

”Osynligt arbete!”

Några anställdas upplevelser
av det interna arbetet med
jämställdhet och etnisk
mångfald på en myndighet

Verica Stojanovic

Handledare
Tina Kindeberg



Abstrakt

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	35
Titel:	”Osynligt arbete. Några anställdas upplevelser av det interna arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald på en myndighet.
Författare:	Verica Stojanovic
Handledare:	Tina Kindeberg
Datum:	2016-01-22
Sammanfattning:	<p>Sedan 1990-talet har Sverige dels genom nationell politik och dels genom lagar och förordningar reglerat hur arbetet med jämlikhet ska främjas i myndigheter. Syftet med den här uppsatsen har varit att undersöka hur det interna jämlikhetsarbetet i form av jämställdhet och etnisk mångfald fungerar i en utvald myndighet som i sitt externa arbete har fokus på dessa frågor. Uppsatsen bygger på en analys av dokumentation och intervjuer med totalt åtta anställda, varav två anställda arbetar på en HR avdelning. Resultatsammanställningen och analysen visar att myndigheten har tagit fram de dokument som regeringen kräver, satt upp mål och åtgärder för arbetet men inte lyckats omvandla arbetet till att bli ett lärande i organisationen (i t.ex. form av ett double looplärande och ett utvecklingslärande) som hade kunnat leda till ny kunskap och förändringar i normer och värderingar hos medarbetare samt till utveckling av myndigheten. När en myndighet som i sitt externa arbete har fokus på jämlikhet inte i det interna arbetet lyckas med detta uppdrag är det möjligt att fler myndigheter borde se om sitt jämlikhetsarbete.</p>
Nyckelord:	Jämställdhet, jämlikhet, etnisk mångfald, lärande i organisationer

Innehåll

Förord	i
1. Inledning	1
1.1 Disposition	2
1.2 Definitioner	2
1.3 Nationell politik och lagar.....	3
1.4 Hur regeringens krav tidigare har följts av myndigheter	4
1.5 Syfte och frågeställningar.....	5
2. Metod och material	6
2.1 Urval	6
2.2 Empiriskt arbete.....	7
2.3 Att vara intervjuare.....	8
2.4 Etiska riktlinjer	9
2.5 Analysarbetet	10
2.6 Övrigt material	10
3. Lärande i organisationer.....	10
3.1 Lärandedimensioner, lärandenivåer och olika looplärande	11
3.2 Feed-forward och feed-back.....	12
3.3 Olika inriktningar på jämställdhetspedagogiken.....	12
3.4 Mångfald i praktiken.....	13
4. Dokumenterat arbete utan men inga lärprocesser	15
4.1 Regleringsbrev och jämställdhetsplan.....	16
4.2 Ansvarsfördelningen	17
4.3 Kartläggning.....	17
4.4 Mål och åtgärder utifrån kartläggning	18
4.5 HR personalens bild av hur myndigheten arbetar	19
4.6 Osynligt jämställdhetsarbete enligt medarbetarna	20
4.7 Tydlig frånvaro av verksamhetsintegrerat mångfaldsarbete	24
5. Sammanfattande slutdiskussion	26
6. Referenser	30
Bilaga 1 Intervjuguide.....	35

Förord

Ett stort tack riktas till alla som gjort det möjligt att genomföra detta arbete. Utan intervjupersonerna som ställt upp på att bli intervjuade och därmed delat med sig av sina upplevelser hade detta arbete inte varit möjligt att genomföra.

Ett speciellt tack riktas till handledaren Tina Kindeberg som varit ett stöd genom sina fruktbara idéer och genom att hon delat med sig av sin värdefulla tid.

Jämlikhetsarbete handlar om rättvisa, mänskliga rättigheter men också om demokrati. Det är av särskild vikt att myndigheter representerar demokratin genom att visa på ett fullgott jämlikhetsarbete.

Uppsaten har titeln "*Osynligt arbete*" eftersom analysen av insamlat material visar att det på utvärderade myndigheten inte pågår ett jämlikhetsarbete som är synligt för samtliga medarbetare. Titeln syftar också på att dokument, mål och åtgärder som tas fram av en organisation men som inte implementeras inte kan leda till ett lärande vare sig på individnivå eller på organisationsnivå eller till utveckling.

Lund, 22 januari 2016

1. Inledning

“Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn.”

Citatet ovan, skrivet av vetenskapsmannen och medförfattaren till USA:s självständighetsförklaring på 1700-talet Benjamin Franklin, kan sägas sammanfatta det tema som denna uppsats handlar om nämligen ”lärande i organisationer”. Temat lärande i organisationer är centralt både inom organisationsteorier och inom forskningsfältet ”pedagogik i arbetslivet” som fokuserar på pedagogiska processer i organisationer på arbetsmarknaden. Lärande i organisationer är viktigt när olika former av förändringsarbete byggs upp i organisationer eftersom lärande motiverar deltagare, bidrar till att organisationens förmågor förbättras och till att organisationen tillika blir mer redo för att möta nya utmaningar. Temat kan därför ses som relevant för myndigheter som arbetar med olika sorters implementeringar, i detta fall med jämlikhetsfrågor i form av jämställdhet och etnisk mångfald, men också för pedagogikstuderande och framförallt för de studenter som läser inriktningen arbetslivspedagogik där personal- och arbetslivsfrågor är viktiga.

I Sverige finns det idag krav från regeringen på att myndigheter ska arbeta med jämställdhet. Den del av lärande i organisationer som utreds i denna uppsats handlar om arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald. Uppsatsen är avgränsad och behandlar det interna arbetet i en myndighet, som i sitt externa arbete lägger stor betoning på att andra organisationer ska ha fungerande processer i sitt arbete med jämställdhet och etnisk mångfald.

Den utvalda myndigheten som denna uppsats handlar om är en statlig myndighet som grundades för några år sedan. Myndigheten har idag ca 500 anställda och de största grupperna utgörs av utredare och jurister. Myndigheten leds av en generaldirektör. Huvudkontoret är lokaliserat i Stockholm och det finns ytterligare fyra kontor utlokaliserade på olika platser i Sverige. Myndigheten är uppdelad i fem avdelningar och 24 enheter. Totalt 12 av enheterna arbetar med tillsyn, fem enheter arbetar med anmälningar, tre enheter arbetar med HR- frågor (avdelningarna verksamhetsstöd, ekonomi och it), en enhet arbetar med statistik och analys, en enhet arbetar med rättsfrågor, en enhet arbetar med prövningar av tillstånd och en enhet arbetar med frågor som rör kommunikation. Denna uppsats gäller alla myndighetens verksamhetsområden eftersom arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald inte är specifikt avgränsat till en viss avdelning eller till en enhet utan till hela myndigheten.

1.1 Disposition

Innehållet i denna uppsats presenteras i sex kapitel enligt följande. I kapitel 1 får läsaren inblick i begreppen jämställdhet och mångfald (med fokus på etnisk mångfald) samt hur den svenska regeringen via förordningar arbetat för att öka jämställdheten och mångfalden i arbetslivet. Kapitel 2 är ett metodkapitel som behandlar hur urval, insamling av material samt analys av insamlat material har gjorts. I kapitel 3 presenteras den teoretiska referensramen utifrån vilken det insamlade materialet har analyserats. I kapitel 4 beskrivs och analyseras de anställdas; i detta fall HR-personalens och utredarnas syn på förekomsten och betydelsen av jämställdhets- och mångfaldsarbetet i myndigheten. I kapitel 5 ges en resultatsammanfattning samt förs en diskussion om hur myndigheten skulle kunna stärka sitt arbete med jämställdhets- och mångfaldsfrågor.

1.2 Definitioner

Jämlikhetsarbete handlar om rättvisa och demokrati och om mänskliga rättigheter. Jämlikhet handlar om jämlikhet mellan könen och att kön inte ska spela roll, det vill säga att kvinnor och män ska ha samma rättigheter, skyldigheter och möjligheter inom alla väsentliga områden i livet. Jämlikhet handlar också om mångfaldsarbete där arbetet fokuseras på att alla individer ska vara lika värda oavsett etnisk bakgrund, sexualitet, könsidentitet, funktionsförmåga osv. (www.ne.se).

Begreppet mångfald används ofta när diskussioner förs kring hur *”kulturell och etnisk mångfald som strategi [kan användas] för att bättre ta tillvara den kompetens som människor med utländsk bakgrund kan tillföra arbetslivet och verksamheten”* (Statskontoret, 2010, s 17). Fokus ligger således på etnisk mångfald. Mångfaldsarbetet har tydliga beröringspunkter med antidiskrimineringsarbetet. När begreppet mångfald myntades i samband med Human Resources (HR) utvecklingen på 1990-talet var utgångspunkten nyttan av olika bakgrunder och erfarenheter på en arbetsplats men idag kopplas begreppet även till rättviseargumentet. Det svenska begreppet mångfald kan dock uppfattas endimensionellt om det jämförs med utländska termer. Det svenska begreppet signalerar fortfarande blandning medan de utländska termerna för mångfald i arbetslivet som *”diversity management”*, *”managing diversity”* och *”diversity and inclusion”* mer indikerar handlingar som kan sägas handla om ledning och hantering av mångfald (Fägerlind, 2012, s 8).

Olika utredningar visar att företag och organisationer i Sverige arbetar på olika sätt med mångfaldsfrågor. De flesta företag som har tagit fram definitioner av mångfald använder sig av Diskrimineringslagens diskrimineringsgrunder (SFS 2008:567). Enligt pedagogen samt jämställdhets- och mångfaldskonsulten Gabriella Fägerlind (2012) anger dock Diskrimineringslagen enbart minimikrav. Därför använder sig till exempel vissa arbetsplatser av komplement som uttrycken *”inkluderande arbetsplats”* eller *”inkluderande organisation”* (s 9). Det finns även de arbetsplatser som inte talar om i termer av

mångfald utan enbart om jämlikhets- och likabehandlingsarbete osv. Vidare skiljer sig arbetet med mångfald på olika arbetsplatser i kvantitet och kvalitet. Kvantitet handlar om att det ska finnas en blandning i arbetskraften vad gäller ”*kön, ålder, etnisk och kulturell bakgrund, sexuell läggning, utbildningsbakgrund, erfarenheter, och om det finns anställda med och utan funktionsnedsättningar*” medan kvalitet handlar om att alla medarbetares kunskaper och erfarenheter ska tas tillvara för att berika och utveckla arbetsplatsen (Fägerlind, a.a., s 7).

1.3 Nationell politik och lagar

Det övergripande målet för den nationella jämställdhetspolitiken år 2015 är att kvinnor och män ska ha samma makt att forma samhället och sina egna liv. Förutom detta mål finns även fyra andra delmål vilka är; en jämn fördelning av makt och inflytande, ekonomisk jämställdhet, jämn fördelning av det obetalda hem- och omsorgsarbetet samt att mäns våld mot kvinnor ska upphöra (www.regeringen.se). Det övergripande målet för integrationspolitiken år 2015 handlar om lika rättigheter, skyldigheter och möjligheter för alla oavsett etnisk och kulturell bakgrund (www.riksdagen.se).

