



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 Lund

PEDK11: Kandidatuppsats, 15 hp
Seminariedatum: 2011-05-31

Mångfaldsfrämjande arbete i förändring

En empirisk studie på fyra förvaltningar inom Lunds kommun

Lisa Gardelius & Lena Lindgren

Handledare:

Maria Löfgren Martinsson

ABSTRACT

Arbetets art: C-uppsats, 15 hp inom programmet för Personal och arbetsliv, inriktning arbetslivspedagogik.

Sidantal: 38

Titel: Mångfaldsfrämjande arbete i förändring. En empirisk studie på fyra förvaltningar inom Lunds kommun.

Författare: Lisa Gardelius och Lena Lindgren

Handledare: Maria Löfgren Martinsson

Datum: 2011-06-10

Sammanfattning: Begreppet mångfald har på relativt kort tid fått stor spridning i Sverige och gjort sitt inträde i arbetslivet. I svenskt arbetsliv har mångfald i synnerhet kommit att förknippas med etnicitet.

Lunds kommun har nyligen gått från en definition av mångfald som jämfördes med etnicitet till en mångfaldsdefinition som omfattar ”alla de egenskaper som gör människor unika”. Denna förändring påverkar också förvaltningarnas arbete med mångfald. Förändringsprocessen på fyra förvaltningar inom Lunds kommun är fokus för denna uppsats. Studien utgår från några så kallade mångfaldsombuds berättelser kring förvaltningarnas mångfaldsarbete och förändringsprocess.

Syftet med är att beskriva och analysera förändringen av mångfaldsarbetet inom fyra förvaltningar i Lunds kommun med avseende på mångfaldsombudens tankar kring mångfaldsarbetet och förändringsprocessen.

Metodologiskt har den empiriska studien haft sin utgångspunkt i en kvalitativ ansats och genomförts i en abduktiv process. Inom ramen för studien genomfördes fyra semistrukturerade intervjuer på fyra olika förvaltningar inom Lunds kommun och en mindre dokumentstudie.

Resultatet visar att det inom kommunen finns ett flertal förhållningssätt till mångfald och att kommunen centralt inte tydligt visar om detta är önskvärt eller inte. De undersökta förvaltningarna upplever inte heller att det har skett en förändring av förhållningssättet till mångfald. På förvaltningarna förekommer även ett visst motstånd mot mångfaldsarbetet.

Nyckelord: Mångfald, Förhållningssätt till mångfald, Förändringsprocess, Organisationsförändring, Organisationskultur, Motstånd, Lärande, Offentlig sektor.

Innehåll

FÖRORD	I
<hr/>	
INLEDNING	1
<hr/>	
Problemområde	1
Syfte	2
Mångfald i det svenska arbetslivet	2
Lunds kommun och mångfald	2
Lunds kommun och förändringen av mångfaldsarbete	3
<hr/>	
TEORETISK REFERENSRAM	5
<hr/>	
Urval av litteratur och källkritik	5
Vad är en organisationsförändring?	5
Organisationsförändring som planerad process	6
Organisationsförändring på flera plan	7
Organisationsförändring som lärprocess	8
Förändring motstånd och organisatoriska försvarsrutiner	9
Mångfald	10
Olika sätt att se på mångfald	10
Tre mångfaldsparadigm	11
Mångfaldsarbete i den offentliga sektorn	12
Att förändra mångfaldsarbete	13
Förändring av organisationskultur och strategi	13
Motstånd mot mångfaldsarbete	14
<hr/>	
METOD	15
<hr/>	
Kvalitativ ansats	15
Abduktiv process	15
Tillvägagångssätt	15
Urval	15
Dokumentstudie	17
Intervjuer	17
Bearbetning och analys	18
Kvalitet	19
Validitet och trovärdighet	19
Etiska överväganden	20
<hr/>	
RESULTAT OCH ANALYS	21
<hr/>	
Kort återblick	21
Hur förhåller sig förvaltningarna till mångfaldsarbetet?	22
Det första paradigmet – Diskriminering och rättvisa	22
Det andra paradigmet – Tillgång och legitimitet	24
Det tredje paradigmet – Lärande och effektivitet	25
Samverkan och lärande – ett fjärde paradigm?	26
Lunds kommun och paradigmen – en sammanfattning	26
Mångfaldsarbete och organisationskultur	27
Förändring av mångfaldsarbetet	28

Bakgrund till förändringen.....	28
Vad menar förvaltningarna att förändringen innebär?	30
Mångfaldsarbete i förändring?	33

DISKUSSION **36**

Vad menar vi att förändringen innebär?	36
Metoddiskussion.....	37
Förslag till vidare forskning.....	38

REFERENSER **39**

BILAGOR **A**

1. Inbjudan till intervju	a
2. Intervjuguide enskild intervju	b
3. Intervjuguide gruppintervju	d
4. Intervjuguide gruppintervju 2	f
5. Intervjuguide fokusgrupp	i

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till berörda parter inom Lunds kommun som genom sin medverkan har gjort den här studien möjlig. Tack för ert trevliga bemötande och er hjälpsamhet under hela arbetsprocessen. Vi hoppas att vi har kunnat bidra med nya infallsvinklar på ert fortsatta arbete med mångfald samt att vår studie har väckt nya och intressanta tankar att diskutera.

Ett varmt tack också till vår handledare Maria Löfgren Martinsson som genom sitt stöd och sina konstruktiva kommentarer tillfört ny energi i arbetet.

Slutligen vill vi tacka de personer i vår närhet som på olika sätt har stöttat oss under uppsatsskrivandets gång.

Så till sist ett citat som vi tycker belyser hur arbetet med denna uppsats har gått till:

“You are lost the instant you know what the result will be” (Juan Gris)

Lisa Gardelius & Lena Lindgren

Lund, juni 2011

Inledning

I uppsatsens inledande kapitel redogör vi för den bild av problemområdet som har lett fram till studiens syfte. En kort bakgrund kring mångfaldsbegreppet i Sverige ges för att underlätta läsarens förståelse. I kapitlet redogör vi också kort för mångfaldsarbetet inom Lunds kommun då det är med detta som utgångspunkt som den empiriska studien har genomförts.

Problemområde

I dagens arbetsliv finns en blandning av människor med olika bakgrund, erfarenheter och värderingar, vilket gör det nödvändigt att internt på arbetsplatsen arbeta med mångfald. Begreppet har på relativt kort tid fått stor spridning i Sverige och har gjort sitt inträde i arbetslivet genom att en rad organisationer har antagit mångfaldspolicys (Rönnqvist, 2008). Mångfald i svenskt arbetsliv har i synnerhet kommit att förknippas med etnicitet men vad som innefattas i begreppet har under senare år kommit att förändras.

Flera forskare menar att just förändringar måste ta sin början i organisationens kultur vilket innebär att de underliggande värderingarna måste lyftas fram och bemötas (French & Bell, 1999). Att utforma en medarbetarpolicy är ett vanligt sätt för organisationer att fastställa visioner och värderingar, vilket blir det som uttrycker organisationens identitet och förhållningssätt (Armstrong, 2006). Men de värderingar en organisation säger sig ha stämmer inte alltid överens med hur man inom organisationen handlar i praktiken (Argyris, 1990). Detta skulle kunna ses som en form av motstånd och organisatoriska försvarsrutiner i den förändringsprocess som en organisation genomgår; dokumenten uppdateras men grundläggande värderingar och organisationens arbetssätt tar tid att förändra och har en tendens att stagnera.

Aktuell organisationsforskning fokuserar till stor del på hur förändringar kan genomföras framgångsrikt i organisationer men i betydligt mindre del på förändringar som specifikt rör mångfaldsarbete. Pitts (2007) menar att det i stort sätt saknas empirisk forskning om mångfaldspolicys i den offentliga sektorn. Därför menar vi att organisationer inom den offentliga sektorn är särskilt intressanta att studera; inte minst Lunds kommun som är vår hemkommun. Vår tanke när vi skulle genomföra den här studien var att undersöka hur en organisation kan arbeta med mångfald på en övergripande nivå.

Den kommunala sektorn berörs i hög grad av en mångfaldig personalstyrka. I januari 2010 tog Lunds kommun beslut om en ny medarbetarpolicy (Lunds kommun, 2010a) som kom att bli startskottet för att driva en mångfaldslinje utifrån ett bredare grepp än tidigare. När vi kom i kontakt med Lunds kommun väcktes därför ett intresse kring hur en organisation kan arbeta för att en medarbetarpolicy och dess värderingar ska genomsyra organisationen. Då organisationen är relativt decentraliserad och varje nämnd med tillhörande förvaltning har ett tämligen stort självbestämmande har förvaltningarna kommit olika långt i detta arbete. Eftersom vi intresserar oss för hur en förändringsprocess för mångfaldsarbete kan se ut har vi valt att titta närmre på fyra förvaltningar i Lunds kommun som har kommit olika långt i en sådan process.

Syfte

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera förändringen av mångfaldsarbetet inom fyra förvaltningar i Lunds kommun med avseende på mångfaldsombudens tankar kring mångfaldsarbetet och förändringsprocessen. Med denna analys som utgångspunkt ämnar vi även diskutera hur vi ser på förändringsprocessen. Uppsatsens syfte kan konkretiseras i följande forskningsfrågor:

- Hur förhåller sig mångfaldsombuden till det mångfaldsarbete som sker på respektive förvaltning?
- Hur tänker mångfaldsombuden kring förändringsprocessen?
- Hur kan mångfaldsombudens förhållningsätt och tankar kring mångfaldsarbetet och förändringsprocessen tolkas med utgångspunkt i teorier om mångfald och organisationsförändring?

Mångfald i det svenska arbetslivet

Mångfald är en relativt ny företeelse i svenskt arbetsliv i motsats till USA där ”diversity” är ett sedan länge etablerat begrepp som företagen måste förhålla sig till genom lagstiftning (Granberg, 2011). Under 1960-talet började i USA ett mer genomtänkt mångfaldsarbete växa fram med målet att öka andelen kvinnor och etniska minoriteter i arbetslivet. Först var tanken att minoriteter skulle assimileras till de värderingar och normer som gällde i företagen. Senare betonades istället relationen mellan de anställda där förståelse, respekt och uppskattning av varandras olikheter skulle karaktärisera samspelet i företaget. Numera framhålls en organisationskultur där de anställdas olikheter lyfts fram. Härigenom förväntas produktivitet och effektivitet förbättras och därmed även lönsamheten. När mångfaldsidén spreds till Sverige hade den brutits loss från sin ursprungsmiljö i USA och de förutsättningar som rådde i form av historiska erfarenheter, politiska faktorer och ekonomiska strukturer (Rönnqvist, 2008). Begreppet har på relativt kort tid fått stor spridning i Sverige och har gjort sitt inträde i arbetslivet genom att en rad organisationer har antagit mångfaldspolicys.

I arbetsplatssammanhang har begreppet mångfald flera överlappande och motstridiga betydelser och en ordboksdefinition är sällan användbar (Prasad och Mills 1997, refererad i Prasad, Pringle & Konrad, 2006). Det finns flera intressegrupper; chefer, konsulter, fackförbund och akademiker som alla ger sin tolkning av begreppet och menar att just deras definition av mångfald är den rådande. Begreppet har i svenskt arbetsliv i synnerhet kommit att förknippas med etnicitet (Rönnqvist, 2008).

Lunds kommun och mångfald

Lunds kommun är med sina cirka 9500 anställda den största arbetsgivaren i Lund (Lunds kommun, odaterad a). Kommunen ger service till medborgarna inom en rad områden - allt från förskola till äldreomsorg, från bygglov till miljö och renhållning samt från transportsystem till kultur och fritid. I Lunds kommun finns 14 nämnder med politiskt förtroendevalda (Lunds kommun, odaterad b) och varje nämnd har i regel en förvaltningsorganisation, som exempelvis Miljöförvaltningen.

När det gäller ansvarsfördelningen för det interna mångfaldsarbetet¹ bär varje nämnd ansvaret inom sitt verksamhetsområde (Lunds kommun, 2010b). Förvaltningen delar upp ansvaret enligt följande: respektive förvaltningschef är den som ser till att arbetet bedrivs enligt

¹ När vi härnäst talar om mångfaldsarbete i Lunds kommun så menar vi det arbete med mångfald som Lunds kommun bedriver i egenskap av arbetsgivare.

uppgjorda riktlinjer och gällande lagstiftning. Varje arbetsledare svarar för det operativa mångfaldsarbetet och ska även vara en god förebild. Dessutom rekommenderas varje förvaltning att utse mångfaldsombud vars främsta uppgift är att inspirera till mångfaldsfrämjande arbete. Det finns även ett kommunövergripande nätverk för mångfaldsombuden. Den enskilde medarbetaren ansvarar i sin tur för att bidra till utvecklingen av mångfald på arbetsplatsen.

Följande ramverk styr mångfaldsarbetet i Lunds kommun (Lunds kommun, 2011):

FN:s allmänna förklaring om de mänskliga rättigheterna
"Alla människor är födda fria och lika i värde och rättigheter. De har utrustats med förnuft och samvete och bör handla gentemot varandra i en anda av gemenskap."
Artikel 1

Lunds vision 2025
"Lund är ett ledande internationellt centrum för forskning, utbildning och företagande."
"I Lund finns naturliga mötesplatser för en levande dialog med delaktighet och påverkan. Servicen är av god kvalitet, lättillgänglig och flexibel för att passa skiftande behov."
"Idéernas Lund kännetecknas av öppenhet för nya intryck kombinerad med humor och glädje."
Lunds kommunfullmäktige 2009

Regeringsformen
"Den offentliga makten ska utövas med respekt för alla människors lika värde och för den enskilda människans frihet och värdighet."
"Den enskildes personliga, ekonomiska och kulturella välfärd skall vara grundläggande mål för den offentliga verksamheten. Det skall särskilt åligga det allmänna att trygga rätten till hälsa, arbete, bostad och utbildning samt att verka för social omsorg och trygghet."
"Det allmänna ska verka för att alla människor skall kunna uppnå delaktighet och jämlikhet i samhället."
Kapitel 1, 2 §

Diskrimineringslagen
"Denna lag har till ändamål att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder."
2008:567 Kapitel 1, 1 §

Internationella programmet
"i det öppna Lund är de internationella kontakterna många och det regionala ansvaret stort, finns ett demokratiskt och jämställt klimat där alla får göra sin röst hörd med lika möjligheter och samma rättigheter samt ett stort intresse för mångfaldens möjligheter."
Lunds kommunstyrelse 2007

Bilden är publicerad med tillstånd av Lunds kommun.

Lunds kommun och förändringen av mångfaldsarbetet

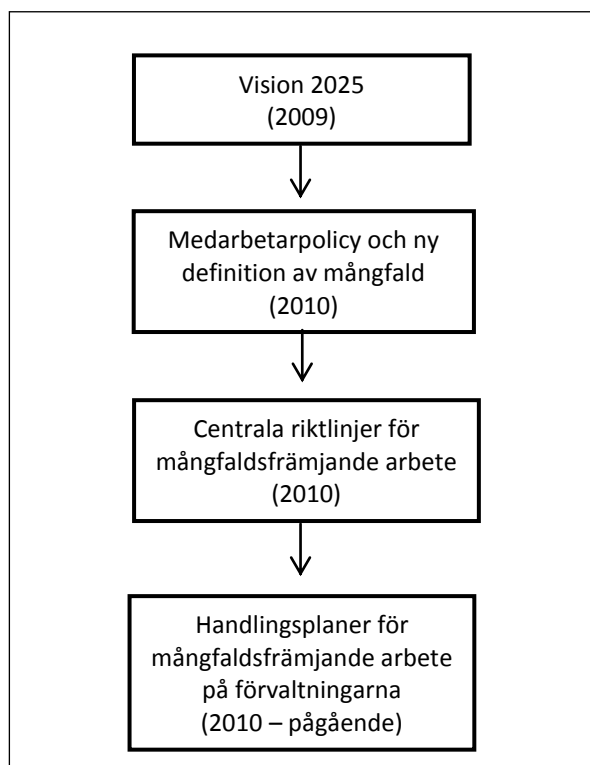
Den kommunala sektorn har en mångfaldig personalstyrka men trots detta innefattade definitionen av mångfald i Lunds kommun under många år enbart etnisk mångfald. År 2006 förekommer för första gången en bredare definition av mångfald i en av förvaltningarnas åtgärdsplan för mångfalds- och jämställdhetsarbete. I januari 2010 tar Lunds kommun beslut om en ny medarbetarpolicy som blir startskottet för att driva en mångfaldslinje utifrån ett bredare grepp än tidigare. Då organisationen är relativt decentraliserad och varje nämnd med tillhörande förvaltning har ett tämligen stort självbestämmande har förvaltningarna kommit olika långt i detta arbete.

I samband med att den nya medarbetarpolicyn antogs 2010 kom kommunens definition att omfatta samtliga diskrimineringsgrunder. Lunds kommun menar numera att mångfald är:

... alla de egenskaper som gör människor unika. I det komplexa begreppet ingår både likheter och skillnader som kan vara uppenbara och djupgående, kanske till och med omedvetna. Som exempel kan nämnas olikheter vad gäller kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, social tillhörighet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning, familjeförhållanden och utbildning (Lunds kommun, 2010a, s. 8).

Lunds kommuns medarbetarpolicy beskriver de värderingar och förhållningssätt som kommunen önskar ska genomsyra deras arbetsplatser och alla deras möten med medborgarna, däribland mångfald (Lunds kommun, 2010a). Medarbetarpolicyn är gemensam för samtliga förvaltningar och gäller alla medarbetare i kommunen. Som grund för denna medarbetarpolicy finns bland annat Vision 2025, som är en vägledning i utvecklingsarbetet för Lunds kommun (Lunds kommun, 2009).

Som stöd i det dagliga arbetet för kommunanställda kompletteras medarbetarpolicyn med riktlinjer för särskilda områden, däribland ”Riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling” (Lunds kommun, 2010b). Varje förvaltning ska i enlighet med dessa riktlinjer och gällande lagstiftning utarbeta en egen handlingsplan med åtgärder för aktivt mångfaldsfrämjande arbete. Handlingsplanen ska innehålla konkreta åtgärder och mål för aktivt mångfaldsarbete utifrån den egna förvaltningens verksamhet och förutsättningar. Nedanstående figur visar de styrdokument som är vägledande för kommunens mångfaldsarbete i rollen som arbetsgivare.



Figur 1. Styrdokumentet i mångfaldsarbetet. Figuren visar de dokument som är vägledande i förändringen av Lunds kommuns mångfaldsarbete.

Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer teori och tidigare forskning att presenteras. Den teoretiska referensramen består av tre delar: organisationsförändring, mångfald samt förändring av mångfaldsarbete. Läsaren kommer även att få en förståelse för motstånd i samband med förändringsprocesser. Innehållet i detta kapitel kommer sedan, tillsammans med det empiriska materialet, att ligga till grund för kapitlet Resultat och analys. Vi inleder med en kortare beskrivning av urvalsprocessen och kritik av det slutgiltiga urvalet av källor.

Urval av litteratur och källkritik

Den litteratur som ligger till grund för detta kapitel har valts ut i en process som började samtidigt som arbetet med studien inleddes och sedan fortsatte genom datainsamling och bearbetning och analys av insamlad data. Detta förhållningssätt till urvalet av litteratur kan hänföras till vår abduktiva forskningsprocess som vi kommer att återkomma till i kapitlet Metod.

För att få en översikt av det aktuella området sökte vi efter vetenskapliga artiklar via databaserna SocIndex, Business Source Complete samt ERIC. Därefter gick vi vidare och sökte litteratur genom såväl Lovisa (den gemensamma katalogen för biblioteken vid Lunds universitet) samt genom Libris. Vi har vid upprepade tillfällen återkommit till dessa databaser och gjort nya sökningar när den litteratur som redan hittats inte bedömts som tillräcklig för att förstå och analysera det empiriska materialet. Sökord och termer har förändrats genom arbetets gång och har främst valts utifrån respektive databas tesaurus². Exempel på sökord är: diversity in the workplace, organizational change, strategic planning och personnel management.

Grønmo (2006) beskriver källkritik som en metod för att bedöma en källas kvalitet och pekar på vikten av ett kritiskt förhållningssätt till de källor som används. Några relevanta principer för urval och källkritik är äkthet, tidssamband, oberoende och tendensfrihet (Thurén, 2005). Nedan följer en redogörelse för hur vi har förhållit oss till dessa principer. När vi under uppsatsskrivandets gång har behandlat studiens källor har vi förhållit oss kritiska och varit måna om att använda så aktuella källor som möjligt. I denna uppsats återfinns dock ett mindre antal äldre källor. Anledningen till att vi i viss utsträckning använt äldre källor är en önskan om att utgå från primärkällor. För att minimera risken för påverkan av exempelvis politiska och ekonomiska intressen har vi huvudsakligen använt oss av vetenskapliga källor. Vi kan dock konstatera att litteraturen är något ensidig under vissa avsnitt i detta kapitel. Inom det avsnitt som behandlar mångfald har vi främst utgått från svensk litteratur eftersom den amerikanska litteraturen inte är helt tillämplig på svenska förhållanden. Vi inser också att det kan upplevas som en brist i uppsatsen att vi inte har inkluderat fler artiklar då dessa hade kunnat tillföra studien en större bredd av källor men även ett större djup.

