste anpassa detta efter de normer och värderingar...”

I en annan intervju kommenteras begreppet mångfald följande:

”Det är ofta en aktuell fråga inom [förvaltningen], det här med... att man till exempel tappar sitt språk, och man blir dement och tappar det svenska språket och återgår till sitt modersmål... det finns många såna olika aspekter att kunna möta kulturella skillnader, religiösa skillnader.”

Representanternas uttalanden visar på att mångfald inte antas inbegripa vad som helst utan att de faktiskt har en väldigt tydlig syn på vad begreppet innefattar, och därmed ges andra viktiga aspekter i mångfaldsbegreppet såsom kön, klass och sexualitet ingen uppmärksamhet, vilket även förminskar förståelsen av mångfald som ett begrepp som inbegriper interaktionen mellan dessa kategorier. Genom att inte tala om andra aspekter än etnicitet i mångfaldsbegreppet anser jag begränsar mångfaldsgruppens främjande och stödjande roll inom kommunens verksamheter eftersom människors olika behov och intressen definieras genom en etnisk aspekt istället för en ”mångfaldig” aspekt. Med tanke på att informanterna uttryckligen talar om etnicitet när de diskuterar mångfald vill jag veta vad etnicitetsbegreppet innebär för representanterna. I intervjuerna pratar vi om etnicitet och då uppkommer diskussionen kring ”invandrare” och ”personer med annan etnisk bakgrund”. Därför frågar jag representanterna hur de definierar invandrare och när denna fråga ställs svarar en representant:

”Man har inte definierat det här... Man brukar prata om att det finns så många olika definitioner, om man ska ha en eller två utlandsfödda föräldrar, om man ska vara utlandsfödd själv.”

En annan representant svarar följande:

”Man räknar... jag vet inte, ena eller båda föräldrarna med annan bakgrund.”

Citaten ovan visar att definitionen av invandrare inte har reflekterats över. Representanterna säger under intervjuerna att termen invandrare inte har diskuterats internt i mångfaldsgruppen, att de inte har fått någon information genom mångfaldsgruppen om vad termen innefattar, vilket jag anser gör användandet av termen väldigt problematisk. Det visar även ett antagande och värdering av begreppet ”invandrare” som inte ifrågasätts, där inte heller begrepp såsom ”första/andra generationen invandrare” och ”person med annan etnisk bakgrund” diskuteras.

Definitionen av etnicitet som att vara ”icke-svensk” eller ”svensk” visar mig en tydlig linje i mångfaldsgruppens resonemang och förståelse av mångfald. Alexandra Ålund skriver att medvetna eller underförstådda utsagda antydningar i ord vi använder skapar ett särskiljande och befästande av ”de andra” i relation till ”vi” (Ålund, 2003, s 290). Etnicitetsbegreppet som det framgår i representanternas berättelser, utmärks av begreppet ”invandrare” som är en person som ”inte är svensk” alltså ”inte som oss”, och Ahmed m.fl. menar att genom att förknippa mångfald med ”etniska andra” förblir ”vithet” oproblematiserat, normativt och osynligt (Ahmed et al, 2006, s 73). Därför måste vi våga vara kritiska till vilken terminologi som används tillsammans med mångfaldsbegreppet, då ett institutionellt intresse för att skapa en miljö där olikheter värderas faktiskt inte per automatik innebär att främlingskap och utanförskap motverkas.

#### 4.1.2 ”Det är självklarheter”

Det som många gånger upprepades i samtalen med representanterna är att de förknippar mångfaldsbegreppet med något som är nytt, något bra och positivt, och främst som en självklarhet:

”Alla måste veta att det är självklart i Eslövs kommun. Sen kan man ju hoppas att alla ser det som det, att det här är något självklart. Det tycker jag är viktigt att man sprider, att det är något som Eslövs kommun står för... så att man inte få några andra tankar om hur saker sker här, att man går tillbaka till att det är något som kommunfullmäktige har antagit. Att det här är något som man ska jobba för, och då kan man lägga det här [likabehandlingspolicyn] till grund för arbetet.”

Att se likabehandlingsvärderingar som självklara kan medföra en viss problematik lyfter representanterna fram, eftersom det då blir något som verksamheterna tror sig redan känna till och kunna hantera, och som även gör frågan till något som inte har större betydelse, vilket en av representanterna kommenterar med:

”... så det här är en av många olika saker, och [policyn] är ju rätt så självklar när man läser den. Det är inget som sticker ut, så jag tror inte att den kommer att trigga igång så mycket för den är rätt så självklar. Det är det som ska gälla helt enkelt.”