Både jämställdhet och mångfald är sektorsövergripande frågor, så kallade ”mainstreaming” frågor, det vill säga de berör alla myndigheter oavsett sakområde. Det sektorsövergripande arbetet finns framskrivet i myndighetsförordningar, i andra förordningar och i skrivelser som gäller myndigheter (Statskontoret, 2010,a.a., s 19).

I Sverige har flera förordningar och lagar haft betydelse för förstärkningen av jämställdhets- och integrationspolitiken. En är verksförordning från år 1995 (SFS 1995:1322) där regeringen särskilt betonade vikten av att chefer på myndigheter skulle beakta de krav som ställs på integrationspolitiken (Integrationsverket, 2006).

Två viktiga lagar har varit Jämställdhetslagen (1991:433) och lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning (1999:130). Lagen om åtgärder mot diskriminering handlade om främjande av lika rättigheter och möjligheter i arbetslivet, oavsett kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning. Främjandet skulle synas i arbetsförhållandena (bland annat genom förhindrandet av trakasserier och repressalier) och i rekryteringen (genom att alla skulle ges lika möjligheter att söka lediga tjänster). Samverkan mellan arbetsgivare och arbetstagare sågs också som viktigt och lyftes upp i denna lag. Av lagen framkom att ett sätt att förverkliga lagens krav skulle vara upprättandet av *mångfaldsplaner*.

Mångfaldsplanerna skulle rikta in sig på att minska etnisk diskriminering på arbetsplatsen och på att öka antalet anställda med utländsk bakgrund men kunde också inbegripa ett bredare perspektiv på mångfald än det etniska, där också ålder, kön, religion, sexuell

läggning och funktionshinder ingick. Mångfaldsplaner skulle inte ses som ett självändamål utan vara en del i en större process i att utveckla mångfaldsarbetet på arbetsplatser.

Både verksförordningen och lagen om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet från 90-talet ersattes med nya lagar. Verksamhetsförordningen ersattes av myndighetsförordningen (2007:515) där det inte längre betonades att myndigheternas chefer var tvungna att beakta integrationspolitiken. Lagen om åtgärder mot diskriminering ersattes med Lagen 2008:567, där betoningen på aktivt mångfaldsarbete i form av upprättande av mångfaldsplaner och skyldigheter att redovisa rekryteringar av personer med utländsk bakgrund försvann.

Än idag finns krav på aktiva åtgärder när det gäller diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet och religion. Enligt nya Diskrimineringslagen måste arbetsgivaren arbeta med aktiva åtgärder inom följande områden; arbetsförhållanden, rekrytering, lönefrågor och en jämställdhetsplan. När det gäller arbetsförhållanden ska arbetsgivaren se till att arbetsförhållandena är lämpliga för alla arbetstagare oavsett kön, etnisk tillhörighet och religion. Arbetsgivaren har också skyldighet att underlätta för män och kvinnor att förena förvärvsarbete med föräldraskap. Vidare ska arbetsgivaren förhindra sexuella trakasserier och trakasserier på grund av kön, etnisk tillhörighet och religion. Inom området rekrytering ska arbetsgivare se till att personer oavsett kön, etnisk tillhörighet och religion ges möjlighet att söka lediga anställningar. Arbetsgivaren ska också genom utbildning, kompetensutveckling och andra åtgärder främja jämn fördelning mellan kvinnor och män inom olika kategorier av arbetstagare. Nyanställningar ska ses som viktiga för att motverka ojämn könsfördelning. När det gäller området lönefrågor ska arbetsgivare var tredje år genomföra kartläggning och analys av löneläget och upprätta en plan för jämställda löner upprättas (ifall arbetsgivaren har fler än 25 anställda). Slutligen ska också arbetsgivare (med fler än 25 anställda) ta fram en plan för sitt jämställdhetsarbete (Diskrimineringslagen 2008:567).

1.4 Hur regeringens krav tidigare har följts av myndigheter

I början av 2000-talet spred sig idén om jämställdhets- och mångfaldsplaner ganska brett i kommunerna och de flesta kommuner har än idag både en jämställdhets- och en mångfaldsplan, trots att mångfaldsplaner inte ligger kvar som ett uppdrag från regeringen. Även regeringen har idag en mångfaldsplan som ingår i *"Planen för lika rättigheter och möjligheter"* som tillika omfattar en jämställdhetsplan och en tillgänglighetsplan (www.regeringen.se).

Verksamheter som hade det svårast att ta fram mångfaldsplaner under 2000-talet var myndigheterna. En undersökning gjord av Sveriges Radio visade till exempel att ända

fram till år 2005 saknade var femte myndighet (av de 187 granskade myndigheterna) en mångfaldsplan (<http://sverigesradio.se>). Statskontoret delrapport från år 2007, som var en utvärdering av mångfaldsarbetet på ett 50-tal myndigheter i fem län, visade även den att mångfaldsarbetet inte kommit långt på grund av att mångfaldsarbetet konkurrerade om utrymme i verksamheter framförallt vad gäller produktionen och verksamhetsmålen. Vidare sågs mångfaldsarbetet under denna tid som en fråga för personalfunktionen och inte ett arbete som skulle genomsyra hela organisationen. Myndigheterna utförde få uppföljningar och utvärderingar. Mycket av detta berodde enligt Statskontorets konklusioner på att det saknades mätbara mål och återrapporteringskrav. Även Statskontorets utvärdering från år 2010 visade att arbetet för att öka mångfalden fortfarande varierade mellan olika myndigheter. I denna rapport konstaterades följande:

”Många myndigheter fokuserar i dag huvudsakligen på att uppnå en viss siffra i statistiken över andelen anställda med utländsk bakgrund. För att uppnå ett inkluderande synsätt krävs en bredare syn på arbetet.”(Statskontoret, 2010, s 6).

1.5 Syfte och frågeställningar

Att myndigheter har ett fungerande jämlikhetsarbete som sker i form av ett lärande i organisationen är viktigt eftersom detta leder till kunskap, förändringar i normer och värderingar och till utveckling inom myndigheten. Detta arbete främjar också demokratin i hela samhället då myndigheter arbetar på uppdrag av regeringen och ska utgöra goda exempel.

Syftet med denna uppsats är att belysa hur en myndighet, som av andra verksamheter kräver att de har reella processer vad gäller arbetet med jämlikhet internt arbetar med områdena jämställdhet och etnisk mångfald.

De frågeställningar som uppsatsen utgår ifrån handlar om de pedagogiska processerna i arbetet, det vill säga påverkans- och förändringsprocesser som lärande i organisationer och organisationsutveckling.

Följande frågor kommer att behandlas i uppsatsen:

- 1) Hur ser den utvalda myndighetens arbete kring jämställdhet och etnisk mångfald ut vad gäller dokumentation (uppsatta mål, ansvarsfördelning, uppföljningar och utvärderingar)?
- 2) Vilka lärande insatser görs inom myndigheten som utövar inflytande på de anställda och leder till en medveten förändring kring jämställdhet och etnisk mångfald?

- 3) Hur upplever de anställda på myndigheten att det interna arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald fungerar och vilka förslag på förbättringar har de själva?

Då den utvalda myndighetens främsta uppgift inte är att utbilda eller att undervisa ska de pedagogiska processer som utvärderas i denna uppsats ses som ett medel för att uppnå organisationens mål och för att fullgöra de uppdrag myndigheten har fått av regeringen.

2. Metod och material

Att välja metod är att skaffa sig de verktyg som man bäst införskaffar sig data med för att få svar på sina frågor. I uppsatsen används den kvalitativa metoden och dokumentanalys och intervjuer görs. Uppsatsen har en socialkonstruktivistisk hermeneutisk vetenskaplig ingång där tonvikten ligger på att förstå och tolka hur arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald upplevs av anställda på myndigheten, det vill säga att urskilja ett mönster eller de centrala dragen i de anställdas särskilda realiteter (Alvesson- Deetz, 2000, s 40).

2.1 Urval

Urvalet av att utreda en myndighets arbete med jämställdhet och etniskmångfald har gjorts med tanke på att myndigheter har ett särskilt ansvar att visa att de arbetar på ett demokratiskt sätt med skattemedel. Myndigheten som valts ut arbetar som nämnts tidigare med fokus på jämställdhet och etnisk mångfald i sitt externa arbete. Myndighetens mål är nämligen att genom sitt arbete se till att medborgare i Sverige ska få tillgång till en verksamhet som är likvärdig och av god kvalitet i en trygg miljö.

För att få svar på myndighetens tillvägagångssätt när det gäller det interna arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald, har ett strategiskt urval av intervjupersoner gjorts. De personer som kommit att ingå i urvalet har varit anställda som under oktober och november månad befunnit sig på myndighetens kontor som ligger beläget i Skåne samt HR personal. Det handlar således både om de som är anställda vid kontoret beläget i Skåne men också om anställda från de andra avdelningarna, eftersom anställda inom myndigheten ofta samarbetar över avdelningsgränser och därför regelbundet besöker varandras avdelningar. Totalt har åtta intervjuer med anställda från fyra av de fem avdelningarna gjorts. Två av intervjupersonerna arbetar på HR avdelningen. Det är en HR chef och en HR specialist och resterande intervjupersoner är utredare. Tre intervjupersoner är män och tre är kvinnor. En av intervjupersonerna har utländsk bakgrund.

Jag valde att nöja mig med den information jag fått efter sju intervjuer eftersom jag upplevde att fler intervjuer inte hade givit nya insikter. Jag nådde således det som Taylor

och Bogdan (1984) kallar ”teoretisk mättnad”, det vill säga. att jag insåg att ytterligare intervjuer inte hade kunnat ge så mycket mer ”ny” information.

2.2 Empiriskt arbete

Uppsatsen bygger på en dokumentanalys samt på en intervjuanalys. Källmaterialet består av policyer, ett regleringsbrev och en jämställdhetsplan och på de uppgifter som intervju personer anförtrott för mig i intervjuerna med dem.

Muntliga källor brukar ofta när de granskas källkritiskt kritiseras för att de är mindre trovärdiga ju längre bort från samtida de är eftersom minnesluckor fragmentiserar det som personer minns (Hansson-Thor, 2005). Intervjuerna i den här uppsatsen är att betrakta som samtida, då de berör ett fenomen här och nu, men de påverkas naturligtvis av de anställdas personliga förståelsebilder. Ju mer kunskap en anställd har för vad ett arbete om jämställdhet och etnisk mångfald ska innehålla desto större förståelse har han/hon om myndigheten gör tillräckligt eller inte. Myndigheten har dokumenterat sitt arbete i policyer och en jämställdhetsplan. Dokumentanalysen har grundat sig i att utreda vilka målsättningar och konkreta åtgärder som nämns i dessa dokument, vem som beslutar om de övergripande riktlinjerna och vem som har ansvarat för det konkreta arbetet med aktiviteter och olika delmål.

Intervjuerna med HR personalen har handlat om ett förtydligande av deras arbete med jämställdhet och etnisk mångfald utöver vad som redan framkommit av dokumenten. Vad som varit viktigt att belysa här är huruvida de intervjuade ser de olika dokumenten som levande styrdokument som används kontinuerligt i alla arbetsprocesser. Andra frågor som varit av vikt har varit uppföljningen och utvärderingen av arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald och de frågor som legat i fokus har handlat om huruvida myndigheterna har mätbara mål och krav på återrapportering samt hur spridning av resultatet inom myndigheten har gjorts.