Vad är en organisationsförändring?

Det finns omfattande litteratur och en stor mängd forskning kring organisationsförändringar. Eftersom förändringen av Lunds kommuns mångfaldsarbete utgör ett av de huvudsakliga

² En tesaurus är en ”.../slags katalog, där söktermer i standardterminologin samlats och förtecknats av experter inom olika forskningsområden. En tesaurus innehåller således termer som står för ett vetenskapligt innehåll; ämnesord” (Backman, 2008, s. 175).

fokusområdena i denna studie börjar vi med att närmare utforska olika synsätt på vad en organisationsförändring är.

En förändring kan se ut på många olika sätt: den kan vara planerad eller oplanerad, omfattande eller enbart innebära några mindre modifikationer (French & Bell, 1999). En förändring kan också ske på kort tid eller vara av mer evolutionär art. Eftersom det är svårt att förutsäga när förändring är nödvändigt är förändringar ofta reaktiva, osammanhängande, ad hoc-artade och orsakas av krisartade situationer (Burnes, 2004, De Wit & Meyer, 2005, Luecke, 2003, Nelson, 2003, refererade i Todnem By, 2005).

Det är inte enbart hur själva förändringen kan se ut som skiljer sig åt, utan det finns inom forskningen flera olika sätt att förstå organisationsförändringar. En del forskare hävdar till och med att det är en av de få företeelser som det inom forskningen råder konsensus kring; att förändringar kan se ut på många olika sätt och att de därmed är en del av alla organisationer (Todnem By, 2005). Det finns också forskning som pekar på att den existerande praktiken och forskningen om organisationsförändringar, med få undantag, framförallt stöds av för givet tagna antaganden om vad nutida förändringsarbete i organisationer innebär (Doyle, 2002 refererad i Todnem By, 2005).

Organisationsförändring som planerad process

Det dominerande angreppssättet inom forskningen kring organisationsförändring är ett sökande efter ordning, rätlinjighet och recept för att genomföra bra förändringar (Wilson, 2008). Ofta är utgångspunkten linjära modeller där förändringen beskrivs som att den börjar med en problemanalys och slutar i implementering och utvärdering (Ellström & Hultman, 2004). Förändringar i organisationer beskrivs som planerade och genomförda av organisationens ledning. Exempel på detta återfinns inom det som kallas för organisationsutveckling eller organization development (OD). Här beskriver French och Bell (1999) en planerad förändringsprocess på ett schematiskt sätt som: (1) upplevelsen av att något är fel, (2) en analys av situationen för att ta reda på vad som händer, (3) att planera och handla i syfte att åtgärda det som upplevs som problematiskt, (4) att utvärdera handlingarnas effekter och (5) att göra nödvändiga justeringar.

Det finns i organisationer som genomför någon form av förändring en tendens att ha en alltför stark tilltro till den analys som ofta görs i inledningen av en förändringsprocess (Ellström & Hultman, 2004). Framförallt gäller detta organisationer som ser och genomför förändringen med utgångspunkt i det linjära perspektiv som beskrevs tidigare under denna rubrik, där French och Bells (1999) modell i fem steg är ett exempel. Ellström och Hultman (2004) påpekar att forskningen tydligt visar att det initiala förändringsarbetet ofta rinner ut i sanden och att det efter en tid ofta behövs ett extra lyft och energi i förändringsarbetet. Författarna framhåller därmed att det kan vara givande att se förändringsarbetet som en process där exempelvis diagnostisering är något som görs vid flera tillfällen under förändringens gång. French och Bell (1999) för ett liknande resonemang när de komprimerar den beskrivning i fem steg av organisationsförändring som gavs i stycket ovan till: ”mål → handlingar → omdefinierade mål → nya handlingar” (s. 3, egen översättning).

Strategi – förändringens mål och riktning

I förändringar som är mer eller mindre planerade finns någon form av mål som organisationen önskar uppnå (French & Bell, 1999). En organisations mål samt det sätt på vilket organisationen försöker uppnå målen kan kallas för strategi (Swieringa & Wierdsma, 1992).

Framtagandet av personalstrategier och personalpolicys utgör i sig en förändringsprocess (Armstrong, 2006). I denna process är lärande en viktig del (Argyris, 1993). Strategier är även betydelsefulla i den övergripande förändringsprocessen eftersom de framkallar en känsla

av i vilken riktning organisationen är tänkt att röra sig (Armstrong, 2006). Tanken är att skapa en känsla av syfte, mening och riktning som sedan kan utgöra bas för att utveckla relevanta och sammanhängande policys och tillvägagångssätt. Ofta beskrivs processen med att ta fram en ny policy som något logiskt. I den logiska beskrivningen ses processen som något som sker stegvis och vars slutprodukt är ett formellt dokument som fungerar som guide för organisationens långsiktiga intentioner. Men strategier kan också ses som något som växer fram och ständigt utvecklas (Tyson, 1997, refererad i Armstrong, 2006). Armstrong (2006) anser att en strategi aldrig är färdig utan är något som alltid är på väg att bli till. Strategier kommer till uttryck i formella dokument men enligt Armstrong skapas strategier även genom de handlingar som organisationens medlemmar utför i sitt dagliga arbete.

Det finns dock alltid en risk att det skapas ett gap mellan den retorik som omger strategierna och verkligheten. Långsiktiga strategier överges eller modifieras till följd av kortsiktiga krav och behov (Gratton, Hailey, Stiles & Truss, 1999, refererad i Armstrong, 2006). En organisations strategier och kultur är nära sammanlänkade och påverkar varandra (Swieringa & Wierdsma, 1992). Därför kommer vi att återkomma till strategier i avsnittet ”Att förändra mångfaldsarbete” längre fram i detta kapitel.

Organisationsförändring på flera plan

Ovan beskrevs ett synsätt på organisationsförändringar där analys, planering, implementering och utvärderingen av förändringen utgör en linjär förändringsmodell. Detta synsätt baseras ofta på ett antagande om att det inom organisationen är önskvärt att uppnå konsensus kring organisationens värderingar och mål, både generellt och i förhållande till förändringen (Nilsson, 2004).

Men en organisation kan också ses som att den består av en uppsättning organisationer inom organisationen, eller minivärldar (Hultman, 2004). Dessa kan ha egna traditioner, normer, ideal, kontaktytor och förändringsprocesser. Med detta synsätt blir det också tydligt att olika aktörer, såsom avdelningar, yrkesgrupper och så vidare, kan ha olika uppfattningar om vad som sker i organisationen. Därför ifrågasätter Hultman antagandet om att konsensus är något eftersträvansvärt.

Alvesson och Sveningsson (2008) konstaterar att organisationer ofta är kulturellt heterogena. Forskare som exempelvis French och Bell (1999) förespråkar strukturerade och planerade förändringsprocesser där samma information går ut till alla i organisationen. Alvesson och Sveningsson (2008) å sin sida påpekar att ledningen måste förhålla sig realistiskt till det faktum att det i organisationen inte råder konsensus kring vad förändringen innebär och att olika delar av organisationen därför förändras på olika sätt. Ledningen behöver således även ta ställning till hur mycket denna brist på konsensus ska motverkas genom att exempelvis ge samma information till alla i organisationen. Ett och samma budskap till alla i organisationen kan dessutom leda till olika tolkningar och reaktioner på olika håll i organisationen. Det är därmed viktigt att vara medveten om att meningsskapande och tolkning är lokala fenomen. På så vis går det att undvika att organisationen behandlas som om den hade en homogen kultur som kan förändras genom enhetliga handlingar och budskap.

Att forskningen kring förändringsprocesser i organisationer har visat att det i en organisation kan finnas olika traditioner och normer kan sägas stärka Alvessons och Sveningssons (2008) uttalande ovan om att det i organisationen finns olika kulturer. Organisationskultur är svårt att beskriva eftersom begreppet i grund och botten utgör en abstraktion av en komplex social verklighet (Bang, 1999). Men Bang hävdar att många av de olika definitioner av begreppet organisationskultur som finns inom forskningen kan sammanfattas till att: ”Organisationskultur är den uppsättning gemensamma normer, värderingar och verklighetsuppfattningar som utvecklas i en organisation när medlemmarna samverkar med varandra och

omvärlden” (s. 24). Att på något sätt förändra organisationens kultur ses av många forskare som nödvändigt för att en mer genomgripande organisationsförändring ska kunna komma till stånd. Organisationskultur och förändring av denna återkommer vi till senare i detta kapitel, främst under avsnittet ”Att förändra mångfaldsarbete”. Utöver den dominerande kulturen kan det i en organisation också finnas olika subkulturer (Bang, 1999; Wilson, 2008). Dessa subkulturer kan konkurrera både öppet och dolt med varandra och med den dominerande kulturen.

I linje med ovanstående resonemang kan förändringar sägas äga rum på olika plan i organisationen. I samband med förändringar går det därför ibland att se förhållandet mellan organisationens skal och kärna och de olika värderingar eller kulturer som kan finnas i de båda (Hultman, 2004). En förändring kan vara en så kallad skalförändring där kopplingen mellan organisationens skal och kärna är lös. En sådan förändring sker till största delen i organisationens skal utan att innebära en förändring i organisationens kärna.

Ibland kan en organisation också anpassa sig till omgivningens krav och uppnå legitimitet genom att endast förändra organisationens skal och på så vis ändra omvärldens bild av organisationen (Nilsson, 2004). Anledningen till att det kan finnas två logiker, en skal- och en kärnlogik, och att dessa kan samexistera i harmoni är att språk och beteendemönster utnyttjas för att överbrygga kollisioner mellan olika diskurser³ och dölja att det saknas starka kopplingar mellan organisationens olika nivåer och delkulturer (Hultman, 2004). Detta resonemang om hur språk och beteendemönster används för att överbrygga organisationens olika diskurser kan också jämföras med vad Argyris (1993) kallar för organisatoriska försvarsrutiner. Vad dessa försvarsrutiner innebär behandlas mer ingående under avsnittet ”Förändringsmotstånd och organisatoriska försvarsrutiner” längre fram i detta kapitel.

Organisationsförändring som lärprocess

Krav på förändring i en organisation kommer både inifrån själva organisationen och från dess omgivning (French & Bell, 1999). Interna drivkrafter för förändring kan bestå av nya strategiska direktiv eller av att arbetskraften har blivit mer mångfaldig än den tidigare har varit. Externa drivkrafter kan komma från exempelvis ny lagstiftning eller andra förändringar i samhället. Forskning som utgår från ett institutionellt perspektiv visar att förändringar i organisationer ibland har en symbolisk karaktär och drivs av en önskan om eller ett behov av att uppnå legitimitet, det vill säga en form av anpassning till omvärldens krav (Nilsson, 2004). Enligt Alvesson och Sveningsson (2008) genomför många organisationer förändringar med utgångspunkt i att andra organisationer tycks göra detsamma. Resultatet blir att förändringen stannar på en symbolisk nivå och sällan får några verkliga effekter på organisationen.

Många förändringsförsök misslyckas med att uppnå de intentioner som var förändringens utgångspunkt (Ellström & Hultman, 2004; Alvesson & Sveningsson, 2008). Det händer också att förändringen avstannar eller att organisationen trots tidiga förändringsframgångar efter en tid har återgått till hur det såg ut innan förändringen (Ellström & Hultman, 2004). Organisationsförändringar som trots allt genomförs med ett positivt resultat har enligt Ellström och Hultman ett gemensamt drag; ”[de skapar] förutsättningar för ett lärande som innebär en omprövning och en förändring av invanda förhållningssätt, tanke- och handlingsmönster” (s. 302).

³ Diskursbegreppet ”bygger på uppfattningen att hela vårt förhållande till verkligheten uttrycks genom diskurser, och att diskursen så starkt styr vår verklighetsuppfattning att vi är fångade i den. Samtidigt finns det uppenbarligen många olika diskurser. Våra ords och därmed tankars innebörder styrs enligt detta föreställningssätt av i vilken diskurs vi befinner oss, och missförstånd eller oförståelse uppstår om vi i vår kommunikation med andra ’inte är i samma diskurs’” (<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/lang/diskurs>).

Olika aspekter av lärande

I relation till lärande i samband med organisationsförändringar, som behandlas i avsnittet ovan, kan man tala om två olika kompletterande aspekter av lärande; ett utvecklingsinriktat och ett reproduktivt lärande (Ellström, 2004). Dessa aspekter kan vara mer eller mindre framträdande i olika situationer.

I citatet som avslutar avsnittet ovan, i vilket Ellström och Hultman (2004) talar om vad som är gemensamt för organisationsförändringar vars resultat är positivt, är det just ett utvecklingsinriktat lärande som beskrivs. Ett utvecklingsinriktat lärande innebär således en omprövning och förändring av existerande förhållningssätt och tankemönster. I ett organisatoriskt sammanhang handlar det utvecklingsinriktade lärandet om att omtolka och förändra föreskrivna uppgifter, mål, rutiner med mera. Det utvecklingsinriktade lärandet liknar det som Argyris och Schön (1978 refererad i Argyris 2004) benämner dubbel-loopslärande. Dubbel-loopslärande fokuserar på att förändra de värderingar, policys och sätt att förstå som ligger bakom existensen av invanda handlingssätt (Argyris, 2004). Detta sker genom att *varför*-frågor kring organisationens regler ställs och den kollektiva kunskapen och förståelsen ifrågasätts och förändras (Swieringa & Wierdsma, 1992). Dubbel-loopslärande behövs när externa signaler pekar på att det inte räcker att justera de regler som redan finns. Ett dubbel-loopslärande är också nödvändigt när det inom organisationen finns motsättningar kring reglerna eller när det inte finns en kollektiv kunskap i organisationen om vad reglerna egentligen handlar om och föreskriver. Dubbel-loopslärande handlar således om att *förnya* insikter och principer som redan finns i organisationen.

Det reproduktiva lärandet innebär ”ett fokus på förbättring snarare än radikal omprövning och förändring” (Ellström, 2004, s. 22). Återigen kan Ellströms begrepp jämföras med Argyris och Schöns begrepp. Deras motsvarighet till reproduktivt lärande kallas för enkel-loopslärande. Enkel-loopslärande är när det kollektiva lärandet förändrar redan existerande regler (Swieringa & Wierdsma, 1992). De tolkningar, teorier och antaganden som ligger till grund för reglerna kommer inte upp till diskussion och berörs därför oftast inte vid enkel-loopslärande. Inte heller organisationens strategi eller kultur berörs. De frågor som ligger till grund för lärandet handlar om *hur* något kan förändras. Enkel-loopslärande kan därmed beskrivas som en process genom vilken organisationens regler och lösningar *förbättras* genom att de insikter och principer som redan finns i organisationen används. Kärnan i skillnaden mellan ett enkel-loopslärande och dubbel-loopslärande kan ses som åtskillnaden mellan att göra någonting rätt och att göra rätt sak (Argyris, 2004).

Förändringsmotstånd och organisatoriska försvarsrutiner

När en organisation förändras finns ofta ett motstånd mot förändringen (French & Bell, 1999). Rädslor som ligger till grund för förändringsmotståndet kan bland annat grunda sig i att personer upplever framtiden som osäker eller är oroliga för att förlora status, makt eller inflytande. Motståndet till förändring kan minskas genom att bemöta det med information, tydliggöra varför det nya arbetssättet är bättre och framförallt involvera de anställda i förändringsarbetet.

Om mångfaldsarbete är ytterligare en sak som skall göras utöver det ordinarie arbetet är det troligt att de som ansvarar för implementeringen enbart gör det som är absolut nödvändigt (Pitts, 2007). Ytterligare hinder kan utgöras av att anställda kan ha en tendens att endast acceptera initiativ som är relevanta för deras eget område, att personer som har arbetat länge i organisationen har en tendens att försöka hålla fast vid status quo och att det nya initiativet kan ses som ett hot (Gratton, Hailey, Stiles & Truss, 1999, refererad i Armstrong, 2006).

Argyris (1993) fastslår att motstånd mot förändring kan utövas i form av organisatoriska försvarsrutiner som förhindrar lärande genom att på ett överdrivet sätt beskydda organisationens medlemmar.

”An *organizational defensive routine* is any policy or action that inhibits individuals, groups, intergroups, and organizations from experiencing embarrassment or threat and, at the same time, prevents the actors from identifying and reducing the causes of the embarrassment or threat” (Argyris, 1990c, refererad i Argyris, 1993, s. 15. Kursivering i original.).

En organisatorisk försvarsrutin kan ta många former, exempelvis kan policys, normer och praxis utgöra försvarsrutiner, men i grund och botten består alla försvarsrutiner av handlingar (Argyris, 1993). Syftet med försvarsrutinerna är att skydda organisationen och dess medlemmar från att uppleva hot eller känna sig obekväma. Organisationsmedlemmarna upplever ofta just detta då lösningen på ett problem innebär en förändring och därmed att status quo hotas. De handlingar som utgör organisatoriska försvarsrutiner innebär att människor handlar på ett sätt som är självmotsägande eller inkonsekvent, samtidigt som de uppträder som om denna inkonsekvens inte fanns. Att försvaret beskrivs i form av rutiner innebär att den typ av handlingar som beskrevs ovan är något som är ständigt förekommande och oberoende av den enskilda individen. Rutinerna och strategierna existerar för att organisatoriska normer sanktionerar och skyddar dem. Samtidigt går det inte att bortse från att det är individen som utför handlingarna och att det finns en växelvis förstärkande process mellan individen och organisationen.

Mångfald

För att förstå den förändring av mångfaldsarbetet i Lunds kommun som är föremål för denna studie är det också aktuellt att närmare utreda begreppet mångfald. Något som inte är helt lätt eftersom det enligt Mlekov & Widell (2003) råder stor förvirring kring begreppet. Andra forskare menar att mångfaldsforskningen istället är relativt heterogen och att den de senaste tio åren har varit starkt influerad av ett ekonomiskt vinst- och resultatperspektiv (Bierema, 2010).

I Sverige pekar Mlekov och Widell (2003) på att diskussionen kring mångfald utgår från två olika perspektiv; ett samhällsperspektiv och ett organisationsperspektiv. Ur ett organisationsperspektiv kan mångfald, i likhet med vad Bierema (2010) menar, ses som en uppsättning affärs- och managementstrategier som syftar till att tillvarata resurser hos alla individer. Men om mångfald istället ses ur ett samhällsperspektiv anser Mlekov och Widell att mångfaldsbegreppet är normativt och behandlar ett önskvärt tillstånd av jämlikhet och rättvisa. Den politiska ambitionen att invandrare, funktionshindrade, äldre, lågutbildade med flera ska integreras i det svenska arbetslivet ingår också i samhällsperspektivet.

Olika sätt att se på mångfald

Hur en organisation i sin mångfaldsstrategi väljer att definiera begreppet mångfald kan vara centralt eftersom det påverkar vilka grupper, till exempel etniska minoriteter eller kvinnor, som mångfaldsarbetet inriktas mot (Integrationsverket, 2004). Exempelvis innebär en inkluderande syn på mångfald att organisationen är restriktiv när det gäller att specificera vilka målgrupper mångfaldsarbetet avser. Kategoriseringar som till exempel etnisk tillhörighet, kön eller funktionshinder används sällan inom det inkluderande synsättet och mångfaldsbegreppet utgår istället från mer abstrakta företeelser såsom olikheter, egenskaper eller erfarenheter (Mirchandani & Butler, 2006; Integrationsverket, 2004). I motsats till detta utgår det exkluderande⁴ synsättet på mångfald ofta från avgränsande definitioner som är

⁴ Kallas av Mirchandani & Butler (2006) för *exklusivt* synsätt.

inriktade på en eller flera specifika grupper, exempelvis kvinnor eller personer med annan etnisk bakgrund än svensk (Integrationsverket, 2004). Om en arbetsgivare väljer att utgå från en bred definition av mångfald som exempelvis ”allt som gör en människa unik” så kan denne i större utsträckning välja vilka som omfattas av åtgärderna. (Integrationsverket, 2004). Syftet med det inkluderande synsättet är att individen och hennes kompetens och erfarenhet skall stå i centrum. Eftersom ingen av organisationens medlemmar exkluderas i definitionen minskar även motståndet mot mångfaldsinitiativet (Mirchandani & Butler, 2006).

