



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Mångfald som naturligt

En studie kring hur mångfald i en offentlig verksamhet bedrivs

Kandidatuppsats 15 hp, kurs KSKK01 i Service Management

Framlagd augusti 2015

Författare:

Emma Böttern

Handledare:

Malin Espersson

Sammanfattning

Titel: Mångfald som naturligt - *En studie om hur mångfald i en offentlig verksamhet bedrivs*

Universitet: Lunds Universitet Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

Kurs: KSKK01 Service Management: Examensarbete kandidatexamen, 15 hp, VT2015

Författare: Emma Böttern

Handledare: Malin Espersson

Nyckelord: Mångfald, mångfaldsarbete, mångfaldsimplementering, offentlig verksamhet

Syfte: Syftet med studien är att se hur en offentlig verksamhet bedriver sitt mångfaldsarbete, samt hur det upplevs och får uttryck i medarbetarna.

Frågeställningar:

- Hur presenteras arbetet med mångfald?
- Hur upplever medarbetarna mångfaldsarbetet som bedrivs?

Metod: En kvalitativ studie där det empiriska materialet är insamlat genom semistrukturerade intervjuer och dokumentanalys. Intervjuer är genomfördes med informanter från Barn- och skolförvaltningen i en kommun. Dokumenten är styrdokument från kommunen och Barn- och Skolförvaltningen.

Slutsatser: Min studie analyserar hur mångfaldsarbetet presenteras och bedrivs i en offentlig verksamhet samt hur medarbetarna i verksamheten upplever detta. Mångfaldsarbetet som studerats bedrivs genom att mångfald ska vara en naturlig del av verksamheten och berika den. Det arbetet som bedrivs tar avstamp i att lära sig om de marginaliserade grupperna. Trots en öppenhet och välvilja för mångfald visar studien att det finns ett omedvetet motstånd till mångfald, som visas genom brist på tid. Motståndet grundas i att de anställda är nöjda med hur det är idag och vill därför inte förändra. Studiens resultat visar även att mångfaldsarbetet som bedrivs leder till ett vi och dom perspektiv där personerna från de marginaliserade grupperna, upplevs som de andra.

Förord

Jag vill börja med att rikta ett stort tacka min handledare Malin Espersson som gett goda råd och vägledning genom skrivandet.

Jag vill även tacka min familj och min partner Andreas Månsson för att ni varit stor hjälp och stöd under tiden.

Jag vill även rikta ett tack till alla de informanter som deltagit i studien. Med eran hjälp blev denna studie möjlig.

Denna uppsats började att skrivas tillsammans med en annan forskare. Men under skrivprocessen bröts samarbetet och arbetet har därefter skett enskilt.

Helsingborg, september 2015

Emma Böttern

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	5
1.1 Bakgrund	5
1.2 Problemformulering	7
1.3 Syfte och Frågeställning	8
1.4 Avgränsningar.....	8
2. Metod	9
2.1 Metodologisk ansats	9
2.2 Studieobjekt.....	10
2.2.1 Informanter.....	11
2.3 Empirisk datainsamling.....	12
2.3.1 Kvalitativ frågeformulär.....	12
2.3.2 Kvalitativa forskningsintervjuer.....	12
2.4 Urval	14
2.4.1 Val av Frågeformulär.....	14
2.4.2 Val av informanter.....	14
2.5 Etiska reflektioner	15
2.6 Bortfall	15
2.7 Textanalys	16
2.8 Analysmetod	16
3. Teoriavsnitt.....	18
.....	18
3.1 Mångfaldsarbete i Sverige	18
3.2 Postkolonial teori	19
3.3 Vithetens norm	19
3.4 Problematiken med mångfald.....	20
3.5 Förändringsarbete för mångfald	22
3.6 Politiskt styrda organisationer	23
3.7 Reflektion kring val av teori.....	24
4. Analys	25

4.1 Definitionen av mångfald	25
4.2 Hur arbetet för mångfald retoriskt förs fram	27
4.3 Den ansvariges syn på mångfaldsarbetet	30
4.3 Medarbetarnas syn på mångfald	32
4.3.1 Olikheter berikar	32
(<i>Anonym, frågeformulär</i>):	32
4.3.2 Naturligt	34
4.3.4 Den andra	39
4.3.5 Uppfattningar om mångfaldsarbetet utanför enheterna	42
5. Slutsats & diskussion	44
Bilagor	46
Bilaga 1 - Riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling	46
Bilaga 2 - Medarbetarpolicy (kapitlet om mångfald)	50
Bilaga 3 - Mångfaldsplan för Barn- och skolförvaltning [...] stad.....	51
Bilaga 4 - Frågeformulär	59
Bilaga 5 - Intervjuguide (ansvarig)	61
Bilaga 6 - Intervjuguide (medarbetare)	62
Källhänvisning	63

Tabellförteckning

Tabell 2:2:1 Informanter - Beskrivning.	12
--	----

1. Inledning

I det följande avsnittet introduceras studiens ämne, bakgrund och problemformulering. Det leder sedan till att studiens syfte och frågeställningar presenteras. Avslutningsvis kommer det redogöras om studiens avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Det arbetsrättsliga arbetet för mångfald började först som en lag för jämställdhet år 1979. Syftet med lagen var att främja lika rättigheter mellan män och kvinnor i arbetslivet, samt att förhindra könsdiskriminering (Göransson, Slorach, Flemström & Sante, 2011, s.21). Problemet med denna lag var att varken grupperna män eller kvinnor är homogena, utan att människor kan diskrimineras utifrån andra maktstrukturer (Wahl, Höök, Holgersson & Linghag, 2011, s.198-199). År 2009 ersattes jämställdhetslagen och sex andra lagar med diskrimineringslagen. Syftet med den nya lagen var att motverka diskriminering och att främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet/uttryck, sexuell läggning, religion/annan trostillhörighet, funktionshinder samt ålder (Wahl et al, 2011, s.199). Begreppet mångfald har sitt ursprung från USA, där det kallas diversity (Wahl et al, 2011, s.199). I Sverige används mångfald som en integrationsstrategi, och som ett verktyg för att organisationer ska öka lönsamheten (Mangnusson & de los Reyes, 2005, s.13). Eriksson-Zetterqvist & Styhre (2007, s.99) anser att mångfald och postkolonial teori har en koppling. Då postkolonial teori kan ses som en kritik till samhällets oförmåga att hantera orättvisor rörande etiska skillnader som är kopplat till historien, men även till pågående orättvisor. Därför kan postkolonial teori ses som det teoretiska ramverket, och mångfald som det praktiska begreppet, som används för att fånga olika ojämlika strukturer i organisationer.

Det finns ingen entydig definition av begreppet mångfald eller vad syftet att uppnå med mångfald är. De los Reyes (2000, s.5) förklarar att arbetet för mångfald används i olika sammanhang. Det menar hon leder till att mångfald snarare borde studeras som en diskurs och hur det begreppet retoriskt förs fram. Att begreppet saknar en entydig definition gör arbetet för mångfald svårt (Prasad et al, 2009, s.197). Trots det är mångfald ett begrepp som används

rikligt inom olika organisationer. Organisationen uttrycker sig gärna om att de har mångfald och att de välkomnar detta till organisationen (Ahmed et al, 2006, s.33). Ibland används mångfaldsbegreppet på detta sätt för att dölja brister inom mångfaldsarbetet, samt dölja vad organisationen egentligen anser om mångfald (Ahmed et al, 2006, s.35). Hur mångfald retoriskt framförs ser Ahmed (2011, s.239-242) som en sköld för företag. Denna sköld ger i sin tur företaget en positiv bild utåt, och fungerar som ett skydd mot anklagelser om ojämnhet och diskriminering inom företaget. Fokus läggs istället på den positiva framtiden och begrepp som ojämlikhet framstår inte längre som ett problem för organisationen.

Enligt Amundsdotter (2010, s.15) är syftet med mångfaldsarbete att förändra den rådande maktstruktur och de normer som leder till privilegier för vissa, och exkluderar andra. Hon går även in på det motstånd som kan finnas inom organisationer inför förändring. Det motståndet kan yttra sig på olika sätt, samt vara mer eller mindre medvetet (Amundsdotter, 2011, s.195). Resultatet för organisationer som aktivt arbetar med mångfald för att förändra den rådande strukturen, är ofta att en liten eller ingen förändring har skett. I vissa fall kan det till och med ha motsatt effekt. Detta har studerats av Abrahamsson (2009), där hon följde organisationers jämställdhetsprojekt som skulle ändra de rådande maktstrukturerna. I studien får hon fram att det finns flera olika orsaker som leder till vad hon benämner som återställare. Det kan röra sig om hur beslut om förändring centraliseras men att ansvaret om förändring decentraliseras. Det kan även vara att organisationer säger en sak och gör en annan. Detta leder till att det blir ett gap mellan vad som sägs och vad som sker i praktiken. Då viljan av att implementera en förändring har misslyckats. Problematiken med att implementera förändring är även något som Speculand (2006) berör:

You can have the greatest strategy in the world but if you can not implement it then it is no more value than the paper it is written on.

Enligt Speculand (2014) är problemet med att implementera mångfald att organisationer har anställda som arbetar med förändringar och projekt för hur organisationen ska utvecklas. Men det saknas en strategi för att implementera detta. Speculand (2014) förklarar att det saknas anställda, vars arbetsuppgifter är att implementera och driva igenom förändringar och projekt. Martinsson och de los Reyes (2001, s.178-179) tar även upp problemet med hur man retoriskt arbetar med mångfald. Arbetet för mångfald förs fram med argument om att olikheter berikar och leder till ekonomisk lönsamhet. Detta har lett till en diskurs, där mångfald ses som

genuint positivt och som en nyckel till framgång för organisationer. Diskurser bygger på uppfattningar av verkligheten, så starka att de styr vår uppfattning om den (NE). På diskrimineringsombudsmannens hemsida, under fliken för arbetsgivare, finns det exempel på goda råd om mångfaldsarbete. De skriver att dessa goda råd förhoppningsvis leder till att andra organisationer kan tänkas att inspireras, och följa de goda exempel som vissa företag satt. På sidan benämns mångfaldsarbetet som oproblemiskt och som självklart positivt och lönsamt (DO). Espersson (2014, s.126) menar att argumentet om att mångfald leder till lönsamhet, bottnar i föreställningar om ökad kompetens. Vad ökat kompetens innebär finns det olika åsikter om. En gemensam syn som hon tar upp, är att förespråkare för en mångfaldig rekryteringsprocess med personer från marginaliserade grupper bidrar med nya perspektiv på grund av deras olikhet från normen. Detta tenderar att låsa in människor i kategorier och reproducerar dessa ordningar som hierarkiska skillnader. Isaksson (2010, s.167) menar att den retorik som förs kring mångfald är problematiskt när personers olikheter ses som lönsamt för organisationers verksamheter. Hon redogör för att arbetet med mångfald på detta sätt i själva verket kan reproducera skillnader. Det sätter även press på de som är utanför normen att de ska tillföra något. Ahmed (2011, s.239) förklarar att använda den retoriken är enklare och mer inbjudande än att direkt arbeta med begrepp som ojämlikhet och diskriminering. Dessa är begrepp som är mer negativt laddade och företag försöker därför undvika dessa.

1.2 Problemformulering

De los Reyes (2000) förklarar att vetenskaplig forskning kring mångfald är ett område som fortfarande inte är färdig studerat. Hon förklarar att kategorierna för diskriminering studeras för sig själva och inte gemensamt. Därför är arbeten som görs för mångfald ofta grundat på visioner och inte fakta. Den vetenskap som bedrivits har även till största delen skett i organisationer som har finansierade satsningsprojekt. Exempelvis Abrahamsson's (2009) studie, som följer ett finansierat projekt i en organisation. Ett projekt vars syfte var att utmana och förändra hierarkiska skillnader och ojämlikheter. Men även Amundsdotter (2010) som studerar hur en förändring bort från ojämlika strukturer genomförts och blivit bemött. Som tidigare diskuterats, är arbete för mångfald svårt att genomföra och långt ifrån oproblemiskt. Tidigare forskning har visat att sättet som verksamheter arbetar och presenterar sitt mångfaldsarbete på, har visats kunna leda till att stärka redan rådande hierarkiska skillnader.

Då det lyder en brist på forskning där mångfaldsarbetet inte finansieras eller prioriteras i verksamheten är det relevant att studera hur mångfaldsarbete som inte prioriteras bedrivs.

1.3 Syfte och Frågeställning

Syftet med studien är att se hur en offentlig verksamhet bedriver sitt mångfaldsarbete, samt hur det upplevs och får uttryck i medarbetarna. För att kunna genomföra studien, valdes en offentlig verksamhet som har ett mångfaldsarbete. Ett arbete som både visas utåt genom styrdokument och har anställda vars uppgifter är att arbeta med mångfaldsfrågor.

- Hur presenteras arbetet med mångfald?
- Hur upplever medarbetarna mångfaldsarbetet som bedrivs?

1.4 Avgränsningar

Studien kommer att göras av en förvaltning som är huvudman för förskole och skolverksamhet i en kommun. Avgränsningen till att studera endast en av förvaltningarna inom kommunen görs på grund av att tiden för studien inte räcker för att omfattas av alla dess olika förvaltningar. Att fördjupa mig i endast en av förvaltningarna leder till ett mer djupgående empiriskt material. Barn- och Skolförvaltningen är intressant att studera då deras arbete till stor del består av att bemöta människor, både barn, föräldrar och alla kollegor.

Ansvarig för förvaltningens arbete för mångfald riktar sig ut mot medarbetare och chefer, och inte verksamheten med barnen. Studien kommer endast rikta sig till hur medarbetarna uppfattar och tolkar det arbetet som sker för mångfald.

2. Metod

I följande kapitel kommer jag redogöra om vilka metodologiska val som tillämpats i studien. Jag kommer även förklara varför jag anser detta tillvägagångssätt lämpligt för studiens syfte och frågeställningar.

2.1 Metodologisk ansats

Till att börja med vill jag redogöra att studiens insamling av empiriskt material gjordes tillsammans med en annan person. Efter insamlingen fortlöpte inte samarbetet med studien, utan denna utfördes separat. På grund av detta kommer jag genom metodavsnittet både använda singular och plural för att tydlig klargöra när vi var två personer, samt vad jag bestämt på egen hand. När metoden för studien valdes, behövdes dels information om det arbetet som retoriskt bedrivs av kommunen, men även hur detta uppfattas och tolkas av medarbetarna ute i verksamheten. Då studien kommer att inrikta sig på ord och upplevelser, snarare än på siffror och mätning, ansåg jag att en kvalitativ forskningsmetod var rätt metod för att kunna besvara mina forskningsfrågor (Bryman, 2008, s.340). För att få en inblick i hur arbetet med mångfald presenteras valde vi att använda oss av en dokumentanalys. Denna består av tre styrdokument där två är centrala för kommunen, och ett som endast gäller Barn och Skolförvaltningen. För att få en djupare inblick i hur mångfaldsarbetet i förvaltningen bedrivs och upplevs genomfördes även kvalitativa intervjuer som vi valde att genomföra för att ha friheten att ställa följdfrågor, vilket inte ges i en kvantitativmetod (Bryman, 2008, s.412-413). För att få tillgång till intervjuer av medarbetarna användes ett kvalitativt frågeformulär för att förhålla oss till de etiska kraven på samtycke avslutades detta med frågan ifall de kunde tänkas medverka i en vidare intervju (Bryman, 2008, s.131-132).

