

Lunds Universitet  
Sociologiska institutionen

Från jämställdhetsarbete till mångfaldsarbete  
-En fallstudie av jämställdhets- och mångfaldsarbetet i en kommun

**Författare:** Elin Lundqvist

**Masteruppsats:** SOCM04, 30 hp

**Tidpunkt:** Vårterminen 2016

**Handledare:** Sara Eldén

## **Abstrakt**

**Författare:** Elin Lundqvist

**Handledare:** Sara Eldén

**Masteruppsats:** SOCM04, 30 hp

**Tidpunkt:** Vårterminen 2016, Sociologiska institutionen

**Titel:** Ingår jämställdhetsarbete i mångfaldsarbete? –En fallstudie av jämställdhets- och mångfaldsarbetet i en kommun.

Det är vanligt att bedriva ett mångfaldsarbete i organisationer idag, men dess omfattning och definition är ofta otydlig. Jämställdhetsarbetet tenderar att läggas till som en del i mångfaldsarbetet. Därför är det intressant att undersöka hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet fungerar ihop, och vilken plats jämställdhetsarbetet får i mångfaldsarbetet. För att ta reda på det undersöktes tre kommunförvaltningars jämställdhets- och mångfaldsarbete genom diskurs- och innehållsanalys av deras jämställdhets- och mångfaldsplaner, samt den kommunövergripande planen. En HR-konsult och en enhetschef från respektive förvaltning intervjuades om deras syn på planerna och arbetet i praktiken. Materialet har analyserats utifrån teorier om tröghet i organisationer, att göra kön, intersektionalitet och normkritik samt om arbetet i praktiken. Resultatet visade en otydlighet kring vad mångfaldsarbete innefattar, samt runt ansvarsfördelningen att driva arbetet. Det visar sig också att lägga jämställdhetsarbete under mångfaldsarbete blir problematiskt. Jämställdhetsarbetet finns underordnat mångfaldsarbetet, men vad som görs praktiskt visar sig vara mycket lite och otydligt. Eftersom insyn och samarbete saknas, samt att jämställdhets- och mångfaldsarbete är en ekonomisk fråga har de olika förvaltningarna tolkat arbetet på olika sätt, och skapat sina egna strategier.

Nyckelord: Jämställdhet, jämställdhetsarbete, mångfald, mångfaldsarbete, jämställdhetsplan, mångfaldsplan, kommun.

## **Populärvetenskaplig sammanfattning**

Mångfald är idag ett populärt begrepp som ofta används med en syftning till att bryta de strukturer som verkar hindrande för vissa sociala grupper i så väl samhället som i organisationer. Dock råder delade meningar om vilka grupper som ska innefattas och vilka metoder som ska användas för att uppnå mångfald. Jämställdhetsarbetet läggs i många fall till mångfaldsarbetet och eftersom jämställdhetsarbete också handlar om att bryta strukturer som verkar hindrande kan sammanslagningen av jämställdhets- och mångfaldsarbete ses som naturlig. Men eftersom det råder en otydlighet kring mångfaldsarbetet är det relevant att undersöka hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet fungerar ihop, och vilket utrymme jämställdhetsarbetet får inom mångfaldsarbetet. För att ta reda på det undersöktes tre kommunförvaltningars jämställdhets- och mångfaldsarbete genom analys av deras jämställdhets- och mångfaldsplaner, samt den kommunövergripande planen. Planerna analyserades för att undersöka hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet uttrycks i skrift och vilka olika tolkningar som finns. En HR-konsult och en enhetschef från respektive förvaltning intervjuades om sin syn på planerna och arbetet i praktiken. Resultatet visade en otydlighet kring vad mångfaldsarbete innefattar, samt runt ansvarsfördelningen att driva arbetet. I planerna hade mångfaldsbegreppet en mycket bred definition då det förutom Diskrimineringslagens diskrimineringsgrunder även omfattade olikheter och likheter generellt, medan intervjupersonerna i första hand förknippade det med etnicitet. Det visar sig också att lägga jämställdhetsarbete under mångfaldsarbete blir problematiskt, eftersom det praktiska arbetet tenderar att ta mindre plats så att det på så sätt försvinner. I planerna nämns jämställdhetsarbetet mycket kortfattat och begränsat, vilket också visar sig avspeglade sig i praktiken genom få insatser. Eftersom insyn och samarbete saknas, samt att jämställdhets- och mångfaldsarbete många gånger blir till en ekonomisk fråga har de olika förvaltningarna tolkat arbetet på olika sätt, och skapat sina egna strategier. Ett exempel på en strategi är att arbeta med jämställdhet- och mångfald i den externa verksamheten för att det då förhoppningsvis ska smitta av sig internt. Ett annat exempel är att genom aktiviteter och utbildningar sprida kunskap. Klart är dock, att det råder en otydlighet från central nivå i kommunen som öppnar upp för förvirring och olika tolkningar, vilket i sin tur ger ett riktningsslöst jämställdhets- och mångfaldsarbete.

## **Förord**

Först och främst vill jag rikta ett stort tack till intervjupersonerna som har deltagit och med öppenhet och ärlighet berättat om sina upplevelser. Ett tack vill jag ge kommunen som låtit mig få förtroendet att utföra min studie hos dem. Ett särskilt tack vill jag ge till min kontaktperson på kommunen som har hjälpt mig att få fram information och få kontakt med de intervjupersoner som jag behövde.

Slutligen vill jag rikta ett varmt tack till min handledare Sara Eldén som med sina många goda råd och stöttning hjälpt mig under undersökningens och uppsatsskrivandets gång.

Elin Lundqvist

Lund, den 2e augusti 2016

# Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2 Bakgrund</b> .....	<b>1</b>
1.2.1 Diskrimineringslagen .....	2
1.2.2 Jämställdhet .....	2
1.2.3 Mångfald .....	3
1.2.4 Jämställdhets- och mångfaldsarbete.....	4
1.2.5 Kommuner som arbetsgivare.....	5
<b>1.3 Syfte och frågeställningar</b> .....	<b>5</b>
1.3.1 Avgränsningar.....	6
1.3.2 Disposition.....	6
<b>2. Tidigare forskning: ett urval</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 Sammanfattning av tidigare forskning</b> .....	<b>9</b>
<b>3. Teori</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 Tröghet</b> .....	<b>11</b>
<b>3.2 "Att göra kön"</b> .....	<b>11</b>
<b>3.3 Intersektionalitet och normkritik</b> .....	<b>14</b>
<b>3.4 Arbete i praktiken</b> .....	<b>14</b>
<b>3.5 Sammanfattning av teorier</b> .....	<b>16</b>
<b>4. Metod</b> .....	<b>16</b>
<b>4.1 Metodologiska utgångspunkter</b> .....	<b>16</b>
4.1.1 Socialkonstruktivistisk ansats .....	16
4.1.2 Reflektioner om ansatsens betydelse .....	17
<b>4.2 Fallstudien</b> .....	<b>18</b>
4.2.1 En mestadels kvalitativ metod.....	19
4.2.2 Urval för fallstudien.....	19
<b>4.3 Kritisk diskursanalys av mångfalds- och jämställdhetsplaner</b> .....	<b>20</b>
<b>4.4 Innehållsanalys av jämställdhets- och mångfaldsplaner</b> .....	<b>21</b>
4.4.1 Genomförande och bearbetning .....	22
<b>4.5 Intervjuer</b> .....	<b>23</b>
4.5.1 Genomförande .....	23
4.5.2 Bearbetning av material .....	24
4.5.3 Transkribering.....	24
4.5.4 Sortering och kategorisering .....	24
<b>4.6 Kvalitet</b> .....	<b>25</b>
4.6.1 Transparens.....	25
4.6.2 Etiska överväganden.....	26
<b>4.7 Metodologiska reflektioner</b> .....	<b>26</b>
<b>5. Resultat</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1 Jämställdhets- och mångfaldsplaner</b> .....	<b>27</b>
-En presentation .....	27
<b>5.2 Innehållsanalys</b> .....	<b>28</b>
-Jämställdhets- och mångfaldsarbete i text.....	28
<b>5.3 Diskursanalys</b> .....	<b>30</b>
-Jämställdhets- och mångfaldsarbete i text.....	30
5.3.1 Planernas olika diskurser .....	32
5.3.2 Ansvar och makt .....	35
<b>5.4 Intervjuer</b> .....	<b>36</b>
-Jämställdhets- och mångfaldsarbete i praktiken .....	36

5.4.1 Diskurser om jämställdhets- och mångfaldsarbete.....	36
5.4.2 Ansvar.....	39
5.4.3 Jämställdhets- och mångfaldsplanerna.....	41
5.4.5 Arbetet i praktiken.....	43
<b>6. Analys.....</b>	<b>45</b>
<b>6.1 Rörelsen mellan mångfald och jämställdhet.....</b>	<b>45</b>
<b>6.3 Trender, "olikheter" och prioriteringar.....</b>	<b>48</b>
<b>7. Sammanfattande diskussion.....</b>	<b>50</b>
<b>8. Egna reflektioner och förslag på vidare forskning.....</b>	<b>52</b>
<b>9. Referenser.....</b>	<b>53</b>
<b>Bilaga 1.....</b>	<b>58</b>
<b>Diskursanalys - frågor.....</b>	<b>58</b>
<b>Bilaga 2.....</b>	<b>59</b>
<b>Intervjumall.....</b>	<b>59</b>
<b>Bilaga 3.....</b>	<b>61</b>
<b>Exempel på kategorisering.....</b>	<b>61</b>
<b>Bilaga 4.....</b>	<b>62</b>
<b>Begreppsdefinitioner.....</b>	<b>62</b>

# 1. Inledning

Samhället och dess organisationer består av strukturer och normer som verkar hindrande för kvinnor och andra sociala grupper. En förändringsmetod för att bryta normer och strukturer i organisationer har varit jämställdhetsarbetet, och senare mångfaldsarbetet som lagts till (Wahl, Holgersson, Höök och Linghag, 2011). Jämställdhetsarbetet har i grunden handlat om att bryta de strukturer och normer som verkar hindrande och diskriminerande för kvinnor.

Mångfald har senare blivit ett populärt begrepp som en ofta stöter på i media och samhällsdebatten. Det har även avspeglats i det mångfaldsarbete som återfinns i många av dagens organisationer. Mångfaldsarbetet anspelar på variation och olikheter, men är komplext och kan anta olika former (Wahl et al, 2011). Det har en inneboende otydlighet, vilket ett flertal olika tolkningar och motsägelsefulla definitioner visar på. Det används ibland för att särskilt fokusera på specifika sociala grupper, ibland med syfte med att inkludera alla och fokusera på människors likheter eller olikheter (Wahl et al, 2011). Jämställdhets- och mångfaldsarbete bygger var för sig och ihop på förändrande krafter, men frågan är också om även deras förändrande krafter tillsammans har inneboende trögheter. Det som gör det mer komplext är att mångfaldsarbete ofta tar anspråk på att inkludera jämställdhetsarbete. Det blir därför aktuellt att undersöka vad mångfaldsarbete innebär, samt vilken plats jämställdhetsarbetet får i mångfaldsarbetet. För att ta reda på det blev därför en undersökning av hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet uttrycks genom diskurser i jämställdhets- och mångfaldsplaner, och hur det fungerar i praktiken genom intervjuer aktuell för föreliggande undersökning. Att valet av fält blev en kommun beror på att kommuner har till främsta uppgift att finnas till för medborgare, därför har de ett större samhällsansvar och har således ett stort ansvar för att arbeta aktivt med jämställdhets- och mångfaldsarbete.

## 1.2 Bakgrund

För att förstå jämställdhets- och mångfaldsarbetets förutsättningar för att skapa förändring kommer bakgrundsavsnittet att inledas med Diskrimineringslagen och hur den sätter ramar för vad som ska göras, senare behandlas vad jämställdhets- och mångfaldsarbetet innebär och sist i avsnittet tas kommuners roll som arbetsgivare upp. För begreppsdefinitioner, se bilaga 3.

### 1.2.1 Diskrimineringslagen

Enligt kartläggningar som har gjorts (se t.ex. SOU 2003:16) har det visat sig att lagstiftningen är den absolut avgörande anledningen till varför organisationer bedriver jämställdhetsarbete. För att förstå ramarna för jämställdhets- och mångfaldsarbetet i Sverige är det viktigt att förstå Diskrimineringslagens bestämmelser och tillämpningar. Lagen syftar till att främja lika rättigheter och förbud mot diskriminering. Diskriminering definieras enligt Diskrimineringslagen (1 kap. 4 § 1-6, SFS 2008:567) som direkt och indirekt diskriminering. Direkt diskriminering innebär att någon missgynnas på grund av diskrimineringsgrunderna. Indirekt diskriminering sker genom att någon missgynnas genom bestämmelser som till synes verkar neutrala men som inte är det i praktiken. Det kan också ske genom att någon kränker någons värdighet genom trakasserier, sexuella trakasserier eller genom instruktioner om att diskriminera.

De sju diskrimineringsgrunderna är: kön, könsöverskridande identitet eller uttryck, sexuell läggning, etnicitet, religion eller annan trosuppfattning, funktionshinder, ålder (1 kap. 5 § Diskrimineringslagen SFS 2008:567). Lagen omfattar en rad samhällsområden där förbud mot diskriminering gäller, men inom arbetslivet ska organisationer aktivt arbeta för att främja lika rättigheter och möjligheter (do.se 2016-05-12). Arbetsgivare med 25 eller fler anställda måste upprätta en jämställdhetsplan för ett aktivt jämställdhetsarbete. Anmärkningsvärt är, att Diskrimineringslagen ställer endast krav på att en plan som omfattar diskrimineringsgrunden kön, däremot är arbetsgivare ålagda att driva ett främjande arbete för diskrimineringsgrunderna etnicitet och religion eller annan trosuppfattning (do.se 2016-05-12). På så vis är jämställdhetsarbete lagstadgat och det som organisationer i första hand måste prioritera.

### 1.2.2 Jämställdhet

Jämställdhet och mångfald är två begrepp med vaga definitioner som ibland används för sig och ibland ihop. För att förstå relationen mellan mångfald och jämställdhet kommer jag först att försöka förklara jämställdhetsbegreppet. Jämställdhet brukar löst definieras som att kvinnor och män ska ha lika rättigheter, möjligheter och skyldigheter i samhället. Det betyder också att de ska ha lika mycket möjligheter att forma samhället och makt att bestämma över sina liv (se t.ex. Angervall, 2005, Wahl et al, 2011). Förutom Diskrimineringslagens påverkan är jämställdhet i Sverige traditionellt kopplat till en politisk strävan efter jämställdhet mellan

kvinnor och män i samhället och på arbetsmarknaden (se t.ex. Angervall:2005, Hirdman, 1990). Blomberg och Niskanen (2013) redogör i boken *Arbete & jämställdhet - Förändringar under femtio år* för jämställdhetsbegreppets utveckling i Sverige där jämställdhet har haft många olika innebörder. Det har hela tiden funnits och finns fortfarande en ständigt pågående konflikt om vad jämställdhetsbegreppet ska innefatta, men klart är att jämställdhet sällan har fått vara ett självständigt mål i sig, utan underordnats andra mål. Det har handlat om allt från att kvinnor ska förvärvsarbeta och män ska vara mer föräldralediga till att innefatta arbetsmarknads-, närings- och invandrapolitik. Exempelvis har integrationen av invandrarkvinnor på arbetsmarknaden och kvinnor som egenföretagare hamnat under jämställdhetsbegreppet. Och på så sätt har jämställdhetsbegreppet ibland innefattat vad som också kan ses som mångfaldsfrågor. Jämställdhetsbegreppet kan både ses som brett och otydligt och allt för smalt. Trots att otydligheten kan föra med sig att begreppet tas med i många olika sammanhang, har jämställdhet i Sverige ofta kritiserats för att stå för svenskhet och heteronormativitet (Blomberg & Niskanen, 2013).

### 1.2.3 Mångfald

Begreppet mångfald kommer från USA och grundar sig i kampen för mänskliga rättigheter (Holvino och Kamp, 2009). Mångfaldsarbetet, eller *Diversity management* blev ett vedertaget arbete inom organisationer där det också inkluderade många olika sociala kategorier som till exempel etnicitet, klass, kön och sexuell läggning. Det handlade då både om antidiskriminering och ett främjande arbete i organisationer (Holvino och Kamp, 2009). När begreppet började användas i Sverige på 1990-talet handlade det främst om att motverka diskriminering. Även om det inkluderade fler grupper så handlade det om etnicitet i första hand, då genom antidiskriminering av invandrare på den svenska arbetsmarknaden. Att det blev just etnicitet skulle kunna bero på den stora invandringen som skedde i början på 1990-talet, varför det blev en aktuell fråga samtidigt som mångfaldsarbetet kom (Holvino & Kamp, 2009; Omanović, 2006). Senare utvecklades mångfaldsbegreppet från att i första hand stå för antidiskriminering till att också vara något som är positivt och berikande i organisationer. Nu för tiden är det också vanligt att mångfaldsbegreppet kopplas till diskrimineringsgrunderna (Wahl, 2011; Omanović, 2006).

När en pratar om mångfald är det viktigt att belysa att det kan ha olika ansatser när det gäller likheter och olikheter. Mångfald handlar oftast om att se och lyfta fram olikheter som en

framgångsmetod. Flera forskare menar att det tenderar att exotifiera och främja olikheter istället för att ifrågasätta normer och makt (Ely & Meyerson, 1999). Att prata om mångfald som olikheter blir en möjlighet att inkludera alla eftersom alla människor har attribut som på något sätt gör dem olika. På så vis inkluderas även normen och privilegierade grupper eftersom det även ryms olikheter inom dem (Ely & Meyerson, 1999). Klart är att olika meningar råder om huruvida mångfald bejakar olikheter, eller om det syftar till att släta över olikheter för att se likheter. Mångfald kan handla om att se likheter mellan alla människor och på så sätt behandla alla lika. Liff (1999) menar att mångfaldsarbetet i organisationer ofta handlar om att se till att sociala grupper som avviker inte diskrimineras genom att lyfta deras likheter med normen. Det görs ofta genom att förändra ett beteende, exempelvis vid rekrytering aktivt bortse från de attribut som gör att individer avviker från normen för att istället bara se till kompetens. Genom att bara se till kompetensen avser en att behandla alla lika och på så sätt går det att förändra beteendet att diskriminera. Det har en god avsikt i sig men för med sig att en ofta glömmer bort att arbeta med de attityder och åsikter som ligger till grund för själva diskrimineringen. Liff (1999) menar också att det i organisationer är vanligt att prata om allas likheter och lika värde och samtidigt glömma bort marginaliserande strukturer. Genom att organisationen blundar för strukturer och marginaliserade gruppers utsatthet läggs problemet istället över på individen (Liff, 1999).