Tre mångfaldsparadigm

Ur ett organisationsperspektiv kan tre olika mångfaldsparadigm urskiljas (Thomas & Ely, 1996). Thomas och Ely kallar paradigmen för (1) Diskriminering och rättvisa, (2) Tillgång och legitimitet samt (3) Lärande och effektivitet. En organisation kan ha ett förhållningssätt till mångfaldsarbete som mer eller mindre stämmer överens med ett eller flera av paradigmen. Nedan följer en utförligare beskrivning av vad paradigmen innebär och hur ett förhållningssätt som är typiskt för respektive paradigm tar sig uttryck i en organisations praktiska mångfaldsarbete.

Det första paradigmet – Diskriminering och rättvisa

I det förhållningssätt som är typiskt för paradigmet Diskriminering och rättvisa är utgångspunkten kvantitativa mål för personalsammansättningen (Thomas & Ely, 1996). Dessa mål handlar om att rekrytera och behålla en diversifierad arbetskraft som avspeglar det omgivande samhället. Dessutom utgår organisationer med detta förhållningssätt i sitt mångfaldsarbete ofta ifrån lagstadgade krav. Att lyckas eller misslyckas med mångfaldssatsningar handlar framförallt om hur väl organisationen når sina uppsatta rekryteringsmål. Tanken är att en förändring av organisationens sammansättning ska öppna för förändringar av attityder och strukturer (Integrationsverket, 2004).

Thomas och Ely (1996) konstaterar att organisationer som i sitt förhållningssätt till mångfald utgår från paradigmet Diskriminering och rättvisa ofta värderar likabehandling av alla anställda högt. Denna värdering är spridd och djupt förankrad i organisationen. En viktig aspekt av förhållningssättet handlar således om att reducera sådana organisatoriska orättvisor som baseras på grupptillhörighet. Därför finns i dessa organisationer ofta mentor- och karriärutvecklingsprogram som vänder sig speciellt till grupper som är historiskt och/eller socialt förfördelade, till exempel kvinnor eller personer med invandrarbakgrund. Det är också vanligt med program som syftar till att få de anställda i organisationen att respektera kulturella olikheter. Resultatet blir att personalstyrkan blir mångfaldig och att en rättvis behandling av anställda gynnas. Själva arbetet som organisationens medlemmar utför och sättet att utföra det på förändras däremot inte.

I grund och botten bygger detta förhållningssätt på tanken att alla är lika och har samma önskemål (Thomas & Ely, 1996). Meningen är organisationen ska behandla alla lika och därför ska organisationen i sina handlingar vara färgblind, det vill säga behandla alla anställda som om de vore av samma kön och hade samma ursprung; assimilering blir idealet. Det är därför inte önskvärt att den mångfald som finns bland de anställda påverkar organisationens arbete eller kultur.

Det andra paradigmet – Tillgång och legitimitet

Inom detta paradigm gäller grundtanken att olikheter är något som ska accepteras och hyllas (Thomas & Ely, 1996). Motivationen bakom detta är att om organisationens anställda är demografiskt mångfaldiga kan de bidra till att organisationen får tillgång till sociala segment i samhället som de annars inte skulle ha haft tillgång till. Anställda med exempelvis kunskaper i flera språk bidrar till att organisationen kan ge bättre service och få legitimitet. Mångfald ses därför inte enbart som en rättvisefråga utan även som en fördel ur ett rent affärsmässigt

perspektiv. Mångfaldens effekt på organisationens prestation och resultat blir således centralt, något som Combs och Luthans (2007 refererade i Bierema, 2010) bedömer har blivit allt vanligare. Bierema (2010) föreslår att arbete med mångfaldsfrågor i grund och botten bör handla om att förändra de maktrelationer som alltså finns i dagens samhälle och att det förmodligen krävs en moralisk/etisk utgångspunkt för att åstadkomma detta.

Generellt kan sägas att det är lätt att få med sig hela organisationen bakom en affärsinriktad satsning på mångfald (Thomas & Ely, 1996). Organisationer som har ett förhållningssätt till mångfald som överensstämmer med paradigmet Tillgång och legitimitet verkar nästan alltid i en miljö där mångfalden bland kunder, klienter eller potentiella framtida medarbetare ökat.

Med ett förhållningssätt som är typiskt för paradigmet Tillgång och legitimitet uppmärksammas kulturella skillnader (Thomas & Ely, 1996). Dessa skillnaders betydelse poängteras också tydligt ur ett affärsmässigt perspektiv. Tanken är att de anställda bör arbeta på den plats där deras olikheter bäst kan utnyttjas. Samtidigt analyseras inte den effekt som de anställdas skillnader kan få på det dagliga arbetet och på organisationens kultur. Differentiering blir således huvudtemat. Thomas och Ely konstaterar att denna inställning kan leda till att de anställda som inte tillhör normen inom organisationen får arbeta i en nisch som passar deras speciella kunskaper och att ingen försöker förstå vad dessa kunskaper egentligen innebär. Inte heller hur dessa kunskaper kan integreras i organisationens kultur eller sätt att arbeta får någon närmare uppmärksamhet.

Det tredje paradigmet – Lärande och effektivitet

Utgångspunkten i organisationer som har ett förhållningssätt som överensstämmer med paradigmet Lärande och effektivitet är att anställda till viss del baserar sina dagliga beslut och sitt förhållningssätt till arbetet på sin kulturella bakgrund (Thomas & Ely, 1996). Dessa organisationer har också utvecklat ett sätt att införliva de anställdas olika perspektiv i organisationens huvudsakliga arbete. På så sätt kan de anställda utifrån sina erfarenheter och olika perspektiv ifrågasätta och omvärdera centrala uppgifter, strategier och kulturer i organisationen.

Paradigmet Lärande och effektivitet har drag av båda de tidigare beskrivna paradigmen (Thomas & Ely, 1996). Organisationer som utgår från ett förhållningssätt som överensstämmer med detta paradigm förespråkar lika möjligheter för alla anställda. Samtidigt erkänns och värdesätts de anställdas skillnader som något som bidrar till att organisationen kan utvecklas och lära. Ledningen ser ett värde i att mångfald bland de anställda medför en mängd perspektiv, åsikter och inställningar till arbetet. Med ett sådant förhållningssätt ses mångfald och de olika åsikter och perspektiv som mångfalden medför således både som en möjlighet till lärande och som en utmaning för organisationen. En viktig förutsättning för att en organisation i sitt mångfaldsarbete ska kunna utgå från paradigmet Lärande och effektivitet är att organisationskulturen bidrar till öppenhet genom att det finns en hög tolerans för konstruktiva diskussioner. Om organisationen har ett tydligt uppdrag underlättar det diskussionerna genom att de mål som finns och hur de ska kunna uppnås kan fungera som utgångspunkt. Även organisationens struktur kan uppmuntra utbyte av idéer.

Mångfaldsarbete i den offentliga sektorn

Pitts (2007) framhåller att en stor del av forskningen om mångfaldsarbete i organisationer (diversity management) utgår från de villkor som gäller i den privata sektorn. Författaren pekar på att villkoren för exempelvis rekrytering ser annorlunda ut i den offentliga sektorn och att regelverket medför att ansvariga har mindre möjlighet att anpassa sitt mångfaldsarbete. Offentliga organisationer har därför lånat de delar av forskningen kring mångfaldsarbete som är tillämpliga på den offentliga sektorn.

En rapport från Integrationsverket (2004), där dokument som rör mångfaldsarbetet i svenska kommuner har granskats, visar att många av de undersökta kommunerna tycks sträva efter att integrera mångfaldsarbetet i den ordinarie verksamheten. De granskade dokumenten innehåller huvudsakligen åtgärder vars syfte är att förändra negativa attityder eller diskriminerande strukturer. I rapporten framgår att kommunerna utgår från principen att en mångfaldsvänlig organisation leder till mångfald bland de anställda. Integrationsverkets rapport beskriver också bakgrunden till mångfaldsarbetet inom kommunerna som kluven. De flesta av de studerade mångfaldsdokumenterna har inte kommit till genom ett brett arbete med att förankra mångfaldsinitiativet i organisationen. Däremot har mångfaldsarbetet i de flesta av kommunerna ett brett politiskt stöd och sin utgångspunkt i politiska initiativ.

Att förändra mångfaldsarbete

Vi har tidigare i detta kapitel beskrivit olika sätt att se på och beskriva organisationsförändringar. I avsnitten som berör organisationskultur och mångfald resonerade vi med hjälp av forskare på områdena kring kultur och förhållningssätt till mångfald. Vi har kommit fram till att förändringar kan se ut på många olika sätt och att det finns olika förhållningssätt till mångfaldsarbete. Som vi kunde se i avsnittet om förändring i organisationer så är det möjligt att det inom en organisation existerar flera parallella kulturer (Bang, 1999) precis som det inom samma organisation kan finnas flera parallella uppfattningar om en förändring (Hultman, 2004). Utifrån detta resonemang samt det vi nu har lärt oss kring olika förhållningssätt till mångfaldsarbete skulle en organisations förhållningssätt till mångfald kunna ses som en del av organisationens kultur. En uppfattning som också Thomas och Ely (1996) tycks dela då de påpekar att en organisation behöver ett kulturskifte för att förändra sitt förhållningssätt till mångfald. I detta avsnitt kommer vi att fortsätta detta resonemang och titta närmre på förändringar av organisationskultur och förhållningssätt till mångfald.

Att arbeta med att förändra en organisations förhållningssätt till mångfald skiljer sig från många andra organisationsförändringar (Thomas & Plaut, 2008). Ämnet mångfald knyter an till det som till viss del är tabubelagt eller åtminstone kan beskrivas som känsliga ämnen. Några exempel är sexualitet, etnicitet, genus/kön och rasism. Att mångfald innefattar känsliga och tabubelagda ämnen kan försvåra för anställda att uttrycka rädslor i förhållande till förändringen och därmed även för organisationen att öppet konfrontera dessa rädslor.

Förändring av organisationskultur och strategi

Huruvida det på ett systematiskt sätt går att förändra en organisations kultur är något som det inom forskningen råder delade meningar om (Alvesson & Sveningsson, 2008). Alvesson och Sveningsson föreslår att det för en kulturell förändring krävs att anställda på alla nivåer i organisationen har en öppenhet för förändringen samt att de är mottagliga för nya idéer och värderingar. En sådan öppenhet kan också förstärkas genom att kulturella förändringar sker i samhället. Exempel på detta är hur inställningen till mångfald har förändrats i Sverige under de senaste årtiondena, vilket vi beskriver i uppsatsens inledande kapitel.

Som en konsekvens av att det bland forskare och praktiker finns olika åsikter om huruvida en organisation kan förändras på ett målmedvetet sätt finns det också olika uppfattningar om kulturell förändring. Förändringen av kulturen kan ses som någonting som initieras och drivs av organisationens ledning (Alvesson & Sveningsson, 2008). Detta synsätt kan liknas vid ett av de synsätt som vi beskrev i avsnittet om organisationsförändringar, nämligen organisationsutveckling (OD). Inom detta perspektiv ses organisationsförändringen som en process som kan och bör planeras. En förändring av organisationskulturen genomförs genom att organisationsledningen planerar samt utvärderar behovet av förändring och sedan genom exempelvis ledningens sätt att handla och tala utmålar en vision. Språkliga symboler, såsom uttryck som används i tal och i formella dokument, används också för att förändra kulturen

men även symboliska handlingar signalerar vad som är viktigt. Förändringen blir till en schemalagd aktivitet.

I organisationer finns således ett nära samband mellan strategier och kultur (Swieringa & Wierdsma, 1992). Tillsammans beskriver, bestämmer eller föreslår dessa vilka beteenden som är önskvärda i organisationen. Armstrong (2006) framhåller att personalstrategier behöver överensstämja med organisationskulturen eller vara utformade för att förändra kulturen. Även organisationskulturen ses av Armstrong som en viktig faktor att ta hänsyn till när strategin ska implementeras eftersom strategier som ligger i linje med ”hur vi gör saker här” lättare accepteras i organisationen. Om en strategi istället utformas för att förändra ”hur vi gör saker här” behöver uppmärksamhet ges till hur det nya ska införlivas i det gamla för att kunna förekomma eventuella problem. Strategier och policys som syftar till att skapa en organisationskultur som är inkluderande och mångfaldig måste ingå i en ständigt fortgående process för att möta de anställdas behov (Holladay, Day, Anderson & Welsh-Skiffington, 2010). Att ha en tydlig och sammanhängande mångfaldspolicy underlättar implementeringen (Mazamania & Sabatier, 1989; Meier & McFarlane, 1995, refererade i Pitts, 2007). På så vis blir det lättare för organisationens medlemmar att förstå hur mångfaldspolicyns mål hänger ihop med de faktiska initiativen i verksamheten (Pitts, 2007).

En förändring av kulturen kan också vara något som utgår från och främst sker på en mer lokal nivå där omformningen ofta drivs av en eller ett par centrala personer, exempelvis en högre chef (Alvesson & Sveningsson, 2008). En kulturförändring sker således då vardagen förändras genom lokala initiativ. Kulturell förändring handlar därför enligt Alvesson och Sveningsson inte om att organisationens ledning försöker förändra vissa beteenden utan om att förändra de idéer och värderingar som grupper i organisationen besitter.

Motstånd mot mångfaldsarbete

Motstånd mot mångfaldsarbete kan ses som en specifik form av förändringsmotstånd (Thomas & Plaut, 2008). Idag är motståndet mot mångfald i flera fall inte lika uppenbart som det varit tidigare, vilket medför att mångfaldsmotståndet blir svårare för organisationen att upptäcka och konfrontera. Motstånd mot mångfald kan beskrivas som “a range of practices and behaviors within and by organizations that interfere, intentionally or unintentionally, with the use of diversity as an *opportunity for learning and effectiveness*” (s. 5, vår kursivering).

Motstånd mot mångfald kännetecknas av förnekelse av behovet av mångfaldsstrategier, undvikande, trots och/eller manipulation (Dass & Parker, 1999 refererad i Thomas & Plaut, 2008). Men organisatoriskt motstånd mot mångfald behöver inte vara öppet utan kan innebära att det finns en tystnadskultur kring frågor som mångfald och diskriminering (Thomas & Plaut, 2008). Ett subtill motstånd kan även bestå i att organisationen ger sina anställda och omvärlden motsägelsefulla budskap om hur de förhåller sig till mångfaldsfrågor eller att mångfald är en icke-fråga i organisationen. Vidare kan mångfald framställas som för tidskrävande eller komplext för organisationen men också myter kan framhävas. Dessa kan exempelvis vara att diskriminering är något som tillhör historien eller att existerande skillnader mellan olika grupper i organisationen beror på skillnader i förmåga och kompetens. Motstånd kan även vara oavsiktligt och konsekvens blir att organisationen hindras från att ta tillvara mångfalden och mångfaldsarbetet som en källa till lärande.

Motstånd baseras enligt Alvesson och Sveningsson (2008) på hur de anställda tolkar och förstår förändringsinitiativet i relation till sin arbetssituation och sina egna intressen. Ofta beskrivs anställda som motsätter sig mångfaldsarbete eller förändringen av detta som att de har ett gammalmodigt eller avvikande sätt att tänka. Genom att istället skapa en förståelse för vilka tolkningar som dessa personer gör skapas ett utgångsläge som är mer givande.

Metod

I detta kapitel berörs de val som utgjort våra metodologiska utgångspunkter och som har legat till grund för tillvägagångssättet vid genomförandet av studien. Genom denna redogörelse för våra överväganden läggs grunden för den metoddiskussion som återfinns i kapitlet Diskussion.

Kvalitativ ansats

Den föreliggande studien syftar till att skapa en djupare förståelse för hur mångfaldsfrågor och förändring uppfattas i en organisation. Med utgångspunkt i studiens syfte valdes en kvalitativ ansats. Generellt kan sägas att kvalitativ forskning har som mål att förstå ett fenomen genom att analysera data bestående av ord, medan kvantitativ forskning har som mål att förklara ett fenomen med hjälp av sifferdata (Fejes & Thornberg, 2009). Kvalitativ problemställning lämpar sig i regel bäst i samband med olika analytiska beskrivningar (Grønmo, 2006). Syftet är då ofta att beskriva utan att statistiskt generalisera. Studiens ansats är präglad av flexibilitet då den kan ändras under loppet av datainsamlingen och anpassas efter nya erfarenheter. När det gäller förhållandet till datakällorna, oavsett om det är intervjudeltagare eller dokument, kännetecknas förhållandet av närhet och sensitivitet. Det nära förhållandet till källorna kommer till uttryck i att forskaren vanligen själv arbetar direkt med sina källor.

Abduktiv process

Vår forskningsprocess kan på ett övergripande plan beskrivas som abduktiv då den karaktäriserats av ett växelspel mellan teori och empiri. Den abduktiva forskningsprocessen utgår från empiriska fakta, precis som vid induktion, men avvisar inte teoretisk förståelse och kan därför även sägas ha drag av deduktion (Alvesson & Sköldberg, 2008). Abduktion är likafullt inte endast en enkel blandning av deduktion och induktion utan den tillför nya moment till forskningsprocessen. Under processens gång utvecklas den empiriska tillämpningen successivt samtidigt som de teoretiska utgångspunkterna justeras och förfinas.

Sköldberg (1991, refererad i Alvesson & Sköldberg, 2008) tillämpar ansatsen på kommunala organisationsförändringar. Detta är något som varit aktuellt även för vår forskningsprocess då studien handlar om en förändring av mångfaldsarbetet inom Lunds kommun. Samtidigt har det varit betydelsefullt för vår förståelse av mångfaldsarbetet inom Lunds kommun att i studiens början utgå från teori och tidigare forskning. Vi har under studiens gång alternerat mellan empiri och teori och successivt omtolkat dem i skenet av varandra. På så vis har tolkningen av mångfaldsarbetet och förändringsprocessen inom kommunen varit något som vuxit fram och successivt förändrats.

Tillvägagångssätt

Till en följd av metodvalen enligt ovan utgör intervjuer liksom dokumentstudie lämpliga metoder för datainsamling. För att få mer nyanserade och djupgående svar än vid traditionella intervjuer valdes fokusgruppsmetoden, som kom att kompletteras med en enskild intervju och gruppintervjuer. Med hänsyn till dessa ståndpunkter gjordes urvalet.

Urval

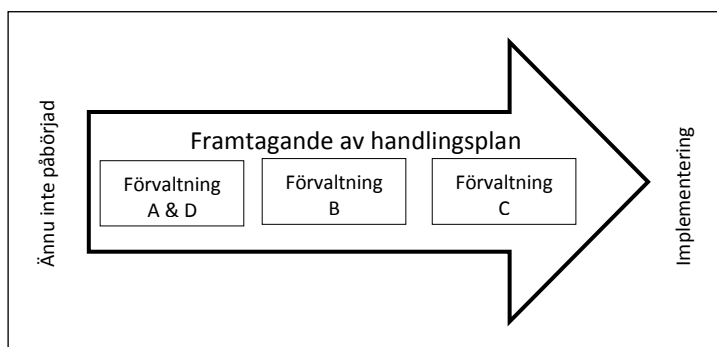
Primärt styrdes urvalet av syftet för studien: beskriva och analysera förändringen av mångfaldsarbetet inom fyra förvaltningar i Lunds kommun. Men även en begränsning vad gäller intervjudeltagarnas tillgänglighet var en avgörande faktor vid urvalet.

Till följd av den kvalitativa ansatsen blev det aktuellt att göra ett målmedvetet urval. Denna urvalstyp används när forskaren önskar handplocka fall och personer med utgångspunkten att dessa besitter någon egenskap, kunskap eller dylikt som forskaren menar är av vikt för studien (Cohen, Manion & Morrison, 2007). Som nämndes i uppsatsens inledning är Lunds kommun en relativt decentraliserad organisation där varje förvaltning ansvarar för sitt eget mångfaldsfrämjande arbete. Förvaltningarna hade därför kommit olika långt med att ta fram en handlingsplan. Med hjälp av en person som arbetar med mångfaldsfrågor på Lunds kommun identifierades inledningsvis en grupp personer som hade djupare kunskap om mångfaldsarbetet på respektive förvaltning inom Lunds kommun, nämligen mångfaldsombuden. Därefter valdes tre förvaltningar ut som befann sig i olika steg av processen med att ta fram den nya handlingsplanen. Urvalet baserades således på en önskan att i studien inkludera: (1) en förvaltning som stod i begrepp att påbörja framtagandet av en ny handlingsplan, (2) en som höll på att ta fram sin handlingsplan och (3) en som redan börjat använda den nya handlingsplanen. Vi har tagit fasta på det Pettigrew m.fl. (2001, refererad i Alvesson & Sveningsson, 2008) menar, nämligen att det inte går att förstå en förändringsprocess genom en ögonblicksbild. Eftersom det inte var möjligt att genomföra en longitudinell studie önskade vi ett urval av förvaltningar som kommit olika långt i sitt arbete med att ta fram en ny handlingsplan.

