

Lunds universitet  
Sociologiska institutionen



LUNDS  
UNIVERSITET

# Mångfald – Ett begrepp i tiden

– En undersökning av mångfaldsplaner

Författare: Fredrika Sundgren  
Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp  
Vårterminen 2014  
Handledare: Olle Frödin

Författare: Fredrika Sundgren

Titel:

Kandidatuppsats: SOCK01, 15 hp

Handledare: Olle Frödin

Sociologiska institutionen, vårterminen 2014

## ABSTRACT

Mångfald är ett begrepp som på senaste åren har visat sig vanligt förekommet i rekryterings- och arbetslivssammanhang. Det finns många anledningar till att mångfald hamnat i fokus på Svenska arbetsplatser idag. Bland annat har den ökade globaliseringen tillsammans med amerikansk forskning och dess positiva resultat varit inspiration för införandet av ett mångfaldstänkande i Sverige. Genom olika mångfaldsplaner vill kommuner, städer och företag skapa ett klimat fritt från diskriminering och särbehandling. Studiens empiriska utgångspunkt hämtas ur tre aktuella mångfaldsplaner och syftet är att belysa begreppet mångfald, dess betydelse och framställning på arbetsplatser i Sverige genom att studera hur begreppet kommer till uttryck i handlingsplanerna och vad som väljs att fokuseras på i arbetet. Uppsatsen baseras på en diskursanalys med sociologiska och organisationsteoretiska bildningar. Resultatet har bland annat visat att det finns både likheter och skillnader mångfaldsplanerna emellan gällande arbetsmetoder och framställandet av begreppet. Inledningsvis definierar alla tre handlingsplaner mångfald på samma vis men vilka som sedan inkluderas i förändringsarbetet synliggörs på olika sätt.

Nyckelord:

Mångfald, Mångfaldsfrämjande, Organisation, Organisationskultur, intersektionalitet, Rekrytering, Ledarskap

# Innehåll

1. Inledning.....	4
1.1 Syfte och frågeställningar.....	5
1.2 Disposition .....	6
2. Metod.....	6
2.1 Diskursanalys .....	6
2.2 Insamling och val av teori och empiri .....	7
2.3 Tillvägagångssätt.....	8
2.4 Etiska avvägningar och annat metodval .....	9
3. Forskning kring framväxten av mångfald.....	10
4. Teoretiska utgångspunkter .....	11
4.1 Mångfald som organisationsbegrepp.....	11
4.2 Rekrytering, organisation och ledarskap .....	12
4.3 Organisationskultur .....	14
4.4 Intersektionalitet.....	15
5. Resultat och analys .....	16
5.1 Mångfaldsdefinition .....	16
5.2 Ledares och rekryterares roll.....	17
5.3 Språkbruk och intersektionalitet.....	19
6. Slutsatser.....	22
7. Referenser.....	24
7.1 Litteratur.....	24
7.2 Tidskrifter.....	24
7.3 Internetkällor & PDF-filer.....	25

## 1. Inledning

Mångfald är ett begrepp som på senare år har tagit stor plats i samhällsdebatter och inte minst i arbetslivet. Begreppet syns ofta i platsannonser och jobbansökningar då företagen skriver att de strävar efter mångfald på sina arbetsplatser och rekryterar med hänsyn till detta. Trots att begreppet är vanligt förekommande i platsannonser så har jag undrat om det slutligen rekryteras utifrån ett mångfaldsperspektiv och hur man kan arbeta för en arbetsplats där mångfald är naturligt?

Jag började fundera på begreppet mångfald och hur det kan gå till i en rekryteringsprocess när man väljer ut vilka som ska få komma på intervju. DN har utifrån en forskningsrapport tagit upp det faktum att våra namn spelar stor roll när vi söker jobb, troligtvis ofta en omedveten utgallring av arbetsgivaren men kanske även byggt på fördomar och stereotypbilder (Englund, 2014). Jag har själv varit med om kollegor som tvingats eller självmant valt att byta sina namn till något ”svenskt” när de har pratat i telefon med kunder. I platsannonsen sökte företaget efter mångfald men i praktiken skulle vi alla vara likadana.

Begreppet mångfald är dock väldigt brett och inkluderar många aspekter. Det behöver inte endast handla om etnisk tillhörighet utan involverar även faktorer så som ålder, kön, personlighet eller olika sätt att arbeta på. Mångfaldsidén och de olika handlingsplaner som finns för att främja begreppet på arbetsplatser är fortfarande ständigt under utveckling och därför vore det kanske inte konstigt om arbetsgivare och ett företags rekryteringsprocess har en tendens att hamna i gamla mönster om det så sker omedvetet eller medvetet. Det var dessa tankar som startade processen och som ligger till grund för denna kandidatuppsats och mina förhoppningar om att få en större inblick i arbetet mot en mer mångfaldsfrämjande arbetsplats.

## 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med min studie är att belysa begreppet mångfald och dess betydelse och framställning på arbetsplatser i Sverige. Detta ska göras genom att studera tre olika mångfaldsplaner för att se hur begreppet kommer till uttryck i planerna och vad som väljs att fokuseras på i arbetet.

- Hur framställs och främjas begreppet mångfald i handlingsplanerna?
- Hur framställs och motiveras arbetet för att nå en mer mångfaldsfrämjande arbetsplats i handlingsplanerna?
- Går det att analysera handlingsplanerna ur ett intersektionalitetsperspektiv?

Sociologerna Peter L. Berger och Thomas Luckmann menar att vår verklighet är något som formas socialt och hur vi ser på världen sker i det sociala. Det sociala i en ansikte-mot-ansikte interaktion men även i det givna vardagslivet i form av våra tankar och handlingar (1999). Det är därför sociologiskt intressant att studera och analysera en handlingsplan vars intention är att implementera ett givet arbets- och tankesätt.

## **1.2 Disposition**

Kapitel 1 inleds med bakgrundstankar till arbetet följt av syfte och frågeställningar. Vidare följer ett metodavsnitt där jag belyser diskursanalys som metod, tillvägagångssätt samt insamling och val av teori och empiri. Kapitel 3 handlar om forskning kring olika faktorer som har legat till grund för att mångfald har blivit ett etablerat begrepp på svenska arbetsplatser.

Kapitel 4 går in på teorier kring fungerande strategier rörande arbetet för ett mångfaldsfrämjande genom rekryteringsprocesser, organisationers och ledares betydande roll. Organisationskultur och Intersektionalitet benämns som viktiga teorier och begrepp för att nå en förståelse för rådande maktstrukturer och diskrimineringar som kan ske. I det femte kapitlet redogörs resultatet av det insamlade materialet tillsammans med en analys av det, för att slutligen presentera arbetets slutsatser.