#### 1.2.4 Jämställdhets- och mångfaldsarbete

Det är vanligt att jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete i organisationer slås ihop (SOU 2003:16; Höök, 2006). Det finns de som menar att en sammanslagning är naturlig eftersom jämställdhetsarbete och mångfaldsarbete har samma mål, nämligen att alla ska behandlas lika och ha lika villkor (Wahl et al. 2011). Dock finns det en del kritik. I SOU (2003:16) tas upp att könsaspekten osynliggörs eftersom sammanslagningen handlar om att mångfald tar över jämställdhetsarbetet eftersom könsaspekten ändå ingår i mångfaldsarbetet. En annan kritik är att mångfaldsarbetet tenderar att osynliggöra maktperspektivet som finns i jämställdhetsarbetet eftersom det gör anspråk på att inkludera alla, även privilegierade grupper. Det kan exempelvis göras genom att personer som tillhör mer privilegierade grupper också inkluderas eftersom de inom sin grupp besitter egenskaper som gör dem olika. På så vis finns risken att både kvinnor och andra marginaliserade grupper får stå tillbaka till förmån för mer privilegierade grupper (SOU 2003:16; Höök, 2006).

### 1.2.5 Kommuner som arbetsgivare

Kommuner i Sverige har som uppgift att ge service åt sina medborgare samtidigt som de ofta är en av de största arbetsgivarna på orten. Kommuners jämställdhetsarbete som arbetsgivare har därför stor betydelse för kvinnors och mäns villkor i samhället (Sveriges Kommuner och Landsting, 2016). Sedan 1980-talet har det bedrivits jämställdhetsarbete i offentliga organisationer i Sverige (Callerstig, Lindholm, Sjöberg & Svensson, 2012). Metoden som har använts har sedan 1990-talet varit jämställdhetsintegrering, vilket innebär att jämställdhetsarbetet ska genomsyra hela organisationen från styrning och beslutsfattande, aktiviteter och insatser i jämställdhetsarbetet till medarbetarnivå. Callerstig med flera (2012) tar upp vikten av att enhetschefernas roll genom att de har ett ägarskap i jämställdhetsarbetet, det vill säga mandat att utforma arbetet och att driva det. En hel del kritik har riktats mot jämställdhetsintegrering som metod. En del av den har handlat om att organisationer vid brist på vilja, tid och resurser väljer metoden som strategi eftersom det ser bra ut externt utan egentligt syfte att arbeta efter den (Callerstig et al, 2012).

### 1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka och jämföra jämställdhets- och mångfaldsarbetet i en kommun; på central nivå samt förvaltningsnivå. Genom jämställdhets- och mångfaldsplanerna är det möjligt att se hur diskurser runt jämställdhets- och mångfaldsarbetet tar sig uttryck genom åtgärder och mål. Det handlar även om att undersöka var makten att definiera och utforma jämställdhets- och mångfaldsarbetet finns och hur ansvarsfördelningen ser ut.

Syftet är också att genom intervjuer undersöka hur arbetet utifrån jämställdhets- och mångfaldsarbetet tar sig uttryck i praktiken. Då faller det sig naturligt att inkludera de aktörer som har rollen att driva arbetet. Oftast ligger ansvaret på chefer och HR-funktioner i organisationer att ta fram och driva jämställdhetsarbetet (Wahl et al. 2011). Därför är det relevant att intervjua HR-konsulter. Enhetscheferna i kommunen har ansvar för att operativt implementera och arbeta utifrån planen på verksamhetsnivå. Deras stora ansvarsområde gör dem intressanta för studien. Genom sina olika synvinklar utifrån sina befattningar är syftet att HR-konsulterna och enhetscheferna ska kunna bidra med en bredare bild av det praktiska arbetet än om undersökningen endast hade gjorts utifrån en av befattningarna. För att uppnå

syftet har jag brutit ned det i tre frågeställningar. De kommer att användas för att analysera resultatet i det avslutande avsnittet.

- Vilka diskurser finns om jämställdhets- och mångfaldsarbete? Hur mycket plats får jämställdhetsarbetet ta i förhållande till mångfaldsarbetet i planerna och i praktiken?
- Var finns makten att utforma och ansvaret att driva jämställdhetsarbetet och var finns det inte?
- Hur ser jämställdhets- och mångfaldsarbetet ut i praktiken?

### 1.3.1 Avgränsningar

Intervjustudien avgränsas till befattningarna HR-konsult och enhetschef. Diskurs- och innehållsanalysen avgränsas till den kommunövergripande jämställdhets- och mångfaldsplanen samt planerna för respektive förvaltning.

### 1.3.2 Disposition

Nedan följer ett avsnitt där tidigare forskning som är relevant för studien presenteras. Sedan tas teorier gällande organisationers föränderlighet och tröghetsmekanismer, jämställdhet och mångfald samt arbetet i praktiken upp. Nästa avsnitt är metodavsnittet som behandlar studiens socialkonstruktivistiska ansats och metodologiska genomförande. Avslutningsvis presenteras resultatet från diskurs- och innehållsanalys, sedan intervjuerna. Resultaten analyseras i ett separat analysavsnitt och sist kommer slutsatsen och den avslutande diskussionen.

## 2. Tidigare forskning: ett urval

Det finns ett relativt brett forskningsfält som behandlar jämställdhets- eller mångfaldsarbete i organisationer, dock sällan både och, varför det blir omöjligt att i studien redogöra för hela fältet. Eftersom min studie specifikt berör både jämställdhets- och mångfaldsarbete i en kommun har jag valt att presentera de delar av forskningsfältet som ligger närmast min studie.

### *The politics of Gender Equality Policy*

Pincus (2002) avhandling om motstånd vid implementering av ett jämställdhetsprojekt på ledningsnivå i tre svenska kommuner är särskilt intressant för min studie eftersom den både inbegriper jämställdhetsplaner och kommuner. Motståndet mot jämställdhetsarbetet tar sig

många olika uttryck genom olika aktörer och jämställdhetsplaner. Pincus (2002) identifierar två typer av aktörer i jämställdhetsarbetet. "Change-seekers" kännetecknas av att vilja att förändra, men har ofta befattningar utan särskilt mycket makt eller möjlighet att påverka och utforma jämställdhetsarbetet. "Status-quo keepers" å andra sidan identifierades som att genom passivitet och brist på intresse hindra implementeringen. Individerna som passade in där sågs ofta ha ledande positioner med makt att påverka. Vidare menar Pincus (2002) att bristen på intresse och passivitet hos dem på ledande positioner är effektiva hinder för implementeringen. En mer aktiv form av motstånd som identifierades var när ansvaret och möjligheten att utforma jämställdhetsarbetet flyttades från "change-seekers" som vill och kan påverka till individer eller grupper som inte alls var intresserade av att jobba med jämställdhet. Pincus (2002) beskriver även symbolvärdet för politiska organisationer att ta fram jämställdhetsplaner för att bli mer attraktiva för väljare och medborgare. Planerna som tas fram används som symboler i politiken, utan egentligt syfte att implementeras (Pincus, 2002).

### *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika: Jämställdhet i östgötska organisationer*

Drejhammar och Pingel (2001) beskriver också jämställdhetsarbetet som något som saknar syfte och praktiskt arbete. I en forskarrapport utvärderar de jämställdhetsarbetet i ett stort antal organisationer i Östergötland. Respondenterna i deras studie ser jämställdhetsarbetet som något som bara gäller lika lön för lika arbete och jämn könsfördelning genom nyrekrytering. De ser också jämställdhet som något som redan är uppnått och arbetar därför inte med jämställdhet på något annat sätt än att ta fram en jämställdhetsplan (Drejhammar & Pingel, 2001).

### *Jämställdhetsarbetets pedagogik: Dilemman och paradoxer i arbetet med jämställdhet på ett företag och ett universitet*

En annan studie som även behandlar jämställdhetsarbete i organisationer är Angervalls (2005) avhandling där hon undersöker hur jämställdhetsarbetet på ett företag och ett Universitet i Sverige tar sig uttryck. Hon kommer fram till att jämställdhetsarbetet i mångt och mycket styrs utifrån olika koncept som består av idéer och strävanden som ska gynna organisationen i stort. Koncepten handlar om att hitta konsensus om generella jämställdhetsmål för att undvika

konflikter. Företaget och Universitetet i studien tenderar att lägga ansvaret för jämställdhetsarbetet på individnivå hellre än på övergripande nivå. Samtidigt var individens handlingsutrymme begränsat efter organisationernas strävanden, identitet och lönsamhet. Ett exempel på individens ansvar i undersökningen är att kvinnor anses bära ansvaret för bli mer som män. Kvinnorna fick inom organisationens ramar då lära sig att agera tuffare och ta för sig mer, men samtidigt inte för mycket eftersom de fortfarande är kvinnor. Genom att bli mer som män ska kvinnorna då kunna bli mer jämställda med männen. Genom de motsägelsefulla koncepten för jämställdhet som utgår ifrån företaget och normen präglas jämställdhetsarbetet i studien av en rad paradoxer (Angervall, 2005).

### *A production of diversity: Appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis*

Omanovic (2006) studie av mångfaldsarbetet i en svensk organisation undersöker vad som inkluderas och exkluderas i mångfaldsarbetet, samt vilka bakomliggande motiv som finns. Omanovic (2006) kommer fram till att mångfaldsarbete i praktiken kan lyfta vissa sociala grupper, samtidigt som att andra ignoreras och trycks ned. Studien visar att vissa strukturer bibehålls och återskapas medan andra förändras. Vilka grupper som prioriteras i mångfaldsarbetet beror på personliga intressen hos dem som har tolkningsföreträde att utforma planer och riktlinjer för mångfaldsarbetet. Vad som kan göras begränsas även av budgeten. Det visar sig vara svårt att i praktiken inkludera alla sociala grupper samtidigt. Mångfaldsarbetet sker inom angivna ramar efter organisationens gemensamma strävanden. Ofta har det interna mångfaldsarbetet i första hand ett externt syfte, nämligen att marknadsföra organisationen som modernt och nytänkande (Omanovic, 2006). Genom att ha en mångfald av anställda kan organisationer även attrahera och nå en mångfald av kunder och därmed öka sin produktivitet (Omanovic, 2006). Exempelvis kan medarbetare med en annan kulturell bakgrund ha kunskap om hur företaget ska nå kunder inom sin kultur. På så vis menar Omanovic (2006) att organisationen i första hand såg mångfaldsarbetet som ett sätt att öka sin produktivitet och i andra hand ge positiva effekter på organisationen internt.

*Employer Branding som ett verktyg för att bryta könsstrukturer i organisationer:  
En kvalitativ studie av tre svenska kommuner*

Avgörande för min förståelse av min undersökning är också min egen tidigare forskning på området. I min C-uppsats undersöktes kvinno- och mansdominerade verksamheter inom tre olika kommuner (Lundqvist & Ström, 2014). Det handlade då om att använda sig av arbetsgivarvarumärket, så kallat employer branding som ett verktyg för att bryta könsstrukturer. Genom ett externt employer brandingarbete skulle arbetsgivaren kunna attrahera och rekrytera det underrepresenterade könet och genom det interna arbetet behålla medarbetare samt skapa en inkluderande verksamhet. Vi kom fram till att det hos de kvinnodominerade verksamheterna fanns en stor vilja och ambition att arbeta med att bryta könsstrukturerna, dock saknades en medvetenhet om employer branding som verktyg eller begrepp. I de mansdominerade verksamheterna fanns medvetenheten om employer branding, dock saknades arbete och engagemang för att bryta könsstrukturer vilket visar på att jämställdhetsarbete i första hand blir en fråga för kvinnor (Lundqvist & Ström, 2014).

## **2.1 Sammanfattning av tidigare forskning**

Gemensamt för den tidigare forskningen som tas upp i det här avsnittet är att den visar på svårigheter i jämställdhets- eller mångfaldsarbete i organisationer. Pincus (2002) tar upp om hur motståndet till arbetet tar sig uttryck på olika sätt, bland annat genom olika aktörers roller för förändring eller motstånd, vilket blir intressant att analysera mitt studieresultat utifrån. Kanske det finns likheter i intervjupersonernas roller och i motståndet som de eventuellt kan uppleva. Den tidigare forskningen handlar också om hur jämställdhet- och mångfaldsarbete formuleras i planer. Jämställdhetsplaner skulle kunna fungera som ett verktyg för att formulera gemensamma mål och åtgärder för vad organisationer vill uppnå, som sedan används och följs upp. Men enligt Pincus (2002) och Drejhammar och Pingel (2001) tas planerna fram utan egentligt syfte att användas i praktiken. I min studie är det intressant att undersöka ifall det finns tecken på att en inte avser att använda planerna i praktiken, antingen i själva planerna eller hos intervjupersonerna som ska omsätta planerna i praktiken.

Det handlar också om var i organisationen engagemanget och makten att påverka finns. I min egen C-uppsats fanns ett större engagemang för jämställdhet hos aktörer i kvinnodominerade verksamheter (Lundqvist & Ström, 2014). Det faktum att de kvinnodominerade

verksamheterna hade större vilja och ambitioner att arbeta med jämställdhet och att bryta könsstrukturer, är intressant då min studie nu handlar om tre kvinnodominerade förvaltningar. Intressant är då att undersöka om samma fenomen visar sig här, om kvinnodominans gör att jämställdhetsarbete blir en viktig fråga som skapar engagemang. I min studie är det också intressant att se var i organisationen engagemanget för att driva arbetet finns och om det finns hos många eller bara några få. Angervall (2005) och Omanović (2006) är inne på engagemangets betydelse. De belyser hur organisationens och enskilda aktörers egenintresse begränsar vad som kan göras och vilka grupper som inkluderas. I den tidigare forskningen tas det också upp att organisationer tenderar att lägga ansvaret för förändringsarbetet på individnivå, snarare än på ledningsnivå vilka har den egentliga makten att påverka. Det blir då upp till individerna och inte organisationen, att förändra sig för att passa in (Angervall, 2005).

De tidigare studierna belyser olika former av svårigheter som är viktiga för förståelsen av hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet kan ta sig uttryck. Den tidigare forskningen visar dock på antingen jämställdhets- eller mångfaldsarbete var för sig, inte hur det fungerar parallellt eller ihop. Det fattas studier där arbetet praktiken och hur arbetet uttrycks i planer undersöks och jämförs. Ledningsgrupper eller medarbetare är ofta föremål för studierna vilket riskerar att ge en ensidig bild. Genom resultat från intervjuer, diskursanalys och innehållsanalys är min avsikt att presentera en annan vinkling av det praktiska jämställdhets- och mångfaldsarbetet genom HR-konsulters och enhetschefers upplevelser. Den tidigare forskningen kommer tillsammans med teorierna att användas för att diskutera och analysera resultatet och kan på så vis bidra till förståelse för vissa fenomen i resultatet. De teorier som används i studien handlar om tröghet, att göra kön, intersektionalitet och normkritik samt teorier som berör arbetet i praktiken.

### **3. Teori**

Eftersom studien undersöker jämställdhets- och mångfaldsarbete vilket är ett förändringsarbete inom organisationer har jag därför valt att inleda teorikapitlet med att ta upp teorier om de tröghetsmekanismer som kan påverka det förändringsarbete som jämställdhets- och mångfaldsarbete är. Senare följer teorier om hur kön konstrueras socialt i organisationer, normkritik och intersektionalitet som perspektiv och sist hur jämställdhets- och mångfaldsarbete ser ut i praktiken.

### 3.1 Tröghet

Ahrne och Papakostas (2002) har i sin bok *Organisationer, samhälle och globalisering* valt att fokusera på vad de benämner som tröghetsmekanismer, vilka bromsar förändringar. Även om samhället och organisationer förändras snabbt så finns det även saker som känns igen som förr, vilket indikerar att allt inte är lika föränderligt, snarare sker det i en ojämn takt (Ahrne & Papakostas, 2002). På så vis kan en total stabilitet och en tröghet existera parallellt med en snabb förändring. Ahrne och Papakostas, (2002) förklarar människors vilja att ingå i organisationer tillsammans med andra människor som en metod för att skapa en fast punkt i en föränderlig och osäker värld. All sorts organisering är fångad mellan sökandet efter förändring å ena sidan och sökandet efter stabilitet å andra sidan. Viljan att skapa en fast punkt ger samtidigt en tröghet som dock inte är det samma som en oföränderlighet, men med tröghet menas att en del förändringar sker långsamt. De delar upp trögheten i en rädsla att förändras, en ovilja att förändras, och en oförmåga att förändras. Rädslan för förändringar handlar om att en vet vad en har men inte vad förändringen kommer att leda till. Den rädslan finns med i bakgrunden men påverkar inte själva trögheten så mycket som oviljan och oförmågan. Oviljan beror på värderingar som är kulturella eller ideologiska som finns grundläggande i organisationen. Oförmågan beror på de kollektiva resurserna i organisationen som ofta är svåra att förändra. det kan också bero på en oförmåga att se olika möjligheter och behov av förändring, och slutligen beslutsprocesserna vilka kan innefatta strukturer som verkar hindrande. Chandler (1962) belyser en orsak till tröghet i organisationer som att företaget är så upptagna med de dagliga sysslorna och kärnverksamheten att de har en oförmåga att se vad som behöver förändras.

### 3.2 “Att göra kön”

Teorier om ”att göra kön” bygger på att kön konstrueras genom kultur och sociala interaktioner människor emellan. Grunden i det synsättet härstammar från socialantropologin som var tidigt ute med att beskriva människan i det sociala och kulturella samspelet, något som senare också fått genomslag i organisationsforskningen (Wahl et al, 2011).

Begreppet “att göra kön” användes först av West och Zimmerman (1987) i artikeln “Doing gender” och handlar om hur manligt och kvinnligt skapas genom sociala interaktioner i

samhället utifrån socialkonstruktionismen. Jämställdhetsarbete och i många fall mångfaldsarbete handlar om könsaspekten, varför perspektivet ”att göra kön” blir aktuellt för att synliggöra hur kön skapas i organisationer. West och Zimmerman (1987) ville belysa hur maskuliniteter och femininiteter görs genom sociala interaktioner och olika typer av sociala aktiviteter på olika nivåer i samhället. West och Zimmerman (1987) definierade att göra kön enligt följande citat:

*“Doing gender means creating differences between girls and boys and women and men, differences that are not natural, essential or biological. Once the differences have been constructed, they are used to reinforce the “essentialness” of gender.”*

West & Zimmerman (1987, s. 137)

Genom olika förväntningar på individer beroende på vilket kön de har skapar i sin tur könsstrukturer. Strukturerna verkar i sin tur för i särhållandet av manligt och kvinnligt beteende. Vidare menar West och Zimmerman (1987) att det är omöjligt att låta bli att göra kön. Vilket kön en individ har får betydelse i alla sociala situationer och individer som avviker från att bete sig utifrån vilket kön de har riskerar att straffas eller att ifrågasättas som individer. Genom att bete sig i enlighet med vad som förväntas av ens könstillhörighet återskapas och upprätthålls sedan könsstrukturerna (West & Zimmerman, 1987). Perspektivet har senare vuxit breddats till att inte längre bara handla om direkt och individuell social interaktion. Korvajärvi (1998) menar att “doing gender” kan användas i en vidare bemärkelse och i fler nivåer än det West och Zimmerman (1987) gör. Hon framhåller att kön inte bara görs i sociala interaktioner utan också kan göras i exempelvis centrala sociala praktiker så som skrivna texter och dokument (Korvajärvi, 1998).