Studien utgår från en induktiv syn på samspelet mellan teori och praktik. Med detta menas att valet av teorin grundades på det insamlade empiriska materialet. Mitt val av teorier och hur de hänger samman med det empiriska materialet, kommer att förtydligas i slutet av teoriavsnittet. Det görs för att läsaren efter de har läst teorin, ska få en inblick i hur den kommer att användas i analysen. Jag kommer använda mig av en kunskapsteoretisk

ståndpunkt i studien. Jacobsen (2002, s.33) förklarar att det inte finns en världslig verklighet, utan det finns olika sätt att uppleva samhällsfenomen. Därför bör forskare sätta sig in i hur de som deltar i studien upplever och tolkar de fenomen som studeras.

2.2 Studieobjekt

Jag har studerat Barn- och Skolförvaltningen i en kommun som är en offentlig verksamhet. Jag har valt att studera en förvaltning som bedriver barn och skolverksamhet delvis, som nämnts tidigare, att jag anser att det saknas forskning om mångfaldsarbeten inom offentlig verksamhet. En annan anledning är att arbetet som sker ut mot de anställda, även kan påverka de generationer som går i förvaltningens verksamheter. Detta tar Barn- och Skolförvaltningen själv upp i sin mångfaldsplan (Bilaga 3). Kommuner är politiskt drivna organisationer och styrs av politiker som är direkt valda av medborgarna. Kommunalval sker samtidigt som val till riksdagen, vart fjärde år. De politiker som blir valda väljs till olika poster i kommunfullmäktige och till de olika nämnderna som styr de olika förvaltningarna i kommunen. Exempel på nämnder kan vara miljönämnd och kulturnämnd (SKL). I denna studie kommer barn och skolförvaltningen studeras, vars nämnd kallas Barn- och Skolnämnden. Nämnden ansvarar för den löpande verksamheten i kommunen och tar hand om de ärenden som beslutats av kommunfullmäktige. I slutändan är det tjänstemännen som utför den kommunala verksamheten, men det är politikerna som har yttersta ansvaret och som är huvudman för förvaltningens verksamhet. Kommunen leds av valda kommunalråd och politiker. De övergripande besluten tas i kommunfullmäktige, som består av politiker som sedan styr de olika nämnderna. Det bedrivs olika verksamheter av olika förvaltningar då kommunen har ett brett verksamhetsområde.

Barn och skolförvaltningen som jag studerat har ca 2600 medarbetare och leds av en skoldirektör. Förvaltningen består av olika enheter av förskolor och skolor som i sin tur är indelade i fem olika skolområde. Varje skolområde leds av en skolområdeschef. Varje skolenhet har sedan en förskolechef eller en rektor. För att studera hur arbetet med mångfald presenteras i kommunen kommer jag använda två styrdokument som är centrala från kommunen. Dessa två dokument gäller för alla förvaltningar. Det första dokumentet som i studien kommer refereras till bilaga 1, rubriceras som *Riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling*. Dokumentet ger riktlinjer till hur mångfaldsarbetet ska bedrivas i

kommunen, men att aktiva åtgärder i sin tur skickas vidare till förvaltningarnas interna mångfaldsplaner. Det andra styrdokumentet som jag refererar till, bilaga 2, är *Medarbetarpolicyn*. I den finns ett avsnitt om mångfald som kort beskriver visionen med mångfald och arbetsplatserna. Det sista styrdokumentet som refereras till bilaga 3 är *Mångfaldsplan för Barn- och skolförvaltningens [...] stad*. I det styrdokumentet presenteras det interna mångfaldsarbetet inom förvaltningen samt en handlingsplan för detta.

2.2.1 Informanter

För att få en djupare inblick i det arbete som bedrivs i Barn- och skolförvaltningen, har en intervju med den som är ansvarig för mångfaldsfrågorna genomförts. Denna gjordes för att ge oss en inblick i hur arbetet bedrivs på olika nivåer och i medarbetarnas arbete på enheterna. Intervjuer med fem medarbetare från fyra enheter i verksamheten har genomförts. Genom att intervjua både den ansvarige som arbetar centralt i förvaltningen samt medarbetarna ute på enheterna, förhåller jag mig till trovärdighetshierarkin. Trovärdighetshierarkin syftar till att få flera perspektiv på det område som studeras. Det menas att om jag endast intervjuat den ansvarige i förvaltningen, eller endast medarbetarna ute på enheterna, hade jag endast fått en sida av det arbete som bedrivs (Tricks of the trade, 2008, s.103). Genom att intervjua personer på olika nivåer, får jag in olika personers perspektiv på mångfaldsarbetet. Detta anser jag ger en mer trovärdig bild, än att endast få en persons perspektiv (Widerberg, 2002, s.84).

En del av personerna som har deltagit i denna studie har begärt att få vara anonyma. Jag har valt att ge alla personer i studien anonyma identiteter, samt att göra kommunen anonym. Kommuner är offentliga verksamheter. Detta i kombination med att Barn- och skolförvaltningen endast har en ansvarig för mångfaldsfrågorna, hade annars möjliggjort att röja identiteten på de personer som valt att vara anonyma. I studien kommer jag att benämna förvaltningen i kommunen som Barn- och skolförvaltningen. Jag har varit ute på fyra olika enheter, tre förskolor och en skola i årskurs f-3. Informationen nedan är taget från hur informanterna benämner sig själva i intervjuerna och frågeformuläret. Alla intervjuade hade valet att välja mellan kvinna, man eller annat. Informanterna var även informerade om att de inte behövde svara på frågor som de var obekväma med.

Tabell 2:2:1 Informanter - Beskrivning.

	Kön	Ålder	Tid i org.	Enhet	Intervju tid
Informant A	Kvinna	25 år	2 månader	Förskola X	13:47 min
Informant B	Kvinna	41 år	12 år	Förskola Y	19:42 min
Informant C	Kvinna	53 år	26 år	Förskola Z	26:23 min
Informant D	Kvinna	27 år	5 år	Förskola Z	12:46 min
Informant E	Kvinna	26 år	1 år	Skola F-3	20:33 min
Den ansvarige	Kvinna	35 år	7 år	Kontoret	40:49 min

2.3 Empirisk datainsamling

2.3.1 Kvalitativ frågeformulär

När vi hade fått godkänt att genomföra en intervju med den ansvarige på Barn- och skolförvaltningen kvarstod det ett faktum. Vi behövde fortfarande få tillgång till att intervjua medarbetare ute på enheterna. Detta var något den ansvarige inte kunde hjälpa till med. Hade vi skickat frågan till enhetscheferna, om tillstånd att få intervjua medarbetare, fanns det en risk att medarbetarnas deltagande inte hade varit frivilligt. Vi valde därför att skicka ut ett kvalitativt frågeformulär. I frågeformuläret kunde medarbetarna fylla i ifall de var intresserade att vidare delta i en intervju. Det fanns en kort beskrivning i frågeformuläret om vad studien handlade om, bakgrundsfrågor så som ålder, men även några kvalitativa frågor (Bilaga 6).

2.3.2 Kvalitativa forskningsintervjuer

Inom kvalitativa intervjuer är fokus på informanternas uppfattning och synsätt. Den kvalitativa intervjuformen är till skillnad från kvantitativ mer flexibel och ostrukturerad. Valet att genomföra kvalitativa intervjuer var på grund av studiens syfte. Vi ansåg att med hjälp av intervjuer skulle de som medverkat i studien ge sitt perspektiv på mångfald. Att genomföra

observationer ansåg vi svårt då vi inte vet hur mångfald tar uttryck genom handlingar i det vardagliga arbetet. Vi ville därmed med hjälp av intervjuer låta informanterna beskriva sina upplevelser med ord (Widerberg, 2002, s.66-67). Vi ansåg därför att en kvalitativ intervjuform, där vi kan ställa frågor och följdfrågor för att komma mer in på djupet, var rätt alternativ för denna studie (Bryman, 2008, s.412-413). Två intervjuguider gjordes inför intervjuerna där en var till den ansvarige och en till medarbetarna. De två guiderna innehåller i princip samma frågor, men är formulerade på olika sätt för att passa deras olika arbeten (Bilaga 5 & 6).

Det var semistrukturerade intervjuer som genomfördes med den ansvarige och medarbetarna ute på enheterna. Vi valde att genomföra semistrukturerade för att den ansvarige och medarbetarna skulle besvara frågor inom samma tema. Annars kanske medarbetarna hade valt att endast tala om verksamheten med barnen, vilket inte är studiens fokus. Därför ställdes frågor och följdfrågor som riktades mot organisationen och ens kollegor. Frågorna utformades även så att varje informant kunde göra en personlig tolkning av frågorna (Bryman, 2008, s.415-416).

Samtliga intervjuer spelades in för att lagra den empiriska datan. Vi valde också att transkribera alla intervjuer för att inför analysen ha materialet mer lättillgängligt (Jacobsen, 2002, s.220). Då vi var två personer som intervjuade valde vi att en av oss förde samtalen med informanten och en antecknade. Genom att föra anteckningar kunde vi få med personens ansiktsuttryck eller gester, som är svårt att få med på inspelning. Detta gjordes även i syftet att ifall tekniska fel hade inträffat, så fanns anteckningar även i pappersform (Widerberg, 2002, s.74-77). Jacobsen (2002, s.171) menar även att anteckna under en intervju, ger informanterna en känsla av att man lyssnar och är intresserad. Detta kan leda till att informanterna fortsätter prata och förklarar mer om samtalsämnet.

Tanken med intervjuerna var även att hålla de utanför deras arbetsplats, då vi ansåg att de varit mer bekväma att tala om deras arbete, när deras kollegor inte var i rummen bredvid (Widerberg, 2002, s.93). Detta visade sig vara problematiskt att genomföra med medarbetarna ute på enheterna. Intervjuerna behövde ske på arbetstid och medarbetarna kunde därför inte lämna arbetsplatsen. Det gick däremot att genomföra med den ansvarige där intervjun hölls på ett litet café där vi satt ensamma.

2.4 Urval

2.4.1 Val av Frågeformulär

Tanken med frågeformuläret var att få tillgång till att komma ut på enheterna och dela ut det i person till alla medarbetarna. Då kunde medarbetarna samtidigt få ställa frågor och få ett ansikte på oss innan intervjuerna hölls. Dock blev det inte så. På förskola X valde enhetschefen ut några av medarbetarna som fick besvara formuläret. Förskola Y var det inte möjligt att komma ut och lämna formuläret i person. Istället skickades formuläret till enhetschefen, som sedan gav ut det till några medarbetare som besvarade formuläret. Chefen förklarade även att de var medarbetare som vanligtvis inte hade något emot att delta i studier. På förskola Z fick vi komma ut med enkäter, dock är det en liten förskola med endast fyra anställda. På skolan med årskurs f-3 fick vi komma ut och delta i ett personalmöte. Under mötet medverkade de flesta av medarbetarna. På mötet fick vi ge en kort presentation av vårt arbete och sedan dela ut formuläret.

Varför jag inte kunde komma ut och dela ut till alla medarbetarna, var för att i deras verksamhet behöver barnen ha uppsyn hela tiden. Vilket leder till att de e svårt att samla alla medarbetarna på enheten under arbetstid. Fast utdelningen av frågeformuläret inte gick enligt planen anser jag att frågeformuläret varit en stor hjälp. Dels för att förhålla mig till de etiska samtyckeskravet, men även för att få bakgrundsinformation om informanterna innan intervjun.

2.4.2 Val av informanter

Det första valet av informant var den som var ansvarig för Barn- och skolförvaltningens mångfaldsarbete. Detta val var viktigt för att kunna få en djupare inblick i det arbetet som bedrivs. Detta möjliggjorde att vi inte endast behövde grunda det på den retoriska delen om hur mångfaldsarbetet presenteras genom styrdokumentet. När det kom till valet av medarbetare ute på enheterna i förvaltningen, var tanken att ett målinriktat val av informanter skulle vara möjligt. Det vill säga att välja personer av olika kön, ålder och enheter. Men även att inte endast välja personer som svarade likadant på frågeformulären, utan istället välja personer som verkar ha olika syn. Dock visade sig intresset för att delta i intervjuer inte vara så stort. Vi fick därför välja de personer som visat ett intresse. Av de som medverkade var det

endast en som benämnde sig som man. Och han valde att inte delta i vidare intervju. Detta beror dels på att branschen som studeras är kvinnodominerad. Variationen blev ändå bred sett till ålder och tid i organisationen, samt hur de svarat i formuläret.

2.5 Etiska reflektioner

Det finns fyra etiska reflektioner som vetenskapsrådet hävdar att all forskning ska hålla sig inom ramarna för. Det första är informationskravet som syftar till att informera de som medverkat vad studien går ut på. Jag förhåller mig till den genom att vara tydlig, och informera de som medverkar i studien om dess syfte. Detta gjordes dels vid utdelningen av frågeformulären, både muntligt och i skrift på varje formulär. Jag var tydlig med att de inte var tvungna att svara på frågor de eventuellt kände sig obekväma med. De hade även möjligheten att avbryta sitt deltagande i studien när som helst. En problematik som kan uppstå med tydlig information, är att de som medverkar svarar enligt mitt intresse med studien. Därför försökte vi utforma en intervjuguide som inte ställde ledande frågor, men vars frågor fortfarande gick att tolka. Inför varje intervju gjordes även en kort förklaring, där informanterna även hade möjlighet att fråga vid eventuella oklarheter. Det andra kravet är samtyckeskravet, vars syfte är att inhämta samtycke av de som deltar i studien. Detta förhöll jag mig till med hjälp att fråga ifall personerna ville medverka i studien. Till den ansvarige skickades ett mail med information och frågan ifall personen kunde tänka sig ställa upp. Medarbetarna fick i sin tur fylla i ett anonymt frågeformulär som avslutades med frågan ifall de kunde tänka sig medverka i en vidare intervju. Nyttjandekravet handlar om att det empiriska material som insamlas, får endast användas till studien. För att förhålla mig till nyttjandekravet gäller det att materialet endast används i forskningssyftet. Detta är något som jag varit tydlig med till alla som medverkat. Jag har varit tydlig med att studien inte är kopplad till deras arbetsplats, utan endast till uppsatsens syfte. Konfidentialitetskravet syftar till att hålla personer uppgifter på de som deltar i studien säkra, så obehöriga inte kan ta del av dem. Jag förhöll jag mig till genom att sätta alla personer som anonyma. (Bryman, 2008, s.131-132)

2.6 Bortfall

Då jag inte kunde dela ut frågeformulären i person, eller samla in dem, kan jag inte svara på hur stort bortfallet varit. Syftet med frågeformuläret var nämligen att förhålla oss till de etiska

riktlinjerna, men även som hjälp vid intervjuerna. Detta har frågeformulären i båda fallen hjälpt till med.