## **2. Metod**

### **2.1 Diskursanalys**

För att kunna använda diskursanalys som metodologisk ansats är det essentiellt att skildra definitionen av en diskurs. Detta är inte helt enkelt då det florerar oeniga förklaringar kring begreppet och hur en diskurs ska analyseras (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Ofta talas det om att ordet ”diskurs” innehåller olika mönster och strukturer av språket i olika sociala sammanhang. Winther Jörgensen och Phillips (2000) tar upp en vanlig och enkel beskrivning av en diskurs; ”en diskurs är ett bestämt sätt att tala om och förstå världen (eller utsnitt av världen)” (s.7). Lingvisterna Norman Fairclough och Ruth Wodak talar om diskurser där situationer, sociala identiteter, människogrupper och kunskap är socialt skapat och format vilket leder till ett speciellt sätt att skildra verkligheten (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Febe Friberg beskriver allmänt kring innebörden av att studera diskurser och att det syftar till att bearbeta texten som data och att begrunda hur något uttrycks och om man kan uttrycka det på ett annorlunda vis. Enligt Friberg handlar en diskursanalys om att finna outtalade innebörder och att studera hur något skrivs, framställs eller argumenteras för (Friberg 2006).

Jag har valt att använda mig av Fairclough och Wodaks kritisk-diskursanalytiska riktning i min analysinriktning. Inom kritisk diskursanalys så begrundas en lingvistisk-diskursiv gestaltning. ”Diskursiva praktiker – varigenom man producerar (skapar) texter och konsumerar (mottar och tolkar) dem – ses som en viktig form av social praktik som bidrar till att *konstituera* den sociala världen, inklusive sociala identiteter och sociala relationer” (Winther Jørgensen & Phillips 2000 s. 67). Språkbruket är inom en kritisk diskursanalys centralt och analysen av språkbruket ska vara metodiskt, empiriskt och lingvistiskt. Den kritiska diskursanalysen omfattar även ideologiska effekter vilket syftar till att diskursiva praktiker hjälper till i skapandet av ojämlika maktförhållanden mellan sociala grupper eller klasser. Fairclough beskriver en undersökningsriktning i kritisk diskursanalys som följande;

*”de ofta ogenomskinliga orsaks- och determinansförhållandena mellan (a) diskursiva praktiker, händelser och texter och (b) bredare sociala och kulturella strukturer, relationer och processer... hur sådana praktiker, händelser och texter frambringas och formas ideologiskt av maktrelationer och kampen om makt... hur ogenomskinligheten i dessa relationer mellan diskurs och samhälle själv är en faktor som säkrar makt och hegemoni (Fairclough 1993:135; omtryckt i Fairclough 1995a:132f.)”* (Winther Jørgensen & Phillips 2000 s. 69).

Ett syfte med kritisk diskursanalys är att belysa och finna ojämlika maktförhållanden i kommunikationsprocesser och i samhället för att kunna medverka till social utveckling inom dessa områden. Kritisk diskursanalytiska uppläggningar utgår från att vara på den undertryckta samhällsgruppens sida. En avsikt inom området är att resultatet av ett kritiskt förhållningssätt och en ”kritisk språkmedvetenhet” ska vara en tillgång i kampen för social förändring (Winther Jørgensen & Phillips 2000).

## **2.2 Insamling och val av teori och empiri**

De tre mångfaldsplaner jag har valt att studera kommer från Hultsfreds Kommun, Ängelholms kommun och Malmö stad stadsområdesförvaltning Norr. Urvalet av handlingsplaner har skett genom ett slumpmässigt stratifierat urval men även ur en bekvämlighetsynpunkt för att inte låta processen ta onödig tid (Gunnarsson, 2005). Planerna har inte gått igenom någon vidare urvalsprocess men med grundkravet att de skulle vara relativt aktuella. De mångfaldsplaner jag fann delade jag in i grupperingar beroende på vilket årtal de är ifrån och därefter valdes tre av de mest nyskrivna planerna ut. Hultsfreds plan är skriven 2013, Ängelholms plan sträcker sig från 2011-2013 och Malmö SOFNs plan är från 2014. Det var även ett medvetet val att använda handlingsplaner gjorda av kommuner och

städer då dessa berör fler människor och arbetsgivare än exempelvis ett specifikt företag. Det är dock viktigt att poängtera att urvalet är litet och det är därför inte med avsikt att urvalet och analysen ska representera alla Sveriges mångfaldsplaner. Däremot så är dessa tre mångfaldsplaner en del av handlingsplansdiskurser och kan användas i analysen av vad de förmedlar.

Val av böcker och teorier grundar sig dels i en önskan om att presentera nutida litteratur kring ämnet för att kunna koppla dessa till de aktuella mångfaldsplanerna. Gabriella Fägerlind, Gill Widell, Katarina Mlekov, Malin Lindelöw, Ulla Eriksson-Zetterquist, Thomas Kalling och Alexander Styhre arbetar och skriver alla om Mångfald i organisationer och på arbetsplatser. Dessa författare och deras teorier har använts för att definiera begreppet, ge exempel på arbetsstrategier i främjandet av mångfald och belysa viktiga processer i arbetet. Vidare har sociologen Henning Bang och Lars H. Bruzelius och Per-Hugo Skärvads teorier om organisationskultur använts för att analysera empirin. Det sociologiska och feministiska begreppet Intersektionalitet används och belyses genom bland andra Nina Lykke och Paulina De los Reyes och Diana Mulinari för att studera hur olika typer av maktordningar kan visa sig i handlingsplanerna. Tillsammans utgör dessa teoretiska utgångspunkter en relevans för arbetets syfte och frågeställningar.

### **2.3 Tillvägagångssätt**

Precis som i andra typer av metoder finns det aspekter att ta hänsyn till när man ska göra en diskursanalys eller textanalys. Forskarna Göran Bergström och Kristina Boréus skriver om det gemensamma för alla textanalyser vilket är att det alltid ingår ett tolkande. Hur en text tolkas är beroende av vem det är som läser texten, vem som har skrivit den och i vilket socialt sammanhang den har framställts, konsumerats eller vem den huvudsakligen var riktad till. Detta leder till att omedvetna och medvetna tolkningar sker på grund av de olika förförståelser eller ”fördomar” jag har. Författarna menar dock att utan viss förförståelse är tolkning ogenomförbart. Min förståelse för den text jag avser att analysera påverkas exempelvis av mina egna upplevelser och uppfattningar av människor och samhället, språket i texten, min utbildning eller det sociala sammanhang jag befinner mig i (Bergström & Boréus 2012).

