



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 199, 221 00 Lund

Kurs: PEDK11
Kandidatuppsats i arbetslivspedagogik,
15 poäng
Datum: 2010-06-08

Vi kan och vi vill!

- en studie av Malmö stads mångfaldsarbete

Ann-Katrine Eriksson

Handledare:
Maria Löfgren
Martinsson

ABSTRACT

| | |
|-----------------|--|
| Arbetets art: | Kandidatuppsats |
| Sidantal: | 37 sidor |
| Titel: | Vi kan och vi vill! – en studie av Malmö stads mångfaldsarbete |
| Författare: | Ann-Katrine Eriksson |
| Handledare: | Maria Löfgren Martinsson |
| Datum: | 8 juni 2010 |
| Sammanfattning: | <p>Malmö stad har i olika punktinsatser bedrivit mångfaldsarbete sedan slutet av 1990-talet. Syftet med fallstudien är att utforska mångfaldsarbetet och frågan ställs om och hur måldokumentationen används för att nå ut till medarbetaren och medborgaren. Arbetet har genomförts med kvalitativ metod i form av en fallstudie genom dokumentanalys, observationer och kvalitativa intervjuer. Resultatet visar att budskapet i måldokumentationen når ut till medarbetaren/medborgaren i en del fall, men i andra inte. Medarbetarsamtal och informella samtal är fungerande kanaler. Resultatet visar att ledningen är tydlig, men att nå ut till eleverna via undervisningssättet är inte säkerställt. Bland förslagen till åtgärder finns kompetensutveckling inom interkulturell pedagogik, utveckla ett Mångfaldsspel för unga och förslag till vidare forskning i ett samarbete med Malmö Högskolas IMER-program om interkulturellt ledarskap med utgångspunkt i Malmös stads förutsättningar som mångfaldsstad.</p> |
| Nyckelord: | Mångfaldsarbete, policydokument, bemötande, interkulturell pedagogik, mångkulturell, språket, kommunikation, interkulturalitet |

Innehållsförteckning

| | |
|--|----|
| Förord..... | i |
| Inledning..... | 1 |
| Bakgrund | 2 |
| Diskrimineringslagen 2009 | 2 |
| Malmö stads definition av mångfald..... | 2 |
| Malmö stads mångfaldsarbete..... | 2 |
| För medborgarna | 3 |
| För medarbetarna..... | 3 |
| För skolan..... | 5 |
| Mångfaldsspelet | 6 |
| Syfte | 6 |
| Avgränsning | 7 |
| Disposition | 7 |
| Teori | 7 |
| Mångfaldsarbete - kommunikation | 8 |
| Mångfaldsarbete - lärande hela livet..... | 9 |
| Mångfaldsarbete - organisation och förändring..... | 10 |
| Mångfaldsarbete - ledning | 12 |
| Metod | 13 |
| Fallstudie | 13 |
| Induktiv ansats..... | 14 |
| Kvalitativ metod | 14 |
| Datainsamlingsmetoder | 15 |
| Urval | 16 |
| Förförståelse | 16 |
| Genomförande | 17 |
| Hur gjordes dokumentanalysen? | 17 |
| Hur gjordes observationerna? | 18 |
| Hur gjordes intervjuerna? | 18 |
| Databearbetning och analys | 19 |
| Kvalitet | 19 |

| | |
|---|-----------|
| Validitet..... | 19 |
| Reliabilitet..... | 19 |
| Etik..... | 20 |
| Resultat..... | 20 |
| Budskapet är tydligt | 20 |
| Verkligheten påkallar uppmärksamhet | 23 |
| Från budskap till målgång | 24 |
| Målsättningen för Malmö stad..... | 24 |
| Bemötande..... | 24 |
| Att utveckla kompetensen..... | 26 |
| Medarbetaren i organisationen..... | 26 |
| Ledningens betydelse | 27 |
| Diskussion och analys | 29 |
| Kopplingen till måldokumentationen | 29 |
| Lärandet och kommunikationen | 31 |
| Organisationen och kommunikationen | 33 |
| Ledningen och kommunikationen..... | 35 |
| Åtgärdsförslag och förslag till vidare forskning..... | 37 |
| Efterord..... | 1 |
| Referenser..... | 2 |
| Bilaga 1 | a |

Förord

Mitt intresse för jämställdhet och mångfald väcktes när jag lyssnade på en föreläsning av Sara Lund, alias Claes Schmidt. Det var då jag upptäckte alla mina stängda dörrar till mångfalden. Tidigare hade jag inte behövt/tvingats reflektera över det faktum att jag hade fördomar. Jag förstod att jag hade fördomar, det har alla, men jag visste inte vilka. Sakta uppdagades det för mig att min världsbild var något fyrkantig och inte oformligt oregelbunden som den nu har blivit. Jag är mycket tacksam för det.

Jag vill också säga att jag är innerligt tacksam över att jag tog chansen att studera efter att ha arbetat i 25 år. I början av min studietid hade jag inte en aning om att det var mångfaldens område jag var intresserad av, förutom att jag alltid varit intresserad av människor med olika levnadsbakgrund. Studentperspektivet öppnade mina sinnen och jag ville lära mig allt, men istället ringades kunskapssökandet in till att studera hur jag ska samarbeta med och arbeta för alla olika människor. Jag har skaffat mig förutsättningar att kunna vara med och göra skillnad i samhället.

Jag vill tacka Eva Klevås, HR-strateg i Malmö med inriktning på mångfaldsfrågor, som har bistått mig med information och framförallt inspiration.

Jag tackar också mina respondenter som delat sina erfarenheter med mig och för ert varma och tillmötesgående sätt. Era erfarenheter har varit mycket värdefulla.

Jag vill också tacka min handledare för nyttiga kommentarer. Tack också för din tro på mig och din positiva uppmuntran. Genom att låta mig vara mig har du bistått mig på det sätt som fått mig att växa som uppsatsförfattare.

Pia, kära väninna, tack för din energi, ditt tålamod och stöd i korrekturläsningen.

Till sist vill jag tacka min familj och främst min man som bidragit till att göra det möjligt för mig att studera som vuxen.

Inledning

Det moderna Sverige har tagit emot människor från många olika länder och intresset att från regeringen integrera de nya invånarna har drivit forskningen om mångfaldens positiva effekter framåt. Sedan mitten av 1980-talet har det pågått forskning om mångfald med betoning på etnicitet. Genom åren har Riksdagen tagit beslut på propositioner som har lagts fram, varav de senaste resultaten är Likabehandlingslagen (2006) och Diskrimineringslagen (2009).

Från att ha varit en traditionell industristad har Malmö utvecklats till ett modernt kunskapsamhälle. En imponerande förvandling på drygt 20 år. Kostymen är skapad men passar medborgarna i den? En filosofisk fråga kanske, men väl värd att fundera på.

Efter några år i Sverige identifierade jag mig själv som en svensk och ville bli behandlad som svensk. Men då upptäckte jag att shit, svenskarna ser inte på mig på samma sätt som jag ser på mig själv. (citat ur DO:s undersökning Upplevelser av diskriminering, 2010)

Malmö stad har tagit emot många nya invånare som antingen flyttat hit frivilligt eller kommit som flyktingar. De nya invånarna ska tillsammans med de tidigare bosatta komma överens – på vilket sätt det sker är inte självklart.

Hur gör Malmö stad för att nå ut till medarbetaren och medborgaren i jämställdhets- och mångfaldsarbete?

Stadsledningen har tagit politiska beslut för att visa att jämställdhets- och mångfaldsarbete är prioriterade områden. Arbetet bedrivs idag på bred front och styrs av målen satta i budget 2010. Politikerna tillsammans med tjänstemännen delar ansvaret för att arbetet med jämställdhet och mångfald blir utfört. Förvaltningschefen har det praktiska ansvaret för åtgärder, kompetensutveckling och uppföljning i jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Ledare, medarbetare och fackföreningarna har eget ansvar för att frågornas aktualitet upprätthålls. Varje förvaltning avsätter resurser för jämställdhets- och mångfaldsarbete. Jämställdhet ska diskuteras som återkommande punkt på arbetsplatsträffar och finnas med i ledarutvecklingsprogram (Stadskontoret, 2010).

Malmö högskola liksom Lunds universitet har berett möjligheter för människor att bland annat studera interkulturalism, interkulturell pedagogik, intersektionalitet och därmed har det under 2000-talet skrivits flera uppsatser inom området jämställdhets- och mångfaldsarbete. Detta tyder på att det finns ett stort intresse för jämställdhets- och mångfaldsfrågorna.

Jag vill här i min fallstudie bidra till att utvecklingen inom jämställdhets- och mångfaldsområdet går framåt.

Bakgrund

Bakgrunden till studien består av en kortare sammanfattning av Diskrimineringslagen, Malmö stads definitioner av jämställdhet och mångfald som följs av redogörelser för Malmö stads mångfaldsarbete. Avslutningsvis följer en presentation av Mångfaldsspelet som exempel på fristående verktyg i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Syftet med bakgrundsbeskrivningen är att läsaren ska ges en möjlighet till insyn och förståelse för det mångfaldsarbete som under den senaste 10-årsperioden pågått och pågår inom Malmö stad.

Diskrimineringslagen 2009

Den förnyade Diskrimineringslagen trädde i kraft 1 januari 2009. Lagen är en sammanslagning av tidigare jämställdhets- och diskrimineringslagar. De sju diskrimineringsgrunderna är kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning och ålder. Diskrimineringslagens tillsyningsman är DO (diskrimineringsombudsmannen). Nuvarande ombudsman är en kvinna. DO ser även till att föräldraledighetslagen följs och att föräldralediga inte blir sämre behandlade på arbetet (www.do.se). Om exempelvis en arbetsgivare inte fullföljer sina skyldigheter gällande åtgärder och upprättande av jämställdhetsplaner kan det bli straffpåföljd (Integrations- och jämställdhetsdepartementet, 2009).

Malmö stads definition av mångfald

Malmö stads definition av *mångfald* är baserad på de sju diskrimineringsgrunderna i Diskrimineringslagen (2009), men eftersom det finns politiska mål för *etnicitet* och *jämställdhet* är det oftast de diskrimineringsgrunderna som avses (Stadskontoret, 2010). *Jämställdhet och Mångfald* används som en rubrik, för att inte förringa betydelsen av jämställdhet, men i flera sammanhang inkluderas jämställdhet i mångfald. Jämställdhet definieras som ”kvinnors och mäns lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom väsentliga områden i livet”. Jämställdhet i arbetslivet definieras som ”kvinnors och mäns lika rätt i fråga om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utvecklingsmöjligheter i arbetet” (Stadskontoret, 2001). Malmö stads mångfaldsarbete ska förstås som jämställdhets- och mångfaldsarbete.

Malmö stads mångfaldsarbete

Målen i budget utgör grunden för mångfaldsarbetet och ur dem skrivs specifika mål för jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Dessa uppföljande och uppdaterade dokument är i skrivande stund inte klara för publicering, men beslutet om att anta de förnyade måldokumenterna väntas under året (Arbetsmiljöpolitiska avdelningen, Stadskontoret, 2010).

För medborgarna

I början av år 2000 lanserade den politiska ledningen i Malmö stad en policy för medborgarna i mångfaldsarbetet. Detta var startskottet för projektet ”*Engagemang för Malmö*” som innebar att förnya stadens värdegrund. Projektet hade till uppgift att långsiktigt arbeta fram ett synsätt som visar på mångfaldens positiva effekter och därigenom förändra medarbetares och medborgares värderingar.

I policyn fanns tre mål:

- icke-diskriminerande värderingar
- strävan efter kvantitativ representation i personalstyrkan utifrån befolkningens etniska sammansättning
- ett tydligt krav på en utveckling av organisationen i en kvalitativ koppling mellan etnisk representation och nyttan av en sådan i organisationens serviceproduktion

Det första målet blev:

”Vår vision är att Malmö ska vara fritt från diskriminering.” (Stadskontoret, 1999)

Det andra målet är att Malmö stads anställda ska spegla befolkningens etniska sammansättning i staden. Nuvarande andel medborgare med utländsk bakgrund är 39 %. Idag har 26 % av de anställda i Malmö stad utländsk bakgrund. Det betyder att andelen anställda med utländsk bakgrund genom rekrytering ska öka med 13 %.

Det tredje målet innebär att kartlägga kompetensen hos befintlig personal och utnyttja språk- och andra kvalifikationer. Servicegraden kan höjas betydligt om staden tillvaratar all kompetens bestående av olika utbildningar, erfarenheter och kulturella skillnader.

Se sammanfattning av målsättningen ur budget 2010 för medborgarna i Malmö:

Vår huvuduppgift är att värna de mest utsatta. Det gör vi bland annat genom att så långt det är möjligt prioritera barn- och ungdomsverksamheten, se till att de sociala och ekonomiska skillnaderna mellan människor och olika delar av Malmö nu inte växer utan istället minskar, öka de ungas möjligheter att få jobb samt motverka hemlöshet, utslagning och segregation. (Stadskontoret, 2010)

För medarbetarna

I all verksamhet skall medarbetarna uppfatta att det finns ett jämställdhets- och mångfaldsperspektiv. Nedanstående planer utgör en gemensam grund för förvaltningarnas planering och åtgärder inom jämställdhets- och mångfaldsområdet. De ska kompletteras med förvaltningsspecifika åtgärder och mål, vilket innebär att varje förvaltning och stadsdel ska upprätta egna planer för jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Arbetet sköts oftast från personalavdelningarna eller från respektive jämställdhets- och mångfaldsgrupp (Stadskontoret, 2010).

Nedanstående dokument gäller fram till dess att de förnyade måldokumenterna beslutats om i kommunfullmäktige under 2010.

- Övergripande plan för jämställdhetsarbetet (2001)

- EU:s deklaration för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå (2006)
- Personalpolicy (2008)

Dessa tre dokument innebär i sammanfattning följande:

2001 skrevs ”*Övergripande plan för jämställdhetsarbetet*” och den syftar till att främja jämställdhetsarbetet genom att det i varje anställds professionella yrkesroll ska ingå en medvetenhet om jämställdhetens betydelse och att hålla frågan aktiv.

2006 undertecknades ”*Den Europeiska deklarationen för jämställdhet mellan män och kvinnor på lokal och regional nivå*”. Malmö stad har åtagit sig att skapa möjligheter och förutsättningar för olika program att utjämna skillnaderna i kön. Detta gäller medarbetare i staden såväl som stadens invånare:

Genom sin närhet till befolkningens vardagsliv utgör kommuner och regioner de politiska nivåer som har bäst förutsättningar att både bekämpa ojämställdhet och förhindra att den blir bestående, och att verka för ett samhälle som inte bara är formellt utan även reellt jämställt. Genom sina befogenheter och samarbete med hela skalan av lokala aktörer kan de genomföra konkreta åtgärder för att främja jämställdhet. (Den europeiska deklarationen för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå, 2006)

2002-2005 genomfördes ett projektarbete med namnet ”*Mångfald som personalidé*”. Malmö stad deltog som en av flera deltagare inom ramen för EU:s gemenskapsinitiativ Equal. Syftet med projektet var att utveckla och stödja värderingar, normer, strukturer och arbetsmetoder som medger mångfald och som reducerar hinder för mångfaldstanken i personalarbetet. Projektet rapporterade dels att skillnaden mellan retorik och handling var väsentlig, dels sex områden som behövde stärkas inom Malmö stads mångfaldsarbete:

- strategiarbete
- att leda mångfald
- rekryteringsprocessen
- lärande organisation
- lärarutbildning för akademiker
- ledare med utländsk bakgrund

Flera insatser för att stärka ovanstående områden har gjorts. En av dessa åtgärder, som återupptogs från år 2000, genomfördes 2006 i det långsiktiga projektet ”*Engagemang för Malmö*” - att förnya värdegrunden”. Åtgärden innebar att cheferna fick i uppgift att berätta om olika händelser med anknytning till jämställdhet och mångfald som gjort ett starkt intryck på dem. Efterföljande värdegrundsbaseade diskussioner berörde problem och lösningar i berättelserna vilka kunde bli till lärdom för kolleger. Chefernas uppdrag bestod i att fortsätta diskussionerna på respektive arbetsplats. Värdegrundsarbetet i Malmö kan sammanfattas med att det är ständigt pågående via projektet ”*Engagemang för Malmö*”.