Det var sex medarbetare som kryssade i att de ville delta i intervjun i frågeformuläret. I slutändan fick vi endast tag på fem stycken som vi genomförde intervjuer med. Då insamlingen av det empiriska materialet redan tagit lång tid, höll inte tidsramen för att vänta ut den sjätte. Trots ett bortfall vid intervjun, anser jag att den mängd insamling av data gör studien pålitlig. På så sätt att intervjuer gjorts med fem medarbetare, på fyra olika enheter. Därtill även en intervju med den ansvarige som sitter på Barn- och skolförvaltningens kontor och en dokument analys av kommunens olika styrdokument.

2.7 Textanalys

För att kunna analysera hur kommunen och Barn- och skolförvaltningens styrdokument presenteras, har jag antagit en kvalitativ innehållsanalys. Med detta menar jag att jag genom dokumenten söker efter teman eller kategorier (Bryman, 2008, s.505). Dessa teman och kategorier kommer jag sedan ställa mot det empiriska material som samlats in via intervjuer. Detta gör jag för att se om dessa teman och kategorier kan vara återkommande eller avvikande.

2.8 Analysmetod

Jacobsen (2002, s.215) redogör att analysprocessen består av tre nivåer som är: beskrivning, systematisering och kategorisering samt kombination. Första nivån som är beskrivning, genomförde vi genom att transkribera de intervjuer som utförts. Att skriva ner intervjumaterialet är tidskrävande. Vi ansåg dock att det var effektivare att ha intervjuerna tillgängliga i skrift, detta för att underlätta analysprocessen. Nivå två är systematisering och kategorisering. Jag har valt att genomföra en ämnescentrerad analys, vilket betyder att återkommande fenomen eller avvikelser är i fokus (Jacobsen, 2002, s.220). Detta var mitt tillvägagångssätt för att genomföra nivå två. Efter varje intervju och när all transkribering var färdig, började jag analysera om det fanns några fenomen som var återkommande. Jag valde sedan att kategorisera dessa. Den sista nivån är kombination. I denna nivå ska intervjuerna

analyseras mot både tidigare forskning, men även mot de andra intervjuerna och de styrdokument som analyserats. Då jag valt att genomföra en induktiv studie, använde jag mig av de olika kategorier och fenomen jag hittat i nivå två av analysprocessen. Detta gjordes för att sedan kunna hitta forskning inom samma område. Vilken forskning som används, kommer presenteras i teoriavsnittet nedan.

3. Teoriavsnitt

I denna del har jag valt ut tidigare forskning som berör mitt problemområde, samt teori som kommer att användas som analytiska verktyg. Teorin som presenteras har grundats i sökningar inom området mångfald, mångfaldsimplementering och postkolonial teori.

3.1 Mångfaldsarbete i Sverige

Diskrimineringslagens syfte är att motverka diskriminering och på andra sätt främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet/uttryck, sexuell läggning, religion/annan tros tillhörighet, funktionshinder och ålder (Göransson et al, 2011, s.21) Trots att lagen har sju diskrimineringsgrunder är etnisk tillhörighet den grund som arbetet för mångfald till största delen kommit att handla om i Sverige. Men även arbetet för jämställdhet som har pågått sedan det under 1960-talet presenterades som ett politiskt begrepp (Wahl et al, 2011, s.198-199). När begreppet mångfald blev aktuellt, valde flera organisationer att slå ihop jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbetet till ett gemensamt begrepp. En ihop slagning som Wahl et al (2011, s.200) redogör möttes av motargument. Några av dessa argument var att arbetet för jämställdhet riskerade att stanna upp, då det skulle vänta in mångfaldsarbetet. Men även en oro om att mångfaldsarbete mot ett harmoniskt olikhetsperspektiv, skulle osynliggöra maktstrukturer. Mångfald har haft en genomslagskraft i det svenska samhället som ett positivt och lönsamt angreppssätt vilket är något som består än idag (De los Reyes, 2000, s.5). I Sverige ses mångfaldsarbetet som en integrationsstrategi, ett verktyg för organisationer som ska leda till mer lönsamhet. Ofta argumenterar organisationer för mångfald ur ett perspektiv där man belyser att olikheter kompletterar varandra, vilket anses leda till större lönsamheter och en bättre arbetsplats (Martinsson & De los Reyes, 2005, s.13). Dock stämmer inte alltid denna bild av mångfald som oproblematisk och strikt positiv. Kritiker till det här förhållningsättet undrar om mångfald faktiskt förändrar befintliga maktstrukturer, eller om den återskapar de som redan råder (Wahl, 2011, s.246). Abrahamsson (2009, s.294) har i sin studie noterat att arbetet mot hierarkiska skillnader och ojämlikhet, kan få motsatt effekt och stärka redan rådande skillnader.

3.2 Postkolonial teori

Eriksson-Zetterqvist och Styhre (2007, s.99) redogör hur begreppet mångfald och postkolonial teori samverkar. De anser att postkolonial teori kan ses som det teoretiska ramverket och mångfald som det praktiska begreppet som används för att fånga olika tendenser i organisationer. Postkolonial teori kan ses som kritik över samhällets oförmåga att hantera orättvisor rörande etiska skillnader som är grundade i historiska och fortfarande pågående koloniala förhållanden. Men hur postkolonial teori ska definieras finns det olika diskussioner om. De los Reyes (2011, s.18) beskriver det som:

Ifrågasättande av modernitetens eurocentriska världsbilder och av universalismens konstruktion utifrån subjekt vars förgivet tagna vithet har gjorts till norm relateras således till den feministiska kritiken av en androcentrisk världsuppfattning.

Vidare förklaras att postkolonial teori inte handlar om att kolonialismen är över, utan vilka effekter den har haft. Ett av den postkoloniala feminismens bidrag är hur de andra, de som inte tillhör normen, skapas intersektionellt och hur synen på den universella människan upprätthållits historiskt (De los Reyes et al. 2011, s.19). Intersektionalitet är ett begrepp som redogör om att olika maktstrukturer inte är oberoende av varandra. Det vill säga att man inte kan se exempel kön, klass och etnicitet som oberoende av varandra. Utan att olika maktstrukturer är sammanflätade i vartannat (NE). Enligt Amos och Parmar (2011, s.55) saknas det förståelse för hur de framsteg som den vita kvinnan haft, har skett på en bekostnad av den svarta kvinnan. Men också hur vita kvinnor använder begreppet kvinna som något universellt gällande, och missar hur den vita kvinnan gynnas av förtrycket av svarta. Vidare förklarar de att de olika försöken till att ta itu med frågor rörande olikhet, har förstärkt de privilegier vita kvinnor har (De los Reyes et al. 2011, s.55-57).

3.3 Vithetens norm

Ahmed (2011) har bedrivit forskning kring normen om vithet. Hon klargör att det inte går att veta om studier kring vithet skulle förstärka den redan privilegierade ställning som vita har. Vithet som kategori är idag osynlig då det är den som upplevs och är en världslig norm. Dock

anser hon att den endast är osynlig för de personer som besitter vithet. Hon förklarar att det finns en rädsla för att forska kring ämnet. Dels för att de som besitter privilegier är rädda för hur deras ställning ska påverkas, men det finns också en rädsla för att göra sig själv till ett objekt. Hon tar även upp problematiken med att vita personer ska vara med och avveckla sin egen ställning, samt rädslan att studier kring vithet kommer leda till att stärka den redan privilegierade ställningen den vita normen innehar (Ahmed, 2011, s.125-126). Abrahamsson (2009, s.325) förklarar att mångfaldsbegreppet antyder att olikheter är något naturligt och genetiskt som alla personer har. Ett sätt organisationer arbetar för olikheter är genom att ha temadagar. Dessa temadagar är till för att öka kunskapen och förståelsen för olikheter och skillnader. Problematiken är just det att personer kategoriseras in utifrån olika kategorier så som kön, klass, etnicitet sexuell läggning och utifrån dom antas vara genetiskt olika.

Ahmed (2011, s.131) tar även upp att kroppsscheman redan är satta eller ärvs. Kroppsschema är det du som barn ärver av dina föräldrar. Du ärver alltså de kroppsscheman som ens föräldrar redan besitter. Det vill säga att om någon ärver vithet kommer denna känna sig hemma i en vit värld. Ärver du däremot ett kroppsschema som anses annorlunda än de normer som råder kring vithet kommer du inte känna dig hemma i en värld som är vit. Detta är format redan under kolonialismen då vithet skapades. Att mäta kroppar är något hon menar att organisationer har en tendens till. Att mäta kroppar är att låta olika kroppsscheman representerar mångfald. Exempel är att organisationen vill att personer med annan etnisk bakgrund ska ta positionen som ”ansikte utåt” för mångfald. Det vill säga om det finns personer med annan etnisk bakgrund i organisationen. Kan de uttrycka att de har mångfald, då de har personer med annan etnisk tillhörighet (Ahmed et al, s 80). Vilket är något som är problematiskt då de döljer den rådande vitheten med att exotisera och stärka konceptet, vi och dem (Ahmed, 2011, s.237-240).

3.4 Problematiken med mångfald

Sara Ahmed (2011, s.146) beskriver hur människor i organisationer vill höra lyckliga historier om mångfald istället för att höra nedstämda historier om diskriminering och ojämlikhet. Hon anser att det är lättare att engagera personer med mångfald, då det förmedlar en glad känsla och är ett lättsamt begrepp. Vidare förklarar hon att detta är ett av problemen, då det kan dölja ojämlikheter i organisationer. Hon förklarar att mångfaldsarbetet borde handla om att ändra

den förnärvarande rådande normen om vithet. Idag handlar det snarare om att förändra föreställningen om vithet, vilket leder till att maktstrukturer kan komma att döljas. Hon poängterar att organisationer arbetar ytligt med mångfald vilket medför att en del organisationer kan komma att gömma sig bakom konceptet. I vissa fall där de uttalar sig om att de har mångfald på arbetsplatsen, kan det antyda att de anser sig redan ha löst problemet.

Att arbeta med mångfald inom organisationer förklarar Prasad et al (2010) som en trend, där trenden är något nytt som ger organisationen en bra image. Organisationer som inte följer trenden med mångfald kan ses som gammalmodiga, vilket istället kan leda till en dålig image. Detta leder till att allt fler organisationer bedriver ett mångfaldsarbete. Att mångfald ses som en trend anser Prasad et al (2010) vara något positivt, då det kan bli en inkörsport in i organisationerna. Problemet kan tyvärr bli att arbetet med mångfald endast får ett symboliskt värde. Abrahamsson (2009, s.310) tar upp, att i organisationer som följer trenden, kan arbetet med mångfald bli en täckmantel för att fortsätta med de rådande hierarkiska skillnaderna. Abrahamsson (2009, s.307) har studerat olika organisationers förändringsarbete mot hierarkiska skillnader. I hennes studie kan man se att stora förändringar riskerar att mötas av motstånd, samt att delen som möts av motstånd i många fall läggs ner.

Arbetet för mångfald innebär ofta att de som tillhör den vita normen skall informeras och lära sig mer om de andra, som inte tillhör normen. Det kan ske genom föreläsningar eller temadagar, för att lära ut och öka kunskapen om det som inte tillhör samhällsnormen. Att bedriva mångfaldsarbete på det sättet, kan som Martinsson och De los Reyes (2005, s.93) förklarar, stärka känslan för vi och dem. Trots att mångfald idag är ett välkänt begrepp så menar De los Reyes (2000, s.7) att det arbete som hittills bedrivits för mångfald, snarare är grundat på avsikter och visioner än vetenskaplig forskning. Därför behövs det bedrivas mer forskning kring mångfald för att kunna veta hur det påverkar samhället. Wahl et al (2011, s.221-222) menar att forskning kring mångfaldsarbete utelämnar en del frågor. De menar att en del av det arbete som bedrivs, tar för givet att bryta den rådande segregeringen är en lösning på problemen. Det var något som Abrahamsson(2009) märkte i sin studie, där arbetet mot att bryta hierarkiska skillnader. Slutade upp med att stärka den redan rådande maktstrukturen, istället för att bryta den.

3.5 Förändringsarbete för mångfald

Det finns en mängd forskning kring organisationers förändring och trots att forskningen pågått i mer än 40 år har ingen lyckats hitta nyckeln till ett lyckat förändringsarbete. Detta beror dels på att varje förändring inom en organisation i sig själv är unik, samt att det finns olika aspekter som kan leda till ett misslyckat förändringsarbete (Beer & Nohria, 2000, s.134). Abrahamsson (2009, s.14-15) anser att det finns en okritisk bild av förändring i organisationer, en bild som management litteratur har förskönat och där fokus ligger på metoder för att lyckas. Det är sällan som problemet med motstånd till förändring belyses. Detta för att det finns en diskurs om förändring som genuint positiv.

Isaksson (2010, s.165) problematiserar det faktum att flera av de förändringsprojekt som sker för mångfald, utgår ifrån de marginaliserade grupperna. Arbetet handlar om hur dessa grupper ska inkluderas, samt få mer plats i organisationen. Det leder till att den rådande maktstrukturen i organisationen antas vara problemfri. Abrahamsson (2009, s.307) redogör för hur svårt det är att avgöra en lämplig storlek på ens förändringsarbete. Små förändringar riskerar att den gamla hierarkin följer med in i den nya, och de stora förändringarna riskerar att mötas av motstånd.

En annan kritik som Abrahamsson (2009, s.225-226) tar upp är hur arbetet med mångfald innebär att synen på att olikheter som något naturligt och biologiskt. Hon menar att skapandet av olikheter som något naturligt, kan fungera som en dämpare för motståndet till förändring till det positiva för mångfald. Detta är för att så länge olikheterna anses naturliga, kommer de rådande skillnaderna följa med i förändringen. Hon menar att motståndet är starkare mot att minska skillnaderna mellan kategorierna. Med detta menas att skillnaderna mellan att vara kvinna/man, svensk/utländsk med mera, minskar. Ett problem som följer av detta är att olikheter stärks och ses som något naturligt och positivt som bör tas tillvara på. Hon menar att dessa skildringar av egenskaper och olikheter, kommer av det segregerade samhälle vi lever i.