Analysen av mitt material kommer att utföras med bakgrund ur Faircloughs tredimensionella analysmodell där jag kommer försöka följa hans tre olika nivåer; diskursiv praktik, text och



social praktik. Detta medför att mitt metodval även spelar en teoretisk roll i min uppsats. Att analysera den diskursiva praktiken av ett material innebär att man fokuserar på hur och varför en text har producerats och hur och varför den används, vilka andra diskurser och texter kan den aktuella texten bygga på eller vad texten har gemensamt med andra diskurser. Den textuella nivån innebär bland annat att man klarlägger och gör en analys av begrepp och ord för att komma fram till och motivera sin tolkning av texterna (Winther Jörgensen & Phillips 2000). I mitt arbete kommer detta betyda ett försök i att finna likheter mellan de olika mångfaldsplanerna men även anledningar till framställningen av planerna och vilka åtgärder som planeras i främjandet av mångfald och hur detta kan kopplas till andra teorier. Social praktik är den slutgiltiga dimensionen och ska nu återkopplas tillsammans med de andra dimensionerna. Med social praktik menar Fairclough det bredare handlingsmönster som en text är en del av. Exempelvis vilka sociala normer, förväntningar, ideologiska uppfattningar, sociala identiteter eller maktstrukturer som kan ligga bakom textens utformning (Winther Jörgensen & Phillips 2000).

Psykologen och Sociologien Foucault menar att sanning aldrig kan uppnås inom diskursanalys och det är därför inte min avsikt att kritisera graden av vad som är falskt eller sant. Jag ska analysera och ifrågasätta framställningen av innehållet i mångfaldsplanerna och i överensstämmelse med Foucault hellre fokusera på *”hur sanningseffekter skapas inom diskurser som varken är sanna eller falska”* (Winther Jörgensen & Phillips, 2000 s. 21).

## **2.4 Etiska avvägningar och annat metodval**

I redogörandet av litteratur, teoretiska perspektiv och presentationen av mångfaldsplanernas innehåll är det viktigt att jag är noga med att till största möjliga mån presentera det på ett sätt som inte förvrider eller omvandlar innehållet. Något jag anser vara en etisk aspekt är att vara noggrann med att tydligt visa på vad som är handlingsplanens och författarnas teorier, tankar och ord och vad som är mina egna reflektioner.

Med tanke på mitt syfte och mina frågeställningar så hade det varit intressant att även begrunda kvalitativa studier som metodval. Det hade exempelvis varit en idé att intervjua arbetsgivare eller rekryterare i inom kommunerna eller i Malmö stad för att se hur de förhåller sig till handlingsplanen i praktiken.

### **3. Forskning kring framväxten av mångfald**

För att kunna studera material som är skapat för att åstadkomma förändring och utveckling inom arbetslivet är det väsentligt att redogöra för bakomliggande orsaker till starten av ett sådant arbete. Därför kommer jag nu att redogöra för forskning kring mångfaldsbegreppets härkomst, framväxt och etablerande runt om i världen.

Forskaren Gill Widell tillsammans med Katarina Mlekov är författare bakom boken Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen (2013). Widell har under fyrtio års tid forskat kring ledarskap och organisationsutveckling och Mlekov mångårig erfarenhet kring forskning av socialt arbete och mångfaldsarbete. Det tar i sin bok upp olika amerikanska studier kring fördelaktiga effekter med att introducera ett mångfaldstänkande hos individer, i organisationer och i samhället. På arbetsplatser har det bland annat pekats på lägre personalkostnader, färre osämjor olika grupper emellan, förhöjd kreativitet och mer produktivitet (Widell & Mlekov 2013). Det är den amerikanska utvecklingen som har legat till grund och varit inspiration för att begreppet introducerades i vårt svenska språkbruk. Widell och Mlekov menar att det finns ett maktinflytande i språkbruket av mångfald vilket är en anledning till den snabba framväxten av begreppet i Sverige. Att det i alla år och i världens alla länder har skett och fortfarande sker problematiska konflikter mellan olika människogrupper är ingen nyhet. Invandrare mot ursprungsbefolkningen, kvinnor mot män eller svarta mot vita människor är exempel på grupper där konflikter kan uppstå. I och med att begreppet mångfald blev ett politiskt mål har det blivit lättare att motarbeta diskriminering och rasism i så väl samhället som på arbetsplatser. Istället för att försöka åtgärda främlingsfientlighet eller diskriminering så är det lättare för människor att uttrycka en positiv attityd gentemot mångfald, då det, enligt många, är ett mer tilltalande politiskt slagord (Widell & Mlekov 2013). En ytterligare stor och viktig anledning till att mångfald växte fram som ett önskvärt begrepp på arbetsplatser är globaliseringen. Vi lever idag i en värld där ekonomiska och nationalistiska gränser inte längre är lika tydliga. Europeiska unionen är ett bra exempel på att nationer ingår samarbetsavtal som har gjort det lättare för människor att röra sig och arbeta fritt mellan gränserna. Människor världen över har ett större intresse för att utforska andra länder. Människor tvingas att fly sitt eget land och invandra till ett annat. Länder konkurrerar om kompetent arbetskraft från andra delar av världen. Många svenska företag samarbetar och handlar med andra länder, handel som inkluderar utbyte av varor och tjänster men även kunskap, åsikter och erfarenheter. 2000-talet har inneburit en stor teknisk utveckling och

genom internet når vi enkelt ut till hela världen. Det finns många anledningar till globaliseringen men arbetskraften ökar och mobiliseras i samband med de olika anledningarna. Detta driver i sin tur fram ett behov av nytänkande där människors olikheter blir attraktivt på en arbetsplats (Widell & Mlekov 2013)

## **4. Teoretiska utgångspunkter**

### **4.1 Mångfald som organisationsbegrepp**

Begreppet mångfald kan definieras på många olika sätt beroende på vem man ställer frågan till och vilka situationer det handlar om. Det finns många olika aspekter som kan räknas in under begreppet mångfald. Jag har valt att försöka definiera begreppet ur tre olika författares synvinklar och forskning – Gabriella Fägerlind, Gill Widell och Katarina Mlekov.

Mångfald härstammar ur de amerikanska begreppen ”*Diversity*” och ”*Diversity Management*” som växte fram under 1980-talet i USA. Det amerikanska begreppet ”*Diversity Management*” bygger på att hitta moderna och effektiva sätt för att dra nytta av människors olika resurser i arbetslivet. Begreppet mångfald kom till Sverige först i slutet av 1990-talet och det används och utvecklas i diskussioner om progressionsstrategier på arbetsplatser och i integrationspolitik. Mångfaldsdiskussionerna tar fart i dessa två perspektiv – samhällsperspektivet och organisationsutvecklingsperspektivet (Widell & Mlekov 2013). Jag har valt att fokusera på mångfald ur det författarna menar är ett organisationsperspektiv och en managementstrategi. Widell och Mlekov belyser faktorer som ålder, etnicitet, funktionshinder, kön m.m. och att managementstrategi handlar om att utnyttja alla olika typer av mänskliga kapital. Mångfaldsarbete handlar i sin tur om att ledare och organisationer bör koncentrera sig på blandningen av människors olika resurser och hur det kan främja arbetsplatsen (Widell & Mlekov 2013 s.10).