Av åtta förvaltningar som ännu inte påbörjat processen med att ta fram en ny handlingsplan, valdes en förvaltning ut för att de var tillgängliga och visade intresse för att delta; vi kallar denna förvaltning för förvaltning A. Vid studiens genomförande befann sig endast en förvaltning i själva processen med att ta fram en handlingsplan; denna förvaltning kallar vi för förvaltning B. Tre förvaltningar hade slutfört processen med att ta fram en ny handlingsplan. Av dessa hade en förvaltning inte möjlighet att delta i studien. En andra förvaltning valdes bort då vårt antagande var att deras förhållningssätt till mångfald skulle kunna påverkas av att de varit involverade i arbetet med att ta fram medarbetarpolicyn. Den tredje av de förvaltningar som börjat arbeta utifrån sin nya handlingsplan valdes ut; denna kallas i studien för förvaltning C.

I ett senare skede av studien upplevde vi dock att bakgrunden till förändringen liksom målen med att förändra mångfaldsarbetet var oklara för oss. Därför beslutades att även intervjua en person som deltagit i arbetet med att ta fram den nya mångfaldsdefinitionen i medarbetarpolicyn. Under denna intervju framkom också flera synpunkter som berörde förvaltningens arbete med mångfaldsfrågor. Intervjun tillförde aspekter till studiens resultat som inte hade framkommit i de tidigare intervjuerna och således tillfördes ytterligare en förvaltning till urvalet. Denna förvaltning, som ännu inte hade påbörjat arbetet med att ta fram en ny handlingsplan, kallar vi för förvaltning D.

Det totala antalet förvaltningar i studien kom slutligen att uppgå till fyra och antalet intervjudeltagare till sju.



Figur 2. Deltagande förvaltningar. I figuren visas hur långt de deltagande förvaltningarna hade kommit i processen med att ta fram sin nya handlingsplan för mångfaldsfrämjande arbete då studien genomfördes.

Dokumentstudie

För att få övergripande förståelse för mångfaldsarbetet inom Lunds kommun och hur detta har förändrats genomfördes en dokumentstudie. Ett antal styrdokument utgjorde grunden för studien, såsom kommunövergripande vision, medarbetarpolicy, centrala riktlinjer samt handlingsplaner för mångfaldsfrämjande arbete inom Lunds kommunala förvaltningar. Den förståelse som skapades genom dokumentstudien användes främst för att utforma avsnittet om mångfaldsarbetet inom Lunds kommun i uppsatsens inledning men har även till viss del använts i vår analys. Dokumenten låg också till grund för utformningen av intervjuguiderna.

En text kan analyseras på flera sätt och vilka aspekter av texten som blir föremål för analysen kan därför skilja sig åt (Bergström & Boréus, 2005). Utgångspunkten i vår dokumentstudie var att utifrån kommunens officiella dokument skapa en bild av organisationens förhållningssätt till mångfald. Emellertid föregår en mängd handlingar, exempelvis muntlig kommunikation, det beslut som sätts på pränt (Bergström & Boréus, 2005). Det finns också åtskilliga företeelser, exempelvis organisationskultur, som indirekt kan påverka texters innehåll och utformning men som är svåra att utläsa ur dokumenten. För att få en djupare förståelse för dessa aspekter valde vi att även genomföra intervjuer.

Intervjuer

I vår studie intresserar vi oss bland annat för hur Lunds kommun förhåller sig till mångfald och mångfaldsarbete. Vår uppfattning är att det faktum att begreppet mångfald kan tolkas på olika sätt i sig är intressant. För att studera detta närmare ville vi lämna utrymme för intervjudeltagarna att själva resonera och reflektera. Vårt val föll därför på att genomföra semistrukturerade intervjuer. I enlighet med studiens kvalitativa inriktning var avsikten att få fram rika, detaljerade svar med syfte att skapa förståelse för hur förvaltningarna såg på mångfaldsarbetet och den pågående förändringsprocessen. Alvesson och Deetz (2000) menar att det är svårt att ta reda på idéer och uppfattningar hos människor man inte har pratat med. Dessutom är intervjun ett flexibelt instrument där forskaren kan använda flera sinnen (Cohen m.fl., 2007).

Eftersom vi var intresserade av att få fram ett brett spektrum av värderingar, synpunkter och kreativa associationer om bestämda, relativt avgränsade teman så föll valet på fokusgruppsintervjuer. Ett lämpligt antal deltagare i en fokusgrupp är inte färre än fyra personer och inte fler än sex personer (Wibeck, 2000). Eftersom endast en av de fyra förvaltningarna hade möjlighet att bidra med fler än två intervjudeltagare kom fokusgruppen att kompletteras med en enskild intervju och två gruppintervjuer. Tillsammans utgör dessa intervjuer den empiriska grunden i denna studie.

Det finns på intet sätt en tydlig åtskillnad mellan fokusgrupp och gruppintervju utan termerna används ofta synonymt med varandra (Wibeck, 2000). Dock ligger betoningen i en fokusgrupp på ett visst tema eller ämnesområde som man fördjupar sig i medan gruppintervjuer ofta täcker in flera olika frågeställningar. Samtalet i en fokusgrupp bygger på interaktion inom gruppen och följaktligen förskjuts intresset från individens horisont till gruppens samlade åsikter. Fokusgruppen har en speciell styrka i det att deltagarna uppmuntras att dela med sig av sina tankar och erfarenheter och att jämföra dessa sinsemellan. På så vis kan den information som framkommer i en fokusgrupp bli fylligare än i en traditionell intervju. Förutom de reda forskningsresultaten kan fokusgruppen ha betydelse för gruppdeltagarna själva genom att den bidrar till att de blir medvetna om problemområden som direkt såväl som indirekt berör dem personligen. Vid den fokusgrupp som genomfördes inom ramen för denna studie blev intervjudeltagarna exempelvis medvetna om att de ingick i en i hög grad homogen grupp och att den gruppmedlem som stod utanför normen ofta satte en helt annan prägel på de diskussioner som gruppen hade i sitt arbete.

När det gäller intervjuernas upplägg, såväl de traditionella intervjuerna som fokusgruppen, kan de sägas ha varit av semistrukturerad typ. I semistrukturerade intervjuer används intervjuguides med öppna frågor, där frågornas ordningsföljd och exakta ordalydelse inte iaktas (Cohen m.fl., 2007). Processen med att ta fram intervjuguides inleddes med en generell genomgång av information kring organisationen samt av tidigare forskning. Intervjuguiderna (se bilagor 2-5) utgick ifrån två på förhand specificerade ämnen, nämligen mångfald och förändringsprocess. För att försäkra oss om att vi täckte in det som var viktigast innefattade intervjuguiderna även en rad underfrågor. Underfrågorna fungerade både som ett stöd för oss som intervjuare och som stimulus i den händelse att intervjudeltagarna var fåordiga. För att säkerställa att frågorna i intervjuguiden var lättförståeliga valde vi att först pröva frågorna på varandra, vilket resulterade i att några frågor omformulerades samt att ordningsföljden ändrades. Intervjuguidens uppläggning kom efter varje intervju att förändras på basis av såväl empiriska upptäckter som erfarenheter under datainsamlingen.

Varje intervju inleddes med en presentation av upplägget samt praktiska detaljer. För att skapa en så avslappnad intervjusituation som möjligt fick varje intervjudeltagare kort beskriva vad denne arbetade med. Därefter gick intervjun över till de två ämnen som låg i fokus: mångfald och förändringsprocess. Den av oss som agerade intervjuare lade stor vikt vid att förhålla sig så neutral som möjligt samt att ha en mer tillbakadragen roll. En paus efter ett svar behövde inte innebära att intervjudeltagaren hade talat färdigt utan kunde istället handla om att denne behöver tid att tänka efter. Dessa pauser beaktades så att intervjudeltagarna kunde lägga till eventuellt ytterligare kommentarer. Intervjuerna avslutades med att intervjudeltagaren gavs gott om tid att komma med egna kommentarer och funderingar. Detta eftersom Wibeck (2000) menar att det i just slutfasen av en intervju kan komma upp många intressanta aspekter.

Totalt deltog sju personer fördelade på en fokusgrupp, en enskild intervju och två gruppintervjuer. Intervjuerna hölls i en ostörd miljö på respektive förvaltning och pågick i 30 till 60 minuter. Vi valde att spela in intervjuerna då det i analysfasen är en stor fördel att ha en noggrann återgivning av intervjun, utan den filtrering som anteckningar och minne innebär (Repstad, 1999). En av oss agerade sekreterare och förde anteckningar under intervjuens gång, för att kunna komplettera med iakttagelser som inte framkom av inspelningen. Dessutom ville vi säkra materialet vid problem med inspelningsutrustningen. Vid en av intervjuerna fick vi inte tillåtelse att spela in. Hur detta samt hur intervjuernas upplägg och genomförande kan ha påverkat den aktuella studien diskuteras i den metoddiskussion som återfinns i kapitlet Diskussion.

Bearbetning och analys

Dataanalys är en process då forskaren systematiskt undersöker och arrangerar sitt datamaterial i syfte att komma fram till ett resultat (Bogdan & Biklen, 2007, refererad i Fejes & Thornberg, 2009). I denna process organiseras data och bryts ner till mer hanterbara enheter genom att forskaren kodar, sammanställer och söker efter mönster i det föreliggande datamaterialet. I den aktuella studien påbörjades bearbetning och analys av det empiriska materialet så snart data började samlas in. Datainsamling och analys kan därmed ses som parallella processer (Wibeck, 2000). De tre intervjuer som spelades in lyssnades igenom av oss båda och transkriberades. När det gäller den intervju som vi inte fick tillåtelse att spela in renskrevs den i direkt anslutning till genomförandet så att intryck, tankar och idéer inte skulle gå förlorade.

Efter själva transkriberingen lästes texten igenom flera gånger och informationen strukturerades för att få en överblick. Detta tillvägagångssätt överensstämmer med Repstads (1999) beskrivning av det inledande steget i analysen, nämligen att forskaren bör läsa igenom texten upprepade gånger och leta efter nyckelord. Exempel på nyckelord som vi identifierade

i intervjumaterialet var mångfald, inkludera och öppenhet. I detta skede var det också viktigt att, liksom Repstad (1999) påpekar, ta hänsyn till kontexten det vill säga om deltagarna talade om olika saker eller använde olika exempel för att belysa samma sak.

Efter den översiktliga genomgången identifierades ett antal kategorier för att kunna tolka innebörden av informationen på de olika förvaltningarna. Exempel på kategorier som kunde urskiljas var förhållningssätt till mångfald och förändringsprocess. I samband med detta skrevs en sammanfattning av respektive intervju. Detta går i linje med vad Wibeck (2000) föreslår, nämligen att intervjuerna kan sammanfattas var för sig och sedan sammanföras till ett antal kategorier.

Utifrån de kategorier som identifierats utvecklades resultatet till en analys i samspel med att teorikapitlet färdigställdes. Fejes och Thornberg (2009) menar att det är viktigt att förhålla sig till vilken roll teorin har i analysen; läggs teorier åt sidan eller utgår analysen istället från en eller ett par specifika teorier? Vi har i vår bearbetning och analys av data haft ett förhållningssätt till teorin som ligger någonstans mitt emellan dessa två ytterligheter. Eftersom vi valt att i studiens inledande fas översiktligt läsa teorier och ha med dessa som en grund för datainsamling har vi till viss del påverkats och inspirerats av dessa. Samtidigt har det empiriska materialet till stor del agerat utgångspunkt i analysen.

Kvalitet

Vi skulle vilja inleda detta avsnitt med att instämma i Pattons (2002, refererad i Fejes & Thornberg, 2009) uttalande om att forskaren själv blir central i analysprocessen och att analysens kvalitet blir beroende av forskarens omdöme, kreativitet, utbildning och färdigheter. Detta utgör samtidigt en styrka i den kvalitativa forskningen eftersom mänskliga insikter och erfarenheter tillåts vara centrala för att generera ny förståelse.

Validitet och trovärdighet

Validiteten bestäms av i vilken utsträckning som den använda metoden undersökt det som avsågs undersökas (Kvale, 1989, refererad i Thornberg & Fejes, 2009). I den här studien tror vi att resultatet av de intervjuer vi genomfört har kunnat säga något om vilka tankegångar som på de olika förvaltningarna har funnits kring Lunds kommuns mångfaldsarbete. Däremot kan vi inte vara säkra på i vilken utsträckning intervjudeltagarna påverkats av den specifika intervjusituationen och vilken betydelse det fått för resultatet. Det finns inga generella regler för att bedöma en kvalitativ studies kvalitet (Thornberg & Fejes, 2009). Därmed blir det avgörande att forskaren har ett reflexivt förhållningssätt och noggrant och tydligt redovisar samt kritiserar sina metodval och överväganden för att läsaren ska kunna bedöma studiens validitet.

Det är vår uppfattning att en kvalitativ studie inte strävar efter att vara replikerbar, till skillnad från kvantitativa studier, utan att istället beskriva och förstå en företeelse i en viss kontext. Studien har i viss mån färgats av vår specifika förförståelse i form av utbildning i arbetslivspedagogik, kunskaper kring mångfald och erfarenheter av kommunal verksamhet. Därmed blir det svårt att i den här studien tillämpa reliabilitetsbegreppet eftersom begreppet i en objektiv bemärkelse bedömer huruvida en studies mätmetoder är korrekta (Grønmo, 2006).

Istället för reliabilitet kan begreppet trovärdighet användas (Thornberg & Fejes, 2009). Inom kvalitativ forskning styrs trovärdigheten av forskarens egen betydelse för resultatet vilket medför att hela processen måste beaktas när kvaliteten skall bedömas. För att stärka trovärdigheten ska forskaren vara systematisk i sin datainsamling och databearbetning genom att följa de krav och förhållningssätt som är vedertagna för de metoder som används. Det handlar också om att genomgående tydligt redogöra för den kontext inom vilken resultatet är hämtat. Här är det också viktigt att belysa forskarens roll. I våra metodologiska val och

tillvägagångssätt har vi strävat efter att vara särskilt uppmärksamma och så långt som möjligt utöva självkritik. I metodkapitlet har vi haft för avsikt att redogöra noggrant för detta då vi avsett att underlätta för läsarens bedömning av resultatets trovärdighet.

Etiska överväganden

Vi har genomgående i studien beaktat en rad etiska aspekter som har sin grund i de forskningsetiska krav som är etablerade inom samhällsinriktad forskning (Vetenskapsrådet, 2011). Intervjudeltagarna informerades (se bilaga 1) på förhand samt vid intervjutillfället om syftet med studien och de gavs även möjlighet att avgöra huruvida de ville medverka. I samband med detta upplystes de även om sin roll i studien samt att deltagande skedde på frivillig basis. Data har behandlats konfidentiellt och namnen på de förvaltningar som deltagit i studien har inte angivits för att på så sätt undvika att en enskild individ pekats ut. Rådata från intervjuerna kom enbart oss till del och förvarades på ett betryggande sätt fram tills att denna förstördes i samband med att analysarbetet avslutades.

Resultat och analys

I detta kapitel presenteras och analyseras resultatet av intervjuer med personer som har varit involverade i mångfaldsarbetet på de fyra utvalda förvaltningarna inom Lunds kommun. Även sådant som har framkommit genom en dokumentstudie av kommunala dokument som berör mångfaldsarbetet ingår i detta kapitel. Kapitlet inleds med en kort återblick på sådant som återfinns tidigare i denna uppsats för att sedan övergå till att behandla kapitlets två huvudteman: mångfaldsarbetet inom Lunds kommun och förändringen av mångfaldsarbetet.

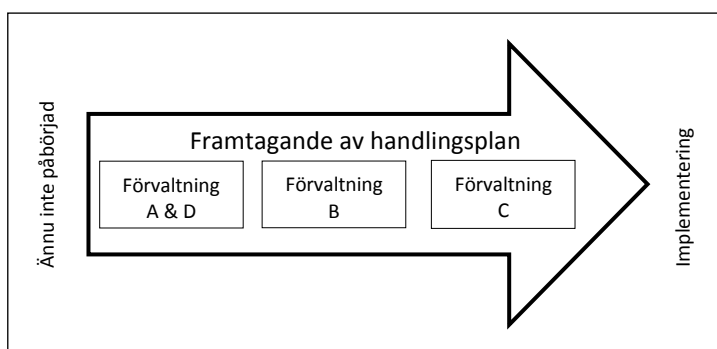
Kort återblick

Lunds kommun påbörjade för en tid sedan ett arbete med att förändra kommunens mångfaldsarbete. Som en del i denna förändringsprocess har en ny definition av mångfald tagits fram och varje förvaltning ska i enlighet med den nya definitionen och kommunens centrala riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete ta fram en handlingsplan. Handlingsplanen ska beskriva hur förvaltningen på ett konkret sätt ska arbeta med mångfaldsfrågor. Utifrån denna bakgrund formulerades studiens syfte:

Syftet med denna studie är att beskriva och analysera förändringen av mångfaldsarbetet inom fyra förvaltningar i Lunds kommun med avseende på mångfaldsombudens tankar kring mångfaldsarbetet och förändringsprocessen. Med denna analys som utgångspunkt ämnar vi även diskutera hur vi ser på förändringsprocessen. Uppsatsens syfte kan konkretiseras i följande forskningsfrågor:

- Hur förhåller sig mångfaldsombuden till det mångfaldsarbete som sker på respektive förvaltning?
- Hur tänker mångfaldsombuden kring förändringsprocessen?
- Hur kan mångfaldsombudens förhållningsätt och tankar kring mångfaldsarbetet och förändringsprocessen tolkas med utgångspunkt i teorier om mångfald och organisationsförändring?

Studien baseras på intervjuer med sju personer från fyra förvaltningar. Personerna som deltagit i intervjuerna är involverade i mångfaldsarbetet på dessa förvaltningar, de är mångfaldsombud. Figuren nedan (som även återfinns under rubriken ”Urval” i kapitlet Metod) visar förvaltningarna i relation till hur långt de vid genomförandet av denna studie hade kommit i arbetet med att ta fram en ny handlingsplan. Förvaltning A och D hade ännu inte påbörjat detta arbete, förvaltning B befann sig i slutfasen av det och förvaltning C hade använt sin nya handlingsplan under en tid.



Figur 3. Deltagande förvaltningar. I figuren visas hur långt de deltagande förvaltningarna hade kommit i processen med att ta fram sin nya handlingsplan för mångfaldsfrämjande arbete då studien genomfördes.

Eftersom de personer vi har intervjuat i hög grad är involverade i mångfaldsarbetet på sina respektive förvaltningar, har vi valt att utgå från deras syn på mångfaldsarbetet och på förändringsprocessen. Dessa personer är centrala i förvaltningarnas arbete med mångfald på en övergripande nivå och vi menar därmed att deras uppfattningar påverkar förvaltningarnas mångfaldsarbete i hög grad. Samtidigt påverkas de av hur mångfald förstås inom respektive förvaltnings organisationskultur. I nedanstående resultat och analys refererar vi därför omväxlande till förvaltningarna och intervjudeltagarna och jämför dem därför till viss del med varandra. Detta val baseras även på att vi inte ämnat behandla enskilda intervjudeltagares svar i fokusgruppen och gruppintervjuerna utan att intervjumaterialet från varje intervju analyserats som en helhet.

Analysen kommer att genomföras i två steg. Inledningsvis kommer vi att titta närmare på hur de olika förvaltningarna förhåller sig till mångfald. Därefter går vi vidare till att, med utgångspunkt i intervjudeltagarnas upplevelser av förändringen, beskriva och analysera denna.

Hur förhåller sig förvaltningarna till mångfaldsarbetet?

För att kunna förstå en förändringsprocess som handlar om att förändra arbete med mångfaldsfrågor menar vi att det först är viktigt att ha en bild av vad mångfaldsarbetet innebär på förvaltningarna. Hur förvaltningarna förhåller sig till arbetet med mångfald blir därför en grund för förståelsen av förändringen av detta arbete. I vår analys av förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald utgår vi ifrån Thomas och Elys (1996) tre paradigmer om mångfaldsarbete som beskrivs i kapitlet Teoretisk referensram.

Det första paradigmet – Diskriminering och rättvisa

Det förhållningssätt som är typiskt för det första paradigmet som Thomas och Ely (1996) beskriver, Diskriminering och rättvisa, är det som i störst grad återfinns på de undersökta förvaltningarna. Av de fyra förvaltningar som varit föremål för denna studie är det tre vars förhållningssätt till mångfaldsfrågor i varierande grad präglas av tankar som överensstämmer med paradigmet Diskriminering och rättvisa. Framförallt gäller detta förvaltning C vars förhållningssätt nästan uteslutande kan beskrivas utifrån detta paradigm. Men även på förvaltning A och B förs många resonemang som stämmer överens med detta förhållningssätt. Innan vi tar oss an analysen ger vi en kort återblick på vad paradigmet innebär.