Isaksson (2010, s.176) tar också upp problemet med att arbetet med mångfald fokuserar på att olikheter kompletterar varandra. Hon menar att organisationer måste våga dekonstruera och se

till ojämlika förhållande, för att på det sättet arbeta med de strukturer som skapar de ojämlika förhållandena. Att dekonstruera och se till ojämlika förhållanden, menas att organisationer våga lyfta ämnet om bland annat vithet. För att se vilka privilegier en person som bär vithet har, jämt emot en som inte bär vithet. Hon ifrågasätter även synen på om det går att bedriva ett förändringsarbete som syftar till att olikheter kompletterar varandra. (Amundsdotter, 2010, s.235):

Mitt material visar att det inte räcker med att bli berörd, det räcker inte med medvetenhet, teori och förklaringsmodeller, det räcker inte med handlingar eller aktivism, det räcker inte med nätverk och organisering. Det är föreningen av dessa moment till en helhet som kan ge möjligheten att framkalla och förändra.

Amundsdotter (2010, s.235) som har bedrivit forskning kring förändringsarbete genom att synliggöra normer och maktstrukturer, kommer fram till att det finns möjligheter att förändra dessa. Det krävs dock många olika komponenter för att det ska vara möjligt. En av dessa är att synliggöra normen för ökad medvetenhet.

3.6 Politiskt styrda organisationer

Brunsson (2006, s.194) redogör om skillnader mellan politiskt styrda organisationer och privat styrda. I privata organisationer är gränserna mellan omgivningen och organisationen tydlig. I en politiskt styrd organisation är däremot gränserna mellan omgivningen och organisationen vaga. Han förklarar att i en privatstyrd organisation är utomstående effekter i fokus. Det vill säga att en privat styrd organisation kan anpassa sin produkt eller tjänster till endast delar av omgivningen. Det menas att de exempelvis kan rikta in sig på att endast sälja till barn i en viss ålder. Det är en kontrast till hur politiskt styrda organisationer fungerar. De kan inte välja att rikta in sig på en del av omgivningen, utan måste se till omgivningen i stort. Det gör att de har olika viljor de måste göra nöjda. Därför satsar offentliga organisationer ofta på att identifiera problem och svårigheter, men satsar på administration och dokumentation före den egentliga förändringen. De satsar alltså inte på att påverka omgivningen, utan accepterar och tar ansvar för den. (Brunsson, 2006, s.194-195)

En annan aspekt som Brunsson (2006, s.196) tar upp, är att mål är viktiga för de politiska organisationerna, oavsett vart de leder. Det vill säga att själva tanken med målen är viktigare än själva intentionen. Det kan leda till att de räddar sig genom att förklara resultaten, snarare än tanken med ens intentioner. Vad som sägs och beslutas i organisationen, behöver inte leda till att en handling i samma riktning utförs. Det vill säga att man säger en sak och gör den annan. Detta kan vara ett sätt för politiska organisationer, att handskas med motstridiga förväntningar (Brunson, 2006, s.29).

3.7 Reflektion kring val av teori

Det första valen av teori var studier kring mångfald och jämställdhetsarbeten. Det gjordes för att kunna se ifall se om det fanns skillnader och likheter med det mångfaldsarbetet i min studie. När det empiriska materialet samlades in, framkom även ett mönster där mångfald beskrevs med ett vi och dom perspektiv. Att mångfald var de andra, de som var annorlunda och inte var som informanterna. Jag valde då att använda mig av postkolonial teori, som tar upp att vithet är den norm som är världslig och som levs. Valet att gå vidare in på vithetens norm gjordes för att det empiriska materialet visade att en visshet om den egna vitheten saknades. Det är intressant att använda vithetens norm som teori, då den berör frågor om rädslan för att kategorisera vithet och göra den synlig.

4. Analys

I detta avsnitt börjar jag att presentera de styrdokument som analyserats och därefter för jag en fördjupad analys kring mitt empiriska material.

4.1 Definitionen av mångfald

Det finns två olika definitioner på mångfald för arbetet som bedrivs i verksamheten. En definition som kommunen använder i sina styrdokument, samt en annan definition som Barn- och skolförvaltningen använder sig av. I de övergripande dokumenten som gäller för hela kommunen finner jag följande definition på mångfald. (Bilaga 1):

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.

I den interna mångfaldsplanen för Barn- och skolförvaltningen finns inte samma definition. Barn- och skolförvaltningens mångfaldsplan lyder följande (Bilaga 3):

Mångfaldsplanen utgår ifrån Diskrimineringslagens definition av diskriminering.

De redogör att definitionen är utifrån diskrimineringslagens definition av diskriminering. Vidare förklaras vad som menas med diskriminering och vilka de sju diskrimineringsgrunderna är. Definitionen som finns i de övergripandestyrdokumenterna är bred. Vad som menas med egenskaper som gör personer unika, samt vad som är mer eller mindre uppenbart och djupgående framkommer inte. Att ha en bred definition menar

Johansson & Heide (2008, s.19-21) lämnar stort utrymme för fri tolkning. Detta kan komma att påverka medarbetarnas syn på mångfald. En annan aspekt än att definitionen av mångfald är bred, är att de i dokumenten skriver att de ska arbeta för att öka mångfald i verksamheten. Samtidigt skriver de att mångfald är alla personers unika egenskaper, vilka även är tänkt att täcka individens omedvetna egenskaper. Brunsson (2006, s 196) tar upp att politiskt styrda organisationer som en kommun är, i sina verksamheter ska tillfredsställa många olika parter och viljor. Detta resulterar i att dokumentation sker utan att förklara intentionerna med dem. Den definitionen som kommunen presenterar för mångfald inkluderar alla människor, till och med människors omedvetna egenskaper. Att använda dokument som verksamheten i själva verket inte arbetar för beskriver Ahmed (2006), som endast tomma dokument. I enighet med forskare Ahmed (2011), Prasad (2010) och Abrahamsson(2009), kan dokument fungera som en täckmantel mot anklagelser för ojämlikheter och maktstrukturer. Men även en täckmantel som antyder att verksamheten inte är gammalmodig och följer trenden med att arbeta för mångfald. Barn- och skolförvaltningens mångfaldsplan var inte lätt att få tag på. Att leta på deras hemsida gav inga resultat. Det var med hjälp från en av cheferna, jag fick tag i dokumentet. Chefen fick i sin tur använda intranätet för att komma åt mångfaldsplanen. I intervjun med den ansvarige för mångfaldsfrågorna i Barn- och Skolförvaltningen, på frågan angående mål med mångfaldsarbetet kom följande svar (Den ansvarige):

Nä, ja. Det är ju det som står i vår mångfaldsplan. Och den ska jag skriva om nu för den är gammal.

Hon uttryckte att den mångfaldsplan som existerar i dagsläget är gammal och inom en snar framtid ska skrivas om. Barn- och skolförvaltningens mångfaldsplan är 6 år gammal, och de styrdokumentet som är övergripande för hela kommunen är båda 5 år gamla. Det vill säga att inga av de dokument som finns har nyligen uppdaterats. Barn- och skolförvaltningens mångfaldsplan, innehåller aktiva åtgärder för mångfaldsarbetet. Då dokumentet inte är lätt tillgängligt och den ansvarige menar att de ska ändra dokumenten, känns det som att de inte arbetar med att tillämpa vad som står i dokumentet. Det i sin tur leder till det som Ahmed et al (2006) antyder, endast är tomma dokument. Att styrdokumentet förklarar att mångfald ska vara en naturlig del i arbetet känns mer som en täckmantel för att det inte sker ett aktivt arbete. De menar dock att arbetet med mångfald ska ske naturligt och pågå kontinuerligt. Men vad som menas med att arbetet sker naturligt framkommer inte i styrdokumentet.

4.2 Hur arbetet för mångfald retoriskt förs fram

I två av de styrdokument som gäller alla förvaltningar i kommunen, finner jag två argument som berör mångfaldsarbetet. Det första argumentet är att olikheter berikar verksamheten. I dokumentet som är riktlinjer för mångfaldsarbetet inom kommunen inleder det med följande (Bilaga 1):

Inom [...] kommun är mångfald en naturlig och värdefull del av verksamheten som bidrar till att ge kommunens invånare bästa möjliga service. [...] kommun ska vara ett föredöme som arbetsgivare genom att ta tillvara den resurs som människor med olika kunskaper, erfarenheter och färdigheter besitter.

De förtydligar även att ta tillvara på personers kompetenser, leder till effektivare verksamheter och en trevligare arbetsmiljö. För att nå detta, ska kommunen i deras arbete stäva efter ökad mångfald och ha ett normkritiskt tänkande. Det andra övergripande styrdokumentet är en medarbetarpolicy, där återfinns följande (Bilaga 2):

Våra arbetsplatser genomsyras av förståelse och respekt, där alla ser möjligheter i och tar tillvara varandras olikheter, kompetens och erfarenheter. Vi skapar därigenom kreativa miljöer med nya infallsvinklar och större perspektiv. Mångfald och jämställdhet är en naturlig och värdefull del av vår verksamhet som bidrar till att ge kommunens invånare bästa möjliga service.

Under citatet ovan, förklarar de att olikheter ska ses som att det berikar verksamheten, vilket har starka kopplingar till det som stod i det första citatet. I citatet tas även mångfald upp som en naturlig del i organisationen. Detta ligger i fas med vad Abrahamsson (2009) och Isaksson (2010) kommit fram till. Att retoriskt framföra mångfald som olikheter och något naturligt, är en risk då de kan stärka hierarkiska skillnader.

Det andra argumentet som både dokumentet för mångfaldsfrämjande arbete och medarbetarpolicyn tar upp, är nolltolerans mot diskriminering och trakasserier. Att våga dekonstruera och se ojämlikheter tar Isaksson (2010, s.176) upp som en viktig del i arbetet för

mångfald. Det är inte det perspektivet som framgår tydligast, utan att de bygger argumentet kring mångfald på aspekten om att olikheter berikar. Samt att de i styrdokumentet inte nämner att de ska arbeta med att synliggöra ojämlikheter, utan att diskriminering och trakasserier inte får ske. I Barn- och skolförvaltningens mångfaldsplan är fokus på diskriminering (Den ansvarige):

Ja, jag brukar alltid utgå ifrån diskrimineringslagen alltså de grunderna i det, för att ta en enkel förklaring. Så brukar det alltid vara det jag brottas med i mitt arbete, och mitt tänk. Sen så försöker jag vara lite mer nyanserad.

Citatet ovan är svaret på frågan om vad mångfald innebar för den ansvarige för mångfaldsfrågorna på Barn- och Skolförvaltningen. Den ansvariga för mångfaldsarbete i förvaltningen förklarade även i intervjun att hon grundar sitt arbete i diskrimineringslagen. En definition som går i enighet med förvaltningens mångfaldsplan. Men som togs upp i förra avsnittet ansåg hon själv att mångfaldsplanen var gammal och skulle skrivas om.

Som Ahmed (2011, s.146) uttrycker, lyssnar hellre personer på ett positivt begrepp som mångfald än begrepp som diskriminering. Detta kan vara en av anledningarna att kommunen använder aspekten att mångfald berikar och är lönsamt, som deras främsta argument för mångfald. Dock är sättet som mångfaldsarbetet argumenteras för okritiserat på så sätt att mångfald tas för givet att det ska leda till något positivt. Men vad som ska bli positivt framkommer inte. Det som framkommer är att personers olikheter, kompetenser och perspektiv är lönsamt för verksamheten. Ett för giventagande som Espersson (2014, s 131) ställer sig kritiskt mot. Hon menar att användandet av lönsamhetsargument som att olikheter ska berika verksamheten är att använda sig av missgynnade grupper för att ge mångfaldsarbeten ett högre värde. Det blir ett problem när personer från missgynnade grupper blir ”ansiktet utåt” och representanter för mångfaldsarbetet när de i själva verket kanske endast vill passa in och vara en i mängden (Ahmed, 2011, s 131). I sättet som kommunen bedriver sitt mångfaldsarbete, finns likheter med den diskurs som finns kring mångfald i samhället. Där det ses som något genuint positivt och lönsamt (De los Reyes, 2000, s.5). (Bilaga 1):

[...] kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare för alla. Vårt interna mångfaldsarbete ska främja allas lika rätt i frågor om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utveckling i arbetet.

Genom att ta tillvara allas kompetens ökar vi möjligheterna till effektiva verksamheter och hälsosamma arbetsmiljöer. Detta innebär att strävan efter ökad mångfald och normkritiskt tänkande ska vara integrerad i all verksamhet och att alla former av diskriminering ska motverkas.

Ovan är ett citat taget ur den övergripande mångfaldsplanen för hela kommunen. Citatet är taget från den text som står under mål och syfte med mångfaldsarbetet. Dokumentet innehåller ingen handlingsplan på hur målen ska uppnås. Detta ansvar lämnas istället över på varje enskild förvaltning. I Barn och Skolförvaltningens mångfaldsplan finns det en handlingsplan som innehåller punkter för aktiva åtgärder. Dessa skall underlätta för att verksamhetens mål ska kunna uppnås.

Trots att det i styrdokumentet står att det arbetet som bedrivs ska ske ur ett normkritiskt perspektiv och på sikt mot nolltolerans mot trakasserier och diskriminering, finner jag att det arbetet som görs för mångfald, utgår ifrån de marginaliserade grupperna (Isaksson, 2010, s.165). Normkritik handlar om att ifrågasätta de normer som anses vara det normala och eftersträvansvärda. Att sätta det normala i kontrast till det onormala, skapar ett så kallat vi och dom perspektiv. Där de som inte tillhör normen kategoriseras som dom andra (Jämställ). (Den Ansvarige):

Innan har vi jobbat mycket kvinnligt, manligt. Alltså jämställdhet är ju typ det man har gjort vad jag har förstått det som. Och de etiska aspekterna liksom. Men min tanke är ju att vi ska bli bättre. Vad jag vet har vi inte gjort någonting när det gäller funktionsnedsättning till exempel. Men jag tänkte jobba mycket med att bjuda in föreläsare och kanske medarbetare, jag vet inte. Och får anmäla sig på frivillig basis för de som vill lära sig. Men tanken är att vi ska täcka hela, samtliga diskrimineringsgrunder.

Genom att bedriva olika projekt lär man ut om de marginaliserade grupperna. Nyligen var det ett projekt för att lyfta ämnet HBTQ. Den ansvarige förklarade att de i framtiden har som mål att lyfta även andra kategorier från diskrimineringsgrunderna. Detta kan potentiellt bli problematiskt för att det stärker kategorierna vi och dem. (Isaksson, 2010, s.165). Arbetet sker inte heller ur ett normkritiskt perspektiv, då de arbetar utifrån de marginaliserade grupperna, vilket är ett av målen för mångfaldsarbetet.

I styrdokumentet målar kommunen upp mångfald som genuint positivt, som att det är en självklarhet att arbeta för mångfald och hur personers olikheter ska ta tillvara på för att göra organisationen bättre. Att föra fram mångfald som genuint positivt, kan som Ahmed (2011) och Prasad (2010) vara en effektiv metod för att lyfta ämnet. Detta då det är ett begrepp som är positivt laddat, till skillnad från ojämlikhet, rasism och maktstruktur. Dock visar även deras forskning att grunda mångfaldsarbetet på lönsamhetsargument, kan visa sig få negativa konsekvenser i hur arbetet för mångfald bedrivs. Å ena sidan är det alltså en effektiv metod för att lyfta ämnet, då begreppet mångfald är positivt laddat. Å andra sidan kan detta sätt stärka redan rådande hierarkiska skillnader (Abrahamsson, 2009, s.294).