Organisationskonsulten Gabriella Fägerlind menar att mångfald handlar om olikheter och likheter gällande våra unika identiteter, personligheter och hur dessa påverkas och formas av bland annat vårt kön, sexuell läggning, vår ålder, vilken socioekonomisk klass vi är del av, vår etniska och kulturella bakgrund, våra erfarenheter eller vilken utbildning vi har osv. Fägerlind menar att vi inte har en tydlig definition av begreppet i Sverige och att vi inte bör blanda ihop mångfald med jämställdhet som däremot har en enhetlig definition (Fägerlind 2012 s.6-7). Det finns många olika definitioner av mångfald på svenska arbetsplatser och de

inkluderar ofta diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder, vilka är: ”*etnisk tillhörighet, funktionshinder, kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, religion, sexuell läggning och ålder*” (Fägerlind 2012 s.8).

## **4.2 Rekrytering, organisation och ledarskap**

Mlekov och Widell tar upp vikten av att förändra homogeniserade urvalsmodeller som främst syftar till sociala modellen och den traditionella modellen som präglas av psykologiska tester. Sociala modellen har kritiserats för att främja och eftersträva likhet hos den som söker eller att anställning sker endast på grund av personliga kontakter den sökande har med någon av de andra anställda. Psykologiska tester har ansetts vara diskriminerande för att det är kulturbundet, omodernt och normberoende. Organisationer och arbetsgivare behöver utveckla andra betraktelsesätt och modeller som är anpassade för att bygga upp en mer heterogen arbetsplats. Varje steg i rekryteringsprocessen blir därför extra viktiga att de utförs med ett öppet öga och där man medvetet och gradvis arbetar för att få bort tidigare uteslutningsmekanismer (Mlekov & Widell 2013).

Fägerlind menar att det är viktigt för företag att ha en tydlig rekryteringsprocess som säkrar bedömningen hos de arbetssökande så att inte någon form av diskriminering eller uteslutning sker. Ett inledande steg i processen är att utse en väl sammanställd rekryteringsgrupp där medlemmarna i gruppen på bästa möjliga vis ska kunna se till arbetsplatsens behov. Det positiva med att ha en rekryteringsgrupp är att det ger upphov till flera olika perspektiv och åsikter som kan hjälpa rekryteringschefens arbete att finna kompetenta personer och bedöma alla sökande på ett likvärdigt sätt. En förutsättning är att medlemmarna är medvetna och insatta i diskrimineringslagen. Det är också en stor fördel och en större chans till fler perspektiv om representanterna i rekryteringsgruppen är både unga och äldre kvinnor och män med olika erfarenheter och bakgrunder. (Fägerlind 2012 s.100-101).

Malin Lindelöw tar upp vikten av ett bra förarbete inför en rekryteringsprocess. Att göra en god analys av de som söker är viktigt men det är även lika viktigt att bygga upp en strukturerad behovsanalys av vilken typ av tjänst man egentligen vill erbjuda och vad som behövs på arbetsplatsen. Likväl är vikten av en bra kravspecifikation nödvändig, där man beskriver exakt vad man letar efter hos en ny anställd. En tydlig behovsanalys och kravspecifikation underlättar sedan urvalsarbetet och framtida intervjuer för att kunna fokusera på personens kompetens för tjänsten och undvika att bli påverkad av andra faktorer (Lindelöw 2008 s.62,63). Mlekov och Widell tar även upp ”*avidentifiering*” som

urvalsstrategi vilket innebär att någon som inte är en medlem i rekryteringsgruppen tar bort ålder, kön, namn eller eventuell bild från ansökningarna. Detta ska då i sin tur förhoppningsvis leda till att diskriminering inte förkommer (Mlekov & Widell 2013). När man som företag utformar sin kravprofil eller jobbannons så måste man undvika att ställa krav som är indirekt diskriminerande. Exempelvis bör man inte ställa krav på egenskaper och erfarenheter som absolut inte har någon relevans för arbetet eller arbetsuppgifterna då detta kan leda till att lämpliga kandidater väljer att inte ansöka eller att man utesluter de som egentligen är kvalificerade av fel grunder. Att ställa krav på egenskaper som endast kan förknippas med exempelvis en viss ålderskategori, ett visst kön, social klass eller någon med särskild etnisk bakgrund är även det indirekt diskriminerande om man inte kan motivera varför det är nödvändigt för arbetsuppgifterna (Fägerlind 2012). I en del fall beskriver arbetsplatsen att de är ute efter ökad mångfald, exempelvis kanske de letar efter ”yngre sökande” eller ”manliga sökande”. Fägerlind menar att det är otroligt viktigt, i dessa fall, att man formulerar sig ordentligt och beskriver just varför man letar efter sökande som passar in under dessa kategorier och kopplar detta till verksamheten (Fägerlind 2012). Enligt en del företag har det visats sig ge god framgång att fortsätta ha en rekryteringsgrupp bestående av olika människor även under anställningsintervjuerna för få fler perspektiv och undvika fördomsfulla omdömen. En annan strategi som har testats är att arbeta med ”medvetandegörande processer” och ”attitydpåverkan” vilket helt enkelt syftar till att ge rekryterare eller rekryterarna möjlighet att utvidga sina perspektiv och minska sina stereotypa uppfattningar genom kurser eller förberedande intervjuer (Mlekov & Widell 2013)

Arbetet mot mångfaldsfrämjande stannar inte vid rekryteringsprocessen utan hela organisationen måste vara öppna mot olikheter. Ledare och chefers roll spelar därför en avgörande roll. Ett första steg för högsta ledningen är att aktivt ta ställning och visa att man vill satsa på en arbetsplats där mångfald är naturligt. För att kunna leda och engagera en hel organisation mot detta mål så krävs det kunskap och vilja. Som ledare och chef måste man skaffa sig kunskap genom utbildning, diskussioner eller böcker som behandlar mångfald, jämställdhet eller exempelvis andra kulturer. Det krävs att ledningen hela tiden handlar på ett sätt som är överensstämmande med den uttalade satsningen och att man är tydlig med vad denna mångfaldssatsning innebär och varför man bör sträva mot den. En uttrycklig beskrivning till andra medarbetare och andra chefer vad som krävs och förväntas av dem är nödvändigt (Fägerlind.2012).