Utgångspunkten i det förhållningssätt som är typiskt för paradigmet Diskriminering och rättvisa är kvantitativa mål för personalomsättningen (Thomas & Ely, 1996). Även likabehandling värderas högt och därför är det viktigt att arbeta för att reducera orättvisor som baseras på gruppstillhörighet; organisationen ska behandla alla lika oavsett kön eller ursprung. Den mångfald som finns bland de anställda påverkar därmed inte organisationens sätt att tänka kring och utföra det dagliga arbetet. Inte heller organisationens kultur påverkas.

Paradigmet har förvisso sin utgångspunkt i en kvantitativ strategi som främst handlar om att rekrytera och behålla en mångfaldig arbetskraft (Thomas & Ely, 1996). Just denna aspekt av paradigmet är däremot inte särskilt framträdande på någon av de undersökta förvaltningarna. Men på några av förvaltningarna finns detta antagande ändå med i deras sätt att förhålla sig till mångfaldsfrågorna. Ett exempel är hur flera av personerna vi har intervjuat beskriver att de vid rekrytering brukar lobba för sökande som har namn som inte är typiskt svenska. Samtidigt finns på samma förvaltningar upplevelsen av att det är svårt att öka andelen anställda från grupper som är underrepresenterade på förvaltningen eller i vissa yrkesgrupper inom denna. När det kommer till kritan menar de att man ändå måste anställa den mest kompetenta personen.

Vid tillsättning av tjänst brukar vi lobba för personer med icke svenskklingande namn. Men det kan vara svårt eftersom dessa personer i många fall saknar kompetensen.⁵

Ett antagande som kan tänkas ligga till grund för resonemanget om att öka antalet anställda från etniska minoriteter är något som Integrationsverket visar i sin rapport från 2004, nämligen att en förändring i organisationens sammansättning också öppnar för förändringar av attityder och strukturer.

Även lagstiftning beskrivs av Thomas och Ely (1996) som en viktig utgångspunkt i mångfaldsarbete i organisationer som bedriver arbetet utifrån ett förhållningssätt som kan kopplas till paradigmet Diskriminering och rättvisa. På samtliga undersökta förvaltningar framkommer att lagstiftningen har utgjort eller utgör en viktig grund i mångfaldsarbetet. I ljuset av ovanstående teori framstår detta som ytterligare ett exempel på att förvaltningarna till stor del präglas av ett förhållningssätt som är karaktäristiskt för paradigmet Diskriminering och rättvisa. På en av de förvaltningar som har tagit fram en ny handlingsplan, förvaltning C, beskrivs hur diskrimineringslagstiftningen var en viktig utgångspunkt när den nya handlingsplanen arbetades fram. Där beskrivs även lagstiftningen som vägledande i det dagliga arbetet genom att:

.../ alla är inte likadana men de måste behandlas lika enligt lagen.

Denna inställning, där rättvisa framstår som någonting som genomsyrar hela förvaltningens arbete och organisationskultur kan också den ses som ett uttryck för en av grundtankarna i det föreliggande paradigmet, nämligen likabehandling. Rättvisa och likabehandling bedöms av intervjudeltagare från flera förvaltningar som centralt i mångfaldsarbetet och menar att det är viktigt att ingen missgynnas och att alla anställda värderas lika. På frågan om vad som är det viktigaste i mångfaldsarbetet blir svaret i en intervju:

1: Ja, alltså det är ju lika värde...

2: Ja, det är det.

1: ... både som människa och för det jobbet man utför.

Det blir därmed tydligt att det hos de undersökta förvaltningarna finns en värdering om att likabehandling av alla anställda är viktigt. Något som även det bekräftar kopplingarna till paradigmet Diskriminering och rättvisa eftersom likabehandling, som nämndes ovan, är centralt i detta paradigm.

Således kan konstateras att flera av förvaltningarna tydligt visar att de upplever centrala delar av paradigmet Diskriminering och rättvisa som viktiga i mångfaldsarbetet. Vi kan även se att Thomas och Ely (1996) betraktar idealet inom detta paradigm som assimilering. Med utgångspunkt i ovanstående kan det spekuleras i om inte detta är ett ideal som omedvetet råder på flera av förvaltningarna. Kanske skulle detta ideal kunna vara grunden till att det på flera förvaltningar är svårt att få till en diskussion om mångfaldsfrågor om det inte finns ett mångfaldsrelaterat problem att diskutera. Man upplever att frågorna kan bli något som behandlas slentrianmässigt och enbart är en punkt på dagordningen som hastas förbi.

Det är liksom en punkt man tar upp, så har man gjort det. Precis som arbetsmiljö och systematiskt brandskyddsarbete...och så har vi mångfald. Och så knatar man vidare.

⁵ De citat som anges i detta kapitel och saknar referens härrör från de intervjuer som har genomförts inom ramen för denna studie. En del citat har ändrats något för att intervjudeltagarna inte ska kunna identifieras.

En möjlig iakttagelse utifrån det aktuella paradigmet är att den mångfald som finns bland de anställda inte tillåts påverka organisationens dagliga arbete eller kultur (Thomas & Ely, 1996). Således blir det inte heller relevant att diskutera ämnet så länge alla kan behandlas lika eller assimileras: finns det inga uttalade problem är organisationen färgblind.

Det andra paradigmet – Tillgång och legitimitet

Ett förhållningssätt till mångfaldsarbete som överensstämmer med paradigmet Tillgång och legitimitet återfinns främst på förvaltning A vars förhållningssätt i huvudsak kan beskrivas utifrån detta paradigm. Även förvaltning B och D ger till viss del uttryck för detta förhållningssätt. Innan vi går vidare till en mer detaljerad redogörelse för detta vill vi liksom under föregående avsnitt ge en kort sammanfattning av det förhållningssätt som är typiskt för paradigmet.

Paradigmet Tillgång och legitimitet utgår från att mångfald bland de anställda är något som en organisation kan tjäna på rent affärsmässigt (Thomas & Ely, 1996). Resonemanget som ligger bakom detta är att en demografisk mångfald bland de anställda bidrar till att organisationen får tillgång till sociala segment i samhället som de annars inte skulle ha haft tillgång till. Anställda med exempelvis kunskaper i flera språk bidrar till att organisationen kan ge bättre service och öka sin legitimitet.

Lunds kommun är en offentlig verksamhet och har därför inte som mål att tjäna pengar, men tankegångar från paradigmet Tillgång och legitimitet finns ändå i organisationen. Detta bekräftar Pitts (2007) iakttagelse angående att offentliga organisationer lånar tankesätt angående mångfaldsfrågor från den privata sektorn.

På de undersökta förvaltningarna inom kommunen tar sig paradigmet Tillgång och legitimitet framförallt uttryck i att de anställda beskrivs som resurser eller tillgångar för organisationen. Individuella olikheter ses som en tillgång som bidrar till att utveckla och förbättra organisationen. Främst är det språkkunskaper som lyfts fram som resurser för verksamheten.

.../ det ska ses som en resurs: den här individen har någonting som ingen annan har. Bland annat till exempel när det gäller språk. Jag menar, världen blir bara mindre och mindre .../. Idag så har vi människor som kommer från hela världen – allt från Polen, Ryssland, Kina – som kommer hit på besök. Och skulle vi .../ haft någon som talar kinesiska, det hade ju varit jättebra! Alltså det hade varit en enorm resurs för oss!

En av anledningarna till att en organisation använder sig av ett förhållningssätt som överensstämmer med paradigmet Tillgång och legitimitet handlar om en önskan att vinna legitimitet i det omgivande samhället (Thomas & Ely, 1996). Denna idé finns även inom förvaltningarna i Lunds kommun. De menar att det är viktigt att kommunens medborgare har tillgång till det som kommunen erbjuder och att kommunen också måste erbjuda tjänster som passar alla. Genom att arbeta för att lundaborna ska uppleva att kommunen tillhandahåller något som de har nytta eller nöje av menar man på förvaltning D att kommunens legitimitet ökar. Men även i kommunens medarbetarpolicy återkommer resonemang som kan härledas till paradigmet Tillgång och legitimitet. Där står exempelvis: ”Mångfald och jämställdhet är en naturlig och värdefull del av vår verksamhet som bidrar till att ge kommunens invånare bästa möjliga service” (Lunds kommun, 2010a, s. 9). Detta kan jämföras med Thomas och Elys (1996) beskrivning av paradigmet Tillgång och legitimitet där anställda med språkkunskaper bidrar till att organisationen kan ge bättre service och vinna legitimitet i samhället.

På flera förvaltningar menar man också att personer som inte tillhör normen eller majoriteten på förvaltningen bör involveras i mångfaldsarbetet. Intervjudeltagarna upplever att åsikter från infödda svenskar och personer med invandrabakgrund eller från kvinnor och män ofta

skiljer sig åt. De menar att det därför är viktigt att involvera olika grupper i mångfaldsarbetet. Thomas och Ely (1996) hävdar att det är vanligt att organisationer som i sitt mångfaldsarbete utgår från detta paradigm tilldelar personer arbetsuppgifter som är nischade till att passa deras olikheter. Tanken är att de därigenom ska bidra så mycket som möjligt till verksamheten. Att personer som tillhör minoritetsgrupper efterfrågas i mångfaldsarbetet skulle kunna vara ett exempel på detta. Det är också möjligt att förvaltningarnas utgångspunkt istället är en önskan om att reducera orättvisor som baseras på grupptillhörighet, något som kan hänföras till ett förhållningssätt som är utmärkande för paradigmet Diskriminering och rättvisa. Men det är även tänkbart att resonemanget kan hänföras till paradigmet Lärande och effektivitet och en önskan om att införliva de anställdas olika perspektiv i organisationens arbete för att på så sätt kunna omvärdera centrala uppgifter, strategier eller kulturer i organisationen.

Det tredje paradigmet – Lärande och effektivitet

Detta paradigm är det som vi finner minst stöd för inom de undersökta förvaltningarna. På förvaltning B och D finner vi ändå ett visst stöd för att de har utgångspunkter som kan ses som representativa för paradigmet Lärande och effektivitet. Vi vill återigen inleda med en kort beskrivning av vad paradigmet innebär.

Paradigmet Lärande och effektivitet har drag av de båda första paradigmerna. Inom paradigmet värdesätts en mångfald bland de anställda eftersom det medför en mångfald av perspektiv, åsikter och inställningar till arbetet. Organisationer som har ett förhållningssätt som är karakteristiskt för paradigmet Lärande och effektivitet införlivar också de anställdas olika perspektiv i organisationens huvudsakliga arbete.

Inte i någon av intervjuerna framkommer åsikter som tyder på att en eller flera förvaltningar skulle ha utvecklat ett sätt att införliva de anställdas olika perspektiv i förvaltningens centrala arbete. Men ett exempel från förvaltning B visar att de anställdas olikheter upplevs bidra till att utveckla verksamheten.

Sen tycker jag att det är berikande för verksamheten att vi är så skilda, så olika /.../

Denna uppfattning skulle kunna härledas till tanken om att människors olikheter ska påverka organisationens kultur och arbetssätt som enligt Thomas och Ely (1996) är centralt inom paradigmet Lärande och effektivitet. Den organisation som arbetar med utgångspunkt i detta paradigm ser även att mångfaldsarbetet både innebär utmaningar och möjligheter till lärande (Thomas & Ely, 1996). Förvaltning D tycks, vilket förefaller likna denna beskrivning, mena att det praktiska mångfaldsarbetet måste innebära konflikter och samtidigt en möjlighet att lära av varandras olika synsätt.

I det praktiska, det ska man ju ha klart för sig, så finns det mycket konflikter /.../ det ligger i sakens natur. /.../För det handlar ju då om att dels är det ett lärande, dels om att kunna leva med att vi har olika syn på saker och ting och det kommer vi alltid att ha.

Även om det kan konstateras att ingen av de undersökta förvaltningarna tydligt kan positioneras inom paradigmet Lärande och effektivitet så uppfylls på flera förvaltningar vissa av de förutsättningar för paradigmet som Thomas och Ely beskriver. Ett exempel är att det i flera av intervjuerna, även på andra förvaltningar än förvaltning B och D, framkommer att intervjudeltagarna menar att det är viktigt att det finns en öppenhet, medvetenhet och lyhördhet för att kunna hålla diskussionerna om mångfaldsfrågor levande. Detta skulle kunna härledas till Thomas och Elys (1996) uttalande om att det behöver finnas en öppenhet, en vilja till konstruktiva diskussioner samt en inställning som värdesätter alternativa åsikter i organisationen för att ett förhållningssätt i enlighet med paradigmet Lärande och effektivitet ska kunna råda.

Samverkan och lärande – ett fjärde paradigm?

I de intervjuer som genomförts har det också framkommit åsikter och beskrivningar som vi menar inte kan hänföras till något av de paradigm som Thomas och Ely beskriver. Detta gäller framförallt förvaltning D.

Deras förhållningssätt till den interna mångfalden utgår i mångt och mycket från möten med kommuninvånarna. Inom paradigmet Lärande och effektivitet är utgångspunkten att skapa möjligheter för de anställda att ha en påverkan på organisationens arbetssätt och kultur (Thomas & Ely, 1996). Detta kan kontrasteras mot det som tycks vara mest karaktäristiskt för förvaltning D:s förhållningssätt; nämligen att påverkan på organisationens kultur och arbetssätt måste ske i samverkan med kommunens medborgare. De menar att förutsättningar för att utveckla mångfaldsarbetet skapas genom att förvaltningens anställda möter och samverkar med kommuninvånarna.

Det här är ju som en personalutbildning egentligen, det ju faktiskt kompetensutveckling i och med att man får autentiska upplevelser i möten med människor. Det är något annat än att sitta och tänka ut saker från ett skrivbord och jag tror det här arbetet blir rätt svårt att lyckas med om man har den inställningen. Man måste liksom fråga dom det gäller, involvera dom det gäller och helst ge ganska mycket spelutrymme åt dom personerna det handlar om.

Återkommande i beskrivningen av hur förvaltning D arbetar med mångfald är åsikten att det inte går att särskilja det interna och externa mångfaldsarbetet. En uppfattning som kommer nära uppfattningar inom paradigmet Tillgång och legitimitet. Tanken skulle kunna jämföras med det fokus på den externa omgivningen som finns inom detta paradigm. Thomas och Ely (1996) nämner exempelvis att de flesta organisationer vars förhållningssätt kan härledas till paradigmet Tillgång och legitimitet verkar i en miljö där mångfalden ökat.

En annan aspekt som är viktig i mångfaldsarbetet på förvaltning D är att samtidigt utveckla förhållningssättet till mångfaldsfrågorna och den metod som används i arbetet med dessa frågor. Förvaltningens och kommunens officiella förhållningssätt i mångfaldsarbetet behöver vara tydligt gentemot kommunens medborgare. Sedan behöver det i förvaltningen finnas ett arbete med att se till att förvaltningen står bakom de värderingar som kommunen har officiellt. Båda dessa delar av arbetet är lika viktiga. De båda delarna utvecklas också i samspel med varandra genom förvaltningens möten med kommunens invånare samt med andra förvaltningar och organisationer. Genom dessa möten lär sig förvaltningens medarbetare mycket om mångfald. Den kunskap som förvaltningen får genom mötena innebär att de blir bättre rustade att möta den här typen av frågor både i och utanför organisationen. På förvaltning D menar de även att mångfaldsarbetet måste vara proaktivt och verka för att samhället ska utvecklas i en önskvärd riktning. För att kunna åstadkomma detta är det också viktigt att förhålla sig kritisk till de normer som råder idag samt att hela tiden vara medveten om att samhällets olika grupperingar är heterogena och statusgraderade, både sinsemellan och inom varje gruppering. Därmed kan vi se att förvaltningens syn på mångfaldsfrågor kan kopplas till vad Bierema (2010) anser att mångfaldsarbete bör handla om, det vill säga att förändra de maktrelationer som finns i samhället.

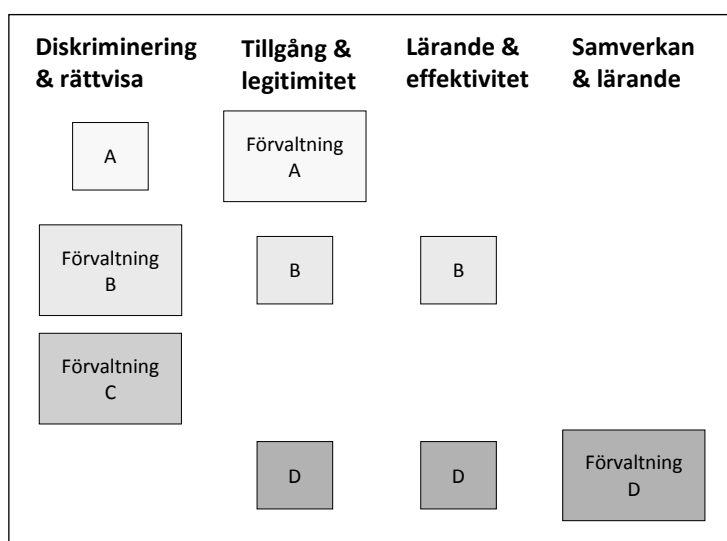
Vi bedömer att det som är utmärkande för förvaltningens förhållningssätt är ett fokus på lärande genom samverkan med det omgivande samhället. Som en följd av detta går det interna mångfaldsarbetet inte att separera från det externa. Därför kallar vi detta paradigm för Samverkan och lärande.

Lunds kommun och paradigmerna – en sammanfattning

Vi kan med utgångspunkt i ovanstående konstatera att de olika förvaltningarna uppvisar både likheter och skillnader i sina förhållningssätt till mångfald. De flesta av förvaltningarna kan

inte heller entydigt placeras in i ett av de paradigmen som Thomas och Ely (1996) beskriver. Förvaltningarnas förhållningssätt rör sig istället ofta över flera paradigmen. Detta skulle till viss del kunna vara ett resultat av att Lunds kommun är en offentlig organisation och att organisationen därför har applicerat det som har varit tillämpligt från forskning och från andra organisationer. Till viss del skulle detta kunna förklaras av den problematik som Pitts (2007) menar att offentliga organisationer har när det gäller att förhålla sig till mångfaldsforskning, det vill säga att de får utgå från forskning som baseras på de villkor som gäller i privata företag. Samtidigt kan bristen på entydiga paradigmen i de undersökta förvaltningarna möjligen också spåras till paradigmens utformning som just paradigmen. Verkligheten är ofta mer komplex än den stiliserade bild som förmedlas i Thomas och Elys (1996) beskrivning av paradigmen. Vi menar därför att det inte heller är förvånande att förvaltningarnas förhållningssätt inte endast har drag från ett av paradigmen.

Förvaltningarnas förhållningssätt i relation till paradigmen kan på ett förenklat vis sammanfattas i nedanstående bild.



Figur 4. Förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald. Figuren visar förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald utifrån de fyra paradigmen. En stor ruta representerar det förhållningssätt som förvaltningen tydligast uppvisar medan en liten visar på att förvaltningen till viss del uppvisar drag av förhållningssättet. Figuren utgår delvis från de mångfaldsparadigmen som återfinns i Thomas och Ely (1996).

Mångfaldsarbete och organisationskultur

Att de olika förvaltningarna uppvisar tydliga skillnader i sina förhållningssätt till mångfald kan anses stärka Hultmans (2004) resonemang om att organisationer kan ses som att de består av flera minivärldar med egna normer och ideal. Genom att förvaltningarna har olika värderingar och uppfattningar kring mångfald och Bang (1999) menar att organisationskultur bland annat består av just värderingar och uppfattningar kan förvaltningarna också sägas ha skilda organisationskulturer. Samtidigt visar analysen ovan även på fler likheter i hur förvaltningarna förhåller sig till mångfald. Något som med utgångspunkt i Bangs (1999) och Wilsons (2008) tankar om subkulturer talar för att skillnaderna mellan förvaltningarnas förhållningssätt skulle kunna ses just som ett uttryck för olika subkulturer. Med andra ord stärks den inledande bedömningen i detta stycke, det vill säga att förvaltningarna kan ses som minivärldar eller organisationer inom organisationen. I intervjuerna blir det även tydligt att förhållningssättet till mångfald interagerar med andra värderingar i förvaltningarnas kultur. På flera av förvaltningarna hänvisas i intervjuerna till att yrkesrollen och de värderingar och arbetssätt som följer med denna även genomsyrar mångfaldsarbetet. Då förvaltningarna har specialiserade uppgifter och de anställda därför har skilda yrken och utbildningar stärks

antagandet om att kulturerna på de olika förvaltningarna och därmed även förhållningssätten till mångfald skiljer sig åt.