Det är vanligt att organisationsforskare antar att organisationer och organisationsstrukturer är könsneutrala vilket gör att de går miste om viktiga aspekter menar Acker (1990), Wahl med flera (2011), Elwin-Nowak & Thompson (2003) och Alvesson & Due Billing (2011). Joan Acker (se t.ex. 1990,1992,1997) har haft stort inflytande i forskningen om kön och organisationer. Hon delar den socialkonstruktivistiska synen på att kön är kontextberoende och därför ter sig olika i olika situationer och kontexter. Genusperspektivet bör därför vara en naturlig del av hur en ser på organisationer och deras processer, inte något som läggs till (Acker, 1990). Att se organisationer genom ett genusperspektiv betyder att en tar hänsyn till

strukturer som påverkar makt, fördelar och nackdelar för individer, identiteter och betydelsen av maskuliniteter och femininiteter. Därför blir det ett felaktigt antagande att genom könsblindhet i forskning och i organisationer tro att män och kvinnor verkar på samma villkor (Acker, 1990). Även Thompson och Elwin-Nowak (2003) menar att ignoransen av könsaspekten blir ett sätt att exkludera kvinnor och olika maktförhållanden.

Istället är det män och manliga attribut som utgör normen för arbetskraften i hela samhället, även i kvinnodominerade organisationer. För kvinnor innebär mannen som norm olika grader av exkludering, och en omöjlighet till att fullständigt passa in (Acker, 1990). Vad som anses vara kvinnligt och manligt är sociala konstruktioner som hela tiden avgör hur vi ska bete oss och vad som förväntas av oss (Thompson & Elwin-Nowak, 2003). Om en kvinna och en man ägnar sig åt samma sak kommer det ändå att tolkas på olika sätt. Vad som anses vara kvinnligt och manligt är således inget som existerar oberoende av en kontext, utan förändras och återskapas över tid. Med det menas att kön inte är beständigt genom tid och rum. Vad som tidigare har betraktats som manligt respektive kvinnligt har förändrats över tid, samtidigt som åtskillnaden finns kvar menar Thompson och Elwin-Nowak (2003).

Alvesson och Due Billing (2011) menar att teorier som pratar om isärhållandet av kvinnor och män i kategorier är problematiskt och att det oftast bara belyser kvinnors situation. Det ger en ensidig bild av strukturer och makt och för med sig att jämställdhet bara blir en kvinnofråga. Istället förespråkar de ett mer nyanserat förhållningssätt till män och kvinnor, där män inte bara är stereotypa bärare av patriarkatets fördelar, utan individer med skiftande tankar och preferenser som också känner sig begränsade av könsstrukturer. Ska en försöka förstå kvinnors situation bör en inte bara undersöka kvinnor som ett isolerat fenomen. Kvinnor lever inte isolerat, utan i en social kontext och därför bör en även undersöka omkringliggande faktorer och aspekter (Alvesson & Due Billing, 2011). På så vis spelar även mångfaldsaspekten med exempelvis etnicitet, ålder och funktionshinder roll. Även Acker (1997, 2012) tar en bredare ansats och menar att jämställdhetsarbetet och mångfaldsarbetet bör vara integrerat eftersom andra marginaliserade sociala grupper skapas genom sociala interaktioner i organisationer på samma sätt som kön. Därför bör processer inom organisationer vara inriktade på fler marginaliserade grupper än kön (Acker, 1997, 2012). Vidare tar Alvesson och Due Billing (2011) upp svårigheterna med att kombinera olika analyser. Att lägga till könsaspekten i organisationskultur berikar analysen, men samtidigt kan

det göra att vissa aspekter går förlorade. Genom att vara medveten om den komplexiteten gör det således att fältet berikas.

### **3.3 Intersektionalitet och normkritik**

Hittills har betydelsen av kön i organisationer tagits upp och det att enbart se till kön som en faktor som bidrar till ojämlikhet gör att en går miste om fler förklaringar. Genom det intersektionella perspektivet görs därför anspråk på att se ojämlikheter och makt utifrån ett flerdimensionellt perspektiv. Det görs genom att se olika gruppers positioner utifrån om de tillhör normen eller ses som avvikare (Wahl et al. 2011). Det är normen som har makten och privilegiet att ta tolkningsföreträde för att beskriva det sammanhang som både normen och avvikare befinner sig i (SOU 1994:3). Ett exempel på det kan vara att normen beskriver vilka problem organisationen har och utifrån det hur arbetet med jämställdhet och mångfald ska bedrivas genom planer och riktlinjer.

Begreppsparet norm/avvikare används för att inkludera fler maktrelationer än de mellan könen. Det är vanligt att sexuell läggning, klass, religion, etnicitet, ålder och funktionsnedsättningar tas med i den intersektionella analysen (Wahl et al. 2011). Normen har även privilegiet att se sig själv som individer, till skillnad från avvikare som ofta synliggörs och blir till representanter för en viss kategori. De som tillhör normen kan genom att se sig som individer både se sig själva som olikheter och samtidigt utgöra en del av helheten (Wahl et al. 2011). På så sätt kan exempelvis en mansdominerad grupp utan kvinnor eller andra avvikande grupper se sig som att representera en mångfald av individuella olikheter. Om sedan männen avviker från normen exempelvis genom att ha en annan sexuell läggning eller etnicitet har de ändå en maktposition bara genom att tillhöra gruppen män. Bara genom att tillhöra gruppen män en överordnad relation till kvinnor, av Connell (1995) kallad *complicit masculinity*. Det menas med att män utan att helt och hållet passa in i mansnormen ändå drar fördelar av att tillhöra kategorin män (Connell, 1995).

### **3.4 Arbete i praktiken**

Jämställdhets- och mångfaldsarbete i organisationer blir ett förändringsarbete som kan ses som ett uttryck för att förändra de normer och strukturer som verkar hindrande för en del sociala grupper. Syftet med det här avsnittet är att ta upp teorier som kritiskt analyserar jämställdhets- och mångfaldsarbete i praktiken, om olika aktörers grad av ansvar och makt i

arbetet samt vilka inriktningar som arbetet i praktiken ter sig. Wahl med flera (2011) tar upp att jämställdhets- och mångfaldsarbetet kan delas upp enligt flera dimensioner. Det interna arbetet handlar om det kvalitativa och kvantitativa arbetet inom organisationen. Det kvalitativa handlar ofta om arbetsplatskulturen, jargong och att sprida kunskap, medan det kvantitativa exempelvis kan handla om mätbara ting så som lönekartläggning eller att rekrytera fler av ett visst kön. Det externa arbetet handlar om hur organisationen arbetar och till exempel bemöter sina kunder eller medborgare utåt (Wahl, 2011).

Vilka jämställdhets- och mångfaldsdiskurser som dominerar i samhället har en stor påverkan på hur en talar om och utformar arbetet i organisationer. Wahl med flera (2011), i SOU (2003:16) samt Höök (2006) tar upp ett antal diskurser om jämställdhets- och mångfaldsarbetet som är vanliga i svenska organisationer. Bland annat handlar det om att hjälpa kvinnor och invandrare eftersom de antas ha någon form av brist. Det är hos dem problemet ligger, inte hos organisationen och därför måste de få hjälp för att kompensera för sina brister så att de kan passa in i normen. Bristfälligheten kan ligga i familjesituationen, social kompetens, utbildning eller brist på erfarenhet. Diskursen om att jämställdhets- och mångfaldsarbetet som handlar om att omfördela makt är vanlig inom forskning och politik, medan den är ovanlig inom organisationer, framförallt inom mångfaldsarbetet (Wahl et al, 2011). En annan vanlig diskurs inom organisationer handlar om det är att en antar att jämställdhet redan har uppnåtts eftersom en har arbetat med jämställdhet så länge nu och därför måste fokusera på andra sociala kategorier. På så vis får könsaspekten stå tillbaka till förmån för mångfalden (SOU 2003:16; Höök, 2006).

Det är vanligt att prata om att hinder för jämställdhets- och mångfaldsarbetet beror på okunskap. Därför är det också vanligt att använda sig av utbildningar för att sprida kunskap om jämställdhet och mångfald inom organisationer (SOU 2003:16). Grundtanken är ofta enligt SOU (2003:16) att oviljan och passivt eller aktivt motstånd till förändringsarbetet beror på okunskap. Okunskapen kan handla om att se jämställdhet som något som redan är uppnått eller en okunskap om könsstrukturer och hur de påverkar män och kvinnor på olika sätt (SOU 2003:16). Det är också vanligt att prata om vilka aktörer som är viktiga för jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Ett flertal aktörer pekats ut som avgörande för jämställdhets- och mångfaldsarbetet i organisationer. När det gäller ansvaret att driva arbetet i organisationer är det enligt en kartläggning vanligast att det ligger på personalchefen och därmed HR-

funktionen (Wahl et al, 2011; SOU 2003:16). Wahl med flera (2011) poängterar ledningens roll i att förankra arbetet och därmed ge det legitimitet åt arbetet i organisationen. Samtidigt är det också vanligt att mellanchefer har det operativa ansvaret för arbetet i organisationer. Det är ofta de som arbetar operativt som har de mest utsatta positionerna i arbetet eftersom de blir ansiktet utåt för ledningens mål samtidigt som de får ta emot motståndreaktioner (SOU 2003:16).

### **3.5 Sammanfattning av teorier**

I ovanstående avsnitt har relevanta teorier för min undersökning tagits upp. Avsnittet om tröghetsmekanismer i organisationer är relevant för att kunna analysera eventuella tröghetsmekanismer som kan visa sig i min studie av jämställdhets- och mångfaldsarbete. Teorierna som behandlar ”att göra kön” i organisationer belyser betydelsen av att kön skapas i sociala interaktioner och att det därför är nödvändigt att analysera organisationer utifrån ett genusperspektiv. Avsnittet om normkritik och intersektionalitet föreslår en breddning av perspektivet eftersom det finns betydligt fler strukturer som verkar hindrande än de som rör kön. Teorierna om ”att göra kön”, normkritik och intersektionalitet är relevanta för min studie eftersom de tar upp olika synsätt på kön och andra marginaliserade sociala grupper som kan användas vid jämställdhets- och mångfaldsarbete. Slutligen tas olika teorier om komplexiteten i det praktiska jämställdhets- och mångfaldsarbetet upp, vilket blir relevant för analysen av det praktiska arbetet i min studie.

## **4. Metod**

I det följande metodavsnittet presenteras den socialkonstruktivistiska ansatsen, vilket fungerar som ett inramande perspektiv för studien. Studien är utformad som en kvalitativ fallstudie. Metoderna som använts i studien och som därför presenteras är kritisk diskursanalys, innehållsanalys och kvalitativa intervjuer. Avslutningsvis följer en kritisk analys av studiens kvalitet och metodologiska reflektioner.

### **4.1 Metodologiska utgångspunkter**

#### **4.1.1 Socialkonstruktivistisk ansats**

För att förstå hur undersökningen genomförs och hur resultaten kommer att tolkas är det av intresse att klargöra vilka ställningstaganden som har gjorts gällande undersökningens

grundläggande perspektiv och antaganden. När en undersökning ska genomföras kommer forskaren automatiskt att ställas inför ett antal ställningstaganden gällande synen på empiri och metodologi. Vilka ställningstaganden som sedan görs avgörs av vilken forskningsansats som är vald och uppfattningen av metodologin, empirin, ontologin och epistemologin skiljer sig åt mellan forskningsansatserna (se t.ex. Schuetz, 1953, Jackson, 2010, Chalmers, 2013 och Sayer, 2000). Inom den kvalitativa forskningen och inom samhällsvetenskapen är det vanligt att en utgår ifrån den socialkonstruktivistiska ansatsen (Bryman, 2002), vilket även är den valda ansatsen för den här undersökningen. Den socialkonstruktivistiska ansatsen bygger på uppfattningen om att den kunskap som vi kan inhämta dels är beroende av den sociala kontexten i vilken kunskapen finns, dels våra intressen och tidigare erfarenheter (Luckman, 2008 & Schuetz, 1953). Den sociala kontexten utgör då sammanhanget för kunskapen och kan således påverka kunskapens innehåll och beskaffenhet. Hur kunskapen som inhämtats sedan uppfattas påverkas också av den information och erfarenhet som forskaren redan besitter och därför förblir delar av kunskapen dold eftersom den ses som irrelevant. På så vis är det vilseledande att se människan och därmed också forskaren som en fullt rationellt tänkande varelse vars observationer är korrekta avbilder av verkligheten (Luckman, 2008 och Schuetz, 1953).

#### 4.1.2 Reflektioner om ansatsens betydelse

Socialkonstruktivismen blir aktuell för den här undersökningen eftersom jämställdhets- och mångfaldsarbetet är sociala konstruktioner skapad i en social kontext. Den ojämna fördelningen av privilegier och exkludering hos olika sociala grupper och ses ofta inom samhällsvetenskapen som beroende av sociala konstruktioner, så även i den här undersökningen. Jämställdhets- och mångfaldsarbetet finns i organisationer eftersom en vill bryta diskriminerande sociala strukturer. Vad det arbetet ska innehålla kan påverkas av en mängd sociala faktorer, exempelvis diskurser i samhället och i organisationen, olika aktörers åsikter, motstånd och förändringsvilja (Wahl, 2011). De faktorerna blir något som tillsammans konstruerar och vad jämställdhets- och mångfaldsarbetet ska innehålla. Enligt teorierna kring "att göra kön" görs kön och får ta olika mycket plats i olika sammanhang. Socialkonstruktivismen blir i den här undersökningen ett perspektiv för att undersöka var kön görs och därmed vilken plats det får ta genom jämställdhetsarbetet i mångfaldsarbetet. Den socialkonstruktivistiska ansatsen blir även intressant när det kommer till intervjupersonernas

upplevelser av jämställdhetsarbetet och sin egen roll i det. Deras arbetsplats, kommunen där de själva också utgör en del blir kontexten för studien.

## **4.2 Fallstudien**

I den här undersökningen blir kvalitativ fallstudie aktuellt eftersom studien avser att inhämta djupare kunskap om fenomenet jämställdhets- och mångfaldsarbete i tre förvaltningar inom en och samma kommun. Fallstudie som metod har en kvalitativ grund och är applicerbar när en begränsad del av ett fenomen ska undersökas med syftet att testa eller utveckla befintliga förklaringar som även kan vara generaliserbara för andra händelser (Merriam, 1994; George & Bennett, 2005). Min kvalitativa fallstudie får dock några kvantitativa drag genom den innehållsanalys som görs i planerna. Genom att koppla resultatet till den tidigare forskningen och teorier kring ämnet var syftet med fallstudien att ge en kompletterande bild av fenomenet jämställdhets- och mångfaldsarbete. Dessutom kan resultatet i fallstudier enligt George och Bennett (2005) bekräfta eller förstärka forskning utav samma typ av fenomen, vilket även var fallet i den här studien. Vad som är fallet i en fallstudie kan vara mycket varierande och inom varje fall finns ofta otaliga vinklar att analysera, varför forskaren måste avgränsa och välja ut vad som ska undersökas (Merriam, 1994). För att få ett tydligt fall att studera valde jag därför att avgränsa mig till tre förvaltningar inom en kommun.

George och Bennett (2005) beskriver fallstudien som en process bestående av tre faser. I den första fasen bestäms fallstudiens utförande och struktur. I den fasen tog jag kontakt med kommunen där jag hade en kontaktperson för att diskutera vilka roller som de olika befattningarna har. Sedan utformades studiens struktur och frågeställningar utifrån det. Att det blev just den kommunen som det blev beror på mina tidigare kontakter med dem där jag har förstått att de är intresserade av jämställdhets- och mångfaldsarbete. Genom att jag fick deras förtroende att utföra undersökningen fick jag snabbt tillgång till det material och de intervjupersoner som jag behövde för att genomföra undersökningen. Den andra fasen kännetecknas enligt George och Bennett (2005) av att undersökningen utförs enligt den förutbestämda utförandet och strukturen. Föremål för undersökningen blev den kommunövergripande jämställdhets- och mångfaldsplanen, tre förvaltningar med respektive HR-konsult och enhetschef samt tillhörande jämställdhets- och mångfaldsplan. Totalt intervjuades alltså tre HR-konsulter, tre enhetschefer och fem planer undersöktes genom diskursanalys. I den tredje fasen ska forskaren koppla ihop undersökningens resultat med dess

frågeställningar och syfte (George & Bennett, 2005). Om faserna blir allt för oberoende av varandra kan det vara skadligt för studiens kontinuitet (George & Bennett, 2005). Undersökningen följde de tre faserna och en ansträngning gjordes för att hålla dem så sammankopplade som möjligt.