Under 2010 har det återigen gjorts en satsning via ”*Engagemang för Malmö*”. Ett antal inspelade berättelser från 2006 ligger som grund för värdegrundsdiskussionerna. Cheferna har varit indelade i tvärgupper och i samarbete har de haft till uppgift att

finna den film som motsvarar gruppens värdegrund. Det fortsatta uppdraget för Malmö stads chefer är att ta med filmberättelserna till arbetsplatsen och engagera sina medarbetare i värdegrundsdiskussionen. Det ska bli möjligt för varje anställd att göra värdegrunden till sin egen och kunna vara med och göra skillnad för Malmö stads medborgare.

En annan åtgärd av Equal-projektet blev att anställa en HR-strateg med inriktning på mångfaldsfrågor. Det första uppdraget för den nyanställda HR-strategen blev att under 2008 genomföra en kartläggning över mångfaldsarbetet i Malmö. Rapportens förslag på åtgärder blev att uppdatera jämställdhetsplaner till att även omfatta mångfaldsområdet, kompetenshöjning i rekryteringsprocessen, ökat stöd och riktlinjer från Stadskontoret, utbildning i antidiskriminering, etik, moral och Diskrimineringslagen, utveckla ett mångfaldsspel, seminarier om diskrimineringsgrunderna, mångfaldswebb på intranätet, fokusgrupper med fokus på funktionsnedsättning och sexuell läggning samt effektivisera det övergripande arbetet genom att arbeta fram en ny vision för Malmö stad gällande mångfaldsarbetet.

2008 års personalpolicy har fem delmål varav ett av dem fokuserar enbart på jämställdhet och mångfald. Malmö stad gör tydligt att alla erbjuds samma möjligheter oavsett anställningsform, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, ålder, funktionsnedsättning, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning.

Jämställdhet och mångfald – vår grund är alla människors lika värde.
(Stadskontoret, personalpolicy, 2008)

För skolan

För skolan innebär målsättningen för jämställdhets- och mångfaldsarbetet att fortsätta utvecklas som en del av kunskapssamhället. Den politiska styrningen konstaterade under sent 90-tal att Malmös framtid ligger i händerna på den uppväxande generationen med både svensk, annan etnisk och/eller kulturell bakgrund. Staden har ett ansvar att skapa de bästa förutsättningarna för att dessa unga ska kunna utvecklas och bidra till ett dynamiskt samhälle och utveckling i arbetslivet. I skolplanen för Malmö stad ligger betoningen på flexibilitet, förutsättningar för det livslånga lärandet och samverkan med samhället.

Skolledarnas ansvar lyder sammanfattningsvis:

- skapa förutsättningar för att barns och ungdomars kapacitet frigörs
- undervisningssättet skall kännas angeläget och eleven ska vilja vara närvarande
- undervisningen utgår från de ungas föreställningsvärld och stimulerar både den individuella utvecklingen samt individens utveckling i grupp
- arbetssätten grundas på demokratiska värderingar, delaktighet och att eleverna känner att de kan påverka arbetsformer och innehåll

I Malmö stads budget för 2010 står det bland annat:

Malmös skolor har väldigt olika förutsättningar. Vi vill att de i större utsträckning ska se över sina verksamheter och söka nya pedagogiska lösningar som kompletterar och ersätter de gamla. (Stadskontoret, 2010)

Projektet ”Engagemang för Malmö” syftar till att fortsätta att öka engagemanget bland Malmö stads anställda för att i en vidare mening kunna erbjuda förbättrad och förhöjd service till medborgarna, bland vilka eleverna finns. Projektet sammanför samtliga ovanstående mål genom att förnya värdegrunden och visar vilken stad Malmö vill vara för sina medborgare och anställda. Projektet pågår och förväntas vara avslutat hösten 2010.

Mångfaldsspelet

Malmö stad har valt ett modernt, tydligt och nytänkande sätt att möta behovet av fortbildning i mångfaldsfrågor på grund av ändrad lagstiftning. Under 2008 fick en grupp på Stadskontorets arbetsmiljöpolitiska avdelning i uppdrag att arbeta fram förutsättningar för ett Mångfaldsspel. Spelet utvecklades och producerades tillsammans med en leverantör inom området kompetensutveckling. Spelet var testat och klart att tas i bruk i augusti 2009. Miljöförvaltningen var den förvaltning som först kom igång att spela Mångfaldsspelet.

Mångfaldsspelets idé är att medarbetare ges en chans att komma till insikt om de egna fördomarna genom olika frågor och i de diskussioner som följer på varje fråga. Spelet innehåller frågor som kallas *Vinn på att veta*, *Händelser* och *Dela med dig*. *Vinn på att veta*-frågorna är kunskapsfrågor om Diskrimineringslagen. *Händelse*-frågorna berör situationer där speldeltagarna ska fundera över och ta ställning för ett eller flera alternativ i en komplicerad situation. *Dela med dig*-uppgifterna består av att speldeltagarna ska berätta om en händelse inom jämställdhets- och mångfaldsområdet som gjort intryck och som kan vara lärorikt för andra.

Malmö är en stad som präglas av mångfald. Därför är det viktigt att vi lär av varandra och ökar kunskapen inom mångfaldsområdet. Samtidigt ska det vara roligt att lära, och enkelt! Av den anledningen har vi tagit fram ett mångfaldsspel som ska användas av alla våra medarbetare. Spelet passar alla, oavsett kunskap och tidigare erfarenhet. Dessutom är det ett spel där alla är vinnare. (Stadskontoret, 2010)

Under december 2009 gjordes en utvärdering av Mångfaldsspelets användbarhet av tre studenter från Lunds universitets Personal- och arbetslivsprogram. Frågan var: Är det verkligen möjligt att spela sig till kompetens i mångfaldsfrågor? Svaret blev: JA, det kan konstateras att det är möjligt att göra svåra frågor tillgängliga via spelformen (Eriksson, Johansson, Sahlin, *Att spela sig till kompetens*, 2010).

Syfte

Syftet med min studie är att utforska hur Malmö stad använder sig av mål- och visionsdokumentationen inom jämställdhets- och mångfaldsområdet för att nå ut till den enskilda medarbetaren/medborgaren och hur detta sker i praktiken. Frågorna jag ställer är:

- När Malmö stad ut till medarbetaren/medborgaren via måldokumentationen?
- Lever Malmö stad som den lär?

Genom att ställa respondenternas erfarenheter mot den teoretiska basen är min intention att försöka svara på frågorna i diskussionen och analysen. Jag har valt fallstudien som metod med dokumentanalys, intervjuer och observationer som datainsamlingsätt. Fallstudien är genomförd på en gymnasieskola i Malmö, där jag har intervjuat rektor och lärare samt en projektledare inom Malmö stads värdegrundsarbete.

Avgränsning

Avgränsningen för studien har gått vid dokument relevanta för studien. Det är möjligt att fler dokument skulle vara aktuella, men jag har bedömt de som icke relevanta då några dokument endast tangerar jämställdhets- och mångfaldsområdet. Studien består av ett tvärsnitt från Stadskontoret genom Malmö stads organisation fram till en gymnasieskola. Jag har intervjuat skolpersonal, men inte elever på grund av att omfattningen av studien då skulle bli för stor. Observationerna innefattar samspelet mellan lärare och elever och ger ett möjligt elevperspektiv. Diskrimineringslagen (2009) anger ramen för min studie inom jämställdhets- och mångfaldsområdet.

Disposition

Dispositionens syfte är att visa läsaren i vilken ordning det lämpar sig att läsa uppsatsen. Inledningen beskriver ett aktuellt utgångsläge och är förhoppningsvis intresseväckande. Det följs av Bakgrund som bland annat består av en redogörelse för Malmö stads mångfaldsarbete. Efter det följer Syfte med frågeställningar samt Avgränsning. Nästa del är Teori som innehåller avsnitt om mångfaldsarbete och kommunikation respektive lärande, organisation och ledning. Här redogörs för de teoretiska begrepp och områden som utgör ramen för analysarbetet. Först därefter följer Metodkapitlet som ger läsaren en möjlighet att metodiskt följa med i tillvägagångssättet för att senare på ett enkelt sätt kunna följa resultatet. I metodkapitlet förs också en löpande metoddiskussion. Efter metodkapitlet följer Resultatrapporten där ett sammanfattat material från dokumentanalyser, intervjuer och observationer redovisas på tre olika sätt. Arbetet avslutas med Diskussion och Analys som behandlar och analyserar resultatet samt svarar på frågorna. Kapitlet avslutas med förslag till åtgärder samt förslag till vidare forskning.

Teori

Här ges en litteraturgenomgång av för fallstudien relevant teori som teoretisk ram och stöd för analysarbetet. Det källkritiska arbetet som skett enligt källkritisk metod har skett löpande vartefter sökandet efter originalkällor gjorts. Då publikationerna granskats av andra forskare innan utgivning är det säkerställt att samtliga författares publikationer uppfyller kraven på vetenskaplighet. De flesta författare är knutna till något av universiteten eller högskolorna i Sverige eller utlandet.

Jag har strävat efter en noggrannhet i forskningsarbetet av originalkällor. I något fall har jag använt sekundärkällan. Någon eller några källor är ålderstigna, men det beror på att forskningen fortfarande är giltig. Möjligtvis är antalet svenska källor inom mångfaldsforskningen få beroende på att forskningsområdet i Sverige är relativt nytt i jämförelse med den amerikanska mångfaldsforskningen. Källorna består till övervägande del av

böcker skrivna av forskare inom mångfaldsområdet. Utländska artiklar har inte varit relevanta för studien då den svenska Diskrimineringslagen (2009) utgör ramen för studien.

Mångfaldsarbete - kommunikation

Enligt professor Hudson (2005) vid IMER (Internationell migration etniska relationer), Malmö högskola fungerar inte mycket i livet utan kommunikation. Hon förklarar att kommunikation kan ske på många sätt, med munnen, med händer, med kroppen, med skrift, med känsloutryck och sammantaget är språk en social handling. Hon konstaterar vidare att samhälleliga gruppbildningar bygger på språk och den roll som språket har i att skapa gemenskap. Vidare skriver hon att ha ett språk handlar om att finna sin identitet som medlem i gruppgemenskapen (Lindelöf, red., 2005). Följande citat av John Dewey förklarar sambandet mellan språk och samhälle:

Det är inte bara så att samhället fortlever *genom* överföring, *genom* kommunikation – utan man kan mycket väl säga att det existerar *i* överföring och *i* kommunikation. Det finns mer än ett rent etymologiskt samband mellan *common*, *community* och *communication*. Människor lever tillsammans i ett samhälle i kraft av det de har gemensamt och kommunikation är det sätt genom vilket de får något gemensamt. Vad de måste ha gemensamt för att kunna bilda ett samhälle eller en gemenskap är mål, föreställningar, önsknings, kunskap – en gemensam referensram. Sådana saker kan inte överlämnas från en person till en annan som tegelstenar; man kan inte dela dem som man delar en paj genom att skära upp den i fysiska delar. Kommunikation som säkrar deltagandet i en gemensam förståelse består i att den befäster likartade emotionella och intellektuella dispositioner – till exempel hur man svarar på förväntningar och krav. (Dewey, svensk översättning, 1999, Lindelöf, red., 2005)

Enligt flera forskare inom antropologi, psykologi, kognition och biologi är språket den sociala handling som skapar grupptillhörighet och trygghet och genom språket lär vi oss förhållningssätt till omvärlden samt att de värderingar som vi växer upp med föds ur språket (Lindelöf, red., 2005). Ekstrand och Ekstrand (2009) menar att det är svårt att lära sig en ny kultur genom enbart språket - individen behöver födas in i den, därför är det viktigt att pedagogen försöker möta eleven på dennes nivå. De menar att det krävs en trygg relation som ska fungera som en brygga in i det nya.

Mlekov och Widell (2003) skriver att människor bygger relationer genom att mötas och kommunicera, ibland är det enkelt att förstå en annan individ och ibland fungerar det inte alls och för att förstå detta kan det vara lämpligt att redogöra för olika typer av kommunikation. Det finns stängande kommunikation och det finns öppnande kommunikation: En stängande kommunikation är att den som initierar kommunikationen, levererar sitt meddelande, får ett kort svar och dialogen är avslutad. En öppnande kommunikation är däremot en dialog som öppnar upp för en oförutsebar längd på dialogen (Mlekov & Widell, 2003).

Med språket som verktyg får vi dels saker och ting gjorda, dels underhåller vi den goda anda och det goda samarbete som finns och det blir speciellt viktigt i en mångkulturell organisation menar Hudson (2005). Hon säger vidare att oberoende av vilket koncernspråk en organisation har är det viktigt att alla medarbetare känner till språkkoden, de informella reglerna och de informella värderingarna. Enligt Hudson (2005) sker kunskapsöverföringen mellan medarbetare i det vardagliga och är ovärderlig för nyanställda oavsett bakgrund eller tidigare erfarenheter. Hon skriver också att organisationer är

kulturbärare och genom språket hålls kulturen levande och det innebär att språkets betydelse för socialiseringsprocessen är avsevärd liksom för att det organisatoriska lärandet hålls igång (Lindelöf, red., 2005).

Enligt Sjögren (1997) som i sin bok refererar till språkforskaren Cummins är kommunikationen mellan lärare och elev grundläggande för lärandet. Hon skriver att interaktionen mellan lärare och elever är avgörande för inläringen och tar inte läraren hänsyn till elevernas språk, kultur och erfarenheter missgynnas dessa elever från början. Under sådana förutsättningar kan det finnas en risk att vissa elever tystnar och att lärarna tolkar beteendet som att eleverna antingen brister i kapacitet eller att de inte anstränger sig (Sjögren, 1997). Ekstrand och Ekstrand (2009) med flera instämmer och har genom sin forskning sett liknade tendenser. Det vilar ett stort ansvar på läraren att genom interaktionen lära sig sina elever, om inte finns risken att samspelet mellan elev och lärare präglas av ömsesidigt låga förväntningar (Ekstrand & Ekstrand, 2009).

Mångfaldsarbete - lärande hela livet

Enligt Roth (2004) och Mlekov & Widell (2003) innebär mångfaldsarbetet en process som inbegriper ett lärande hela livet, men Menons paradox (Marton & Booth, 2000) visar att det är omöjligt:

Hur kan man söka efter någonting när man inte vet vad det är? Man vet inte vad man skall leta efter, och om man skulle stöta på det, skulle man inte känna igen det som det man letar efter. (Martin & Booth, 2000)

Platon menade att det inte är möjligt att erhålla kunskap om världen. Enligt Platon finns kunskapen inuti varje människa, den går inte att hämta in utifrån. Men paradoxalt nog har människan lärt i alla tider (Marton & Booth, 2000).

Lärande bör enligt Lindelöf, red. (2005) betraktas ur ett livslångt perspektiv. Då blir utbildning en etapp i en bildningsresa där varje människas uppsättning av insikter och färdigheter präglas av just den livsväg hon tillryggalägger (Lindelöf, red, 2005). Om innebörden av dessa meningar sätts i ett mångkulturellt perspektiv betyder det enligt Lorentz (2009) att den tid som invandrade barn och barn till invandrade föräldrar tillbringar i skolan, endast är en del av den påbörjade identitetsresan. Det ingår också ett arbete att finna en balans mellan den egna kulturen och den svenska kulturen enligt Lorentz (2009). Han skriver att alla människor med rötter i två olika kulturer har en stor uppgift i att finna sin egen identitet i de två språken och de två kulturerna. Lorentz (2009) med flera menar att denna identitetsresa kan förenklas med hjälp av skolans pedagoger som kan medverka till att medvetandegöra individens i sätt att agera och göra saker i de olika länderna. De beskriver vidare att förhållningssätt och värderingar är exempel på kulturella skillnader som inte syns med en gång, många individer behöver hjälp med kulturella skillnader och informella regler under sin första tid i skolan (Lahdenperä, red. 2004, Säfsström, red. 2006, Lorentz, 2009).