Förändring av mångfaldsarbetet

När vi nu har en tydligare bild av hur de fyra förvaltningarna ser på mångfaldsarbetet kan vi gå vidare till att närmare beskriva och analysera hur kommunens förändring av mångfaldsarbetet tar sig uttryck på de olika förvaltningarna. Vi börjar med en tillbakablick på förändringens början.

Bakgrund till förändringen

Utifrån de beskrivningar av mångfaldsarbetet som getts i intervjuerna och i kommunens gamla mångfaldsplan kan anses att kommunens mångfaldsarbete tidigare till stor del utgick från paradigmet Diskriminering och rättvisa. En av paradigmets mer centrala delar är som bekant dess fokus på kvantitativa mångfaldsmål (Thomas & Ely, 1996). I kommunens gamla mångfaldsplan återfinns flera exempel på vad som kan härledas till detta paradigm, exempelvis ”att inom de närmaste 5 åren ska minst 10 % av förvaltningarnas anställda vara rekryterade bland arbetstagare med annan bakgrund än svensk” (Lunds kommun, 2002).

En intervjudeltagare beskriver hur det inom kommunen under en längre tid funnits en känsla av att det här gamla sättet att arbeta på var fel och inte ledde till några resultat.

... det har varit väldigt utspritt här att det vi har hållit på med tills nu det är lite fel, det händer ju ingenting!

Bakom Lunds kommuns beslut att ändra sin definition av mångfald tycks det ha funnits sådana interna förändringskrav som beskrivs som en orsak till förändring av French och Bell (1999). Men även externt tryck kan påverka organisationen mot att inleda en förändring och förändrad lagstiftning är ett exempel på vad som kan utgöra ett sådant krav. När det på en nationell nivå beslutades att diskrimineringslagarna skulle slås ihop och samlas under en diskrimineringsombudsman sågs det som ytterligare en bekräftelse på att det var dags att förändra kommunens mångfaldsarbete.

Men sen har ju tiden gått och tittar man på hur det ser ut i riket så har det skett förändringar och bland annat diskrimineringslagarna som man har fört samman /.../

En möjlig reflektion kan härmed vara att förändringen av kommunens mångfaldsarbete, i alla fall till viss del, kan ha drivits av en önskan om att uppnå eller öka organisationens legitimitet. En sådan förändring kan sägas ha en symbolisk karaktär och förändringen utgör då en form av anpassning till omvärldens krav (Nilsson, 2004). Alvesson och Sveningsson (2008) påtalar att sådana förändringar framförallt blir symboliska och därmed sällan får några verkliga effekter på organisationen. I denna analys har vi ännu inte närmare studerat förändringsprocessen på de fyra förvaltningarna och vi återkommer därför, under rubriken ”Mångfaldsarbete i förändring”, till huruvida detta är en koppling som även kan göras i förhållande till den studerade förändringsprocessen.

I intervjuerna framkom ytterligare företeelser som skulle kunna ses som interna incitament till att genomföra en förändring. Exempelvis fanns det tidigare inom Lunds kommun en mängd styrdokument som behandlade personalfrågor; däribland etnisk mångfald, kränkande särbehandling och jämställdhet. Innehållet i dessa dokument upplevdes som otidsenligt och ibland motsägelsefullt vilket gjorde att det fanns en osäkerhet ute på förvaltningarna om hur man skulle förhålla sig i dessa frågor.

.../ alla dom här [dokumenten] stod lite på kryss med varandra upplevde man ute i verksamheten
.../ och då kändes det jätteviktigt att se över vilka av dom som gäller och hur dom ska kunna moderniseras så att man kan få in det i ett samlat synsätt.

Floran av dokument ersattes därför av en samlad medarbetarpolicy som beskriver de värderingar och förhållningssätt som ska genomsyra kommunens arbetsplatser och möten med medborgarna (Lunds kommun 2010a). Representanter för arbetsgivaren Lunds kommun och fackliga organisationer tog tillsammans fram underlaget till medarbetarpolicyn. Denna partssammansatta arbetsgrupp gick också igenom tidigare policydokument, bland annat kommunens dåvarande jämställdhetspolicy och mångfaldsplan, för att skapa en grund för de nya riktlinjerna för mångfaldsarbetet. Denna beskrivning kan, utifrån Armstrong (2006) som menar att framtagandet av en ny policy ofta ses som en logisk process, tolkas som en beskrivning av just en sådan logisk process. I citatet ovan framgår även att det är ett gemensamt synsätt som intervjudeltagaren menar utgör målet för medarbetarpolicyn. Med utgångspunkt i Armstrongs (2006) fortsatta resonemang om den logiska processen kan detta tolkas som att medarbetarpolicyn ses som en guide för organisationens långsiktiga intentioner. Vi ser dock inga tecken på att den nya medarbetarpolicyn är något som ständigt utvecklas och aldrig blir färdig. Istället för att som Armstrong (2006) se strategi som något som utöver de formella dokumenten även innefattar dagliga handlingar och reaktioner tycks medarbetarpolicyn ses som ett färdigt dokument. Genom att de många och motsägelsefulla dokumenten ersatts av en samlad strategi kan utifrån Armstrong (2006) också de anställdas möjlighet till att få en känsla för i vilken riktning kommunen är på väg antas ha ökat. Framtagandet av personalstrategier och personalpolicys kan i sig sägas utgöra en förändringsprocess (Armstrong, 2006). Denna process kommer dock inte att bli föremål för en närmare analys i denna studie, istället ligger fokus på den övergripande förändringsprocessen i vilken den nya mångfaldsdefinitionen utgör startskottet.

Lunds kommuns nya bredare mångfaldsdefinition antogs i samband med medarbetarpolicyn. Den nya definitionen lyder:

Mångfald för oss är ...

... alla de egenskaper som gör människor unika. I det komplexa begreppet ingår både likheter och skillnader som kan vara uppenbara och djupgående, kanske till och med omedvetna. Som exempel kan nämnas olikheter vad gäller kön, ålder, etnisk eller kulturell bakgrund, social tillhörighet, religion, funktionsnedsättning, sexuell läggning, familjeförhållanden och utbildning. (Lunds kommun, 2010a, s. 8)

Mirchandani och Butler (2006) menar att breda mångfaldsdefinitioner är typiskt för vad de benämner som det inkluderade synsättet på mångfald. Det faktum att Lunds kommuns definition av mångfald inkluderar människors alla unika egenskaper gör att definitionen tydligt kan kopplas till ett inkluderande synsätt på mångfald. Att utgå från en bred definition av mångfald gör att arbetsgivaren i större utsträckning kan välja vilka som omfattas av de mångfaldsfrämjande åtgärderna (Integrationsverket, 2004). De grupper som det refereras till i intervjuerna och som ingår i förvaltningarnas nya handlingsplaner (det vill säga i förvaltning B:s och C:s handlingsplaner) är främst etniska minoriteter, kvinnor och föräldrar. Således tycks det som om denna frihet till att själva välja vilka som ska innefattas i handlingsplanerna framförallt har lett till att jämställdhetsåtgärder har blivit en del av arbetet med mångfald. Mirchandani och Butler (2006) påpekar att breda mångfaldsdefinitioner minskar motståndet mot mångfaldsinitiativ eftersom ingen av organisationens medlemmar exkluderas. Huruvida vi utifrån denna iakttagelse kan visa på att så även är fallet på de undersökta förvaltningarna inom Lunds kommun återkommer vi till längre fram i detta kapitel under rubriken ”Motstånd mot mångfald och förändring”.

Målen med förändringen

Som beskrivits ovan har kommunen som en del i förändringsarbetet tagit fram en ny medarbetarpolicy och nya riktlinjer för mångfaldsarbetet. Målen med mångfaldsarbetet beskrivs i dessa dokument som exempelvis ”Lunds kommun ska vara en arbetsgivare för alla”, ”allas lika rätt” och att mångfalden ska ”bidra till att ge kommunens invånare bästa möjliga service” (Lunds kommun, 2010a; Lunds kommun, 2010b). Kommunen menar även att ”olikheter är tillgångar som berikar verksamheten”. Detta menar vi är ett förhållningssätt som har drag av både paradigmet Diskriminering och rättvisa och av paradigmet Tillgång och legitimitet.

Samtidigt beskrivs i en intervju att det förhållningssätt som kommunen eftersträvar liknar det som finns på förvaltning D, det vill säga det paradigm som vi i denna uppsats kallar för Samverkan och lärande. I och med att dessa förhållningssätt går isär upplever vi att kommunens mål och förhållningssätt i mångfaldsarbetet är något oklara gällande om ett gemensamt förhållningssätt eftersträvas samt vilket förhållningssätt detta i så fall är. Denna otydlighet kan vara en bidragande orsak till förvaltningarnas skilda sätt att se på mångfaldsarbetet och till att det ute på förvaltningarna inte råder konsensus om vad förändringen innebär. Som Armstrong (2006) påtalar, finns det alltid en risk att den retorik som omger en strategi inte överensstämmer med verkligheten.

Vad menar förvaltningarna att förändringen innebär?

När nu den nya medarbetarpolicyn samt den nya mångfaldsdefinitionen och de nya riktlinjerna antagits ligger det på varje förvaltnings ansvar att ta fram en handlingsplan för hur arbetet med mångfaldsfrågor ska bedrivas på just den förvaltningen. Handlingsplanerna utgör grunden för det förändrade mångfaldsarbetet på respektive förvaltning. Som nämndes inledningsvis i detta kapitel har arbetet med att ta fram handlingsplaner påbörjats på två förvaltningar, nämligen förvaltningarna B och C. Förvaltning C har haft sin nya handlingsplan en tid och förvaltning B befinner sig i slutskedet av att ta fram sin handlingsplan. Nedanstående avsnitt baseras därför på intervjuerna med mångfaldsombuden på förvaltningarna B och C.

Som tidigare konstaterats kan de olika förvaltningarna ses som minivärldar eller subkulturer inom Lunds kommun. Kommunen är, i enlighet med Alvessons och Sveningssons (2008) uttryck, kulturellt heterogen. Ledningen behöver därför vara realistisk när det gäller i vilken grad denna heterogenitet motverkas (Alvesson & Sveningsson 2008). Utifrån kommunens riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete (Lunds kommun, 2010b) kan vi se att kommunens ledning inte i särskilt hög grad tycks eftersträva att motverka den kulturella heterogenitet som finns på förvaltningarna. En närmare läsning av riktlinjerna bekräftar detta antagande. I styrdokumentet står det nämligen att varje förvaltning ska ha en aktuell handlingsplan ”med åtgärder för aktivt mångfaldsarbete utifrån den egna förvaltningens verksamhet och förutsättningar” (Lunds kommun, 2010b, onummerad). Det faktum att Lunds kommun har tagit fram en kommungemensam medarbetarpolicy kan eventuellt motsäga denna tolkning då detta skulle kunna ses som ett försök till att motverka heterogenitet inom kommunen som organisation. Vi kan också se att det i kommunens riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete i synnerhet framstår som att det är *åtgärderna* som är tänkta att skilja sig åt mellan förvaltningarna. Men i analysen av förvaltningarna utifrån Thomas och Elys (1996) tre mångfaldsparadigm kunde vi också tydligt se att även förhållningssättet till mångfald skiljer sig åt mellan förvaltningarna.

När man på förvaltningarna B och C beskriver förändringen kan deras beskrivning ses som vad som av Ellström och Hultman (2004) kallas för en linjär förändringsmodell. Utifrån French och Bell (1999) kan vi resonera som så att det första steget i en planerad

förändringsprocess, upplevelsen av att någonting är fel, redan har genomgåts, vilket har beskrivits i ett tidigare avsnitt i detta kapitel. Den planerade förändringsprocessens andra steg, en analys av situationen (French & Bell, 1999), berörs i intervjuerna med förvaltningarna B och C. I båda intervjuerna är det framförallt processen med att ta fram de nya handlingsplanerna som står i fokus. Att förvaltningarna, när de talar om förändringen, tycks se denna som arbetet med att ta fram den nya handlingsplanen anser vi kan kopplas till förvaltningarnas analys av situationen. Detta eftersom analysen av det som upplevs som problematiskt bör ligga till grund för det tredje steget i en planerad förändringsprocess, att planera och handla i syfte att åtgärda det som upplevs som problematiskt (French & Bell, 1999). När förvaltningarna B och C beskriver hur de har handlat berör denna beskrivning framtagandet av de nya handlingsplanerna. Båda förvaltningarna berättar att det var relativt enkelt att ta fram en ny handlingsplan. Arbetet beskrivs som roligt, engagerande och lärorikt vilket också visar att lärande, precis som Argyris (1993) anser, är en viktig del i att ta fram nya strategiska dokument.

Man får upp det till ytan och man blir lite mer engagerad. Ja, man aktualiserar det ju väldigt när man börjar jobba med det /.../ och man själv börjar tänka och man sprider ju klart det vidare. Sen lär man sig ju alltid nya saker när man håller på med nånting sånt.

På förvaltningarna beskrivs att innehållet i handlingsplanerna stod klart redan från början. Arbetet handlade om att, med utgångspunkt i kommunens centrala riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete, på olika sätt strukturera upp innehållet och relatera det till den egna verksamheten. Förvaltningarna B och C förefaller således ha behandlat förändringen på ett sätt som tyder på att deras initiala analys av problemet, det andra steget i French och Bells (1999) modell, handlade om att den gamla handlingsplanen var otidsenlig och att det därför behövdes en ny handlingsplan. Förändringen tycks således inte i första hand ses som en fråga om att ompröva invanda tanke- och handlingsmönster utan som ett projekt som handlar om att byta ut handlingsplanerna. Detta skulle kunna ses som en förbättringsprocess, det vill säga ett reproduktivt lärande (Ellström, 2004) eller ett enkel-loopslärande (Argyris, 2004). Samtidigt lyfts vikten av att arbeta med de anställdas förhållningssätt fram på flera förvaltningar. I och med detta tycks det finnas en önskan om att ompröva förhållningssätt och tankemönster, vilket kan beskrivas som ett utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2004) eller ett dubbel-loopslärande (Argyris, 2004).

Innebär detta att båda dessa aspekter av lärande förekommer? Ett steg närmare svaret på den frågan kan vi komma genom att titta på hur förvaltningarna upplever förändringen. På både på förvaltning B och C menar intervjudeltagarna att den nya handlingsplanen inte har inneburit några större förändringar gentemot den gamla. På den förstnämnda förvaltningen menar de att den största förändringen i mångfaldsarbetet ligger i att den nya handlingsplanen rör sig på en högre nivå och inte fokuserar lika mycket på detaljer som den gamla. På den andra förvaltningen tycker intervjudeltagarna att kollegorna över huvud taget inte har uppfattat att kommunen arbetar med att förändra synen på hur mångfald ska bemötas och diskuteras i organisationen. Att förvaltningarna inte upplever att det skett några större förändringar ligger i linje med ett reproduktivt lärande/enkel-loopslärande vilket stärker antagandet om att förvaltningarna främst upplever att förändringen framförallt ligger i att det finns en ny handlingsplan.

Motstånd mot mångfald och förändring

Den del av rapportens resultat- och analyskapitel som behandlar förändringen av mångfaldsarbetet inleddes med en bakgrund till förändringen där även Lunds kommuns nya mångfaldsdefinition avhandlades. I relation till den nya breda definitionen framgick att Mirchandani och Butler (2006) resonerar som så att breda mångfaldsdefinitioner minskar

motståndet mot mångfaldsinitiativ eftersom ingen av organisationens medlemmar exkluderas. Detta resonemang finner dock denna studie inget stöd för. Eftersom kommunens breda mångfaldsdefinition inte har funnits så länge är det möjligt att motståndet på sikt kommer att minska. Det framgår dock inte av intervjuerna att så skulle ha skett ännu. I intervjuerna förekommer istället en rad exempel på vad som talar för att det på förvaltningarna finns ett visst motstånd mot mångfaldsarbetet. Några av dessa behandlas närmare nedan.

På en av förvaltningarna beskrivs att en del anställda som arbetat länge på förvaltningen är kvar i gamla vanor som inte passar ihop med förvaltningens förhållningssätt till mångfald. Till exempel beskrivs att några personer ibland kan uttrycka sig klantigt, exempelvis genom att använda ordet neger. Detta skulle kunna tolkas som ett uttryck för att dessa personer försöker hålla fast vid status quo. Personer som har arbetat länge i en organisation har en tendens att göra just detta och det nya initiativet kan enligt Gratton, Hailey, Stiles & Truss (1999 refererad i Armstrong 2006) ses som ett hot.

Det är inte heller så att andra anställda på förvaltningen reagerar på dessa. Under intervjun framkommer istället att alla på förvaltningen är av uppfattningen att de personer som står för den här typen av uttalanden inte menar vad de säger.

I deras huvud menar dom inte nånting illa med det. Vi har ju mörkhyade människor här, och vi har ju folk som nån gång har uttryckt sig klantigt, men det är *ingen* som har reagerat på det eftersom vi vet att den här människan inte menar det.

Men på förvaltningen menar man samtidigt att det inte är accepterat att kränka någon annan.

Det är klart att vi har folk som kanske har annorlunda åsikter. Men vi accepterar inte att man kränker någon annan.

Detta är intressant ur flera aspekter. Dels menar vi att de ovanstående citaten tydligt visar att ämnet mångfald berör känsliga ämnen. Dessa utgör således en bekräftelse av Thomas' Plauts (2008) iakttagelse. I detta fall handlar det om rasism. Det kan därför vara svårt för anställda att uttrycka rädslor i förhållande till förändringen och därmed även för organisationen att öppet konfrontera dessa rädslor (Thomas & Plaut, 2008). Ovanstående citat är också intressant för att tydliggöra de organisatoriska försvarsrutiner som vi menar förekommer i förhållande till mångfaldsarbetet inom Lunds kommun. Att kommunicera att det råder nolltolerans mot kränkningar och samtidigt mena att vissa ord och uttryck, som kan uppfattas som kränkande, ändå är acceptabla att använda uppfattar vi som självmotsägande. Argyris (1993) menar att självmotsägande handlingar, och det efterföljande uppträdandet då motsägelsen förnekas, är vad som utgör organisatoriska försvarsrutiner. Syftet med organisatoriska försvarsrutiner är att hindra organisationen och dess medlemmar från att uppleva hot eller känna sig besvärade.

Ett annat exempel på hur organisatoriska försvarsrutiner kan yttra sig är att det på förvaltningarna finns en uppfattning om att andra förvaltningar sällan ser behovet av att arbeta med mångfaldsfrågor. På flera av förvaltningarna beskrivs även att andra förvaltningar än den egna har inställningen att mångfald inte är ett problem. Samtidigt tonas den egna förvaltningens behov av mångfaldsarbetet ned vilket kan sägas utgöra en sådan självmotsägelse som är utmärkande för en organisatorisk försvarsrutin.

Det har aldrig vart några problem för det är någonting som är självklart, alltså det är ju så alldagligt hos oss. Det är svårt att lägga märke till problemen när de inte finns.

Något som saknas i detta citat är ifrågasättandet av de alldagliga antaganden som finns på förvaltningen, vilket är en förutsättning för ett utvecklingsinriktat lärande/dubbel-loopslärande

(Ellström, 2004). Med hjälp av Thomas och Plauts (2008) redogörelse för mångfaldsmotstånd kan detta, att mångfald behandlas som en icke-fråga, också tolkas som ett subtilt motstånd mot mångfaldsarbetet. På flera av förvaltningarna beskrivs även att det finns ett ointresse bland de anställda för aktiviteter som anordnas i syfte att öka kunskaperna eller skapa diskussion kring mångfald. Som nedanstående citat visar var mottagandet av en utbildning som anordnades på en av förvaltningarna svalt.

Folk höll i regel god min men de var nog mest där för att de måste och kände mest att: kan vi inte få det hela ur världen.

Gemensamt för alla dessa beskrivningar av motstånd mot mångfald och mot förändringen kan sägas vara att de hindrar att arbetet med mångfald utnyttjas som ett tillfälle till lärande, vilket även överensstämmer med Thomas och Plauts (2008) definition av mångfaldsmotstånd. I denna definition anses motståndet bland annat hindra att mångfaldsarbetet ses som ett tillfälle till lärande.