Ulla Eriksson-Zetterqvist, Thomas Kalling och Alexander Styhre tar i sin bok *Organisation och organisering* upp fyra olika typer av engagemang som har vuxit fram hos olika organisationer och arbetsplatser som har syftat till att främja mångfald. Det rör sig om ”mångfaldsinitiativ” där ett företags underrepresenterade grupper ska få bättre tillgång till hur beslutskeendena går till i organisationen. Kritik har dock riktats mot detta sätt då det snarare syftar till att ge anställda möjlighet att ta del av de existerande arbetssätten för att öka produktiviteten i organisationen och inte för att förändra maktrelationerna (Eriksson-Zetterqvist et al. 2012). En annan typ av program är ”mångfaldsträning” där företagen anordnar kurser för alla anställda där syftet är att de som deltar ska förändra sina åsikter om sig själv och andra genom att redogöra för sina egna fördomar och stereotypiska bilder. ”Samhörighetsgrupper” har prövats i organisationer för att fler personer ska kunna utveckla sina sociala kontakter. Genom att de anställda bildar grupper som präglas av något gemensamt, så som exempelvis samma etniska bakgrund eller ålder, hoppas man på att tillsammans kunna bli hörda och få större inverkan på arbetsplatsen. Även mot det här sättet har kritik riktats då grupperna till trots måste följa ledningens planläggningar och troligtvis kommer grupperna inte kunna förändra något storartat. Det sista perspektivet är ”mentorsprogram” vilket innebär att de högst uppsatta och mest erfarna på arbetsplatsen ska agera som karriärsmentor eller coach för de med en lägre position. Detta har oftast handlat om att seniora vita män och några få kvinnor har parats ihop med anställda från en annan bakgrund. (Eriksson-Zetterqvist et al. 2012).

### **4.3 Organisationskultur**

För att studera framväxt av begrepp, normer, föreställningar och vad som kan prägla organisationer ur ett ännu mer sociologiskt perspektiv har jag valt att koppla det till socialpsykologen Henning Bangs teorier om organisationskulturer. Bang menar att en organisationskultur växer fram genom och påverkas av en blandning av globala, allmänna, kollektiva och individuella värderingar och normer. Normer genomtränger hela organisationen i form av språkbruk, stil, uttryck, hur man bemöter varandra och andra, hur arbetsuppgifter utförs osv. De olika normerna kan vara formella, okonventionella, medvetna eller omedvetna. Om en organisation präglas av en stark kultur så existerar det oftast starka ledare eller aktörer som besitter makt och har möjlighet till inflytande och påverkan. Det är dessa personer som kan gestalta och personifiera organisationen på ett önskvärt sätt. De har möjlighet att förvandla och benämna värderingar, idéer och normer till handlingar och på så sätt styra organisationens verklighetsuppfattning. En gemensam verklighetsuppfattning och

trossats kan genomsyra de anställdas sätt att se på saker och ting, hur de uppfattar sin arbetsplats och omvärld (Bang 1999). Docenterna Lars H. Bruzelius & Per-Hugo Skärvad nämner även de organisationskulturer i sin bok *Integrerad Organisationslära och hur en bra och distinkt utformning av arbetsplatsens mål, värderingar, idéer och framtidsplaner är nödvändigt för att utveckla en stark organisationskultur* (Bruzelius & Skärvad 2000).

#### **4.4 Intersektionalitet**

I och med forskning kring postkolonialism som visar att det finns samhällsproblem och organisationsproblem som påverkas av maktrelationer mellan dominerande västerländska majoritetsgrupper och ”andra” minoritetsgrupper så har även begreppet intersektionalitet vuxit fram. Eriksson-Zetterqvist tar upp intersektionalitet som ett perspektiv där flera olika maktrelationer kan spela en avgörande roll när man studerar olikheter i samhället eller på organisationer. Det handlar om att se till kategorierna som beroende och påverkade av varandra då ett problem sällan kan förklaras ur ett perspektiv. För att en organisation ska kunna förstå exempelvis diskriminering på ett mer nyanserat vis bör man inkludera fler faktorer i sin analys. Klass, etnicitet, ålder, kön, sexualitet, funktionshinder, religion är exempel på faktorer som kan påverka varandra (Eriksson-Zetterqvist et al).

I boken *Intersektionalitet* av Diana Mulinari och Paulina de los Reyes belyser författarna hur en människa har flera olika identiteter. En kvinna är exempelvis inte bara en kvinna utan ålder, klass eller hennes ursprung är även element i hennes identitet. Människor har således multipla identiteter. De menar därför att ett intersektionellt perspektiv är att föredra i reflektioner och analyser i situationer som präglas av maktstrukturer, diskriminering och ojämlikheter. Att vara medveten om hur en analys av samhälls- och organisationsfrågor kan utvidgas genom ett intersektionalitetsperspektiv kan vara väldigt användbart (De los Reyes & Mulinari 2005).

Genusvetenskapsprofessorn Nina Lykke skriver i en artikel att genom begreppet intersektionalitet ligger det en växelverkan mellan makt kategorier och det handlar om att skapa en förståelse för den dynamiska interaktionen. Att se till makternas olika dimensioner och effekter fast förbundna med varandra (Lykke, 2003 s. 48).

## 5. Resultat och analys

Jag har valt att analysera och studera jämställdhets- och mångfaldsplanerna med hjälp av mina teoretiska perspektiv. Jag tänker alltså sammankoppla litteraturen jag har framfört om definitionen av begreppet, rekrytering, organisation, ledarskap, organisationskultur samt intersektionalitet med hur mångfald används och betonas i handlingsplanerna och hur städernas och kommunernas arbete ska gå till för att främja mångfald. Detta innebär att resultatet och analys sker under samma rubrik.

### 5.1 Mångfaldsdefinition

Samtliga handlingsplaner inleds med en beskrivning av vad de menar med mångfald. De tar upp mänskliga rättigheter och människors lika värde som grunden till arbetet för ett mer jämställt och mångfaldsfrämjande arbetsklimat. De ser mångfald som en benämning för att möjligheter, skyldigheter och rättigheter ska vara lika för alla människor i arbetslivet. Alla tre planer tar upp följande begrepp i inkluderandet av mångfald:

*”kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, ålder, funktionshinder samt sexuell läggning.”* (Ängelholm, Hultsfred & SOFN plan s. 1)

Stadsområdesförvaltningen Norr belyser även vad de menar med jämställdhet i arbetslivet vilket de menar syftar till mäns och kvinnors lika rättigheter gällande arbetsvillkor, anställningsavtal, utvecklingsmöjligheter och arbetsmöjligheter. De tre handlingsplanerna definierar mångfald på samma vis och det är utifrån diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder som Fägerlind (2012) tar upp i sin bok.