Sex intervjuer har gjorts med utredare på myndigheten då dessa är de yrkesgrupper som dominerar på myndigheten. Intervjuerna har fokuserat på de anställdas uppfattning av det reella arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald, d.v.s. de åtgärder och insatser som myndigheten har gjort och gör.

Sociologen Jan Trost (2010) rekommenderar att intervjuare ska ställa ”enkla och raka frågor” för att ” [få] komplexa och innehållsrika svar” och därigenom få ”många intressanta skeenden, åsikter, mönster och mycket annat” (s 25). Detta är anledningen till att jag valt att arbeta med tematisk intervjuguide. Intervjuerna med anställda har genomförts med hjälp av semistrukturerade intervjuer med tematisk intervjuguide som grund och intervjuerna har haft formen av samtalsintervjuer. Genom användandet av

teman har både öppna frågor och följdfrågor kunnat ställas så att intervjuerna har liknat en dialog eller en konversation. Inför skapandet av intervjuguiden skedde förberedelse genom inläsning av tidigare forskning kring olika verksamheters organisering av arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald.

De teman som har behandlats i intervjuguiden är: kännedom om planerna, rekryteringsprocesser, punktinstatser samt återkommande aktiviteter. De anställda har också fått ge förslag på förbättringar i myndighetens arbete med jämställdhet och etnisk mångfald (se bilaga 1). Utöver dessa fasta områden har intervjupersonerna fått styra vad de anser varit viktigt att ta upp. Stort utrymme har också givits för fria funderingar och synpunkter för att på så sätt komma fram till det som sociologen Repstad (1987) menar är viktigt, det vill säga *"den ofta tysta och underförstådda teorin om världen som aktörerna har"* (s 10).

Intervjuerna har samtliga skett ansikte mot ansikte. De dokumentationsstrategier som använts har varit att jag under intervjuernas gång skrivit anteckningar. Att använda bandspelare har uteslutits då jag har erfarenhet av att anteckna intervjuer eftersom jag under lång tid har arbetat som utredare. Att anteckna har gått bra då intervjuerna inte varit av karaktären djupintervjuer vilka ofta pågår i flera timmar.

Enligt metodforskare är det en smaksak om författare ska låta intervjupersonerna läsa utskriften eller inte (Trost, a.a., s 112). För att inte besvära intervjupersonerna på nytt har intervjupersonerna inte läst intervjuskriften utan alla har erbjudits att ta del av den färdiga uppsatsen.

Intervjuerna har varit ca 15-20 minuter långa och uppgår sammanlagt i utskrivet skick till 14 A4-sidor. Anledningen till att intervjuerna har varit så korta har varit att det visat sig att intervjupersonerna saknat större kännedom huruvida det förekommer arbete med jämställdhet och etnisk mångfald på deras arbetsplats.

2.3 Att vara intervjuare

Att intervju HR personal och utredare som arbetar på myndigheten har inte varit svårt eftersom jag genom arbete dagligen har kontakt med olika myndigheter och jag har dessutom en förförståelse och insyn i hur denna myndighet arbetar då jag är anställd på denna myndighet. Jag upplever dock inte att anställningen har påverkat utfallet i intervjuvaren eftersom intervjuguiden inte har innehållit teman som kan betraktas som känsliga för de intervjuade att uttala sig om. Samtliga intervjuade kallas också i uppsatsen som medarbetare. Varken deras kön eller deras avdelning är kopplad till deras uttalande. Vidare har jag inte heller tidigare arbetat tillsammans med samtliga av de an-

ställda som har intervjuats. Då myndigheten är stor träffas samtliga anställda enbart vartannat år och emellanåt via olika projekt på olika avdelningar.

Att jag varit anställd på myndigheten, anser jag har snarare underlättat arbetet dels genom en snabbare ingång i myndigheten och dels genom att det har uppkommit en mer naturligt och öppen diskussion eftersom jag redan hade en förförståelse för hur myndigheten är organiserad och om olika arbetsprocesser som finns. Det är viktigt att komma ihåg här det som sociologerna Taylor och Bogdan (a.a.) påpekar nämligen att hur stor forskningseffekten blir inte enbart beror på egenskapen hos forskaren utan också på samspelet mellan forskaren och aktörernas egenskap. Intervjupersonerna i den här uppsatsen har av mig betraktats som personer med viktig information och åsikter att delge, inte som objekt. Förhållningsättet har hela tiden varit öppet och sökande och målet har hela tiden varit att beskriva, förstå och lyfta upp fördelar och nackdelar med pågående arbete som handlar om jämställdhet och etnisk mångfald.

2.4 Etiska riktlinjer

Professorn i pedagogisk psykologi Steinar Kvale (1997) uppger tre etiska riktlinjer som en forskare bör följa; informerat samtycke, konfidentialitet (anonymitet) samt konsekvenser (s 107). Informerat samtycke handlar om att intervjuaren innan intervjun börjar ska informera om undersökningens syfte samt vad intervjumaterialet kommer att användas till. Ytterligare en viktig information här är att klargöra att intervjupersonerna när som helst kan avbryta sin medverkan (Denscombe, 2011, s 197). Samtliga av mina intervjupersoner har delgivits denna information innan intervjuerna påbörjats. Ingen har avböjt att vara med.

Kvalitativ forskning och intervjuer karakteriseras av att intervjuaren för anteckningar eller spelar in intervjuerna på band och transkriberar dem. Samtliga intervjupersoner i den här uppsatsen har informerats om att enbart jag kommer att ta del av anteckningarna och att de anteckningar som har gjorts kommer att slängas när uppsatsen publicerats.

Samtliga intervjupersoner benämns som intervjuade medarbetare och det framgår inte på vilken avdelning på myndigheten som de arbetar på.

Den sistnämnda etiska riktlinjen inriktar sig på om konsekvenser. Här handlar det om att forskaren ska uppmärksamma följderna av intervjuundersökningen genom att fundera över vad det innebär för intervjupersonerna att deras utsagor kommer på pränt. Samtliga av intervjupersonerna i denna undersökning har ansett det vara viktigt att lyfta fram frågor om jämställdhet och etnisk mångfald och de har menat att det är viktigt att läsare får en bättre förståelse för hur detta arbete fungerar på myndigheten där de arbetar.

2.5 Analysarbetet

Det finns inga klara instruktioner för hur kvalitativt arbete ska analyseras utan det viktigaste enligt sociologen Billy Ehn (1992) är att fånga *”det subjektivistiska och det unika”* (s 205). Bearbetning och analys av datamaterialet är således i hög grad avhängigt den enskildes personliga tycke och smak (Trost, a.a., s 149). Med anledning av detta är det viktigt att redovisa hur bearbetningen och analysen har gått till i enskilda fall.

Bearbetningen och analysen av dokument från den utvalda myndigheten (policyer och jämställdhetsplanen) har skett utifrån en textanalys som metodforskare definierar den. Dokumenten har analyserats utifrån textens innehåll och form, det vill säga vad som skrivits samt vilka begrepp som använts eller inte använts (Widen, 2015).

Bearbetningen och analysen av intervju svaren har skett i flera steg för att kunna *”bryta ner och artificiellt tvinga isär sådant som hör ihop för att få en ökad förståelse av detaljer”* (Lantz, 1993, s 94). Intervjuskripterna har lästs igenom och tolkats flera gånger för att kunna lyfta fram det som är det gemensamma och det som skiljer sig åt, det vill säga det som är det subjektivistiska och unika. Därefter har data grupperats efter olika kvaliteter [teman] (Eneroth, 1984, s 141). Data har också strukturerats efter de olika temans samband och underordnats undre rubriker eller kategorier. Ytterligare ett steg har varit att sortera och tolka datamaterialet med hjälp av de teoretiska referensramar som valts till den här uppsatsen (Trost, a.a, s 147). Genom hela bearbetningen och analysen har nyckelord och citat varit viktiga att spåra och kategorisera. Under hela analysarbetet, har dessutom huvudteman, som resulterat i rubriker i analyskapitlet, skapats och omarbetats.

2.6 Övrigt material

Litteratursökningen har skett via datorbaserad sökning liksom rekommenderas av bland annat sociologen Backman (1998). Litteraturen har sökts och hittats via Lunds universitets olika referensdatabaser som Libris, Lovisa, LUBsearch och Google Scholar. De söktermer som har använts vid sökandet har varit; jämlikhet, mångfaldsfrågor i organisationer, mångfaldsarbete, etniskt mångfaldsarbete, mångfaldsplaner, jämställdhet, jämställdhetsplaner.

3. Lärande i organisationer

Lärande kan definieras på många olika sätt. Den definition som jag utgår ifrån i denna uppsats handlar om lärande i organisationer, det vill säga lärande inom ramen för en organiserad verksamhet, som en arbetsplats är. Utgår forskare från denna definition ska enligt pedagogerna Per-Erik Ellström och Glenn Hultman (2004) individer och grupper ses som lärande subjekt. Lärande i organisationer bör således inte blandas ihop med organisatoriskt lärande som avser andra kollektiv än grupper.

Individer blir subjekt för lärande genom sina val av aktiviteter som de är involverade i men också genom samspelet med omgivningen. Så här förklarar Ellström detta samspel:

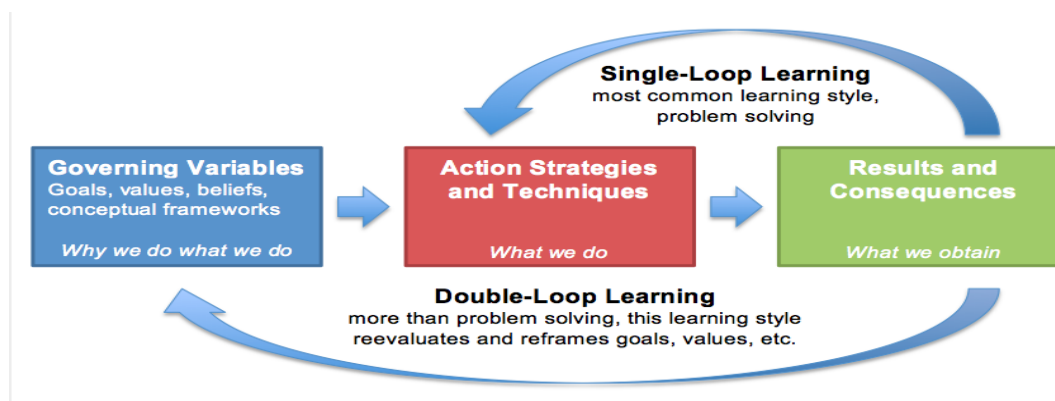
”Omgivningen begränsar och möjliggör subjektets handlande, samspel med andra och lärande, men återskapas (reproduceras) och förändras samtidigt som ett resultat av dessa processer. Lärande ses således både som en central aspekt av subjektets samspel med sin omgivning (lärande som process) och som ett resultat av detta samspel (lärande som produkt)” (i Ellström och Hultman, a.a., s 20)

3.1 Lärandedimensioner, ärendenivåer och olika loopläranden

Per-Erik Ellström (2004) menar att när analys sker av lärandet bör man utgå från två frågeställningar nämligen; vad lärs och hur lärandet sker. Det finns tre lärandedimensioner; en subjektiv dimension som bland annat ger individer kunskap men också förhållningssätt och värderingar, en utförandedimension som ger individer kompetens att hantera olika typer av situationer och en strukturell dimension där individer reproducerar eller på olika sätt förändrar omgivningen. Lärande i relation till utförandedimensionen och den strukturella dimensionen kallas *”organisatoriskt eller kollektivt lärande”* (a.a, s 21).