4.3 Den ansvariges syn på mångfaldsarbetet

Den ansvarige för mångfaldsfrågor arbetar på förvaltningen som har ca 2600 anställda. Förvaltningen bedriver kommunens verksamhet inom barnomsorg och skola. De har ett kontor där administrationen för förvaltningen såsom ekonomi och utvecklingsfrågor finns. Här har även den som arbetar som mångfaldsansvarig sitt kontor. Hon är en av HR-konsulterna inom organisationen. Den ansvariges huvuduppgift är alltså inte endast mångfaldsfrågor, men det är en av de delar hon arbetar med (Den Ansvarige):

Dom sa mest att vi ska få fart på mångfaldsfrågorna typ. Men de hade inga vidare tankar på om hur. Min tidigare företrädare hade ju jobbat på det. Man hade en jämställdhetsplan som man sen döpte de om den till mångfaldsplan precis innan jag kom.

Hon förklarar att hon varit i organisationen sen år 2008. Under intervjun berättar hon även att i den anställningsannons som hennes tjänst låg ute i, stod det att organisationen ville ha liv i mångfaldsarbetet. Hennes arbete är riktat ut till de chefer som är ansvariga för respektive enheter. Hon är därför inte i direkt kontakt med medarbetarna ute i verksamheten, förutom de hon får kontakt med via den grupp med mångfaldsinspiratörer som hon ansvarar för. Mångfaldsinspiratörerna är en grupp på ca 21 medarbetare som hon förklarar är intresserade av ämnet. De ska i framtiden kunna fungera som personer som väcker liv i mångfaldsfrågorna

ute på enheterna. När hon kom till organisationer bedrevs det inget organiserat arbete för mångfald, någon som hon idag anser sig ha byggt upp. (Den ansvariga):

Jag har ju handlingsutrymme så länge det inte tar upp för mycket tid och pengar höll jag på att säga. Det är ju rent krasst så.

Hon förklarar även att mångfaldsarbetet inte prioriteras eller får den tid som hon hade velat att det fick. Detta eftersom att verksamheten redan har ont om tid, då de arbetar med många olika projekt. Detta medför att mångfaldsarbetet varken får tid eller prioritering. (Den ansvariga):

Det är ju jag som drar huvudlasset. Så det är ju inte sådär superförankrat i organisationen så självgående, det är det inte. Men det är det som är målet för det ska ju liksom inte vara beroende av mig.

Den ansvarige antyder ovan att mångfaldsarbetet inte är självgående. Utan att det är beroende av henne. I samband med uttalandet förklarade hon att mångfaldsarbetet stannade upp när hon gick på föräldraledighet. En oro, hon är rädd för kan hända igen. Hennes uttalande påminner om kommunens övergripande styrdokument, där mångfald arbetet ska vara en naturlig del som är självgående (Bilaga 1). Vad det är som inte är självgående nu, men som enligt styrdokumentet ska vara, framgår inte. (Den ansvariga):

Men jag har förstått det som att ledningsgruppen, skoldirektören, biträdande förvaltnings chef och skolområdescheferna är väldigt nöjda med arbetet, mångfaldsarbetet i stort liksom. Det blir svårare ju längre ut man kommer. För där är det tight, med tid.

I citatet ovan beskriver den ansvarige att hennes uppfattning är att hennes chefer och ledningen ovanför henne är nöjd med det arbetet som hon bedriver för mångfald. Hon förklarar dock att arbetet blir svårare ju längre ut du kommer i verksamheten. Hon förklarade att hennes arbete inte riktar sig direkt till medarbetarna ute på enheterna, utan sker via cheferna. Under intervjun förklarade hon att förtillfället bedriver hon ett HBTQ projekt.

4.3 Medarbetarnas syn på mångfald

4.3.1 Olikheter berikar

(Anonym, frågeformulär):

Vi är alla olika, både till sättet och utseende. Vi har olika förmågor och kunskaper, är bra på olika saker och kan därigenom lära av varandra.

Citatet ovan är taget från frågeformulären som delades ut till medarbetarna på enheterna i Barn- och skolförvaltningen. När medarbetarna förklarade vad mångfald för dem var, blev svaren olika. Dock fanns det ett samband mellan svaren, vilket är begreppet olikhet. Begreppet olikhet är återkommande och i vissa fall som i första citat, att alla personer är olika, och på så sätt bidrar alla till verksamheten. Eller som i det andra exemplet, där olikhet förklaras som mer än nationalitet. I intervjuerna fick även informanterna förklara vad mångfald för dem. Informanterna fick gå in mer på vad mångfald är och svarade som exemplen nedan (Informant C):

De kan vara olika kulturer och har olika bakgrunder. Men de kan även vara i arbetet med barnen. Men också i mötet med föräldrar att vi är olika. Vi kan vara olika personer och reagera på olika sätt. Ha olika bakgrund inte bara etnicitet utan andra bakgrunder. Det kan vara att ja, mångfald kan ju vara att man är man eller kvinna. Eller HBTQ-frågor, hur man hanterar saker, kanske olika sätt som funkar när det är något som händer, bidrar med olika kvalitéer.

På frågan av vad mångfald för var, svarade informant C brett. Det började med kulturer och olika bakgrunder. Men när hon var färdig, var det slutgiltiga svaret invecklat. Det kändes som att informant C, själv hade svårt att med ord förklara vad mångfald egentligen var. Men genom gående i hennes svar var ordet olika. (Informant B):

Jag tolkar det väl lite som att det är, de är blandat, det är mycket av allt, olika kulturer, olika identiteter, olika personligheter.

Informant B definierade mångfald i en bred bemärkelse. I hennes svar är ordet olika också en återkommande faktor. (Informant A):

Att alla är lika värda och att man berikas av varandra.

Informant A benämnde inte mångfald med ordet olika. Dock använde hon sig av att personer berikas av varandra. I svaren som kom från informanterna, så tryckte de flertalet gånger under intervjuerna på att mångfald inte endast är etnicitet. Utan att mångfald är mer än vad som är ytligt och står i ens pass. De beskrev det som vad varje individ kan bidra till är mångfald. T.ex. olika sätt att lösa konflikter, ens personlighet och att dessa olikheter bidrar till och berikar verksamheten. Nedan är även ett uttalande från intervjuerna, där intervjupersonen går in mer på att mångfald är mer än ens eget kroppsschema (Informant B):

Utän att man kan olika grejer, det är också mångfald. Till exempel arbetsuppgifter. Vissa är intresserade av musik och kan spela gitarr. Det tycker jag också är mångfald. Det är inte bara det här med andra kulturer. Utän, ja, att man kan olika grejer.

Från uttalanden under intervjuer och i frågeformulären kan jag se att synen på mångfald är bred. Det är inte längre endast de sju diskrimineringsgrunderna som står i diskrimineringslagen, och som presenteras i Barn- och Skolförvaltningens mångfaldsplan (Bilaga 3). Utän det är alla de egenskaper en person kan bidra med som är mångfald. Att mångfald även är att en person kan spela musik eller andra personliga kunskaper, tyder på att definitionen på mångfald i organisationen är bred. Som nämnts i teoriavsnittet, så förs mångfald fram som ett argument, där olikheter berikar (Martinsson & de los Reyes, 2005, s 13). Dock blir det problematiskt som Isaksson (2010) tar upp, då det sker okritiserat över vilka konsekvenser det arbetet kan få. Som tidigare nämnts bedriver kommunen sitt arbete med utgångspunkt i att olikheter berikar. Detta syns i hur medarbetarna argumenterar för mångfald som att alla olikheter berikar verksamheten. Dock är det svårt att veta vad de anser att olikheter är, då deras syn på olikheter verkar vara varje person och individ.

En av anledningarna till att mångfald fått en sådan bred definition kan ha att göra med den övergripande definitionen i kommunen (Bilaga 1). Där kommunen som tidigare togs upp i

analysen, beskriver mångfald som alla de egenskaper som gör människor unika. Och att dessa egenskaper som gör människorna unika, till och med kunde vara omedvetna. Att kommunen bedriver sitt arbete utifrån en bred och otydlig definition, speglas i hur medarbetarna uttrycker mångfald. Det sätt som medarbetarna uttrycker mångfald stämmer överens med kommunens övergripande definition. Dock stämmer den inte överens med den definitionen som Barn- och Skolförvaltningen bedriver sitt arbete utifrån. Den definition som den ansvarige förklarade i intervjun, och som även står skriven i förvaltningens styrdokument, har utgångspunkt i diskrimineringslagen. Som den ansvarige förklarade är det detta som Barn- och Skolförvaltningens arbete grundar sig i. I frågeformulären var det endast en person som nämnde diskriminering. Och i intervjuerna var det inte någon som kom in på diskriminering när de talade om mångfald. Det kan bero på att det finns ett gap mellan det arbetet som bedrivs mellan enheterna och Barn- och skolförvaltningen. Men det kan även vara att de medarbetare som intervjuas syn på mångfald, är mer i enighet med den samhällsnorm som lyder kring mångfald (de los Reyes). Detta leder till att deras svar mer liknar kommunens styrdokument än förvaltningens, som grundas i diskrimineringslagen.

4.3.2 Naturligt

(Informant B):

Men det lever hela tiden. Det är inte så att man går och pratar om det varje dag om vad är mångfald. Utan det finns i verksamheten. Det finns ju barn från andra länder. Ja det är inne i verksamheten hela tiden.

Citatet ovan är ett av många uttalanden under intervjuerna som antyder på att mångfald är något naturligt och som finns i verksamheten. Att olikheter ses som något naturligt och genetiskt är ett problem som Abrahamsson (2009) tar upp, vilket kan stärka skillnader. För de personerna som intervjuats är detta en aspekt som framkommer, att alla personer är olika. Under intervjuerna kom inte likheter på tal. Utan fokus låg på att olikheter kompletterar och är bra för organisationen. Det kan ha att göra med som Abrahamsson (2009) tar upp. Så länge arbetet handlar om skillnader möts det inte av lika mycket motstånd, som om arbetet hade bedrivits i att minska skillnaderna (Abrahamsson, 2009). Dock riskerar det att ingen förändring sker när arbete bedrivs i att olikheter berikar. Detta då de olikheter som idag

behåller hierarkier, endast stärks och följer med i arbetet. Personerna som intervjuats tog upp att mångfald är viktigt. De talar okritiserat om hur olikheter berikar och ska tas tillvara på. Ahmed (2011) tar upp problematiken med hur mångfald anses som något naturligt och genetiskt. Att det naturliga sitter i kroppsscheman som man föds med. Att använda kroppsscheman som ett argument för mångfald är en tendens som finns på enheterna (Informant A):

Asså nu har vi inte om man säger vi har inte jätte många barn, eller vi har ju en del barn med asså andra, andra som kommer från andra länder eller vars föräldrar gör det, men inte på min avdelning.

Ovan är ett uttalande från informant A som arbetade på förskola X. På hennes avdelning fanns det inte så många barn från andra länder än Sverige. Hon uttryckte även att deras arbete för mångfald inte var direkt aktivt. Hon hade även svårt att förklara vilket arbete som de utförde för mångfald. På förskola Y och förskola Z där informanterna förklarade att de hade fler personer med annan etnisk bakgrund än svensk, ansågs arbetet med mångfald vara något naturligt som levde i organisationen. När personer utanför normen finns i verksamheten har de mångfald. Ett synsätt som Ahmed (2011, s131) förklarar med att räkna kroppar. Personers kroppsschema ärvs av ens föräldrar. De som inte ärver vithet, blir ett bevis på mångfald. Som på förskola X, där de mest hade personer som till hörde normen. Då var mångfald ingen naturlig del och arbetet ansågs inte ske aktivt. Men på förskola Y och Z däremot, förklarade informanterna att mångfald var något naturligt som levdes. Detta då de hade fler person utanför normen. Att ju fler personer som är icke normen, som finns i verksamheten, desto mer naturligt är mångfald.

4.3.3 Tidsbrist

(Informant C):

Ja, alltså. Motstånd är kanske ett starkt ord. Det finns säkert någonstans.

När frågan ifall motstånd till mångfald fanns i organisationen ställdes, var det blandade svar som kom fram. En del av informanterna kunde inte tänka sig att motstånd till mångfald fanns.

Andra menade mer på att de kanske kan finnas. Men ifall det fanns, så var det inte på deras enhet. Dock trodde de att de kanske kunde finnas på andra ställen i kommunen. Det var dock bara en som ansåg att det fanns på deras egen enhet (Informant E):

Jag tror att alla skulle säga att de verkar för mångfald, men att de kanske inte gör det för praktiken.

För alla informanter som intervjuats var mångfald viktigt och en självklarhet att arbeta för. Men informant E var den enda av de intervjuade som ställde sig kritiskt till hur mångfaldsarbetet bedrevs. I citatet ovan antyder hon även att alla personer skulle säga att de är för mångfald. Men att de i själva verket kanske inte är det. Hon var även den enda som sa att det förekom motstånd till mångfald på hennes enhet. I intervjun gav hon ett exempel på när en diskussion i personalrummet hade uppstått om vad Q:et i HBTQ står för. Och Informant E hade givit en förklaring som hon av sin kollega fick svaret: Det finns så mycket konstigt nu för tiden (Informant E):

Sen kan jag också märka att det finns mycket fördomar som kan tas upp i personalrummet. Om muslimer till exempel. Jag tyckte det var tydligt när vi hade ett religionstema i höstas och gick igenom judendom, kristendom och islam. Och då kunde jag märka att kanske inte hur de formulerade ut mot barnen. Men i diskussioner i personalgruppen. En del fördomar och så.

I citatet ovan förklarar informant E, att det motstånd hon stött på, är kommentarer och uttalande i personalrummet. Hon förklarade även att dessa uttalanden oftast inte var i diskussions form. Utan mer som antydningar som är svåra att greppa. Men att dessa inte sker utåt i arbetet med barnen. Informant E redogjorde även att hon inte alltid agerade när hon hörde uttalanden som hon ansåg fördomsfulla. Till största delen för att hon var ny på enheten och ville hålla en låg profil.

Ett motstånd som Amundsdotter (2010, s 195) tog upp, kan visas i ett ointresse eller förklaras som tidsbrist. Detta tog sig uttryck vid insamlandet av det empiriska materialet, när frågor kring hur informanterna hade velat arbeta med mångfald om de fritt fick bestämma ställdes.