Hudson (2005) säger i antologin om ”*Lärandets betydelse för utveckling i arbetsliv och samhälle*” att ibland får vi försöka se förbi språkliga tecken på grupp tillhörighet och lyssna till vad individen har att säga. Hon menar att kunskapssyn och uttryckssätt inte ska likriktas. Detta är det mångkulturella perspektivet på lärande när det är som mest berikande (Lindelöf, red., 2005).

Interkulturell kompetens är enligt den holländske forskaren Hofstede (1991) att det finns en medvetenhet om skillnader i tänkesätt, känslor, värderingar och handlingsmönster. Författaren menar att medvetenheten och kunskapen ger en intellektuell förståelse och att genom prövning av nya handlingsmönster skaffas nya färdigheter, som nås genom dialog med människor från andra kulturer (Hofstede, 1991).

Mlekov och Widell skriver att kulturkompetens och interkulturell kompetens är kompetens att möta olika människor utan att i förväg vara bekanta, men ändå klara att utveckla en ömsesidig och öppen dialog. De menar vidare att det handlar om att mötas bortom stereotypifieringar, fördomar och inlärdas mötesrutiner och på så vis utveckla individernas kompetens i arbetsgruppen (Mlekov & Widell, 2003).

Definitionen av mångfaldskompetens enligt Cox & Beale (1997) refererad av Mlekov och Widell (2003):

är en lärandeprocess som leder till förmåga att effektivt svara på de utmaningar och möjligheter som ges genom närvaron av socio-kulturell mångfald i ett givet system. (Mlekov & Widells översättning, 2003)

Mångfaldskompetens är en läroprocess och kontinuerlig utvecklingsprocess - från en omedvetenhet till medvetenhet om hur mångfaldens dynamik påverkar organisationsmedlemmarnas beteende. Processen har tre steg: Medvetenhet, förståelse och kunskap och ett bejakande av mångfaldsfaktorer (Cox & Beale, 1997).

Det livslånga lärandet, för individen med rötter i två olika kulturer, kan underlättas med interkulturell pedagogik enligt Lorentz (2009). Med detta menar författaren att det är lärarens pedagogiska förmåga att nå bortom det vardagliga och förmågan att nå elever med svårigheter i sin bakgrund som är avgörande för dessa elevers upplevelse av skolan och eventuellt fortsatta studier. Lorentz (2009) ställer frågan om skolans uppdrag att arbeta utifrån ett interkulturellt perspektiv idag speglar det mångkulturella Sverige? Han frågar vidare om pedagogiken och det pedagogiska arbetet borde anpassas efter internationaliseringen, globaliseringen och en mångkulturell värld? Svaret enligt Lorentz (2009) är att arbeta med interkulturalitet, vilket innebär att sätta värdemässiga och kvalitativa aspekter på kulturmöten. Han menar vidare att för en lärare handlar det om den egna förmågan att på ett tillfredställande sätt handskas med kulturmöten som har störst betydelse för varje enskild elev. Lärarrollen bygger till stor del på konsten att kommunicera på ett meningsfullt sätt (Lahdenperä, 2004, Lorentz, 2009).

Mångfaldsarbete - organisation och förändring

Den amerikanske mångfaldsforskaren Morrison (1992) menar att mångfald kan ses ur olika perspektiv. Han skriver bland annat om den multikulturella modellen som innebär att värdesätta olikheter som är relaterade till kön, bakgrund, ålder, personlighet, erfarenheter, värderingar och om att respekt för varje individ förutsätter ständiga förändringar inom organisationen. Författaren menar att målet är att skapa en heterogen arbetsstyrka som kan bli grunden för en organisation där olika kulturer kan utvecklas. Organisationen resurs och styrka är mångfalden sammanfattar Morrison (Morrison, 1992).

Morrison menar att den multikulturella modellen skiljer sig från assimileringsmodellen, där individen förväntas anpassa sig till organisationens rådande normer och regler. Han

tillägger att många betraktar assimileringssmodellen som dysfunktionell på grund av att många arbetstagare inte vill överge sitt ursprung. Målet med assimileringssmodellen är homogenitet som enligt Morrison är ett hinder för kreativiteten. Heterogenitet är däremot något som gynnar kreativiteten - en positiv effekt av mångfalden. Det är på grund av denna lärdom som uttrycket mångfaldens positiva effekter har uppstått (Morrison, 1992).

Mlekov och Widell (2003) instämmer med Morrison (1992) att i den multikulturella organisationen är det självklart att olikheter uppskattas, värdesätts och uppmuntras. Ledarskapsstilen medverkar till en stämning och känsla av "högt i tak" i denna organisations kultur. De menar att medarbetare känner sig högt värderade och inkluderade. Socialisationsprocessen är en tvåvägsprocess som innebär att individen anpassar sig till organisationen och organisationen anpassar sig till individen det vill säga en ömsesidig process (Mlekov & Widell, 2003).

Roth (2004) menar att om individer ska klara att inte diskriminera är det viktigt att bli medveten om det omedvetna. Det är möjligt att förändra uttalade åsikter, men det är svårare att förändra outtalade attityder som göms under ytan. Det är viktigt att organisationen håller liv i diskussionen och tränar på hur det är att tänka om och lära nytt. Organisationens förmåga till organisatoriskt lärande blir avgörande när kraven på föränderlighet höjs (Abrahamsson, 2002). Probst och Büchel definierar organisatoriskt lärande som en process i vilken det sker ett utbyte av kunskap och värderingar som leder till ökad problemlösningsförmåga och handlingskraft (Probst & Büchel, 1997).

Roth (2004) menar att det även är viktigt att lyfta diskussionen från det individuella planet till det strukturella och organisationen bör bli medveten om att mångfaldsarbete är ett långsiktigt projekt i vilket alla har ett ansvar (Roth, 2004). Mlekov och Widell säger vidare att en organisation som har arbetat fram ett mångfaldsklimat har en större benägenhet till förändring. Det finns en flexibilitet inbyggd i mångfalden och en förmåga att anpassa verksamheten efter omvärldskraven, men även att snabbt kunna möta interna förändringar. Författarna menar att i det samhälleliga perspektivet är mångfaldsorganisationer resultatet av målmedveten rekrytering av underrepresenterade grupper och skapandet av differentierade arbetsgrupper (Mlekov & Widell, 2003).

Roth (2004) beskriver att svensk forskning med utgångspunkt i kön har visat att blandade arbetsgrupper är mer friska och lönsamma än enkönade. Ett jämställt mångfaldsklimat bildas där alla känner att de har ett värde vilket ökar trivseln. Detta ökar trivseln och kreativiteten (Roth, 2004).

Det råder enighet om att ökad globalisering, internationalisering, teknisk utveckling av kunskapssamhället har manat fram förändringar och nya sätt att tänka både om oss själva och i de organisatoriska relationerna, liksom i den pedagogiska verksamheten inom skolan. Dessa nya förhållningssätt som mångfalden för med sig skapar också förutsättningar för högre lönsamhet och högre effektivitet (Mlekov & Widell, 2003, Roth, 2004, Lorentz, 2009).

Enigheten bland författarna är stor också när det gäller kommunal service i meningen att det är viktigt att kommunens personal speglar befolkningens sammansättning, vilket medför en högre trovärdighet och bättre service. De skriver att många kommuners förväntade rekryteringsbehov är en stark drivkraft att uppmärksamma mångfaldens resurser. Mångfaldspolicys och mångfaldsplaner är viktiga måldokument i den kommunala verksamheten, vilket i praktiken betyder att de flesta kommuner fokuserat sitt

mångfaldsarbete på enbart etnicitet. Därför har de flesta kommuner också en jämställdhetspolicy och jämställdhetsplan (Mlekov & Widell, 2003, Sveriges kommuner och landsting, 2007).

Det finns ett flertal modeller för hur förändringsprocessen bör se ut när det gäller kommuners och andra verksamheters satsning på mångfaldsarbetet. Jag väljer att presentera de viktigaste faktorerna som Roth (2004) och Mlekov och Widell (2003) förespråkar när det gäller implementeringen av mångfaldsarbete, liksom för allt förändringsarbete:

1. En klar och tydlig vision
2. Högsta ledningens stöd
3. Nulägesanalys
4. Formulera tydliga mål
5. Klar ansvarsfördelning
6. Samordning av aktiviteterna
7. Utvärdering

(Mlekov & Widell, 2003, Roth, 2004)

Mångfaldsarbete - ledning

Enligt Fägerlind (2001) är ledningens betydelse för upprättande av måldokument grundläggande för mångfaldsarbetet. Det viktiga är att planen ges en egen bärkraft och en hög status på agendan samt att ledningens betydelse blir avsevärd då ramen för planen ska skrivas. Fägerlind (2001) säger vidare att det krävs en övergripande plan som skrivs utifrån ledningsperspektivet och som senare ska tolkas in av de olika avdelningarna och utifrån de ramarna ska det sättas upp delmål. I den övergripande planen ska ingå definition, vision, motivering, kartläggning, mål, åtgärder, ansvarsfördelning, uppföljning och en budget för arbetet. Målen i planen bör vara SMARTA - specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsbestämda och ansvarsutsatta - (Fägerlind, 2001).

Fägerlind betonar att uppföljningen av planen bör göras tillsammans med övrig verksamhetsuppföljning. Hon menar att mångfaldsarbetet inte ska ses som ett separat projekt som pågår vid sidan av ordinarie verksamhet utan som en process inkluderad i verksamheten. Vidare säger hon att det är viktigt att detta arbete inte enbart knyts till ledaren eller annan enskild person i organisation, utan att det står i planen att samtliga har ett ansvar för arbetets genomförande (Fägerlind, 2001).

Mlekov och Widell konstaterar att ledning av olikheter innebär att tillvarata alla medarbetares resurser och ett seriöst uppskattande av denna mångfald. Målet för ledningen är en icke-diskriminerande organisation och en ökad organisatorisk effektivitet (Mlekov & Widell, 2003). Detta sätt att leda mångfald är enligt forskningen gynnsamt. De menar vidare att positiv förstärkning av individens identitet kan innebära att olikheten efterfrågas och värdesätts och i en förlängning att befodringsmöjligheterna kan bli större. På organisationsnivån innebär det färre konflikter mellan olika grupper, lägre frånvaro och lägre personalomsättning (Mlekov & Widell, 2003).

Yukl (2006) rapporterar att leda olikheter innebär ibland medling och då är känslomässig intelligens en viktig del av effektiv ledning som kan bidra till lyckade resultat (Yukl, 2006). Det är viktigt att ledaren är medveten om sina egna känslor, hur hon/han reagerar i olika situationer och vilket inflytande känslorna har på beslutsfattande och utförandet av ledarskapet. Vidare skriver Yukl att det är möjligt att genom utvecklad känslomässig intelligens känna in organisationens och medarbetarens känslöstämning och avgöra om den är relevant och hur omgivningen reagerar på rådande stämning (Yukl, 2006). Goleman (1995) skriver att med denna förmåga blir det möjligt för ledaren, utan att involvera sina egna känslor, att reda ut konflikter på ett relativt enkelt sätt. Det är en stor utmaning för ledningen att leda en organisation präglad av mångfald på grund av att viljan att bygga en stark organisationskultur strider mot föränderligheten i en kultur präglad av mångfald (Yukl, 2006). Vidare skriver han att ledarskapet bör situationsanpassas genom att ledaren ”känner av” sin organisation beroende på vilken kontext agerandet sker i eller vilken typ av beslut som ska tas (Yukl, 2006).

Flera författare är eniga i uppfattningen att ledarens ansvar består av att stödja organisationens medlemmar för att inte tappa fart i mångfaldsarbetet samt att det är viktigt att ledaren går före och agerar förebild i jämställdhets- och mångfaldsfrågor (Roth, 2004, Fägerlind, 2001, Yukl, 2006).

Enligt Roth (2004) med flera är jämställdhet och mångfald en strategisk fråga som bland annat handlar om utveckling av organisationen och individen. De menar att utan en ledning som tar ansvar och brist på engagemang från de som innehar makt går det aldrig att genomföra ett genomgripande mångfaldsarbete. Ledningen måste ta ansvar för de jämställdhets- och mångfaldsstrategiska besluten (Roth, 2004, Fägerlind, 2001, Yukl, 2006).

Metod

I metodkapitlet har jag redogjort för och diskuterat metodval och metodologi. Kapitlet inleds med en genomgång av Fallstudier. Detta följs av Förförståelse och Genomförande. Kapitlet avslutas med en redogörelse för Kvalitetsarbetet. Metoddiskussionen förs under Genomförande.

Fallstudie

Fallstudier - en form av upptäcktsresa - innebär att titta på ett område eller förhållande som inbegriper människor i handling och därav illustrera en generell princip. Vanligast förekommande är att forskare tittar på händelser inom ett avgränsat område såsom en yrkesgrupp av människor, en skola eller ett samhälle (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Resultatet av fallstudier ger oftast en holistisk redogörelse av fenomenet och ger på så vis läsaren en genomlysning, insikt och upplysning om det undersökta. Insikterna skulle kunna utvecklas till hypoteser som kan bidra till att strukturera framtida forskning (Merriam, 1994).

Enligt Merriam kan det vara en svårighet att generalisera utifrån resultatet av fallstudier, då de kan förenkla eller överdriva faktorer i en situation, som får läsaren att dra felaktiga slutsatser (Merriam, 1994). För att motverka svårigheten att generalisera är det viktigt att empirin samlas in med flera olika metoder. Genom att göra en triangulering såsom Cohen, Manion och Morrison (2008) beskriver den har forskaren en möjlighet att få en täckande och fyllig bild av fallet. Metodologisk triangulering kan skapa bevisgrunder för att det som sägs i en intervju, understöds i observationer och/eller inte i måldokumentation (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Detta ökar trovärdigheten i insamlad data (Patel & Davidson, 2003). Eftersom det är forskaren som är det främsta instrumentet i fallstudien (observatör och intervjuare) är det av vikt att vara medveten om den egna påverkan i studien (Fejes & Thornberg, 2009). I en fallstudie är det en fördel att arbeta efter en intervjuguide med frågor som har en låg grad av standardisering och en låg grad av strukturering (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Induktiv ansats

Induktiv metodansats kan förklaras med att forskaren genom observationer och erfarenheter bygger sin teori. Den insamlade empirin utgör resultatbilden och genom att kategorisera materialet är det möjligt att göra generaliseringar. Forskaren genomför en litteraturgranskning och jämför empirin med existerande teorier (Cohen, Manion & Morrison, 2008). På detta sätt är det möjligt att skapa en bild eller ett tvärsnitt av en verklighet och visa på teorier/forskning som kan bekräfta eller motsäga empirin. Det är möjligt att resultatet leder till nya frågor, som skulle kunna användas som förslag till fortsatta studier eller forskning (Merriam, 1994).

Kvalitativ metod

Med en induktiv ansats är det lämpligt att använda kvalitativ metod i forskningsarbetet. Syftet med kvalitativ metod är att skaffa en djupare kunskap om något. En fallstudie, som är exempel på kvalitativ metod, görs genom att samla in data via exempelvis dokumentanalys, observationer och intervjuer (Patel & Davidson, 2003). I kvalitativ metod vill forskaren förstå individens upplevelser, därför utgår forskningen från subjektet och han/hon använder ett tolkande perspektiv (Fejes & Thornberg, 2009). Den tolkande forskaren är intresserad av menings- och livsaspekter som är centrala i den sociala tillvaron. Det betyder att forskarens främsta intresseområden är en persons handlande, värderingar och föreställningar (Alvesson & Deetz, 2000).

Enligt Alvesson & Deetz har många tolkande forskare börjat ifrågasätta logiken i att nå samförstånd i tolkningarna och istället intresserat sig för spänningar och konflikter. Uppmärksamhet har också riktats till rapportförfattarens roll. De menar att det är möjligt att nå viktiga insikter genom att försöka närma tolkande och kritiska studier till varandra. Kritiska forskare menar att sociala institutioner är historiska skapelser som formats under kamp och dominans. Denna dominans undertrycker och döljer ofta meningsfulla konflikter. Om dominansförhållanden hävs, kan konflikter diskuteras öppet och dessa kan då bidra till byggandet av ett öppnare samförstånd. Kritisk forskning har ambitionen att hjälpa människor att handla bättre (Alvesson & Deetz, 2000).