#### 4.2.1 En mestadels kvalitativ metod

I kvalitativa metoder är ambitionen att synliggöra fenomen, tolka och skapa sig en djupare förståelse av dem (Trost, 2010). För att få djupare förklaringar har jag valt att undersöka jämställdhetsarbetet genom två kvalitativa metoder och en begränsad kvantitativ metod. Precis som Alvesson och Deetz (2000) anser jag att det inte är någon större poäng med att ägna sig åt att göra någon större åtskillnad mellan kvalitativ och kvantitativ metod eftersom gränsen däremellan är alltför otydlig (Alvesson och Deetz, 2000). Istället är det bättre att fokusera på vilka grader av kvalitativ och kvantitativ metod som passar undersökningens syfte bäst. Innehållsanalysen är den del av undersökningen som har kvantitativa inslag och avsikten med den är att peka på mönster av användandet av ord och verkar på så vis som ett komplement till diskursanalysen. Alvesson och Deetz (2000) menar att kvalitativa intervjuer är det vanligaste sättet att ta sig an kvalitativ metod. Avsikten med kvalitativa studier i min undersökning var att få en djupare förståelse för intervjupersonernas egna synsätt, föreställningar, kunskaper och upplevelser av det praktiska arbetet. Den skrivna texten ses genom den kritiska diskursanalysen som ett uttryck för det praktiska arbetet och dess bakomliggande sociala konstruktioner. Den kritiska diskursanalysen syftar även till att vara ett verktyg för att synliggöra och analysera maktförhållanden som uttrycks i planerna

#### 4.2.2 Urval för fallstudien

Urvalet till fallstudien kännetecknas av vad Alvehus (2013) och Trost (2005) benämner som snöbollsurval. Snöbollsurval innebär att urvalet görs genom kontakter, i det här fallet min kontaktpersons kontakter i organisationen vilket satte ramarna för urvalet. Det kan innebära fördelar på så sätt att det är lättare att få kontakt med rätt intervjupersoner, en nackdel kan vara att urvalet blir mer ensidigt än om urvalet görs mer slumpmässigt (Alvehus, 2013 och Trost, 2005). Undersökningen gjordes på de förvaltningar där intresse fanns, och det förekom inte någon form av tvång eller påtryckningar från mig eller min kontaktperson. Urvalet av intervjupersoner påbörjades genom ett möte med min kontaktperson där jag förklarade vad jag avsåg att undersöka och vilka befattningar jag ville att intervjupersonerna skulle ha. Min

kontaktperson kontaktade HR-konsulter inom olika förvaltningar. När jag fick kontakt med de HR-konsulter som var intresserade bad jag dem fråga enhetscheferna på sin förvaltning om någon av dem var intresserade att också medverka i undersökningen. Jag läste också igenom de mångfalds- och jämställdhetsplaner som de arbetade utifrån för att jag skulle kunna förbereda mig inför intervjun och ställa frågor utifrån just deras plan. När någon av enhetscheferna meddelade HR-konsulten att de var intresserade berättade jag om undersökningen först per mail, och sedan ringde jag upp. På så sätt fick jag tag på tre HR-konsulter med tre enhetschefer från tre olika förvaltningar inom kommunen. Gemensamt för förvaltningarna är att de är kvinnodominerade och att deras kärnverksamhet handlar om människor. Efter att jag hade skickat över informationen om min undersökning gällande syfte, utformning, anonymitet och praktiska aspekter vilket Lantz (2007) menar är viktigt att göra innan intervjun, tog jag kontakt med dem per telefon för att boka in intervjuer.

Kommunen har utformat en central plan för hur mångfald- och jämställdhetsarbetet ska se ut inom kommunen. Utifrån att ha läst och tolkat den ska förvaltningarna själva skapa sina egna mångfalds- och jämställdhetsplaner. Det blev därför intressant att se hur de olika förvaltningarna valde att tolka planen och vad de väljer att reproducera eller ta bort ifrån den i sina egna planer och i det praktiska arbetet. På så vis avgränsades diskurs- och innehållsanalysen till den övergripande mångfalds- och jämställdhetsplanen, de planer som tillhörde de förvaltningar som intervjupersonerna kom ifrån samt den kommunövergripande planen.

### **4.3 Kritisk diskursanalys av mångfalds- och jämställdhetsplaner**

Diskursanalys är en metod som genom att ta utgångspunkt i språket används för att urskilja och studera fenomen i samhället (Bergström & Boréus, 2013; Winther Jörgensen & Philips, 2000). Texter ses inom diskursanalysen som ett uttryck för de bakomliggande sociala praktikerna, och inte som något som fullt ut avspeglar hur verkligheten förhåller sig (Bergström & Boréus, 2013). Det finns många olika inriktningar på diskursanalys, och var och en följer knappast någon förutbestämd metod eller mall. Bergström & Boréus (2013) poängterar att varje forskare bör ta ställning till vilken av de huvudinriktningar inom diskursanalys som passar deras undersökning bäst och sedan utforma undersökningen utifrån det. Diskursanalysen erbjuder alltså en frihet när det kommer till praktiskt utförande. På så sätt kom jag fram till att en kombination av den kritiska diskursanalysen och en begränsad

innehållsanalys skulle ge mitt material mest rättvisa. Den kritiska diskursanalysen används för att undersöka texterna i jämställdhets- och mångfaldsplanerna för att se hur det praktiska arbetet uttrycks och definieras i text.

I den kritiska diskursanalysen är det övergripande syftet enligt Bergström och Boréus (2013) att studera relationer mellan diskurser och sociala konstruktioner, där diskurser ses som något som skapar och bibehåller sociala konstruktioner. Metoden används i det här fallet för att synliggöra de diskurser om jämställdhet och mångfald som finns i planerna. Den kritiska diskursanalysen är kritisk på det viset att den kartlägger diskursens roll i skapandet och återskapandet av sociala konstruktioner (Winther Jörgensen & Philips, 2000). Ett begrepp som ofta används inom kritisk diskursanalys är intertextualitet, vilket behandlar hur texter är kopplade till varandra (Bergström & Boréus, 2013). Intertextualiteten är relevant för min studie eftersom förvaltningarnas planer är utformade utifrån den övergripande planen. Intressant är då att se vad som tagits med och vad som uteslutits, alltså planernas relation till varandra. Samtidigt är det även intressant att se om det finns någon koppling mellan förvaltningarnas planer, ifall det finns något slags konsensus eller samarbete dem emellan.

Bergström och Boréus (2013) tar upp kritisk diskursanalys som ett särskilt användbart verktyg för att analysera maktfrågor. I frågan om var makten att utforma jämställdhets- och mångfaldsarbetet och ansvaret att implementera det särskilt aktuellt. Eftersom syftet var att synliggöra maktstrukturerna som uttrycks i planerna var det därför naturligt att använda kritisk diskursanalys. Grundläggande för den kritiska diskursanalysen är om och i så fall i vilken grad språket i planerna kan anta en tvingande karaktär (Bergström och Boréus, 2013). Mångfalds- och jämställdhetsplaner innehåller ofta mer eller mindre tvingande åtgärder, och skrivs dessutom av aktörer vars personliga intressen kan präglade planens utformning och mening. Olika aktörers normer och intressen kan synliggöras genom en sådan analys (Bergström & Boréus:2013). Genom att synliggöra normerna runt jämställdhetsarbetet var även förhoppningen att urskilja vilken plats aktörerna får ta i mångfaldsarbetet.

#### **4.4 Innehållsanalys av jämställdhets- och mångfaldsplaner**

Innehållsanalys brukar användas när texter ska undersökas kvantitativt (Bergström & Boréus, 2013). Så var även fallet i min studie där jag valde att räkna hur många gånger orden mångfald, likabehandling, jämställdhet och kön eller likartade ord förekom i de olika

planerna. Det gjordes för att undersöka om orden användes mer eller mindre i de olika planerna. Valet att ta med mångfald och jämställdhet kändes naturligt eftersom det är det som min studie syftar till att undersöka. Kön togs med eftersom det ofta används synonymt med jämställdhet och likabehandling användes så frekvent i en del planer att jag kände att det var nödvändigt att ta med det för att se om det var ett återkommande mönster. Genom ordens användning går det att se vad en väljer att betona i planerna. Bergström och Boréus (2013) menar att det genom innehållsanalys går att urskilja mönster i materialet. Min undersökning omfattar inte så mycket material, men ändå tillräckligt för att ge en fingervisning av vad som betonas i planerna.

#### 4.4.1 Genomförande och bearbetning

Utifrån den övergripande frågeställningen för undersökningen utformades ett antal frågor för att kunna analysera planerna enligt kritisk diskursanalys (se bilaga 1). Jag försökte först formulera frågorna till den kritiska diskursanalysen innan planerna undersöktes på samma sätt som en intervjuguide utformas innan en intervju. Tanken med det var att försöka ha en så neutral inställning till texterna som möjligt, något jag sedan insåg inte skulle fungera eftersom frågorna jag hade utformat inte fängade vad jag uppfattade som essensen i planerna.

Jag fick därför formulera om frågorna efter att alla planerna lästs igenom och på så sätt kunde jag komma närmare materialet. En del frågor tillkom under tiden som jag läste en plan och upptäckte ett nytt fenomen eller uttryck som jag ville ta med analysen. Planerna lästes igenom flertalet gånger vilket Bergström och Boréus (2013) menar är avgörande för att se språkets betydelse och blottlägga sociala relationer. Vanliga uttryck noterades och även likheter med den centrala planen, vilket Bergström och Boréus (2013) benämner som intertextualitet.

Klara definitioner och uttryck som beskriver jämställdhets- och mångfaldsbegreppen undersöktes noga för att se diskurserna runt begreppen, och således vilken plats jämställdhetsarbetet får i mångfaldsarbetet, och vilken relation de har till varandra. Genomförandet kan ses som en process där jag ibland fokuserade på planerna var för sig och ibland jämförde dem med varandra, ibland kom jag på en ny fråga att undersöka och då fick jag gå tillbaka och undersöka en redan undersökt plan.

Eftersom planerna har skapats som en del i kommunens mångfalds- och jämställdhetsarbete innehåller planerna åtgärder som ska utföras av olika aktörer. I planerna finns aktörer med

ansvar att driva frågan, aktörer som ska driva frågan men som inte har ansvar och passiva eller delvis passiva mottagare. Det finns åtgärder som upplevs som generella som till exempel att sträva mot en jämnare könsfördelning och det finns åtgärder som är specifika, exempelvis att en viss aktivitet ska genomföras och sedan följas upp. Åtgärderna kan ses som mer eller mindre tvingande. Vem som har makten att formulera åtgärderna, ansvaret att driva dem, eller bara är mottagare kan synliggöras genom frågorna som ställs genom den kritiska diskursanalysen. På så vis användes den kritiska diskursanalysen för att undersöka maktperspektivet i planerna. Innehållsanalysen genomfördes med hjälp av sökningar efter orden i ordbehandlingsprogrammet Word. Jag skrev in vilket ord jag sökte efter och räknade sedan antalet träffar som jag sedan sammanställde för att undersöka om det fanns något mönster.

## **4.5 Intervjuer**

Valet av intervjuform bör enligt Lantz (2007) göras utifrån vad som avses att undersökas. Den intervjuformen som väljs avgör ifall materialet kan analyseras kvalitativt eller kvantitativt (Lantz, 2007). I det här fallet ville jag få djupare förståelse för ett avgränsat område och valde därför en mer kvalitativ intervjuform. När en sedan ska utforma intervjuguiden ska en ta ställning till graden av standardisering och strukturering (Trost, 2010). Jag valde en lägre form av standardisering, vilket enligt Trost (2010) innebär att frågeordningen är flexibel så att frågorna tas i den ordning som det faller sig naturligt i undersökningen. Jag formulerade ett antal följdfrågor som ställdes när det kändes aktuellt och beroende på vad intervjupersonen svarade (se bilaga 2). En lägre form av strukturering valdes också vilket enligt Trost (2010) betyder att svarsmöjligheterna är öppna, det vill säga att det inte finns några fasta svarsalternativ. En lägre form av struktur ger intervjupersonen större frihet i svaren och därmed möjlighet att med egna ord beskriva fenomen. I enlighet med den socialkonstruktivistiska ansatsen för studien ses inte intervjuerna som något som ger ren fakta om ett fenomen. Istället ses intervjun som ett möte där intervjuaren tillsammans med intervjupersonen producerar kunskap (Kvale & Brinkmann, 2014).

### **4.5.1 Genomförande**

Inför varje intervju gick jag igenom mångfalds- och jämställdhetsplanen för respektive förvaltning så att jag kunde ställa frågor utifrån den. Det var bara de sista frågorna i intervjuguiden som omformulerades inför varje intervju för att passa befattningen och den

befintliga mångfalds- och jämställdhetsplanen. Eftersom mångfalds- och jämställdhetsplanerna skiljde sig så pass mycket åt mellan förvaltningarna kändes det viktigt att ta reda på varför de hade valt att utformat dem som de hade gjort och hur de upplevde att det fungerade att jobba med dem. När det visade sig att de personerna som kontaktats för intervjun var intresserade bokade vi in en tid för intervjun på en plats som de själva fick välja, oftast blev det på deras kontor eller på ett mötesrum i närheten. Min förhoppning var att intervjupersonen genom att välja plats skulle välja en plats där de kunde känna sig bekväma och avslappnade, mitt enda krav var att det var avskilt och utan störande inslag. Intervjuerna tog mellan 50-70 minuter och min uppfattning var att samtliga intervjupersoner var avslappnade och positivt inställda till att prata om ämnet, vilket Lantz (2007) menar är viktigt för att få så mycket utav intervjun som möjligt. Mycket var nog tack vare min kontaktperson som kunde ge min studie en intern legitimitet. En annan faktor var att intervjupersonerna hade tankar och åsikter om ämnet och därför anmält sitt intresse att medverka.

#### 4.5.2 Bearbetning av material

#### 4.5.3 Transkribering

Intervjuerna spelades in med hjälp av en smartphone, vilket enligt Trost (2010) gör att en kan få med allt som ordagrant sagt. Ljudfilerna lades sedan in i datorn där de spelades upp och skrevs av i ett ordbehandlingsprogram på datorn. Transkriberingen gjordes efterhand som intervjuerna var genomförda vilket gjorde att transkriberingen pågick parallellt med intervjuerna. När samtliga sex intervjuer var transkriberade stod jag inför uppgiften att sortera materialet.

#### 4.5.4 Sortering och kategorisering

Transkriberingarna lästes igenom flertalet gånger samtidigt som teman och uttryck som återkom eller stack ut från det övriga materialet ringades in och ströks under. Jag skrev också memon i form av kommentarer till texten samtidigt som jag läste för att komma ihåg mina tankar och associationer som kom upp under sorteringsprocessen. Genom läsningen, understrykningar och memos kom jag närmre mitt material vilket Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver som att umgås med materialet. Genom umgänget lär sig forskaren att hitta i materialet, förstå olika relationer samt undvika ytliga och klichéartade tolkningar. Inget kvalitativt material är i ordning från början och därför är det också enligt Rennstam och

Wästerfors (2015) forskarens uppgift att sortera och ordna materialet på ett sätt som gör att det blir meningsfullt. För att göra det fick jag läsa igenom materialet många gånger, tills jag upplevde att jag inte såg något nytt. Hur sorteringen sedan ska göras beror på undersökningens art och syfte, således finns det inom den kvalitativa forskningen en stor öppenhet när det gäller sorteringens tillvägagångssätt (Rennstam & Wästerfors 2015). ’

Utifrån min sortering såg jag teman som återkom vilka fick bilda ett antal kategorier. Då det blev ett större antal kategorier fick jag slå ihop vissa och ta bort dem som inte uppfattades som viktiga för undersökningen. Jag var då i momentet att reducera mitt material vilket Rennstam och Wästerfors (2015) beskriver som en känslig aktivitet som de kopplar till vad de kallar för representationsproblemet. Problemet med representation är att det inte är möjligt att redovisa allt material, dess nyanser och skiftningar som en har fått in genom sin studie. Därför måste forskaren reducera materialet för att hitta essensen och på så sätt kunna presentera materialet koncentrerat (Rennstam & Wästerfors, 2015). Genom min analys har jag som tidigare nämnt urskiljt en rad olika kategorier. Efter ytterligare bearbetning kunde jag urskilja tre kategorier som bäst fångade mitt resultat. Under kategorierna finns varje intervjupersons unika svar samlat, totalt finns det därför sex svar under varje underkategori (se bilaga 3 med exempel). I resultatet beskrevs sedan intervjupersonernas svar och likheter och skillnader mellan dem analyserades sedan utifrån den teoretiska referensramen i analysavsnittet. Resultatet presenteras således enligt de fyra kategorierna: Under kategorin “Diskurser om jämställdhet och mångfald” presenteras intervjupersonernas egna definitioner av vad jämställdhets- och mångfaldsarbete innebär. Under kategorin “Ansvarsfördelning” presenteras intervjupersonernas syn på sitt eget och andras ansvar och vilken roll de har i arbetet. “Arbetet utifrån planen” handlar om vilka uttryck och inriktningar som arbetet i praktiken tar sig , samt om intervjupersonernas syn på planernas betydelse för arbetet och varför de har valt de inriktningar som de har gjort.

## **4.6 Kvalitet**

### **4.6.1 Transparens**

Metoden för undersökningen har beskrivits tydligt för att visa på transparens och på så vis också undersökningens trovärdighet. Detta genom att visa på hur teoriinhämtning, datainsamling, bearbetning av data och analys har skett samt genom att bifoga bilagor på intervju guide och exempel på hur databearbetningen gått till.

#### 4.6.2 Etiska överväganden

Intervjuerna utfördes i enlighet med Vetenskapsrådets (2011) skrift *God forskningssed*. Intervjupersonerna har därför på förhand fått information om studiens syfte och ramar för densamma för att kunna ge sitt samtycke vilket Trost (2010) menar är nödvändigt. Inspelningarna och transkriberingarna har hanterats konfidentiellt och ingen annan än jag själv har haft tillgång till dem. Intervjupersonerna samt kommunen har underrättats om den konfidentiella hanteringen. Vilken kommun, vilka förvaltningar eller vilka typer av verksamheter som intervjupersonerna som medverkar i studien arbetar på har inte skrivits ut för att undvika att identifiering sker. Dock går det inte att utesluta anställda inom kommunen kan känna igen detaljer som gör att medverkande skulle kunna identifieras.

### 4.7 Metodologiska reflektioner

För min studie innebar snöbollsurvalet en trovärdighet för undersökningen. Genom min kontaktpersons första kontakt med intervjupersonerna gav det undersökningen legitimitet och flera av intervjupersonerna berättade att det fick dem att känna att de kunde vara mer ärliga och öppna än om jag hade kontaktat dem externt. Genom att många fick frågan och att de som var intresserade fick höra av sig baserades alltså urvalet på de som hade intresse av att medverka. HR-konsulterna fick själva kontakta sina enhetschefer för att se ifall de var intresserade av att medverka, vilket kan antas ha genererat intervjupersoner med både intresse av att medverka och en god relation till respektive HR-konsult. Personernas intresse av att medverka och prata om de här frågorna gör att en således kan anta att de är positivt inställda till jämställdhetsarbetet. Deras intresse och engagemang är således av betydelse för utfallet i den här undersökningen. Hade jag istället gjort ett riktat urval och slumpvis valt ut HR-konsulter och enhetschefer är det därför möjligt att resultatet hade kunnat se annorlunda ut. En möjlig nackdel skulle kunna vara att kontaktpersonens högre befattning skulle kunna göra att de kände sig uppmanade att ställa upp. Men då flertalet tillfrågades och ett antal tackade nej, är min uppfattning att samtliga upplevde att de kunde tacka nej. Det samma gäller även frågan om snöbollsurvalet skulle vara ensidigt eftersom flertalet fick frågan om att delta.