Var de flesta nöjda med det arbetet som bedrevs. De ansåg att de fick tid för diskussioner och att de hade bra kommunikation med deras enhetschefer ifall det uppstod någon diskussion. De flesta menade mest att de kanske hade kunnat ha mer föreläsningar, där man får lära sig mer om mångfald och hur detta ska bemötas. Att lära sig om de marginaliserade grupperna är en problematik som Martinsson och de los Reyes (2005, s. 93) förklarar kan stärka känslan om vi och dem. Det var endast informant E som arbetade på skolan som uttryckte ett missnöje med hur mångfaldsarbetet bedrevs. Hon menade att det inte gavs tid till det. Vilket resulterade i att det som utfördes med olika projekt var enligt henne dåligt planerade. När frågan ifall de brukade ta upp något på den obligatoriska mångfald och jämställdhetspunkten under deras arbetsplatsträffar, var svaret ibland. Vilket leder till ett tema som var återkommande i intervjuerna. Just att arbetet med mångfald togs upp när det var aktuellt och ifall tiden fanns där (Informant B):

Så länge det finns tid med verksamheten och så här. För det är viktiga frågor.

I citatet ovan förklarade Informant B att mångfald var en viktig fråga. Dock var det tiden som avgör om man arbetar med frågorna eller inte. I intervjun redogjorde hon även att hon var nöjd med den tid som gavs till mångfaldsfrågor. (Informant C):

[...] Så är inte att man, nu ska jag gå in här och arbeta lite med mångfald i någon minut, eller en halvtimme eller vad de nu är. Och åter igen, de kan vara olika frågor som blir aktuella.

När någon som ansågs vara utanför normen kom in i verksamheten, som barn, förälder eller en kollega, blev det aktuellt att arbeta med mångfald. Då fick man ta fram de kunskaper som man hade från tidigare bemötande av personer som var av icke normen. Ifall personerna som var utanför normen inte var i verksamheten, ansågs de inte aktuellt. Detta var ett återkommande tema i intervjuerna, om när det var aktuellt att arbeta med mångfald. En annan aspekt som intervjupersonerna använde var tidsbristen. Att det inte fanns tid till att arbeta med mångfaldsfrågor. (Den ansvarige):

För där är det tight, med tid. De e ju det, man ska driva ett mångfaldsarbete utan att lägga, de ska ju läggas lagom med mycket på chefen. För annars kan det ju slå bakut. Och liksom folk blir förbannade istället. Och där krävs en viss känsla för det. Och det är svårt, e det.

Detta var även något som den ansvarige tog upp med hennes arbete. Att det inte fanns tid, eller gavs tid och utrymme för arbete. Men som visas så är både den ansvarige och medarbetarna medvetna om att den tid som ges vid arbetsträffar inte alltid används. Motstånd var även något som den ansvarige stött på (Den ansvarige):

Några har väl varit, suckat lite. Och sagt liksom: varför ska vi göra detta? Folk får väl göra vad de vill hemma i sängkammaren? Och har svårt att göra kopplingen till liksom arbetslivet. Att det är deras business och har ingenting med mig att göra.

Ovan var taget som en reaktion hon fått på den HBTQ-satsningen som hon just nu arbetar med. När hon har förläst för medarbetare har vissa reagerat på ämnet HBTQ, dels genom att dra ämnet till sexuella aktiviteter. Som syns i citatet redogör hon att arbetet med HBTQ tar sikte mot arbetslivet och inte det privata i hemmet. Hon förklarade även att en del av det motstånd hon stött på, är personer som inte anser att ämnet berör dem eller deras enhet. Att deras enheter redan har det bra, och att de därför inte förstår varför de skulle arbeta med mångfald. Som tidigare nämndes, visar Amundsdotter (2010, s 195) att motstånd kan visas genom ett ointresse eller förklaras med tidsbrist. I Barn- och Skolförvaltningen tar det uttryck med en förklaring till tidsbristen och ett ointresse. Att man vill arbeta med mångfald så länge det finns tid till det. Men den lilla tid som ges genom arbetsplatsträffar är något som inte tas tillvara på. (Informant B):

Egentligen om man vill jobba mer med det så kan man alltid titta på googla helt enkelt.

Att mer tid till mångfald skulle ges, var inget som alla var ense om. Utan om man ser till frågeformulärens svar och intervjuerna, ansåg flera personer att det arbete som bedrevs för mångfald var bra som det var. Och att om man själv vill arbeta mer med mångfald, kunde personerna ta reda på mer saker själv. När frågan om hur de hade velat arbeta med mångfald

ifall de själv fick bestämma. Var svaren fler föreläsningar, som leder till ökad kunskap om hur de dels ska bemöta olika människor. Att arbeta med mångfald som ett sätt att lära ut och öka kunskapen om personer som är utanför samhällsnormen, ligger i fas med vad Martinsson och de los Reyes (2005) tar upp. De förklarar att detta sätt riskerar att stärka känslan för vi och dem.

4.3.4 Den andra

(Informant B):

Vi är rätt så många från andra länder, till exempel jag. Så det är mångfald.

I intervjuerna förklarade en del av informanterna mångfald genom att mäta kroppar. Något som Ahmed (2011, s. 234) förklarar används som bevis på mångfald. I intervjuerna kunde jag se tendenser som peka mot att det finns skillnader mellan människor. Men att det var dessa skillnader som berikar verksamheten. Samtidigt som orden i sig ska framträda som positivt, att alla kan berika är något bra, så skapar ovanstående uttalanden en skillnad. Således sceneriet av att vi alla är olika är bra. Detta anser Ahmed (2011, s 237-240) inte hjälper till att suddas ut de redan markanta skillnaderna, utan de bibehålls utan att vi är medvetna om det. Nedanstående utdrag visar på hur en medarbetare mellan raderna skapar ett ”vi och dem” perspektiv genom att exotisera personen som inte anses vara etnisk svensk (Informant A):

Vi har inte jättemånga barn, eller vi har ju en del barn med asså andra, andra som kommer från andra länder eller vars föräldrar gör det, men inte på min avdelning så jag känner inte till liksom hur de liksom arbetar. Men samtidigt ska det vara som i hela huset, de ska inte arbeta avdelningsvis men jag vet att de tidigare hade matkvällar och då kunde liksom alla föräldrar eller så bidra med nått litet liksom till buffén. Att smaka liksom, så att man kunde smaka allas kulturer och så här och det är väl rätt så trevligt.

Ovan är ett utdrag ur en intervju med en av medarbetarna på förskola A. I detta fall talar hon om annan etnisk tillhörighet än svensk. Hon benämner då det som de andra, och skapar ett vi

och dem perspektiv. Det är en av de riskerna som finns med att arbeta för mångfald, att stärka vi och dem perspektivet. Ahmed (2011) tar även upp problematiken med att exotisera personer som inte anses vara etniskt svenska. I citatet ovan förklarar informant A om när de får in personer med annan etnisk tillhörighet kan de ha en matkväll för att smaka på den andra kulturen. I intervjuerna visar informanterna på en öppenhet och en vilja att arbeta med mångfald. En vilja och öppenhet som vill väl. Men samtidigt som uttalanden antyder på en öppenhet mot den andra, finns det en problematik med att arbeta på mångfald på det sättet. Martinsson och de los Reyes (2005) förklarar att inte endast känslan för vi och dem stärks. Det är även ett problem att det finns en tanke om att vi ska lära oss om de andra. Att de andra förväntas att vara annorlunda och exempelvis som vid en matkväll, förväntas ta med sig någon mat från det land som deras kroppschemata antyder. (Informant B):

Jag tycker det är spännande. Men allt som är lite annorlunda och lite udda. Så man får reda på alltså hur det funkar hos andra. Just speciellt andra länder och jämföra lite.

Under intervjun med informant B förklarade hon att det var intressant med det andra och lite udda. När informant B förklarade detta så sa hon det med en öppenhet och ett intresse. Vilket även kunde ses i intervjun med informant A, C och D. Dock var Informant C och D tydliga med att förklara att bara för att en person hade en annan etniskbakgrund än svensk. Behövde de inte förklara hur deras kultur var i det andra landet. Utan det var frivilligt om barn eller föräldrar ville göra det. Eller om de kanske hade rest någonstans så ville barnen visa på den kulturen i det landet. Som Ahmed (2011, s 131) redogör om, finns det en risk att personer med annan etnisk bakgrund får rollen som ansiktet utåt för mångfald. Något som Informanterna på förskola Z verkar vara medvetna om och försöker att arbeta mot. I form av att barn och föräldrar själva får välja vad de vill bidra med och prata om. (Informant B):

Vi fick ju två mammor. Och då var jag lite, Oj, hur gör man här. För jag har inte erfarenhet. Jag vet att det finns, men hur funkar det. Hur ska man bemöta dem. Och då sakna jag lite. Men min kollega var ganska kunnig och hade det redan från en annan arbetsplats. Så sa hon att hon tar det. Så får jag alltså titta och se och lära mig helt enkelt.

Att lära sig om den andra är ett genomgående tema genom intervjuerna. Ett exempel är i intervjun med informant B på förskola Z. Hon tar upp att hon inte lärt sig hur hon bemöter ett

homosexuellt par. Informant B's kollega som redan bemött ett homosexuellt par i sitt arbete på en annan förskola, ansågs ha mer erfarenhet kring situationen. Kollegan tog därför på sig ansvaret. Informant B kunde då ta ett steg tillbaka och se hur man handskas med sådana situationer. Jag ser här att det finns en tanke om att lära sig om det som kategoriseras som den andra och som är utanför normen. (Informant D):

Jag tror vi är bättre på vissa, vi är bättre på de vi har mött eller det vi upplever än de vi inte har så att säga.

Ovan är från förskola Z, där personen förklarar att de är bättre på att handskas med situationer som de redan stött på. Informant D's uttalande går i enighet med vad Martinsson och De los Reyes (2005, s. 93) tar upp, där mångfaldsarbetet utgår ifrån att lära sig om den andra. Informant D förklarade att de var bättre på att hantera situationer som de redan bemött. Hon förklarade då i samband med uttalandet, att arbetet med etnicitet var något de var vana vid. Då de på förskola Z har både barn och föräldrar med annan etniskbakgrund. Dock var arbetet med de andra diskrimineringsgrunderna något de inte bemött på samma sätt som etnicitet. Även Informant C på förskola Z uttryckte sig om att kunskapen om den andra på följande vis (Informant C):

Men det kan ju vara olika år. Ibland har man barn eller personal med funktionsnedsättning. Och då blir det mer aktualiserat. Och saker som man tar upp när det behövs. Att man dammar av det eller blir aktuellt.

Här antyder hon även att arbetet med mångfald tas upp när det blir aktuellt. Det blir aktuellt när en person som inte anses tillhöra normen kommer in i enheten. Antingen som personal, förälder, eller ett barn. I det fallet var det ett barn med funktionsnedsättning som började på förskola Z. Det blev då nödvändigt att ta fram kunskapen när det väl är aktuellt. Som i fall det med en funktionsnedsättning, förklarar informant C att kunskaperna dammas av och tas fram. Som att det är en sak som kan plockas fram när det behövs, och plocka undan när det inte behövs. (Informant B):

Det är viktigt för oss att de berättar vad som är viktigt för dem. Så att vi kan jobba med det. De kan vara en bagatell grej som blir jättestor.

Det finns ett mönster med att informanterna benämnde mångfald som de andra, det annorlunda och spännande. Att de som var utanför normen var annorlunda, inte var som oss. I sista intervjun med personen på lågstadieskolan, frågade jag ifall hon ansåg att det hade varit nödvändigt att ha en temavecka om svenskhet och vithet. Hennes svar löd (Informant E):

Förmodligen. Men det känns som det är avlägset från vart vi är. Kanske är mina fördomar i skolan som arbetsplats. Men jag vet inte. Men jag tror jag menar att det finns väldigt många i personalgruppen som är så mycket av normen så de inte kan se riktigt hur det är att vara utanför det och så. Så att komma på tanken ens så kanske.

Det kan vara som Ahmed (2011, s. 125) tar upp, att det finns en oro av att göra vithet till ett objekt som studeras. En rädsla för vad som skulle hända med sin egna hierarkiska ställning ifall vi började lära oss om vithet. I intervjuerna får jag en känsla av att det tas förgivet, och är en självklarhet att lära sig om den andra. Genom att ha temadagar och föreläsningar i förebyggande syfte, kan de bygga upp en kunskap om hur man ska handskas med den andra. En kunskap som de använder när en person utanför normen kommer till ens enhet. De uttryckte även att det inte är något du ska arbeta med hela tiden, utan blir aktuellt när den andra väl träder in i samma offentliga rum. Att de kunskaperna du då lärt sig om den andra, ska aktualiseras och användas. Sättet som medarbetarna talar om mångfald, ger intryck för att känslan om vi och dem är stark. Att de inte reflekterar över vithet är för att det är det som upplevs, och har som postkolonismen tar upp, gjorts till världslig och naturlig (de los Reyes et al, 2011, s 55-57).

4.3.5 Uppfattningar om mångfaldsarbetet utanför enheterna

Under intervjuerna fick informanterna frågor om de visste vilket arbete som bedrevs av kommunen eller förvaltningen. Det var ingen av informanterna som kunde svara på vad som gjordes för mångfald, eller vad som skulle uppnås med mångfaldsarbetet. Dock var det några som nämnde att det nya projektet för HBTQ som den ansvariga bedriver. Informanterna

förklarade att de tittat på en film och varit på föreläsning. Dock var inte informanterna medvetna om att det var den ansvarige som bedrivit det arbetet. Eller att det fanns en person som arbetade med mångfaldsfrågor i Barn- och Skolförvaltningen. Den ansvarige förklarade i intervjun att hennes arbete riktar sig ut mot enhetscheferna. Vilket kan vara en av anledningarna till att informanterna inte viste att hennes arbete förekom. En del av informanterna förklarade även att när det sker något så kommer den informationen från deras chefer. Därför kan det vara svårt att veta att chefen i vissa fall fått informationen av någon annan. (Informant C):

Ja, det finns säkert någon handlingsplan för det.

Citatet ovan är taget från intervjun med informant C. Hon kunde inte svara på vad förvaltningen och kommunen gjorde i arbetet med mångfald. Dock som citatet visar, förklarade hon att det säkert fanns någon handlingsplan. Att informanten antar att det finns en handlingsplan, är i enighet med vad Brunsson (2006, s.196) upplyser. Att dokumentation är en central del för offentliga organisationer. Men att det som beslutas inte alltid genomförs i praktiken. Något som Ahmed et al (2006) tar upp, endast blir tomma dokument. Trots att informanterna inte kunde svara på vad kommunen och förvaltningen gjorde för mångfald var alla utom informant E nöjda med det arbetet som bedrevs. I intervjuerna framkom det att de ansåg att kommunen tog frågan på allvar. Och att det kändes som att kommunen och förvaltningen hade ett organiserat mångfaldsarbete. Den ansvarige delade inte deras uppfattning i den frågan. Hon förklarade att hon byggt upp en struktur i arbetet som tidigare inte fanns. Dock berättade hon att arbetet med mångfald inte blev prioriterat. Och så länge arbetet inte tog tid eller pengar var hennes chefer nöjda. Men hon själv ansåg att arbetet borde bli mer prioriterat. Att alla informanter förutom en, var nöja med arbetet för mångfald kan ha att göra med vad Ahmed (2011) går in på. Att de som är nöjda med deras egen ställning, inte är intresserade av att avveckla den och därför inte vill göra några förändringar.