Denna ”förnuftiga” och moraliska inställning till likabehandling som de två ovanstående citaten visar finner jag problematisk då representanterna inte alls reflekterar över varför mångfaldsgruppen ens existerar, trots att det uppenbarligen finns ett behov att arbeta utifrån ett mångfaldsperspektiv genom skapandet av denna grupp. Detta behov och intresse anser jag förminska av att förstå likabehandling som ett ”sunt tänkande”, eller ett ”moraliskt riktigt” genom att representanterna inte ifrågasätter den egna rollen i mångfaldsgruppen, eller vad det innebär att se det som en självklarhet, utan istället tala om att det *är* självklarheter en talar om och att alla även ser det så. Därmed vill jag problematisera huruvida mångfaldsgruppen är medveten om och arbetar för att synliggöra diskriminering, exkludering och befästandet av såväl kulturella som sociala hierarkier såsom likabehandlingspolicyn föreskriver. Här vill jag lyfta fram den dolda förståelsen av vithet och svenskhet som implicit uttrycks under intervjuerna. Som diskuterat i föregående avsnitt (4.1.1) är vitheten i organisationer osynlig och den etniska minoriteten är istället synlig eller tillgänglig att synas (Ahmed et al, 2006, s 73). Vitheten opererar som en normativ grund, vilket inte enbart sker i det institutionella rummet utan är en pågående process där den vita normen ständigt reproduceras och där andra kroppar utesluts (Ålund, 2003, s 291), och därför blir den moraliska inställningen till policydokumentet problematiskt då det förutsätter en legitimitet åt en kulturell över- och underordning och social exkludering som varken diskuteras eller ifrågasätts av mångfaldsgruppen.

#### *4.1.3 Jämställdhet i mångfaldskonceptet*

Definitionen av jämställdhet är för representanterna situationer gällande relationen mellan kvinnor och män, om lika lön för likvärdigt arbete. Men de ser ingen väsentlig koppling mellan mångfald och jämställdhet:

”När man pratar om jämlikhet så förstår jag att det är mellan kvinnor och män, lika lön för lika arbete. Lika möjligheter till kompetensutveckling. Vi har inte kommit så långt om det, vi har inte ens haft möte om sådant. Men jag tror att det kommer att handla om jämställdhet mellan olika kön.”

En annan representant svarar:

”När man gör likabehandlingspolicyn så definierar man vad mångfald är för något, ’man kan jobba med det’... man kan ju även jobba med könsfrågan... Samtidigt får det inte bli för mycket olika grejor för då blir det snurrigt... med vad som är vad.”

Återigen står det klart att mångfaldsbegreppet inte antas innefatta allt, och i exemplen ovan ser vi att kön inte begripliggörs i denna tolkning. Genom att göra kön och till en irrelevant aspekt i mångfaldsbegreppet visar mångfaldsgruppen tydligt vad kommunens *inte* ska arbeta med i mångfaldsfrågor, och detta finner jag problematiskt då talet om en kategori såsom etnicitet utan att även se det ur aspekter där kön, sexualitet och klass lyfts fram och synliggörs snarare fixerar dessa kategorier än visar på dess ömsesidiga påverkande av varandra; utifrån kommunens perspektiv vill jag säga att detta har effekten av att bl. a arbetsorganisering och rekrytering inte får denna ”mångfaldiga” karaktär som eftersöks utan att det istället bidrar till att befästa normativa föreställningar kring kön, etnicitet, klass och sexualitet på arbetsplatsen, som uttrycks i vem som får jobbar vart, vem som är mest lämpligast, vilka egenskaper/kunskaper/färdigheter som eftersöks etc.

## 4.2 Mångfaldsarbetet inom förvaltningarna

Att arbeta med mångfaldsfrågor har än så länge visat sig i mitt arbete vara mer problematiskt än vad som förväntas, här tänker jag främst på föreställningen kring mångfaldsbegreppets tillgänglighet, dess självklarhet och dess ”påtagliga” karaktär i jämförelse med det ”diffusa” och ”irrelevanta” jämställdhetsbegreppet, och jag vill därför diskutera hur representanterna resonerar kring att arbeta med mångfaldsfrågor. Representanterna uttrycker stor entusiasm till att kommunen arbetar med mångfald och ser det som en nödvändig del för kommunens utveckling. De vill kunna påverka sina respektive förvaltningar till att anamma ett mångfaldsperspektiv och ser sig själva genom mångfaldsgruppen som rådgivare, stöd och bollplank för utvecklingsfrågor som rör detta. Samtliga anser att policydokumentet inte är tillräckligt som riktlinje för kommunens verksamheter och håller därför just nu på att utarbeta

ett vägledande häfte till förvaltningsverksamheterna, där de försöker att konkretisera vad kommunen ska ha för mål och hur förvaltningarna kan gå vidare:

”Man måste säga på vilket sätt. Man måste ha någon slags målformulering, något som är mätbart. Sen behöver inte hela kommunen ha samma, det kan ju vara så att kommunen bryter ner det till mål på olika sätt. Men jag känner med det här med mångfald, jämställdhet och likabehandling, det måste vara integrerat i förvaltningarnas mål. Inte ligga vid sidan av. Och så måste man på, både kommunalövergripande och varje förvaltning, måste man kunna säga att ’vad ska vi göra här’, ’vad ska det konkret innebära för oss?’ Annars tror jag att det kommer bli ’ja, det låter bra’, och så lägger man det sidan om. /.../ Jag tror att [ha] såna här case och övningar [i det vägledande häftet] gör så att det börjar kännas lite, det är någonting som berör, istället för att bara ha ett pappersdokument. Jag skulle önska att vi kommer igång lite grann med dom bitarna.”

Representanterna återger en uppfattning om att mångfald bör konkretiseras för att göras begripligt, och för att förstå hur Eslövs kommun kan arbeta med mångfaldsfrågor vill jag titta på speciellt tre områden som kan lyfta fram hur verksamheterna applicerar ett mångfaldsperspektiv i dagliga arbetet – vem eller vilka som har ansvar för att främja mångfald på arbetsplatsen, vad som anses vara ”problem” i den kommunala verksamheten utifrån ett mångfaldsperspektiv, samt hur representanterna definierar behov och möjlighet och till vem detta tillfaller. De aspekter som representanterna definierar mångfaldsbegreppet genom, som diskuterades i föregående avsnitt (4.1), blir viktigt att diskutera även här då ”problem” och ”ansvar” likaså relateras till och förstås genom dessa aspekter. Som representanterna uttrycker vill kommunen skapa en ”representativ arbetsplats”, som ”präglas av samhällets sammansättning”. Att skapa en arbetsplats som är ”mångfaldsrepresentativ” gällande medarbetare är en central del i det nya jämställdhetstänkandet i arbetsorganisering menar Styhre och Eriksson-Zetterqvist. Därav är det viktigt att undersöka vad det innebär att skapa en ”mångfaldig” arbetsplats, där målet att ha en mångfaldsrepresentativ arbetsplats inte ger en naturlig följd av förändring i beslutsfattande processer eller principer så att dessa också främjar mångfald (Styhre & Eriksson-Zetterquist, 2008b, s 50).

#### *4.2.1 Vem har ansvaret?*

Ansvaret för mångfald är ojämnt fördelat inom organisationer skriver Ahmed m.fl., och menar att det inte räcker med att förklara det som ”allas ansvar” utan att ansvaret måste ges till specifika individer som kan förkroppsliga mångfald för organisationen (Ahmed et al, 2006, s 71). Mångfaldsarbetet på arbetsplatser kretsar kring att uppnå ”engagemang” i meningen att ”göra saker” med papper och ord i t ex policydokument. Att göra saker utav engagemang är



fortfarande beroende av engagerade personer inom organisationer skriver Ahmed m.fl. (Ahmed et al, 2006, s 118), och därför vill jag diskutera hur kommunen anser sig ”göra” mångfaldsarbetet. I Eslövs kommun har ansvaret för mångfaldsarbetet till stor del överlåtit till s.k. ”eldsjälar”. Representanterna talar om ”eldsjälar” som ses ha ansvaret att arbeta med dessa frågor ”av eget intresse” och driva mångfaldsarbetet i kommunen, och jag ser det väsentligt att lyfta fram dessa eldsjälares personliga engagemang då detta individuella intresse har effekter i det organisatoriska engagemanget i frågan om hur mycket tid, engagemang och resurser de lägger på detta arbete.

”Man kan ha nytta av att ta in personer som är engagerande och kunniga inom mångfald /../ det kan vara vi själva här på förvaltningarna som har jobbat med mångfaldsfrågor om vi känner oss drillade i det här, då skulle vi kunna ta på oss ett extra ansvar. Att driva på så att säga, vara lite eldsjälar i detta.”