Intressant att notera vad gäller bortfallet i undersökningen är att de förvaltningarna som anmälde sitt intresse liknar varandra på så sätt att de är kvinnodominerade och deras kärnverksamheter riktar sig gentemot människor. Samtidigt baserades urvalet på frivillighet

och intresse att medverka. Troligen fångade den här typen av urval in de som var mest intresserade av jämställdhetsarbetet, varför det inte går att utesluta att resultatet från undersökningen kunde varit annorlunda ifall urvalet hade varit ett annat. Både jag och min kontaktperson eftersökte någon mansdominerad förvaltning, eller en förvaltning som inte arbetar med människor i sin kärnverksamhet. Men eftersom det inte fanns något intresse, kunde vi inte ta med det. Jämställdhetsarbetet förefaller därför att vara en kvinnofråga och främst en angelägenhet för kvinnor att driva, vilket också Pincus (1997) tar upp i sin slutrapport av ett regeringsprojekt och hänvisar till den ojämna fördelningen av makt och resurser i samhället.

Det är också viktigt att reflektera över min egen påverkan i undersökningen eftersom jag har tidigare varit i kontakt och således har både kontakter och förkunskaper om kommunen och dess arbete. Det är mycket möjligt att det har förenklat min undersökning i avseendet att få tag i intervjupersonerna. Jag som forskare har också haft en viss förförståelse och kunskap eftersom jag också skrivit en C-uppsats i ämnet kön och organisationer. Risken har varit att mina tidigare kunskaper om ämnet och om organisationen har påverkat mina tolkningar, därför har jag försökt att reflektera och vara medveten när jag har gjort mina tolkningar för att undvika någon form utav snedvridning av materialet. Min avsikt har under hela studiens gång varit att gå in med en öppenhet inför materialet och för att göra det har jag varit tvungen att kritiskt reflektera över min förförståelse och dess påverkan.

## **5. Resultat**

I det första avsnittet av resultatdelen presenteras jämställdhets- och mångfaldsplanerna, sedan resultaten av innehållsanalysen och den kritiska diskursanalysen. I det andra avsnittet presenteras resultaten av intervjuerna där intervjupersonernas åsikter och upplevelser av planerna och arbetet i praktiken lyfts fram.

### **5.1 Jämställdhets- och mångfaldsplaner**

#### **-En presentation**

De planer som finns med i studien har till syfte att sätta upp ramar och riktlinjer för det praktiska jämställdhets- och mångfaldsarbetet i kommunen. Gemensamt för alla planerna är

att de börjar med en definition av mångfaldsbegreppet, sedan följer olika mål och åtgärder för att nå dit. Olika aktörer inom kommunen har enligt planerna olika ansvarsområden.

Det som skiljer kommunens övergripande plan från de övriga är att det finns riktlinjer för jämställdhets- och mångfaldsarbete i hela kommunen. Utifrån den ska förvaltningarna skapa sitt eget jämställdhets- och mångfaldsarbete genom egna planer med mål och åtgärder. Som nämnts ovan har förvaltningarna i studien det gemensamt att de är kvinnodominerade och har liknande verksamheter på så sätt att de arbetar med människor. Genom förvaltningarnas liknande utmaningar är det intressant att se om det finns skillnader och likheter i deras planer, därför har jag valt att skilja på planerna utifrån sina förvaltningar. Totalt presenteras fem planer där en är den övergripande planen för hela kommunen och de andra tillhör tre förvaltningar. Förvaltningarnas planer har delats in i F1, F2 och F3. F3s båda planer kommer att särskiljas genom att kallas F3s gamla och F3s nya plan. Förvaltning 3s plan har funnits ett tag och därför har ett nytt förslag tagits fram som också har godkänts men ännu inte implementerats fullt ut. När jag intervjuar intervjupersonerna utgår de i huvudsak från olika planer och därför kommer båda planerna att vara med i diskursanalysen. De planer som kommer att presenteras är:

<b>Planernas förkortningar</b>	
Den övergripande planen	ÖP
Förvaltning 1s plan	F1
Förvaltning 2s plan	F2
Förvaltning 3s planer	F3s gamla eller F3s nya

## **5.2 Innehållsanalys**

### **- Jämställdhets- och mångfaldsarbete i text**

För se om det går att urskilja mönster i användandet av begrepp planerna har jag valt att göra en kort innehållsanalys av några vanligt förekommande ord i planerna. Tanken var att räkna hur många gånger som begreppen mångfald och jämställdhet användes för att se om något begrepp dominerar över det andra. Men eftersom ordet likabehandling också används frekvent i en del planer och ordet kön används synonymt eller istället för jämställdhet så blev det

relevant att inkludera dem för att ge en bättre bild. Utöver det har likartade ord inkluderats, alltså ord som innehåller begreppet men med en annan ändelse, så som exempelvis ordet mångfald och mångfaldsarbete.

	<b>Mångfald och liknande</b>	<b>Jämställdhet och liknande</b>	<b>Likabehandling och lika</b>	<b>Kön och liknande</b>
ÖP	24	2	4	4
F1	9	0	2	4
F2	22	0	4	8
F3 ny	28	3	16	10
F3 gammal	35	5	4	10
<b>Totalt</b>	<b>118</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	<b>36</b>

Utifrån att ha läst samtliga planer och räknat vilka ord som är vanligast i planerna blir det faktum att ordet mångfald dominerar tydligt. Det förefaller som att mångfald blir ett paraplybegrepp där jämställdhet ingår och det visar sig att användningen av jämställdhetsbegreppet är mindre frekvent, och dessutom helt borttagen i F1 och F2s planer. Kön och likabehandling används mer frekvent än jämställdhet. Användningen av begreppet likabehandling förefaller anmärkningsvärt nog syfta till både olikheter och likheter utifrån ett mångfaldsperspektiv och kön verkar användas i sammanhang när det handlar om diskriminering och inte jämställdhet. Kanske är det så att kön används mer än jämställdhet för att det är ett bekvämare ord att använda än jämställdhet, och eftersom att det är lättare att nå konsensus i att ingen ska diskrimineras på grund av kön, än att arbeta efter att uppnå jämställdhet. Vilka betydelser som ingår under mångfaldsbegreppet och vilka definitioner som finns eller inte finns av mångfald och jämställdhet ska jag gå in på i resultatet av den kritiska diskursanalysen i nästa avsnitt.

## 5.3 Diskursanalys

### - Jämställdhets- och mångfaldsarbete i text

Inledningsvis kommer presentationen av planernas definitioner av begreppen, och sedan presenteras diskurserna kring det praktiska arbetet. Gemensamt för planerna är att de inledningsvis väljer att definiera mångfaldsbegreppet, dock saknas en definition av jämställdhet. Jämställdhetsbegreppet används dock ibland i planernas löpande text tillsammans med mångfaldsbegreppet, vilket gör det svårt att reda ut om mångfald fortfarande syftar till jämställdhet när båda begreppen används.

	Definition av mångfald	Definition av jämställdhet
ÖP	Egen definition	Definieras inte utan ingår under mångfald
F1	Samma som ÖP	Definieras inte utan ingår under mångfald
F2	Enligt diskrimineringsgrunderna	Definieras inte utan ingår under mångfald
F3s båda	Enligt diskrimineringsgrunderna	Definieras inte utan ingår under mångfald

Precis som tabellen ovan visar har F2 och F3 valt att definiera mångfald utifrån de sociala grupper som utgör diskrimineringsgrunderna. I deras definitioner beskrivs de sju diskrimineringsgrunderna, ett exempel på det är F3s nya plan där diskrimineringsgrunden kön beskrivs så här:

*”Kön – Att någon är kvinna eller man. Även den som avser att ändra eller har ändrat sin könstillhörighet omfattas av diskrimineringsgrunden kön.” –Ur F3s nya*

Diskrimineringsgrunderna används som en definition av mångfaldsbegreppet i planerna vilket gör att de skiljer sig från den övergripande planen. I den används en egen definition av mångfald, vilken också F1 har valt att använda. Definitionen uppfattas som mer omfattande än F2 och F3s definitioner och har en betoning på olikheter och likheter:

*“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.”* -Ur den övergripande planen

Av en jämförelse med den tidigare presenterade Diskrimineringslagen framgår det att samtliga diskrimineringsgrunder inkluderas, med undantag för könsöverskridande identitet. Därtill nämns ytterligare några, nämligen kulturell bakgrund, social tillhörighet, familjeförhållanden och utbildning. I planerna finns precis som i de tidigare nämnda definitionerna ett övergripande fokus på olikheter och i vissa fall likheter hos människor. I ÖP uttrycks det så här:

*“Inom kommunen är mångfald en naturlig och värdefull del av verksamheten som bidrar till att ge kommunens invånare bästa möjliga service. Kommunen ska vara ett föredöme som arbetsgivare genom att ta tillvara den resurs som människor med olika kunskaper, erfarenheter och färdigheter besitter.”* -Ur den övergripande planen

Förutom att bejaka olikheter ser kommunen också ekonomiska fördelar med mångfalden. Kommunen vill därför se olikheterna som resurser som kan bidra till bättre lönsamhet och möjligheter till en positiv marknadsföring av kommunen som en föredömlig arbetsgivare. F2s plan tar liksom i ÖPs plan upp olikheter:

*“Alla ska visa förståelse, hänsyn och tillvarata varandras olikheter, kompetens och erfarenhet.”* -Ur F2s plan

Här handlar det dock inte om affärsmässiga fördelar, utan om att tolerera och visa hänsyn för varandras olikheter. F3s nya plan har en liknande inriktning men använder sig samtidigt av normkritik och ett likabehandlingsperspektiv, vilket förklaras handla om att synliggöra alla människor. Normkritiken används för att ge insikt i hur normer påverkar och formar arbetsplatser. Senare kommer en förklaring av att mångfald handlar om att se, förstå och värdesätta olikheter, vilket skulle kunna uppfattas som motsägelsefullt med tanke på det normkritiska perspektivet:

*“Mångfald utgörs av människor med olika egenskaper, förutsättningar och livserfarenheter. Det är inte olikheterna i sig utan samspelet mellan dem som gör mångfalden till en framgångsfaktor. Med mångfald avses en blandning av olikheter som exempelvis kön, sexuell läggning, ålder, utbildning, intressen, etniskt ursprung och värderingar. Mångfald innebär att se, förstå, värdesätta och tillvarata individens olikheter.”* -Ur F3s plan

Genom sin senare beskrivning av mångfald visar F3s plan på influenser från ÖP och F2s planer. Återkommande är mångfald och olikheter som en framgångsfaktor precis som i den övergripande planen, och precis som i F2s plan handlar det om att lyfta fram olikheter. Genom att prata om mångfald som att olikheter är något positivt försvinner ifrågasättandet av normer som ingår i normkritiken. Det handlar då om att ha förståelse för varandras olikheter istället för att ifrågasätta och bryta de strukturer och normer som avgör vad som är olikheter hos människor.

### 5.3.1 Planernas olika diskurser

I planerna kan olika diskurser urskiljas för hur en beskriver mångfaldsarbetet. Gemensamt för planerna är inriktningen på att rekrytera för en jämnare könsfördelning och mångfald, vilket kan ses tydligt i tabellen nedan.

	Diskurser om mångfald
ÖP	Intern inriktning i verksamheten. Rekrytering, nolltolerans mot trakasserier, arbetsförhållanden, kompetensutveckling och lönesättning.
F1	Extern inriktning på verksamheten. Rekrytering och tillgänglighet för funktionshindrade.
F2	Intern inriktning i verksamheten. Rekrytering, nolltolerans mot trakasserier, mångfaldsaktiviteter, fokus på antidiskriminering.
F3 nya	Intern inriktning i verksamheten. Rekrytering, nolltolerans mot trakasserier, normkritiskt perspektiv, utbildningar, arbetsmiljö, och lika karriärmöjligheter. Lönesättning och jämnare könsfördelning.

F3 gamla	Intern inriktning i verksamheten. Rekrytering, nolltolerans mot trakasserier, normkritiskt perspektiv, utbildningar och lika karriärmöjligheter.
-------------	--

Den övergripande planen riktar sig internt i organisationen utmärker sig genom att ha vaga och generella diskurser om mångfald. De åtgärder som tas upp berör rekrytering för mångfald och en jämnare könsfördelning, nolltolerans mot trakasserier, arbetsförhållanden som passar alla, kompetensutveckling för alla och lönesättning efter kända kriterier. Vanliga uttryck är "att sträva efter" olika mål och vad som benämns som "alla" är mottagare av planen. Något som skiljer den övergripande planen från förvaltningarnas planer är att tillgänglighet för medarbetare med funktionsnedsättning eller föräldradighet inte uttryckligen finns med. Det närmaste föräldradighet och funktionsnedsättning skulle i så fall vara:

*"Strävan ska vara att arbetsförhållandena inom kommunen ska passa alla medarbetare."* -Ur den övergripande planen

Uttrycket är dock vagt och kan tolkas som anpassningar för allt och alla. Att en väljer ordet "strävan" tyder på att det inte är ett måste, snarare något som är önskvärt. F1 skiljer sig från de andra genom att i huvudsak rikta sin plan gentemot den externa verksamheten. Av de få åtgärder som tydligt rör medarbetare handlar om att medarbetare ska känna till regler, planer och riktlinjer och följa dem. Åtgärderna är otydligt skriva så därför är det svårt att med säkerhet säga hur många som riktar sig direkt till medarbetare, eller till den externa verksamheten. För övrigt handlar flertalet åtgärder om tillgänglighet, både när det gäller information och den fysiska tillgängligheten. F2 och F3s planer är endast riktade till medarbetare och den interna verksamheten. De skiljer sig också från F1s plan genom att ha betydligt fler åtgärds punkter och mål. Arbetet för mångfald handlar enligt planerna mycket om att uppmärksamma, informera och sprida kunskap. I F2s plan görs det genom ett starkt fokus på olika aktiviteter så som mångfaldsdagar, filmvisningar och genom att tipsa om populärkultur som berör mångfald på intranätet. F2s plan har även en inriktning åt antidiskriminering och i flera åtgärder beskrivs hur en ska arbeta med det.

I F3s båda planer handlar det om att information och kunskap ska spridas genom utbildningar och arbetsplatsträffar. I F3s gamla plan lyfts tre mål fram som ska prioriteras och under varje

mål finns ett antal åtgärder listade. Målen handlar om ökad kunskap och god arbetsmiljö, rekrytering och lika karriärmöjligheter, nej till trakasserier, kränkande attityder och särbehandling. I den nya planen handlar det om samma mål, även om de är formulerade på ett lite annat sätt. Jämställda löner och en jämn könsfördelning har även lagts till. Diskurserna om jämställdhetsarbete som kan urskiljas i planerna uttrycks framförallt genom mål och åtgärder. Diskurserna handlar framför allt om att få en jämnare könsfördelning vid rekrytering, att arbetet ska kunna förenas med ett aktivt föräldraskap och lika löner. Eftersom andra åtgärder i planen beskrivs på ett generellt plan så som att “alla ska behandlas lika” eller “ingen ska missgynnas” är det ofta svårt att veta när eller om jämställdhet och kön är inkluderat.

	Diskurser om jämställdhet
ÖP	Lika lön, jämnare könsfördelning vid rekrytering, föräldraledighet
F1	Jämnare könsfördelning vid rekrytering
F2	Föräldraledighet, föräldralediga ska inte missgynnas, lönekartläggning
F3s nya	Lika lön, föräldraledighet, jämn könsfördelning inom olika yrken
F3s gamla	Lika lön, föräldraledighet

När det gäller jämställdhetsdiskurser har förvaltningarna olika fokus i sina åtgärder. F1 har en åtgärd som rör jämställdhetsarbete genom en jämnare könsfördelning vid rekrytering. Då handlar det om att skriva ut vilket det underrepresenterade könet är vid annonsering för att på så sätt kunna rekrytera för en jämnare könsfördelning. F2 har under rubriken “kön” samlat ett antal åtgärder som behandlar jämställdhet. De åtgärderna handlar om föräldraledighet och om att löner ska kartläggas så att skillnader kan upptäckas. Även i F3s båda planer tas jämställdhet upp i åtgärder där det handlar om att inga osakliga löneskillnader ska förekomma och några åtgärder tas upp som gäller föräldraledighet. I F3s nya plan nämns även ett arbete för en jämn könsfördelning med anställda av olika kön och könsidentiteter inom olika arbeten och yrkeskategorier.

### 5.3.2 Ansvar och makt

Enligt den övergripande planen är det nämnd, förvaltningschef och enhetschef som ska driva jämställdhets- och mångfaldsarbetet i varje förvaltning, men det finns viss skillnad mellan fördelningen av ansvar och makt. Nämnden och förvaltningschefens ansvarsområden handlar om att se till att lagen följs och att ta fram riktlinjer för arbetet. Därigenom har de makt att bestämma hur arbetet ska gå till.

Enhetschefer å andra sidan har operativt ansvar för att aktivt driva arbetet i sin verksamhet. Enhetschefen ska enligt den övergripande planen "vara en god förebild" och är den som är ansvarig för om det skulle hända något, exempelvis att någon blir utsatt för sexuella trakasserier eller kränkande särbehandling. Det förefaller som att enhetschefer har det största ansvaret när det kommer till att driva arbetet enligt planerna samtidigt som de har mindre makt att påverka planernas utformning. HR-konsulterna nämns inte i planen. Medarbetare är mottagare som förväntas ta emot och bidra till utvecklingen av jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen, och samtidigt motarbeta diskriminering och trakasserier. Det kan ses som att medarbetare ska ta emot de riktlinjer som de får och genom uttrycket "bidra" med att reproducera det vidare. De har ingen makt att påverka men ett ansvar att följa regler och riktlinjer.

När det gäller förvaltningarnas planer är ansvarsfördelningen mycket lik den övergripande planen. Det övergripande ansvaret att driva frågan och ta fram riktlinjer för arbetet ligger hos nämnd och förvaltningschef. De mer specifika och operativa åtgärderna ligger hos enhetscheferna. Enhetscheferna är också skyldiga att göra uppföljningar och är de som är ansvariga om något inträffar, exempelvis sexuella trakasserier. Medarbetarna har till ansvar att ta emot och arbeta med jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Det som skiljer F1s plan från de övriga är att planens huvudfokus riktar sig till den externa verksamheten. Dock är det inte troligt att de personer som den externa verksamheten riktar sig mot förväntas vara mottagare av själva planen. Mer troligt är att medarbetare och chefer är mottagare som ska arbeta efter målen gentemot den externa verksamheten. HR-konsulten nämns inte i den övergripande planen, men i samtliga förvaltningars planer finns HR-konsulten med, och då som ansvarig under någon enstaka punkt som handlar om att HR ska vara en stödfunktion och samordna, exempelvis se till att dokument finns samlade.