Enligt Ellström (2006) finns det två lärandenivåer; anpassnings- och utvecklingsinriktat lärande. I det anpassningsinriktade lärandet finns redan mål och här förutsätts inte individen att *”ifrågasätta, analysera eller eventuellt försöka förändra”* (a.a, s 70). Det utvecklingsinriktade lärandet handlar om det motsatta och ska leda till att individer försöker förändra. Skillnaderna mellan dessa två sorters lärande kan illustreras enligt pedagogerna Agryris och Schöns (1978) modell som kallas *”single- och double-loop”*. Pedagogerna Otto Granberg och Jon Ohlsson (2009) beskriver single-loop lärande enligt följande. En organisation uppmärksammar att ett problem finns och utformar handlingsstrategier vilka leder till konsekvenser som i sin tur leder till förändring i handlandet. Här handlar det således enbart om justeringar och därför ges inga lösningar på varför problem/problemen ursprungligen fanns. I double lopp lärandet däremot sker bestående korrektion genom att grundläggande värden och antaganden bedöms och förändras. Här skapas lärande organisationer.

Figur 1. Single and double loop learning



3.2 Feed-forward och feed-back

Hur lärandet sker menar Ellström (2006,a.a) påverkas av olika omgivningar; den sociala omgivningen (människor och sociala organisatoriska strukturer som arbetsfördelning och regler normer för handlande), den fysisk-materiella omgivningen (strukturer och processer och människor som skapar ting) och den kulturellt-symboliska omgivningen (olika typer av data, individuella och kollektiva kunskaper och organisationskulturer som bland annat handlar om vad som är önskvärt och möjligt att genomföra).

Sättet hur lärandet sker påverkas av samspelet mellan individ och omgivning genom det som Ellström kallar ”feed-forward” och ”feed-back”. Feed-forward kan enkelt förklaras med händelser när individen försöker påverka omgivningen i enlighet med sina mål och feed-back med det svar individen får från omgivningen. När feed-backen är konstruktiv kan en individ följa delstegen i feed-back-fasen, d.v.s. observation, tolkning, värdering och reflektion) för att kunna främja sitt lärande (a.a, s 76-87).

För att lärande ska ske måste det enligt Ellström finnas tydligt formulerade mål, uppgifter ska ha lärandepotential och vara avgränsad samt ska det finnas utrymme för att tolka och påverka formuleringen av uppgifter (a.a, s 79ff)

3.3 Olika inriktningar på jämställdhetspedagogiken

Sedan början av 2000-talet har tre jämställdhetspedagogiska trender dominerat. Dessa har enligt pedagogerna Taguchi, Bodén och Ohrlander (2011) varit genuspedagogiken, den feministiska pedagogiken och den normkritiska pedagogiken. Det första jämställdhetspedagogiska arbetet; genuspedagogiken initierades på skolans områden på 1960-talet men slog igenom först år 2003. Här handlade pedagogiken om att lära ut förståelsen av könsskillnad i form av en dikotom könsuppdelning. Den feministiska och norm-

kritiska pedagogiken var mer inriktad på ett teoretiskt ifrågasättande av denna dikotomi. Här låg fokus istället på de *"normer och diskurser som producerar det normala respektive det avvikande"* (a.a s 176) och man arbetade för införande av ett nytt tankesätt som innebar *"en mångfald av socialt och diskursivt konstruerade genus, sexualiteter och subjektiviteter"* (a.a., s174). Forskare som arbetade med feministisk pedagogik pekade på *"individens komplexa och ibland mostridiga subjektivitetskonstruktioner och skiftande subjektpositioneringar"* och framhöll att det borde ske *"ett diskursivt skifte till att förstå kön/genus som en språklig och social konstruktion"* (a.a, s 177). Idag pekar forskare som arbetar med feministisk pedagogik tillika på att man bör analysera hur makt produceras i intersektioner till exempel mellan etnicitet och kön/genus.

3.4 Mångfald i praktiken

Mångfaldsarbetet kan både vara internt och externt, d.v.s. handla om arbetet inom en organisation och mot kunder, medborgare, brukare osv. En organisation måste enligt Fägerlind (2012.) fokusera på arbetsklimat/organisationskultur, arbetskraft och processer och rutiner för ett lyckat mångfaldsarbete och inkludering. I detta arbete är både chefer och medarbetare viktiga. Ett lyckat mångfaldsarbete kräver också att organisationen ökar kunskapen och medvetenheten om mångfald till exempel i form av obligatoriska utbildningar. Enligt Fägerlind ska utbildning om jämställdhet och mångfald hållas av specialister som är kunniga och har erfarenhet av området. Chefer däremot ska med ledning av HR-avdelningen hålla i diskussioner och leda utvecklingsarbetet i arbetsgrupper. Utbildningen måste också vara adekvat. Fägerlind (a.a.) skriver:

"Forskning och erfarenhet visar att utbildning som främst inriktar sig på attityder och kunskap om olika kulturer och grupper inte är tillräcklig för att verkligen föra mångfaldsarbetet framåt. För det krävs att utbildningen också beskriver vad mångfald och en inkluderande arbetsplats innebär i chefers dagliga ledarskap och medarbetares dagliga arbete" (s 26).

Ett lyckat mångfaldsarbete kräver således insatser både på individ och på organisationsnivå. På individnivå handlar det om arbete med medarbetares och chefers förhållningssätt, kunskap, medvetenhet och på organisationsnivå om arbete med insatser för att utveckla organisationskultur och ledarskap samt arbetet för att förändra processer, rutiner, styrdokument och styrinstrument så att de styr och driver på utvecklingen av mångfaldsarbetet.

Hur väl en mångfaldssatsning lyckas beror enligt Fägerlind (2012) i hög grad på ledare och ledarskap. Framförallt måste högsta ledningen tydligt visa att de tror på en satsning på mångfald för att ge satsningen legitimitet. För att en ledning ska kunna göra detta

behöver de kunskap och de behöver kunna motivera varför mångfald ska prioriteras. Ledningen måste också efterfråga resultat av chefer och göra regelbundna uppföljningar. Upplyftande av goda resultat visar på vikten arbetet har. Fägerlind påpekar också att chefers förväntningar påverkar resultaten. När det gäller mångfaldsarbete kan chefer ha tre sorters förväntningar med mångfaldsarbetet; att ändra sammansättningen i arbetskraften, att spegla medborgarna för ökad trovärdighet och att öka lärande och utveckling. Utan den sistnämnda förväntningen nås dock inte mångfaldens potential. Det tredje synsättet handlar bland annat om att organisationer inte får innehålla stereotypa föreställningar om vad individer och grupper kan bidra med utan att man ser alla medarbetares värden samt att ett konstruktivt ifrågasättande av hur verksamheten bedrivs tillåts (a.a, s 57-62).

Rekryteringsprocessen är enligt Fägerlind (2012) viktig ur ett mångfaldsperspektiv. Rekryteringsgrupper med olika sammansättningar vad gäller kön, ålder, utbildningsbakgrund och etnisk bakgrund bör därför tillsättas. Gruppen bör ha kunskap om organisationens policys kring jämställdhet och mångfald. Om organisationen är intresserad av ökad mångfald bör detta också framgå tydligt av annonserna om lediga tjänster. En organisation bör också fundera över vilka alternativa kanaler som ska användas i sökandet efter lämpliga kandidater. Intervjuerna bör dessutom utformas likadana d.v.s. att samma frågor ställs till alla sökande. Vidare bör organisationen fundera över användandet av positiv särbehandling, d.v.s. möjligheten för arbetsgivare att väljer att anställa någon av underrepresenterat kön eller utländsk bakgrund, trots att det finns sökande med bättre meriter. Ytterligare tips är mångfaldssäkrade test och arbetsprover (a.a, s 100 ff.).

Svenska arbetsplatser arbetar olika med jämställdhet och mångfald konstaterar Fägerlind. Vissa bedriver ett sammanslaget arbete medan andra arbetar med områdena separat. Det är inte att rekommendera att organisationen utser någon med titeln ”mångfaldsansvarig” eftersom ansvar inte kan ligga på en person. Enligt Fägerlind (a.a.) bör istället en person utses med benämningen ”mångfaldsstrateg” (s 157). HR-avdelningen bör vidare spela en viktig roll i mångfaldsarbetet eftersom mångfaldsarbetet är kopplat till personalfrågor och HR-processer. Enligt Fägerlind bör HR-avdelningen arbeta med att se över policier för, ta fram handlingsplaner, se över anställningsvillkor, se över riktlinjer för löner, se över samtalsstöd för utvecklingssamtal, se över utbildningar och utbildningsprogram och kvalitetssäkra rekryteringsprocessen och processen för intern kompetensförsörjning ur ett mångfaldsperspektiv. Organisationen bör också ha arbetsgrupper för mångfald som till exempel kan utföra deluppdrag inom mångfaldsarbetet och ge förslag på idéer och aktiviteter (a.a, s 158-160).

Kartläggningen och uppföljningen av mångfaldsarbetet bör utföras både med hjälp av kvantitativa och kvalitativa data. Utvärderingen av arbetskraften bör till exempel omfatta siffror på antalet anställda chefer och medarbetare på olika avdelningar utifrån

bakgrundsfaktorer som ålder, kön och utländsk bakgrund. Utvärderingen av arbetsplatsens kultur bör innehålla fakta om huruvida arbetsklimatet ses som inkluderande, ifall ledarskapet är respektfullt och inkluderande samt ifall det förekommer negativ jargong och trakasserier). Utvärderingen av processer och rutiner bör innehålla analyser av nyanställningar och av utlysta tjänster, bemanningen i olika grupper även de med specialuppgifter, sammanställning av genomförd kompetensutveckling – omfattning och kostnad uppdelat på kön och utländsk bakgrund, siffror på intern rörlighet/befordran, löner, heltids och deltidsanställningar, anställningsformer, sjukfrånvaro, föräldraskap/arbete, andel som slutat m.m. Vidare bör medarbetarundersökningar också innehålla mångfaldsfrågor (Fägerlind, a.a., s 172ff).

En sista viktig faktor som Fägerlind (a.a) rekommenderar för ett lyckat mångfaldsarbete är utformande av mångfaldspolicy och mångfaldsplaner. Policyn/policyerna ska innehålla definition av vad mångfald betyder för organisationen, vision med arbetet, vilket förhållningssätt chefer och medarbetare ska ha för att *”stötta och aktivt bidra till ökad mångfald och ett inkluderande arbetsklimat”* samt övergripande strategi och åtgärdsområde (a.a, s 182) Diskrimineringslagen kräver aktiva åtgärder och därför ska Jämställdhets- (och mångfaldsplanen) innehålla åtgärder och aktiviteter med olika inriktning och fokus.