Kommunen är beroende av att engagerade personer driver dessa frågor i verksamheten men engagemanget är frivilligt och det krävs inte av representanterna i mångfaldsgruppen att arbeta med dessa frågor:

Jag vet inte hur det fungerar, det kommer inte så många. Det kommer bara fyra stycken, jag har aldrig varit frånvarande. Det ska vara en från varje förvaltning, men det är väldigt sällan alla varje gång. Vi behöver faktiskt ta det på allvar när vi pratar om detta, kommunens framtida policy. Det är ett sådant ämne som man inte är utbildad i, vi behöver varandra, varandras kunskap. Vi behöver varandra för att få en bra policy, byta kunskap och erfarenheter... Som jag förstår det tas det inte på allvar.

Genom att inte kräva att mångfaldsgruppen aktivt arbetar för mångfaldsfrågor inom de olika förvaltningarna får det effekten att kommunens mångfaldsarbete blir verkningslöst. Det är problematiskt att just ”eldsjälarna” ska ”hålla vid liv” frågor rörande mångfald och jämställdhet inom den kommunala verksamheten. Att det anses vara ett av kommunens prioriterade mål ställer jag mig kritisk till då dessa ”eldsjälar” inte får uppmärksamhet eller utmärks som ansvariga genom t ex högre lön, och denna ansvarsdelegering till ”eldsjälar” för prioriteringen av mångfaldsarbetet visar tydligt vilken betydelse och värdering kommunen ger integreringen av mångfald i dess verksamheter.

#### 4.2.2 Vad är problemet?

Som tidigare framkommit i uppsatsen är representationen av mångfald i den kommunala verksamheten väsentlig för integrationen av ett mångfaldsperspektiv, och därför talar jag med representanterna om detta där en uttrycker sig på följande sätt kring ämnet:

”... dom ska också ha en representant med en person med etnisk bakgrund... när man pratar om erkännande, bekräftelse, när man pratar om mångfald så ska man verkligen verkställa det, det ska verkligen synas, med människor med etnisk bakgrund på en sådan här institution. Det är viktigt att alla offentliga personer ska präglas av samhällets sammansättning. Det är viktigt när man pratar om mångfald...”

En bör problematisera den kommunala verksamheten vilja att representera mångfald på arbetsplatsen om denna vilja specifikt riktar sig till representation som enbart grundas på målet att anställa ”personer med annan etnisk bakgrund”. Det finns en risk att kompetensen och kunskapen hos en ”person med annan etnisk bakgrund” reduceras till dennes etniska position, och förhållandena kan få effekten att individer som ses representera personalminoritet tillsätts specifika positioner inom organisationen. Under en av intervjuerna diskuterar jag och representanten dennes delaktighet i mångfaldsgruppen som beskriver sig själv vara en nyttig och gynnsam del av arbetsgruppen varpå jag frågar varför det är så, och får svaret:

”Jag vet inte... [för] att jag på något sätt är en levande mångfald. Jag har en utländsk bakgrund, kan så många språk... jag vet inte. Just vid den tiden behövde de en [anställd] som är inriktad på mångfald...”

Ahmed m.fl. skriver att individer som förkroppsligar mångfald inte bör rekryteras med anledning av deras etniska bakgrund som tillhörande personalminoriteten, då detta kan få effekten av att individerna personligen får bära representationsbördan (Ahmed et al, 2006, s 71). Detta är en intressant aspekt som representanterna lyfter fram, just representationen av ”personer med annan etnisk bakgrund”, och det uppvisar att det finns ett intresse av att dessa avvikande ”icke-svenskar” ska finnas i organiseringen. Jag vill därför diskutera varför detta intresse finns och förstås vara en lösning på ”mångfaldsproblemet”.

Som de los Reyes skriver, att när ”[bilden av invandraren] används för att symbolisera utanförskap och maktlöshet kan det vara på sin plats att reflektera över vilka tankestrukturer som styr vår förståelse av hur makten struktureras i samhället” (de los Reyes, 2003, s 43). Under intervjuerna talar jag med representanterna om det finns mångfaldsrelaterade problem

som existerar i kommunens verksamheter. Jag vill veta hur representanterna talar om sådana problem, vad de definierar som problem, samt varför de tror att det är ett problem. I analysen visar sig en förståelse av problem bland representanterna vara ett kulturellt sådant, att svensk och utländsk kultur skiljer sig åt; ett dilemma som skapar gränser mellan personer med svensk respektive utländsk härkomst och att det således är något kommunen måste arbeta med för att förändra:

”Många problem uppstår när vi har fördomar mot varandra, svenskar mot invandrare, invandrare mot svenskar. Vi måste fördjupa oss, lära känna, komma lite närmare varandra./ Ge möjlighet att presentera historia, kultur. Vi måste lära känna varandra, annars blir det vi och dom. Det måste integreras, alla måste ha respekt för varandra. Utlänningar behöver ett erkännande att de finns, och att de som kommer hit har respekt för svensk kultur. De normer och värderingar som man har i sin kultur ska blandas med de normer och värderingar man har i det nya landet. Det är då kulturer utvecklas, kulturer påverkar varandra. Det är mycket viktigt att man ska ha respekt för varandra.”

Då mångfald tycks begripliggöras genom etnicitet har det effekten av att ett ”problem” likaså tycks infinna sig här, att ”invandrare” inte integreras i samhället då de inte representeras i verksamheter:

”Sen om vi tittar mer på mångfaldbiten och likabehandling utifrån etnicitet så blir man nog bättre och bättre, framför allt inom [denna förvaltningen] tror jag, jag har inte helt koll på [de andra], så finns det rätt många personer med invandrarbakgrund... och relativt många inom [de andra] också. Men däremot så är det nog sämre att se utifrån chefsbefattningar. Man brukar prata om det här att hur samhället ser ut, andelen invandrare till exempel ska speglas i personalsammansättningen, och det kan hända att man gör det, man har inte kartlagt det så, men man kan ändå ha en känsla av att det relativt väl speglar...”

Mångfaldsgruppen markerar under intervjuerna vart problemet finns, och likaså vilka individer som problemet rör. Mångfald på arbetsplatsen tycks vara ett mål för mångfaldsintegrering i Eslövs kommun och representanterna anser sig därigenom även kunna urskilja vart problemet konkret existerar:

”...samtidigt så kan man då se chefsledet, att där inte finns många invandrare. Vi har en, en invandrare som chef inom [förvaltningen], jag tror inte där är någon inom [de andra].”

Citatet ovan visar en inställning till representationen av mångfald på arbetsplatsen som en given omständighet för att integrera ett mångfalDSPERSPEKTIV i kommunen, och här kan vi alltså tala om ett ”problem” som ”bristande representation av mångfald” på arbetsplatsen. Citatet uppvisar även en uppfattning om att dennes förvaltning har kommit ett steg längre i mångfaldsarbetet i jämförelse med övriga förvaltningar genom att de har en chef med

”invandrarbakgrund”. Likaså finner jag hos en annan representant inställningen att det inte existerar några större problem med representationen av mångfald inom just den egna förvaltningen, att deras förvaltning inte har någon svårighet med att integrera ett mångfaldsperspektiv:

”... det har inte varit något centralt prat om det på förvaltningen, vad jag vet i alla fall. Det kanske är så att frågan inte har varit... vi har ju inte att det bara är kvinnor som jobbar här som är 20, om du jämför med [en annan förvaltning], utan här är det väldigt blandat... Nu har det blivit lite lägre medelålder på vår avdelning/.. / men där har det också varit... folk har jobbat ganska länge. Så det är mer mångfald kanske.”

Vidare framkommer det i en annan intervju att Eslövs kommun i stort är bra på mångfaldsfrågor och integrering:

”Jag tycker dom [Eslövs kommun] är jättebra. Uppmuntrar egenföretagare, delar ut presenter till dom som varit framgångsrika. Det pågår mycket mångfaldsfrämjandeverksamheter, mycket föreläsningar och föredrag. Vår institution jobbar mycket med mångfald, ordnar föreläsningar om mångfald, fördomar som vi har mellan oss... Det pågår många sådana möten. Främja mångfald, mångkultur.”

Utifrån dessa resonemang kan en sammandraget förstå att representationen av mångfald är väsentlig i kommunens verksamheter, men att samtidigt ses representationen inte vara ett större problem eller någon annans problem. Därför vill jag i nästa avsnitt diskutera vem representanterna talar om i ”representation av mångfald”, dvs. vilka behov, vilka intresse, till vems nytta och vem syftar mångfaldsgruppen på när de talar om ”representation av mångfald”?