## 5.4 Intervjuer

### -Jämställdhets- och mångfaldsarbete i praktiken

Från respektive förvaltning har en HR-konsult och en enhetschef intervjuats om sin syn på jämställdhet- och mångfaldsarbete och hur arbetet ser ut i praktiken. Eftersom studien genomförts på ett avgränsat område, det vill säga tre kvinnodominerade förvaltningar inom en och samma kommun kommer intervju svaren att skrivas ihop. Det skulle inte tillföra studien något att exakt skriva ut exempelvis vilken av enhetschef som säger vad. Dock kan det vissa fall vara intressant att skriva ut om det är en enhetschef eller en HR-konsult som har sagt något som sticker ut beroende på deras olika roller i förvaltningen, och i de fallen skrivs det ut. Resultatet presenteras enligt de kategorier som framkommit och slagits ihop till rubrikerna “Diskurser av jämställdhet- och mångfaldsarbete” och “Arbetet i praktiken”. Avslutningsvis följer en sammanfattning av intervjuretatsatet.

#### 5.4.1 Diskurser om jämställdhets- och mångfaldsarbete

Det finns en rad olika diskurser som framkommer under intervjuerna. Diskurserna handlar om vad intervju personerna främst förknippar med mångfaldsbegreppet och mångfaldsarbetet så som etnicitet. Diskurserna handlar också om hur en väljer att organisera mångfaldsarbetet i den interna och eller externa verksamheten samt perspektiv och metoder som likabehandling och normkritik. Det handlar också om vad som prioriteras i mångfaldsarbetet, vilket av intervju personerna beskrivs som något som går i trender och även påverkas av samhällsdebatten.

<b>Diskurser om mångfald</b>
Etnicitet
Något som går i “trender”
Normkritik och likabehandling
Externt fokus eller internt fokus
Hämta inspiration från samhällsdebatten

Mångfaldsbegreppet, som i planerna definieras enligt de sju diskrimineringsgrunderna eller enligt olikheter generellt visar sig vara mer komplext när det kommer till dess användning i praktiken:

*“Jag tror att i begreppet mångfald tänker man ofta etnisk härkomst. Jag vet inte riktigt hur det kommer sig, men det är nog så.”* -En av HR-konsulterna

Genom intervjuerna framkommer det nämligen att det är etnicitet som är den diskrimineringsgrunden som i praktiken associeras med begreppet mångfald. Intervjupersonerna berättar också att en del av det som prioriteras i mångfaldsarbetet går i “trender”. Just nu finns HBTQ i fokus enligt direktiv från nämnderna. Det handlar då om att uppmärksamma HBTQ genom olika aktiviteter och genom att på olika sätt sprida kunskap. Tydligt är också att intervjupersonerna tolkar mångfaldsarbetet på olika sätt och förutom att HBTQ-arbetet är gemensamt för tillfället, finns olika diskurser för vad mångfaldsarbetet innebär. En diskurs handlar om att arbeta med mångfald i den externa verksamheten för att det ska “smitta av sig” på den interna verksamheten. Genom att medarbetarna aktivt arbetar med mångfald i sitt externa arbete hoppas en alltså på att det ska skapa en medvetenhet medarbetarna emellan. Andra diskurser handlar om att arbeta med mångfald genom olika aktiviteter och utbildningar för att på så sätt sprida kunskap. Normkritik och likabehandling är också diskurser kring mångfaldsarbetet. Det handlar i den här diskursen om mångfald som olikheter hos alla människor, oavsett om det faller inom diskrimineringsgrunderna eller inte. Ett annat sätt att ta sig an mångfaldsarbetet är att ta upp frågor på arbetsplatsträffar som känns aktuella och hämta inspiration från nyheter, debatter och vad som är aktuellt i samhället.

<b>Diskurser om jämställdhet</b>
Rekrytering för en jämnare könsfördelning
Lönekartläggning
Ingår under mångfaldsarbete

Det var svårt att få intervjupersonerna att prata om jämställdhetsarbetet då samtliga hellre ville prata om mångfaldsarbetet. En förklaring till det kan vara att de ser jämställdhet som något som ingår under mångfald vilket en HR-konsult uttrycker så här:

*“Ja, ansvar har jag väl egentligen inte för jämställdhetsarbetet, men jag är med i en mångfaldsgrupp. Och det handlar ju också om jämställdhet givetvis, men mångfald ser jag som ett lite vidare perspektiv än bara jämställdhet.”* -En av HR-konsulterna

Mångfaldsperspektivet ses som ett mer användbart perspektiv än jämställdhet, dock blir det samtidigt komplext eftersom flera av intervjupersonerna också tar upp svårigheterna med att jämställdhetsarbetet ligger under mångfaldsarbetet. En HR-konsult beskriver det enda som görs under jämställdhetsarbetet så här:

*“Det är rätt sovande skulle jag säga. Förutom lönekartläggningen.. Det är nog när vi jobbar med rehab eller arbetsmiljö att man integrerar jämställdhet i det arbetet. Och det kanske visar på att vi har kommit längre, eller så visar det att vi inte tar det på allvar eftersom vi slänger in det i allt.”* -En av HR-konsulterna

Det som HR-konsulten uttrycker tyder på att jämställdhetsarbetet inte tar speciellt stor plats i mångfaldsarbetet. Samtidigt uttrycks att det finns med i integrerat, dock verkar inte intervjupersonen anse att den integrationen får någon effekt i praktiken. Jämställdhetsarbetet verkar dessutom ha nått olika långt på olika områden, vilket även en enhetschef beskriver så här:

*“Ibland så tror man ju att jämställdhetsarbetet är så mycket långt fram och det är det ju, i vissa delar är vi så långt fram så att vi hinner ju knappt med, resten av världen bara “wow” men sen i andra delar så tror jag inte att vi fattar hur långt back vi kan ligga. Och.. Det är skrämmande..”* -En av enhetscheferna

Det finns alltså en komplex syn på behovet av jämställdhetsarbete eftersom det verkar finnas ett behov av det på vissa områden, samtidigt som det är integrerat i allt möjligt. För att få reda på vad som görs inom ramarna för jämställdhetsarbete fick jag fråga explicit om det. Samtliga intervjupersoner talade då om rekrytering för att få en jämnare könsfördelning som en av de

viktigaste åtgärderna inom jämställdhetsarbetet. En metod för att nå en jämnare könsfördelning är att skriva ut vilket det underrepresenterade könet är i jobbannonser:

*“Det konkreta är att alla jobbannonser går via mig, så jag jobbar ju med beskrivning av arbetsuppgifter och kvalifikationskraven. De tittar jag noga på och hjälper dem med hur vi kan attrahera kvinnor eller män och ibland skriver man det rakt ut att; Vi ser gärna kvinnliga eller manliga sökande.”* -En av HR-konsulterna

Att hjälpa till med jobbannonser upplevs alltså som ett konkret sätt att arbeta med jämställdhet. En annan viktig åtgärd som togs upp var den kommunövergripande lönekartläggningen som genomförs vart tredje år. Intervjupersonerna pratade även om att föräldralediga inte ska diskrimineras. Diskurserna om vad jämställdhets- respektive mångfaldsarbete innebär leder även in på vem som har ansvaret att utforma och driva arbetet, samt vilka som är mottagare av planerna och det praktiska arbetet.

#### 5.4.2 Ansvar

Tydligt var, att intervjupersoner upplevde sig sakna insyn i hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet ser ut i andra förvaltningar och dessutom saknar de ett kommunövergripande samarbete i frågorna. HR-konsulterna var överens om att en kommungemensam tanke och en central styrning hade gett deras roll mer mandat att driva arbetet och därmed förenklat jämställdhetsarbetet. En HR-konsult uttrycker problemet med bristande samarbete så här:

*“Eftersom det inte finns något kommunövergripande eller förvaltningsövergripande arbete så känner man kanske ute på förvaltningarna eller i verksamheterna då, hur viktigt är det egentligen? Alltså jag saknar att det kommer från högsta ledningen, att det här är jätteviktigt, vi ska jobba med detta. Det saknar jag faktiskt.”* –En av HR-konsulterna

Ett samarbete hade alltså visat att frågan varit viktig och prioriterad. En HR-konsult upplever dessutom en diskrepans mellan hur kommunen och den egna förvaltningen ser på saken:

*“Nu står ju kommunen för “detta” och förvaltningen för “det”, vad vet jag? Vi har ju ingen kännedom om varandra och arbetet kring det här.”* –En av HR-konsulterna

Trots det har HR-konsulterna gemensamt att de upplever att engagemanget för jämställdhets- och mångfaldsarbetet finns hos många. Enhetscheferna upplever däremot att det är många som ställer sig positiva till jämställdhets- och mångfaldsarbetet, dock är det bara ett fåtal som faktiskt engagerar sig. HR-konsulterna menade att det är viktigt att nämnden visar att de vill arbeta med mångfaldsfrågorna eftersom det ger dem mandat att driva frågorna. Samtliga HR-konsulter anser att deras roll handlar om att vara ett stöd för enhetschefer i jämställdhets- och mångfaldsarbetet framförallt när det gäller vid rekryteringsprocessen. HR-konsulternas bild av sitt eget ansvar för jämställdhets- och mångfaldsarbetet varierade och gemensamt för dem var att de var osäkra på sin ansvarsroll. En HR-konsult menade att hens ansvar berör det jämställdhets- och mångfaldsarbete som är relaterat till personalfrågor inom hela förvaltningen, medan en annan menar att arbetet ute i verksamheterna ligger utanför ansvarsområdet. En HR-konsult anser sig, till skillnad från de andra HR-konsulterna inte ha direkt ansvar för mångfalds- och jämställdhetsarbetet, utan arbetar med det utöver sina ordinarie arbetsuppgifter:

*“Alltså jag är ingen expert på mångfald eller jämställdhet, jag har valt det av intresse att jobba med detta, utöver det andra.”* -En av HR-konsulterna

Jämställdhets- och mångfaldsarbetet blir då en frivillig fråga att driva, som HR-konsulten driver utifrån sitt eget intresse. Hen upplever en oklarhet i sin roll och skulle behöva en tydligare bild för vad hen ska göra i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. HR-konsulterna tar upp att de upplever sig sakna kunskap för att driva arbetet och för att kunna hjälpa cheferna som de också menar saknar kunskap att driva jämställdhets- och mångfaldsarbetet fullt ut. Enhetscheferna har en tydligare ansvarsroll, kanske för att de har det övergripande ansvaret i verksamheten att arbeta med jämställdhet och mångfald, samt göra uppföljningar av det arbetet. Att aktivt jobba med jämställdhet både internt och externt finns också inom deras mer tydliga ansvarsområde.

Det finns saker som tyder på att samspelet mellan HR-konsulterna och enhetscheferna fungerar mindre bra. Anmärkningsvärt är, att ingen av enhetscheferna har vänt sig till sina HR-konsulter för att få råd och stöd i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Det skulle kunna bero på den oklarhet i sin ansvarsroll som HR-konsulterna upplever gör det svårt för dem och

enhetscheferna att veta vilket stöd de ska erbjuda. Gemensamt för HR-konsulterna var att de å ena sidan upplevde sig sakna insikt i verksamheternas jämställdhets- och mångfaldsarbete, och därför var det också svårare att veta precis vad som enhetscheferna behöver hjälp med. Det är möjligt att HR-konsulternas arbete i mångt och mycket blir att gissa sig fram till vilka behov som finns. Enhetscheferna å andra sidan menar att de hade velat ha mer hjälp från HR med att följa upp jämställdhets- och mångfaldsarbetet i verksamheterna. Enhetscheferna berättade att även att de skulle vilja att HR-konsulterna tog fram lite konkreta verktyg att jobba med i verksamheterna.

#### 5.4.3 Jämställdhets- och mångfaldsplanerna

Ambitionsnivån varierade mellan intervjupersonerna när det gällde planerna. Två av HR-konsulterna valde att ha höga ambitioner när det gällde utformningen av mål och åtgärder, vilka var många och detaljerat beskrivna i planerna. En nackdel med omfattningen som de tar upp är att planen kan kännas tung och svår att jobba med. Till skillnad från de andra har den andra HR-konsulten valt ett annat angreppssätt. Hen prioriterar att jobba med mätbara faktorer så som att rekrytera för en jämnare könsfördelning, renovera lokaler för att göra dem tillgängliga för alla och att HBTQ-certifiera verksamheter. När det gäller jämställdhet är det bara lönekartläggningen som görs systematiskt. Hen har valt att inte ha för höga ambitioner och prioritera det nödvändigaste:

*”För man får inte ha för höga ambitioner på ett område, för det finns liksom 40 andra områden. Som ny HR kan man då bli knäckt eftersom man kommer påläst och har ambitioner, man ser saker, men så är det en jobbig väg att gå att inse att det finns så mycket annat, det är så mycket ekonomi som alltid prioriteras och då är det en överlevnadsstrategi att trycka på rätt knappar och att tänka långsiktigt, att inte bränna ut sig.”* –En av HR-konsulterna

En annan uttrycker också svårigheten med att vilja göra mer än förutsättningarna tillåter:

*“Liksom jag är man mycket en idealist kanske om man sitter på sådana här funktioner. Jag tror att det är rätt så generellt när man intresserar sig för sådana frågor att man ofta har mycket visioner som inte, ja.. Går att genomföra utifrån de förutsättningar man har.”*

-En av HR-konsulterna

Eftersom ekonomin styr i så pass hög utsträckning handlar det alltså om att prioritera ”rätt” för att kunna se resultaten. Men oavsett HR-konsulternas ambitionsnivå så var enhetscheferna mycket kritiska till sina planer. Gemensamt för enhetscheferna var att de upplever att de saknar tydliga krav på hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet ska utföras och uppföljningar på att det har genomförts. En av dem uttrycker det så här:

*“Men man måste ju få tydliga riktlinjer på vad som ska göras men det måste ju också vara rätt så tydligt verksamhetsanpassat så att det ska bli någon mening med det.”* –En av enhetscheferna

Som enhetschef blir en alltså ensam i utformandet av jämställdhets- och mångfaldsarbetet och det blir upp till dem själva att sortera bland riktlinjer, planer och information och tolka vad som ska göras:

*“Så att det man gör i kommunen är punktinsatser, sedan är det upp till verksamheten och personen som är chef att vidareutveckla.”* –En av enhetscheferna

Anmärkningsvärt nog så kände två av enhetscheferna inte till sina jämställdhets- och mångfaldsplaner. När en av dessa inför intervjun plockade fram planen kom hen själv fram till slutsatsen att planen är ”dåligt uppdaterad”, och passar dåligt in på den egna verksamheten:

*“Handlingsplanen är ju så långt ifrån verkligheten att den är svår att följa upp och konkretisera. Här står ingenting om att vi ska jobba utifrån normkritik utifrån att vi är för många vita anställda. Men det är någonting man gör ändå så där kanske man skulle kunna vara tydligare”.* – En av enhetscheferna

En annan enhetschef var kritisk och berättar att hen hellre fokuserar på det praktiska arbetet än att bry sig om planer. Även den tredje enhetschefen som var den som kände till sin plan, var kritisk och menade att planen mest riktar sig till de som redan är intresserade och engagerade och att en tappar dem som skulle behöva det mest.

#### 5.4.5 Arbetet i praktiken

När det kommer till varför en väljer att arbeta med jämställdhet och mångfald externt menar några intervjupersoner att jämställdhetsarbetet i den externa verksamheten kan hjälpa jämställdhetsarbetet internt och bidra till en ökad kunskap och förståelse hos medarbetarna. Dock tar en upp att det finns en risk att det interna jämställdhets- och mångfaldsarbetet glöms bort och att det kan tas för givet att det externa ska ”smitta av sig” på interna. Samtliga intervjupersoner menade att det är viktigt att sprida kunskap om mångfaldsarbetet för att nå resultat. Exempelvis kan det enligt intervjupersonerna göras genom att en diskuterar mångfaldsfrågor på arbetsplatsträffar och på raster. En arbetar då mot en kränkande jargong genom att ifrågasätta normer vid diskussioner och på så sätt använda normkritik som metod där jämställdhets- och mångfaldsarbete är inkluderat. Några av intervjupersonerna nämner att mångfaldsombud har utsetts, vilka har till uppgift att särskilt sprida kunskap om mångfaldsfrågor i de olika verksamheterna. Det kan också handla om att sprida kunskap om vad en ska göra vid sexuella trakasserier. Till skillnad från det normkritiska tillvägagångssättet berättar en av enhetscheferna att hen med det genom att lyfta och bejaka olikheter hos sig själv och medarbetare i sina verksamheter genom diskussioner och dialog och hen uttrycker det så här:

*“Det arbetet vi har med lika värde handlar om att man får vara olika, jag bejakar olikheter, jag vill att människor ska sticka ut, jag vill att människor ska framträda.”* –En av enhetscheferna

Genom att lyfta olikheter menar en också att människor utifrån sina olikheter ska behandlas olika:

*“{...} det är ju samtidigt som det finns jämställdhet det betyder ju inte att det ska vara så himla rättvist, för det är inte samma. Det har inte med det att göra att alla ska ha lika mycket att det ska vara jämställt. Nej det varierar väldigt mycket för vad varje människa är i behov av.”* –En av enhetscheferna

Här finns alltså en syn på att jämställdhet handlar om människors olikheter. En annan arbetsmetod som används för att sprida kunskap är att ta fram olika mångfaldsaktiviteter.

Aktiviteterna är exempelvis filmvisningar, föreläsningar, filmtips och ett mångfaldsspel som kan användas på arbetsplatsträffar.