Handlingsplanerna beskriver varför de har inlett ett jämställdhets- och mångfaldsarbete och vad arbetet handlar om på följande sätt;

*”handlar om att ta tillvara de individuella resurser som finns bland medarbetare och arbetssökande och skapa grund för acceptans och respekt. Förvaltningen arbetar med att ta tillvara medarbetarnas personliga kompetens, erfarenhet och drivkraft och verkar för en bra*



*och stimulerande arbetsmiljö [...] En organisation med medarbetare med olika bakgrunder, kunskaper och erfarenheter ökar kreativiteten och förbättrar effektiviteten och kvaliteten i verksamheten och bidrar samtidigt till att fördomar motarbetas” (SOFNs plan s.3)*

*”Det är med lika rättigheter och möjligheter vi skapar en attraktiv arbetsgivare vilket är ett övergripande mål i Hultsfreds kommuns styrmodell” (Hultsfreds plan s. 2)*

*”Syftet med mångfaldsplanen är att skapa förutsättningar för ett framgångsrikt mångfaldsarbete i Ängelholms kommun. Utifrån planen ska kommunen arbeta för att ge lika förutsättningar till alla” (Ängelholms plan s.1)*

Det textuella och den diskursiva praktiken, vilket Fairclough menar bygger på varför exempelvis en text har producerats och varför den används, kan genom dessa stycken lokaliseras (Winther Jörgensen & Phillips 2000). Att de alla grundar sin definition av mångfald på diskrimineringslagens sju grunder visar att de delar bakgrundsorsak till utformningen av planerna.

## **5.2 Ledares och rekryterares roll**

Malmö stad stadsområdesförvaltningen Norr skriver att olika organisationer ska sträva efter att jämställdhets- och mångfaldsarbete ska vara ett grundläggande arbete. Ökad kunskap hos ledningen och cheferna ska nås genom utbildningar och ständiga dialoger som kan skapa förändringar av attityder och bättre acceptans för människors olikheter. Vid samverkansmöten och arbetsplatsträffar ska jämställdhets- och mångfaldsfrågorna diskuteras och intranätet Komin samt förvaltningens HR-avdelning ska ge tydlig information och tips på hur man skapar diskussion (SOFN 2014). I Ängelholms mångfaldsplan står det att;

*”kunskap är en nyckelfaktor för att skapa en kommun och arbetsplats där alla människor inkluderas och där resurser ses och tas tillvara. Genom att utbilda och kontinuerligt diskutera mångfaldsfrågor på bland annat arbetsplatsträffar skapas medvetenhet om ämnet” (Ängelholms plan s.3).*

De åskådliggör att chefer har ett speciellt ansvar gällande ökad medvetenhet kring mångfaldsfrågor.

Fägerlind (2012) talar om ledare och chefers betydande roll gällande att kunna leda och engagera en hel organisation mot samma mål. Som ledare och chef kan man skaffa sig ökad kunskap genom bland annat utbildningar, diskussioner och litteratur. Att detta är ett mål för både Malmö SOFN och Ängelholms kommun tyder på att de är införstådda med den viktiga och avgörande ställning ledare och chefer har. Hultsfreds kommun skriver att ”*Respektive chef ska arbeta aktivt med kompetensutveckling för sina medarbetare med stöd av resultat- och utvecklingssamtalsmallen*” (Hultsfreds plan s. 8). Det finns dock ingen beskrivning av denna utvecklingssamtalsmall och vad den innebär.

I arbetet mot mångfald är rekryteringsprocessen en viktig del och Fägerlind (2012) menar att det är en bra strategi att ta ut en väl sammanställd rekryteringsgrupp där medlemmarna i gruppen på bästa möjliga vis ska kunna se till arbetsplatsens behov. Genom att rekryteringsgruppen eller rekryteraren tydligt går igenom och analyserar deras mentala bilder, fördomar eller vad som är vanligt förekommande karaktäristiska hos de som brukar bli anställda så minskar risken för att diskriminera eller snedrekrytera. Lindelöv (2008) talar om vikten av en bra kravspecifikation och en tydlig behovsanalys som ska underlätta urvalsarbetet och framtida intervjuer så att fokus ligger på personens kompetens istället för andra faktorer. I både SOFN och Ängelholms handlingsplan ska en speciell kravprofil för alla steg i rekryteringsprocessen tas ut i hopp om att minska risken för diskriminering och att den mest lämpade personen för tjänsten ska anställas på grund av att den uppfyller alla kraven i profilen. Förvaltningens HR-avdelning ska även stötta och hjälpa chefer runt om på verksamheterna i rekryteringsprocessen och när det handlar om rekrytering av nya chefer så ska det finnas representanter från HR-avdelningen genom hela processen (SOFNs plan 2014). Detta kan tolkas som ett försök eller en början till en rekryteringsgrupp, men däremot deltar i dessa fall utomstående personer som egentligen inte är en del av den specifika verksamheten, vilket kan göra det något problematiskt att på bästa möjliga vis se till arbetsplatsens behov, då detta är något som Fägerlind (2012) menar att den sammanställda rekryteringsgruppen bör kunna göra. I Hultsfreds plan ska deras åtagande gällande rekrytering innebära ett införande av kompetensbaserad rekrytering genom utbildning och metodstöd för att säkerställa att processen tar hänsyn till jämställdhets- och mångfaldsaspekten.

I SOFNs handlingsplan framkommer det att alla medarbetare ska vara införstådda i sin del av ansvaret och att alla medarbetare ska informeras om Stadsområdesförvaltning Norrs jämställdhets- och mångfaldsplan samt Malmö stads personalpolicy. Nyanställda personer ska även bli introducerade i arbetsplatsens rådande värderingar vilka hämtas ur Malmö stads

värdegrund (SOFNs plan 2014). Ängelholms mångfaldsplan lyfter även de upp att det krävs ett medvetande av en organisations normer och värderingar för att tillvara mångfald (2011). Fägerlind (2012) menar att det krävs en uttrycklig beskrivning till chefer och medarbetare vad som förväntas av dem och att man är tydlig med vad denna mångfaldssatsning innebär och varför man bör sträva mot den. Att hänvisa medarbetare till en jämställdhets- och mångfaldsplan kan vara en början på en förklaring till vad som förväntas och hur arbetsplatsens framtida mål ser ut. Detta kan även det vara en del av texternas diskursiva praktiks betydelse.