#### 4.2.3 Vems behov och vem definierar det?

Det är viktigt att diskutera vems/vilka behov och intressen som anses stå bakom representationen av mångfald, vem/vilka eftersöker representation, till vems/vilkas nytta och behov; som Heléne Thomsson skriver är definitionen av grundläggande behov en tolkningsfråga där ens egna tolkningsramar spelar in, och därmed blir konsekvensen en kulturell-, ras-, köns-, och klassmässig snedvridning i formuleringen av mänskliga behov, och skriver: *vem säger att invandrade kvinnor behöver just detta? Vågar de som jobbar med dessa frågor ta ord som könsmakt och rasmakt i sin mun, eller hur hanterar de strukturella maktfrågor* (Thomsson, 2003, s 79)? Ur intervjuerna framgår det tydligt att bristen på

en mångfaldig representation på arbetsplatsen, ”problemet”, tycks vara en effekt av att ”de andra” har andra behov och andra intressen:

”...jag vet att invandrare söker sig till varandra, ibland kan det bli så. Det pratar man ju även om när det gäller kvinnodominerade arbetsplatser, att det är väldigt svårt att vara en man, som får ett slags messias-syndrom, att allt ljus på gott och ont blir på den där mannen, att det är lättare att vara två män till exempel på en sådan här arbetsplats. Det kan vara samma sak... om man säger, det är inte lätt att vara ensam person med invandrabakgrund på en arbetsplats. Förstår du hur jag menar? Jag vet inte, om till exempel [en arbetsplats] ligger i ett mer invandrantätt område så finns det kanske mer invandrare bland personalen, eller, de söker sig till varandra.”

Citatet visar ett väldigt problematiskt och ensidigt antagande, dels genom att ”de andras” behov och intressen tycks ha stor betydelse för bristen på mångfald på grund av att ”de andra” söker sig till varandra, och att det finns därav svårigheter för verksamheterna att infoga ett mångfaldstänkande i organiseringen. Men även för att ”de andra” faktiskt ses ha ”andra” behov och intressen som gör att en därmed kan tala om en snedvridning av mänskliga behov. Ur detta går således det att urskilja en förståelse av problem som ”någon annanstans”, som ”någon annans problem”, att ”någon annan” sätter ”käppar i hjulet” för mångfaldsarbetet. En annan representant svarar följande i en diskussion om ”de andras” behov och intressen:

”Eslöv är ett mycket litet samhälle, trettio tusen invånare. Jag tycker att det är för mycket flyktingar och invandrare i Eslöv. Dom syns vet du, på stan.../ Det är svårt att integrera dom i samhället. De ska inte synas så mycket... Dom syns! Dom sticker ut! Eslöv har alltid varit ett ställe med främlingsfientlighet, men jag tror att det är en för liten stad för så många flyktingar. Invandrare är vana vid att gå runt ute och vara på stan. Det är kanske åsikter om detta som... det är för mycket utlänningar i denna lilla staden.”

Anna Wahl skriver att det är viktigt att uppmärksamma vilka som får tala om mångfald och hur de talar om detta – vilka behov och vilka intressen – för att förstå vilka förändringar som är möjliga i olika verksamheter (Wahl, 2001, s 171), och därför finner jag det problematiskt vems behov och intressen som definieras i ovanstående citat – vems behov och till vems nytta? Som tidigare framkommit i analysen förstås likabehandling vara en självklarhet i Eslövs verksamheter men likaså diskuterar inte representanterna sin egna roll i det hela, dvs. vad betyder det att de själva anser att det är en självklarhet i relation till att bristen på mångfald tycks bero på ”invandrades” egna ovilja att integreras i samhället? Wahl skriver att olika organisationsåtgärder som görs på en arbetsplats måste problematiseras och synliggöras då de visserligen syftar till att garantera lika villkor vad gäller rekrytering, utbildning och utveckling, men att de trots allt sker i ett redan befintligt system som i grunden är anpassat

efter en (vit) manlig norm (Wahl, 2001, s 192). Genom att citaten ovan tydligt visar att det är ”de andra” som bidrar till bristen på mångfaldsrepresentation – både genom att ”söka sig till varandra” och ”synas” – kan en undra om tron på att personalsammansättningen ska spegla samhället faktiskt innebär att inkludera ”invandrare” i verksamheten, men inte för mycket och helst på ”svenska” premisser.