Tidigare argumenterades för att de olika förvaltningarna kan ses som skilda minivärldar inom organisationen eller att de på olika områden ger uttryck för att ha skilda subkulturer. Vi fastslog även att detta till viss del är en följd av att förvaltningarna har olika ansvarsområden och arbetsuppgifter samt att detta påverkar förvaltningarnas sätt att förhålla sig till mångfald. Det är därför inte orimligt att förvaltningarnas olika organisationskulturer även skulle komma att påverka motståndet mot mångfaldsarbetet och mot förändringen av detta. Enligt Armstrong (2006) handlar det om hur väl det nya mångfaldsinitiativet överensstämmer med hur de brukar göra saker på förvaltningarna; strategier som överensstämmer med den övriga kulturen accepteras lättare. Ett resonemang som får medhåll från en av förvaltningarna:

Vi är ju väldigt präglade av vår yrkesroll, av detaljer och av det tvärvetenskapliga. Våra kollegor är väldigt naturvetenskapliga, jag tror att det är lättare på vård och omsorg eller på socialförvaltningen.

Mångfaldsarbete i förändring?

I litteraturen kring organisationsförändringar är det ett flertal författare som påtalar att många, eller till och med de flesta, förändringar inte uppnår det som varit förändringens mål (Ellström & Hultman, 2004; Alvesson & Sveningsson, 2008). Eftersom förändringen av Lunds kommuns mångfaldsarbete är i ett relativt tidigt stadium har vi inte för avsikt att på något vis utvärdera om förändringen varit framgångsrik eller inte. Avsikten med detta avsnitt är istället att närmare studera om och på vilket sätt kommunens mångfaldsarbete hittills har förändrats.

I ett längre tidsperspektiv blir det tydligt att det har förekommit en förändring av förvaltningarnas och Lunds kommuns förhållningssätt till mångfald. I kommunens gamla mångfaldsplan från 2002 är det, som konstaterades ovan, tydligt att det rådande förhållningssättet var synonymt med paradigmet Diskriminering och rättvisa. Idag är den dokumentation vi har tagit del av inte lika lätt att placera inom ett paradigm och de kvantitativa rekryteringsmålen har frångåtts.

Även förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald har förändrats. Som en intervjudeltagare uttrycker det:

.../ tills nu så har fokus legat på invandring i arbetslivet. Det har väl [handlat om] hur vi skall få alla att vara likadana .../ Men nu har vi börjat tänka om! Vad kan vi ta av det som är bäst med det andra? Till exempel olika språk och olika sätt att tänka så det är det vi kommer att lägga mycket arbete på. Det är helt enkelt; vilken nytta kan vi dra av det olik tänkande som vi har?

Enligt denna person har kommunens tidigare förhållningssätt till mångfald inneburit fokus på etnicitet och assimilering. En tolkning som även överensstämmer med kommunens tidigare

mångfaldsdefinition som beskrev mångfald i termer av etnisk mångfald (Lunds kommun, 2002) och stärker vår tidigare analys av att kommunens förhållningssätt tidigare utgick från paradigmet Diskriminering och rättvisa. I citatet ovan beskrivs det nya tankesättet i termer av nytta, vilket kan jämföras med Thomas och Elys (1996) beskrivning av paradigmet Tillgång och legitimitet där affärsmässig vinning är grundläggande. Utifrån detta resonemang visas att förhållningssättet på en av förvaltningarna har påbörjat en övergång från paradigmet Diskriminering och rättvisa till paradigmet Tillgång och legitimitet. I citatet ovan kan vi även utläsa att tanken med det nya förhållningssättet innefattar att dra nytta av organisationsmedlemmarnas olika sätt att tänka vilket skulle kunna ses som ett uttryck för att förhållningssättet också har drag av det tredje paradigmet: Lärande och effektivitet. I detta paradigm har organisationen hittat ett sätt att införliva de anställdas olika perspektiv i organisationens huvudsakliga arbete (Thomas & Ely, 1996). Även om citatet ovan inte ger skäl för att anta att organisationen har gjort detta tyder det ändå på att tanken har börjat gro på förvaltningen.

Däremot rör sig nästan alla beskrivningar av förändringar i mångfaldsarbetet i en tidsperiod som börjar innan kommunen tar fram den nya mångfaldsdefinitionen. Som vi tidigare påtalat upplever ingen av de förvaltningar som tagit fram nya handlingsplaner att det har skett en tydlig förändring. Förändringen som skett den senaste tiden beskrivs utifrån att en ny handlingsplan har tagits fram medan attitydförändring berörs i ett längre tidsperspektiv. Utifrån detta konstaterande är det möjligt att resonera kring att det inom Lunds kommun tycks förekomma två skilda förändringsprocesser: en konkret förändring av den officiella dokumentationen och en förändring av förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald. Av dessa två förändringsprocesser är det, som redan konstaterats, den förstnämnda som av mångfaldsombuden på de studerade förvaltningarna uppfattas som den huvudsakliga förändringsprocessen. En förändring som framförallt berör en organisations officiella dokument kan utifrån Hultman (2004) beskrivas som en skalförändring. Organisationens kärna, i detta fall värderingar kring mångfald, tycks inom kommunen förändras i mindre grad eller i långsammare takt.

Ovan gjordes en analys av förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald (se figur 4 för en sammanfattning) där vi konstaterade att förhållningssätten skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Vi har även sett att de studerade förvaltningarna har kommit olika långt i arbetet med att ta fram sina nya handlingsplaner (se figur 3). Förvaltningarna B och C är de som har tagit fram nya handlingsplaner och deras förhållningssätt kan framförallt knytas till paradigmet Diskriminering och rättvisa, men i förvaltning B:s fall även till Tillgång och legitimitet samt till Lärande och effektivitet. Paradigmet Diskriminering och rättvisa är också det paradigm som kommunens tidigare mångfaldsplan från 2002 kunde knytas till. Vi kan därmed se att det framförallt är förvaltningarna A och D som har frångått detta förhållningssätt till mångfald vilket ger skäl för att påstå att det inte finns ett tydligt samband mellan förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald och förändringen av handlingsplanen. Det blir därför tydligt att Hultmans (2004) uppdelning av förändring i organisationens kärna och skal kan ses i den studerade organisationsförändringen. Möjligen är kopplingen mellan skal och kärna starkare på förvaltning B som i vår analys av förhållningssätt till mångfald sågs ha drag av tre olika paradigm, något som skulle kunna tyda på en pågående förändring av förvaltningens förhållningssätt. Den förändringsprocess som de studerade förvaltningarna har genomgått sedan Lunds kommun förändrade sin definition av mångfald tycks därför framförallt kunna beskrivas som en skalförändring. En förändring av förvaltningarnas kärna eller förhållningssätt till mångfald tycks ha skett i ett längre tidsperspektiv.

Tidigare talade vi också om att förändringen av Lunds kommuns mångfaldsarbete påverkats av externa faktorer och därför skulle kunna drivits av en önskan om att uppnå eller öka

organisationens legitimitet. Vi resonerade också med hjälp av Alvesson och Sveningsson (2008) kring att förändringar som baseras på en sådan legitimitetsönskan i många fall blir symboliska och inte får verkliga effekter på organisationen. När vi nu har studerat kommunens förändringsprocess mer ingående kan vi konstatera att uppdelningen mellan förändringen i organisationens skal och kärna innebär att det är möjligt att Lunds kommuns förändring av mångfaldsarbetet främst är av symbolisk karaktär.

Kulturförändring och lärande

Anledningen till att en förändring kan ske enbart i organisationens skal handlar om att språk och beteendemönster utnyttjas för att dölja att det saknas starka kopplingar mellan organisationens olika nivåer och delkulturer (Hultman, 2004), det vill säga att det finns organisatoriska försvarsrutiner (Argyris, 1993). Detta är något som vi tidigare i detta kapitel har konstaterat finns på flera av de undersökta förvaltningarna. Att det finns en tudelning av förändringsprocessen medför att förvaltningarna till stor del är omedvetna om att den nya definitionen innebär mer än bara en förändring av handlingsplanen. Såvida förändringen inte enbart är tänkt att vara av symbolisk karaktär förväntas förvaltningarna förändra sitt förhållningssätt till mångfaldsfrågor och därmed sin organisationskultur. Att förvaltningarna till stor del är omedvetna om detta visar återigen på att motståndet mot förändringen är spritt i organisationen. Genom denna omedvetenhet blir det också svårt att följa Armstrongs (2006) råd om att utforma personalstrategier för att förändra kulturen på specifika sätt och förändringsprocessen försvåras.

Detta kan tolkas som att organisationen omedvetet hindrar sig själv från att använda mångfaldsarbetet som en möjlighet till ett utvecklingsinriktat lärande/dubbel-loopslärande. Även denna typ av omedvetna processer och handlingar menar Thomas och Plaut (2008) utgör en form av motstånd mot mångfald. Vi upplever även att förvaltningarnas arbete med att bemöta det motstånd som finns i organisationen försvåras genom att kulturförändringen inte behandlas på ett medvetet sätt i organisationen. Detta eftersom motstånd både kan röra mångfaldsarbetet i sig och vara en produkt av den osäkerhet som själva förändringen kan skapa.

För att organisationen ska kunna förändra sitt förhållningssätt till mångfaldsfrågor behöver den genomgå ett utvecklingsinriktat lärande eller ett dubbel-loopslärande (Ellström, 2004; Swieringa & Wierdsma, 1992) och skapa en kollektiv medvetenhet om vad mångfald och mångfaldsarbete innebär eftersom detta idag inte finns i organisationen. I nuläget är det också otydligt vilket förhållningssätt till mångfald som kommunen eftersträvar och detta i kombination med att det ute på förvaltningarna saknas en medvetenhet om att de behöver förändra sin organisationskultur innebär att lärandet och förändringsprocessen försvåras.

Avslutningsvis kan sägas att organisationen som en följd av omedvetenheten om förändringens karaktär inte ser behovet av att ställa varför-frågor och ifrågasätta för givet tagna föreställningar vilket Swieringa och Wierdsma (1992) menar behövs för att uppnå ett utvecklingsinriktat lärande/dubbel-loopslärande. Dessa frågeställningar tycks därför inte heller förekomma. Istället har förvaltningarna förbättrat de principer och antaganden de redan har och inte ifrågasatt varken dessa antaganden eller organisationens kultur. Därför menar vi att den förändring som har skett efter införandet av den nya mångfaldsdefinitionen kan beskrivas som ett reproduktivt lärande eller ett enkel-loopslärande. På så vis kan även den övergripande mångfaldsstrategin bidra till att skapa en känsla av vart organisationen är på väg såsom Armstrong (2006) anser att en sådan strategi bör göra.

Diskussion

Med detta kapitel avslutas denna uppsats i en diskussion kring tankar som har uppkommit i samband med uppsatsens resultat och analys. Vi diskuterar även vissa metodval som på olika sätt har kommit att påverka denna studie under rubriken Metoddiskussion. Kapitlet avslutas med förslag till vidare forskning.

Vad menar vi att förändringen innebär?

I det föregående kapitlet konstaterades att de olika förvaltningarna kan sägas utgöra minivärldar inom organisationen. Vi resonerade också kring att förvaltningarna till viss del kan sägas ha skilda organisationskulturer. Här kan vi också se att mångfaldsombuden på de olika förvaltningarna har olika förhållningssätt till mångfald och arbetet med detta, vilket vi menar har ett samband med förvaltningarnas olika organisationskulturer. Ytterligare en anledning till att förvaltningarnas förhållningssätt skiljer sig åt tycks vara att kommunen inte är tydlig angående huruvida ett och samma förhållningssätt i mångfaldsfrågor är önskvärt på alla förvaltningar. Vi upplever därför att det är viktigt att organisationen klargör sina intentioner. En anledning till detta är att vi har sett att det underlättar för den som ska genomföra den praktiska förändringen om de vet vad som ska förändras och hur. Är det önskvärt med konsensus i organisationen eller inte?

Att genomföra en organisationsförändring är ett komplicerat projekt, något som har blivit än mer tydligt efter att ha genomfört denna studie. Det har blivit tydligt för oss att förändringar kan tolkas på olika sätt av olika personer, framförallt i en stor och decentraliserad organisation. Det tycks därför vara betydelsefullt att kommunen i arbetet med att genomföra denna förändring försöker se och ta hänsyn till att förvaltningarna har olika normer, ideal och kontaktytor; de är olika minivärldar och har delvis olika organisationskulturer. Genom att klargöra för förvaltningarna vad kommunen eftersträvar tror vi att kommunens mångfaldsstrategi kan ge en tydligare känsla på förvaltningarna av i vilken riktning organisationen är på väg.

Men hur skapar man förutsättningar för att genomföra en förändring som är så komplex och svårpreciserad som en förändring av ett förhållningssätt? Och hur gör man detta i en organisation där förutsättningarna skiljer sig så avsevärt åt mellan olika delar av organisationen? På dessa frågor har vi inga svar men i vår studie av de fyra förvaltningarna har vi ändå sett en del saker som vi tror kan vara bra att ha i åtanke i det fortsatta förändringsarbetet. Kunskapen om mångfald och mångfaldsarbete skiljer sig åt mellan förvaltningarna. Men samtidigt möter vi på alla förvaltningar en vilja hos mångfaldsombuden till att utvecklas och lära sig mer. Vi anser att det är den tidigare omtalade otydligheten som gör det svårt för mångfaldsombuden att utveckla mångfaldsarbetet genom att ifrågasätta personliga och organisatoriska sanningar. Därför blir det svårt för mångfaldsombuden, andra anställda, förvaltningarna och kommunen att uppnå ett utvecklingsinriktat lärande. Det försvårar förmodligen även kommunikationen mellan mångfaldsombuden, både inom och mellan förvaltningarna. De olika förhållningssätten till mångfaldsarbetet är svåra att upptäcka när de inte granskas och ifrågasätts. Arbetet kan vinna mycket på om alla organisationens medlemmar uppmuntras till att ifrågasätta mångfaldsarbetet och att lära av varandra.

Metoddiskussion

Denna studie hade kunnat genomföras på andra sätt än det vi valde och det finns punkter på vilka vi skulle kunna kritisera våra utgångslägen, antaganden och tillvägagångssätt. Under denna rubrik kommer vi att ta upp några aspekter där vi menar att det finns fog för ytterligare eftertanke eller kritik.

Till att börja med finns det några företeelser som bör nämnas när det gäller vår huvudsakliga datainsamlingsmetod, nämligen intervjuer. Alvesson och Deetz (2000) ifrågasätter om det genom intervjuer verkligen går att ta reda på vad en person har för erfarenheter, känslor och värderingar. Vi instämmer i kritiken då det föreligger en möjlighet att intervjudeltagarna väljer att uttrycka åsikter som inte stämmer överens med vad de faktiskt anser. Intervjudeltagarna kan exempelvis välja att hålla sig till det som är politiskt korrekt istället för att ge uttryck åt meningar som är mindre accepterade i organisationen eller i samhället. Alvesson och Deetz framhåller att det som berättas i en intervju kan påverkas av både av det sociala sammanhanget och av språket. Därmed är det som framkommer i en intervju inte en enkel spegling av vad människor tänker eller av den sociala verklighet som beskrivs av dem. Det krävs därför att den som genomför en intervju och sedan bearbetar intervjumaterialet förhåller sig kritisk och reflekterande. I arbetet med denna uppsats har det inte alltid varit lätt att ha ett kritiskt och reflekterande förhållningssätt till intervjuerna och till det material som har blivit resultatet av dessa. Vi har ofta, och ibland omedvetet, förutsatt att det som sagts i intervjuerna faktiskt beskriver intervjudeltagarnas sociala verklighet och deras uppfattning av mångfald. Denna problematik kan vara viktig att ha i åtanke i relation till det resultat- och analyskapitel som framställs i denna uppsats.

Några kommentarer kring vad som skett under arbetets gång och som skulle kunna ha påverkat studiens resultat är också på sin plats. Två av intervjudeltagarna tackade först nej till att delta i intervjun på grund av tidsbrist men genom att korta ner intervjutiden övertalade vi dem till att delta. Vi upplevde dock inte att de förhöll sig restriktivt inställda under intervjun utan den förlöpte som förväntat. Samtidigt kan det diskuteras om det är etiskt försvarbart att övertala intervjudeltagare till att delta i en studie eftersom det kan vara svårt att dra en gräns för när intervjudeltagarna kan anses ha deltagit i studien frivilligt genom ett informerat samtycke. Det kan också noteras att fokusgruppen var relativt liten vilket berodde på uteblivna deltagare vid det aktuella tillfället. Vår uppfattning är dock att detta inte påverkat intervjun i någon större utsträckning då diskussionen fortlöpte som förväntat.

Som nämnades i uppsatsens metodkapitel fick vi vid ett av intervjutillfällena inte möjlighet att spela in vilket medförde att vi endast hade anteckningarna som underlag. För att förebygga informationsbortfall valde vi att skriva rent intervjuanteckningarna i omedelbar anslutning till intervjun. Analysen av det empiriska materialet från detta tillfälle kan dock ha påverkats genom att nyanser och direkta citat gått förlorade. Avsaknaden av en inspelad intervju medförde att det inte var möjligt att upprepade gånger lyssna på intervjun och på så sätt fördjupa den första tolkningen av intervjumaterialet. Wibeck (2000) påpekar att det är lätt att missuppfatta vad som sägs, och därför behöver man, kanske flera gånger, återvända till intervjuinspelningarna. Vid de två sista intervjutillfällena valde vi därför att begränsa intervjudeltagarnas möjlighet att avböja inspelning av intervjun. Ur ett etiskt perspektiv kan detta dock ses som tveksamt. Repstad (1999) menar nämligen att om någon av intervjudeltagarna väljer att avstå från inspelning så måste detta respekteras. Vår uppfattning är dock att intervjudeltagarnas inställning till själva intervjun inte påverkades av att vi inte bad om lov till att spela in och att studiens resultat därför inte heller påverkats.

När det gäller den analys som har genomförts i avseende att skapa en förståelse för de olika förvaltningarnas förhållningssätt till mångfald och mångfaldsarbete finns det en aspekt som särskilt bör diskuteras. Som kan utläsas i avsnittet om paradigmet Lärande och effektivitet hittade vi relativt lite som tydde på att de undersökta förvaltningarna i sitt mångfaldsarbete utgick från detta förhållningssätt. Till viss del kan detta bero på att Thomas och Elys teori kring de olika mångfaldsparadigmen kom in i arbetet efter att den empiriska studien hade genomförts. Kärnan i paradigmet Lärande och effektivitet är, som tidigare beskrivits, att de anställdas mångfald av erfarenheter på ett systematiskt sätt ska influera organisationens kärnverksamhet. Eftersom denna teori kom in relativt sent i studiens skede ställde vi i intervjuerna inte heller några frågor som behandlade om och hur detta skulle kunna tänkas ske på de olika förvaltningarna. Resultatet skulle därför till viss del kunna vara en spegling av de frågor som (inte) ställdes under intervjuerna. Samtidigt vill vi framhålla att resultatet förmodligen hade sett annorlunda ut om denna inställning på någon förvaltning varit central i mångfaldsarbetet eftersom intervjudeltagarna med största sannolikhet ändå hade talat om detta i intervjun. Sammanfattningsvis menar vi således att den analys som har gjorts speglar de förhållanden som råder på respektive förvaltning.

Förslag till vidare forskning

Som tidigare nämnts saknas det i stort sett empirisk forskning om mångfaldspolicys i den offentliga sektorn. Denna studie skulle därför kunna tänkas ha bidragit till forskningen genom att studera förändringen av en sådan mångfaldspolicy i en offentlig verksamhet. I studien har vi identifierat ett möjligt fjärde mångfaldsparadigm: Samverkan och lärande. Vidare forskning skulle kunna visa om detta fjärde paradigm förekommer i flera verksamheter än i Lunds kommun eller om det skulle kunna inordnas under de redan befintliga paradigmen. Intressant vore även att se huruvida detta paradigm främst förkommer i offentliga verksamheter och vad detta i så fall skulle kunna bero på. Denna studie har behandlat mångfaldsarbete på en mer övergripande nivå och därmed har det inte legat inom ramen att närmare undersöka hur mångfaldsarbetet upplevs av kommunens anställda. En närmare analys av detta och av det i denna studie identifierade motståndet mot förändring och mångfald hade därför varit intressant.