Datainsamlingsmetoder

Vid val av metod för datainsamling ska den metod väljas där syfte och bäst kan besvaras. Valet ska även grunda sig i forskningsproblemets art och utifrån frågorna som ställs. Inom fallstudier används vanligen observationer, intervjuer, samtal eller dokumentinsamling (Fejes & Thornberg, 2009).

Dokumentanalys

Syftet med dokumentanalys är att analysera samhällsdebatter, kartlägga åsikter eller att försöka förstå samhälleliga texter. Med utgångspunkt i de kritiska frågorna är det möjligt att analysera textinnehållet i de dokument som är relevanta för studien. Vidare underlättas kategoriseringen av texterna genom att ställa kritiska frågor. Utifrån kategorierna och bakgrundskunskapen har individen möjligheten att relativt fort skapa sig en uppfattning om fördelar och nackdelar kring texterna (Fejes & Thornberg, 2009).

I analysarbetet är det viktigt att bestämma sig för vilken av tre dimensioner som ska stå i förgrunden - att välja ur vilket perspektiv eller ur vilken utgångspunkt som analysarbetet ska ta avstamp i eller betonas. I den första dimensionen läggs tonvikten på att skapa kunskap om aktörerna, exempelvis författaren av en artikel. I den andra dimensionen koncentreras analysen på att skapa kunskap om textens innehåll, dess språk, hur språket förändras och vilken innebörd språket har. I den tredje dimensionen skapas kunskap om samhällsföreträdare och deras idéer, värderingar och samhällsnormer (Fejes & Thornberg, 2009).

Observation

Observation som metod är ett sätt för forskaren att se bortom de åsikter och uppfattningar som förmedlas i en intervju och möjligheten ökar att tydligare ringa in fenomen som beskrivs (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Observationer kan göras mer eller mindre strukturerade. Genom att använda ett strukturerat observationsschema ökar möjligheten att få med detaljer som annars skulle överskuggas av ett helhetsintryck. Det är även möjligt att observera fritt och sträva efter att fördomsfritt ta in information (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Observationen som metod gör det möjligt för forskaren att upptäcka aspekter som intervjupersonen kanske är omedveten om eller som personen finner det svårt att berätta om (Alvesson & Deetz, 2000). För att lyckas med observationen och få eftersökt information är förutsättningen att forskaren är medveten om forskarrollens påverkan på situationen (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Intervju

Den kvalitativa intervjun är den mest effektiva metoden att samla in information och synpunkter från människors sociala verklighet (Alvesson & Deetz, 2000). Kvalitativa intervjuer ger forskaren möjligheter att särskilja, urskilja och upptäcka skillnader, olikheter och likheter i handlingsmönster för människors ageranden och uttalanden (Trost, 2005). Möjligheten att få de mest uttömmande svaren är beroende av förberedelsearbetet, som innebär att skapandet av intervjuguiden görs med precision. Insamling av bakgrundsinformation utgör grunden för en effektiv intervjuguide. I en fallstudie är det lämpligt att använda frågor med låg grad av strukturering, vilket innebär att frågorna är öppna. Intervjupersonen väljer hur svaret ska bli och det är då möjligt att få en bredare

och fördjupad bild av en företeelse. Detta sätt att ställa frågor bör följas upp genom följdfrågor som behåller den röda tråden i intervjun. Det är också lämpligt i fallstudier att skapa en intervjuguide med frågor som har en låg grad av standardisering, vilket innebär att frågorna ställs i den ordning som lämpar sig bäst (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Kvalitativa intervjuer med låg grad av standardisering och låg grad av strukturering kan liknas vid en typ av intervju som kallas narrativ. Narrativa intervjuer efterliknar sättet att berätta en saga på (Trost, 2005). Intervjuer kan genomföras i verksamhetens lokaler, vilket kan innebära både fördelar och nackdelar. Fördelar är att tidsåtgången blir minimal och att respondenten känner trygghet eftersom arbetsplatsen är känd (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Att platsen är känd gör det möjligt att säkerställa att intervjupersonen talar fritt, oförställt och känner sig avslappnad (Fejes & Thornberg, 2009). Nackdelar med att intervjupersonen är kvar på arbetsplatsen kan vara att det blir svårt att koncentrera sig på intervjun eftersom tankarna lätt vandrar tillbaka till arbetsuppgifterna (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Användning av bandinspelning vid intervjuer kan innebära ett orosmoment och hinder för respondenten att uttrycka sig fritt, men detta kan avhjälpas med att forskaren erbjuder sig att stänga av den under delar av intervjun (Alvesson & Deetz, 2000). Forskaren ska vara medveten om den sociala kontextens påverkan såväl som hur respondentens språkbruk påverkar svaren. Vid bearbetningen av resultatet är det även viktigt att forskaren är medveten om att en viss självzensur påverkar svaren och att personer som uttalar sig om offentliga organisationer ofta har ett behov av att vara politiskt korrekta, men genom att forskaren anpassar sig efter situationen och ser respondenterna som politiskt medvetna aktörer avhjälpas detta (Alvesson & Deetz, 2000).

Urval

Urvalet av verksamhet för att genomföra fallstudien gjordes av Malmö stads HR-strateg med inriktning på mångfaldsfrågor. Skolledningen gjorde urvalet av respondenter till intervjuer och deltagare i observationerna. Jag har inte kunnat påverka urvalet av intervjupersoner eller observationstillfällen. Jag har genomfört fyra intervjuer och två dagars observationer i två olika klasser.

Förförståelse

Kontakten med Malmö stad har varit en förutsättning för mina studier inom mångfaldsområdet, där jag bland annat har fått möjligheten att utvärdera Mångfaldsspelet som kompetensutvecklingsverktyg. Min övriga förförståelse innefattar insikter från ett föredrag med Sara Lund alias Claes Schmidt, iakttagelser av resultatet av en utförd behovsanalys under en kurs, information från Diskrimineringslagen (2009) samt antagandet att lärandet är livslångt. Sammantaget har hittills insamlad kunskap om Malmö stads mångfaldsarbete motiverat mig att genomföra fallstudien i just Malmö.

Genomförande

Metodologi - läran om tillvägagångssätt vid genomförande av vetenskapliga studier - att hålla ett kritiskt förhållningssätt till forskningsområdet. För att klara att hålla ett genomgående kritiskt förhållningssätt är det viktigt att se på och ställa resultatet mot teorin ur flera perspektiv (Alvesson & Deetz, 2000). Fallstudien är ett tvärsnitt av mångfaldsarbetet och inte alls heltäckande, men materialet är rikt.

Fallstudien påbörjades med en undersökning om hur Malmö stad definierar begreppen jämställdhet och mångfald. Därefter genomfördes dokumentanalysen genom att mål- och visionsdokument inom jämställdhet och mångfald granskades och analyserades. Samtidigt har jag studerat tidigare forskning på området och den litteratur som berör ämnena mångfald och jämställdhet.

Det första observationstillfället genomfördes efter att verksamhetschefen på skolan lämnade sitt tillstånd. Jag har strävat efter att hålla den lilla människans perspektiv i en större verksamhet, vilket betyder att jag tagit lärares och i viss mån elevers perspektiv och undersökt upplevelserna i förhållande till verksamhetens måldokumentation.

Efter det första observationstillfället var det möjligt att med hjälp av bakgrundsinformationen skapa intervjuguider. Utifrån dessa intervjuguider genomfördes intervjuerna under en vecka i maj. Detta följdes upp av ytterligare ett observationstillfälle. Jag har ställt en del kompletterande frågor till Malmö stads HR-strateg med inriktning på mångfaldsfrågor. Svaren har jag fått via e-mail.

Intervjuerna transkriberades, sammanfattades och sammanställdes för att därefter beskrivas utifrån ett ovanifrånperspektiv, vilket är ett sätt att säkerställa anonymiteten. Observationsanteckningar sammanställdes av viktiga händelser som utkristalliserats och följdes av analysarbetet genom att ställa resultatet mot frågorna i studiens syfte. Avslutningsvis ställde jag resultatet mot teorin och fann både bekräftelser och motsägelser. Jag har iakttagit noggrannhet och varit noga med att försöka behålla det kritiska förhållningssättet.

Hur gjordes dokumentanalysen?

Arbetet med dokumentanalysen inleddes med att jag via Malmö stads HR-strateg med inriktning på mångfaldsfrågor fick tillgång till en rad olika dokument som behandlar jämställdhet och mångfald. Andra för studien viktiga dokument har jag funnit på Internet. Detta var viktigt då jag som forskare själv hade en möjlighet att välja ut dokument för att minska risken för partiskhet från Malmö stad. Alla dokument är inkluderade i referenslistan.

Jag har studerat broschyrer, policydokument, rapporter, budgetdokument och måldokument i kronologisk ordning. Först skaffade jag mig en översikt över dokumenten, delade så in dem under rubrikerna: Kunskapssamhället, Personalpolicy, Jämställdhet och Mångfald. Genom indelningen kunde jag skönja förändringen och utvecklingen i textinnehållet. Analysen av textinnehållet skedde ur den tredje dimensionen. Avsikten var att förstå Malmö stads idéer, värderingar och samhällsnormer. Följande frågor har ställs till materialet:

Vilken typ av stad vill Malmö vara för sina medborgare?

Hur vill Malmö framstå som arbetsgivare?

Vilka är målen för Malmö stads strävan att nå en högre utvecklingsnivå?

En möjlig nackdel med dokumentanalys som metod kan vara att det är ett tidskrävande datainsamlings sätt, dels beroende på insikten om när det är tillräckligt med material, dels beroende på att vissa data behöver tid för att uppfattas, mögnas och kännas meningsfulla (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Hur gjordes observationerna?

Syftet med observationen var att undersöka elevernas samspel, men även samspelet med läraren. Jag såg en nackdel i att använda ett strukturerat observationsschema, därför hade jag beslutat att observera fritt. Nackdelen bestod i svårigheten att förutse vad som borde vara viktigt att upptäcka. Jag gjorde mig medveten om mina fördomar och tänkte genom eventuella förutfattade meningar (biases) och klarade att observera fritt och förutsättningslöst. Det andra observationstillfället genomfördes under slutet av intervjuperioden.

Fokus vid observationstillfällena var att utifrån ett mångfaldsperspektiv upptäcka ett inkluderande samspel eller inte och hur visar det sig? Detta innebar att se vem som tog plats, vem som pratade mest och på vilket sätt, hur individer gav plats åt varandra eller inte. Observationerna gav mig en mer nyanserad och kompletterande bild till det som intervjuerna visade. En fördel med observationen som metod var att jag fick en aktuell bild av verkligheten.

Observationen som metod kan vara tidskrävande, samt att det ofta tar en tid för individer att vänja sig vid att forskaren ständigt finns med, i mitt fall, i klassrummet. Jag valde metoden observatör som deltagare på grund av att det kändes ärligt att berätta för klasserna varför jag var där. Jag undvek dock att i detalj redogöra för syftet med den deltagande observationen för att inte inverka styrande på elever och lärare i klassrumssituationen.

Hur gjordes intervjuerna?

Med insamlad bakgrundsinformation från dokumentanalysen, observationerna och från informella samtal skapade jag intervjuguider anpassade för olika yrkesgrupper inom den skola jag besökte. Detta sätt gav mig möjligheten att följa upp uttalanden genom att ställa uppföljande frågor. På så vis kunde jag direkt få en bredare eller djupare förståelse för informationen. Intervjuerna bokades via e-mail och det beslutades att använda respektive tjänstemans kontor som plats för intervjun, förutom i ett fall då vi befann oss på en kursgård.

De fyra respondenterna gav mig tillstånd att spela in intervjuerna. I samband med detta garanterade jag dem konfidentialitet och anonymitet då risken för identifiering av respondenterna är större vid färre antal personer. Respondenterna lämnade sitt samtycke till att referera till deras respektive yrkestitlar. En timma avsattes för intervjuerna. Eftersom jag ansåg att jag erhöll uttömmande svar har jag inte behövt skicka uppföljande frågor i efterhand. Jag försökte att inte påverka respondenterna med min

förförståelse, men jag insåg att det var mycket svårt. Jag upplevde att det fanns en risk att ryckas med i en känsla av entusiasm och fylla ut respondentens svar, men trots att jag var medveten om det, hände det någon gång. Denna eventuella felkälla har jag tagit hänsyn till vid databearbetningen. Jag var medveten om den sociala kontextens påverkan på respondenterna samt deras inre krav på politisk korrekthet, vilket kunde innebära en risk för självrensning, men trots detta uppfattade jag att respondenterna gav informativa redogörelser och att svaren varit värdefulla. Jag avslutade intervjun som jag inledde den med att garantera konfidentialitet och anonymitet.

Databearbetning och analys

Forskaren ska kunna tydliggöra det insamlade materialet och skapa en förståelse för det. Det är viktigt att undvika att förutfattade meningar styr bearbetningen. Forskarens påverkansfaktor ska också tas hänsyn till i bearbetningen (Alvesson & Deetz, 2000). Under databearbetningen och analysarbetet ska det insamlade materialet granskas analytiskt och kritiskt. I fallstudier är detta ofta en ständigt pågående process (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

I bearbetningen har jag haft ett ovanifrånperspektiv som bidragit till en övergripande förståelse för materialet. Jag har också haft den lilla människans perspektiv. Med dessa perspektiv har det varit möjligt att beskriva resultatet på ett sätt som tar hänsyn till respondenters anonymitet. Analysarbetet har utgått från ett antal forskningsfrågor och arbetssättet har möjliggjort att skönja mönster, se förhållanden och göra jämförelser i materialet. Frågorna och det allmänt kritiska förhållningssättet har bidragit till att se under ytan i insamlad data.

Kvalitet

En anledning att sträva efter god kvalitet i arbetet är att ge tyngden som krävs för att studien ska accepteras som värdefull på området. Jag varit medveten om hur och varför jag gjort metodvalen. Jag har strävat efter att vara noggrann, eftertänksam, försiktig och behålla sinnet öppet, men även att vara målmedveten och sträva efter att hålla en röd tråd genom arbetet.

Validitet

Validitet betyder giltighet och betyder det att jag håller mig till forskningsområdet och att det blir ett djup och en bredd i mina data. Det är också viktigt att visa på ärlighet och respektfullhet i datainsamlingen. Att rapportera data som inte är relevanta är inte meningsfullt och materialet blir då ogiltigt (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Genom att använda mig av triangulering, kan jag nå både ett djup och större möjligheter till generalisering.

Reliabilitet

Reliabilitet i kvalitativa studier innebär att ordet tillförlitlighet skulle kunna bytas ut mot andra ord såsom trovärdighet, neutralitet, följdriktighet, tillämpbarhet, tillitsfullhet,

överförbarhet och pålitlighet. Det senaste - pålitlighet - är det som bäst betecknar god kvalitet i en kvalitativ studie (Patel & Davidson, 2003).

När det gäller fallstudier är det viktigt att tolka och analysera materialet på ett trovärdigt och pålitligt sätt. Detta behöver inte betyda att andra forskare tolkar och analyserar samma situation på samma sätt. Resultatet kan också variera beroende på att verkligheten är mångfacetterad (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Nackdelen med kvalitativ metod kan vara att risken för förutfattade meningar (biases) gör att förväntat resultat överskuggar det egentliga. Risken med att gå in i forskning med biases är att arbetet blir intrycksstyrt av subjektet (forskaren), allmäntillgilt och kortsiktigt, med andra ord för egenartat och icke generaliserbart (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Etik

Då det kan finnas en osäkerhet hos respondenten för hur detaljerad berättelsen bör bli, är det viktigt att informera om vad och hur materialet ska bearbetas och rapporteras. Det är forskarens ansvar att ha informerat om samtycke och att resultatet inte felutnyttjas (Fejes & Thornberg, 2009). Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet ger ut riktlinjer för hur forskare ska ta hänsyn till hur hantering av insamlade data bör behandlas. Respondenterna har garanterats konfidentialitet och anonymitet enligt riktlinjerna. Genom att följa dessa riktlinjer möjliggörs att kvaliteten på arbetet hålls god och att studien blir giltig och trovärdig (Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet, 1999).