## 5 Slutdiskussion

Som arbetet visar finns det anledning att problematisera användandet av mångfaldsbegreppet i policydokument. Mångfaldsbegreppets definition i mångfaldsgruppen utmärks av en entydig förståelse där ett tydligt anknytande görs till etnicitet och kringliggande terminologi. Som analysen visar konstitueras etnicitet som en betydande indelningsmarkör som ger sig till uttryck i befästandet av ”svenskheten” i de olika verksamheterna. Detta som effekt av föreställda etniska/kulturella särdrag som tilläggs ”invandrare” och ”personer med etnisk bakgrund”. Därav visar det på att mångfaldstänkandet i Eslövs kommun grundar sig på en ”svensk” norm som förutsätts av ett särskiljande mellan ”svensk” och ”ickesvensk”, vilket befästs och får vidare effekter i hur mångfaldsgruppen kan tala om problem, vem som har ansvar, samt hur en definierar behov och intressen.

Som jag lyfter fram i arbetets teoridel kan det vara utmanande att infoga ett mångfaldsperspektiv i jämställdhetsstrategier, att göra en förändring i befintliga system för att främja behov och intressen utan att det grundas på essentialistiska antaganden, och jag vill knyta an detta till de resultat jag har fått fram i analysen. Representanternas sätt att inkludera och exkludera i talet om mångfald synliggör hur de resonerar om ”vi” och ”de andra”, vilka som avviker och vilka som tillhör normen, och det visar sig i en tydlig bild av ”de andra” som ”invandrare” som är ”utanför”, ”avvikande” och ”främmande” till den faktiska kommunala verksamheten – som därav måste integreras för att anpassas och assimileras efter den befintliga verksamhetsorganiseringen.

En sådan förståelse får effekten av att etnicitet görs till något avvikande och fixerat – att det förknippas med essentialistiska antaganden om ”invandrare” och ”personer med annan etnisk bakgrund” – som måste integreras, och därmed problematiseras inte heller den egna positionen hos representanterna eller ”den svenska normen”. Genom denna förståelse av mångfald ställs ”eticitet” utanför det kommunala mångfaldsarbetet, som obefintlig i den nuvarande organiseringen, vilket jag finner problematiskt då det får effekten av att begränsa mångfaldsarbetet till frågor om etnicitet och därmed hämmar diskussionen om etnicitet relaterat till kön, klass och sexualitet.

Genom att lyfta fram interaktionen mellan kategorier såsom kön, klass, etnicitet och sexualitet kan denna ensidiga förståelse av identiteter, ”icke-svensk” och ”svensk”, istället förstås som mångfacetterad och varierande gällande olika behov och intressen. Det bidrar även till att förstå och uppmärksamma hur olika identiteter och egenskaper värderas olika, och därför kan det ge större kunskap kring hur detta kan hanteras vid rekrytering, arbetsorganisering och beslutfattande för att operera i enlighet med likabehandlingspolicyn och därigenom förbättra och effektivisera den kommunala verksamhetens mångfaldsperspektiv.

Intersektionalitet fungerar som ett kritiskt öga i uppsatsen genom att denna teoretiska utgångspunkt har synliggör de uttryck och termer i mångfaldsbegreppet som kan sägas vara kommunens mångfaldsaspekter som de vill, kan och anser vara relevanta att lyfta fram i deras mångfaldsarbete. Genom att utgå från ett intersektionellt perspektiv har jag kunnat urskilja de antaganden av etnicitet som görs i mångfaldsarbete och vilka maktstrukturer som existerar i denna kontext. Jag har kunnat synliggöra vilka röster som hörs, vilken förståelseram som är förutsättningen i kommunens mångfaldsarbete och vilka konsekvenser denna ensidiga utgångspunkt kan innebära. Det visar också hur åtskiljandet av begreppen mångfald och jämställdhet gör att kategorier som etnicitet och kön inte kan förstås i relation till varandra utan snarare som motsatser eller irrelevanta aspekter i förståelsen av respektive kategori. Förståelsen av individers identiteter som begripna genom en specifik utgångspunkt, exempelvis representationen av ”etnisk minoritet” i mångfaldsarbetet – både vad gäller gruppens medlemmar, såsom vilka individer gruppen anser att de kan tala om i relation till mångfaldsbegreppet - visar tydligt en ensidig och oproblematiserad förståelse av individer genom en fragmenterad och särskiljande syn på interaktionen mellan etnicitet, kön, klass och sexualitet. Därmed bekrästs essentialistiska och normativa antaganden i hur mångfaldsbegreppet används i mångfaldsgruppen.