Bang (1999) talar om organisationskulturer och hur en stark ledare eller aktör besitter makt och har möjlighet att ha inflytande på resten av organisationen. En stark ledare ska personifiera organisationens värderingar, idéer och normer och skapa en gemensam verklighetsuppfattning. Fägerlind (2012) nämner även att det krävs en vilja av cheferna och ledarna för att nå målen. Jag tänker mig att om inte denna vilja att upprätthålla organisationens värdegrund infinner sig hos cheferna så räcker inte kunskapsbasen till och hela handlingsplanen fallerar. Rekryteringen av nya chefer blir därför möjligtvis en extra viktig fas, men det är inget som beaktas i någon av handlingsplanerna.

### **5.3 Språkbruk och intersektionalitet**

I SOFNs handlingsplan framställs olika formuleringar som ska finnas med i annonseringen av nya tjänster. SOFN tar exempelvis upp att när det gäller arbetsplatser med en mindre jämn könsfördelning ska följande text finnas med i annonseringen ”*Vi strävar efter jämnare könsfördelning*” (SOFNs plan s.11). Något som Fägerlind (2012) nämner vikten av är en bra formulering gällande sökandet av mångfald och att man är noggrann med att beskriva varför och på vilket sätt det är nödvändigt för arbetsplatsen. SOFN skriver att de strävar efter jämnare könsfördelning men de belyser inte anledningen till det och varför det är eftersträvansvärt. Vid ett senare tillfälle tar SOFNs handlingsplan upp arbetsplatser som präglas på ett kulturellt homogent vis och där följande mening ska skrivas ut;

”*Malmö stad strävar efter att medarbetarna ska avspegla den mångfald som finns bland befolkningen. Vi välkomnar därför sökande som kan bidra till att vi som arbetsgivare kan tillgodose Malmöbornas behov*” (SOFNs plan s.12)

Denna mening är formulerat på ett vis där anledningen till sökandet av mångfald beskrivs. Begreppet mångfald används utan någon typ av inriktad kategori vilket gör det möjligt för alla olika individer att känna sig inkluderade och att alla har en möjlighet att ansöka om tjänsten.

Hultsfreds handlingsplan belyser inte några konkreta formuleringar i utannonserandet av nya tjänster men däremot vill kommunen att;

*”andelen män bland de anställda ska öka från 18 % till 20 % för att bättre spegla befolkningssammansättningen. Vi strävar också efter att öka andelen underrepresenterade grupper bland de anställda, med särskilt fokus på utländsk bakgrund”* (Hultsfreds plan s.8).

På samma sida står det även att *”Alla som söker arbete eller praktikplats ska behandlas likvärdigt”* (Hultsfreds plan s.8). Något som jag vill belysa är hur handlingsplanerna framställer vilka som inkluderas i mångfaldsarbetet och hur detta ter sig genom hela planen. Ibland talas det om vissa människor eller grupper och ibland rör det sig om ”alla”. Som beskrivits i början av analysen så har alla tre mångfaldsplaner i inledningen benämnt flera olika identitetsfaktorer som ska inkluderas i begreppet mångfald men däremot ligger det i Hultsfreds- och SOFNs handlingsplaner ett genomgående fokus på kön och utländsk bakgrund. Mulinari och De los Reyes (2005) talar om intersektionalitet vilket syftar till människans flera olika identiteter och hur vi till exempel aldrig bara är vårt kön utan det finns fler kategorier som präglar vår identitet så som ålder, klass, ursprung eller bakgrund. Eriksson-Zetterqvist et al. (2012) menar att vi bör se på dessa kategorier som beroende av varandra då ett problem sällan kan förklaras ur ett perspektiv och genom detta kan vi förstå situationer som utmärks av exempelvis diskriminering eller maktstrukturer. Genom att peka på ”alla” eller tala om ”mångfald” rent generellt tänker jag mig lämnar utrymme för att ta hänsyn till att människor har flera olika identiteter. Man riktar handlingsplanen till alla individer istället för att peka på en specifik grupp vilket även öppnar upp för att se bakomliggande faktorer till maktstrukturer eller diskriminering. Jag tänker mig däremot att det inte går att undgå det faktum att det förmodligen finns individer och grupper som är mer utsatta än andra och utan att peka på dessa specifika grupper så är det svårt att lyckas förändra en pågående maktstruktur eller förhindra diskriminering. Eriksson-Zetterqvist et al. (2012) menar att det är viktigt att organisationer och arbetsplatser är medvetna om det intersektionella perspektivet och att det är essentiellt att man synliggör individer i flera olika gruppstillhörigheter, exempelvis genom att tala om ”alla”. Att Hultsfreds kommun och Malmö

stads stadsområdesförvaltning Norr fokuserar mestadels på kön och utländsk bakgrund kan dock vara en något mer effektiv strategi för att ge snabbare och synliga positiva resultat.

Ängelholms kommuns mångfaldsplan består av tre inriktningar vilka är ”medvetenhet, tillgänglighet och arbetsliv” där de olika inriktningarna fokuserar på olika saker. Det som skiljer Ängelholm mot Hultsfred och SOFNs plan är att Ängelholm endast talar om ”alla” och benämner inte någon specifik grupp. Ett exempel är när det skrivs om trakasserier och diskriminering;

*”Ängelholms kommun ska ha arbetsplatser med öppet och tillåtande arbetsklimat, fria från diskriminering, trakasserier och särbehandling. Den fysiska och psyksociala arbetsmiljön ska i möjligaste mån vara anpassas för alla. Varje förvaltning ska diskutera och vidta åtgärder för att förbättra miljön på arbetsplatsen. Diskriminering och trakasserier får inte förekomma i Ängelholms kommun” (Ängelholms plan s.5).*

Nina Lykke (2003) menar att det ligger en växelverkan mellan maktkategorier i begreppet intersektionalitet och att det är en hjälp för att kunna förstå och synliggöra makt. Genom att peka på ”alla” belyser man att de anställda har samma rättigheter och skydd mot eventuella maktförtryck. Den sociala praktiken, alltså det bredare handlingsmönster en text är del av, hör kanske ihop med detta. Att genom mångfaldsplaner försöka hindra tidigare maktstrukturer och sociala normer, att försöka ge ”alla” samma rättigheter och möjligheter.