Resultat

Resultatet från fallstudien har delats in i tre delar och för att skilja dem från varandra är sammanställningen gjord på olika sätt. Dokumentanalysens resultat visas i en matris. Observationernas resultat visas med tre händelser och där tillhörande beskrivningar av situationen. Resultatet från intervjuerna visas slutligen i löpande text.

Budskapet är tydligt

Ur dokumentanalysen föddes rubriken *Budskapet är tydligt*. Dokumenten behandlade övergripande och detaljerade strategier, målsättningar och budget för personalpolicy, jämställdhets- och mångfaldsarbete gällande såväl medarbetare som medborgare.

Malmö – ett kunskapssamhälle

| <i>Malmö och</i> | <i>Vilken typ av stad vill Malmö vara för sina medborgare?</i> | <i>Hur vill Malmö framstå som arbetsgivare?</i> | <i>Vilka är målen för Malmö stads strävan att nå en högre utvecklingsnivå?</i> |
|---------------------------|---|--|--|
| <i>kunskaps-samhället</i> | En stad som samverkar med skola och näringsliv genom ett tillvaratagande av medborgarnas olikheter. Den pedagogiska verksamheten skall vara en lärande organisation för både elever, personal och skolledare. | Främst genom ett tydligt ledarskap, men alla - ledare och medarbetare har ett tydligt ansvar när det gäller den grundläggande utbildningen i demokrati, i förståelse för olikheter och i jämställdhet. | Staden ska möjliggöra det livslånga lärandet, öka kunskapsmängden och bidra till varje individs mänskliga utveckling genom mångfaldens positiva effekter. Samverkan med samhälle och näringsliv ska öka studiemotivationen och eleven ska vilja vara närvarande. |

Min tolkning av budskapet är att Malmö stad är stolt över sina framflyttade positioner när det gäller att vara en del av kunskapssamhället. Jag får uppfattningen att staden engagerar sig i den lilla människan och att hon/han är betydelsefull för det gemensamma.

Malmö och personalpolicyn

| <i>Malmö och</i> | <i>Vilken typ av stad vill Malmö vara för sina medborgare?</i> | <i>Hur vill Malmö framstå som arbetsgivare?</i> | <i>Vilka är målen för Malmö stads strävan att nå en högre utvecklingsnivå?</i> |
|-------------------------|---|--|--|
| <i>personal-policyn</i> | En stad med medarbetare som vet hur de bäst är till nytta för stadens medborgare. Policyn visar att varje medarbetare är unik och värdefull och att medarbetaren tar sitt ansvar, arbetar engagerat och är visat stolthet över sin arbetsplats. | En arbetsgivare som kraftfullt satsar på sin personal i form av kompetensutveckling, ledarutveckling och personlig utveckling. En arbetsgivare som sätter värde på sina medarbetare. | Skapa dialog Grunden är alla människors lika värde Ge plats för kreativitet och utveckling Främja god hälsa och bra arbetsmiljö Erbjuda goda anställningsvillkor |

Personalpolicyn är ett träffsäkert dokument som visar enligt min tolkning på att staden värdesätter sin personal högt. Jag uppfattar att det görs tydligt att vägen till medborgaren går via medarbetaren.

Malmö och jämställdhetsarbetet

| <i>Malmö och</i> | <i>Vilken typ av stad vill Malmö vara för sina medborgare?</i> | <i>Hur vill Malmö framstå som arbetsgivare?</i> | <i>Vilka är målen för Malmö stads strävan att nå en högre utvecklingsnivå?</i> |
|-----------------------------|---|---|---|
| <i>jämställdhetsarbetet</i> | En jämställd stad där kvinnor och män har samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet. | Genom att satsa på ledarskapets roll i jämställdhetsarbetet. Framgångsrikt jämställdhetsarbete kräver ledare med humanistisk människosyn, dialogkompetens i jämställdhetsfrågor och att skapa engagemang i jämställdhetsdiskussioner. | Staden har skrivit på ”Den europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan kvinnor och män på lokal och regional nivå” (2006). Syftet med detta styr- och regel-dokument lyfter frågan om jämställdhet till en hög nivå i jämställdhetsarbetet och i samhällsdebatten. |

Jämställdhetsarbetet står högt på stadens prioriteringslista. Budskapet visar tydligt att jämställdhet inte ska underordnas mångfaldsarbetet. Enligt min uppfattning vill staden visa att frågan om jämställdhet mellan kvinnor och män är högt prioriterad.

Malmö och mångfaldsarbetet

| <i>Malmö och</i> | <i>Vilken typ av stad vill Malmö vara för sina medborgare?</i> | <i>Hur vill Malmö framstå som arbetsgivare?</i> | <i>Vilka är målen för Malmö stads strävan att nå en högre utvecklingsnivå?</i> |
|-------------------------|--|--|--|
| <i>mångfaldsarbetet</i> | En stad där ingen diskriminerar en medmänniska. Mångfaldstanken innebär att rekrytera de resurser från olika kulturer som finns för att fungera som serviceinrättning åt medborgarna. Malmö stad vill vara en stad som är stolt över sin mångfald. | Genom att anställa en HR-strateg med inriktning på mångfaldsfrågor visar staden att mångfaldsarbetet prioriteras. Det satsas på ledarutveckling, goda förebilder i både ledar- och medarbetarskap, ett tydliggörande av roll- och ansvarsfördelning i mångfaldsfrågor och att minska skillnaden mellan retorik och handling. | Alla medarbetare ska spela Mångfaldsspelet under 2010. Med rekrytering nå ca 40 % anställda med utländsk bakgrund motsvarande stadens befolkningssammansättning. Att stadens chefer ska genomföra kursen ”Engagemang för Malmö” under 2010, som innebär att förnya värdegrunden. |

Till en början känns målet att Malmö ska vara fritt från diskriminering ouppnåeligt, men efter ett tag inser jag att visionen är meningsfull och framförallt nödvändig. Staden har enligt min mening insett vilken potential och kraft det finns inneboende i alla människor i staden och det har Malmö beslutat att tillvarata.

Verkligheten påkallar uppmärksamhet

Det är inte rimligt att återge allt som har hänt i de klasserna jag observerade, men med frågan - Vad hände av signifikans? - har jag efter bearbetning av materialet från observationerna valt att lyfta tre händelser som jag uppfattade som viktiga för studien. Dessa tre händelser är:

1. Tjejerna med utländsk bakgrund som är avståndstagande.

Klassen samlades till en genomgång av ett grupparbete och de flesta eleverna kom i tid. De som kom lite senare gick tyst till sina platser. En av killarna som kom sent fann ingen ledig plats med en gång. Han tog en runda genom klassrummet och såg att det fanns lediga platser bredvid två tjejer, men det stod väskor på stolarna. Killen gjorde ingen ansats att försöka sätta sig där utan valde en ledig plats längst fram istället. Jag uppfattade att dessa två tjejer var tydliga i sitt kroppsspråk när de visade att stolarna var upptagna. Ingen av klasskamraterna tilltalade tjejerna under lektionen. De svarade dock intresserat och engagerat när läraren ställde kontrollfrågor om grupparbetet. De båda hade bildat en egen grupp. Dessa två tjejer deltog endast första halvan av skoldagen. Eleverna är fyllda 18 år och myndiga.

2. Killen som tar ordet fast läraren vänt sig till tjejerna.

Klassen samlades för en kortare repetition och det innebar en kort genomgång av läraren samt en uppgift för eleverna att läsa minst två av flera olika berättelser. Klassen läste och det blev helt tyst i klassrummet. Alla blev klara ungefär samtidigt och det vanliga lågmälda sorlet började höras. Läraren ville följa upp läsandet med några kontrollfrågor och vände sig till tjejerna som satt längst fram. De tvekade en sekund, men skulle just svara, när killen bredvid tog ordet och besvarade frågan istället. Tjejerna protesterade inte mot detta. Lektionen fortsatte som vanligt. Efter ett tag besvarade också tjejerna kontrollfrågorna som läraren ställde.

3. Att inte ställa kontrollfrågor till inaktiva elever.

I en klassrumssituation uppstår ofta situationen då läraren vill kontrollera att eleverna hänger med och har förstått informationen. Detta är ett vanligt scenario. Men vid flera tillfällen observerade jag att lärarna inte ställde kontrollfrågor till inaktiva elever. Jag uppfattade att de elever som inte sa något inte riktigt hängde med eftersom de pratade med sin bordsgranne. Jag kan dock inte veta om de pratade om skolarbetet eller om annat. Detta gällde under ordinarie lektion såväl som vid redovisningar. Flera av de inaktiva elever jag observerade yttrade inte ett ord och verkade inte intresserade, men skenet kan bedra. Det finns elever som är intresserade av ämnet, men är så pass blyga eller osäkra att de inte vågar fråga. Stämningen i klassrummen var glad och trevlig. Flera elever frågade och kommenterade det som hände, men det fanns de som inte sa någonting. Det är inte ovanligt med tysta elever, men om kontrollfrågan alltid går till samma elever vilket jag observerade, ställer jag mig frågan om det hos de inaktiva eleverna redan finns intresse och kunskap eller om det är ointresserade. Detta observerade jag i båda klasserna och åldrarna varierade mellan 16-19 år.

Från budskap till målgång

Intervjuerna har under bearbetningen sammanställts under teman, som utgör rubriker i den löpande texten. Jag har valt att inledningsvis citera respondenterna, men inte fortsättningsvis på grund av löftet om anonymitet och konfidentialitet.

Målsättningen för Malmö stad

Den första rubriken är ”Målsättningen för Malmö stad”. Vad känner respondenterna till om sin arbetsgivares jämställdhets- och mångfaldsmål? Svaren divergerar, det finns de som kan målen utantill och de som inte kan dem alls. Citat av en respondent:

Målet är att Malmö ska vara fritt från diskriminering.

Mångfald för dig?

Intervjun inleddes med: Vad är mångfald för dig? Se nedan de fyra citaten:

Det är en blandning av kultur, kön, religion, allt som kan tillföra något nytt och annorlunda och påverkar samhället.

Kultur tänker jag spontant på, kan vara mycket, etnicitet, kön ålder, socioekonomiska faktorer, andlig och materiell kultur, musik, teater, konst, språk, traditioner, sätt att tänka, klä sig, osv.

Mångfald är att se varje individ. Man brukar ju skilja på sak och person, men här är det motsatt, att se personen istället. Mångfald handlar om det sociala könet.

Man ska få göra olika och att vi är olika ska vi se som en fördel. Förr hette det integration, mångfald har en mer positiv klang.

Jämställdhet för dig?

Den andra frågan löd: Vad är jämställdhet för dig? Se nedan de fyra citaten:

Jämställdhet är lika rättigheter, varje individ är värd lika mycket.

Jämställdhet är sociala förhållanden, könsförhållanden som råder mellan män och kvinnor.

Jämställdhet är mellan könen.

Det är man/kvinna, att det ska vara mer jämställt mellan könen.

Bemötande

Intervjuerna visar att utgångspunkten är att alla bemöts likvärdigt. Enligt flera av respondenterna har bakgrunden ingen betydelse. De uppger att skolans uppdrag är att eleven ska ha ett godkänt slutbetyg. Respondenterna uppger att för att klara att bemöta alla likvärdigt undersöks vilken hjälp eleverna behöver. Det kan handla om tolkningshjälp för elevers föräldrar. Det kan också röra sig om hjälpmedel för elever som har en funktionsnedsättning, exempelvis en hörselskada. Respondenterna uppger att de inte reflekterat över om det krävs ett annorlunda sätt att bemöta olika elever på.

Intervjusvaren visar att Malmö är en segregerad stad och många elever har på grund av en annan familjestruktur inte möjligheter att studera hemma, som många andra elever

har. Om en elev visar bristande resultat är det skolsituationen som undersöks. Generellt erbjuds alla elever stöd i form av läxhjälp eller extrapass i alla ämnen. En av respondenterna uppger att det inte ingår i skolans uppdrag att hämta elever till undervisning. På gymnasienivå är det viktigt att eleverna bemöts av personalen på den nivå de befinner sig.

18 år och myndig – ett dilemma?

Respondenterna svarar att elever som har fyllt 18 år och är myndiga har rätt att själva bestämma över sitt liv, vilket innebär att det förekommer att elever med utländsk bakgrund väljer att sluta skolan och istället flytta tillbaka till hemlandet. Men, även elever med svensk bakgrund som fyllt 18 år, väljer att sluta skolan. Respondenterna upplever att detta skapar ett dilemma som består av att trots stöttning och tid medarbetarna ägnar åt eleverna, vill de med uppnådd myndighetsålder inte längre bli nådda. Respondenterna uppger att det är en svår situation, men valet ligger hos eleven. De ställer frågan: Vad kan en lärare göra för att övertyga eleven om det viktiga i att fullföra sina studier och ta examen? Det läggs mycket kraft på diskussioner om jämställdhet i dessa situationer. Respondenterna menar att rak, ärlig och tydlig kommunikation är lämpligast i liknande svåra samtal. De säger vidare att resurser läggs på att kalla till elevvårdskonferenser, men eleven uteblir och eftersom eleven är myndig är det inte möjligt att vända sig till föräldrarna.

Annan kulturell bakgrund

Intervjusvaren visar att det vare sig är en tillgång eller en belastning att ha en annan kulturell bakgrund. Respondenterna uppger att alla elever behandlas och bemöts lika och att bakgrunden är ointressant - skolsituationen är utgångspunkten. Respondenterna menar att det är en självklarhet att undervisa interkulturellt, men det pågår ingen aktiv diskussion om vad det egentligen skulle innebära.

En av respondenterna uppger att de inte har kunskap om den arabiska eller öst-europeiska historien, men att det undervisas i och diskuteras aktuella konflikter runt om i världen. Respondenten beklagar att de inte kan ge exempelvis arabisktalande ungdomar undervisning i arabisk historia, men det är däremot positivt att eleverna kan välja egna fördjupningsområden som har anknytning till hemlandets historia.

Så bemöts människor med funktionsnedsättning

Intervjusvaren visar att elever med funktionsnedsättning bemöts utifrån sina förutsättningar på samma sätt som andra elever. Det görs tidiga överlämningar från grundskolan och eleven som kommer ny till klassen uppmanas att själv berätta om sin funktionsnedsättning, med assistans av skolsköterska och elevassistent. Respondenternas svar visar att det är viktigt att det i klassrummet skapas en stämning för övriga elever att känna sig fria att våga fråga om funktionsnedsättningen. Respondenterna uppger att det fungerar bra med integrationen av funktionsnedsatta elever i vanliga klasser, där elevassistentens funktion är viktig. Mobbning förekommer inte enligt respondenterna.

Gott bemötande = hög trivselfaktor?

Respondenterna berättar att Malmö stad genomför en trivselenkät bland eleverna i gymnasiets skolår 1 varje år. Den visar att trivselfaktorn är hög. Svaren varierar mellan 98 % och 99 %. Respondenterna menar att skolans personal och elever har ett öppet sinne.

Att utveckla kompetensen

Intervjusvaren visar att kompetensutveckling inom jämställdhets- och mångfaldsområdet förekommer ofta och genomförs på olika sätt beroende på vilken typ av befattning respondenterna har. Det rör sig om fokusgrupper, föreläsningar, SET-utbildning (Social Emotional Training), internutbildningar inom livskunskap med sex- och samlevnad, även Mångfaldsspelet ses som kompetensutveckling inom området.

En av respondenterna uppger att fokusgrupper, som är ett diskussionsforum för anställda företrädesvis ledare inom Malmö stad, är frivillig och att det finns en fara med det: Om ansvaret ligger på den enskilde är det lätt att inte prioritera jämställdhets- och mångfaldsfrågor som är ett av diskussionsämnena.

Enlig intervjusvaren uppskattade både respondenter och elever föreläsningen med Sara Lund alias Claes Schmidt. Föreläsningen tydliggjorde fördomar och diskussionen efteråt var värdefull för både personal och elever. Det handlade mycket om HBT-frågorna som blivit mer och mer aktuella och personalen upplevde att de lärde sig mycket. Uppfattningen att det är viktigt att de vuxna i skolan bör kunna lika mycket som eleverna i dessa frågor är gemensam bland respondenterna.