4. Dokumenterat arbete men inga lärprocesser

På myndigheten finns två policyer upprättade. Det är en jämställdhetspolicy samt en policy och beredskapsplan mot trakasserier. Av myndighetens jämställdhetspolicy framgår att myndigheten eftersträvar att vara:

- *”en arbetsplats där alla medarbetare har samma möjligheter att påverka sin arbetssituation”.*
- *”en arbetsmiljö som är fri från diskriminering, sexuella trakasserier och trakasserier som har samband med kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, funktionsnedsättning, sexuell läggning eller ålder”.*
- *”en attraktiv arbetsplats för föräldrar att kunna förena förvärvsarbete med föräldraskap”, lönerna ska vara jämställda och alla arbetstagare ska ha lika möjligheter till utveckling” (i Jämställdhetspolicyn, 2013-08-30, s 7).*

Liksom Fägerlind (2012) påpekade har den utvärderade myndigheten, liksom många andra myndigheter, upprättat myndighetens jämställdhetspolicy efter Diskrimineringslagens diskrimineringsgrunder, vilket enligt Fägerlind utgör minimikraven.

I myndighetens jämställdhetspolicy finns uppsatta mål om hur myndigheten ska arbeta med jämställdhetsfrågor. Dessa mål är:

- att öka kunskapen om jämställdhetsfrågor och informera om policys och handlingsplaner
- att öka antalet yrkesgrupper med jämn könsfördelning
- att alla medarbetare ska ha samma möjligheter när det gäller inflytande på och rätt till delaktighet i arbetsförhållandena
- att bemötande och bedömning inte ska skilja sig åt av skäl som har samband med någon av diskrimineringsgrunderna

När det gäller rekrytering uppges att myndigheten ska verka för att personer oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning ges möjlighet att söka lediga anställningar. Myndigheten ska också främja jämn könsfördelning genom utbildning och kompetensutveckling. Vidare ska myndigheten (enligt 3 kap 7-9 §§ Diskrimineringslagen 2008:567) ifall det inte råder jämn könsfördelning särskilt anstränga sig för att få sökande av det underrepresenterade könet när det gäller att nyanställa (i myndighetens Jämställdhetsplan, 2013, s 11).

Myndigheten följer samtliga diskrimineringsgrunder liksom grunderna för kränkande särbehandling, det vill säga *”återkommande klandervärda eller negativt präglade handlingar som riktas mot enskilda medarbetare på ett kränkande sätt och kan leda till att dessa ställs utanför arbetsplatsens gemenskap”*. Av policyn och beredskapsplanen mot trakasserier framkommer följande:

”På myndigheten får inte kränkande särbehandling, sexuella trakasserier eller trakasserier som har samband med någon av diskrimineringsgrunderna kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, sexuell läggning, könsöverskridande identitet eller uttryck, funktionshinder eller ålder förekomma”.

4.1 Regleringsbrev och jämställdhetsplan

Av regleringsbrevet från regeringen till den utvärderade myndigheten framgår att myndigheten enligt instruktionerna har ett uttalat ansvar att arbeta med jämställdhetspolitiken inom myndighetens verksamhetsområden. Följande står att läsa:

”[Myndigheten] ska utarbeta en plan för hur myndighetens arbete med jämställdhetsintegrering ska utvecklas i syfte att verksamheten ska bidra till att de jämställdhetspolitiska målen nås /.../ Myndigheten ska i planen identifiera utvecklingsbehov, mål och aktiviteter som myndigheten avser att genomföra under 2016–2018. Myndigheten ska också i planen beskriva på vilket sätt jämställdhet kan bli en del av myndighetens ordinarie verksamhet, exempelvis myndighetens styrprocesser. ”

Myndighetens jämställdhetsplan med titeln *”Jämställdhet för lika rättigheter och möjligheter”* som gäller från 1 juli 2013 till och med 31 december 2015 är framförallt uppbyggd utifrån 17§ i Förordningen 2011:556 med instruktioner specifikt för myndigheten där det framgår att *”myndigheten ska integrera ett jämställdhetsperspektiv och perspektivet mänskliga rättigheter i sin verksamhet”* samt utifrån diskrimineringslagen (SFS 2008:567). Enligt Diskrimineringslagen är myndigheten som arbetsgivare skyldigt att genomföra aktiva åtgärder för att uppnå lika rättigheter på arbetsplatsen oavsett kön, etnisk tillhörighet och religion eller annan trosuppfattning.

4.2 Ansvarsfördelningen

Av jämställdhetsplanen framgår att den som har det yttersta ansvaret för arbetsmiljö- och jämställdhetsarbetet på myndigheten är generaldirektören. Det är således generaldirektören som fördelar arbete till avdelningschefer som i sin tur fördelar arbetet till enhetschefer. På avdelningarna är det enhetschefer som ska se till att policys, rutiner och riktlinjer som finns på myndigheten rörande arbetsmiljö- och jämställdhetsområdet följs.

Av förtexten i jämställdhetsplanen framkommer att planen alltid ska innehålla prioriterade mål och åtgärder för myndighetens avdelningar samt att dessa mål och åtgärder ska följas upp i kommande jämställdhetsplan. Det är jämställdhetsrepresentanter som ansvarar för att uppföljningen sker och redovisas till personalenheten. Även återrapporteringskrav till regeringen har ställts.

4.3 Kartläggning

På myndigheten sker kartläggning i samarbete med Nyckeltalsinstitutet som årligen tar fram och presenterar Jämställdhetsindex. Som mått på arbetsförhållanden mäter den undersökta myndigheten långtidsjukfrånvaro, föräldradagar, heltidstjänster, tillsvidareanställda och resultat på medarbetarundersökningen. Som ett mått på rekrytering mäter myndigheten inom följande områden; yrkesgrupper, ledningsgrupp och karriärmöjligheter.

Pedagogen Fägerlind (2012) konstaterade som jag nämnde tidigare att arbetet med mångfald på arbetsplatser skiljer sig på kvantitet och kvalitet. Myndighetens dokument och intervjuer med de anställda visar att den utvärderade myndigheten har mycket statistik på skillnader mellan kvinnor och män. Någon statistik som handlar om etnisk mångfald finns dock inte och medarbetarundersökningen. Jämställdhet och etnisk mångfald analyserat efter kvalitet saknas också, det vill säga analyser av hur medarbetares kunskaper och erfarenheter utifrån kön och etnisk bakgrund tas tillvara för att berika och utveckla arbetsplatsen. För att uppnå en god kartläggning behöver myndigheten om man analyserar utifrån Fägerlinds (a.a.) rekommendationer utvärdera arbetskraften även genom att siffror på antalet anställda chefer och medarbetare på olika avdelningar även bör omfatta ålder och utländsk bakgrund. Utvärderingen av arbetsplatsens kultur bör vidare innehålla fakta om huruvida arbetsklimatet ses som inkluderande till exempel ifall ledarskapet är respektfullt och inkluderande samt ifall det förekommer negativ jargong och trakasserier.

4.4 Mål och åtgärder utifrån kartläggning

Jämställdhetsplanen (a.a.) innehåller mål och åtgärder. Dessa är framtagna utifrån de resultat som framkommit utifrån den kartläggningen som myndigheten gjort. Totalt har man inom myndigheten tagit fram 10 mål och 24 åtgärder för åren 2013-2015.

Målen som är framskrivna i jämställdhetsplanen är att myndigheten ska öka kunskapen om jämställdhet, att alla medarbetare ska kunna hitta information om och känna till myndighetens policy och beredskapsplan mot trakasserier, att det ska gå att förena arbete med föräldraskap, anställningstrygghet, att alla ska kunna söka lediga tjänster oavsett kön, etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning, utjämna ojämn könsfördelning, främja jämn könsfördelning genom utbildning och kompetensutveckling, jämställda löner mellan kvinnor och män som utför likvärdigt arbete och införande av jämställdhetsperspektivet vid beslutsfattande (a.a, s 15-17).

Åtgärderna som tagits fram är att alla medarbetare ska genomgå utbildning i jämställdhet, att det ska finnas tydlig information på medarbetarwebben om hur myndigheten förebygger och hanterar trakasserier, att nyanställda ska introduceras i policys och jämställdhetsplanen, att arbetsplanering ska anpassas så att arbete ska gå att förena med föräldraskap, att föräldralediga ska kunna få bli informerade om vad som händer på arbetsplatsen, att män ska uppmuntras att ta ut mer föräldraledighet och att andelen kvinnor ska öka på tillsvidare anställningar.

Åtgärderna handlar också om att all rekrytering ska utgå från sakliga kompetensbaserade kravprofiler, att rekryteringsgrupper ska ha bred sammansättning, att myndigheten ska använda rekryteringsverktyg, att myndigheten ska beakta jämställdhetsperspektivet

vid nyanställningar, att utvecklingssamtal ska genomföras, att myndigheten ska använda sitt eget kompetensverktyg och att alla medarbetare ska ha möjlighet till allmän och individuell kompetensutveckling utifrån verksamhetens behov.

Åtgärderna har också fokus på att lönekartläggning ska vart tredje år, att myndighetens lönepolicy ska följas, att lönekriterierna ska vara kända för medarbetarna, att utvecklingssamtal och lönesamtal genomförs, att analysera konsekvenser av beslut för medarbetare utifrån jämställdhetsperspektiv och att checklista med frågor ska användas vid beredning och beslut (a.a).

En viktig faktor för att lärande i en organisation ska fungera är enligt Fägerlind (2012) att det finns tydligt formulerade mål. Myndighetens jämställdhetsplan visar på att detta finns. Dock har dessa mål ringa fokus på mångfald.

4.5 HR personalens bild av hur myndigheten arbetar

Förekomsten av jämställdhet är enligt HR-chefen en viktig indikator när myndigheten mäter mål om att vara en attraktiv och utvecklande arbetsplats som kännetecknas av öppenhet och lärande. Av intervjun med HR-chefen framkommer att det är HR-enheten som tar fram en jämställdhetsplan vart tredje år men att det är generaldirektören som efter samverkan slutligen beslutar om planen.

Enligt Fägerlind (a.a) krävs för ett lyckat mångfaldsarbete (och jämställdhetsarbete) att ”strateger” utnämns. Den utvalda myndigheten har en HR-specialist på HR-enheten som har i uppdrag att ”ta hand om jämställdhetsarbetet”. Någon liknande fördelning av utsedda personer som ska arbeta för mångfaldsfrågor finns inte. Enligt jämställdhetsplanen ska det också finnas jämställdhetsrepresentanter på de olika avdelningarna som ska ansvara för att en skriftlig uppföljning och utvärdering skickas till personalenheten (Myndighetens jämställdhetsplan, 2013, s 19).

För att myndighetens övergripande jämställdhetsplan ska nå ut till avdelningarna har varje avdelning ansvar för att ta fram avdelningsspecifika planer. HR-chefen berättar:

”[Planerna handlar] till exempel vad gäller kontorets arbetsorganisation och arbetsmiljö, rekryteringsprocesser, förhindrande av etniska trakasserier på arbetsplatsen, kvantifierbara mål för ökad andel utrikesfödda medarbetare osv.”