5. Slutsats & diskussion

I följande kapitel kommer en slutsats föras och analyseras mot studiens syfte och frågeställningar.

För att lättare kunna redogöra om studiens syfte besvarats, har jag valt att återigen visa det:

Syftet med studien är att se hur en offentlig verksamhet bedriver sitt mångfaldsarbete, samt hur det upplevs och får uttryck i medarbetarna.

Inledningsvis visade studien att det fanns två olika definitioner på vad mångfald är. Den första definitionen hittades i styrdokumentet som var centrala från kommunen och gällde alla förvaltningar inom den. Denna definition var diffus och antydde att alla människor inkluderades i begreppet mångfald, samt att allas människors olikheter skulle berika verksamheten. Den andra definitionen fanns i Barn- och Skolförvaltningens mångfaldsplan, som gäller alla de enheter som är inom förvaltningen. Denna definition utgick ifrån diskrimineringslagen och har med ett mål med nolltolerans mot diskriminering. I studien framkommer det att det inte finns en gemensam idé om vad deras mångfaldsarbete ska åstadkomma. De styrdokument som analyserats var båda gamla och ingen av informanterna visste om att de fanns. Den ansvarige var medveten om dokumentet, men det var inget hon arbetade med utan hon hade egna ambitioner för mångfaldsarbetet. Ett mål med mångfaldsarbetet som framkommer i studien, är att mångfald ska vara en naturlig del av verksamheten. Utifrån det empiriska materialet, drar jag slutsatsen att arbetet med mångfald som naturligt, fungerar som en täckmantel. En täckmantel som gör att kommunen och förvaltningen inte ska behöva bedriva ett aktivt arbete för mångfald. Det vill säga att genom att förklara mångfald som en naturlig del, slipper de lägga tid och pengar på det.

Informanterna talar om mångfald som en naturlig del i verksamheten och att de arbetar genom att vara öppna mot mångfald. Att de ska arbeta på ett så öppet och naturligt vis att ingen tid ska läggas på det. När informanterna talar om mångfald som öppenhet gör de det i ett positivt syfte. Min studies resultat visar dock att arbetet med att göra mångfald till en naturlig del av verksamheten, skapar murar som osynliggör de maktstrukturer som råder. Det tar uttryck i hur medarbetarna inte ser hur skapandet av den andra bildas genom deras arbete för att vara öppna. Informanterna talade om hur de skulle lära sig om de andra. Att de genom

föreläsningar kunde bygga upp en förkunskap om hur man handskas med de andra. Den känslan som kom fram under intervjuerna, var som att de andra benämndes som ett problem som skulle lösas. Att det problemet uppstod när en person utanför normen kom in i enheten. Det var något som då var annorlunda och som skulle handskas med genom att ta fram den förkunskap de hade om de andra. En kunskap informanterna skapat om de redan hade stött på personer som de andra tidigare. Om de saknade förkunskap kunde de lära sig av en annan kollega som kanske hade förkunskapen. Eller så kan det tas upp som diskussion med chef och kollegor för att se hur man ska handskas med de andra. Sättet informanterna talar om de andra skapar ett starkt vi och dom perspektiv. Som visats i studien, har tidigare forskare som Abrahamsson(2009) och Isaksson(2010) visat att mångfaldsarbeten som grundas i att lära sig om de marginaliserade grupperna och att deras olikheter ska berika, skapar ett vi och dom perspektiv. Det visar i enighet med min studie, att ett tydligt skapande av vi och dom perspektiv finns i verksamheten.

Min studie visar även på att det finns ett motstånd till mångfald som tar sig uttryck i tidsbrist. Jag tror även att detta motstånd är som Amundsson (2011) förklarar, är omedvetet. Med det menar jag att informanterna inte är medvetna om det motstånd de uttrycker. Studien visar att det inte finns ett organiserat och aktivt mångfaldsarbete som tas på allvar av kommunen. Arbetet med mångfald är lågt prioriterat, där så lite tid och pengar som möjligt ska läggas på det. Trots detta visar alla utom en informant att de är nöjda med det arbete som bedrivs för mångfald. Informanterna kände att de kanske kunde haft lite fler föreläsningar där de lärde sig om de andra. De var nöjda med att det fanns med som en punkt på deras arbetsplatsträffar. Då kan de, om de kände att något var aktuellt med mångfald, diskutera det på arbetsplatsträffen. Arbetet med mångfald aktualiserades när en person utanför normen kom in i verksamheten. Först då blev arbetet med mångfald aktuellt, och kunskaperna om de andra kunde då användas när det behövdes. Studien visar alltså att det inte alltid var aktuellt att arbeta med mångfald. Utifrån studien, drar jag slutsatsen att det motstånd som visas genom brist på tid beror på att informanterna är nöjda med hur de har det. De vill arbeta för mångfald för att de tycker det är viktigt men det finns ett motstånd mot att förändra, då de är nöjda med hur de har det nu. Det beteendet har även Ahmed(2011) sett i sin studie om vithet. Att det finns en rädsla att förändra den egna positionen. Avslutningsvis vill jag redogöra att studien visar på att det inte räcker med goda intentioner och att arbetet för mångfald är viktigt och grundas i en öppenhet. Det behövs även kunskap om hur ett mångfaldsarbete ska bedrivas. Detta för att mångfaldsarbetet inte ska riskera att stärka skillnader och skapa ett vi och dom perspektiv.

Bilagor

Bilaga 1 - Riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling

Riktlinjer för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling Inom [...] kommun är mångfald en naturlig och värdefull del av verksamheten som bidrar till att ge kommunens invånare bästa möjliga service. [...] kommun ska vara ett föredöme som arbetsgivare genom att ta tillvara den resurs som människor med olika kunskaper, erfarenheter och färdigheter besitter. Medarbetarna i [...] kommun ska erbjudas en trygg arbetsmiljö där alla möts av respekt. I detta ingår att inte utsättas för trakasserier eller kränkande särbehandling av något slag. Här beskrivs de riktlinjer som gäller för mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling i [...] kommun. Fler åtgärder för ökad mångfald finns i respektive förvaltnings handlingsplan.

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.

Mångfaldsfrämjande arbete och likabehandling Mål och syfte [...] kommun ska vara en attraktiv arbetsgivare för alla. Vårt interna mångfaldsarbete ska främja allas lika rätt i frågor om arbete, anställnings- och andra arbetsvillkor samt utveckling i arbetet. Genom att ta tillvara allas kompetens ökar vi möjligheterna till effektiva verksamheter och hälsosamma arbetsmiljöer. Detta innebär att strävan efter ökad mångfald och normkritiskt tänkande ska vara integrerad i all verksamhet och att alla former av diskriminering ska motverkas.

Ansvarsfördelning

Varje nämnd har ansvaret för mångfaldsarbetet inom sitt verksamhetsområde.

Förvaltningschefen svarar inom sin verksamhet för att arbetet bedrivs enligt dels dessa riktlinjer, dels gällande lagstiftning.

Varje *arbetsledare* har ett operativt ansvar för mångfaldsarbetet och ska vara en god förebild. Arbetsledaren har också det direkta ansvaret för det aktiva arbetet mot trakasserier och kränkande särbehandling på arbetsplatsen.

Varje *medarbetare* har ansvar för att bidra till utvecklingen av mångfald och jämställdhet på arbetsplatsen samt att motarbeta diskriminering och trakasserier.

Åtgärder

Samverkan [...] kommun och fackliga organisationer ska arbeta gemensamt för att skapa förutsättningar för ett positivt arbetsklimat och en god arbetsmiljö för alla medarbetare. Mångfaldsoch jämställdhetsfrågor ska tas upp vid arbetsplatsträffar och samverkansmöten.

- Se även samverkansavtal för [...] kommun.

Handlingsplaner för aktivt mångfaldsfrämjande arbete

Varje förvaltning ska i enlighet med dessa riktlinjer och gällande lagstiftning ha aktuella handlingsplaner med åtgärder för aktivt mångfaldsarbete utifrån den egna förvaltningens verksamhet och förutsättningar. I handlingsplanerna ska mätbara mål och konkreta åtgärder anges. Mångfaldsperspektivet ska också beaktas i andra planer och dokument som tas fram.

Mångfaldsombud

Varje förvaltning rekommenderas att utse mångfaldsombud som är medarbetare med ett särskilt intresse för mångfaldsfrågor. Ombudens uppgift är främst att inspirera till mångfaldsfrämjande insatser i verksamheterna. Mångfaldsombuden ingår i ett kommungemensamt nätverk. Nolltolerans mot trakasserier [...] kommun accepterar inte att medarbetare utsätts för trakasserier eller annan form av kränkande särbehandling. Denna nolltolerans ska vara känd bland kommunens samtliga medarbetare. Om en medarbetare uppmärksammar att diskriminering, trakasserier eller kränkande särbehandling förekommer ska detta snarast föras vidare till arbetsledaren. Arbetsledaren ansvarar för att åtgärder snabbt sätts in.

- Se även råd till den som drabbas av trakasserier och råd till arbetsledare i samband med trakasserier

Rekrytering

All rekrytering inom[...] kommun ska sträva mot att sammansättningen av [...] kommuns medarbetare ska spegla den mångfald som finns bland kommunens invånare. Rekryteringen ska även sträva efter en jämnare könsfördelning inom olika arbeten och på alla nivåer av organisationen. Platsannonser och kravspecifikationer ska utformas så att en så bred målgrupp som möjligt tilltalas och så att ingen sökande utesluts.

- Se även rekryteringsprocessen

Arbetsförhållanden

Strävan ska vara att arbetsförhållandena inom [...] kommun ska passa alla medarbetare. Samtliga arbeten inom [...] kommun ska kunna förenas med ett aktivt föräldraskap. Under förutsättning att verksamheten tillåter det ska kommunen vara generös i sin syn på förläggning av arbetstider och beviljande av ledigheter i samband med religiösa och kulturella högtider. Vid vakanser ska ansvarig arbetsledare undersöka om det finns möjlighet att erbjuda önskad sysselsättningsgrad till befintliga medarbetare.

- Se även arbetsmiljöprocessen

Kompetensutveckling

Alla medarbetare inom [...] kommun ska ha likvärdiga möjligheter till kompetens- och karriärutveckling. Mångfaldsperspektivet ska beaktas i ledarutveckling. Medarbetares behov av kunskaper i svenska språket inom respektive yrkesområde ska tillgodoses i samråd med arbetsledaren. Om behov av ökade kunskaper bedöms finnas ska utbildning erbjudas och genomföras på betald arbetstid.

- Se även riktlinjer för medarbetarutveckling

Lönesättning

Inga skillnader i lön och andra anställningsförmåner som beror på kön eller annan ovidkommande orsak ska förekomma inom lika eller likvärdiga arbeten. Lönesättningen ska ske efter tydliga och välkända lönekriterier. Kommunövergripande lönekartläggning ska ske enligt gällande lagstiftning.

- Se även lönesättningsprocessen på

Uppföljning

Arbetet för ökad mångfald ska följas upp och utvärderas årligen dels på nämnds nivå, dels kommunövergripande i samband med årsredovisningen. I uppföljningen ska könsuppdelad sjukfrånvaro- och övrig personalstatistik ingå.

Bilaga 2 – Medarbetarpolicy (kapitlet om mångfald)

Mångfald för oss är...

... alla de egenskaper som gör människor unika. I det komplexabegreppet 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.

Mångfalden Berikar

Våra arbetsplatser genomsyras av förståelse och respekt, där alla ser möjligheter i och tar tillvara varandras olikheter, kompetens och erfarenheter. Vi skapar därigenom kreativa miljöer med nya infallsvinklar och större perspektiv. Mångfald och jämställdhet är en naturlig och värdefull del av vår verksamhet som bidrar till att ge kommunens invånare bästa möjliga service.

*”Våra olikheter är tillgångar
som berikar verksamheten.”*

Bilaga 3 – Mångfaldsplan för Barn- och skolförvaltning [...] stad

Inledning

För Barn- och skolförvaltning [...] stad är det angeläget att arbeta med mångfaldsfrågor eftersom mångfaldsarbetet riktat mot de anställda också påverkar den generation som växer upp och går i skolor och förskolor inom området. Barn- och skolförvaltning [...] stads mångfaldsplan har till syfte att motverka diskriminering och främja lika rättigheter och möjligheter oavsett kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder.

Förvaltningens mångfaldsarbete utgår ifrån Diskrimineringslag (2008:567), [...] kommuns jämställdhetspolicy, [...] kommuns policy mot kränkande särbehandling, [...] kommuns policy och handlingsplan mot sexuella trakasserier samt [...] kommuns mångfaldsplan.

Barn- och skolförvaltning [...] stads handlingsplan för mångfald fastställdes i januari 2008 och har nu reviderats i samråd med förvaltningens jämställdhets- och mångfaldsombud, ledningsgrupp och centrala samverkansgrupp. En uppföljning ska göras varje år i personalavsnittet i årsanalysen med eventuella revideringar som följd.

Denna mångfaldsplan är skriven utifrån ett arbetsgivarperspektiv som riktar sig till medarbetare och chefer. Vad gäller mångfaldsarbetet med barn/elever i förskolor och skolor finns det formulerade mål både i nationella och kommunala styrdokument.

Definitioner

Mångfaldsplanen utgår ifrån Diskrimineringslagens definition av diskriminering.

Med diskriminering menas direkt och indirekt diskriminering. Direkt

diskriminering innebär att någon missgynnas genom att behandlas sämre än någon

annan behandlas, har behandlats eller skulle ha behandlats i en jämförbar

situation, om missgynnandet har samband med någon av de

diskrimineringsgrunder som anges i Diskrimineringslagen. Indirekt

diskriminering innebär att någon missgynnas genom tillämpning av en

bestämmelse, ett kriterium eller ett förfaringssätt som framstår som neutralt men

som kan komma att särskilt missgynna personen som omfattas av

Diskrimineringslagen. Detta gäller om inte bestämmelsen, kriteriet eller

förfaringssättet har ett berättigat syfte och de medel som används är lämpliga och

nödvändiga för att uppnå syftet.

I mångfaldsplanen avses med

- kön: att någon är kvinna eller man
- könsöverskridande identitet eller uttryck: att någon inte identifierar sig som

kvinnor eller män eller genom sin klädsel eller på annat sätt ger uttryck för att

tillhöra ett annat kön

- etnisk tillhörighet: nationellt eller etniskt ursprung, hudfärg eller annat liknande

förhållande

- funktionshinder: varaktiga fysiska, psykiska eller begåvningsmässiga

begränsningar av en persons funktionsförmåga som till följd av en skada eller en

sjukdom fanns vid födelsen, har uppstått därefter eller kan förväntas uppstå

- sexuell läggning: homosexuell, bisexuell eller heterosexuell läggning

- ålder: uppnådd levnadslängd.