En respondent uppger att projektet - ”*Engagemang för Malmö*”- som pågår i Malmö stad under 2010, är att betrakta som en kompetensutveckling för chefer. De ska lära sig att tänka värdegrundsmässigt i vardagen. Projektet tar avstamp i de uppställda jämställdhets- och mångfaldsmålen i budget 2010. Det uppges att projektet arbetar med principen Appreciate Inquiry (AI), vilket betyder att det positiva framhålls. Projektet ställer krav på cheferna inom Malmö stad att förmedla den överenskomna värdegrunden till sina medarbetare.

Medarbetaren i organisationen

Respondenternas upplevelser av att jämställdhet och mångfaldsfrågorna genomsyrar skolans verksamhet är stark. De uppger att eleverna undervisas och tränas i att förstå och agera med respekt, att ta ansvar, i samarbete och hur attityder påverkar. De är eniga i uppfattningen att diskussionen om jämställdhet och mångfald förs i klassrummen såväl som bland personalen och det finns en känsla av att det är ”högt i tak”. Respondenterna uppger att en anledning till att jämställdhetsfrågorna diskuteras ofta är att trots att skolan har flest kvinnliga elever, hörs de manliga eleverna mest.

Stöd i organisationen

Respondenterna uppger att de får stöd av skolledningen, men att det också ställs krav på att jämställdhets- och mångfaldsfrågor diskuteras i klassrumssituationen och bland personalen. Intervjusvaren visar att några i personalen inte är bekväma med att prata om frågorna, därför brister det ibland i olika ämnen. Det uppges att för den enskilde medarbetaren är det tillfredsställande att det finns en grupp som har ansvar för att jämställd-

hets- och mångfaldsfrågorna diskuteras kontinuerligt. Gruppen ansvarar för att både personal och elever får med sig en gemensam kunskapsbakgrund i jämställdhets- och mångfaldsfrågorna. Skolsköterskan i gruppen har också det övergripande ansvaret för elever med funktionsnedsättning.

Att nå eleven

Intervjusvaren visar att för att nå eleven i klassrumssituationen anses det inte viktigt vilken sexuell läggning, vilken kulturell bakgrund, vilken funktionsnedsättning, vilken religion någon har - eleverna ska nå ett godkänt betyg. Respondenterna menar dock att utifrån elevens perspektiv kan undervisningen uppfattas diskriminerande och att detta kan påverka hur eleven tar till sig undervisningen. De uppger att det kan bero på vilka referensramar eleverna har - elever har berättat att de känt sig kränkta i klassrummet och detta har medfört omedelbara diskussioner. För övrigt hoppas respondenterna att eleverna känner tillräckligt stort förtroende för sina lärare att liknande diskussioner tas upp direkt. Respondenterna uppger att de är rustade för akuta jämställdhets- och mångfaldsdiskussioner.

Intervjusvaren visar att konkret är det i ämnet livskunskap med sex- och samlevnad som diskussioner förs om jämställdhet och mångfald. Undervisningen som oftast sker i projektform utgår från ungdomars vardag. Ämnet innehåller undervisning om hur alkohol, narkotika och tobak påverkar samlivet och värderingarna. Det innehåller också hur sexualitet kan se ut, relationer, normer och vad är normbrytande? Det pratas om sjukdomar, prostitution, trafficking och utseendefixering ur ett samhällsperspektiv. Detta leder vidare till diskussioner om vilka värderingar som finns i jämställdhets- och mångfaldsfrågorna. Tonvikten ligger på att eleverna ska lära sig att våga fråga.

Medarbetarens värde

Ur en medarbetares synvinkel är projektet ”*Engagemang för Malmö*”, en tydlig bekräftelse på att varje medarbetare i staden har ett värde. Det uppges att filmberättelserna som bygger på medarbetares erfarenheter och upplevelser talar sitt tydliga språk och det förmedlas en positiv känsla av att vara delaktig i Malmö som medarbetare. Respondenterna uppger att det är glädjande och att de känner stolthet att se hur individer/elever växer med ökad självkänsla och ökat självförtroende.

Ledningens betydelse

Respondenterna är överens om att ledningens betydelse är avgörande när det gäller att få personalen att engagera sig i jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Ledarens tydlighet och vilja underlättar för medarbetare att direkt ta diskussioner och problem som uppstått i den vardagliga verksamheten. De svarar också att det ingår i ledarrollen att agera förebild för såväl personal som elever.

En respondent uppger att om ledaren går in och tydligt motiverar och talar om vikten av Mångfaldsspelets bidrag till kompetensutveckling inom jämställdhets- och mångfaldsområdet, blir det enklare för medarbetaren att också prioritera spelandet.

Intervjusvaren visar att möjligheterna till gensvar från elever ges om det finns fasta planer för hur mjuka frågor som jämställdhet och mångfald ska arbetas med. I Malmö stad har utbildningsdirektören beslutat att alla elever i gymnasiet ska ha likvärdig under-

visning i livskunskap i vilket ämnet sex- och samlevnad ingår. Planen är 3-årig och målet är att alla gymnasieelever ska få likvärdig undervisning i livskunskap under sin gymnasietid.

Att lyssna på sina medarbetare

Intervjusvaren visar att skolledningen menar att det är viktigt att lyssna på medarbetaren, men också att ställa krav på gott medarbetarskap. Skolledaren har ett stort ansvar att skapa en atmosfär av hög tolerans; här är det tillåtet att ifrågasätta, att föra en rak kommunikation, men också att visa på vilket ansvar var och en av medarbetarna har i olika situationer.

Två av respondenterna uppger att medarbetarsamtalen är ett viktigt verktyg när det gäller att nå ut till medarbetaren. I samtalen är det möjligt att gå på djupet och diskutera jämställdhet, mångfald, värderingar. Det uppges att ledaren har en möjlighet att tillsammans med sin medarbetare reda ut inre moraliska dilemman.

Respondenterna uppger att det kan kännas obekvämt att undervisa, prata och diskutera HBT-frågorna. Personalen efterfrågar ett tydligare stöd från skolledningen. Det uppges att ledarens erfarenheter och förmågan till empati är viktiga när det gäller vägledning i förståelsen och samarbetet mellan elever och lärare. Ledarens ansvar är att bereda väg för rak och öppen dialog mellan alla på skolan.

Eldsjärens betydelse

Respondenterna uppger att den enskilda eldsjälens betydelse är stor för att jämställdhets- och mångfaldsfrågor ska få ta plats på ett naturligt sätt, men ofta uteblir diskussionerna och ifrågasättandet på grund av att annat löpande arbete prioriteras. Därför menar de att det är viktigt att göra sig medveten om att dessa frågor inte driver sig själva. Respondenterna säger att frågorna kräver individer som brinner för jämställdhets- och mångfaldsarbetet.

För att klara av att förnya värdegrunden i Malmö stad är projektledarrollen tongivande, vilket projektet ”*Engagemang för Malmö*” visar genom att ha anställt en ledare utrustad med en själ som brinner för jämställdhets- och mångfaldsfrågorna och fungerar som ett ansikte utåt.

Det uppges vidare att projektet ska skapa en känsla av sammanhang (KASAM) för alla chefer som deltar, vilket sker genom att cheferna tittar och lyssnar på filmberättelserna. Respondenten berättar att berättelserna väcker känslor och får igång funderingar kring värdegrunden: Vilka värden vill vi stå för och vilken stad vill vi vara för våra medborgare?

Respondenten uppger att mångfaldsperspektivet är tydligt: Diskrimineringslagen med jämställdhet och etnisk bakgrund står i fokus. I ansvaret hos projektledaren ligger att få ”alla med i båten”. Intervjusvaren visar att Malmös stadsdirektör stödjer detta med att ha kungjort ett tydligt budskap till stadens chefer och medarbetare att fokusera på jämställdhet och mångfald. Budskapet är: Tillsammans gör vi skillnad!

Diskussion och analys

Diskussionen och analysen har förts utifrån resultatet genom att ställa det mot den teoretiska ramen. Studiens syfte och frågor har varit vägledande i diskussionen. Frågorna i syftet besvaras i slutet av varje avsnitt.

Reflektion över definitionerna av jämställdhet och mångfald

Respondenterna gav varierade definitioner av jämställdhet och mångfald. Det kan betyda att det finns lika många definitioner som det finns människor. Jag menar att det är möjligt att sammanfatta dessa definitioner med:

Jämställdhet är att kvinnor och män ska arbeta och verka utifrån samma villkor!

Mångfald är ALLA!

Jag anser det förvirrande för medarbetarna att inte veta hur arbetsgivaren definierar jämställdhet och mångfald. Utifrån ett medborgarperspektiv borde det underlätta att nå först medarbetaren sedan medborgaren om Malmö stad enas kring en definition för jämställdhet och en för mångfald eller varför inte skapa en gemensam som ingår i stadens värdegrund? Teorin visar tydligt vikten av en vision och ett mål för att nå förändring. Organisationens medlemmar bör med öppen kommunikation göras delaktiga och engagerade och det är ledningens ansvar att skapa förutsättningarna. Teorin stödjer resonemanget exempelvis genom de åtgärder som beskrivs av Roth (2004), Mlekov och Widell (2003), men även av Fägerlind (2001).

Resultatet visade att endast en av fyra hade kunskap om det övergripande målet. Det visar enligt min mening på att det övergripande budskapet inte gått fram eller att det inte framförts, utan existerar endast i ett dokument. På frågan om måldokumentationen når ut till medarbetare blir svaret NJA. Min reflektion blir därför att budget på ett tydligare sätt borde ingå som ett av underlagen för både skolplanen och den lokala arbetsplanen.

Kopplingen till måldokumentationen

Resultatet från intervjuerna visar att det inte finns en synlig koppling mellan måldokumentet som beskriver det övergripande målet och den dagliga verksamheten, trots detta förmedlas en känsla av förståelse för dokumentets innehåll. Jag uppfattar att budskapet har nått fram, men jag frågar mig hur. Ligger ansvaret på individen att ta emot och tolka budskapet eller görs det lämpligen i en diskussionsgrupp? Min uppfattning är att det bör ske en individuell tolkning av budskapet, men därefter bör det också diskuteras med kolleger. Jag menar att det inte är viktigt att kunna målsättningen utantill. Däremot är det mycket viktigt att ha förstått budskapet i måldokumentet och att ha gjort det till sitt. Detta gäller skolledare, såväl som skolpersonal och elever. Det gäller dels målen i de övergripande dokumenten, dels målen i den lokala arbetsplanen. Det nyss nämnda stöds av Fägerlind (2001) med flera som skriver att visionen och målen ska omsättas till medarbetarens egna.

Jag menar att i kombination med en spelomgång av Mångfaldsspelet är det möjligt att få människor att ifrågasätta sina tankebanor på det yrkesmässiga planet såväl som det

privata. Det kan även vara viktigt att kartlägga diskrimineringen i verksamheten för att skaffa kunskap om organisationen att basera förändringar och utvärderingar på.

Jag ser en inspirationsmöjlighet för läraren i att läsa på om jämställdhets- och mångfaldsmålen inför olika projekt och kurser med eleverna. Ur resultatet från observationerna kunde jag skönja en viss ”hemmablindhet” som enligt min mening bör hanteras genom en återkommande aktualisering av målen. Det bör ske genom läsning och diskussioner vilket ger personal och elever möjlighet att sätta egna ord på målen, förstå dem och göra dem till sina. Resonemanget stöds av Deweys citat (Lindelöf, red., 2005), men även av Hudsons (2005) uttalande om att genom språket skaffar individen ett förhållningssätt till omvärlden. Genom kommunikationen sker allt utbyte mellan individer och genom språket skapas sociala handlingar och konstruktioner.

Allt tillsammans kan underlätta elevernas möjligheter att under terminens gång reflektera över vad som sker i samspelet eleverna sinsemellan och i samspelet med läraren. När ett sådant reflekteringsbehov uppstår bör den diskussionen prioriteras direkt. Ett exempel ur observationerna:

Killen som tar ordet fast läraren vänt sig till tjejerna.

Roth (2004) och Hofstede (1991) menar att för att lära sig att inte diskriminera måste individen göras medveten om det omedvetna. Även Mlekov och Widell (2003) skriver att varje individ har ett ansvar för att skapa det mångfaldsklimat som strävas efter. Morrison (1992) menar att den mångkulturella modellen innebär att ta hänsyn till bland annat kön och om inte organisationen (andra medarbetare) gör den som diskriminerar uppmärksam på att så sker är handlingen eller icke-handlingen något som understödjer diskrimineringen.

Min reflektion till observationen är att killens beteende borde uppmärksammas och ifrågasättas för att visa tjejerna att det inte är ok att bryta in på det sättet. Läraren bör ställa frågor som: Tjejer, vad tänkte ni nu? Klassen, tänk efter, vad hände nu? Enligt min mening är det ett gyllene tillfälle att ta en kortare diskussion utifrån jämställdhetsperspektivet. För att klara dessa jämställdhets- och mångfaldsdiskussioner bör skolledare och lärare också ges möjligheter till kontinuerlig kompetensutveckling. Resultatet visar dock att medarbetarna känner sig rustade att ta akuta jämställdhets- och mångfaldsdiskussioner. Jag ställer mig frågan vad som händer om inte diskussionen tas - cementeras fördomarna då?

Min slutsats blir att rekommendera skolverksamheten att i större utsträckning än i dag aktualisera betydelsen och förståelsen för jämställdhets- och mångfaldsmålen på en individbaserad nivå. Praktiskt skulle detta innebära att ge personal och elever fler möjligheter att ifrågasätta rådande normer i personal- och klassrummet.

På frågan om Malmö stad via måldokumentet når ut till sina medarbetare/medborgare blir mitt svar NEJ. Det förmedlas en ambition av att jämställdhets- och mångfaldsmålen uppfylls, men beteendet i klassrummet visar tvärtom. Detta bekräftas av intervjuerna där det sägs att trots att det är störst andel kvinnliga elever på skolan, hörs de manliga eleverna mest.

Lärandet och kommunikationen

Lärandet upphör aldrig och därför finns uttrycket ”det livslånga lärandet”. Kunskaps-
törsten kanske sinar ibland, men lärandet upphör inte. Teorin visar att lärandet sker hela
tiden oavsett om vi är medvetna om det eller inte. Jag refererar till Menons paradox
(Marton & Booth, 2000). Jag konstaterar att det är ett grundläggande sätt att fungera för
människan - via kunskapen tar vi oss fram i livet. Det blir extra tydligt då vi lever i ett
informationssamhälle, men även när dokumentanalysen visar att Malmö stad vill bli
uppfattade som ett kunskapsamhälle under konstant utveckling. Jag menar att kravet på
kompetensutveckling inte ska stanna av med tanken att; projektet är avslutat. Lärandet
sker i process och är livslångt enligt Marton och Booth (2000), Lorentz (2009), Lahden-
perä (2004) med flera.

Respondenterna är eniga i kravet på kontinuerlig kompetensutveckling generellt och
specifikt inom området HBT-frågor. Jag anser att kunskapen i Diskrimineringslagen är
så viktig för demokratifrågan att det tydligare ska formuleras krav på att ingå i den
löpande undervisningen. Resonemanget stöds av Cox och Beale (1997) som definierar
mångfaldskompetens som en läroprocess. Mlekov och Widell (2003) skriver om en
påbörjad identitetsprocess som handlar om individens sökande efter sig själv i en ny
kontext. Även Ekstrand och Ekstrand (2009) poängterar betydelsen av att förstå att det
är en läroprocess att förstå sig själv i andra kontexter och kulturer.

Jag konstaterar att läran om det mångkulturella börjar hos den enskilda individen/
eleven/medborgaren och om inte chansen finns någonstans i samhället att förmedla
kunskap till eller ta emot kunskap från andra medborgare, uppstår aldrig det genuint av
mångfald präglade samhället. Skolan är enligt min mening den centrala platsen för att
starta upp ett etniskt och kulturellt utbyte. Jag hänvisar till Lorentz (2009) resonemang
om pedagogens ansvar för individens lärande. Den skola jag besökt är förhållandevis
bra på detta och har en mycket god stämning och en känsla av hög tolerans, men jag
anser att det fortfarande finns mer att göra när det kommer till interkulturell pedagogik.
Det borde vara möjligt att utgå från individens förutsättningar i en blandad klass.
Lorentz (2009) skriver och jag håller med om att interkulturell pedagogik börjar hos
individen för att gå vidare till gruppen och slutligen till samhället. Det handlar om att
individen ska ges en chans att via kunskapsinhämtning med guidning av lärare finna sin
identitet i både det svenska och det ursprungliga och göra detta till en enhetlig mång-
faldsvärld.