Enligt HR-specialisten framhåller myndigheten önskemål om jämställdhet i annonserna där de utlyser lediga tjänster. En analys av de annonser om utlysta tjänster som finns på myndighetens hemsida visar dock inte att myndigheten är tydlig i annonserna. Önske-

mål om jämställdhet eller etnisk mångfald nämns nämligen inte. Av de tvåplatsannonser som fanns ute på nätet 2015-12-13 (en tjänst som statistiker och en tjänst som utredare med juridisk kompetens) framkommer dock begreppen ”mångfald”, ”genus” och ”frihet från diskriminering” som skulle kunna tolkas som myndighetens önskemål om en arbetsplats som är jämställd och jämlik. Följande finns att läsa:

”Det är meriterande med erfarenhet och kompetens från arbete med mångfalds-, genus- eller jämställdhetsfrågor”

”Sverige är ett samhälle med stor mångfald / .../ Myndigheten värdesätter att vara en arbetsplats som är fri från diskriminering och som ger lika möjligheter för alla.”

Att vara tydlig i annonserna om vilka önskemål en organisation har om jämställdhet och etniskmångfald är dock en svårighet som de flesta myndigheter brottas med enligt Fägerlind (a.a).

4.6 Nästan osynligt jämställdhetsarbete enligt medarbetarna

Ingen av de intervjuade medarbetarna berättar att de upplever att arbetet med frågor som handlar om jämställdhet utgör en viktig del i myndighetens arbete eller något som de känner sig delaktiga i. Nästan ingen av de intervjuade uppger att de känner till några policyer eller planer som handlar om jämställdhet och detta trots att intervjupersonerna innan intervjun uppgivit att de letat på myndighetens interna och externa hemsidor för att hitta information om hur myndigheten arbetar med denna fråga.

Att introducera medarbetare för policyer och planer är enhetschefers ansvar på myndigheten framkommer det av jämställdhetsplanen och av intervjun med HR personalen. Enbart en av medarbetarna känner till jämställdhetsplanen eftersom medarbetaren som nyanställd introducerades för den. Att nyanställda ska introduceras för policyer och jämställdhetsplanen är en åtgärd i jämställdhetsplanen men denna insats kan inte sägas räcka för ett lyckat jämställdhetsarbete om inte övriga medarbetare känner till arbetet.

Ett av målen i myndighetens jämställdhetsplan är att alla medarbetare ska kunna hitta information om och känna till myndighetens policy och beredskapsplan mot trakasserier. Av intervjuaren att döma verkar detta mål inte alls ha uppnåtts. Det enda mål som en intervjuperson kan komma på som handlar om det övergripande målet för den nationella jämställdhetspolitiken. Medarbetaren berättar:

”Vad jag tror mig komma ihåg ska det finnas ett genusmål som utgår från regeringsnivå och som ska genomsyra alla myndigheter. Jag tycker att om detta mål finns så är det mycket osynligt på myndigheten”

Att myndigheten arbetat med att ta fram tydliga mål är viktigt för främjandet av jämställdhetsarbetet men om ingen medarbetare känner till dem finns det ingen stor tillfälle för varken ett single-lopp eller ett double lopp lärande som Agryris och Schöns (a.a) talar om. Det enda single- loop lärande som möjligtvis skulle kunna ske via detta förfaringssätt är att ledningen genom att informera om mål, kartläggningar och åtgärder hade kunnat lyckas justera felaktiga handlanden i myndigheten.

Ingen av de tre lärandedimensioner som Ellström (2004,a.a.) nämner; en subjektiv dimension, som bland annat ger individer kunskap men också förhållningssätt och värderingar, en utförandedimension som ger individer kompetens att hantera olika typer av situationer och en strukturell dimension där individer reproducerar eller på olika sätt förändrar omgivningen., sker heller. Myndighetens arbete kan därför inte ses som *organisatoriskt eller kollektivt lärande*”. Vidare sker inte heller ett anpassningsinriktat eller ett utvecklingsinriktat lärande (Ellström, 2006, a.a) trots att mål redan finns eftersom målen är okända.

Ingen av intervjupersonerna känner till att de har fått någon utbildning i jämställdhet trots att detta är det första målet i myndigheten jämställdhetsplan och ett viktigt mål i myndighetens jämställdhetspolicy där det tydligt framkommer att myndigheten ska främja jämn könsfördelning genom utbildning och kompetensutveckling.

Av myndighetens jämställdhetsplan framgår vidare att personalenheten är ansvarig för att all personal ska genomgå utbildning i jämställdhet. Huruvida utbildningen skulle ske av HR personal eller inköpta utbildade specialister som är kunniga och har erfarenhet på området, som Fägerlind (2012) rekommenderar, framgår dock inte av myndighetens dokument. Då ingen utbildning har hållits har medarbetarna inte kunnat erhålla några av de lärandedimensioner, subjektiv-, utförande eller strukturell dimension som Ellström (2004) rekommenderar. När dessa lärandedimensioner inte blir av kan inte myndigheten heller sägas ha lyckats skapa ett organisatoriskt eller kollektivt lärande kring jämställdhetsfrågor.

Trots att det av jämställdhetsplanen framkommer att myndigheten ska arbeta med totalt 24 åtgärder för att på olika sätt främja jämställdhet är det enbart två intervjupersoner som minns några insatser som handlat om främjande av jämställdhet. En av intervjupersonerna pekar till exempel på två interna insatser; en insats i form av att information lagts ut på intranätet om ett nytt projekt om jämställdhet och en insats i form av att jäm-

ställdhetsfrågor har ingått som en del av det informationsmaterial intervjupersonen fått vid anställning. Den tredje insatsen som nämns i intervjuerna handlar om att myndigheten inför framtagandet av ”Målbild 2018” tillsatt en grupp som fått diskutera framförslag på myndighetsnivå om hur myndigheten borde agera för att leva upp till de jämställdhetspolitiska målen samt hur myndigheten skulle arbeta med jämställdhetsintegrering i sitt externa arbete.

Samtliga intervjupersoner uppger i intervjuerna att de hoppas att jämställdhet beaktas vid rekryteringar men tillägger att de inte vet om så sker eftersom det fortfarande anställs fler kvinnor än män. En av intervjupersonerna påpekar att området som myndigheten arbetar med inte är speciellt manligt eftersom det saknas tydliga karriärvägar och det finns låga löner. Detta menar intervjupersonen kan vara en orsak till att myndigheten har svårt att locka fler manliga sökande till tjänsterna. Medarbetaren förklarar:

”Ser det som en del av ett mönster med att få män söker samhällsvetenskapliga pedagogiska och juridiska utbildningar samt arbetar som chefer inom skolvärlden. Det där bör man arbeta med för en förändring på sikt”

En process i myndigheten som flera intervjupersoner nämner att de tror att jämställdhet beaktas inom, menar de borde vara vid översyn av löner. Ifall detta sker regelbundet känner dock medarbetarna inte till. En medarbetare tror att arbetet sker sporadiskt det vill säga. *”när så påkallas vilket inte sker så ofta”*.

Ingen av de intervjuade anser att arbetet med främjande av jämställdhet på myndigheten kan betraktas som aktivt. Trots att de kvinnliga anställda på avdelningarna utgör mellan 60-85 procent, enligt de intervjuade, upplever de intervjuade ändå att myndigheten är jämställd. Orsaken till varför intervjupersonerna tror detta menar de har att göra med att de inte fått någon information om att fallet inte skulle vara sådant. En medarbetare förklarar:

”Jag har ingen bild rörande löner, arbetsuppgifter och befogenheter samt huruvida de är avhängiga ens könstillhörighet”

De flesta av de intervjuade menar att procentsiffran som visar att det finns flest kvinnliga anställda inom myndigheten inte är av stor betydelse för dem. En av intervjupersonerna berättar att procentsiffran behöver diskuteras eller påtalas i olika sammanhang för att den ska kännas betydelsefull för varje medarbetare. Både mer information och diskussioner efterfrågas. För två intervjupersoner har siffran dock betydelse. De anger trivsel och rättvisa som förklaringar:

”Det är en fördel med någorlunda jämn fördelning på kön ur trivsel och effektivitetssynpunkt”

”Siffran har betydelse om man tittar på hur många män respektive kvinnor som är i chefspositioner”

Samtliga intervjuade menar att myndigheten behöver förbättra jämställdhetsarbetet på myndigheten innan arbetet kan betraktas ha fullgjort det som krävs enligt regleringsbrevet. Idag ses därför inte jämställdhet, av de anställda, som en del av myndighetens ordinarie verksamhet, exempelvis myndighetens styrprocesser. De intervjuade medarbetarna ger följande förslag på förbättringar:

”Vi i myndigheten borde lägga jämställdhetsperspektivet på allt vi gör. Man borde göra kartläggning och besluta om långsiktiga och kortsiktiga mål”

”I myndigheten borde information/samtal ske. Man kunde lyfta frågan på personalmöten”

Svaren pekar på att medarbetarna önskar få mer kunskap i jämställdhetsfrågor och att det anordnas fler diskussioner kring myndighetens inställning och vad som bör göras. Ingen av de intervjuade nämner till exempel att de har diskuterat olika inriktningar på jämställdhetspedagogiken eller haft diskussioner kring begreppen genus, feminism eller normkritik (Taguchi – Bodén - Orhlander, a.a.). Enligt Fägerlind (a.a) är det chefsers ansvar att med ledning av HR-avdelningen hålla i diskussioner och leda utvecklingsarbetet i olika arbetsgrupper. Några sådana insatser finns dock inte framtagna i åtgärderna i myndighetens jämställdhetsplan.

Vem ansvaret åligger för att den utvärderade myndigheten ska utföra ett bra arbete med fokus på jämställdhetsfrågor menar intervjupersonerna framförallt borde ligga hos ledningen. Detta för att ledningen enligt intervjupersonerna *”alltid har ett ansvar att initi- era”*. Även de fackliga organisationerna bär ett ansvar enligt intervjupersonerna. Som nämndes ovan beror hur väl en mångfaldssatsning lyckas enligt Fägerlind (a.a) i hög grad på ledare och ledarskap. Framförallt måste högsta ledningen tydligt visa att de tror på en satsning för att ge arbetet legitimitet. Något sådant upplever inte de anställda har skett i myndigheten för annars menar de hade frågan vid den här tidpunkten varit en del av myndighetens verksamhet och ett påtagligt förhållningssätt.

4.7 Tydlig frånvaro av verksamhetsintegrerat mångfaldsarbete

Ingen av intervjupersonerna upplever heller att frågor om etnisk mångfald utgör en viktig del av myndighetens arbete idag. Intervjupersonerna uppger att de inte heller känner till mål kring detta arbete och att de inte kan nämna huruvida och på vilket sätt myndigheten arbetar med att främja etnisk mångfald internt, varken på myndighetsnivå, på avdelningsnivå eller på enhetsnivå. Den enda situationen som en intervjuperson kan tänka sig att detta arbete skulle kunna ske aktivt menar medarbetaren skulle kunna vara i rekryteringsannonserna men intervjupersonen kan dock inte ge utförligare beskrivning på hur detta görs. Ingen av de anställda känner till ifall myndigheten använder sig av speciella rekryteringsverktyg eller ifall begreppet etnisk mångfald förekommer i annonserna om utlysta tjänster.