Referenser

- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Kritisk samhällsvetenskaplig metod* (S.-E. Torhell, Övers.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2008). *Tolkning och reflektion: Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod* (2. uppl.). Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Förändringsarbete i organisationer – om att utveckla företagskulturer*. Malmö: Liber.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (2004). Double-loop Learning and Organizational Change: Facilitating Transformational change. I Boonstra, J.J. (red.) *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10. uppl.). London: Kogan Page.
- Bang, H. (1999). *Organisationskultur* (2 uppl.) (G. Johansson, övers.). Lund: Studentlitteratur. (Originalarbete publicerat 1994).
- Bierema, L. (2010). Resisting HRD's resistance to diversity. *Journal of European Industrial Training*, 34(6), 565-576.
- Bergström, G. & Boréus, K. (2005). Samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys. I Bergström, G. & Boréus, K. (red.), *Textens mening och makt: Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (2. uppl.) (s. 9-42). Lund: Studentlitteratur.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Research methods in education* (6. uppl.). London: Routledge.
- Ellström, P.-E. & Hultman, G. (2004). Avslutande reflektioner och slutsatser. I Ellström, P.-E. & Hultman, G. (red.), *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet* (s. 295-305). Lund: Studentlitteratur.
- Fejes, A. & Thornberg, R. (2009). Kvalitativ forskning och kvalitativ analys. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 13-37). Stockholm: Liber.
- French, W. L. & Bell, C .H. (1999). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement* (6. uppl.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. (8. uppl.) Stockholm: Natur och kultur.
- Grønmo, S. (2006). *Metoder i samhällsvetenskap*. Malmö: Liber.
- Holladay, C. L., Day, J., Anderson, D. J. & Welsh-Skiffington, L. (2010). A Strategy for Implementing Diversity Management: A Model Evaluating Need and Effectiveness. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities and Nations*, 9(6), 1-19.

- Hultman, G. (2004). Förändringsdynamik, paradoxer och lokala aktörer. I Ellström, P.-E. & Hultman, G. (red.), *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet* (s. 217-241). Lund: Studentlitteratur.
- Integrationsverket (2004). *Den kommunala sektorn som förebild? Om mångfald i ord och siffror i 42 av landets kommuner*. Norrköping: Integrationsverket.
- Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (2006). Examining the Contours of Workplace Diversity. I Konrad, A. M., Prasad, P. & Pringle, J. K. (red.), *Handbook of Workplace Diversity* (s. 1-22). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Lunds kommun (2002). *Mångfaldsplan för Lunds kommun förvaltningar och bolag*. Antagen av kommunfullmäktige den 28 februari 2002, § 43.
- Lunds kommun (2009). *Vision 2025*. Hämtad 21 april 2011 från Lunds kommun: http://www.lund.se/Global/F%C3%B6rvaltningar/Kommunkontoret/Ledning/Vision_broschyr-webb.pdf?epslanguage=sv
- Lunds kommun. (2010a). *Medarbetarpolicy*. Hämtad 15 mars 2011 från Lunds kommun: <http://www.lund.se/Global/Inloggad/Kommunkontoret/Gemensamt/Medarbetarpolicy/Medarbetarpolicy-2010-03-25.pdf?epslanguage=sv>
- Lunds kommun. (2010b). *Riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling*. Hämtad 15 mars 2011 från Lunds kommun: <http://www.lund.se/Global/Inloggad/Kommunkontoret/Gemensamt/Medarbetarpolicy/Mangfalden-berikar/riktlinjer-mangfaldsframjande.pdf?epslanguage=sv>
- Lunds kommun (2011). *Integrationspolitiskt program*. Under tryckning.
- Lunds kommun (odaterad a). *Personalfakta*. Hämtad 15 mars 2011 från Lunds kommun: <http://www.lund.se/Lediga-jobb/Personalfakta/>
- Lunds kommun (odaterad b). *Politik & förvaltning*. Hämtad 15 mars 2011 från Lunds kommun: <http://www.lund.se/Politik--forvaltning/>
- Nilsson, B. (2004). Arbetsorganisatorisk förändring – en aktörs- eller strukturdriven process? I Ellström, P.-E. & Hultman, G. (red.), *Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet* (s. 243-265). Lund: Studentlitteratur.
- Pitts, D. W. (2007). Implementation of Diversity Management Programs in Public Organizations: Lessons from Policy Implementation Research. *International Journal of Public Administration*, 30(12-14), 1573–1590.
- Repstad, P. (1999). *Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. (3. uppl.) Lund: Studentlitteratur.
- Rönnqvist, S. (2008). *Från diversity management till mångfaldsplaner? Om mångfaldsidéns spridning i Sverige och Malmö stad*. Doktorsavhandling, Lunds universitet, Ekonomisk-historiska institutionen.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a learning organization: beyond the learning curve*. Workingham: Addison-Wesley.
- Thomas, D. A. & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 74(5), 79-90.
- Thomas, K. M. & Plaut, V. C. (2008). The Many Faces of Diversity Resistance in the Workplace. I Thomas, K. M. (red.). *Diversity resistance in organizations* (s. 1-22). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

- Thornberg, R. & Fejes, A. (2009). Kvalitet och generaliserbarhet i kvalitativa studier. I Fejes, A. & Thornberg, R. (red.), *Handbok i kvalitativ analys* (s. 216-235). Stockholm: Liber.
- Todnem By, R. (2005). Organisational Change Management: A Critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.
- Vetenskapsrådet. *God forskningssed*. Hämtad 7 maj 2011 från Vetenskapsrådet: <http://www.vr.se/etik/publikationerochriktlinjer.4.45a6e939122880e7d8e80001820.html>
- Wibeck, V. (2000). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Wilson, F. (2008). *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion* (2. uppl.) (B. Nilsson, övers). Malmö: Liber. (Originalarbetet publicerat 2004).

Bilagor

1. Inbjudan till intervju

Hej!

Jag och min kurskamrat Lena Lindgren läser programmet för Personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet och skriver nu vår kandidatuppsats med inriktning på arbetslivspedagogik. Vi har tidigare varit i kontakt med X angående förvaltningens arbete med att ta fram en ny handlingsplan för mångfaldsarbetet eftersom vi är intresserade av hur organisationer arbetar med mångfaldsfrågor.

Syftet med vår kandidatuppsats är att titta närmare på den process som Lunds kommun har genomgått då de förändrat sitt interna mångfaldsarbete. Därigenom hoppas vi kunna få en ökad förståelse för hur kommunens strategiska mångfaldsarbete fungerar: från utformningen av den nya medarbetarpolicyn via handlingsplanerna till hur dessa förändringar har påverkat mångfaldsarbetet inom förvaltningarna.

Som en del i vår studie skulle vi vilja veta mer om hur arbetet med att ta fram en ny handlingsplan för mångfaldsarbetet har gått till. Ni på X förvaltning är den förvaltning som just nu befinner sig i slutfasen av detta utvecklingsarbete. Eftersom du har ingått i den arbetsgrupp som nyligen har utarbetat en mångfaldsfrämjande handlingsplan är vi mycket intresserade av att ta del av dina erfarenheter och åsikter i relation till detta.

Vi vill därför bjuda in dig och de övriga i arbetsgruppen till att delta i en gruppintervju och diskussion kring mångfaldsarbete. Vi beräknar att detta kommer att ta ca 1-1,5 timmar. Det är frivilligt att delta och dina personuppgifter och annat som kan identifiera dig kommer att behandlas konfidentiellt. Det är av stor betydelse för studiens kvalitet att du och dina kollegor deltar eftersom ni genom er medverkan bidrar till att skapa en förståelse för processen som helhet.

Tack för ditt deltagande!

Med vänliga hälsningar

Lisa Gardelius och Lena Lindgren

2. Intervjuguide enskild intervju

Intervjumoment	Primärinlägg	Ev. uppföljningsinlägg	Viktigt att tänka på
1. Inledning	<p>Presentera oss: namn och utbildning.</p> <p>Medverkan: tacka intervjudeltagaren för att denne ställer upp.</p> <p>Presentera upplägg: praktiska detaljer och sedan intervju.</p> <p>Presentera uppsatsen: syftet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Vi vill titta på hur arbetsgivare arbetar strategiskt med mångfald. Som ni vet håller Lunds kommun på att förändra sitt mångfaldsarbete och vi är även intresserade av hur en sådan förändringsprocess går till. <p>Konfidentialitet: frivilligt, avbryta.</p> <p>Inspelning: samtycke, anledning till inspelning.</p> <p>Hur intervjun kommer gå till:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vi kommer anteckna som backup till inspelningen• Intervjuarens och sekreterarens roll• Intervjulängd ca 40 min• Det finns inga riktiga eller felaktiga svar <p><u>Påbörja intervjun</u></p> <p>Kan ni berätta jättekort om vad ni arbetar med.</p>		Att vara tydlig.

Intervjumoment	Primärinlägg	Ev. uppföljningsinlägg	Viktigt att tänka på
2. Mångfald	<p>Kan du beskriva lite närmre hur ni på denna förvaltning arbetar internt med mångfald.</p> <p>På vilket sätt har kommunens nya definition av mångfald, som kom förra året, påverkat förvaltningens interna arbete med mångfald?</p>	<p>Vad är viktigast i förvaltningens interna mångfaldsarbete?</p> <p>Vad är målen med förvaltningens interna mångfaldsarbete?</p> <p>Varför har ni valt att lägga upp det interna mångfaldsarbetet på det sätt ni har gjort?</p> <p>Är det någonting som har blivit bättre/sämrre?</p>	<p>Lyssna mer än du pratar.</p> <p>Om det blir tyst, vänta.</p> <p>Förhåll dig neutralt till det som sägs.</p> <p><i>Stimulansfrågor</i></p> <p>Kan du berätta lite mer?</p>
3. Process	<p>Kan du beskriva lite närmre hur ni på förvaltningen arbetar med att förändra det interna mångfaldsarbetet.</p>	<p>Vilka är involverade i mångfaldsarbetet på förvaltningen?</p> <p>Vad tycker du är viktigt att ha i åtanke under förändringen av det interna mångfaldsarbetet?</p> <p>Hur upplever du att arbetsprocessen fungerar?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upplever du att det finns några hinder? • Vad upplever du som positivt? 	<p>Kan du utveckla det?</p> <p>Hur menar du då?</p>
4. Avslutning	<p>Följdfrågor: hör med sekreteraren.</p> <p>Något att tillägga: hör med intervjudeltagarna.</p> <p>Medverkan: tacka intervjudeltagarna.</p> <p>Informera: vi mejlar uppsatsen vid önskemål.</p>		

3. Intervjuguide gruppintervju

Intervjumoment	Primärinlägg	Viktigt att tänka på
1. Inledning	<p>Presentera oss: namn och utbildning.</p> <p>Medverkan: tacka intervjudeltagarna för att de ställer upp.</p> <p>Presentera upplägg: praktiska detaljer och sedan intervju.</p> <p>Presentera uppsatsen: syftet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Vi vill titta på hur arbetsgivare arbetar strategiskt med mångfald. Som ni vet håller Lunds kommun på att förändra sitt mångfaldsarbete och vi är även intresserade av hur en sådan förändringsprocess går till. <p>Konfidentialitet: frivilligt, avbryta.</p> <p>Inspelning: samtycke, anledning till inspelning.</p> <p>Hur intervjun kommer gå till:</p> <ul style="list-style-type: none">• Vi kommer anteckna som backup till inspelningen• Intervjuarens och sekreterarens roll• Intervjulängd ca 40 min• Det finns inga riktiga eller felaktiga svar <p><u>Påbörja intervjun</u></p> <p>Kan ni berätta jättekort om vad ni arbetar med.</p>	Att vara tydlig.

Intervjumoment	Primärinlägg	Ev. uppföljningsinlägg	Viktigt att tänka på
2. Mångfald	<p>Kan ni beskriva lite närmre hur ni på denna förvaltning arbetar internt med mångfald.</p> <p>På vilket sätt har kommunens nya definition av mångfald, som kom förra året, påverkat förvaltningens interna arbete med mångfald?</p>	<p>Vad är viktigast i förvaltningens interna mångfaldsarbete?</p> <p>Vad är målen med förvaltningens interna mångfaldsarbete?</p> <p>Varför har ni valt att lägga upp förvaltningens interna mångfaldsarbete på det sätt ni har gjort?</p> <p>Är det någonting som har blivit bättre/sämre?</p> <p>Har ni gjort något särskilt för att förändringarna i handlingsplanen ska påverka förvaltningens mångfaldsarbete?</p>	<p>Lyssna mer än du pratar.</p> <p>Om det blir tyst, vänta.</p> <p>Förhåll dig neutralt till det som sägs.</p> <p><i>Stimulansfrågor</i></p> <p>Kan du berätta lite mer?</p> <p>Kan du utveckla det?</p>
3. Process	<p>Kan ni beskriva hur ni har gått tillväga för att ta fram förvaltningens handlingsplan för internt mångfaldsarbete.</p>	<p>Vilka har varit involverade i arbetet med att ta fram den handlingsplanen?</p> <p>Vad tycker ni har varit viktigt att ha i åtanke vid framtagandet av handlingsplanen?</p> <p>Hur upplever ni att er arbetsprocess har fungerat i samband med framtagandet av handlingsplanen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka hinder stötte ni på i arbetet med att ta fram handlingsplanen? • Vad har varit positivt i arbetet med att ta fram handlingsplanen? 	<p>Hur menar du då?</p>
4. Avslutning	<p>Följdfrågor: hör med sekreteraren.</p> <p>Något att tillägga: hör med intervjudeltagarna.</p> <p>Medverkan: tacka intervjudeltagarna.</p> <p>Informera: vi mejlar uppsatsen vid önskemål.</p>		

4. Intervjuguide gruppintervju 2

Intervjumoment	Primärlägg	Viktigt att tänka på
<p>1. Inledning</p>	<p>Presentera oss: namn och utbildning. Medverkan: tacka intervjudeltagarna för att de ställer upp.</p> <p>Presentera uppsatsen: syftet.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vi vill titta på hur arbetsgivare arbetar strategiskt med mångfald. Som ni vet håller Lunds kommun på att förändra sitt mångfaldsarbete och vi är även intresserade av hur en sådan förändringsprocess går till. <p>Presentera upplägg: praktiska detaljer innan vi går vidare till intervjun.</p> <p>Hur intervjun kommer gå till: två huvudområden. 1. Framtagandet av kommunens nya definition av mångfald. 2. Mångfaldsarbetet på förvaltningen.</p> <p>Konfidentialitet = kommer inte lämna ut era personuppgifter till någon annan. Frivilligt, avbryta.</p> <p>Inspelning: Vi kommer att spela in intervjun. Det handlar om att det är svårt att hinna med att anteckna samtidigt som det är viktigt för vår analys att allt ni säger kommer med.</p> <p><i>Jag förstår att det kan kännas jobbigt</i></p> <p><i>Ingen annan kommer lyssna på inspelningen eller läsa våra anteckningar</i></p> <p><i>I uppsatsen kommer det inte gå att identifiera vem som sagt vad</i></p> <p><i>Inspelningen kommer att raderas efter att uppsatsen är färdig</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Intervjulängd: ca 30 min • Intervjuarens och sekreterarens roll – kommer att anteckna som back-up till inspelningen • Det finns inga riktiga eller felaktiga svar, det vi eftersträvar är ett öppet samtal där allasåsikter och erfarenheter är viktiga. • Frågor? <p><u>Påbörja intervjun</u></p> <p>Kan ni berätta jättekort (en halv minut) om vad ni arbetar med.</p>	<p>Att vara tydlig.</p>

Intervjumoment	Primärinlägg		Viktigt att tänka på
<p>2. Mångfald</p>	<p>Ämne 1: Hur kom det sig att kommunen valde att ändra sin definition av mångfald?</p>	<p>När ändrades definitionen (var det i samband med den nya medarbetarpolicyn)?</p> <p>Varför valde kommunen att definiera mångfald på det sättet ni gjorde?</p> <p>Vilka har varit involverade i arbetet med att ta fram den nya definitionen?</p> <p><i>Om någon av dem varit med i arbetet med att ta fram den nya definitionen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vilka hinder stötte ni på i arbetet med att ta fram en ny definition av mångfald? • Vad var positivt i arbetet med att ta fram den nya definitionen? • Vad menar du/ni var viktigt att ha i åtanke vid framtagandet av en ny definition? • Fanns det någonting under processens gång som ni hade olika åsikter om? 	<p>Om det blir tyst, vänta. ”Svara såsom ni uppfattar frågan”</p> <p><i>Stimulansfrågor</i></p> <p>Kan du berätta lite mer? Kan du utveckla det? Hur menar du då? Kan du ge ett exempel på det?</p>
<p>3. Process</p>	<p>Ämne 2: Då skulle vi vilja att ni går över till att diskutera vad ni tänker och tycker om förvaltningens interna mångfaldsarbete.</p>	<p>Vad är viktigast i förvaltningens interna mångfaldsarbete (varför)?</p> <p>Vad är målen med förvaltningens interna mångfaldsarbete (varför)?</p> <p>Varför har ni valt att lägga upp förvaltningens interna mångfaldsarbete på det sätt ni har gjort?</p> <p>Hur upplevs det interna arbetet med mångfaldsfrågor av anställda och chefer på förvaltningen?</p>	

Intervjumoment	Primärlägg		Viktigt att tänka på
4. Avslutning	Följdfrågor: hör med sekreteraren. Något att tillägga: hör med intervjudeltagarna. Medverkan: tacka intervjudeltagarna. Informera: vi mejlar uppsatsen vid önskemål		Om det blir tyst, vänta.

5. Intervjuguide fokusgrupp

Intervjumoment	Primärinlägg	Viktigt att tänka på
1. Inledning	<p>Presentera oss: namn och utbildning.</p> <p>Medverkan: tacka intervjudeltagarna för att de ställer upp.</p> <p>Presentera upplägg: praktiska detaljer innan vi går vidare till intervjun.</p> <p>Presentera uppsatsen: syftet.</p> <ul style="list-style-type: none">• Vi vill titta på hur arbetsgivare arbetar strategiskt med mångfald. Som ni vet håller Lunds kommun på att förändra sitt mångfaldsarbete och vi är även intresserade av hur en sådan förändringsprocess går till. <p>Konfidentialitet: frivilligt, avbryta.</p> <p>Inspelning: vi kommer att spela in denna intervju. Det handlar om att det är svårt att hinna med att anteckna och det är viktigt för vår analys att få med så mycket som möjligt av det ni säger.</p> <p><i>Jag förstår att det kan kännas jobbigt</i></p> <p><i>Ingen annan kommer lyssna på inspelningen eller läsa våra anteckningar</i></p> <p><i>I uppsatsen kommer det inte gå att identifiera vem som sagt vad</i></p> <p><i>Inspelningen kommer att raderas efter att uppsatsen är färdig</i></p> <p>Hur intervjun kommer gå till: mångfaldsarbete på förvaltningen. Och framtagandet av handlingsplanen</p> <ul style="list-style-type: none">• Intervjulängd: ca 1-1,5 timme• Vi kommer anteckna som backup till inspelningen• Intervjuarens och sekreterarens roll• Betona att deltagarna ska diskutera med varandra och inte med oss.	<p>Att vara tydliga</p> <p>Anteckna namn på deltagarna</p>

Intervjumoment	Primärinlägg		Viktigt att tänka på
	<ul style="list-style-type: none"> • Det finns inga riktiga eller felaktiga svar, det vi eftersträvar är en öppen diskussion där allas åsikter och erfarenheter är viktiga • Prata en i taget (svårt att höra på band) – Frågor? <p><u>Påbörja intervjun</u></p> <p>Kan ni berätta jättekort (en halv minut) om vad ni arbetar med.</p>		
2. Mångfald	<p>Ämne 1:</p> <p>Vi skulle vilja att ni börjar med att diskutera vad ni tänker och tycker om förvaltningens interna mångfaldsarbete. (20 min)</p>	<p>Vad är viktigast i förvaltningens interna mångfaldsarbete (varför)?</p> <p>Vad är målen med förvaltningens interna mångfaldsarbete (varför)?</p>	<p>Om det blir tyst, vänta.</p> <p>Svara såsom ni uppfattar frågan</p> <p>Är det någon som har en annan tanke/åsikt om det här?</p>
3. Process	<p>Ämne 2:</p> <p>Då skulle vi vilja att ni går över till att diskutera hur arbetsprocessen för att ta fram handlingsplanen har gått till. (30 min)</p>	<p>Vad har varit viktigt att ha i åtanke vid framtagandet av handlingsplanen?</p> <p>Vilka hinder stötte ni på i arbetet med att ta fram handlingsplanen?</p> <p>Vad har varit positivt i arbetet med att ta fram handlingsplanen?</p> <p>Finns det någonting under processens gång som ni har haft olika åsikter om?</p> <p>Hur upplevs det interna arbetet med mångfaldsfrågor av anställda och chefer på förvaltningen?</p>	<p>Om det blir tyst, vänta.</p> <p>Svara såsom ni uppfattar frågan</p> <p>Är det någon som har en annan tanke/åsikt om det här?</p>
4. Avslutning	Följdfrågor: hör med sekreteraren.		Om det blir tyst, vänta.

Intervjumoment	Primärinlägg	Viktigt att tänka på
	<p>Något att tillägga: hör med intervjudeltagarna</p> <p>Medverkan: tacka intervjudeltagarna.</p> <p>Informera: vi mejlar uppsatsen vid önskemål</p>	