Motsatsen till ovanstående resonemang är att självklart anta att de elever som har annan
bakgrund förväntas anpassa sig genom assimilering, att anta och anpassa sig efter de
normer och värderingar som redan finns utan att ifrågasätta dem. Om elever assimilerar
sig med det svenska, innebär det att de inte blir bekräftade i sin egen kultur på skolans
arena. Det sker inget utbyte och då har skolan misslyckats i sitt demokratiuppdrag.
Morrison (1992) går genom det faktum att assimilering inte längre gäller som god inte-
gration, utan det förordas en ömsesidig anpassning. Mlekov och Widell (2003) skriver
att Europa har tagit avstånd från assimileringspolitik och förordar en migrations-
politik som bygger på ömsesidig anpassning. Ett exempel ur observationerna:

Att inte ställa kontrollfrågor till inaktiva elever.

Med hänvisning till Lorentz (2009) tankar om interkulturell pedagogik är det enligt
honom lärarens pedagogiska förmåga att nå bortom det vardagliga och förmågan att nå

elever med svårigheter i sin bakgrund som avgör om elever kommer att lyckas i skolan eller inte. Jag menar precis som Lorentz (2009) och Lahdenperä (2004) att lärarrollen bygger på att kommunicera och att det är lärarens ansvar att noggrant följa upp elevernas kunskapsinhämtning. Enligt mitt sätt att se det är vi inne i pedagogikens kärna, utan läraren som medium och spegel för kunskapsöverföring, hur kan individen lära? Det ska nu poängteras att jag är medveten om att fallstudien genomförts på ett gymnasium och att undervisningssättet ska vara förberedande för högskolan.

Observationerna gav mig ett intryck av ett relativt avvaktande från lärarnas sida. Det innebär i mina ögon att elever som har frågor, men har bristande självkänsla och svårigheter att identifiera sig med det svenska, inte får den uppmärksamhet i inlärningsprocessen de har rätt till. Det skulle kunna vara möjligt att tystnaden beror på att något svårt har hänt i elevens liv som påverkar inläringen under en period och detta är den vuxnes ansvar att undersöka, bekräfta och sätta in åtgärd för. Jag förstår att det är enklare att hålla konversationen i undervisningen igång med de elever som frågar mycket och visar ett muntligt intresse. Alla individer söker bekräftelse på sin existens och speciellt ungdomar är upptagna av detta. Jag tror att resonemanget kan gälla för vuxna som kommer från andra kulturer också. En bekräftelse från medmänniskor i omgivningen kan vara ett stort steg på vägen för ett kulturellt utbyte. Lindelöf, red., (2005), Lorentz, 2009) med flera stödjer mitt resonemang om bekräftelse från den mindre gruppen men också från omvärlden.

I Malmö stads budget för 2010 står det bland annat:

Malmö skolor har väldigt olika förutsättningar. Vi vill att de i större utsträckning ska se över sina verksamheter och söka nya pedagogiska lösningar som kompletterar och ersätter de gamla.

Citatet ger uttryck för den teori jag refererar till av Lorentz (2009), Ekstrand, (2009) med flera om att för att nå en mångkulturalitet är det en förutsättning att anpassa pedagogiken till individen.

På frågan om Malmö stad via måldokumentet når ut till sina medarbetare/medborgare blir svaret NEJ. Ambitionen finns, men beteendet i klassrummet visar tvärtom. Detta bekräftas av intervjuerna där det sägs att eleverna har ett eget ansvar för sin kunskapsinhämtning.

En brygga mellan retorik och handling

Från resonemanget som hittills förts upptäcker jag att läroprocessen är bryggan mellan retorik och handling. Om varje individs läroprocess sätts i centrum med kopplingar till måldokumentationen i undervisningsmaterialet och till pedagogiken/undervisningssättet, menar jag att möjligheten finns att komma närmare ett mångfaldssamhälle. Skolan med interkulturell pedagogik bör vara den centrala utgångspunkten.

Respondenternas svar visar att de vuxna i skolan bör kunna lika mycket som eleverna. Detta gäller, de för ungdomarna viktiga frågorna inom ämnet livskunskap med sex- och samlevnad, i vilket jämställdhet och mångfald ingår. Jag anser att det är vore möjligt att översätta detta till andra verksamheter som arbetar med och för människor. Det bör vara möjligt att inom vuxenvärlden diskutera livsstilsfrågor i kursform som inkluderar jämställdhet och mångfald.

Projektet ”Engagemang för Malmö” appellerar till det egna chefsdrivet att genom filmberättelserna väcka känslor hos sina medarbetare och därigenom få igång en läroprocess hos de anställda i värdegrundsarbetet. Jämställdhets- och mångfaldsperspektivet finns med i alla berättelser och det är enligt min mening ett skickligt och genomtänkt sätt att starta en läroprocess, vilket även stöds av teorin genom exempelvis Fägerlind (2001), Mlekov & Widell (2003), Goleman (1995).

Om alla människor ges en möjlighet att via kurs, via filmberättelser eller annat som hänt i verksamheten, under arbetstid beskriva och diskutera sin kultur, sitt ursprung, sitt funktionshinder, sin religion och till och med sin sexuella läggning, då menar jag att möjligheterna ökar för samhället att få tillgång till mångfaldens positiva effekter.

Organisationen och kommunikationen

Jämställdhets- och mångfaldsarbete handlar enligt min mening om hur människor bemöter varandra. Medarbetarna uppger i intervjuerna att de bemöter alla elever lika, liksom de bemöter sina kolleger på likvärdigt sätt. De har inte reflekterat över om det ibland skulle krävas ett annorlunda sätt än det hemmanvanda. Detta kan bero på att personalen är van vid det annorlunda hos elever och personal och uppskattar det oavsett vad det kan vara. Det kan också bero på att det hemmavanda sättet är inarbetat sedan många år och det har inte funnits anledning att reflektera över det. Jag menar att det är viktigt att göra sig medveten om sin ”hemmablindhet”. Den blir inte synlig förrän den lyfts fram i ljuset av ifrågasättandet. Återkommande utvärderingar av undervisningsformer, bemötandet, innehåll i kursplaner och andra för verksamheten viktiga aktiviteter är enligt min mening nödvändigt för att hålla ”hemmablindheten” från sig. Det är också ett sätt att hålla igång det organisatoriska lärandet som genom interaktiv gemenskap förnyar och förändrar organisations synsätt. Det viktiga är att medarbetarna tillsammans arbetar på att hålla en medvetenhet kring ”hemmablindheten”. Resonemanget stöds av det Hofstede (1991) och Roth (2004) med flera skriver om att göra sig medveten om det omedvetna.

Enligt min uppfattning har skolan jag besökt en pluralistisk organisation och befinner sig mellan en homogen monokultur och en heterogen mångkulturell organisation, men med dragning åt det mångkulturella eftersom ledningen strävar efter kompetensutveckling inom jämställdhet och mångfald. Organisationen har en hög tolerans och jag uppfattar att det finns ett positivt diskussionsklimat. Min upplevelse är dock att eleverna anpassar/assimilerar sig till skolans normer men att det utanför skolan råder andra normer. Skolan blir för några elever en fristad, men för andra en symbol för ett utanförskap.

Intervjusvaren visade att det är självklart att jämställdhets- och mångfaldsdiskussionen förs i klassrummen och känslan av att detta genomsyrar skolans verksamhet är påtaglig, men observationerna visade motsatsen: Ett exempel ur observationerna:

Tjejerna med utländsk bakgrund som visar avståndstagande.

Med hänvisning till den interkulturella pedagogiken som författarna Lorentz (2009), Lahdenperä (2004) med flera skriver om bör agerandet från skolans sida utgå från elevens speciella förutsättningar. Undervisningssituationen bör genom öppen kommunikation anpassas såtillvida att eleven ges tillgång till kunskap om sin ursprungs-

kultur på det svenska språket och den svenska kulturen för att få en möjlighet att lära sig båda sidor. Detta bör påbörjas i låg ålder, men den interkulturella pedagogiken bör vara stommen genom hela skoltiden för de elever som balanserar två eller fler kulturer. I kommunikationen byggs relationer mellan elev och lärare och det skapar en trygghet för eleven att nå ökat lärande som Lahdenperä (2004) med flera skriver.

Observationen gav mig mycket att fundera på och min allra första reflektion rörde sig om behovet av att markera ett utanförskap. Efter ett tag tolkar jag situationen som att dessa tjejer kan vara splittrade i sin identitet och försöker balansera mellan två kulturer, vilket innebär att deras studiesituation och motivation blir lidande. Jag förstår att de anser sig gamla nog (18 år) att själva bestämma om vad deras liv ska innehålla. Intervju-svaren visar att lärarna också gör den tolkningen. Det är ett svårt dilemma - hur ska personalen i skolan få dessa tjejer att vilja stanna kvar i skolan och prestera för sin egen skull när kanske familj och släkt har andra förväntningar på dem. Enligt Morrison (1992) med flera är det viktigt att värdesätta individen och min uppfattning är att tjejerna inte känner sig tillräckligt värdesatta och uppskattade från vare sig skolan eller hemmet. Med referens till Stanley och Deetz (2000) uppfattar jag situationen som en konflikt som symboliserar hur den tolkande forskningen och den kritiska forskningen kan leda fram till ett nytt handlingsmönster. Dilemmat föder en frustration hos lärarna och måste hanteras och det görs enligt intervju-svaren via informella samtal och i medarbetarsamtalen. Genom att analysera och diskutera i personalgruppen är det enligt min mening möjligt att nå lösningar.

Medarbetarna uppger att organisationen ska göra det möjligt att diskutera jämställdhets- och mångfaldsfrågorna med hög tolerans och intervju-svaren visar att detta fungerar tillfredsställande i personalgruppen. Mlekov & Widells (2003) resonemang om vikten av att skapa ett jämställt mångfaldsklimat stödjer tanken om hög tolerans. Detta är ett exempel på hur måldokumentationen har en direkt koppling till verksamheten ur medarbetarens perspektiv. Medarbetarsamtalen och även de informella samtalen blir således viktiga redskap i jämställdhets- och mångfaldskampen för att nå ut till medborgaren. De problem och svårigheter som jag nu diskuterat bör kanaliseras till medarbetarsamtalen. Resultaten från intervjuerna visar att det verkligen fungerar.

På frågan om Malmö stad via måldokumentationen når ut till sina medborgare/medarbetare blir svaret JA. Staden når ut till medarbetaren via medarbetarsamtalen och det blir möjligt att nå ut till medborgaren om personalen i de interna diskussionerna uppmärksammar vilka förändringar som behövs för att nå eleven. Medarbetarsamtalens status i uppdraget att nå ut till medarbetarna bör enligt min mening höjas.

Vi kan

Organisationen Malmö stad med sina medarbetare och invånare utstrålar något positivt och starkt. Detta positiva och starka tolkar jag som känslor av engagemang. Ur resonemanget föddes titeln på arbetet ”*Vi kan och vi vill! – en studie av Malmö stads mångfaldsarbete*”. Intrycket stärktes när jag studerade Malmö stads budget för 2010. Den är skriven på ett sätt som tilltalar mig som läsare och min reflektion över hur budget är skriven, tror jag beror på att författaren är angelägen om att förmedla känslan av att den är skriven för alla. Alla i Malmö! I jämförelse med hur Göteborg och Stockholm beskriver sina budgetmål är Malmö sätt att skriva ytterst medborgarvänligt och jag skulle också säga modernt och icke akademiskt. Enligt min mening vinner Malmö stad

på det sättet att förmedla viktiga mål för staden. Frågan kvarstår dock, hur kommer staden från retorik till handling?

Jag noterar att skolans personal är bättre på att bemöta funktionshindrade än att bemöta elever med olika kulturell bakgrund. När det gäller funktionshindrade finns det ett regelverks som styr personalens agerande. Jag menar att det är lika viktigt att ta reda vilka förutsättningar eleven med annan kultur/utländsk bakgrund har med sig som elever med ett funktionshinder. Anledningen till att jag tror att det ändå är en hög trivsselfaktor bland eleverna på skolan är att de har assimilerat sig och känner sig hemvanda och fria i de normer och regler som råder.

Lärarna på den skola jag besökte uppger att de är rustade att ta akuta diskussioner inom jämställdhets- och mångfaldsområdet. Jag tror också att kapaciteten finns, men arbetet med att utjämna skillnader ställer höga krav på både medarbetaren och ledningen. Mångfaldsarbetet kan vara krävande då det är individbaserat, men min uppfattning är att ingen på skolan ger upp. Det kräver ett starkt engagemang hos medarbetaren och det är av vikt att medarbetaren ges uppmuntran och möjlighet till återhämtning. Skolans personal förmedlar en positiv känsla och en stolthet över att vara medarbetare i Malmö stad.

Min tolkning av bemötandet på skolan jag besökte är att: Här finns en anda, en sfär av något positivt. Samspelet mellan människorna uttrycker samhörighet, vilket är värdefullt och en utmärkt plattform för vidare utveckling inom jämställdhet och mångfaldsområdet.

Jag menar att Mångfaldsspelet ska spelas återkommande även i en organisation som fungerar tillfredsställande. Spelet är ett inslag i mångfaldsarbetet som jag upplever som ett modernt och lättillgängligt sätt att diskutera jämställdhets- och mångfaldsfrågor. Det är också ett verktyg för Malmö stad att verkligen nå ut till sina medarbetare och genom dem vidare till medborgarna. Malmö stads vision är strävan efter att nå högre utvecklingsnivåer och det bör inte upphöra med gott resultat i trivselenkäter. Min idé är att skolan och personalen lyfter blicken något och plockar in det interkulturella synsättet för att komma steget vidare från en pluralistisk organisation till en mångkulturell organisation.

Ledningen och kommunikationen

Ledningen har ansvaret för att leda diskussionen av de mjuka frågorna jämställdhet och mångfald. Det tydliga ledarskapet är grundläggande och det stöds av det Fägerlind (2001) skriver om ramar, visioner och målsättningar för organisationens arbete. För att kunna driva ett målmedvetet arbete är det viktigt att måldokumentationen är formulerad på ett användarvänligt sätt. Mjuka frågor äger ingen egen drivkraft utan kräver ett aktivt ställningstagande för ett målmedvetet arbete av en verksamhetsledning. Det är ledningens ansvar att få medarbetarna att tillsammans finna organisationens lösning på olika uppgifter eller problem. Den här uppgiften klarar den skola jag besökte på ett tillfredsställande sätt. Jag uppfattar att ledningen är tydlig och målmedveten.

Jag saknar dock en mångfaldsstrategisk vision som kan komplettera skolans demokratiska uppdrag och målet att få elever som går ut med godkända betyg. Det är möjligt att kravställningen från Stadskontoret är för otydlig och då försvårar uppdraget att

arbeta mer aktivt med mångfaldsfrågan. Roth (2004) med flera skriver att strategiskt mångfaldsarbete bör ske i en process med långsiktiga mål.

Gott ledarskap innebär att lyssna på sina medarbetare och genom god kommunikation göra sina medarbetare delaktiga i verksamhetens beslut. Det är också viktigt att uppmuntra dem att ta egna beslut i situationer där befogenheterna för detta är tillräckliga. Medarbetare som känner att deras ledning har förtroende för dem presterar enligt min mening bättre. Den skola jag besökte har goda förutsättningar att i sitt ledarskap utveckla gott medarbetarskap. Min uppfattning är att skolan har kommit långt, men att det saknas kunskap i mångfaldsledning. Yukl (2006) och Goleman (1995) skriver om känslomässig intelligens och jag tror att det är en viktig förmåga för ledare att ha när det gäller ledning av mångfald. Ledaren ska ha en god empatisk förmåga och att kunna anpassa sig till rådande känslöstämning. En mångkulturell organisation är ständigt föränderlig och ledningen av den bör situationsanpassas som Yukl (2006) beskriver den.