En av intervjupersonerna som arbetat på myndigheten i flertal år har försökt ta upp frånvaro av diskussioner och insatser kring etnisk mångfald på myndigheten men inte lyckats. Medarbetaren förtäljer följande:

”Jag har lyft upp frågan i ett flertal sammanhang, oftast i samband med medarbetarsamtal med min närmaste chef. Det är dock bara att konstatera att inget har hänt på min avdelning i den bemärkelsen att frågan lyfts eller diskuterats i något större sammanhang”.

Citatet ovan visar på vissa chefer på den utvärderade myndigheten genom sitt begränsande handlande inte tycks arbeta för att underlätta för medarbetare i myndigheten att bli det som Ellström och Hultman (2004, a.a) kallar subjekt för lärande. Beskrivningen ovan visar att tidigare processer reproduceras utan någon chans till förändring och utveckling. Lärandenivån stannar därför vid det som Ellström (2006, a.a) kallar anpassningsnivån där individer till slut upphör att försöka förändra. Av citatet att döma skedde varken det som Elmström kallar feed-forward eller feed-back då medarbetaren inte lyckades påverka sin omgivning. Feed-backen i form av tystnad och negligering av frågan kan möjligen tolkas som lärdomen att frågan inte är aktuell för diskussion.

I intervjuerna nämns HR-avdelningen som den avdelning som borde arbeta med mångfaldsfrågor eftersom denna avdelning enligt intervjupersonerna deltar i rekryteringar. Av intervjuutsagorna framkommer att myndigheten idag inte kan betraktas som en mångkulturell arbetsplats inte ens om definitionen av mångkultur enbart ska baseras på antalet anställda på myndigheten som är födda utomlands. Intervjupersoner berättar att på två avdelningar finns inga medarbetare med utländsk bakgrund och på två avdelningar utgör medarbetare med utländsk bakgrund högst 10 procent av samtliga anställda. Situationen tycks ha sett likadan ut de senaste åren framgår det av intervjuerna. En

medarbetare förklarar att situationen med nyanställningar av personer med utländsk bakgrund har förändrats väldigt långsamt på myndigheten:

”Under mina första fyra fem år på myndigheten fanns det bara en medarbetare född utomlands. De senaste åren tillkom två tre stycken men jag tror att de har tidsbegränsade anställningar...”

De flesta intervjupersoner upplever, liksom det faktum att det finns fler kvinnor än män på myndigheten, att den låga procentsiffran av andelen anställda med utländsk bakgrund inte har någon betydelse för verksamheten men som en av intervjupersonerna påpekar kan anledningen till att anställda svarar på detta sätt även här vara att denna fråga inom myndigheten *”aldrig diskuterats eller nämnts överhuvudtaget”*.

Samtliga intervjuade medarbetare menar att fler personer med utländsk bakgrund skulle kunna berika myndigheten. Så här förklarar några medarbetare:

”Det skulle förmodligen ge bättre empiri om några hade egna erfarenheter av att ha kommit hit sent, mera konkreta frågor skulle kunna ställas (i kontakten med kommuner [...]). Dessutom skulle det ha viss signaleffekt utåt till medborgarna”

”Medarbetarna [på myndigheten] representerar inte samhället i stort. Det kan få betydelse i våra möten med kommuner [...], men också att vi får en begränsad erfarenhet och världsbild på myndigheten”

Av intervjuerna framkommer att samtliga anställda anser att myndigheten borde anställa fler individer med utländsk bakgrund. Detta inte minst med tanke på den ökade flyktingströmmen till Sverige som leder till fler personer med utländsk bakgrund i de verksamheter som myndigheten granskar. Så här förklarar en anställd:

”Det är nog ett måste nu när vi har en andra flyktingvåg och [vi medarbetare] kommer att hamna /.../ på platser med hög andel [...] personer med utländsk bakgrund” [i vårt arbete].

Ansvar för att arbetet med etnisk mångfald fungerar på arbetsplatser berättar intervjupersonerna åligger ledningen men även staten. En medarbetare säger:

”Det är ingen överdrift utan ett enkelt konstaterande att staten som arbetsgivare inte utgör någon bra förebild i det avseendet”

De anställda har flera förslag på hur myndigheten kan förbättra mångfaldsarbetet. De menar att även arbetet med etnisk mångfald behöver utformade policyn/policyerna med definitioner av vad mångfald betyder för organisationen och vara tydliga med visionerna med arbetet (t.ex. om det handlar om att myndigheten vill ändra sammansättningen i arbetskraften). Det är också viktigt att myndigheten spegla medborgarna för ökad trovärdighet och/eller vill öka lärande och utveckling). Vidare ses det också som angeläget att myndigheten ge förklaringar som beskriver vad mångfald och en inkluderande arbetsplats innebär i chefers dagliga ledarskap och medarbetares dagliga arbete d.v.s. vilka förhållningssätt cheferna och medarbetare ska ha. Ett annat förslag är att i större utsträckning, än vad som hittills har gjorts, beakta frågan vid anställningar. Så här berättar några medarbetare:

”Någon form av positiv särbehandling, vid lika utbildning och erfarenheter, kan vara ett sätt, värt att testa”

”Börja med att varje avdelning tar emot ett antal nyanlända som genom praktik får träna språket. Därutöver kan vi rikta ansökningarna så att flerspråkighet kan vara en merit eller i högre grad använda flerspråkiga experter, som kan delta i arbetet och genomföra intervjuer på /.../ [medborgarnas] modersmål”

5. Sammanfattande slutdiskussion

Som nämndes inledningsvis är det angeläget att myndigheter har ett fungerande jämlikhetsarbete, som sker i form av ett lärande i organisationen, därför att detta arbete leder till kunskap, förändringar i normer och värderingar samt till utveckling inom myndigheten. Detta arbete främjar också demokratin i hela samhället eftersom myndigheter arbetar på uppdrag av regeringen och ska utgöra goda exempel.

Svaret på frågeställningen som handlar om hur den utvalda myndighetens arbete kring jämställdhet och etnisk mångfald ser ut vad gäller dokumentation, uppföljningar, utvärderingar, ansvarsfördelning är att det finns flera upprättade dokument kring hur detta arbete ska gå till. Det finns två policyer; en jämställdhetspolicy samt en policy och beredskapsplan mot trakasserier. Av dessa framkommer att myndigheten har som mål att följa samtliga diskrimineringsgrunder liksom grunderna för kränkande särbehandling (trakasserier).

Det finns tillika ett regleringsbrev från regeringen som påtalar att myndigheten ska ha en jämställdhetsplan och myndigheten har följt detta krav. Myndighetens jämställdhetsplan innehåller mål och åtgärder som är framtagna utifrån de resultat som framkommit av kartläggningen som myndigheten gjort. Totalt finns 10 mål och 24 åtgärder. Ringa fokus i planen och i kartläggningen finns dock på mångfaldsarbetet. För att myndighetens övergripande jämställdhetsplan ska nå ut till avdelningarna tar varje avdelning fram avdelningsspecifika planer. På myndigheten är det generaldirektören som beslutar om jämställdhetsplaner och på myndigheten finns inom varje avdelning en jämställdhetsrepresentant samt en HR-specialist på HR-enheten som arbetar med jämställdhetsarbetet. Några mångfaldsrepresentanter eller en HR-specialist som arbetar med etnisk mångfald finns dock inte.

Av myndighetens jämställdhetsplan och utav annonser om utlysta tjänster framkommer inte tydligt att myndigheten "eftersträvar" mångfald eller till exempel att flerspråkighet ses som en merit, vilket allt fler myndigheter och kommuner arbetar efter idag.

Myndigheten genomför kartläggning i samarbete med Nyckeltalsinstitutet som årligen tar fram och presenterar Jämställdhetsindex. Myndigheten mäter arbetsförhållanden utifrån långtidsjukfrånvaro, föräldradagar, heltidstjänster, tillsvidareanställda och resultat på medarbetarundersökningar. Rekrytering mäts utifrån kartläggningar av yrkesgrupper, ledningsgrupp och karriärmöjligheter. I kartläggningen belyses inte mångfaldsperspektivet, till exempel i lönekartläggningen och i utvärderingar av karriärmöjligheter.

Svaret på frågeställningen som handlar om vilka lärande insatser som görs inom myndigheten och som utövar inflytande på de anställda till en medveten förändring kring jämställdhet och etnisk mångfald är att hittills har inga sådana insatser skett, trots att ett av målen i myndighetens jämställdhetsplan har varit att medarbetarna skulle utbildas i jämställdhetsfrågor. Av de svar de anställda ger sker således inget "loop lärande" och myndigheten använder sig inte av några lärandedimensioner som skulle kunna leda till ett anpassningsinriktat eller ett utvecklingsinriktat lärande.

Svaret på frågeställningen på hur de anställda upplever att det interna arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald fungerar i myndigheten är att samtliga anställda menar att detta arbete måste ses som viktigt. Det är viktigt för att kunna få ökad kvalitet både för dem som medarbetare men också för övriga medborgare. Detta är något de anställda inte upplever sker eftersom ledningen inte klargjort sin syn i frågan och de inte känner till vilka policyer och planer som finns kring arbetet.

Två viktiga mål som myndigheten har haft i sin senaste jämställdhetsplan har varit att alla medarbetare ska kunna hitta information om myndighetens arbete med frågor som

rör jämställdhet och att varje medarbetare ska känna till myndighetens policy och beredskapsplan mot trakasserier samt att myndigheten vill öka kunskapen om jämställdhet. Av intervjuerna framkommer att ingen av de anställda känner till var de ska hitta information och att det enbart är de nyanställda som till viss mån känner till att myndigheten har ett dokumenterat jämställdhetsarbete. Ingen av de intervjuade medarbetarna känner därför till vilka mål eller åtgärder som är beslutade.

De intervjuade saknar även kunskap om verksamhetens kvalitet vad gäller arbetet med etnisk mångfald då de inte heller känner till de utvärderingar och analyser som gjorts inom detta område. En indikation på vilken betydelse myndigheten tillmäter etnisk mångfald skulle eventuellt kunna avläsas i hur myndigheten lyckats med rekryteringar av personer med utländsk bakgrund. Av intervjuerna framkommer nämligen att det finns ytterst få medarbetare med utländsk bakgrund på myndigheten och att fler personer med denna bakgrund hade kunnat berika myndighetens arbete både internt och externt.

När intervjupersonerna anser att ansvaret för jämställdhetsarbetet bör ligga på ledningen och i vissa fall de fackliga organisationerna, visar detta på att det råder osäkerhet i vem som i praktiken ansvarar för jämställdhetsarbetet på myndigheten. Denna otydlighet i ansvarsfördelningen kan medföra risker för att arbetet med jämställdhetsarbetet försvåras. Att medarbetare anser att ansvaret för arbetet med etnisk mångfald bör ligga på regeringen och staten visar att detta arbete för intervjupersonerna tycks ha större betydelse än jämställdhetsarbetet och att de är missnöjda med att så lite har gjorts kring dessa frågor varken inom myndigheten eller i samhället i övrigt.