Samtliga förvaltningar som ingår i studien är kvinnodominerade. För några av intervjupersonerna skapar det här en förvirring kring hur de ska jobba med jämställdhet:

*“{...} om könsfördelningen är jämnare så blir det lättare och mer tydligt för hur man behöver jobba med det kan jag tänka mig. Men nej, när du fokuserar på kön så har vi väl minst att säga på denna förvaltning, det är ju också något att notera i och för sig.”* –En av HR-konsulterna

Eftersom jämställdhetsarbete traditionellt fokuserar på att inkludera kvinnor så finns en uppfattning om att det inte finns något att arbeta med när det finns en kvinnodominans. En annan av intervjupersonerna upplever också svårigheter, dock beroende på andra faktorer, nämligen att det är svårt att inkludera männen i jämställdhetsarbetet. Verksamhetens kvinnodominans gör att jämställdhet oftast bara diskuteras utifrån kvinnors perspektiv så att männen exkluderas:

*“Tyvärr så tror jag att männen känner sig kanske lite, lite utanför ibland. Nu hade vi de här föreläsarna och de, i de här föreläsningarna som handlar väldigt mycket om manligt och kvinnligt och där kvinnorna hade varit utsatta för vissa saker, då blev de här männen liksom utpekade lite grann som den gruppen som tillhör “de elaka”..”* –En av enhetscheferna

Precis som föregående citat visar även den här intervjupersonen på att jämställdhetsarbete är inriktat på kvinnor, därför vet en inte hur en ska bemöta männen. Kvinnodominansen för också med sig att fokus riktas på specifika områden. En sak som skiljde förvaltningarnas planer från den övergripande planen var nämligen åtgärderna om föräldraledighet. När jag frågade om varför det finns så många åtgärder i planen som rör föräldraledighet fick jag följande svar från en av intervjupersonerna:

*“Jag tror att det är de frågorna som har varit viktigast inom våra verksamheter. Vi är ju kvinnodominerade arbetsplatser, det är kvinnorna som vabbar, och det är kvinnorna som går*

*hem och föder barnen. Så att jag tror att det har varit en väldigt stor fråga att de inte ska halka efter på något vis.” –En av enhetscheferna*

Det faktum att det är kvinnor som är föräldralediga och tar hand om sjuka barn för med sig att åtgärder rörande föräldraledighet blir särskilt aktuella i kvinnodominerade förvaltningar.

## **6. Analys**

I föreliggande analysavsnitt kommer resultatet att analyseras i relation till teorin och den tidigare forskningen. Resultatet ses i enlighet med den socialkonstruktivistiska ansatsen och den kritiska diskursanalysen hur jämställdhets- och mångfaldsarbetet är socialt konstruerat. Resultatet för studien bör ses som ett sätt att synliggöra de bakomliggande sociala konstruktionerna och diskurserna. De kan exempelvis ta sig uttryck i antaganden om vad jämställdhets- respektive mångfaldsarbete är och vilka delar av det som synliggörs eller osynliggörs. Analysen kommer att inledas med att beskriva rörelsen mellan mångfald och jämställdhet och sedan kommer ansvar, makt och det tröga jämställdhetsarbetet att tas upp. Sist kommer trender, olikheter och prioriteringar i arbetet att analyseras.

### **6.1 Rörelsen mellan mångfald och jämställdhet**

Planerna visar på en ambition att ha en bred definition av mångfald eftersom mångfaldsbegreppet kopplas till Diskrimineringslagens diskrimineringsgrunder, vilket stämmer överens med vad Wahl med flera (2011) tar upp om att mångfald nu för tiden ofta kopplas samman med diskrimineringsgrunderna. När jag däremot frågade intervjupersonerna vad de i första hand associerade mångfald med svarade de etnisk tillhörighet. Associationen kan bero på att när mångfaldsbegreppet först började användas i Skandinavien handlade det om etnicitet enligt Holvino och Kamp (2009) och Omanović (2006). Det kan också bero på att enligt Diskrimineringslagen (SFS 2008:567) ska organisationer ha ett aktivt främjande arbete när det gäller just etnicitet, eller så har det sin grund i att flera av intervjupersonerna menar att de måste fokusera på det just nu beroende på den ökade invandringen av arbetskraft. Något som i så fall skulle kunna bero på den nuvarande samhällsdebatten. Oavsett motiv, visar inriktningen på etnicitet visar på svårigheten att använda mångfaldsarbete för att inkludera alla vilket Omanović (2006), SOU (2003), Höök (2006) tar upp.

Korvajärvi (1998) menar att kön inte bara görs genom sociala interaktioner, utan också genom skrivna texter och dokument. Jämställdhets- och mångfaldsplanerna kan alltså ses som ett utrymme där kön kan göras. Lönekartläggning, rekrytering för en jämnare könsfördelning, och villkor rörande föräldraledighet var de punkterna som rörde jämställdhetsarbete i planer och av intervjupersonerna. De punkterna kan även ses som de få utrymmen i mångfaldsarbetet där könsaspekten får finnas och på så vis kopplas till Ackers (1990, 1997), Thompson och Elwin-Nowaks (2003) teorier om att göra kön. Det är under de punkterna som medarbetares könstillhörighet lyfts fram och får betydelse. Men eftersom planerna innehåller förhållandevis väldigt få områden där kön är med, är det snarare så att mångfald och vaga formuleringar gör att en undviker könsaspekten. Att inte nämna könsaspekten kan också vara ett sätt att ”göra kön” på, nämligen att osynliggöra och därmed stärka föreställningen om att genus inte har någon betydelse i organisationen. Definitionen av diskrimineringsgrunden kön är det närmsta en kommer en definition jämställdhetsarbete i flera av planerna, vilket kan tyda på en viss könsblindhet. Thompson och Elwin-Nowak (2003) tar upp det faktum att en i organisationer gärna vill blunda för könsaspekten. Genom en könsblindhet där en hävdar att en inte ser eller pratar om människors könstillhörighet gör en anspråk på att behandla alla lika. Att fokusera på annat istället för jämställdhetsarbete kan bero på att en anser att jämställdhet redan är uppnått som Drejhammar och Pingel (2001) beskriver i sin studie.

## **6.2 Ansvar, makt och det tröga jämställdhetsarbetet**

Nämnden, förvaltningschef och enhetschef är de som ska driva arbetet i varje förvaltning, men det finns en skillnad mellan fördelningen av ansvar och makt. Nämnden och förvaltningschefens ansvarsområden är otydliga och handlar om att se till att lagen följs och ta fram riktlinjer för arbetet. De har därmed vad som Wahl med flera (2011) och i SOU (1994:3) tas upp som tolkningsföreträdare när det gäller att definiera verkligheten och vad som är viktigt eller oviktigt i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Det är oftast i toppen av organisationen som vad Pincus (2002) benämner som *status-quo keepers*, alltså dem som genom sin makt och passivitet har möjlighet att förhindra eller att skapa en tröghet i arbetet så som Ahrne och Papakostas (2002) tar upp. Trögheten hos *status-quo keepers* kan enligt Ahrne och Papakostas (2002) teorier bero på rädsla, ovilja eller oförmåga till förändringar. Några av HR-konsulterna pratar om hur viktigt det är att få mandat att driva jämställdhets- och mångfaldsarbetet. För att få mandatet måste de ofta prioritera vad de vill jobba med och ”sälja in det” hos nämnd och förvaltningschef. Ledningens stöd verkar alltså inte självklart och Wahl med flera (2011)

beskriver att ledningens stöd är avgörande för att det ska bli ett bra resultat. Enligt flera av intervjupersonerna som medverkar i studien finns heller inget kommunövergripande samarbete eller samarbete mellan förvaltningarna i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. En kommungemensam tanke och ett övergripande samarbete hade gett mer mandat och förenklat arbetet menade de.

HR-konsulterna och enhetschefernas roller kan relateras till vad Pincus (2002) i sin studie identifierar som *change-seekers*. De utmärker sig genom att vilja förändra men genom sin roll sakna både inflytande och makt över arbetsmetoder. HR-konsulterna nämns inte i den övergripande planen, däremot finns HR med i förvaltningarnas planer. Dock har de olika syn på vilket ansvar de har för att driva arbetet och upplever sin roll i som oklar. Enhetschefer har det största ansvaret när det kommer till att driva arbetet operativt enligt planerna samtidigt som de har mindre makt att påverka planernas utformning. Vidare tar enhetscheferna upp att de får så många riktlinjer och planer som de ska jobba efter som gör det svårt för dem att prioritera. De upplever att det är upp till dem som, enhetschef att sortera bland all information och tolka vad som är viktigast, vilket kan vara svårt ibland. De verkar inte uppleva vad Callerstig med flera (2012) benämner som ägarskap i jämställdhetsarbetet, vilket innebär att kunna driva och utforma det. Istället verkar de vara i behov av mer stöd och mandat.

När jag frågar intervjupersonerna om hur de upplever att engagemanget för jämställdhets- och mångfaldsarbete ser ut svarar enhetscheferna att de upplever att engagemanget finns hos ett fåtal samtidigt som HR-konsulterna menar att engagemanget finns hos många. Den diskrepansen kan bero på att de med operativt ansvar, alltså enhetscheferna i det här fallet enligt SOU (2003:16) har de mest utsatta positionerna i jämställdhets- och mångfaldsarbetet. Enhetscheferna har alltså mer utsatta positioner än vad HR-konsulterna har. De ska arbeta med jämställdhet och mångfald på arbetsplatsen, och samtidigt motarbeta diskriminering och trakasserier. Enhetschefer ska ta emot de riktlinjer som de får och arbeta med det vidare. De har ingen större uttalad makt att påverka men ett ansvar att följa regler och riktlinjer vilket känns igen från Angervalls (2005) och Omanovics (2006) studier där anställda längre ned i organisationen förväntas vara med i arbetet samtidigt som deras möjligheter att påverka begränsas av organisationens ramar och det kollektiva strävandet.

### 6.3 Trender, ”olikheter” och prioriteringar

Både Omanovics (2006) och Angervalls (2005) studier visar på att jämställdhets- och mångfaldsarbetet skapas utifrån organisationens mål i första hand. Intervjupersonerna pratade om att olika saker prioriteras i olika perioder, och benämnde det som att det beror på olika ”trender” inom kommunen i stort. Intervjupersonerna var överens om att HBTQ prioriteras just nu enligt direktiv från nämnderna. Det kan ses som ett uttryck för det Omanovic (2006) och Angervall (2005) tar upp om att arbetet utformas av de som har makt att påverka vilket gör att vissa sociala grupper prioriteras medan andra trycks ned eller glöms bort. ”HBTQ-trenden” skulle även kunna handla om en del av kvantifieringen av mångfaldsarbetet. Genom att en riktar in sig på att uppnå krav för att bli en HBTQ-certifierad kommun, stärker det också kommunens varumärke utåt, men eftersom det är svårt att se hur det yttrar sig i det praktiska arbetet är det svårt att avgöra vad som förändras.

En olikhet mellan HR-konsulterna var den varierande ambitionsnivån gällande planerna samt att enhetscheferna, de som ska arbeta operativt delvis saknade kännedom om planerna, gör att en kan ställa sig frågande till ifall planerna tagits fram för att överhuvudtaget implementeras. Pincus (2002) tar upp att jämställdhetsplaner tas fram eftersom de har ett symbolvärde i sig, snarare än att syftet är att de ska implementeras, vilket skulle kunna vara möjligt i det här fallet. Genom att kunna visa upp planer visar en också på en god vilja att arbeta med jämställdhet- och mångfald, trots att så kanske inte är fallet. Att utforma planerna blir då målet istället för ett verktyg för att nå uppsatta mål precis som Drejhammar och Pingel (2001) beskriver.

Otydligheten i den övergripande planen ger rum för olika tolkningar och därmed olika utfall av jämställdhets- och mångfaldsarbetet. F1s huvudfokus riktar sig till den externa verksamheten, vilken Wahl med flera (2011) beskriver som det externa jämställdhetsarbetet eller jämställdhetsintegrering vilket rör organisationens ansikte utåt. F2s arbete bygger på olika mångfaldsaktiviteter som tillvägagångssätt för att sprida kunskap. I SOU (2003:16) beskrivs att kunskapsspridande ofta ses som en lösning på att få bort passivt eller aktivt motstånd till jämställdhets- och mångfaldsarbete eftersom det anses bero på okunskap. F3s arbete är i huvudsak fokuserat på att sprida kunskap och i den nya planen används normkritiskt perspektiv vilket också sammantaget nämns i planer och av intervjupersoner som något som ska inkludera olikheter. Dock finns det motstridiga budskap till normkritik i

planen. Det handlar om att lyfta olikheter och det förefaller även som att ett maktperspektiv saknas. Vad som är lätt att glömma är att det normkritiska perspektivet handlar om begreppsparet norm/avvikare utifrån ett maktperspektiv (SOU 1994:3). Acker (2012), Thompson och Elwin-Nowak (2003) och Alvesson och Due Billing (1999) betonar vikten av att väga in fler marginaliserade grupper i maktanalysen. Allt ifrån diskrimineringsgrunderna till olika intressen och utbildning finns med bland olikheterna som ska inkluderas genom normkritik i planerna och av intervjupersonerna. Genom att intervjupersonerna och att en i planer fokuserar på olikheter istället för marginaliserade grupper gör att maktperspektivet riskerar att försvinna. Detta eftersom det även inom normen finns olikheter (Wahl et al: 2011), vilket gör att normen kan ta lika stor plats som marginaliserade grupper. På så vis kan normkritik bli till något som används för att benämna normen även om det kanske inte var meningen från början. Genom att samtidigt använda sig av ett mångfaldsarbete som präglas av könsblindhet bortser en samtidigt från det som Connell (1999) tar upp, nämligen maktperspektivet att män är överordnade kvinnor.

HR-konsulterna pratar om att de ibland har svårt att få gehör för mångfalds- och jämställdhetsarbetet vid besparingsperioder eftersom det oftast inte ger mätbara resultat. Vilket även känns igen från Omanovics (2006) studie som visar hur ekonomiska intressen begränsar och formar jämställdhetsarbetet. En av HR-konsulternas tal om att hen prioriterar att jobba med mätbara faktorer, så som att rekrytera för en jämnare könsfördelning, renovera lokaler för att göra dem tillgängliga för alla och att HBTQ-certifiera verksamheter, visar på liknande tendenser: den kvantitativa delen av jämställdhetsarbetet prioriteras och bestämmer därmed vad som kan göras och inte göras av jämställdhetsarbetet (Wahl:2011). Alla tre förvaltningarna har gemensamt att de är kvinnodominerade och samtliga intervjupersoner pratade därför om att det är viktigt att fokusera på att rekrytera män för att få en jämnare könsfördelning vilket visar på det som Lundqvist och Ström (2014) samt Pincus (1997) tar upp, att könsfördelningen är en prioriterad fråga i kvinnodominerade förvaltningar. Alvesson och Due Billing (2011) menar att det är problematiskt att könsaspekten nästan alltid fokuserar på kvinnors situation. En svårighet i jämställdhetsarbetet som tas upp är att förvaltningen är kvinnodominerad vilket upplevs som ett hinder att jobba med jämställdheten internt. Dels är det svårt att inkludera männen i jämställdhetsarbetet, och dels vet en inte vad en ska göra när det är så mycket kvinnor eftersom jämställdhetsarbete traditionellt fokuserar på kvinnor som minoritet bland en manlig majoritet. Exkluderingen av män i genusperspektivet är också

något Alvesson och Due Billing (2011) också tar upp. Genom att exkludera männen blir jämställdhet en fråga för kvinnor och inte för alla, vilket den borde vara (Alvesson & Due Billing, 2011).

## **7. Sammanfattande diskussion**

Syftet med undersökningen var att undersöka vilka diskurser som finns om jämställdhets- och mångfaldsarbetet, hur mycket plats jämställdhetsarbetet får i förhållande till mångfaldsarbetet, var makten att utforma och ansvaret att driva arbetet samt hur arbetet ser ut i praktiken i tre kvinnodominerade förvaltningar inom en svensk kommun.

*Vilka diskurser finns om jämställdhets- och mångfaldsarbete? Hur mycket plats får jämställdhetsarbetet ta i förhållande till mångfaldsarbetet i planerna och i praktiken?*

Otydlighet genomsyrar jämställdhets- och mångfaldsarbetet i kommunen. Det visar sig genom intervjuer, kritisk diskursanalys och innehållsanalys att jämställdhetsarbete inte är något fristående, utan integrerat i mångfaldsarbete. Dock förefaller jämställdhetsarbetet vara så pass integrerat i mångfaldsarbetet att det är svårt att urskilja dess betydelse och omfattning. De tydligaste jämställdhetsdiskurserna är de ”mätbara” insatser som görs, så som lönekartläggning och rekrytering vilket visar på att jämställdhetsarbetet snarare än att integreras, försvinner in i mångfaldsarbetet. Mångfaldsarbetets omfattning är bred och begreppets definition är olika från plan till plan och från intervjuperson till intervjuperson, vilket blir problematiskt eftersom det då blir en tolkningsfråga. I planernas mångfaldsdiskurser handlar det om Diskrimineringsgrunderna och mer därtill, medan intervjupersonerna i första hand förknippar mångfald med etnicitet vilket visar på problematiken med att arbeta utifrån ett så brett och otydligt begrepp. Det finns också tendenser i planer och hos intervjupersoner att vilja arbeta med normkritik, där en vill ifrågasätta och bryta normer, dock utan att något maktperspektiv används. Detta samtidigt som en motsägelsefullt nog vill arbeta med att lyfta olikheter och ibland även likheter hos människor. Olikheterna hos människor ses då som berikande för organisationen eftersom de genom sina olikheter kan tillföra olika saker. Likheterna lyfts genom likabehandlingsperspektivet, vilket en menar att alla människor är lika eftersom de är just människor och därför ska behandlas lika. Förvirringen kring det återfinns så väl i planer som hos intervjupersoner och förefaller göra mångfaldsarbetet motsägelsefullt och därmed riktninglös.

*Var finns makten att utforma och ansvaret att driva jämställdhetsarbetet och var finns det inte?*

Även ansvarsfördelningen genomsyras av otydlighet, och några av HR-konsulterna ser jämställdhets- och mångfaldsarbetet som något som de arbetar med genom sitt eget intresse för frågan. Det för med sig olika ambitionsnivåer och angreppssätt, vilket i sin tur drabbar enhetscheferna vilka får försöka motta och tolka de olika riktlinjer de får. Denna otydlighet i ansvarsområdet kan dock förstås i förhållande till planerna där det uttrycks att det är i toppen av varje förvaltning som arbetet ska formuleras. Enhetschefer är då mottagare som ska arbeta efter dessa riktlinjer och HR-konsulternas ansvarsroll nämns knappt.

*Hur ser jämställdhets- och mångfaldsarbetet ut i praktiken?*

Det saknas tydlighet i riktlinjer för jämställdhets- och mångfaldsarbetet från central nivå, istället blir det upp till förvaltningarna att tolka den övergripande planen. Genom bristen på riktlinjer och samarbete mellan förvaltningar och befattningar blir det praktiska jämställdhets- och mångfaldsarbetet till isolerade öar på olika platser i organisationen. Intervjupersonerna beskriver att vad som prioriteras går i vad de benämner som olika "trender". Vad som prioriteras i sådana "trender" kan därmed bero på personligt intresse från dem som har tolkningföreträde i frågan. Genom studien har förvaltningarnas olika strategier och tolkningar av den övergripande planen synliggjorts. En strategi är att arbeta med jämställdhet- och mångfald externt eftersom det då finns förhoppningar om att det ska generera ett resultat internt. Orsakerna till att en väljer sådana resurssnåla metoder kan härledas till att ekonomin avgör vad som kan göras. Det handlar då för HR-konsulterna om att "sälja in" vad som ska göras för att kunna få mandat att driva frågorna. Det finns också en strategi i att utbilda medarbetare i jämställdhet- och mångfaldsfrågor, vilket skulle kunna stämma överens med förklaringen i SOU (2003:16) om att motstånd till jämställdhet och mångfald grundar sig i okunskap. I utbildningssyfte anordnas då mångfaldsaktiviteter, utbildningar samt att en diskuterar frågor om jämställdhet och mångfald på arbetsplatsträffar.