I denna typ av organisation som jag menar att skolan i fallstudien är, kommer det att bli enkelt att få medarbetarna att spela Mångfaldsspelet, dock bör ledningen förtydliga och motivera sina medarbetare och inte ta för givet att medarbetarna gör samma prioritering. Prioriteringen bör understödjas av att Stadskontoret utövar ett tydligt ledarskap med exempelvis krav på uppföljning av spelandet.

En skolledare bör vara tydlig inte bara för sina medarbetare utan också för sina elever. Skolledarens intresse för jämställdhet och mångfald är avgörande för om också eleverna ska engagera sig i frågorna. Jag menar att skolledarens intresse bör stödjas av fasta planer för hur frågorna ska integreras i undervisningen. Roth (2004) skriver att det är ledningens ansvar att styra och stödja organisationen åt rätt håll i mångfaldsfrågor för att inte tappa fart och energi. Intervjuerna bekräftar att det saknas ett stöd för exempelvis HBT-frågorna, men även generellt sex- och samlevnadsfrågorna, som är svåra att diskutera för flera ämneslärare. Det bör vara möjligt för lärare att hänvisa dels till kursplaner, dels till skolledningen och därigenom få stöd för sitt engagemang i frågorna.

Ledaren som eldsjäl har en stark påverkan på en organisation. Jag menar att det därför är viktigt att finna de rätta eldsjälarna till motsvarande uppgifter. ”Engagemang för Malmö” har funnit sin rätta eldsjäl och det menar jag att är avgörande för projektets eventuella fortsättning. Om Malmö vill nå högre utvecklingsnivåer som mångkulturellt kunskapssamhälle är det viktigt att knyta till sig ledare utrustade med en outsinlig eldsjäl och som har förmågan att engagera sig i organisationens medarbetare. Enligt min mening är projektet ett smart och skickligt sätt att hantera mångfaldsperspektivet i värdegrundsfrågorna. Jag jämför eldsjälen med förmågan till känslomässig intelligens som Yukl (2006) och Goleman (1995) skriver och dess påverkanskraft på organisationen. Att organisationen vill följa eldsjälen av avgörande för om ett projekt som ”Engagemang för Malmö” ska lyckas. Min åsikt är att det kommer att lyckas om tid ges.

På frågan om Malmö stad via måldokumentet når ut till sina medarbetare/medborgare blir svaret JA. Via det goda och tydliga ledarskapet nås medarbetare och elever. Utifrån ledarperspektivet lever enligt mig Malmö stad som den lär.

Vi vill

Det är viktigt att formuleringar och målsättningar ständigt uppdateras och hålls aktuella. Uppdateringsarbetet bör ske oftare både inom staden och inom den egna verksamheten.

Inom verksamheten bör tyngden läggas på en språkanpassning, dels utifrån lärare-/ledarperspektivet, dels utifrån elevperspektivet genom att de som berörs av dokumenten är med och formar dem. Jag menar också att Stadskontoret genom ett mer aktivt och tydligare ledarskap i jämställdhets- och mångfaldsfrågor ska agera förebild för medarbetare i verksamheter, förvaltningar och stadsdelar.

Strävandet efter det mångkulturella kunskapssamhället får aldrig ges upp, därför anser jag att det borde vara möjligt för verksamhetsledaren att kunna hämta kraft och inspiration i måldokumentet. Lärarna ger inte upp, ledarna ger inte upp och inte heller bör den enskilde medborgaren sluta tro på ett mångkulturellt samhälle där alla olikheter har en självklar plats. Malmö stad visar en stark vilja att nå målet till det mångkulturella samhället och med gemensamma krafter kommer det enligt min mening att bli möjligt.

På frågan om Malmö stad lever som den lär blir det sammantagna svaret dock NEJ, inte ännu.

Åtgärdsförslag och förslag till vidare forskning

- Skapa en gemensam definition för mångfald och en för jämställdhet eller varför inte skapa en gemensam som ingår i Malmö stads värdegrund. Värdegrunden bör ingå i ett marknadsföringsprogram som visar vilken stad Malmö vill vara för sina medarbetare och medborgare.
- Använda budget på ett tydligare sätt som ett av underlagen i uppdateringen av kommunal skolplan och lokal arbetsplan.
- Kartlägga fördomar och rasism inom verksamheten/organisationen med Växt-husmetoden som rekommenderas av Diskrimineringsombudsmannen.
- Driva jämställdhets- och mångfaldsarbetet i process istället för projekt.
- Spela Mångfaldsspelet som ett led i arbetet att varje skollärdare och lärare ges en chans att undersöka sina fördomar och förutfattade meningar. Syftet med detta är att ge individen möjlighet att lära känna sig själv och sin kultur för att med hjälp av det problematiserandet lära sig om andra.
- Utveckla ett Mångfaldsspel för elever i 13-20 årsåldern.
- Stärka lärarna med kompetensutveckling om interkulturell pedagogik.
- Skapa möjligheter för skolor att i utvärderingssyfte rapportera sina egna misstag som begås i verksamheten inom området jämställdhet och mångfald.
- Skapa ett samarbete med Malmö Högskola och satsa på forskning om interkulturalitet och interkulturellt ledarskap. Min uppfattning är att det behövs forskning på området med utgångspunkt i Malmö stads förutsättningar.

Efterord

Jag hade ett personligt syfte med studien och det var att lära mig så mycket som möjligt inom jämställdhet och mångfaldsområdet. Jag är glad att svaret är att jag har lärt mig oändligt mycket mer än jag inledningsvis trodde. Kunskapstörsten sinar aldrig. Problemet i läroprocessen har varit att begränsa mig. Jag ville gärna utöka omfattningen av min studie, men där fick jag hjälp av min handledare. Tillgång på tid har varit en bristvara, men fokus på arbetet har bidragit till att jag nu är klar.

Under tiden jag arbetade med uppsatsen har jag märkt hur min mognadsgrad förändrats. Det innebär att jag kan säga att min självinsikt har ökat. Det är svårt att beskriva exakt vad som hänt, men jag känner en säkerhet i kunskapen och även en större säkerhet i mig själv i förhållande till kunskapens kraft. Jag vet nu att när jag säger att jag kan, då kan jag det verkligen. Jag har upptäckt att det är möjligt att växa med en uppgift och bli ödmjuk inför den kraft som kunskapen representerar.

Denna personliga utveckling stärker mig och glädjer mig. Att jag fortfarande kan utvecklas och lära mig nytt, betyder att alla mina framtida kolleger och medarbetare också har en möjlighet till livslångt lärande och att nå personlig utveckling. Det känns positivt att förutsättningarna ligger i våra egna händer. Det är också spännande att veta att det är möjligt att i mitt kommande yrkesliv blir jag som individ, som kan komma att påverka andra i en positiv riktning.

Det som varit mest fascinerande är att jag längtat till datorn de stunder jag varit förhindrad att skriva. Det enda som jag låtit störa mig har varit mina barn. Min man väntade troget till den dag jag lämnade in arbetet med att åter få lite uppmärksamhet

Referenser

- Abrahamsson, K. (Red). (2002). *Utbildning, kompetens och arbete*. Lund. Studentlitteratur.
- Alvesson, M, Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund. Studentlitteratur.
- Backman, J. (1998). *Rapporter och uppsatser*. Lund. Studentlitteratur.
- Cohen, L, Manion, L & Morrison, K. (2008). *Research Methods in Education*. New York. Routledge.
- Cox, T, Beale, R.L. (1997). *Developing Competency to Manage Diversity*. San Francisco. Baret-Keohler Publishers Inc.
- Engagemang för Malmö. (2002). *Kunskap är ett livslångt lärande*. Malmö. Elanders Skogs Grafiska.
- Ekstrand, G, Ekstrand, H. (2009). *Klassens tysta språk*. Malmö. Epago/Gleerups Utbildnings AB.
- Equal. (2005). *Mångfaldsledning i Malmö stad – insikter och effekter av förändringsarbete*. Malmö.
- Fejes, A, Thornberg, R. (2009). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm. Liber förlag.
- Fägerlind, G. (2001). *Ledarskap för mångfald*. Lund. Studentlitteratur.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York. Bantam Books.
- Hofstede, G. (1991) *Organisationer och kulturer: om interkulturell förståelse*. Lund. Studentlitteratur.
- HSFR. (1999). Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådets etikregler.
- Hudson, J. (2005). *Lärande i ett mångkulturellt landskap: språkliga faktorer*. I Jan Lindelöfs, red. *Lärande hela livet – en antologi om lärandets betydelse för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund. Studentlitteratur.
- Klevås, E. (2008). *Rapport angående mångfaldsarbete i Malmö stad*. Malmö. Stadskontoret.
- Lahdenperä, P. (Red.). (2004). *Interkulturell pedagogik i teori och praktik*. Lund. Studentlitteratur.
- Lindelöf, J. (Red.). (2005). *Lärande hela livet - en antologi om lärandets betydelse för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund. Studentlitteratur.
- Lorentz, H., Bergstedt, B. (2006). *Interkulturella perspektiv – pedagogik i mångkulturella lärandemiljöer*. Malmö. Studentlitteratur.
- Lorentz, H. (2009). *Skolan som mångkulturell arbetsplats*. Lund. Studentlitteratur.
- Merriam, S, A. (1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund. Studentlitteratur.

- Mlekov, K, Widell, G. (2003). *Hur möter vi mångfald på arbetsplatsen?* Lund. Studentlitteratur.
- Morrison, M.A. (1992). *The new leaders – leadership diversity in America*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Patel, R & Davidson, S. (2003). *Forskningsmetodikens grunder*. 3:e upplagan. Lund. Studentlitteratur.
- Probst, G.J.B., Büchel, B.S.T. (1997). *Organizational Learning*. Harlow, England. Prentice Hall.
- Sjögren, A. (1997). *Language and Environment. A Cultural Approach to Education for Minority and Migrant Students*. Tumba. Mångkulturellt centrum.
- Sveriges kommuner landsting. (2007). *Slutrapport från Programberedningen för integration i arbetslivet*. Stockholm.
- Stadskontoret. (2010). *Budget 2010*. Malmö. Stadskontoret.
- Stadskontoret. (2001). *Övergripande plan för jämställdhetsarbetet i Malmö stad*. Malmö. Duro grafiska AB.
- Stadskontoret. (2004). *Jämställdhet, ledarskap, framgång*. Malmö. Serviceförvaltningen.
- Stadskontoret. (2004). *Skolplan för Malmö*. Malmö. Serviceförvaltningen.
- Stadskontoret. (2007). *Malmö stad om skolan*. Malmö. Stadskontoret.
- Stadskontoret. (2008). *Personalpolicy*. Malmö. Arbetsgivarpolitiska avdelningen.
- Stadskontoret. (2008). *Personalredovisning*. Malmö. Arbetsgivarpolitiska avdelningen.
- Säfström, C-A. (red.). (2006). *Den mångtydiga skolan*. Lund. Studentlitteratur.
- Gregow, T. (2009). Sveriges Rikes Lag. *Sveriges Lagar och Förordningar*. Stockholm. Norstedts Juridik AB.
- Sveriges kommuner och landsting. (2009). *Den Europeiska deklARATIONEN för jämställdhet mellan män och kvinnor på lokal och regional nivå*. Stockholm.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund. Studentlitteratur.
- Wetso, G-M. (2007). *Att bemöta elevers olika förutsättningar och behov – handbok för lärare och studerande*. Högskolan Dalarna. Dalarna University.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6:e upplagan. New Jersey. Prentice Hall.
- www.DO.se
- www.goteborg.se
- www.malmo.se
- www.MOD.nu
- www.stockholm.se
- www.flicka.com
- www.m.lst.se/jamstalldhet
- www.mangfald.com
- www.skolverket.se

Bilaga 1

Intervjuguide projektledare

Intervjun beräknas ta en timma.

Vad är mångfald för dig? Vad är jämställdhet dig?

Pratar ni om mångfald, jämställdhet och diskrimineringslagen på arbetsplatsträffar, samverkansmöten, avdelningsmöten? (på vilket sätt, hur?)

Hur ofta diskuteras mångfalds- och jämställdhetsfrågorna?

Berörs ämnet med personalen i medarbetarsamtal? (samtal om fördomar?)

På vilket sätt kommer mångfaldsperspektivet/jämställdhetsperspektivet in i de projekt som du leder?
(ställer du eller vem? krav på att mångfald/jämställdhet diskuteras, tas hänsyn till?)

Har du deltagit i kompetensutveckling rörande mångfald och jämställdhet?
(samtalat, diskuterat egna fördomar?)

Vad känner du till om Malmö stads mångfaldsmål?

Vad känner du till om Malmö stads jämställdhetsmål?

(om du känner till målen – på vilket sätt har du fått reda på dem?)

Berätta om dina funderingar om ditt nuvarande projekt utifrån dessa mål?

(Hur ser kopplingen ut mellan målen i mångfald/jämställdhet och ditt dagliga arbete?)

Berätta mer om projektet, om starten, vad händer nu och framåt?

Vad heter det?

Upplever du att du som projektledare når ut till den enskilda medarbetaren när det gäller förmedlingen/förankringen av målen i mångfald/jämställdhet?

Hur kommer projektet att följas upp?

Upplever du att du får feedback av dina chefer i mångfalds- och jämställdhetsfrågorna?

Tack för Ditt deltagande!

Intervjuguide lärare

Intervjun beräknas ta en timma.

Vad är mångfald för dig? Vad är jämställdhet dig?

Pratar ni om mångfald och jämställdhet på arbetsplatsträffar? (på vilket sätt, hur?)

På vilket sätt berörs ämnet i undervisningen med elever? (dramaövningar, samtal om fördomar?)

Har du något stöd från skolledningen i dessa frågor?

Har du som lärare krav från skolledningen på att mångfald och jämställdhet diskuteras i undervisningen?

Har du deltagit i kompetensutveckling rörande mångfald och jämställdhet?

(samtalat, diskuterat egna fördomar?)

Vad känner du till om Malmö stads mångfaldsmål?

Vad känner du till om Malmö stads jämställdhetsmål?

(om du känner till målen – på vilket sätt har du fått reda på dem?)

På vilket sätt använder du/har du nytta av dessa mål i din undervisning?

Om negativt svar på frågan ovan – hur skulle du kunna använda dig av målen?

Finns det särskilda instruktioner för hur elever och deras föräldrar bemöts när de har en annan etnisk eller religiös bakgrund?

Diskuterar ni interkulturell pedagogik på skolan?

Hur bemöts elever med funktionsnedsättning?

Vad ingår i ämnet Sex & samlevnad?

(moral och etik, mänskliga rättigheter, mångfald?)

Tack för Ditt deltagande!

Intervjuguide rektor

Intervjun beräknas ta en timma.

Vad är mångfald för dig? Vad är jämställdhet dig?

Pratar ni om mångfald, jämställdhet och diskrimineringslagen på arbetsplatsträffar och/eller samverkansmöten? (på vilket sätt, hur?)

På vilket sätt berörs ämnet med personalen? I medarbetarsamtal? Kompetensutveckling?
(dramaövningar, samtal om fördomar?)

På vilket sätt stöds lärarna i samtalet om mångfald och jämställdhet?
Vilka krav ställer du som rektor på att lärarna diskuterar mångfald och jämställdhet i undervisningen?

Har du deltagit i kompetensutveckling rörande mångfald och jämställdhet?
(samtalat, diskuterat egna fördomar?)

Vad känner du till om Malmö stads mångfaldsmål?
Vad känner du till om Malmö stads jämställdhetsmål?
(om du känner till målen – på vilket sätt har du fått reda på dem?)

På vilket sätt använder du/har du nytta av dessa mål i ditt arbete som rektor?

Om negativt svar på frågan ovan – hur skulle du kunna använda dig av målen?

Diskuterar ni interkulturell pedagogik på skolan?

Finns det särskilda instruktioner för hur elever och deras föräldrar bemöts när de har en annan etnisk eller religiös bakgrund?

Hur bemöts elever med funktionsnedsättning?

Vad ingår i ämnet Sex & samlevnad?
(moral och etik, mänskliga rättigheter, mångfald?)

Tack för Ditt deltagande!