## Källförteckning

- Acker, Joan (2006): *Inequality Regimes*. Gender & Society, nr 2006:4.
- Acker, Joan & Van Houten, Donald R. (1974): *Differential Recruitment and Control: The Sex Structuring of Organizations*. Administrative Science Quarterly, vol. 19:2.
- Ahmed, Sara, Hunter, Shona, Kilic, Sevgi, Swan, Elaine & Turner, Lewis (2006): *Race, Diversity and Leadership in the Learning and Skills Sector*.
- de los Reyes, Paulina (2003): *Det problematiska systemskapet. Om svenskhet och invandrarskap inom svensk genushistorisk forskning*; de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari, Diana, red. (2003): *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass och etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Bjärnum: Bjärnums Bokproduktion AB.
- de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari, Diana (2003): *Introduktion – Maktens (o)lika förklädnader*; de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari, Diana, red. (2003): *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass och etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Bjärnum: Bjärnums Bokproduktion AB.
- de los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana (2005): *Intersektionalitet. Kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. Malmö: Liber.
- Eldén, Sara (2005): *Att fånga eller bli fångad i diskursen? Om diskursanalys och emancipatorisk feministisk metodologi*; Lundqvist, Åsa, Daviers, Karen & Mulinari, Diana, red. (2005): *Att utmana vetandets gränser*. Malmö: Daleke Grafiska AB.
- Fahlgren, Siv & Sawyer, Lena (2005): *Maktrelationer och normaliseringsprocesser i välfärdsstaten*. Kvinnovetenskaplig Tidskrift, nr 2005:2-3.
- King, Nigel (1994): *Qualitative Research Interview*; Cassell, Catherine & Symon, Gillian (1997): *Qualitative Methods in Organizational Research. A practical Guide*. Storbritannien: Redwood Books.
- Lundgren, Slavica & Mlekov Katarina (2002): *Recruiting and utilizing new competence*; Leijon, Svante, Lillhannus, Ruth & Widell, Gill, red. (2002): *Reflecting Diversity – Viewpoints from Scandinavia*. Kungälv: Grafikerna Livréna.
- Lykke, Nina (2003): *Intersektionalitet – ett användbart begrepp för genusforskningen*; Kvinnovetenskaplig Tidskrift, 2003:1.
- Mulinari, Diana (2005): *Forskarens biografi och situerade kunskapsproduktion*; Lundqvist, Åsa, Daviers, Karen & Mulinari, Diana, red. (2005): *Att utmana vetandets gränser*. Malmö: Daleke Grafiska AB.

- Omanovic, Vedran (2002): *Perspectives on diversity research*; Leijon, Svante, Lillhannus, Ruth & Widell, Gill, red. (2002): *Reflecting Diversity – Viewpoints from Scandinavia*. Kungälv: Grafikerna Livréna.
- Ryen, Anne (2004): *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber ekonomi.
- Schauman, Barbro (2003): *Från Venus och från Mars – Om jämställdhet som organisatorisk fars*. Åbo: Åbos Akademis Förlag.
- Squires, Judith (2007): *The new politics of gender equality*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Styhre, Alexander & Eriksson-Zetterqvist, Ulla (2008a): *Thinking the multiple in gender and diversity studies: examining the concept of intersectionality*. Gender in Management. An International Journal, vol. 23:8. Emerald Group Publishing Limited.
- Styhre, Alexander & Eriksson-Zetterqvist, Ulla (2008b): *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber AB.
- Wahl, Anna (2001): *Det ordnar sig: Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg, Karin (2002): *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.
- Ålund, Alexandra (2003): *Etnicitet, medborgarskap och gränser*; de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari, Diana, red. (2003): *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass och etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Bjärnum: Bjärnums Bokproduktion AB.

#### Övriga källor:

- Likabehandlingspolicy, antagen den 26 januari 2009, Eslövs kommun.

## Bilaga 1: Intervjuguide

### Arbetet för likabehandling och jämställdhet i Eslövs kommun

- Hur har arbetet kring likabehandling och jämställdhet sett ut i er förvaltning?
- Hur ser situationen ut idag i er förvaltning?
- Vad kan en likabehandlingspolicy innebära för Eslövs kommun tror du?

### Likabehandlingsarbetet

- Hur kommer arbetet kring likabehandling se ut i er förvaltning? Vem kommer att leda det?
- Vilka områden tror du behöver uppmärksammas?
- Vad anser du om det vägledande häftet? Kan det vara till hjälp i arbetet, och hur kommer er förvaltning att använda er av det?
  
- Vad kan policyn innebära för er förvaltning?
- Vilka möjligheter och utmaningar ser du med policyn?
  
- Vad krävs det av er förvaltning för att arbeta i linje med likabehandlingspolicyn?
- Vilka mål har er förvaltning kring likabehandlingsarbetet?