Det faktum att de undersökta förvaltningarna är kvinnodominerade gör det aktuellt för dem att arbeta med könsfördelningen. Dock visade det sig att kvinnodominansen är något som blir till ett hinder för det praktiska jämställdhetsarbetet. Bristen på män gör det svårt att veta hur en ska jobba med jämställdhet internt, vilket kan bero på att diskurser om kön i organisationer

till största del handlar om kvinnor som en utsatt minoritet (Alvesson & Due Billing, 2011). När minoriteten istället utgörs av män, skapas en förvirring. Här synliggörs problemet med är könsaspekten nästan alltid utgår ifrån kvinnors perspektiv (Alvesson & Due Billing, 2011). Det blir problematiskt när männen ska inkluderas i arbetet eftersom de är i minoritet, samtidigt som de fortfarande utgör normen, och jämställdhetsarbetet förblir en fråga för kvinnor (Pincus, 1997; Lundqvist & Ström, 2014).

## **8. Egna reflektioner och förslag på vidare forskning**

En svårighet i studien har varit att urskilja jämställdhetsarbetet från mångfaldsarbetet. Mångfaldsarbetets definitioner har sagts innefatta jämställdhet men har kännetecknats av vaga definitioner och en brist på maktperspektiv. Mångfald tenderar att vara ett bekvämt begrepp att använda för att kunna arbeta med vad en vill utifrån sitt personliga intresse. Men samtidigt som vad som helst kan rymmas inom begreppet kan det även vara ett sätt att inte arbeta med något alls. Begreppet blir helt enkelt så vagt och utsuddat att det ingår i allt och alla utan att göra någon egentlig skillnad. Som förslag på vidare forskning anser jag att det finns fler aspekter att undersöka av mångfaldsarbetet och hur det får jämställdhetsarbetet att krympa och försvinna. Frågan om mångfaldsarbete är ett nytt sätt att göra passivt motstånd till jämställdhetsarbetet är också något som borde undersökas närmare. En annan fråga att undersöka djupare är hur normkritik fungerar i praktiken när maktperspektivet försvinner.

## 9. Referenser

Acker, J. 1990. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender & Society*. 4 (2). 139–158.

Acker, J. 1992. Kvinnors och mäns liv och arbete, I: Mills, A. & Tancred, P. (red.) *Gendering Organizational Analysis*. London: Sage Publications.

Acker, J. 1997. Rewriting Class, Race, and Gender Problems in Feminist Rethinking, I: *Sociologisk Tidsskrift*. 5 (2). 93-103.

Acker, J. 2012. Gendered organizations and intersectionality problems and possibilities. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 31 (3). 214-224.

Ahrne, G., Papakostas, A., 2002. *Organisationer, samhälle och globalisering*. Lund: Studentlitteratur

Alvehus, J. 2013. *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Stockholm: Liber

Alvesson, M., Deetz, S. 2000. *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M., Due Billing, Y. 2011. *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur

Angervall, P. 2005. *Jämställdhetsarbetets pedagogik: Dilemman och paradoxer i arbetet med jämställdhet på ett företag och ett universitet*. Göteborg: Acta Universitatis Gothoburgensis

Bergström, G., Boréus, K., 2013. *Textens mening och makt. Metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur

Blomberg, E., Niskanen K. (2013) *Arbete och jämställdhet- förändringar under femtio år I*: Blomberg, E., Niskanen K. (Red). *Arbete och jämställdhet- förändringar under femtio år*. Stockholm: SNS förlag

Bryman, A. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber Ekonomi

Callerstig, A-C., Lindholm, K., Sjöberg, K., Svensson, L. 2012. Jämställdhetsintegrering som hållbar utvecklingsprocess. I: Lindholm, K. (Red). *Jämställdhet i verksamhetsutveckling*. Lund: Studentlitteratur

Chalmers, A.F. 2013. *What is this thing called science?* Berkshire: Open University Press

Chandler, A.D. 1962. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press

Connell, R.W. 1995. *Masulinities*. Berkeley: University Of California Press

Drejhammar, I-B., Pingel, B. 2001. *Kvinnor är lika bra arbetskraft som män, men olika: Jämställdhet i östgötska organisationer*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet

Elvin-Nowak, Y., Thompsson, H. 2012. *Att göra kön. Om vårt våldsamma behov av att vara kvinnor och män*. Stockholm: Bonnier.

Ely, R., Meyerson, D., 1999. Moving from gender to diversity in organizational diagnosis and intervention. *Diversity Factor*, 7 (3). 28-33.

Gemzöe, L. 2002. *Feminism*. Stockholm: Bilda

George, A.L., Bennett, A. 2005. *Case studies and theory development in the social sciences*. London: MIT Press.

Hirdman, Y. 1990. *The gender system: Theoretical reflections on the social subordination of women*. Uppsala: Maktutredningen

Hirdman, Y. 2001. *Genus – Om det stabila föränderliga former*. Malmö: Liber

Holvino, E., Kamp, A. 2009. Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal Of Management*. 25 (4). 395-403.

Höök, P. 2001. *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarutveckling och jämställdhet*. Stockholm: EFI.

Höök, P. 2006. Bakåt- och frammåtblickande dialoger. Betydelsen av ett reflekterande förhållningssätt i jämställdhetsarbete. I: Göransson, U., Sundin, E. *Vad hände sedan?* Stockholm: VINNOVA

Jackson, P.T. 2011. *The conduct of inquiry in international relations –Philosophy of science and its implications for the study of world politics*. New York: Routledge

Korvajärvi, P. 1998. *Gendering dynamics in white-collar work organizations*. Tampere: University of Tampere

Kvale, S., Brinkmann, S. 2014. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur

Lantz, A. 2007. *Intervjumethodik*. Lund: Studentlitteratur

Liff, S. 1999. Diversity and Equal Opportunities: Room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*. 9 (1). 65-75.

Luckman, T. 2008. On Social Interaction and the Communicative Construction of Personal Identity, Knowledge and Reality. *Organization Studies*. 29. 277-290.

Lundqvist, E., Ström, L. 2014. *Employer branding som ett verktyg för att bryta könsstrukturer i organisationer: En kvalitativ studie av tre svenska kommuner*. Karlstads Universitet, Handelshögskolan.

Merriam, S.B. 1994. *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Nilsson Fägerlind, G. 2003. *Mångfald i praktiken. Handbok för verksamhetsutveckling*. Stockholm: Liber

Omanović, V. 2006. *A production of diversity: Appearances, ideas, interests, actions, contradictions and praxis*. Göteborg: BAS

Pincus, I. 2002. *The Politics of Gender Equality Policy*. Statsvetenskapliga institutionen, Örebro universitet.

Pincus, I. Män som hindrar och män som främjar jämställdhetsarbete, I: *Styrssystem och jämställdhet: Institutioner i förändring och könsmaktens framtid*, SOU 1997:114.

Rennstam, J., Wästerfors, D. 2015. *Från stoff till studie: Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur

Sayer, A. 2000. *Realism and Social Science*. London: Sage

Schuetz, A. 1953. Common-Sense and Scientific Interpretation of Human Action. *Philosophy and Phenomenological Research*, 14 (1). 1-38.

SOU 1994:3. Mäns föreställningar om kvinnor och chefsskap

SOU 2003:16. Mansdominans i förändring om ledningsgrupper och styrelser.

Trost, J. 2005. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Trost, J. 2010. *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur

Wahl, Anna, Holgersson, Charlotte, Höök, Pia & Linghag, Sophie (2011) *Det ordnar sig. Teorier om organisation och kön*. Lund: Studentlitteratur

West, C., Zimmerman, D.H. 1987. Doing Gender. *Gender & Society*, 1(2), 125-151

Winter Jörgensen, M., Philips, L. 2000. *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.

### **Lagar**

SFS 2008:567. *Diskrimineringslagen*

### **Webbsidor**

Diskrimineringsombudsmannen. Senast uppdaterad: 19 april 2016.

<http://www.do.se/om-diskriminering/vad-ar-diskriminering/diskriminering-missgynnande-arbetslivet/> (Hämtad: 2016-05-12).

Sveriges Kommuner och Landsting. 2016. *Jämställdhet*.

<http://skl.se/demokratiledningstyrning/manskligarattigheterjamstallldhet/jamstallldhet.5874.html> (Hämtad: 2016-05-23).

Lunds Universitet Källkritik – Sociologi. Senast uppdaterad 27 juni 2016

<http://libguides.lub.lu.se/c.php?g=296903&p=1988039> (Hämtad: 2016-07-13).

Vetenskapsrådets publikation, God forskningssed. 2011.

<https://publikationer.vr.se/produkt/god-forskningssed/> (Hämtad:2016-05-16)

## **Bilaga 1**

### **Diskursanalys – frågor**

Planens utformning och disposition?

Hur definieras mångfald?

Hur definieras jämställdhet?

Begreppen jämställdhet och kön används enbart när det gäller:

Jämställdhet i relation till mångfald?

Målen i planen?

Vilka åtgärder prioriteras?

Vilka är actors (de med makt och ansvar) och vilka är agens (de som ska påverkas)?

Kan agens påverka och i så fall på vilket område?

Hur beskrivs ansvaret? Ex. ansvar att driva frågan vs ansvar om det händer något?

Vanliga uttryck:

Intertextualitet: Vad har återskapats från den övergripande planen/de andra planerna?

Analys?

## **Bilaga 2**

### **Intervjumall**

#### **Närliggande frågor**

Vilken är din befattning?

Vilket ansvar har du för jämställdhetsarbetet?

Är din verksamhet/förvaltning numerärt jämställd, mansdominerad eller kvinnodominerad?

#### **Frågeområden**

##### **Om verksamheten eller förvaltningen och sedan kommunen:**

Finns det något/några områden som du anser att du behöver fokusera extra mycket på i din verksamhet/förvaltning när det gäller jämställdhetsarbetet?

-Kan du ge exempel?

-Varför just dem?

-Görs några åtgärder?

Kan du ge exempel på vilket sätt de anställda i din förvaltning/verksamhet kan märka av jämställdhetsarbetet?

-Kan det finnas skillnader på hur männen respektive kvinnorna märker av det?

Hur upplever du inställningen till jämställdhetsarbetet inom kommunen i stort?

-Är det någon skillnad på det och synen på jämställdhet inom din förvaltning?

-Finns det förbättringsmöjligheter på ?

Hur upplever du att jämställdhetsarbetet prioriteras inom Lunds kommun?

-Finns engagemanget hos många eller bara hos ett mindre antal?

Vad kan försvåra jämställdhetsarbetet i din verksamhet/förvaltning?

-Vad kan förenkla? (Hjälpmiddel, aktörer?)

För verksamhetschefer: Vilket stöd har du i jämställdhetsarbetet från din HR-konsult?

-Kan du ge exempel på när du kan få stöd? Hur?

För HR-konsulter: Hur mottas de riktlinjer för jämställdhetsarbetet som ni har tagit fram?

-Kan du ge exempel?

Beskriv vad ni har gemensamt med andra verksamheter/förvaltningar när det gäller jämställdhetsarbetet?

-Vad skiljer er åt?

Har du varit med och utformat jämställdhetsplanen?

-Varför inte?

eller

-I vilken utsträckning?

I mångfaldsplanerna används begreppet mångfald frekvent, finns det risk att det fokuseras mer eller mindre på vissa diskrimineringsgrunder?

## **Frågor anpassade utifrån respektive förvaltnings plan**

### **Förvaltning 1**

Åtgärds punkterna i er plan för lika rättigheter och möjligheter rör främst att sprida kunskap och en numerärt jämnare könsfördelning. Hur tycker du att det har varit att arbeta utifrån det?

Många av åtgärds punkterna i planen rör medborgarna. Vad tycker du om att ni har medborgare och medarbetare i samma plan?

Jag såg att ni har gjort eller ska göra uppföljningar utifrån planen.

-Har de uppföljningarna lett till ytterligare åtgärder?

om nej,

-Varför inte?

### **Förvaltning 2**

Vad tycker du är de viktigaste delarna i jämställdhetsplanen?

Jag såg att ni har en del åtgärds punkter i jämställdhetsplanen under kön, följer ni upp åtgärderna på något sätt?

-Varför inte?

eller

-Leder uppföljningarna till ytterligare åtgärder?

om nej,

-Varför inte?

### **Förvaltning 3**

HR-konsult (nya mångfaldsplanen)

Jag såg att ni har utökat er nya jämställdhets- och mångfaldsplan med ett antal åtgärds punkter. Hur kom ni fram till att ni ville fokusera på just de punkterna?

Jag såg att ni enligt jämställdhets- och mångfaldsplanen använder er av normkritiskt tänkande i jämställdhetsarbetet. Hur kom ni fram till att ni ville använda den metoden?

Kan ni se något resultat av det arbetet så här långt?

Enhetschef (gamla mångfaldsplanen)

Enligt jämställdhets- och mångfaldsplanen har ni fokuserat på tre områden. Hur tycker du att det har fungerat? Är det något som har saknats? Har det gjorts uppföljningar av åtgärderna?

## Bilaga 3

### Exempel på kategorisering

Nedan presenteras exempel på intervjupersonernas svar som delades in under olika kategorier. Svaret som presenteras är slumpvis utvalt.

#### 1. Ansvarsfördelning

##### *Upplevt ansvar för jämställdhetsarbetet:*

Intervjuperson: Inget ansvar för jämställdhetsarbete. Jobbar med mångfaldsarbete pga intresse. Enhetscheferna har ansvaret, jobbar som konsult till dem.

##### *HR-konsultens roll i jämställdhetsarbetet:*

Intervjuperson: Behjälplig i rekryteringsprocessen för en jämnare könsfördelning. Ordna mångfaldsaktiviteter. Tipsa om kultur (ex filmer, böcker och tv-program som handlar om mångfald). Stötta chefer för att diskutera mer på arbetstid. Men rollen känns oklar, har efterlyst en tydlighet kring det.

#### 2. Diskurser om jämställdhet och mångfald

##### *Vad innebär jämställdhetsarbete:*

Intervjuperson: Rekryteringsfokus. Rekrytera det underrepresenterade könet. Vara ute i skolor för att tidigt locka det underrepresenterade könet. Lönekartläggning.

##### *Relationen mellan mångfaldsarbete och jämställdhetsarbete*

Intervjuperson: Jobbar normkritiskt för likabehandlinga av alla oavsett diskrimineringsgrund eller ej. Krav uppifrån att jobba med HBTQ-frågor just nu. Mångfaldsbegreppet associeras oftast med etnicitet.

#### 3. Arbetet utifrån planen

##### *Jämställdhets- och mångfaldsplanen:*

Intervjuperson: Arbetet med medborgarna är så nära besläktat med vårt eget arbete. Så det förstärker varandra. En integrerad plan för personal och medborgare. Svårt att veta om det jobbas med den. Tror att planen glömts bort av många. Har så många planer att det är viktigt att inte ha för höga ambitioner, bättre att satsa på färre mål men att se till att de blir gjorda. Fokus på att jämna ut kvinnodominans/mansdominans i vissa verksamheter - eftersom det är mätbart. Enskilda personer, möten och attityder påverkar mer än planer.

##### *Tröghetsmekanismer*

Intervjuperson: Svårt att få gehör hos chefer eftersom det är så mycket annat som också måste prioriteras. Vilja och engagemang finns, men det är brist på tid och det finns gränser i ekonomi och budget. Lätt att man i verksamheter fokuserar på det utåtriktade mångfaldsarbetet och glömmer personalen. Svårt att veta hur andra förvaltningar jobbar, ingen samsyn eller samarbete. Upplever att det satsas mer på mansdominerade förvaltningar.

##### *Förenklingsmekanismer*

Intervjuperson: Genusperspektivet i den utåtriktade verksamheten gör färger av sig på det interna personalarbetet. Påverkan utifrån skapar diskussioner. Engagemanget finns hos ett fåtal. Bättre dialog och diskussioner skulle förenkla arbetet.

## Bilaga 4

### Begreppsdefinitioner

Jämställdhetsarbete och jämställdhet: När det gäller begreppet jämställdhetsarbete kommer jag att utgå ifrån Wahl, Holgersson, Höök och Linghags (2011) definition av jämställdhet. De definierar jämställdhet som att kvinnor och män har lika rättigheter och skyldigheter och därmed får lika mycket makt och möjligheter att påverka sina liv och i samhället. När en ser till forskningsområdet genus, har det vuxit sig mycket brett med många olika forskningsområden och synvinklar, men grundantagandet för fältet är att kvinnor och män inte har uppnått jämställdhet i samhället (Wahl et al. 2011).

Mångfaldsarbete och mångfald: Mångfald och mångfaldsarbete är komplicerat att definiera, vilket även Wahl med flera (2011) tar upp. Mångfald som begrepp brukar handla om olikheter och variationer mellan både individer och olika grupper enligt Wahl med flera (2011). Men det kan även handla om att lyfta likheter för att på så sätt behandla alla lika genom att bortse från olikheter (Liff, 1999).

Kön/genus: I den här studien kommer begreppen kön och genus att användas synonymt. Jag kommer då precis som exempelvis Gemzöe (2002) och Wahl med flera (2011) att syfta till den kulturella och sociala definitionen av kön. En central utgångspunkt för studien är också "att göra kön" som perspektiv, vilket innebär att se kön och genus som något som är socialt konstruerat (se t.ex. West & Zimmerman 1987, Acker, 1990 och 1997, Thompson & Elwin-Nowak 2003).

Intersektionalitet: Begreppet intersektionalitet syftar till att synliggöra att indelningen män och kvinnor inte är homogena grupper. Det handlar istället om hur diskrimineringsgrunder samverkar med och påverkar varandra utifrån ett maktperspektiv. Utgångspunkten för den intersektionella analysen är kön, men utöver det kan fler marginaliserande faktorer läggas till (Wahl et al, 2011).

Normkritik: Metoden normkritik handlar om att synliggöra och ifrågasätta normer och maktstrukturer. Vad som uppfattas som inom normen och vad är avvikande granskas genom ett maktperspektiv som ifrågasätter och försöker att bryta normer. Normkritik har utvecklats

till en metod som organisationer kan använda i förändringsarbetet (Wahl et al, 2011 och Höök 2001).