De intervjuade anställda har flera förslag på förbättringar av det nuvarande arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald på myndigheten. De efterfrågar mer information kring de policyer och planer som finns för jämställdhetsarbetet och att myndigheten ska ta fram liknande dokument för arbetet med etnisk mångfald. Vidare menar de att det krävs utbildning och diskussioner inom myndigheten, det vill säga att arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald måste utvecklas till att bli ett lärande i organisationen för att därefter kunna ses som ett förhållningssätt bland de anställda på myndigheten. De efterfrågar också mer information om de kartläggningar som görs och att kartläggningar även omfattar området etnisk mångfald.

Vidare anser några intervjupersoner att det borde vara mer fokus på jämställdhet och etnisk mångfald vid rekrytering. De påpekar att jämn könsfördelning på myndigheten kan öka trivsel och rättvisa vad gäller kvinnor och män på högre poster på myndigheten. När det gäller etnisk mångfald vid rekryteringar föreslås positiva särbehandlingar som att flerspråkighet ska ses som merit.

En slutsats i denna uppsats är att lyckat arbete med jämställdhet och etnisk mångfald kräver insatser både på individ och på organisationsnivå. På individnivå handlar det om arbete med medarbetares och chefers förhållningsätt, kunskap, medvetenhet och på organisationsnivå om arbete med insatser för att utveckla organisationskultur och ledarskap samt arbete för att förändra processer, rutiner, styrdokument och styrinstrument så att de styr och driver på utvecklingen av mångfaldsarbetet.

Den utvärderade myndigheten har planerat in insatser vad gäller arbetet med jämställdhet på organisationsnivå men dessa är inte kända. Genom att kännedom saknas om vad som planeras och vad myndigheten vill ska ske på organisationsnivå blir det svårt att lyckas med ett arbete om jämställdhet och etnisk mångfald på individnivå. För att detta ska ske måste först lärande i organisationen äga rum. Medarbetare måste få kunskap om begreppen jämställdhet och etnisk mångfald och ha möjlighet till diskussioner för att bli delaktiga i arbetet, för att kunna ändra förhållningsätt och för att kunna leda en utveckling. En ytterst viktig faktor i hela detta arbete är ledningen. Den utvärderade myndighetens ledning måste bli tydligare med sina motiv för att frågorna om jämställdhet och etnisk mångfald ska kunna legitimeras bland medarbetarna.

För att det ska komma till stånd en verksamhetsintegrering av jämställdhet- och mångfaldspolitiken i myndigheter kan jag efter att ha utvärderat denna myndighet, konstatera att det lättare sker ifall det finns styrning via förordningar, lagar och regleringsbrev. Även om myndigheter i ett internationellt perspektiv har en självständig roll i Sverige (de vill säga genom att det inte får förekomma ministerstyre) är det inte självklart att myndigheter på eget bevåg tar initiativ, tolkar och ger innehåll åt den politik som förs. Om man utgår från detta tankesätt är det inget märkligt att den utvärderade myndigheten inte har något större pågående mångfaldsarbete.

I den här uppsatsen har urvalet begränsats till att enbart gälla intervjuer med HR personal och de anställda. Detta urval gjordes medvetet utifrån en förföreställning om att ifall det finns ett arbete om jämställdhet och etnisk mångfald på gräsrotsnivå finns det också på högre nivå. Det är dock värt att reflektera över att svaren i denna uppsats kanske hade sett annorlunda ut ifall några chefer på de olika avdelningarna på myndigheten också hade intervjuats. Denna grupp är ju trots allt de som ska leda arbetet på myndigheten vad gäller frågor om jämställdhet och etnisk mångfald.

Uppsatsen har väckt flera forskningsfrågor som hade varit tänkvärda att arbeta vidare med framöver. En fråga som hade varit intressant att analysera är huruvida det finns skillnader i arbetet med jämställdhet och etnisk mångfald mellan olika typer av myndigheter och i kommuner. Till exempel hade det varit intressant att se ifall det finns skillnad i hur förvaltningsmyndigheter (till exempel försäkringskassan och Skatteverket), regionala och lokala statliga myndigheter (till exempel länsstyrelser och ambassader) och kommunala nämnder (till exempel kommunstyrelser och socialnämnder). En

annan forskningsfråga värd att analysera är ifall mindre myndigheter har det lättare än större myndigheter, att driva ett lärande i organisationer inom området jämställdhet och etnisk mångfald. Man skulle ju kunna tänka sig att det är lättare att sätta ett lärande i organisationer på myndigheter där finns 50 anställda än vad det är på myndigheter där det finns 500 anställda. En tredje forskningsfråga av intresse hade varit att utreda ledningens samt arbetsklimatet/organisationskulturens roll för ett framgångsrikt arbete kring frågor som rör jämställdhet och etnisk mångfald, det vill säga att belysa olika framgångsfaktorer i detta arbete.

7. REFERENSER

Litteratur:

Agryris, Chris - Schön, Donald. A (1978) ”*Organizational learning: A theory of action perspective*” ”, Reading, Mass. : Addison-Wesley

Alvesson, Mats- Stanley, Deetz (2000) ”*Kritisk samhällsvetenskaplig metod*”, Lund: Studentlitteratur

Backman, Jarl (1998) ”*Rapporter och uppsatser*”, Lund: Studentlitteratur

Cohen, Louis- Manion, Lawrence- Morrison; Keith (2011) ”*Research methods in Education*”, [7:e upplagan], New :York: Routledge

Denscombe, Martyn (2011) ”*Forskningshandbok – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*” [översättning: Per Larson], Lund: Studentlitteratur

Ehn, Billy (1992) ”Livet som en intervjukonstruktion” [s 199-220] i Tigerstedt, Christoffer- Roos J. P och Vilkkö, Anni [red] i *Självbiografi, kultur, liv: levnadshistoriska studier inom human och samhällsvetenskap*, [delvis övers. från danska, finska och norska] Stockholm: Symposion

Ellström, Per-Erik-Hultman, Glenn [red] (2004) ”*Lärande och förändring i organisationer. Om pedagogik i arbetslivet*”, Lund: Studentlitteratur

Ellström, Per - Erik (2006) ”*Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet. Problem, begrepp och teoretiska perspektiv*”, Stockholm: Publica

Eneroth, Bo (1984) ”*Hur mäter man vackert? Grundbok i kvalitativ metod*”, Stockholm: Natur och kultur

Fejes, Andreas - Thornberg, Robert [red] ”*Handbok i kvalitativ analys*” [andra upplagan], Stockholm: Liber

Fägerlind, Gabriella (2012) ”*Mångfald i praktiken- en handbok för verksamhetsutveckling*”, [andra upplaga], Malmö: Liber

Granberg, Otto - Ohlsson, Jon (2009) ”*Från lärandets loppar till lärande organisationer*”, Lund: Studentlitteratur

Hansson, Lars - Thor, Malin [red] (2006) ”*Muntlig historia*”, Lund: Studentlitteratur

Integrationsverket (2006) ”*Verksamhetsintegrerat mångfaldsarbete- En dokumentstudie av tolv myndigheters arbete med mainstreaming av integrationspolitiken*”, [Integrationsverkets rapportserie 2006:1], Stockholm: Integrationsverket

Kvale, Steinar (1997) ”*Den kvalitativa forskningsintervjun*”, Lund: Studentlitteratur

Lantz, Annika (1993) ”*Intervjumetodik- den professionellt genomförda intervjun*”, Lund: Studentlitteratur

Repstad, Pål (1987) ”*Närhet och distans: kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*” [översättning: Björn Nilsson], Lund: Studentlitteratur

Taguchi, Hillevi Lenz -Bodén, Linnea-Ohrlander, Kajsa [red] (2011) ”*En rosa pedagogik: jämställdhetspedagogiska utmaningar*”, Stockholm: Liber

Tigerstedt, Christoffer- Roos J. P och Vilkkö, Anni [red] i *Självbiografi, kultur, liv: levnadshistoriska studier inom human och samhällsvetenskap*, [delvis övers. från danska, finska och norska] Stockholm: Symposion

Taylor, J. Steven & Bogdan, Robert (1984) ”*Introduction to Qualitative Research Methods- The search for meaning*” [andra upplagan], USA

Trost, Jan (2010) "*Kvalitativa intervjuer*", Lund: Studentlitteratur

Wiberg, Marianne (2004-03-29) "Mångfaldsplaner ofta en pappersprodukt" i nyhetstidningen "*Publikt*" [webb och papperstidning], Stockholm: Fackförbundet ST

Widen, Per (2000) "Kvalitativ textanalys" (s 176- 193) i Fejes, Andreas- Thornberg, Robert [red] "*Handbok i kvalitativ analys*" [andra upplagan], Stockholm: Liber

Internet:

<http://www.regeringen.se/informationsmaterial/2013/06/plan-for-lika-rattigheter-och-mojligheter-i-regeringskansliet-2013-2015/> (Läst 2015-11-10)

<http://www.regeringen.se/regeringens-politik/jamstalldhet/mal-for-jamstalldhet/> "Mål för jämställdhet" Regeringskansliet (Läst 2015-11-20)

https://www.riksdagen.se/sv/Dokument-Lagar/Forslag/Propositioner-och-skrivelser/Budgetproposition-2014-Utgifts_H1031d16/?html=true#page_11 Budgetproposition 2014 Utgiftsområde 13 Integration och jämställdhet (Läst 2015-11-25)

<http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=681509>. "En av fem myndigheter saknar plan mot etnisk diskriminering" Publicerat måndag 29 augusti 2005 kl 06.02. (Läst 2015-01-08).

Förordningar och lagar:

Myndighetens jämställdhetsplan " "Jämställdhet för lika rättigheter och möjligheter" (2013)

Myndighetens policyer: Jämställdhetspolicy samt en policy och beredskapsplan mot trakasserier

Diskrimineringslag (SFS 2008:567)

Jämställdhetslag (SFS 1991:433)

Lag om åtgärder mot diskriminering i arbetslivet på grund av etnisk tillhörighet, religion eller annan trosuppfattning (SFS 1999:130) (Upphört)

Myndighetsförordning (2007:515)

Verksförordning (1995:1322)

Figurer:

Figur 1. Single and double loop learning. Hämtad från:
<http://www.afs.org/blog/icl/?p=2653>

INTERVJUGUIDE

Det reella arbetet- åtgärder och insatser

Planerna

- kännedom om innehåll
- egen medverkan i framtagandet av planerna

Kontorets arbetsorganisation och arbetsmiljö

- anställda med utländsk bakgrund
- könsfördelningen

Rekryteringsprocesser

- annonser
- kvantifierbara mål för ökad andel av utrikesfödda medarbetare
- kvantifierbara mål för ökad könsfördelning

Punktinstatser samt återkommande aktiviteter med jämställdhet och etnisk mångfald som fokus

Förslag på förbättringar



LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska institutionen
Avdelningen för pedagogik
Box 114, 221 00 LUND
WWW.soc.lu.se