## 6. Slutsatser

Syftet med min studie har varit att belysa begreppet mångfald och dess betydelse och framställning på arbetsplatser i Sverige. Med bakgrund i olika teorier har jag försökt att studera tre olika mångfaldsplaner för att se hur begreppet framställs och främjas i planerna och vart fokus i arbetet ligger. Handlingsplanerna definierar mångfald utifrån diskrimineringslagens sju diskrimineringsgrunder, vilka Fägerlind (2012) tar upp i sin bok. Bakgrundsorsakerna till framställandet av handlingsplanerna grundar sig i ett syfte att skapa möjligheter och lika rättigheter åt alla människor, det är även här den diskursiva praktiken utläses. Mångfaldsplanerna lyfter upp att kunskap och kännedom kring mångfaldens fördelar ska nås genom utbildningar och diskussioner. Olika rekryteringsmetoder och speciella hänvisningar till organisationers chefer visar på en medvetenhet kring vilket inflytande en stark organisationskultur har. Utifrån ett intersektionalitetsperspektiv går det i de fall där planerna talar om ”alla människor ” tolka ett utrymme och en förståelse för människors multipla identiteter. Emellanåt hänvisar planerna endast till en del grupper, så som ”kön” och ”utländsk bakgrund”, vilket kan leda till att man inte tar hänsyn till dessa multipla identiteter. Genom att peka på en specifik grupp kan dock möjligheten leda till att processen i förändringsarbetet sker fortare.

Mångfald växte fram som ett vedertaget begrepp i Sverige i slutet av 1990-talet då amerikansk forskning och ”Diversity management” har visat på positiva effekter av att inkludera olikheter hos människor på arbetsplatser. Widell och Mlekov (2013) har genom forskning kommit fram till att det finns ett maktinflytande i språkbruket av mångfald vilket är en anledning till den snabba framväxten av begreppet i Sverige. Mångfald är inte bara en inspiration för organisationer utan även ett politiskt mål då man genom begreppet har upptäckt att mångfald som politiskt slagord har underlättat arbetet mot rasism och diskriminering. Min tanke är att detta hör ihop med att mångfald inte har en tydlig definition utan definieras olika beroende på vem man frågar eller vilken arbetsplats det rör sig om. Däremot föreligger konsensus kring att mångfaldsbegreppet inbegriper många olika kategorier och troligtvis en eller flera kategorier som de flesta människor kan placeras under eller relatera till. Att inkludera alla människor under samma begrepp blir ett strategiskt verktyg i arbetet mot exempelvis rasism eller diskriminering, vilket de olika handlingsplanerna har gjort. Jag tror att om vi som människor kan relatera till eller identifiera oss med en kategori i mångfaldsbegreppet så kan vi ha lättare för att sympatisera eller arbeta

mot och för något större, så som mot diskriminering och orättvis behandling. Jag ser dock även en problematik i detta maktinflytande som begreppet har då jag anser att mångfaldsbegreppet blir en flykt för att hantera problem på ett medvetet plan. Då min teori om att vi som människor har lättare att sympatisera och få förståelse för situationer om vi känner oss delaktiga troligtvis sker undermedvetet blir arbetet mot rasism och diskriminering i så fall inte en långvarig lösning. Vidare studier kring mångfald som maktbegrepp vore därför väldigt intressant.

Med tanke på den ständigt ökade globaliseringen och hur människor och arbetsmarknaden genom åren allt mer förflyttas över gränserna tror jag innebär att mångfald kommer fortsätta vara ett eftersträvanvärt begrepp runt om på svenska arbetsplatser. Detta kommer förhoppningsvis även leda till att fler kommuner, städer och arbetsplatser skaffar sig kunskap och utarbetar handlingsplaner för att främja mångfald. Enligt mig är dock det viktigaste arbetet att se till att ett mångfaldsfrämjande inte blir en trend och eftertraktat på grund av ”att man ska” sträva efter en sådan arbetsplats. Det viktigaste arbetet ligger i att skapa en medveten och inneboende acceptans och öppenhet hos människor där ett mångfaldsfrämjande sker på grund av ”att man vill” och beroende av vad som är bäst för arbetsplatsen.

## 7. Referenser

### 7.1 Litteratur

Bang, Henning (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur

Berger, Peter L., Luckmann, Thomas (2011). *Kunskapssociologi – Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*, 3 uppl. Wahlström & Widstrand

Bergström, Göran & Boréus, Kristina (red.) (2012). *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. 3., [utök.] uppl. Lund: Studentlitteratur

Bruzelius, L. & Skärvad, PH. (2000). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur

De los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana, (2005). *Intersektionalitet - kritiska reflektioner över (o)jämlighetens landskap*. Malmö: Liber.

Eriksson-Zetterqvist, U. Kalling, T & Styhre, A (2012). *Organisation och organisering*. Malmö: Liber

Friberg, Febe (red) (2006). *Dags för uppsats – Vägledning för litteraturbaserade examensarbeten*. Lund: Studentlitteratur

Fägerlind, Gabriella (2012). *Mångfald i praktiken – handbok för verksamhetsutveckling*. Malmö: Liber

Lindelöw, Malin (2008). *Kompetensbaserad personalstrategi – hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Bokförlaget Natur och Kultur.

Widell, Gill & Mlekov, Kataringa (2013). *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur

Winther Jörgensen, Marianne, Phillips, Louise (2000). *Diskursanalys som teori och metod*, Lund: Studentlitteratur

### 7.2 Tidskrifter

Lykke, Nina (2003). "Intersektionalitet – ett användbart begrepp för genusforskningen", ss. 47-56 ur *Kvinnovetenskaplig tidskrift* nr 1.



### 7.3 Internetkällor & PDF-filer

Englund, Caroline (2014-04-14). <http://www.dn.se/ekonomi/jobbskarriar/ett-utlandskt-namn-hinder-for-att-fa-jobb/>

Gunnarsson, Ronny (2005-03-08). <http://www.infovoice.se/fou/bok/10000061.shtml>

Malmö Stad (2014). <http://www.malmo.se/Medborgare/Jobb--praktik/Malmo-stad-som-arbetsgivare/Vart-forhallningssatt/Jamstallldhet-och-mangfald.html>

Malmö Stad stadsområdesförvaltning Norr (2014-01-31). *Jämställdhets- och mångfaldsplan*. <http://www.malmo.se/download/18.51821d07143bab87ba71af9/1390830634218/6.+J%C3%A4mst%C3%A4lldhets-och+m%C3%A5ngfaldsplan+2014+reviderad+efter+AU.pdf#search=%27j%C3%83%C2%A4mst%C3%83%C2%A4lldhets+och+m%C3%83%C2%A5ngfaldsplan%27>

Ängelholms Kommun (2011-04-18). *Mångfaldsplan 2011-2013*. <http://www.engelholm.se/PageFiles/4572/%C3%84ngelholms%20kommuns%20m%C3%A5ngfaldsplan%202011-2013.pdf>

Hultsfreds Kommun (2013). *Mångfaldsplan*. <http://www.hultsfred.se/files/2014/04/M%C3%A5ngfaldsplan-2013.pdf>