Även den som avser att ändra eller har ändrat sin könstillhörighet omfattas av

diskrimineringsgrunden kön. Samtliga definitioner utgår ifrån diskrimineringslagen.

Ansvarsfördelning

Kommunfullmäktige har fastställt[...] kommuns jämställdhetspolicy,

mångfaldsplan, policy mot kränkande särbehandling samt policy och handlingsplan

mot sexuella trakasserier.

Barn- och skolnämnd [...] stad har det övergripande ansvaret för

mångfaldsarbetet inom Barn- och skolförvaltning [...] stads verksamhetsområde.

Förvaltningschefen ansvarar för att mångfaldsarbetet bedrivs enligt kommunens

jämställdhetspolicy, mångfaldsplan, policy mot kränkande särbehandling, policy

och handlingsplan mot sexuella trakasserier samt gällande lagstiftning.

Barn- och skolförvaltning [...] stad utser mångfaldsombud samt jämställdhetsombud.

Personalkonsulterna är förvaltningens kontaktpersoner i mångfaldsfrågor.

Områdesrektorerna och *verksamhetsansvariga* har ansvar för mångfaldsarbetet som bedrivs i verksamheten och de ska främja insatser som stödjer detta arbete.

Mångfaldsarbetet berör *samtliga medarbetare* inom Barn- och skolförvaltning [...] stad. Som anställd inom förvaltningen ska man ha en medvetenhet om mångfaldens betydelse och med sitt eget förhållningssätt bidra till att skapa mångfald i arbetsmiljön. Varje anställd inom förvaltningen har ett eget ansvar att aktivt medverka i mångfaldsarbetet samt medverka till att skapa en arbetsmiljö som följer gällande diskrimineringslagstiftning.

Genom *samverkan* mellan arbetsgivare och arbetstagare kan en arbetsmiljö präglad av mångfald skapas. Det är ett gemensamt ansvar att upptäcka och uppmärksamma förhållanden i verksamheten som inte främjar mångfald. Det är också ett gemensamt ansvar att föra fram goda idéer och förslag så att förhållandena inom Barn- och skolförvaltning [...] stad kontinuerligt kan förbättras och utvecklas.

Övergripande mål

Mångfaldsarbetet skall

- vara en naturlig del i det systematiska arbetsmiljöarbetet
- främja samtliga anställdas lika rätt gällande arbete, anställningsförhållanden och anställningsvillkor
- underlätta för samtliga anställda att förena förvärvsarbete med föräldraskap
- motverka samtliga former av trakasserier
- stimulera till kompetensutveckling och vidareutbildning
- eftersträva mångfald på arbetsplatserna vid rekrytering
- resultera i att inga osakliga löneskillnader skall förekomma.

Tre viktiga områden

Barn- och skolförvaltning [...] stad har i sin mångfaldsplan valt att lyfta fram tre områden:

Ökad kunskap och god arbetsmiljö

Förvaltningen anser att det är angeläget att det förs diskussioner kring mångfaldsfrågor på de olika arbetsplatserna i syfte att öka medvetenheten kring dessa frågor hos medarbetarna och för att tillvarata olika människors förmågor och kompetens. Varje medarbetare skall ha kunskaper om förvaltningens

handlingsplan för mångfald och kommunens övergripande policys och handlingsplaner i dessa frågor. Det skall vara en naturlig del i det dagliga arbetet för samtliga anställda att bedriva, utvärdera och följa upp mångfaldsarbetet samt åtgärda eventuella brister i syfte att skapa en god arbetsmiljö.

Åtgärder

- Seminarier för förvaltningens arbetsledare ska vartannat år genomföras i ämnet mångfald för att sprida goda exempel. Ansvarig: Förvaltningschefen i samarbete med personalkonsulterna
- Dialog om arbetsmiljön ska fortsätta på arbetsplatsträffar och samverkansgrupper. Dialog ska föras kring etik och värderingar med utgångspunkt från Lpo 94 (Läroplan för det obligatoriska skolväsendet, förskoleklassen och fritidshemmet 94) och Lpfö 98 (Läroplan för förskolan 98). Ansvarig: Respektive arbetsledare
- Information om handlingsplanen för mångfald ska ingå som en del av förvaltningens introduktionsprogram för nyanställda medarbetare.
Ansvarig: Personalkonsulterna

Rekrytering och lika karriärmöjligheter

Förvaltningen strävar efter att öka mångfalden bland de anställda. En mångfald av människor, kompetens, erfarenheter och kreativitet behövs för att skapa

framgångsrika arbetsplatser som kommer förvaltningens elever och barn tillgodo. Samtliga anställda skall ha lika karriärmöjligheter och Barn- och skolförvaltning [...] stad eftersträvar att skapa arbetsförhållanden som underlättar för samtliga anställda oavsett kön att kombinera förvärvsarbete med föräldraskap. Inom Barn- och skolförvaltning[...] stad skall föräldraledighet och familjeansvar betraktas tillföra viktiga erfarenheter. Utnyttjande av rätt till föräldraledighet får inte innebära motsättning till utveckling i arbetet eller löneutveckling jämfört med de medarbetare som inte varit föräldralediga.

Åtgärder

- Arbetsledarna ska vartannat år få fortbildning i rekrytering med utgångspunkt i rådande diskrimineringslagstiftning samt [...] kommuns policys och handlingsplaner som rör rekryteringsprocessen. Ansvarig: Förvaltningschefen i samarbete med personalkonsulterna
- Förvaltningen strävar efter att mångfalden bland medarbetarna ska öka inom samtliga yrkeskategorier. Ansvarig: Respektive arbetsledare
- Helt föräldralediga ska erbjudas att ta del av information, kurser och konferenser. Ansvarig: Respektive arbetsledare

Nej till trakasserier, kränkande attityder och särbehandling

Förvaltningens arbetsplatser ska vara fria från trakasserier, kränkande attityder

och särbehandling. Samtliga arbetsledare och anställda har en skyldighet att motarbeta trakasserier och diskriminering. Med trakasserier menas ett uppträdande som kränker någons värdighet samt har samband med någon av diskrimineringsgrunderna kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, sexuell läggning eller ålder. Med sexuella trakasserier menas ett uppträdande av sexuell natur som kränker någons värdighet.

Åtgärder

- Samtliga anställda inom förvaltningen skall aktivt motverka alla former av trakasserier. Vid kännedom om att trakasserier föreligger på arbetsplatsen har varje arbetsledare och anställd skyldighet att motverka trakasserierna samt informera ansvarig arbetsledare. Ansvarig: Respektive arbetsledare och anställda
- [...] kommuns policy vad gäller kränkande särbehandling ska vara känd och tillgänglig för alla anställda. Ansvarig: Respektive arbetsledare
- Föräldralediga och föräldrar med små barn som arbetar inom förvaltningen ska inte missgynnas. Ansvarig: Respektive arbetsledare och anställda

Bilaga 4 - Frågeformulär

Vi är två tjejer som studerar sista terminen på Lunds universitet och läser kandidatprogrammet Equality and Diversity management och är i startlinjen med vår examensuppsats. Uppsatsen kommer handla om hur er organisation går tillväga med ert mångfaldsarbete och hur det förankras ute i verksamheten. Därigenom utgör ni medarbetare en viktig del i vår studie, då vi är intresserade av er upplevelse. Ni som sedan väljer att vidare delta i en intervju kan när som helst avbryta intervjun och behöver inte svara på frågor ni känner er obekväma med. NI kommer även ha rätten att välja ifall ni vill vara anonyma eller inte i intervjun.

Bakgrund

1. Jag är...

- Man
- Kvinna
- Annat

2. Hur gammal är du? ____ år

3. Hur länge har du varit anställd på sin arbetsplats? ____ år

Vet du om din arbetsplats arbetar med mångfaldsfrågor?

- JA
- NEJ
- VET EJ
- VAD ÄR MÅNGFALD?

På en skala 1-5 (1=Stämmer mycket dåligt, 5=Stämmer mycket bra), ringa in svaret:

- Jag vet vad mitt företag har för värderingar...

1 2 3 4 5

- Jag anser att vårt mångfaldsarbete fungerar bra...

1 2 3 4 5

- Jag anser att vårt mångfaldsarbete är viktigt...

1 2 3 4 5

- Jag känner att jag kan vara med och påverka mångfaldsarbetet...

1 2 3 4 5

- Jag anser att fått all den information jag behöver angående vårt mångfaldsarbete...

1 2 3 4 5

- Jag anser att mina chefer arbetar aktivt med mångfaldsfrågor...

1 2 3 4 5

Anser du att vi kommer kunna använda oss av dina svar i vår studie? Ringa in svaret.

JA

NEJ

Vill du vidare delta i en intervju? Ringa in svaret.

JA

NEJ

Telefonnummer eller mail för ev. intervju:.....

Tack för DIN värdefulla medverkan!

Bilaga 5 - Intervjuguide (ansvarig)

Bakgrund:

- Berätta om din tid i organisationen...
- Hur fick du en anställning ...?
- Hur trivs du på din arbetsplats?
- Vilka delar av ditt arbete gillar du mest?

Mångfaldsarbetet:

- Vad innebär mångfald för dig?
- Hur arbetar ni med mångfald på din arbetsplats? (har ni några specifika verktyg?)
- Hur tycker du att ert mångfaldsarbete fungerar?
- Hur påverkar mångfaldsarbetet ditt arbete?
- Om du bortser från organisationens ramar, hur hade du velat att arbeta med mångfald då?
- Vad är målet med ert mångfaldsarbete?
- Vilka förändringar har ni genomfört i och med mångfaldsarbetet?
- Hur inkluderar ni era medarbetare?
- Hur involverade är medarbetare i de beslut som tas angående mångfald?
- Hur stort handlingsutrymme känner du att du har för det arbete du bedriver?
- Anser du att mångfald är nödvändig i er organisation?

Avslutande frågor:

- Hur tror du man kan öka intresset kring mångfald på arbetsplatsen?
- Hur skulle du känna dig mer engagerad i ert mångfaldsarbete?
- Anser du att din arbetsplats har ett fungerande mångfaldsarbete?
- Finns det något mer du vill berätta som inte tagits upp?

Bilaga 6 - Intervjuguide (medarbetare)

Bakgrund:

- Berätta om din tid i organisationen...
- Hur fick du en anställning ...?
- Hur trivs du på din arbetsplats?
- Vilka delar av ditt arbete gillar du mest?

Mångfaldsarbetet:

- Vad är Mångfald för dig? Och hur tar det uttryck?
- Är din arbetsplats inkluderande?
- Hur arbetar ni med mångfald på din enhet?
- Hur tycker du att ert mångfaldsarbete fungerar?
- Hur påverkar mångfaldsarbetet ditt dagliga arbete?
- Hur hade du velat arbeta med mångfald?
- Vad är målet med mångfaldsarbete inom er organisation?
- Hur känner du inför det mångfaldsarbetet som bedrivs?
- Hur involveras ni medarbetare i beslut om förändringar?
- Anser du att mångfald är nödvändig i er organisation?

Avslutande frågor:

- Hur tror du man kan öka intresset kring mångfald på eran enhet?
- Hur skulle du känna dig mer engagerad i ert mångfaldsarbete?
- Anser du att din arbetsplats har ett fungerande mångfaldsarbete?

Källhänvisning

Tryckta:

Abrahamsson, Lena. 2009. *Att återställa ordningen: könsmönster och förändring i arbetsorganisationer*. Umeå: Borea Bokförlag

Amundsdotter, Eva. 2010. *Att framkalla och förändra ordningen: aktionsorienterad genusforskning för jämställda organisationer*. Stockholm: Gestalthusets Förlag

Ahmed, Sara. 2011. *Vithetens hegemoni*. Hägersten: Tankekraft Förlag

Ahmed, Sara, Shona Hunter, Sevgi Kilic, Elaine Swan & Lewis Turner. 2006. *Race, Diversity and Leadership in the Learning and Skills Sector*. London: Final report

Beer, M. och Nohria, N. 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review* 78 (3): 133 141.

Brunsson, Nils. 2003. *The organization of hypocrisy – talk, decisions and actions in organizations*. Malmö: Liber

Bryman, Alan. 2008. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber

De los Reyes et al. 2011. *Postkolonial feminism*. Hägersten: Tankekraft Förlag

De los Reyes, Paulina. 2001. *Mångfald och differentiering – diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

De los Reyes. 2000. *Vart finns mångfalden? - konstruktionen av mångfald inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Arbetslivsinstitutet. Rapport nr 2. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Eriksson-Zetterquist, Ulla & Styhre, Alexander. 2007. *Organisering och intersektionalitet*. Malmö: Liber

Görensso, Håkan., Slorach, Martina., Flemström, Stefan & del Sante, Naiti. 2011.

Diskrimineringslagen. Stockholm: Nordstedts Juridik.

Heide, Mats & Johansson, Catrin. 2008. *Kommunikation i förändringsprocesser*. Malmö: Liber

Howerd S, Becker. 2008. *Tricks of the trade – Yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber

Isaksson, A. (2001). *Att utmana förändringens gränser - en studie om förändringsarbete, partnerskap och kön med Equal-programmet som exempel*. Diss. Lunds Universitet. Lund: Media-Tryck

Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad, Hur och Varför? – om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Lund: Studentlitteratur

Martinsson, Lena et al. 2005. *Olikhetens paradig: intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetsskapande*. Lund: Studentlitteratur

Sandell, Kerstin et al. 2014. *Att bryta innanförskapet – kritiska perspektiv på jämställdhet och mångfald i akademien*. Göteborg: Makadam Förlag

Wahl, Anna., Holgersson, Charlotte., Höök, Pia & Linghag, Sophie. 2011. *Det ordnar sig*. Lund: Studentlitteratur

Speculand, Robin. (2006). The great big strategy challenge. *Strategy Direction*, 22(3): 3-5.

Speculand, Robin. (2014). Bridging the strategy implementation skills gap. *Strategic Direction*, 30 (1): 29-30.

Widerberg, Karin. 2002. *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur

Elektroniska:

Diskrimineringsombudsmannen. *Arbetsgivarens ansvar* <http://www.do.se/framja-och-atgarda/arbetsgivarens-ansvar/> (2015-05-18)

Jämställ <http://www.jamstall.nu/fakta/normkritik/> (2015-09-01)

Nationalencyklopedin,
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/diskurs> (2015-09-01)

Nationalencyklopedin,
<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/1%C3%A5ng/intersektionalitet>
(2015-09-01)

Sveriges kommuner och landsting. Så styrs en kommun.
<http://skl.se/demokratiledningstyrning/politiskstyrningfortroendevalda/kommunaltjalvstyresa/styrskommunenochlandstinget/sastyrskommunen.735.html> (2015-05-27)